

أثر التعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرئاسة الإستراتيجية دراسة: ميدانية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن

ميسون إبراهيم علي**

ياسر محمد باسردة*

عبير جميل ثابت**

تاريخ قبول النشر: 2023/7/31م

تاريخ تسلّم البحث: 2022/7/23م

الملخص

استهدف البحث الحالي تحليل أثر التعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرئاسة الإستراتيجية وذلك ميدانياً باستعراض آراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن، واتبع الباحثون المنهج الوصفي/ التحليلي، كما اعتمدوا الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع بيانات الدراسة، إذ جرى توزيعها على عينة الدراسة البالغ قوامها (52) مفردة من قيادات جامعة عدن، كما استخدم الباحثون عدداً من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والحصول على النتائج باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS)، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى توافر متغيرات الدراسة الثلاثة (التعلم الإستراتيجي؛ والرئاسة الإستراتيجية؛ والتجديد الإستراتيجي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة جاء بدرجة ضعيفة، كما أن هناك علاقة تأثير قوية ذات دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في تحقيق التجديد الإستراتيجي والرئاسة الإستراتيجية في الكليات المبحوثة؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.86)، علاوة على وجود تأثير غير مباشر لمتغير التعلم الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في تحقيق التجديد الإستراتيجي بوجود الرئاسة الإستراتيجية كمتغير وسيط، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التعلم الإستراتيجي، التجديد الإستراتيجي، الرئاسة الإستراتيجية.

المقدمة:

فالتجديد الإستراتيجي كما يصفه (Worch, et. al, 450: 2012) هو خلق الجامعات لتحولات نوعية إستراتيجية باستمرار من أجل توافرها مع التغييرات في الفرص والتهديدات البيئية، وضمان بقائها ونموها، أي إنه إعادة صياغة علاقة الجامعات ببيئتها من خلال تغيير جذري لكيفية تنافسيتها، كأن يشمل إعادة صياغة الإستراتيجية المؤسسية للجامعة، أو إعادة تنظيم هيكلها، أو دخول أسواق جديدة، أو تطوير تكنولوجيا جديدة، وذلك لزيادة القدرة التنافسية لها والحفاظ عليها، الأمر الذي يجعل منه تحدياً كبيراً تواجهه الجامعات في ظل الرؤية السائدة بين الباحثين

يموج العصر الحالي بتطورات سريعة الخطى لم تسلم المنظمات التعليمية عامة والجامعات على وجه الخصوص من تداعياتها، وهو ما حتم عليها البحث عن آليات إدارية جديدة تمكنها من التعامل مع الأوضاع المضطربة والتغييرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة، عبر إحداث تغيير جوهري في عملياتها وأنشطتها وبرامجها باعتماد منهج التجديد ليتحقق لها بموجب ذلك متطلبات الاستجابة والتكيف مع بيئتها.

* قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن.

** قسم التسويق - كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن.

والتي مفادها أنه ليس كل عمليات التجديد الإستراتيجي هي عمليات ناجحة وذات قيمة للمنظمة، وإنما تعتمد على طبيعة التجديد الإستراتيجي المرغوب فيه ومدى توفر آليات إحدائه (الحداروي والبغدادي، 2016م: 20).

وتعد الرشاقة الإستراتيجية إحدى آليات التغيير في المنظمات (الجامعات) التي تؤمن سرعة الاستجابة لاسيما في حال سيادة اللاتأكد البيئي التي يعد التوقع فيها صعباً نوعاً ما، فالرشاقة الإستراتيجية تعني " القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وإنتاج خدمات جديدة غير متوقعة، ولها القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاية والاستجابة لظروف السوق المتغيرة غير المؤكدة، كما تضمن للمنظمة المهارة اللازمة للتنقل وسط الأعمال المتغيرة" (الفيهي، 2018م: 2).

والجامعات التي تتجه الرشاقة الإستراتيجية في عملياتها الإدارية سوف تركز بلا أدنى شك على طروحات التعلم الإستراتيجي، بوصفها منظمات تعلم من ناحية، ومن ناحية أخرى لأنه المرتكز الداعم لإمكانيات وقدرات الجامعة على تطوير المعرفة التي تمتلكها لتحسين خبراتها وممارساتها لإبداع إستراتيجيات جديدة، إذ يشير (المواضية، 2017م: 21) إلى أن التعلم الإستراتيجي يستهدف " تغيير قاعدة المعرفة في المنظمة، وتحسين قدراتها وتنشيط علاقاتها مع البيئة من خلال التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية".

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن نجاح الجامعات ونموها في ظل بيئة متغيرة مليئة بالتهديدات يتطلب إدامة وتطوير كفايات التعلم فيها، بما يتيح لها تأدية عملياتها برشاقة تؤمن لها المرونة الكافية لتجديد إستراتيجياتها، لذلك جاء هذا البحث لقياس أثر التعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي بتوسيط الرشاقة

الإستراتيجية في جامعة عدن وتوضيح العلاقة بينهم.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث:

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية:

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته: تواجه جامعة عدن جملة من التداعيات الناجمة عن التحديات التي أفرزتها التغييرات البيئية المتسارعة أكان على مستوى تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، أو الانفجار المعرفي المتنامي ناهيك عن المنافسة المحلية والإقليمية، فضلاً عن الأزمات السياسية والحروب، كل ذلك أثر بشكل مباشر وغير مباشر في مجمل أنشطتها، الأمر الذي يحتم عليها ضرورة تجديد إستراتيجياتها وعملياتها بحيث تتمكن من تحقيق متطلبات التغيير بما يؤمن لها التكيف والمحافظة على بقائها وتنافسيتها، ويعد كل من التعلم الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية من أهم مداخل التغيير لإحداث وتحقيق التجديد الإستراتيجي، فلقد اثبتت دراسة كل من (عفيف، 2018م) (رشيد ولفته، 2016م) (Alimadadi & Rajes, 2013) (Aghaziarati, 2014) أن التعلم هو محرك رئيس للتجديد الإستراتيجي، كما أكدت دراسة (المواضية، 2017م) أن التعلم الإستراتيجي يعد ركناً أساسياً له أثاره في الرشاقة الإستراتيجية للمنظمات كحل إستراتيجي لمواجهة التحديات التي تتعرض لها، وقد أظهرت نتيجة دراسة (حسين، 2016م) أن للرشاقة الإستراتيجية تأثيراً في ممارسة المنظمة لأنشطة التجديد الإستراتيجي، غير أنه لم يتم تناول العلاقة بين ثلاثة المتغيرات مجتمعة وما يمكن أن تحدثه تلك العلاقة، ولتغطية الفجوة البحثية، وانطلاقاً من ذلك تبادر إلى ذهن الباحثين تساؤل حول إمكانية البحث في مدى مقدرة جامعة عدن بوصفها منظمة تعلم وتعليم من اعتماد التعلم الإستراتيجي كآلية للتجديد الإستراتيجي فيها والرشاقة الإستراتيجية

والتي مفادها أنه ليس كل عمليات التجديد الإستراتيجي هي عمليات ناجحة وذات قيمة للمنظمة، وإنما تعتمد على طبيعة التجديد الإستراتيجي المرغوب فيه ومدى توفر آليات إحدائه (الحداروي والبغدادي، 2016م: 20).

وتعد الرشاقة الإستراتيجية إحدى آليات التغيير في المنظمات (الجامعات) التي تؤمن سرعة الاستجابة لاسيما في حال سيادة اللاتأكد البيئي التي يعد التوقع فيها صعباً نوعاً ما، فالرشاقة الإستراتيجية تعني " القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وإنتاج خدمات جديدة غير متوقعة، ولها القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاية والاستجابة لظروف السوق المتغيرة غير المؤكدة، كما تضمن للمنظمة المهارة اللازمة للتنقل وسط الأعمال المتغيرة" (الفيهي، 2018م: 2).

والجامعات التي تتجه الرشاقة الإستراتيجية في عملياتها الإدارية سوف تركز بلا أدنى شك على طروحات التعلم الإستراتيجي، بوصفها منظمات تعلم من ناحية، ومن ناحية أخرى لأنه المرتكز الداعم لإمكانيات وقدرات الجامعة على تطوير المعرفة التي تمتلكها لتحسين خبراتها وممارساتها لإبداع إستراتيجيات جديدة، إذ يشير (المواضية، 2017م: 21) إلى أن التعلم الإستراتيجي يستهدف " تغيير قاعدة المعرفة في المنظمة، وتحسين قدراتها وتنشيط علاقاتها مع البيئة من خلال التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية".

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن نجاح الجامعات ونموها في ظل بيئة متغيرة مليئة بالتهديدات يتطلب إدامة وتطوير كفايات التعلم فيها، بما يتيح لها تأدية عملياتها برشاقة تؤمن لها المرونة الكافية لتجديد إستراتيجياتها، لذلك جاء هذا البحث لقياس أثر التعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي بتوسيط الرشاقة

للإسهام الفعال في برامج التنمية المجتمعية، لاسيما في ظل الأوضاع الحالية المتردية.

ب- لفت أنظار القيادة الجامعية لأهمية المتغيرات الثلاثة في التطبيق العملي لما لتطبيقها من ثمار إيجابية تنعكس على جودة العمل الجامعي بأنشطته المختلفة (التعليمية، البحثية، وخدمة المجتمع) مما يؤمن لها تعزيز قدرتها التنافسية.

ثالثاً: أهداف البحث: يستهدف البحث في الأساس بيان أثر التعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن والدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بينهما، وذلك من خلال تحقيقه للأهداف الآتية:

1- بيان واقع تطبيق التعلم الإستراتيجي والتجديد الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة عدن.

2- الإسهام في تقديم إطار نظري فلسفي حول متغيرات البحث الثلاثة (التعلم الإستراتيجي، التجديد الإستراتيجي، الرشاقة الإستراتيجية) وما يتصل بها من أفكار.

3- بيان أثر التعلم الإستراتيجي بأبعاده (خلق المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن.

4- تحديد أثر التعلم الإستراتيجي بأبعاده (خلق المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة عدن.

5- توضيح أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعاده (وضوح الرؤية- المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن.

6- بيان أثر التعلم الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في التجديد الإستراتيجي في ظل الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط.

كمتغير وسيط في آلية العلاقة، وعلى ذلك يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما واقع التعلم الإستراتيجي والتجديد الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة عدن؟

2- ما أثر التعلم الإستراتيجي بأبعاده (خلق المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن؟

3- ما أثر التعلم الإستراتيجي بأبعاده (خلق المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة عدن؟

4- ما أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعاده (وضوح الرؤية - المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن؟

5- ما هو أثر التعلم الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في التجديد الإستراتيجي في ظل الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط؟

ثانياً: أهمية البحث: ترجع أهمية البحث إلى الاعتبارات الآتية:

1- من الناحية العلمية:

أ- إسهام نتائج الدراسة الميدانية بناءً على تساؤلات الدراسة، بتوفير إطار نظري لعرض المتغيرات مما يجعله إسهام بحثي متواضع يضاف إلى الأدب النظري لمتغيرات البحث.

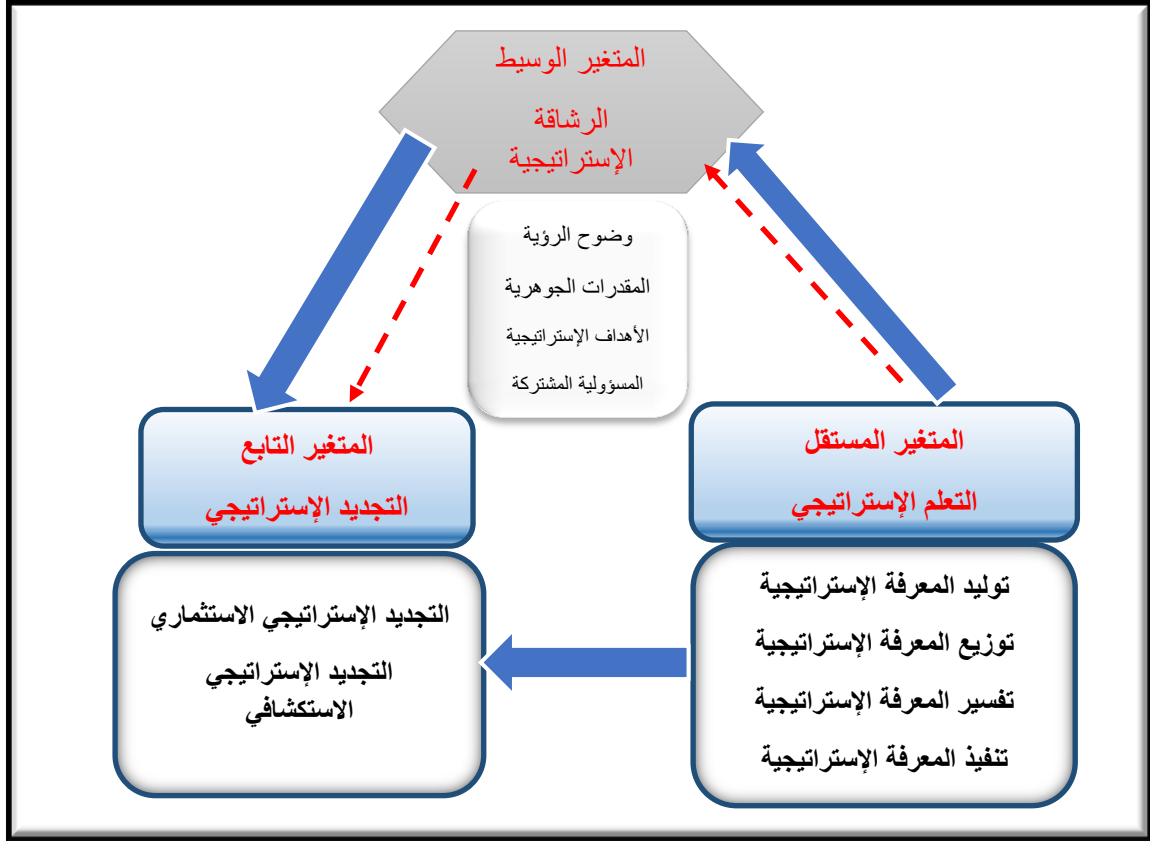
ب- يعد هذا البحث من أولى الأبحاث المحلية - في حدود علم الباحثين- التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (التعلم الإستراتيجي، التجديد الإستراتيجي، الرشاقة الإستراتيجية) في القطاع الجامعي.

2- من الناحية الميدانية:

أ- يكتسب البحث أهميته من أهمية القطاع الذي طبق فيه، وهو القطاع الجامعي والذي يعول على مخرجاته

البحث، ثم صياغة نموذج فرضي للبحث يوضح طبيعة علاقات التأثير التي سيجري اختبارها ميدانياً بين متغيرات الدراسة، والشكل الآتي يوضح ذلك:

رابعاً: **المخطط الفرضي للبحث:** انطلاقاً من مشكلة البحث وتساؤلاته، وتحقيقاً لأهدافه بالاعتماد على الإطار النظري للأدبيات السابقة فيما يتعلق بمتغيرات



المصدر: من إعداد الباحثين على وفق أدبيات الدراسة.

شكل (1): نموذج البحث الفرضي

المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05).

3- **الفرضية الرئيسية الثالثة HO_3 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية- المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05).

خامساً: **فرضيات البحث:** استناداً إلى نموذج البحث، تم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

1- **الفرضية الرئيسية الأولى HO_1 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (خلق المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05).

2- **الفرضية الرئيسية الثانية HO_2 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (خلق

(وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة) وفقاً لنموذج (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) و(الصريرة وآخرون، 2020م)، في حين تحددت مجالات التجديد الإستراتيجي في كل من (التجديد الإستراتيجي الاستثماري، التجديد الإستراتيجي الاستكشافي) وفقاً لنموذج (Tushman et al., 2013) و(عبودي، 2019م).

ثامناً: أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحثون في جمع البيانات لجانبين البحث النظري والميداني على الآتي:

1- الجانب النظري: مراجعة الأدبيات السابقة العربية والانجليزية من كتب ودوريات وأبحاث ورسائل وأطروحات علمية، والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، بما أسهم في إثراء وبناء الجانب النظري ودعم الجانب الميداني له.

2- الجانب الميداني: صممت استمارة استبيان استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع البحث **تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:** استعان الباحثون في تحليل بيانات البحث بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science للحصول على نتائج أكثر دقة حيث تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفق مقياس ليكرت الخماسي وحسب الأوزان الآتية:

4- الفرضية الرئيسية الرابعة HO₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن بوجود الرقابة الإستراتيجية؛ بوصفه متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة (0.05).

سادساً: منهج البحث: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي لتحليل وتفسير طبيعة العلاقة التآثرية بين متغيرات الدراسة ودرجة الارتباط بينها.

سابعاً: حدود البحث: تتمثل في الآتي:

1- الحدود البشرية: تضمنت قيادات كليات جامعة عدن ممن يشغلون منصب (عميد، نائب عميد، رئيس قسم علمي).

2- الحدود المكانية: كليات جامعة عدن الواقعة في محافظة عدن.

3- الحدود الزمانية: يوليو 2021م - سبتمبر 2021م

4- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على بيان أثر التعليم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرقابة الإستراتيجية، حيث تحدد مجالات التعلم الإستراتيجي في كل من: (خلق المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) وفقاً لنموذج (Sire'n, 2012)، في حين تحددت مجالات الرقابة الإستراتيجية في كل من

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المتغيرات المستخدمة في تقدير النماذج البنائية وتقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث. **عاشراً: اختبار ثبات الاستبانة:** تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول في أدناه:

وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة البحث، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث، كما تم استخدام نموذج المعادلة البنائية أحادي الاتجاه بوصفه أحد الأساليب متعددة

جدول (1) نتيجة اختبار ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	عدد الاستبيانات	معامل كرونباخ ألفا
التعلم الإستراتيجي	16	52	0.87
التجديد الإستراتيجي	10	52	0.85
الرشاقة الإستراتيجية	17	52	0.92
كافة المحاور	43	56	0.94

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

تبنته تحولت إلى منظمات متعلمة وأصبحت أكثر سرعة ونجاحاً في تحقيق أهدافها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، ويتناول الباحثون التعلم الإستراتيجي وفق النقاط الآتية:

1- مفهوم التعلم الإستراتيجي The Concept Of Strategic Learning

يعد التعلم الإستراتيجي أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والفهم والتفكير، وقد دعت الحاجة إلى ضرورة الاستثمار فيه نظراً لسعي المنظمات لامتلاك المقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها من خلال استحداث مجموعة من الإجراءات تستهدف توليد المعرفة وتفسيرها وتوزيعها واستخدامها لإحداث التطوير الإيجابي والتحسين المستمر لإستراتيجياتها وأنظمة عملها، ويمكن ملاحظة التطور الذي مر به مفهوم التعلم الإستراتيجي باستعراض عدد من التعريفات لعدد من الباحثين التي هدفت لتحديد ماهية التعلم الإستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:

يتضح من نتائج جدول (1) أن جميع فقرات الاستبيان تتمتع باتساق عالٍ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.94) وهو أكبر من المستوى المعتمد في المقارنة (0.60)، وفيما يخص معامل الثبات لمحاور الاستبيان فقد حقق نسبة ثبات عالية تجاوزت الحد الأدنى في المقارنة (0.60) أي هناك ثبات في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات محاور الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

تناول هذا المبحث الإطار النظري للبحث وفق المحاور الآتية:

أولاً: التعلم الإستراتيجي: Strategic Learning

تشكل رياح التغيير المستمرة والمفاجئة السمة الأبرز لبيئة الأعمال، التي فرضت واقعاً على المنظمات المعاصرة الزمتها معه أن تكون ولادة للمعرفة ومشاركة لها وتنفيذها، وهي في مجملها تعد أبعاداً لما يعرف اصطلاحاً بالتعلم الإستراتيجي، والتي أشارت الدراسات (عوض، 2021م: 458) نقلاً عن (Camps & Luna, 2012) أن المنظمات التي

جدول (2) عدد من مفاهيم التعلم الإستراتيجي

م	الباحث	السنة والصفحة	مفهوم التجديد الإستراتيجي
1-	Coffman & Beer	2011م:1	الجهود التي تبذل لدمج البيانات المؤكدة والتفكير المستمر في إستراتيجيات التغيير الاجتماعي.
2-	Sirén	2012م:500	عملية تعلم عالية المستوى في المنظمة من أجل أن تستوعب المنظمة المعرفة التي تمكنها من إجراء التغييرات على إستراتيجياتها.
3-	Idris & AL-rubaie	2013م:71	عملية تعتمد اكتساب المعرفة لصياغة وتنفيذ إستراتيجيات جديدة لتحقيق التكيف المستمر مع البيئة ومتغيراتها
4-	البياتي	2018م:24	عملية تغيير القاعدة المعرفية للمنظمة والكفايات والروتينيات الخاصة بها من خلال تحسين قدراتها، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتهيئة العاملين فيها لمتابعة واكتساب المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.
5-	Price et. al.	2019م:107	آلية أساسية يمكن من خلالها للمنظمات أن تعزز القدرة على التكيف في أثناء سعيها للتغيير الاجتماعي.
6-	الظرفي	2021م:146	قدرة تعلم عالية تمكن المنظمة من بناء المعرفة الإستراتيجية، والتفكير المستمر في تجديد إمكانياتها الجوهرية وصياغة وتنفيذ إستراتيجيات جديدة والتكيف مع بيئتها للحصول على الفرص والمزايا، وتقوية مركزهم التنافسي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المراجع الواردة في الجدول.

معالجة المعلومات الإستراتيجية للتوصل إلى صياغة معرفية جديدة تستخدمها لتعزيز مركزها التنافسي في السوق، وعلى ذلك يعرف الباحثون **التعلم الإستراتيجي** إجرائياً بأنه مجموعة العمليات التي تسعى من خلالها كليات جامعة عدن إلى إنشاء معرفة جديدة (اكتساب) والاحتفاظ بها ونقلها، لتؤدي إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير أنشطتها (التعليمية؛ والبحثية؛ وخدمة المجتمع)، فضلاً عن رفع كفاية أداء أفرادها.

2- أهمية التعلم الإستراتيجي **The Importance Of Strategic Learning**

يعد التعلم أحد الخيارات الإستراتيجية لنجاح المنظمات في القرن الحالي، نظراً لما يقدمه من دعم معلوماتي ومعرفي يرفع القدرة على تعبئة الموارد داخل المؤسسة

وبناءً على ما ورد في الجدول (2) يمكن القول إن تعريف الكتاب للتعلم الاستراتيجي قد أخذ عدداً من الجوانب، فمنهم من ركز عليه بوصفه أحد مداخل التغيير لتجديد إستراتيجيات المنظمة بما يمنحها إمكانية التكيف مع بيئة عملها، وهناك من ذهب منهم في أنه واجهة تحقق من خلالها المنظمة التوجه الريادي تبعاً لمدى استفادتها من تجارب النجاح والإخفاق التي مرت بها في صياغة معرفة جديدة تستخدمها فيما ذكر سابقاً-تجديد إستراتيجياتها- وهذا مرهون بتوفر عدد من السمات كالإبداع- المرونة- تبني المخاطرة- المبادرة وكلها من سمات الريادة، فيما ركز آخرون عليه بأنه يتحدد بقدرة المنظمة على

تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية، وقد اعتمد الباحثون المقياس نفسه لتناسبه مع أغراض الدراسة، وكونه الأكثر استخداماً وفق كثير من الباحثين، ويمكن توضيح الأبعاد على وفق الآتي: (الفتلاوي وآخرين، 2020م:30)

أ- توليد المعرفة الإستراتيجية: تعكس قدرة المنظمة على القيام بالبحث عن المعرفة والتقيب عنها. سواء من المصادر الداخلية أم الخارجية.

ب- توزيع المعرفة الإستراتيجية: توضح قدرة المنظمات على إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أي نشر المعرفة المكتسبة بين مختلف الوحدات في المنظمة تمهيداً للخطوة اللاحقة من خطوات التعلم الإستراتيجي وهي تفسير المعرفة الإستراتيجية.

ج- تفسير المعرفة الإستراتيجية: وهي مرحلة تطبيق المعرفة، إذ إنها تسهم في تطوير التفسير العام والفهم المشترك للمعرفة الإستراتيجية ودورها في حل المشكلات، إذ تكمن فائدة تفسير المعرفة الإستراتيجية في أنها توفر المعرفة المفيدة القابلة للتخزين والاستخدام في المنظمة.

د- تنفيذ المعرفة الإستراتيجية: أي وضع المعرفة المكتسبة المفسرة موضع التنفيذ في حال ثبوت أثرها إيجابياً، بشكل يجعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمات، وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها.

ثانياً: الرشاقة الإستراتيجية: **Strategic Agility**

أدى التنوع والشدة المتزايدة لمصادر التغيير والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة، إضافة إلى التغيير التكنولوجي السريع والمضطرب؛ وإلغاء القيود؛ والعولمة والتخصيص الشامل لكل من الإنتاج والاستهلاك إلى بيئات عمل "شديدة التنافسية" تكون فيها المزايا التنافسية مؤقتة، فضلاً عن أن التحديات الناشئة مثل تغير المناخ والظواهر الجوية الشديدة

لاسيما غير المادية منها لضمان مسايرة المستجدات المحيطة وتحقيق الميزة التنافسية المتجددة، وعلى ذلك يمكن تحديد أهمية التعلم الإستراتيجي في الآتي:

أ- يوفر رؤى حول كيفية اكتساب المنظمة للمعرفة، وتفسيرها، وتوزيعها، وتنشيطها لتوليد ميزة تنافسية مستدامة. (Idris & AL-Rubaie,2013:71)

ب- يُعزز السلوكيات الريادية في منظمات الأعمال؛ إذ يجعل السعي لاغتنام الفرص، وتحمل المخاطرة بإنشاء الأعمال الجديدة، وزيادة مبادرات الإبداع في المنظمة، وحسن استغلال الموارد سلوكيات مقبولة يمارسها القادة بعيداً عن الخوف منها، الأمر الذي يمنح المنظمة فرص تكوين مزايا تنافسية عديدة.

(Siren et. al.,2012:21)

ج- يُمكن المنظمة من بناء القدرة على الاستعداد للمستقبل، وبشكل استباقي لحالة اللاتأكد البيئي. (الظرفي، 2021م: 146)

د- يعد مصدرًا رئيسًا للتغيير الإستراتيجي؛ بوصفه يضمن استمرارية التفاعل بين المنظمة وبيئتها، ويعزز استجابتها بسرعة تفوق سرعة المنافسين؛ نظرًا لتزويده إياها بالمعرفة الإستراتيجية التي تعد من الركائز الرئيسية في البناء المنظمي. (البياتي، 2018م: 27)

ويرى الباحثون أن أهمية التعلم الاستراتيجي في الجامعات يبرز بشكل أقوى؛ نظرًا لتزويدها بالمعرفة اللازمة التي تصبغ شكل الأداء المأمول الوصول إليه، ويعمق القدرة على التنافس والانفتاح على العالم الخارجي والتكيف معه، والاستجابة لمتطلباته لا سيما في ظل التسارع المعرفي المعاصر.

3- أبعاد التعلم الإستراتيجي :

The Dimensions Of Strategic Learning

تشير كثير من الأدبيات السابقة إلى اعتماد الباحثين الأبعاد التي حددها (Siren et. al.,2012:504) في قياس متغير التعلم الإستراتيجي، التي تتكون من خلق المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية،

والتطور المستمر، والإمكانية على إعادة دمج المقدرات الحالية مع المقدرات الجديدة لإحداث نقلة نوعية في أعمالها تستجيب بموجبه لما تطرأ من تغييرات في بيئتها (Pereira et. al.,2020:1)، وأشارت الأدبيات السابقة إلى أن الظهور الأول لفكرة الرشاقة كان في التسعينيات من قبل دراسة معهد (Iacocca) في الولايات المتحدة الأمريكية (عمر، 2020م:41)، ويمكن ملاحظة التطور الذي مر به مفهوم الرشاقة الإستراتيجية باستعراض عدد من التعريفات لعدد من الباحثين التي استهدفت تحديد ماهية الرشاقة الإستراتيجية، وذلك على النحو الآتي:

والأوبئة العالمية توفر تحديات جديدة ومميزة لبقاء المنظمة ونجاحها، فجاء ظهور الرشاقة الإستراتيجية كآلية توفر للمنظمة الفرصة لتكون مرنة وتتكيف وتستجيب بسرعة للتأورات ولتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر (1: Ahammad et. al.,2020)، ويتناول الباحثون الرشاقة الإستراتيجية وفق النقاط الآتية:

1- مفهوم الرشاقة الإستراتيجية: The Concept Of Strategic Agility

تعد الرشاقة الإستراتيجية إحدى مداخل التجديد والتحول الإداري التي تؤمن للمنظمات شروط التعلم

جدول (3): عدد من مفاهيم الرشاقة الإستراتيجية

م	الباحث	السنة والصفحة	مفهوم الرشاقة الإستراتيجية
1-	Sampath & Krishnamoorthy	2017م:163	القدرة على الاستجابة (الاستباقية- التفاعلية) لكل التغييرات المتوقعة والمفاجئة باستخدام الموارد والمعرفة من أجل التوصل إلى حلول مبتكرة ليس فقط لضمان ميزة تنافسية على المدى القريب، بل من أجل البقاء على المدى الطويل من خلال التجديد المستمر لنموذج الأعمال.
2-	Lungu	2018م:559	الحافز للمنظمة على تعديل نموذج أعمالها على وفق التغييرات غير المتوقعة في بيئة أعمالها.
3-	عبودي وخروفه	2018م:245	قدرة المنظمة على مؤامة إستراتيجياتها على نحو ديناميكي في بيئة الأعمال عبر المتابعة المستمرة للبيئة والاستفادة من الفرص المتاحة وعدم التعرض للمخاطرة.
4-	Arokodare et al.	2019م:4	هي الطريقة التي تستخدم الرؤية الإستراتيجية والبصيرة لتوجيه الاستجابة الداخلية والخارجية وقدرات الموارد البشرية وقدرات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأداء المستدام للمنظمة.
5-	عبد الواحد	2020م:46	القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية الشركة بشكل ديناميكي في بيئة الاعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك من خلال الترقب والاستشعار المستمر لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات ورغبات الزبائن وذلك في ضوء رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
6-	Ogunleye et al.	2021م:28	قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال وتقديم استجابة سريعة من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والإستراتيجيات.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول.

- تعظم نقاط قوة المنظمة بشكل مستمر، وتتوسع خياراتها لتقديم الخدمة للزبائن في الوقت المناسب. ويرى الباحثون أن الرشاقة الإستراتيجية أصبحت أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات عامة؛ والمنظمات التعليمية - لا سيما الجامعية منها- خاصة، فقدره الجامعات على الاستجابة بخفة لمجمل متغيرات وتهديدات البيئة يعد طوق النجاة بالنسبة لها في ظل تواجد ضغوط تنافسية جمة.

4- أبعاد الرشاقة الإستراتيجية:

The Dimensions Of Strategic Agility
حددت أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لما جاء في دراسة (Khoshnood & Nematizadeh:2017:223)،

التي تناسبت مع أهداف البحث بالآتي:

أ- **وضوح الرؤية:** يسهم وضوح الرؤية في إمداد المنظمة بالمزيج المناسب لتحقيق السرعة والاستقرار المطلوبين لعملية الرشاقة الإستراتيجية، إذ إنها كما يشير (هلال، 2021م: 276) عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي التي تعمل المنظمة على بنائه اعتماداً على ما تملكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار بيئتها الخارجية.

ب- **القدرات الجوهرية:** هي الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم، والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال، والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية. (صديق، 2021م: 184)

ج- **اختيار الأهداف الإستراتيجية:** تمثل النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها، بمعنى أنها وضع مستقبلي تطمح المنظمة للوصول إليه، حيث تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، كما تمثل الأهداف التوجه الإستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدى طويل الأجل لتحقيق التميز والريادة في مجال معين (رضوان، 2014م: 7)

د- **المسؤولية المشتركة:** هي مقياس للمدى الذي

وبناءً على ما ورد في الجدول (3) يعرف الباحثون **الرشاقة الإستراتيجية** إجرائياً بما يخدم أغراض البحث بأنها "قدرة كليات جامعة عدن على استشعار التغيرات في بيئة العمل، والاستجابة لها من خلال إعادة تشكيل مواردها، عملياتها، وإستراتيجياتها، بشكل يؤمن معه النجاح لها لتحقيق الاستجابة في الوقت المناسب".

3- أهمية الرشاقة الإستراتيجية

The Importance Of Strategic Agility :

إن الازمات المختلفة التي تنجم عن الطبيعة الديناميكية والمتغيرة لبيئة الأعمال، أفرزت تهديدات مباشرة على نماذج الأعمال التي تنتهجها المنظمات بكافة أشكالها وأحجامها، وإزاء ذلك؛ بات لزاماً على المنظمات أن تتخذ خطوات سريعة وجريئة نسبياً من أجل التكيف مع تداعيات تلك التهديدات، الأمر الذي أظهر الحاجة لوجود مدخل إداري جديد يمكن المنظمات من التحول وتحقيق التكيف مع هكذا ظروف بخفة وسرعة عاليين، فوجد الكثير من الباحثين أن أفضل تلك الممارسات ما يسمى (بالرشاقة الإستراتيجية) وما يبرر ذلك الآتي: (المرشدي والشمري، 2022م: 91)

- تحقيق التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال وضع رؤية واضحة المعالم لما تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

- عملية ضرورية لا غنى عنها في ظل التغييرات البيئية المتسارعة، لأنها تعد استجابة فاعلة يعتمد عليها للتعامل مع هذه المواقف.

- تمكين المنظمة من تحقيق أداء تنظيمي مستدام واكتساب ميزة تنافسية، وتمكين المنظمة من النمو والبقاء والاستمرار.

- تزود المنظمة بحلول مبتكرة لمشاكلها الحالية والمستقبلية بناءً على حساسيتها الإستراتيجية.

- تمكن المنظمة من تحديث نفسها بشكل إستراتيجي، مما يساعد على ضمان أنها دائماً في المقدمة.

الإستراتيجية إلى أنه أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق التفوق المنظمي المستدام، بوصفه أحد مقومات الرد على التهديدات البيئية التي تعرقل سيرورة عمل المنظمة، فالمستحدثات البيئية (التكنولوجية - الاقتصادية - الاجتماعية - التنافسية)؛ أجبرت المنظمات على البحث عن آليات إدارية حديثة تستطيع من خلالها المنظمة إيجاد الحلول الابتكارية؛ ويكون لها السبق في صياغة إستراتيجيات متجددة تواكب بها تلك المستحدثات؛ وتتكيف معها، فكان التجديد الإستراتيجي هو دفة التوجيه للمسار الصحيح لعمليات المنظمة الذي تستخدمه للتغلب كما يرى (بريس وآخرون، 2019م: 241) على القصور الذاتي وحالة عدم التأكد البيئي والمنافسة، ومن خلال ما سبق يمكن استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالتجديد الإستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب وذلك كما هو موضح في الجدول في أدناه:

يمكن فيه أن تسهم علاقة المنظمة مع أصحاب المصالح في تكوين القيمة (مصلوح، 2020م: 29) **ثالثاً: التجديد الإستراتيجي: Strategic Renewal** اهتم العديد من الأكاديميين والممارسين بالتجديد الإستراتيجي؛ بوصفه أحد القضايا الجوهرية التي تسعى إليها المنظمات؛ إذ إنه عملية مستمرة لتحسين قدرات ومهارات العاملين في المنظمات وزيادة إنتاجيتها، لذا تسعى المنظمات إلى اعتماد التجديد في ضمن رسالتها ورؤيتها ومنهجها لتتماشى مع التطورات الجديدة في المجالات المختلفة، والأزمات التي تمر بها المنظمات، ويتناول الباحثون التجديد الإستراتيجي وفق النقاط الآتية:

1- مفهوم التجديد الإستراتيجي: The Concept Of strategic renewal

اتفقت آراء الباحثين الرامية إلى تحديد ماهية التجديد الإستراتيجي كمصطلح حديث في أدبيات الإدارة

جدول (4): عدد من مفاهيم التجديد الإستراتيجي

م	الباحث	السنة والصفحة	مفهوم التجديد الإستراتيجي
1-	Friessl et. al.	2018م: 2	العملية التي تؤثر في جدوى المنظمة في الأمد الطويل، أو تطوير لمجموعة من قدرات جديدة تسمح لهم بالتنافس بنجاح في المستقبل.
2-	بريس وآخرون	2019م: 241	العملية التي يمكن من خلالها تعديل وتكييف وتطوير القدرات الإستراتيجية التنافسية للمنظمة بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
3-	النعمي ومحبيس	2020م: 70	نشاط ريادي؛ وعملية مستمرة تستهدف الأفكار أولاً، وتركز على الموارد واتباع آليات عمل لإجراء تغييرات استباقية وعلاجية ثانياً، وذلك من أجل جعل المنظمة والإستراتيجية أكثر حيوية ومواكبة للبيئة التنظيمية.
4-	عوديش	2020م: 484-485	مجموعة من العمليات التي تتم على مراحل منطقية متسلسلة تؤدي إلى تعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف في كفاءة وفاعلية الموارد البشرية، والذي يقود إلى تحسين إمكانات المنظمة التنافسية وتحقيق أهدافها والابتعاد عن المشاكل في الأمد الطويل.
5-	Yusal et. al.	2021م: 109	ظاهرة ريادية تسعى المنظمة من خلالها إلى إعادة تعريف علاقتها بأسواقها ومنافسها في الصناعة من خلال تغيير الطريقة التي تتنافس بها، واستغلال الفرص المتاحة بطريقة إبداعية.

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق الأدبيات الواردة في الجدول.

ج- يمكن المنظمات من تغيير القدرات التنظيمية لها إلى قدرات ذات سمات ومزايا تنافسية في السوق. (الدليمي وعود، 2021م: 467)

د- زيادة فرص النجاح المستدام عبر تشجيع المنظمات على إقامة الشراكات الإستراتيجية للحصول على الموارد النادرة التي تعمل على زيادة أرباحها. (بريس وآخرين، 2019م: 242)

هـ- تتمثل أهمية التجديد من خلال سلوكيات المديرين في كل مستوى من مستويات المنظمة في الاستجابة السريعة للتحويلات المختلفة بدءاً من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا والعكس. (الشريفي، 2017م: 62)

ويرى الباحثون أن أهمية التجديد الإستراتيجي في الجامعات تتجلى في صياغته لمجموع الأدوات اللازمة للجامعات لمواكبة وتيرة التطور وخلق الثروة الجديدة للجامعة، من خلال إجراء التحويلات التي تمكنها من التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية وأهمها اكتشاف مقدراتها المعرفية، والتي تعد المفتاح الرئيس لضمان نجاحها وبقائها.

3- أبعاد التجديد الاستراتيجي :

The Dimensions Of Strategic renewal

تباينت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد التجديد الإستراتيجي، وجاء هذا التباين نتيجة تعدد الرؤى في تناوله واختلاف طبيعة الأبحاث وأهدافها، ويستعرض الباحثون في الجدول الآتي عدداً من وجهات النظر فيما يتعلق بتحديد أبعاد التجديد الإستراتيجي في الجدول الآتي:

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحثون أن مجمل التعريفات الواردة في الجدول(4) لمفهوم التجديد الإستراتيجي تنطلق من الآتي:

- أن التجديد الإستراتيجي فلسفة تغيير تحدث في المنظمة عندما ترغب في استبدال نموذج الأعمال الحالي لآخر جديد استجابة لفرص بيئية، أو تجنباً لدرء تهديدات، الأمر الذي يحقق لها التكيف البيئي.

- التعامل مع التجديد الإستراتيجي؛ بوصفه مصدراً للميزة التنافسية بما يؤمن لها النجاح، وتحقيق النمو في الأجل الطويل.

وتأسيساً على ذلك يُعرف الباحثون التجديد الإستراتيجي إجرائياً بما يخدم أغراض الدراسة بأنه نهج إداري يعزز من السلوكيات الإبداعية لدى قيادات كليات جامعة عدن في اكتشاف الفرص الجديدة التي تتطلب إعادة النظر في خياراتها الإستراتيجية والقوة الدافعة لها، ما ينعكس على تحقيق مستويات أداء عالية تدعم سبل تنافسيها مع الآخرين.

2- أهمية التجديد الإستراتيجي:

The Importance Of Strategic renewal

تتجسد أهمية التجديد الإستراتيجي من خلال الآتي:

أ- تحقيق التناسب الإستراتيجي بين القدرات الداخلية والتحويلات في البيئة الخارجية وتشمل (التكنولوجيا، والصناعة، والأسواق) والتي تتطلب تغييراً في ممارسات العمل. (الياسري وآخرون، 2017م:)

ب- كسر المسار المعتمد من قبل البيئة المحيطة للمنظمة، وضمان المدى الطويل لها وديمومة العمل فيها. (التميمي، 2017م: 36)

جدول (5) أبعاد التجديد بحسب آراء بعض الكتاب

م	الباحث	السنة والصفحة	الأبعاد
1	رشيد والعبودي	2016م:60	التجديد الاستثماري، والتجديد الاستكشافي.
2	الشريفي	2017م:38	الاستكشاف، وريادة الأعمال، واستثمار الفرص، ومشاركة القيادة.
3	محمود ومهدي	2019م:3	التجديد الاستكشافي، والتجديد الاستثماري.
4	بريس وآخرون	2019م:	التجديد الجذري، التجديد المستمر.
5	الدليمي وعواد	2021م:461	بعد السياق، وبعد المحتوى، وبعد العملية.
6	الصرايرة	2021م:4-5	التصور الإستراتيجي، واستكشاف الفرص، وتكوين الأفكار الجديدة، واستثمار الفرص، والفعل الإستراتيجي المنسق.
7	كوللي وسندي	2021م:537	الاستكشاف، واستغلال الفرص، وريادة الأعمال، ومشاركة القيادة.

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق الأدبيات الواردة في الجدول.

الاستكشافي هو سعي المنظمات وراء المعارف الجديدة لإيجاد ابتكارات مميزة بهدف تحقيق الكفاية التنظيمية وتعزيز مركزها السوقي.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: وصف عينة البحث: تكون مجتمع البحث من قيادات كليات جامعة عدن الواقعة في محافظة عدن ممن يشغلون منصب (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم علمي)، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (60) مفردة جرى توزيع الاستبانة عليها، استرجعت منها (58) استبانة بنسبة استجابة بلغت (96%)، كما تبين أن من بين الاستبانات المسترجعة هناك (6) استبانات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم فإن عدد الاستبانات التي تم تحليلها من إجمالي الاستبانات هي (52) استبانة.

ثانياً: وصف خصائص أفراد عينة البحث: يوضح الجدول الآتي وصف أفراد عينة البحث على وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية المبينة فيه:

وتأسيساً على جدول (5) اعتمد الباحثون على أكثر الأبعاد التي جرى الاتفاق عليها، فضلاً عن ملاءمتها لطبيعة البحث الحالية ومحقة لأهدافه، وتتمثل في الآتي:

1- **التجديد الإستراتيجي الاستثماري:** يرتبط الاستثمار بسلوكيات المنظمة التي تركز على أنشطة الصقل والانتقاء والإنتاج والكفاية والاختيار والتنفيذ والإنجاز، ويتجلى مفهومه في توظيف المقدرات والتكنولوجيا و النماذج الموجودة في المنظمة بهدف تحقيق عوائد إيجابية يمكن التنبؤ بها على المدى القريب. (رشيد والعبودي، 2016م: 68)

2- التجديد الإستراتيجي الاستكشافي:

عرف (عفيف، 2018م: 26) الاستكشاف بأنه قدرة المنظمة على اكتشاف طرائق مبتكرة لفعل الأشياء وتكون على استعداد في تحمل المخاطرة من خلال إدخال مجالات جديدة لأسواق المنتجات/ الخدمات التي تقدمها، فضلاً عن أساليب عمل جديدة، في حين يرى (Lavie et. al., 2010: 114) أن التجديد

جدول (6) يوضح وصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين

النسبة%	التكرار	الفئات	الخصائص
80.8	42	ذكر	النوع
19.2	10	أنثى	
100	52	الإجمالي	
13.0	7	عميد كلية	المنصب الأكاديمي
35.0	18	نائب عميد	
52.0	27	رئيس قسم علمي	
100	52	الإجمالي	
19.2	10	أستاذ	اللقب العلمي
38.5	20	أستاذ مشارك	
38.5	20	أستاذ مساعد	
3.8	2	مدرس	
100	52	الإجمالي	
7.7	5	ماجستير	المؤهل العلمي
90.4	47	دكتوراه	
100	52	الإجمالي	

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على SPSS .

يتضح من بيانات الجدول (6) الآتي:

- 1- توزيع عينة البحث بحسب النوع: يشير الجدول في أعلاه إلى أن نسبة الذكور هي (80.8%) من إجمالي أفراد عينة البحث، أما نسبة الإناث فبلغت (19.2%) مما يشير إلى أن النسبة الكبرى في المناصب القيادية في الجامعة المبحوثة هم من الذكور، وهذا يدل على تكليف الذكور بالمهام الإدارية والمسؤوليات المختلفة للجامعة المبحوثة بدرجة أكبر؛ ويعزو الباحثون ذلك إلى ثقافة المجتمع الذكوري السائدة والتي تنطلق من فكرة مفادها أن الذكور هم الأقدر على تحمل المناصب القيادية من الإناث معللين ذلك بالارتباطات الأسرية التي قد تحول دون قيامها بالعمل، علاوة على إمكانياتها المحدودة، فضلاً عن أن الذكور يكونون أكثر عقلية عند اتخاذ القرارات بينما يغلب الطابع العاطفي عند المرأة.

يحتل أفراد عينة البحث في المنصب الأكاديمي (عميد كلية) في المرتبة الثالثة بنسبة (13.0)، ويرى الباحثون أنها نتيجة منطقية تتوافق مع هيكلية ترتيب المناصب الأكاديمية التي تزداد عند القاعدة (رئيس قسم علمي) وتقل في القمة (عميد كلية).

4- توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي: يتضح من الجدول في أعلاه أن أفراد عينة البحث من حملة المؤهل العلمي (دكتوراه) احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (90.4%) فيما احتل أفراد عينة البحث من حملة المؤهل العلمي (ماجستير) المرتبة الثانية بنسبة (7.7%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أنه من ضمن الشروط اللازمة لشغل أي منصب أكاديمي (عميد كلية، نائب عميد كلية، رئيس قسم علمي) ان يكونوا من حملة الدكتوراه، فيما عدا بعض الكليات الحديثة التي لا يتوفر فيها عدد كافٍ لشغل المناصب القيادية من حملة الدكتوراه، فيتم الاستعانة بالأفراد من حملة المؤهلات الجامعية الأخرى.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

2- توزيع عينة البحث بحسب اللقب العلمي: يوضح الجدول في أعلاه أن أفراد عينة البحث في الدرجة العلمية (أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (38.5%) في حين أفراد عينة البحث في درجة (أستاذ) احتلوا المرتبة الثانية بنسبة (19.2%) أما أفراد عينة البحث في درجة (مدرس) فاحتلوا المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (3.8%)، وهو أمر يدل على أن غالبية من يشغلون المناصب القيادية في الجامعة المبحوثة هم من حملة الألقاب الأعلى (أستاذ، أستاذ مشارك) ممن يملكون معرفة تخصصية عالية تمكنهم من استيعاب فقرات الاستبانة والإجابة عنها بكل موضوعية.

3- توزيع عينة البحث حسب المنصب الأكاديمي: بين الجدول في أعلاه أن أكثر أفراد عينة البحث يتركزون في المنصب الأكاديمي (رئيس قسم) حيث يمثلون نسبة (52.0%) من الإجمالي الكلي، ويأتي أفراد عينة البحث في المنصب الأكاديمي (نائب عميد) في المرتبة الثانية بنسبة (35.0%)، فيما

جدول (7) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات البحث

م	المحور	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	الأهمية النسبية %
التعلم الإستراتيجي						
1	توليد المعرفة الإستراتيجية	2.19	0.65	4	غير موافق	43.75
2	توزيع المعرفة الإستراتيجية	2.35	0.75	2	غير موافق	46.988
3	تفسير المعرفة الإستراتيجية	2.54	1	1	غير موافق	50.834
4	تنفيذ المعرفة الإستراتيجية	2.36	0.80	3	غير موافق	47.244
		2.36				
		المتوسط العام لأبعاد التعلم الإستراتيجي				
		0.14				
		الانحراف المعياري				
الرشاقة الإستراتيجية						
1	وضوح الرؤية	2.21	0.70	4	غير موافق	44.102
2	المقدرات الجوهرية	2.39	0.76	3	غير موافق	47.724
3	اختيار الأهداف الإستراتيجية	2.44	0.82	1	غير موافق	48.878
4	المسؤولية المشتركة	2.40	0.72	2	غير موافق	47.916
		2.36				
		المتوسط العام لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية				
		0.10				
		الانحراف المعياري				
التجديد الإستراتيجي						
1	التجديد الإستراتيجي الاستثماري	2.19	0.70	1	غير موافق	43.8
2	التجديد الإستراتيجي الاستكشافي	2.35	0.76	2	غير موافق	47
		2.27				
		المتوسط العام لأبعاد التجديد الإستراتيجي				
		0.11				
		الانحراف المعياري				

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على SPSS .

يتضح من بيانات الجدول الآتي:
1- التعلم الإستراتيجي: إن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (2.36) باتجاه عام غير موافق،
 ووبانحراف معياري (0.14) يدل على تجانس آراء أفراد عينة البحث تجاه (التعلم الإستراتيجي)، أما فيما يتعلق بأبعاد هذا المتغير نجد أن بُعد (تفسير

بُعد (التجديد الإستراتيجي الاستكشافي) حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.35) وانحراف معياري (0.76) وباتجاه غير موافق، فيما احتل بعد (التجديد الإستراتيجي الاستثماري) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.19) وانحراف معياري بلغ (0.70) باتجاه غير موافق.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث:

استناداً إلى تقدير نموذج البحث المقترح الذي يظهر العلاقات السببية بين متغيراته، تم اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

1- الفرضية الرئيسة الأولى HO₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05).

ولاختبار الفرضية قام الباحثون باستخدام أسلوب نموذج المعادلة البنائية وكانت النتائج كالتالي:

المعرفة الإستراتيجية) حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.54) وانحراف معياري (1) يدل على تشتت إجابات أفراد عينة البحث عن وسطها، فيما احتل بعد (توليد المعرفة الإستراتيجية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.19) وانحراف معياري (0.65) باتجاه غير موافق.

2- الرشاقة الإستراتيجية: إن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (2.36) وباتجاه عام غير موافق وانحراف معياري (0.10) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه هذا المتغير، أما فيما يخص أبعاد هذا المتغير نجد أن بُعد (اختيار الأهداف الإستراتيجية) حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.44) وانحراف معياري (0.82) وباتجاه غير موافق، فيما احتل بعد (وضوح الرؤية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وانحراف معياري (0.70) باتجاه غير موافق.

3- التجديد الإستراتيجي: إن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (2.27) وانحراف معياري (0.11) باتجاه غير موافق أما فيما يخص أبعاد هذا المتغير نجد أن

جدول (8) نتائج النموذج البنائي بين التعلم الإستراتيجي والتجديد الإستراتيجي

المتغير التابع/ التجديد الإستراتيجي								المتغيرات المستقلة التعلم الإستراتيجي	
Wald test		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار z		الخطأ المعياري	معالم النموذج المعيارية		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
0.008	20.45	0.86	0.92	0.000	1.52	0.198677	0.301738	B ₁	توليد المعرفة الإستراتيجية
				0.000	1.36	0.238155	-0.32445	B ₂	توزيع المعرفة الإستراتيجية
				0.000	1.04	0.211931	-0.22141	B ₃	تفسير المعرفة الإستراتيجية
				0.000	0.13	0.363466	-0.04641	B ₄	تنفيذ المعرفة الإستراتيجية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

التجديد الإستراتيجي بنسبة (0.86)، أما ما نسبته (0.14) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار (wald) حيث بلغت قيمته (20.45) وبمستوى دلالة إحصائية (0.008) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، وتفسير المعرفة الإستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في تحقيق التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05)). وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، وتفسير المعرفة الإستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في تحقيق التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05)).

2- الفرضية الرئيسية الثانية HO_2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، وتفسير المعرفة الإستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05).

ولاختبار الفرضية قام الباحثون باستخدام أسلوب نموذج المعادلة البنائية وكانت النتائج كالاتي:

يتضح من الجدول (8) وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد المتغير السقل (توليد المعرفة الإستراتيجية، وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، وتفسير المعرفة الإستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية) والمتغير التابع التجديد الإستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.92) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما تأكده معاملات المسار لأبعاد التعلم الإستراتيجي المتمثلة (توليد المعرفة الإستراتيجية، وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، وتفسير المعرفة الإستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية)، والتجديد الإستراتيجي والتي بلغت (0.301738، -0.32445، -0.22141، -0.04641) على التوالي غير أنها غير دالة إحصائياً، أما من حيث ترتيب تأثير المتغيرات في التجديد الإستراتيجي فوجد أن (توزيع المعرفة الإستراتيجية) يأتي في المرتبة الأولى؛ يليه في المرتبة الثانية (بعد توليد المعرفة الإستراتيجية)؛ أما (بعد تفسير المعرفة الإستراتيجية) فيأتي في المرتبة الثالثة ثم (تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في المرحلة الرابعة والأخيرة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما أوضحه اختبار (Z) لمعالم النموذج كما يظهر في العمود الرابع من الجدول في أعلاه، كما تؤثر أبعاد التعلم الإستراتيجي مجتمعة المتمثلة في (توليد المعرفة الإستراتيجية، وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، وتفسير المعرفة الإستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في

جدول (9) نتائج النموذج البنائي بين التعلم الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية

المتغير التابع/ الرشاقة الإستراتيجية								المتغيرات التعلم الإستراتيجي المستقلة	
Wald test		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار z		الخطأ المعياري	معالم النموذج المعيارية		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
0.000	118.8	0.91	0.95	0.000	0.72	0.126188	0.0911122	B ₁	توليد المعرفة الإستراتيجية
				0.000	1.44	0.107554	0.1549655	B ₂	توزيع المعرفة الإستراتيجية
				0.000	3.49	0.062345	0.2173206	B ₃	تفسير المعرفة الإستراتيجية
				0.000	4.27	0.107462	0.4592022	B ₄	تنفيذ المعرفة الإستراتيجية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

المتغيرات في الرشاقة الإستراتيجية نجد أن (بعد تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية (بعد تفسير المعرفة الإستراتيجية) ثم (بعد توزيع المعرفة الإستراتيجية) وفي الترتيب الرابع والأخير (بعد توليد المعرفة الإستراتيجية) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما أوضحه اختبار (Z) لمعالم النموذج كما يظهر في العمود الرابع من الجدول في أعلاه، كما تؤثر أبعاد التعلم الإستراتيجي المتمثلة في (توليد المعرفة الإستراتيجية، وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، وتفسير المعرفة الإستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في الرشاقة الإستراتيجية بنسبة (91%) أما ما نسبته (9%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار (wald) حيث بلغت قيمته

يتضح من الجدول (9) وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد المتغير المستقل (توليد المعرفة الإستراتيجية، وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، وتفسير المعرفة الإستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية) والمتغير الوسيط الرشاقة الإستراتيجية، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (0.95) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)؛ وهو ما تأكده معاملات المسار لأبعاد التعلم الإستراتيجي المتمثلة في (توليد المعرفة الإستراتيجية، وتوزيع المعرفة الإستراتيجية، وتفسير المعرفة الإستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية) والرشاقة الإستراتيجية التي بلغت (0.0911122، 0.1549655، 0.2173206، 0.4592022) على التوالي حيث نجد أنها كلها تؤثر معنوياً في الرشاقة الإستراتيجية، أما من حيث ترتيب تأثير

المعرفة الإستراتيجية) في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05)).

3- الفرضية الرئيسة الثالثة H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية- المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05).

ولاختبار الفرضية قام الباحثون باستخدام أسلوب نموذج المعادلة البنائية وكانت النتائج كالآتي:

(118.88) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (خلق المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (خلق المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ

جدول (10) نتائج النموذج البنائي بين الرشاقة الإستراتيجية والتجديد الإستراتيجي

المتغير التابع/ التجديد الإستراتيجي							الرشاقة الإستراتيجية المستقلة		
Wald test		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار z		الخطأ المعياري	معالم النموذج المعيارية		
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة				
0.008	20.45	0.86	0.92	0.000	0.242	0.192175	-0.2250	B ₁	وضوح الرؤية
				0.000	0.768	0.1689441	-0.04987	B ₂	المقدرات الجوهرية
				0.000	-0.21	0.258333	-0.0530	B ₃	اختيار الأهداف
				0.000	-1.21	0.199325	-0.2416	B ₄	المسؤولية المشتركة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

حيث بلغت قيمته (0.92) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما تأكده معاملات الرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة) والتجديد الإستراتيجي والتي بلغت

يتضح من الجدول (10) وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجة (وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة) والمتغير التابع التجديد الإستراتيجي وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون

نرفض فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05)) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة) في تحقيق التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05)).

4- الفرضية الرئيسة الرابعة H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن بوجود الرشاقة الإستراتيجية بوصفها متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة (0.05).

ولاختبار الفرضية قام الباحثون باستخدام نموذج المعادلة البنائية وكانت النتائج كالاتي:

(-0.2250، -0.04987، -0.0530، -0.2416) على التوالي حيث نجد أنها كلها تؤثر معنوياً في الرشاقة الإستراتيجية، أما من حيث ترتيب تأثير المتغيرات في التجديد الإستراتيجي فنجد أن (بعد المسؤولية المشتركة) يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية (بعد وضوح الرؤية) ثم (بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية) ثم في الترتيب الرابع والأخير (بعد المقدرات الجوهرية)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما أوضحه اختبار (Z) لمعالم النموذج كما يظهر في العمود الرابع من الجدول في أعلاه، كما تؤثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ممثلة في (وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة) في التجديد الإستراتيجي بنسبة (0.86) أما ما نسبته (0.14) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار (wald) حيث بلغت قيمته (20.45) وبمستوى دلالة إحصائية (0.008) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وعليه

جدول (11) نتائج العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والتجديد الإستراتيجي
بتوسيط الرشاقة الإستراتيجية وفق المعادلة البنائية

جودة مطابقة النموذج			المتغير التابع/ التجديد الإستراتيجي				معلمة التأثير الوسيط لمتغير (التعلم الإستراتيجي)	أبعاد المتغير المستقل	
أهم مؤشرات المطابقة			معامل التحديد R ²	اختبار z		الخطأ المعياري			
SRMR	TLI	CFI		مستوى الدلالة	المحسوبة				
0.039	0.90	0.90	0.86	0.00	0.25	32.86702	0.071839	B ₁	توليد المعرفة الإستراتيجية
				0.00	0.70	55.85205	0.122098	B ₂	توزيع المعرفة الإستراتيجية
				0.00	-0.24	78.36656	0.171275	B ₃	تفسير المعرفة الإستراتيجية
				0.00	-1.22	165.601	0.361917	B ₄	تنفيذ المعرفة الإستراتيجية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

في كليات جامعة عدن بوجود الرشاقة الإستراتيجية بوصفها متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن بوجود الرشاقة الإستراتيجية بوصفها متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة (0.05).

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: النتائج: كشفت نتائج البحث عن الآتي:

1- إن مستوى توافر متغيرات الدراسة الثلاثة (التعلم الإستراتيجي؛ والرشاقة الإستراتيجية؛ والتجديد الإستراتيجي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن جاءت باتجاه عام (غير موافق) على توافر فقرات المتغيرات وبمتوسطات حسابية عامة بلغت (2.36) (2.36) (2.27) على التوالي.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ

المتغير المستقل التعلم الإستراتيجي (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية، والمتغير التابع التجديد الإستراتيجي بوجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (0.361917، 0.171275، 0.122098، 0.071839)

وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وفقاً لاختبار (Z) المصاحبة للمعلمة حيث بلغت مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، وبنسبة (0.86) أما ما نسبته (0.14) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، كما يتضح من الجدول مطابقة النموذج المقترح لبيانات البحث وحيث حققت أهم مؤشرات المطابقة للنموذج المستوى المعتمد في المقارنة (CFI > 0.90، SRMR < 1، TLI > 0.90)، وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي

بين الموظفين في الوحدات الإدارية التابعة للكليات المبحوثة؛ إذ ينبغي أن تصل المعرفة الإستراتيجية إلى مستخدميها بسهولة استعداداً لتوظيفها في تطوير آلية العمل فيما يشغلونه من وظائف.

ج- إيلاء عملية تفسير المعرفة الإستراتيجية في الكليات محل الدراسة تركيزاً أكثر، وذلك من خلال قيامها بتتقيح المعرفة وجعلها أكثر وضوحاً للتطبيق والمشاركة وصناعة القرارات المتخذة.

د- قيام كليات عينة الدراسة بتعزيز تطبيق المعرفة الإستراتيجية وذلك من خلال ربط تطبيق المعرفة الإستراتيجية بإستراتيجيات الجامعة عمومًا، وعلى مستوى الكلية بشكلٍ خاص وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى لها، وهو ما يمكنها من القيام بعملية التجديد الإستراتيجي بخفة ومرونة تتمكن معها من الاستجابة للضغوط البيئية بخفة ومرونة فائقتين وذلك نظرًا لطبيعة العلاقة الارتباطية التي أظهرتها نتيجة الدراسة.

2- إيلاء الجامعة وكلياتها اهتماماً أكبر بممارسة عمليات التجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة)؛ إذ إن بناء وتطوير هذه الممارسات مع بعضها يقود إلى تحقيق قرارات إدارية صائبة بشكل أكبر سواء أكانت على مستوى الجامعة وكلياتها أم على مستوى الموظفين فيها.

3- الاستفادة من طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الثلاثة في إرساء ممارسات التعلم في جامعة عدن- بوصفها أساساً منظمة تعلم- وهو ما يعمق دورها في تأدية المهام التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع الملقاة على عاتقها وبكفاية عالية، لا سيما في ظل الضغوط التنافسية الشرسة خاصة من الجامعات الأهلية التي برزت في الفترة الأخيرة وتنامى دورها بقوة في الوسط الجامعي.

المعرفة الإستراتيجية) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05).

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في الرشاقة الإستراتيجية في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05).

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعاده (وضوح الرؤية- المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة) في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن عند مستوى الدلالة (0.05).

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة عدن بوجود الرشاقة الإستراتيجية بوصفها متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانياً: التوصيات: انسجاماً مع ما توصل إليه البحث، يوصي الباحثون بالآتي:

1- تركيز كليات جامعة عدن على ممارسة عمليات التعلم الإستراتيجي والاستثمار فيه بأبعاده المختلفة للتعلم الإستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في ظل البيئة التنافسية وما تفرضه من تحديات، وذلك وفق الآتي:

أ- زيادة الاهتمام بإنشاء المعرفة الإستراتيجية في كليات الجامعة، من خلال جمع المعلومات من البيئة المحيطة التي تسهم في خلق الأفكار الجديدة، والاستفادة منها في تطوير الخدمات التي تقدمها والارتقاء بمستوى جودتها.

ب- تعزيز توزيع المعرفة الإستراتيجية في الكليات المبحوثة؛ باعتماد التشارك المعرفي بوصفه ثقافة أو قاعدة سلوكية يتم بموجبها نشر المعلومات وتبادلها

- المراجع:**
أولاً: الكتب:
 1- الخفاجي، عباس خضير (2004م)، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.
 ثانياً: الرسائل والأطاريح العلمية:
 1- البياتي، حنين وادي (2018م)، "الدور الوسيط لرأس المال الإستراتيجي في أثر التعلم الإستراتيجي على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.
 2- التميمي، محمد كريم عبيد (2017م)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الإستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.
 3- الشريفي، علي كاظم (2017م)، "التجديد الإستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الإستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء- العراق.
 4- الضمور، معصم محمد مبارك (2017م)، "الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية.
 5- عبد الواحد، شريف محمد سمير (2020م)، "أثر الاهتمام بمحددات الرشاقة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، القاهرة- جمهورية مصر العربية.
 6- غفيف، سهام (2018م)، "أثر التعلم التنظيمي على التجديد الإستراتيجي: دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
 7- الفقيه، منال أحمد علي (2018م)، "دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أب، أب- الجمهورية اليمنية.
 8- المواضية، يوسف عطوي مرزق (2017م)، "دور التعلم الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الاعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
 9- مصلوح، علاء الدين أحمد محمد (2020م)، "أثر الرشاقة الإستراتيجية في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات المصرية للاتصالات بالقاهرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة- جمهورية مصر العربية.
ثالثاً: الدوريات والمجلات العلمية:
 10- بريس، أحمد كاظم وعليوي، علي حسين ووادي، أمير غانم (2019م)، "دور الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الإستراتيجي أثناء أوقات التآكل البيئي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء، المجلد (8)، العدد (31).
 11- الحدراوي، رافد حميد والغدادي، عادل هادي (2016م)، "دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي في ظل توافر المهارات السياسية لدى قادة المنظمات: بحث تطبيقي في عدد من الجامعات الحكومية العراقية"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد (49).
 12- الدليمي، عراك عبود وعواد، أحمد حاتم (2021م)، "تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الإستراتيجي: بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (4).
 13- رشيد، صالح عبدالرضا والعبودي، علي عبدالرزاق (2016م)، "توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمنتى"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (4).
 14- رضوان، طارق (2014م)، "أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي"، مجلة التجارة والتمويل، المجلد (1)، العدد (3).
 15- صديق، سهير شاكر (2021م)، "أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (17)، العدد (53)، ج 1.
 16- الصرايرة، وائل عبدالفتاح والشورة، عبدالله أحمد والكسابية، محمد مفضي (2020م)، "الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد (8)، العدد (2).
 17- الصرايرة، دلال عقيل (2021م)، "التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (8).
 18- الظرفي، علاء حسين فاضل (2021م)، "تأثير التعليم الاستراتيجي في تبني إستراتيجية الأعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الإستراتيجية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في م/ كربلاء المقدسة"، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (2)، العدد (3).
 19- العبادي، هاشم فوزي والعميدي، ضرغام (2020م)، "مقدرات القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية: بحث

30- الياسري، أكرم محسن والحسناوي، حسين حريجة والشمري، أحمد عبدالله (2019م)، "الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (8) العدد (31).

المراجع الأجنبية:

A-Books:

- 31- Coffman, Julia & Beer, Tanya (2011), "Evaluation to Support Strategic Learning: Principles & Practices". <https://www.evaluationinnovation.org/publication/evaluation-to-support-strategic-learning-principles-and-practices>.
- 32- Lungu, Miruna Florina, (2018), Achieving strategic agility through business model innovation - The case of telecom industry, Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence .

B-Periodicals and Journals:

- 33- Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. O. (2019). **Strategic agility and firm performance: The moderating role of organisational culture.** Business Management Dynamics, Vol. (9), No.(3)
- 34- Idris, Wael Mohamad Subhi & AL-Rubaia, Methaq Taher Kadhim (2013), "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", Journal of Management and Strategy, Vol. (4), No. (2)
- 35- Khoshnood, Nikoo & Nematizadeh, Sina (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. International Journal of Business and Management, Vol(12), No.(2).
- 36- Lavie, Dovev, Stettner, Uriel, & Tushman, Michael L. (2010), "Exploration and Exploitation Within and Across Organizations", The Academy of Management Annals, Vol.(4), No.(1)
- 37- Mehrabi, Soheila, Siyada, Sayyed Ali t. & Allameh, Sayyed Mohsen (2013). Examining the degree of organizational agility from employee's perspective (Agriculture – Jahad Organization of Shahrekord City), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol(3), No. (5).
- 38- Ogunleye, P. O., Adeyemo, S. A., Adesola, M. A., & Yahaya, Y. (2021). Strategic Agility and Small and Medium Enterprises' Performance: Evidence from Osun State, Nigeria. South Asian Journal of Social Studies and Economics.
- 39- Price, Kelci M , Reid, Chera & Leahy, Suzanne Kennedy (2019), "Building Principle-Based Strategic Learning: Insights From Practice", The Foundation Review, Vol (11), No(1).
- 40- Pereira, Vijay. Budhwar, Pawan. Temouri, Yama. Malik, Ashish. Tarba, Shlomo. (2020), Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO offshoring firms, Journal of International Management by Elsevier Inc.
- 41- Sampath, Gayathri and Krishnamoorthy, Bala , (2017), Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct, Int. Journal Business Excellence, Vol.(13), No.(2).

استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (12)، العدد (28).

20- عبدالعال، عنتر محمد (2019م)، "متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجا"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (59).

21- عبودي، صفاء إدريس وخروفة، رغد محمد (2018م)، "البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (109).

22- عوض، أشرف محمد (2021م)، "أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات-حالة أزمة كوفيد19"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (2)، العدد (1)، ج (3).

23- عوديش، جيمس يوحنا (2020م)، "أنواع صناعات المعرفة وتأثيرها في عمليات التجديد الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة دهوك التقنية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (8)، العدد (3).

24- عمر، دعاء محمد (2020م)، "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد (3)، العدد (1).

25- الفتلاوي، ميثاق هانف ومضاض، عقيل وأنس (2021م)، "دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من قيادة وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية"، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد (1)، العدد (23).

26- كوللي، ميهفان شريف وسندي، مهابات محسن (2021م)، "الوعي الإستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان -العراق"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (9)، العدد (3).

27- المرشدي، زهراء كريم والشمري، أحمد عبدالله (2022م)، "دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية"، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (3)، العدد (1).

28- النعيمي، صلاح عبد القادر ومحبيس، حسام علي (2020م)، "تأثير آليات التجديد الإستراتيجي في تبني نموذج الجامعة الريادية: بحث استطلاعي لآراء عينة من قيادات جامعة بغداد"، مجلة دجلة، بغداد-العراق، المجلد (3)، العدد (1).

29- هلال، محمد سعيد (2021م)، "تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية"، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (29).

making Problems to Improve the Pre-service Physics Teachers" Critical Thinking Skills. Journal Pendidikan Fisika, Vol.(9) , No.(2)

C-Scientific Researches & Working paper:

46- Friesl , Martin & Garreau , Lionel & Heracleous , Loizos (2018) ,"When the Parent imitates the Child : Strategic Renewal Through Separation & Reintegration of Subsidiaries ", Forthcoming in Strategic Organization.

47- Leonhardt, D., Mandrella, M., & Kolbe, L. M. (2016). Diving into the Relationship of Information Technology and Organizational Agility: A Meta-Analysis, Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin.

42- Sirén, Charlotta A. (2012), "Unmasking the capability of strategic learning: a validation study", Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization, Vol. (19), No.(6)

43- Sampath, Gayathri and Krishnamoorthy, Bala , (2017) ,Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct, Int. Journal Business Excellence, Vol. (13), No. (2).

44- Worch, H., Kabinga, M., Eberhard, A., & Truffer, B. (2012), Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms. European Business Review ,Vol(24), No (5).

45- Yusal, Y., Suhandi, A., Setiawan, W., & Kaniawati, I. (2021). The Effectiveness of Collaborative Problem-solving Using Decision-

The impact of strategic learning on strategic renewal through the mediating role of strategic agility: A field study of the opinions of academic leaders in the colleges of the University of Aden

Yasser Muhammad Basardah

Maysoon Ibrahim Ali

Abeer Jameel Thabet

Abstract

The current study aimed to analyze the impact of strategic learning on strategic renewal through the mediating role of strategic agility, in the field, by reviewing the opinions of academic leaders in the colleges of the University of Aden. The researchers followed the descriptive analytical approach, and adopted the questionnaire as the main tool for collecting study data. The study sample consists of (52) members of the leadership of the University of Aden. The researchers also used a number of statistical methods to analyze the data and obtain results by adopting the statistical program (SPSS). The study revealed a number of findings, the most important of which are as follows: The level of availability of the three study variables (strategic learning, strategic agility, and strategic renewal) from the point of view of academic leaders at the university under study was weak. There is a strong, statistically significant influence relationship for strategic learning on achieving strategic renewal and strategic agility in the colleges investigated. The correlation coefficient reached (0.86). There is an indirect effect of the strategic learning variable on achieving strategic renewal with the presence of strategic agility as an intermediary variable. The study ended with a number of recommendations.

Keywords: strategic learning, strategic renewal, strategic agility.