



**المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة
التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية**

إعداد

د/ مها عثمان الزامل

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

الرياض - المملكة العربية السعودية

المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

مها عثمان الزامل

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: Zamil123@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (260) عضو هيئة تدريس، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل مرتفعاً بوزن نسبي (78.70%)، وحصل بعد الإبداعية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.28%)، يليه بعد السرعة (80.12%)، وجاء بعد الخفة بالمرتبة الثالثة (79.72%)، يليه بعد الاتساق (79.04%)، ثم بعد الواقعية (78.60%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد البصيرة (74.44%)، وجاءت درجة تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بوزن نسبي (76.96%)، وتبين وجود علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية، وتبين أيضاً وجود أتردال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وجاءت أكثر الأبعاد مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بعدي الواقعية والخفة، وتبين عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول مستوى المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية أو التفاعل بينهما، ولم تظهر فروق حول درجة تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية أو التفاعل بين سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية، فقط ظهرت فروق في درجة تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (7 سنوات فأقل). وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة باتباع سياسات واستراتيجيات مرنة، ودراسة وتحليل التغيرات العالمية في التعليم العالي وتطبيقها في جامعات المملكة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.



Strategic Flexibility and Its Correlation with Achieving the Competitive Advantage of Imam Abdul Rahman bin Faisal University from the Viewpoint of Faculty Members

Maha Othman Al-Zamil

Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Princess Nourah Bint Abdul Rahman University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

Email: Zamil123@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the strategic flexibility and its correlation with achieving the competitive advantage of Imam Abdul Rahman bin Faisal University from the viewpoint of the members of the teaching staff. To achieve the objectives of the study, the descriptive correlative approach was used. The study sample consisted of (260) faculty members, and the study made use of a questionnaire for collecting data. The results of the study revealed that the level of strategic flexibility at Imam Abdul Rahman bin Faisal University is high with a relative weight (78.70%), and the creativity dimension ranked first with a relative weight of (80.28%), followed by the speed dimension (80.12%), and it came after lightness in rank. The third was (79.72%), followed by consistency (79.04%), then after realism (78.60%), and it came in the last rank after insight (74.44%). The degree of achieving the competitive advantage of Imam Abdulrahman bin Faisal University came with a relative weight (76.96%), and it was found that there is a direct relationship between strategic flexibility and its dimensions and competitive advantage, and it was also found that there is a statistically significant effect of strategic flexibility in achieving competitive advantage, and the most dimensions contributing to achieving competitive advantage came after the dimensions of realism and lightness. It was found that there were no differences between the mean estimates of faculty members about the level of strategic flexibility due to the variables of years of service and academic rank or the interaction between them, and there were no differences about the degree of achieving competitive advantage due to the variable of academic rank or the interaction between years of service and academic rank, only differences appeared in the degree of achieving competitive advantage due to the variable of years of service for the category (7 years and less). In light of the results of the study, the researcher recommended the adoption of flexible policies and strategies and analyzing global changes in higher education and their application in the universities of the Kingdom.

Keywords: Strategic Flexibility, Competitive Advantage, Imam Abdulrahman bin Faisal University.

المقدمة:

في ظل التطور العالمي في مجال الإدارة، والتغيرات المتسارعة، وثورة المعلومات، فلقد فرضت هذه التغيرات على المنظمات إحداث تحولات جذرية في أسلوب عملها، وأنظمتها الهيكلية، وكذلك تغيرات في الكيفية التي تعالج بها المنظمات أمورها.

لذا أصبح لزاماً على هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات من خلال آليات إدارته، وأنماط تنظيمية حديثة لرفع الكفاءة التنظيمية(عبد،2009:13).

وتعد الجامعة من المؤسسات التعليمية التي يقع على عاتقها نقل المعرفة، وإعداد الجيل القادر على تحمل تحديات الحياة، وقبول التقنيات الحديثة، حيث يلتقي من خلالها طلبة العلم مع العلماء، وتواكب الجامعة التطورات من حين لآخر؛ لتكون قادرة على تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق اكتسب التعليم الجامعي اهتماماً خاصاً، وتطلب جهوداً كبيرة للتغلب على مختلف التحديات الزمانية والمكانية والاقتصادية والاجتماعية التي قد تقف حائلاً أمام تحقيق أهدافها وتطويع سياستها وأنظمتها للمتغيرات الحديثة.(يونس، 2015، ص 128).

وأصبح من الضروري أن تكون سريعة التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها.وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم المرونة الاستراتيجية.

وتعد المرونة الاستراتيجية بعداً رئيساً من أبعاد الإبداع الإداري والتنظيمي، ولمواجهة الأحداث والمثيرات اليومية في العمل، خاصة وأن العمل في المؤسسات التعليمية والأكاديمية يحمل العديد من المفاجئات والمثيرات والضغط. (عبد الوهاب 2011م، ص 21).

وقد ظهرت توجهات حديثة تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المنظمات بشكل أسهل وأسرع لكل حالات التغيير التي تحصل في المشهد التنافسي، وعليه فإن وجهات النظر الحديثة للاستراتيجية تنظر إلى المرونة الاستراتيجية على أنها موجود استراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقع امراً صعباً والمفاجآت هي الأكثر احتمالاً.(الياسري، وآخرون 2014م، ص32).

وتسعى الجامعات في المملكة العربية السعودية لتلبية حاجات المجتمع السعودي، والمشاركة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (2030)؛ وفي خضم ذلك واجهت عدة تحديات تتعلق بمواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ في أنظمة وسياسات التعليم العالي، مما جعلها بحاجة ماسة إلى تطبيق استراتيجيات مرنة يمكن تغييرها حسب ما تتطلبه الظروف والتحديات، بل أصبحت المرونة العادية لا تكفي، وأصبحت بحاجة إلى تغيرات هيكلية في سياساتها واستراتيجياتها وأصبحت بحاجة إلى تطبيق كافة أبعاد المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات السريعة.

وبناء على ما تقدم، فإن الجامعات اليوم بأمرس الحاجة الى تبني مدخل المرونة الاستراتيجية، وذلك للتحويلات والتغيرات المتسارعة، وما لهذه التحويلات من انعكاسات على البيئة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي. بل أصبحت تتنافس فيما بينها لتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وتواكب التطورات، وتلبي حاجات المجتمع، للتمتع بسمعة أكاديمية جيدة، وذلك من خلال بناء صورة ذهنية لشعارها وبرامجها الأكاديمية.

وأورد سليمان (2004، ص 74) أن تحقيق الميزة التنافسية يكون عبر إنجاز الأنشطة وتقديم الخدمات بأقل تكلفة، وبفاعلية أفضل من المنافسين، واستخدام الموارد بشكل مثالي، كما أشارت (أبو شامة، 2015، ص 30) أن الميزة التنافسية أصبحت موضوعاً مهماً خلال السنوات الأخيرة، لأنها تعزز قدرة المنظمة على النمو والاستمرارية، وتمنحها القدرة على الانفتاح وتحرر الأسواق، وتعزز استخدام الموارد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ولقد أظهرت نتائج عدة دراسات بأن المرونة الاستراتيجية لها دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية مثل دراسة (بن أحمد، 2018؛ وأبوردين والعنزي، 2017)؛ لكن هذه الدراسات أجريت على شركات خدمية خاصة، بينما لم تتوصل الباحثة إلى دراسات اهتمت بدور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات أكاديمية، وهذا ما دفع الباحثة إلى إجراء الدراسة الحالية؛ لأن المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية لها خصوصية وتختلف من حيث الإجراءات والسياسات والتطبيق، وانطلاقاً مما تقدم ولتحقيق الأهداف التي يصبوا إليها البحث فجاءت الدراسة الحالية للبحث في درجة توفر المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، والكشف عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية بشكل واضح العديد من التحديات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها إلى ضرورة تبني أساليب مستحدثة، والتقليل من المنهج التقليدي، وسليبيات الإدارة المركزية، والهرمية في الإدارة. الذي أصبح عائقاً أمام الطموحات التنموية، والإصلاحية، بل انه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه. (فلاق وناقلة 2011م).

تلعب الجامعات دوراً حيوياً في تحقيق التنمية المستدامة؛ وذلك من خلال توفير متطلبات سوق العمل المحلي، إضافة إلى أنشطة البحث العلمي وخدمة المجتمع، وفي خضم التطورات السريعة زادت حاجة المجتمع السعودي لخدمات المؤسسات الأكاديمية والجامعات، فقد تمت هذه المؤسسات برامج أكاديمية متعددة، ومع زيادة أنشطتها وبرامجها زادت حدة المنافسة بينها، مما جعل تحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات بحاجة إلى فهم وتحليل وإدراك متطلبات تحقيقها، وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل واحدة من المؤسسات الأكاديمية الرائدة حيث مر على نشأتها أكثر من أربعة عقود؛ وتمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على تحقيق الإصلاح والتغيير اللازم من حين لآخر؛ لكن قد تصطدم مظاهرها ومتطلبات التغيير ببعض الإجراءات الإدارية والأكاديمية التقليدية؛ وانطلاقاً من ذلك فإن اتباع سياسات وإجراءات واستراتيجية مرنة قد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد، وتسهم المرونة الاستراتيجية في قبول التغييرات والتكيف مع متطلبات التسارع وعصر المعلوماتية.

وقد أحدثت هذه التحولات فرص وتحديات كثيرة ونتيجة لذلك، فقد أدركت غالبية المنظمات أن الكثير من المفاهيم التقليدية التي سبق وأن ساعدت على نجاح المنظمات العاملة في البيئات المستقرة، لا يمكن الاعتماد عليها في إدارة التحولات الجديدة التي تشهدها البيئة التنافسية. (الياسري، وآخرون 2014م، ص 32). مما كان دافعا إلى تبني اطر استراتيجية واضحة المعالم يمكن الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة التنافسية، من بينها مدخل المرونة الاستراتيجية. وانطلاقاً مما تقدم يمكن تجسيد مشكلة

الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما علاقة المرونة الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟

أسئلة الدراسة:

- 1- ما مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟
- 4- ما مستوى دور كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية مساهمةً في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية والتفاعل بينهما؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية والتفاعل بينهما؟

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى توضيح دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- 1- الكشف عن مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
 - 2- التعرف إلى درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
 - 3- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
 - 4- الكشف عن مستوى دور كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية مساهمةً في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
 - 5- التعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية والتفاعل بينهما.



6- الكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تبعاً لتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية والتفاعل بينهما.

أهمية الدراسة:

أولاً: أهمية نظرية.

- 1- تبرز أهمية الدراسة في أنها تتعلق بالميزة التنافسية للجامعة؛ حيث إن المؤسسات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية تعمل في مناخ تنافسي مرتفع.
- 2- كما تكمن أهمية الدراسة في أن تعزيز الميزة التنافسية للجامعة يسهم بشكل كبير في توفير برامج أكاديمية ذات جودة ونوعية عالية.
- 3- تبرز أهمية الدراسة أيضاً في أنها تتعلق بالمرونة الاستراتيجية؛ حيث تعد المرونة أحد أبعاد الإبداع، ومرونة الجامعة الاستراتيجية تمنحها القدرة على التكيف مع متطلبات العصر ومواكبة التغيرات والتطورات على المستوى الإداري والأكاديمي.
- 4- تقدم الدراسة إضافة نظرية حول موضوع لم تناوله كثير من الباحثين والمختصين في الجامعات السعودية.
- 5- يعد البحث الحالي من الدراسات التي يمكن ان توفر قاعدة معلومات مهمة ستكون بمثابة دليل على المستوى التشغيلي والاستراتيجي.

ثانياً: أهمية تطبيقية.

- 1- تفيد نتائج الدراسة صناع القرار في جامعة عبد الرحمن بن فيصل؛ حيث تبين لهم موقع الجامعة التنافسي؛ بما يمنحهم القدرة على فهم وتحليل الموقف التنافسي وصياغة سياسات يمكن من خلالها رفع مستوى الميزة التنافسية للجامعة.
- 2- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية والعاملين في الإدارة العليا بجامعة عبد الرحمن بن فيصل؛ حيث تبين لهم مؤشرات المرونة الاستراتيجية، وآليات توفرها في الجامعة.
- 3- تقدم الدراسة توصيات ومقترحات تفيد الباحثين والمختصين؛ وتفتح لهم آفاقاً لدراسات مستقبلية حول المرونة الاستراتيجية في الجامعة، والعوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة في إطار المحددات التالية:

- 1- تهدف الدراسة للتحقق من دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؛ حيث جرى تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات السابقة بأنها (السرعة والاتساق

- والواقعية والبصيرة والخفة والابداعية)، ورغم تعدد أبعاد الميزة التنافسية؛ إلا أن الباحثة فضلت أن تقيس الميزة التنافسية ضمن بعداً واحداً.
- 2- اقتصرت الدراسة على استطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- 3- طبقت الدراسة خلال العام (1441هـ - 2020م).
- 4- تتحدد نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود المكانية المتمثلة بالمملكة العربية السعودية، وفئة الدراسة المتمثلة بأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

المرونة الاستراتيجية:-

تُعرف المرونة الاستراتيجية بأنها "قابلية المنظمة في تحديد التغييرات الرئيسية في المحيط الخارجي، وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد كاستجابة للتغيرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسباً، وهي الإمكانيات والقابليات المتوافرة في موارد المنظمة، والتي تسمح لها بحرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات المحيط المختلفة: (العطوي، 2015، ص 138).

وفي ضوء ذلك تعرف المرونة الاستراتيجية إجرائياً بأنها قابلية جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل على تحديد مصدر التغييرات وظروفها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للاستجابة لهذه التغييرات بالسرعة والخفة المطلوبة، وتقاس في الدراسة الحالية بالدرجة التي يقدرها أعضاء هيئة التدريس على محور المرونة الاستراتيجية الذي يتكون من (30) فقرة تتوزع إلى ستة أبعاد رئيسية: السرعة، والاتساق، والواقعية، والبصيرة، والخفة، والإبداعية.

الميزة التنافسية:-

تُعرف الميزة التنافسية بأنها عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها على استراتيجيات تنافسية معينة سواء تعلق الأمر باستراتيجية التكلفة، أو التسعير، أو التمييز، أو الجودة، أو أي طريقة تميز خدماتها ومنتجاتها (زغدار، 2011، ص 28).

وتُعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها العناصر التي تميز برامج وخدمات جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وتحقق لها صورة ذهنية جيدة، وتعزز فرصها في النمو والاستمرارية، وتقاس في الدراسة الحالية بالدرجة التي يقدرها أعضاء هيئة التدريس على محور الميزة التنافسية المكون من (15) فقرة.



الإطار النظري للدراسة:

تناولت الباحثة من خلال الإطار النظري مفهوم المنظمة المرنة، ومفهوم المرونة الاستراتيجية، وأهميتها، وأبعادها، ومراحلها، ومعوقاتها في المؤسسات الأكاديمية، كما عرض مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها، وأهدافها.

أولاً – الإطار الفلسفي للمرونة الاستراتيجية.

مفهوم مرونة المنظمة:

تعددت التعريفات المتعلقة بالمرونة التنظيمية أو مرونة المنظمة؛ وذلك يرجع لاختلاف وجهات النظر في النظريات الإدارية، إضافة إلى اختلاف بيئات الأعمال، وحقول العمل التنظيمي، إضافة إلى اختلاف الظروف الداخلية والخارجية للمنظمات، ويمكن عرض بعض هذه التعريفات على النحو التالي.

فمرونة المنظمة تتمثل في قدرة المنظمة على التكيف مع تقلبات البيئة المحيطة؛ وذلك من خلال امتلاكها قدرات في التعلم الفردي والسياسي الدائم، والاستباقية والتمتع بثقة تامة للأحداث المستقبلية. حيث عرف كل من (Yaghoubi & Dahmardeh, 2011, p. 14) مرونة المنظمة بأنها "الاستعداد للأحداث والظروف المفاجئة والأزمات الطارئة، والتغلب عليها بشتى الطرق الممكنة، وتحقيق الازدهار في بيئة اقتصادية متغيرة باستمرار، والقدرة على التعامل مع هذه التغيرات، وتزويد المستفيدين بخدمات ومنتجات تتناسب مع حاجاتهم".

ومرونة المنظمة عبارة عن "الاستجابة للتغيرات، والتنبؤ بالأزمات، والتغلب عليها، وتلبية حاجات المستفيدين بطرق استباقية وإبداعية" (الفاضل، 2015، ص 906).

ويتضح من عرض التعريفات السابقة لمرونة المنظمة أن معظمها اقتصر على جانب واحد، مثل تلبية حاجات المستفيدين، وطبيعة الانتاج وحجمه، أو توقع الأزمات، أو مواجهة التغيرات، وفي ضوء التعريفات السابقة فإن الباحثة توصلت إلى تعريف أكثر شمولاً، حيث إن مرونة المنظمة تعني قدرة الجامعة على التكيف مع كافة الظروف والتغيرات الداخلية والخارجية؛ واعتماد مجموعة من المصادر والأدوات للحفاظ على سمعتها، ونموها، واستمراريتها، وتطوير منتجاتها وخدماتها بما يتفق مع الواقع، وتلبية حاجات المجتمع المحلي بتطوير برامج استباقية.

مفهوم المرونة الاستراتيجية:

وجدت الباحثة اختلاف واضح بين مفهوم مرونة المنظمة، والمرونة الاستراتيجية، حيث إن مرونة المنظمة ترتبط بالواقع والتغيرات، أما المرونة الاستراتيجية فترتبط بحالة عدم التأكد، والجوانب الاستراتيجية للمنظمة.

فالمرونة الاستراتيجية أن "تكون المنظمة قادرة على الانتقال والتحول من استراتيجية إلى أخرى في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية والتنظيمية المحيطة، والقدرة على التكيف بنجاح مع هذه التغيرات" (النجار والحوري، 2008، ص 64).

وقد عرف (Aaker & Mascarenhas, 1984) المرونة الاستراتيجية على انها امكانية المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الجوهرية، وغير المتوقعة وسريعة الحدوث الحاصلة في البيئة.. وبالنسبة لـ (Hurry, 1992) فان المرونة الاستراتيجية ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها. في حين أشار (Hitt, 2011) ان المرونة الاستراتيجية تشير الى مجموعة الامكانيات التي تستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الدينامية ومعالجة عدم التأكد والمخاطر المرافقة لها.. ومن الملاحظ ان اهم ما يميز التعاريف الواردة في أعلاه، تركيزها على التغيرات البيئية التي تفرض على المنظمة محددات صعبة وطويلة الامد، وتتطلب الشروع بعملية التكيف الاستراتيجي.

والمرونة الاستراتيجية "مورد يتعلق بالهيكل وإجراءات العمل، وهي مورد يحقق للمنظمة فائضاً في استثمار بعض قدراتها للحفاظ على موقع رائد، وفي نفس الوقت يدفع المنظمة إلى الاستثمار الأمثل" (Robert, 2006, p. 881).

ولقد أشار (Radomska, 2015, p. 19) إلى أن (Raynor) عرف المرونة الاستراتيجية بأنها "تفاعل لعدة عناصر: الإجراءات المتخذة في المنظمة في ضوء توقع السيناريوهات المختلفة، وصياغة الاستراتيجيات المتعلقة بكل سيناريو، والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة، والاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إن لزم الأمر."

ويتضح وجود تقارب بين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم المرونة الاستراتيجية، وفي ضوء هذه التعريفات يتضح أن المرونة الاستراتيجية تتعلق بقابلية المنظمة على تغيير استراتيجيتها بما يتناسب مع الظروف والتغيرات، والتحول من استراتيجية إلى استراتيجية أخرى في ضوء توفر الموارد اللازمة لذلك، والعمل بديناميكية في تطبيق الاستراتيجية أو تغييرها عند الحاجة.

أهمية المرونة الاستراتيجية:

المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد (المعاضدي والطائي، 2011، ص 121). كما أشار وانق ولو (Wang & Lo, 2004, p. 40) أنها تعزز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها.

كما تسهم المرونة الاستراتيجية في وصول المنظمة لأسواق جديدة، ورفع مستوى القيمة الحقيقية لمنتجاتها وبرامجها، وتمنحها سرعة الاستجابة لأي تغير في طلبات المستفيدين، والمرونة الاستراتيجية تحظى بأهمية كبيرة في بقاء ونمو المنظمة. وتجعلها قادرة على التماشي مع ظروف العولمة، ومواجهة حالات عدم التأكد، وحالات الطوارئ.

كما أنها تمكن المنظمة من تغيير استراتيجياتها، عندما يتحول زبائنها إلى منتجات مؤسسات منافسة. وتساعد في خلق وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فعاليتها على الاتصال، وفعالية خططها واستراتيجياتها. وبنفس السياق فالمرونة

الاستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق، قدرة على الدفاع وتحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن منظمة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها؛ ولذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المنظمة على تلبية حاجات الزبائن، ويمكّنها من تطوير منتجاتها وخدماتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع معينة من المنتجات والخدمات (عبدواوي، 2017، ص 77). فضلاً أن المرونة الاستراتيجية تمثل الجانب النوعي من الإبداع، ومن خصائصها التنوع في الأفكار، ويعد ذلك اسهاماً في إنجاز الأهداف والمهام دون التقيد بفكرة محددة أو التصلب برأي محدد. كما أن المنظمة الذي تتميز بالمرونة الاستراتيجية مرتفعة يكون لديها القدرة على سرعة الاستجابة تجاه موقف ما أو حاجة من حاجات السوق والمنافسة، مما يسهم في الوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه العمل اليومي.

أبعاد المرونة الاستراتيجية:

المرونة الاستراتيجية داخل العمل تختلف عن المرونة الاستراتيجية في مواقف الحياة البعيدة عن العمل، لذا تعددت أبعادها، وتباينت آراء علماء النفس حولها. ورأى "لوثر وكاشيتي" أن المرونة الاستراتيجية بناء ذو بعدين أحدهما التعرض للأحداث والمثيرات وتعريفها وتحديد مصدرها، والآخر يتمثل ببعد التكيف الإيجابي لتلك الأحداث (Luthar & Cicchetti, 2000, p. 857).

وتبين أن هناك اختلاف بين الباحثين وعلماء الإدارة حول أبعاد المرونة الاستراتيجية، وقد تم اختيار الأبعاد التالية والتي تعتبر أكثر الأبعاد ملائمة للدراسة (Wang & Lo, 2004, p. 40)؛ وعبدواوي، 2017، ص 77-78)، وتأتي أبعاد المرونة الاستراتيجية على النحو الآتي:-

- 1- السرعة: تتمثل في قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق السعودي، وإدخال أفكار جديدة حول الخدمات المستحدثة، والبحث المستمر في التطورات التي تطرأ في بيئة العمل الأكاديمي، كما تتضمن السرعة الانتقال من استراتيجية لأخرى بالوقت المناسب، ودون حدوث خلل في أنشطة الجامعة وبرامجها.
- 2- الاتساق: أن تكون الجامعة قادرة على تلبية حاجات المجتمع المحلي، ولديها أهداف مرتبطة به، بمعنى أن تتضمن أهداف الجامعة تحقيق رفاهية المجتمع وتلبية حاجاته، لاسيما وأن اتساق الجامعة بالمجتمع يمنحها ميزة تنافسية وسمعة جيدة بين أفراد المجتمع، واتساق الجامعة بالمجتمع المحلي يمكن التعبير عنه من خلال البرامج الأكاديمية التي تقدمها للطلبة، إضافة إلى مدى تفهمها لمشكلات المجتمع، والتزامها بالمساهمة في علاج هذه المشكلات، وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه الطلبة والعاملين والمجتمع المحلي.
- 3- الواقعية: وتعني الموازنة بين المثالية والواقعية. وذلك من خلال التفكير بأكثر من طريقة لحل المشكلات، وعدم الاستسلام للظروف والتحديات، والاعتراف بالخطأ عند الحاجة، والابتعاد عن الأخطاء السابقة. وينظر للواقعية اتخاذ القرارات وإجراء التغييرات بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة، والواقع المحيط بالمؤسسة، وأن التغيير يحدث في ضوء

مهارات العاملين وقدراتهم وخصائصهم، ودرجة قبولهم لهذه التغييرات، والتنقل بين الاستراتيجيات بما يحقق المنفعة لكافة المستفيدين.

4- البصيرة: تتمثل في القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات المجتمع، وتلبيتها بالوقت المناسب، والبصيرة تتمثل بالرؤية الخلاقة للمشكلات المستقبلية، ووضع حلول لمواجهتها، وترتبط البصيرة بالتنبؤ بالفرص المستقبلية، وصياغة السياسات والاستراتيجيات اللازمة لاستغلال هذه الفرص.

5- الخفة: القدرة على التكيف الفوري مع بيئات العمل المختلفة، كما تتمثل الخفة بمدى إدراك العاملين للتغيير، وفهمهم لتطبيق الاستراتيجيات البديلة، وقد يتطلب التنقل بين الاستراتيجيات البديلة تدريب العاملين وتهيئة الظروف لتطبيق الاستراتيجية البديلة، والخفة تسهم في التكيف الفوري لتطبيق الاستراتيجية الجديدة.

6- الإبداعية: تتمثل في جانبان استباقية تطوير الخدمات التعليمية، إضافة إلى توليد أفكار جديدة لكافة مكونات العمل الأكاديمي. وإبداعية المؤسسة تعني عملية خلق وتطبيق طرق وأساليب وممارسات وتقنيات جديدة، تمكن المؤسسة من تحسين خدماتها، ورفع مستويات الجودة، والإبداع سمة من سمات رواد الأعمال، إذ تمكنهم من توفير قدر من الأفكار الجديدة ويكون المبدع أكثر تفتحاً على أفكار الآخرين، وقادراً على عرض أفكاره ومقارنة المواقف وإدراك البديل الأفضل، فالإبداعية يقصد به قابلية المنظمة على التطوير والتجديد وصياغة أفكار وحلول جديدة، أما الإبداعية كأحد أبعاد التوجه الريادي عبارة عن ثقافة سابقة للإبداع؛ لأنها تقدم التسهيلات اللازمة للتطوير، والإبداع، واستكشاف آليات وسياسات عمل مناسبة لطبيعة الظروف (Wang & Ahmed, 2004, p. 35; Salavou, 2004, p. 304; والمطيري، 2012، ص 8). والإبداعية تتضمن: النية للإبداع، والبنية التحتية للإبداع، والمناخ الإبداعي، وتأثير الإبداع، وتنفيذ الأفكار الإبداعية وهذه الخطوات لها تأثير مباشر في قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات والتميز في تقديم المنتجات والخدمات. كذلك فإن التوجه الإبداعي أحد أهم عوامل نجاح فرق العمل، وهو ما يميز موقف المنظمات تجاه الإبداع ذاته (الياسري وكامل، 2013، ص 101).

ثانياً – الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت التعريفات الواردة حول الميزة التنافسية؛ لكنها متفقة من حيث المضمون مع بعض الاختلافات المتعلقة باختلاف خصائص القطاعات، حيث عرف بورتر الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من المنافسين (Porter, 1999, p. 8).

ويُوضح (Heizer and Render, 2011, 36) بان الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق المنظمة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل المنظمة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين. ويؤكد (Macmillan and Tampo, 2000, 88) بان المنظمات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. وأشار (محسن، والنجار، 2004، 52) بان الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق

بها على المنافسين. ويؤكد (Stevenson,2007,4) بان الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالفرد من اجل توفير الخدمة المميزة.

ويرى (سليمان،2004،74) بان الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على أنجاز أنشطتها بكلفة اقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل أكثر كفاءة نسبةً إلى المنافسين. ويرى (العزاوي،2005،30) بان الميزة التنافسية تُعد خاصية تُميّز المنظمة عن المنظمات المُنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين.

اتساقاً مع ما تقدم: نرى بان الميزة التنافسية للمنظمة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليهم.

بينما عرفها بوث بأنها مفهوم يستخدم بشكل عام لوصف الأداء النسبي للمنافسين في بيئة معينة، وامتلاك الميزة التنافسية أي لدى المنظمة قدرات على خلق قيمة أكثر من المنافسين في ذات البيئة. (Poht, 2014, p. 55).

كما عُرفت الميزة التنافسية بأنها الحالة التي تصل إليها المنظمة عندما تطور أو تمتلك مجموعة من الخصائص والموارد أو تنفذ مجموعة من الإجراءات التي تسمح لها بالتفوق في أدائها عن المنافسين (صافي، 2017، ص 97).

أهمية الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية ذات أهمية خاصة في ظل الانفتاح الذي يشهده العالم، وحالات اللاتأكد من ركود إلى نمو، واتباع المنظمة للاستراتيجيات التي تحقق لها ميزة تنافسية يجعلها قادرة على النمو والبقاء والاستمرارية، وتبدو أهمية الميزة التنافسية في الجوانب التالية (الطائي وكرماشة، 2010، ص 20 – 21؛ وجبر، 2008، ص 185):

- 1- تحقيق قوة سوقية للمنظمة والسيطرة على حصة سوقية مناسبة.
- 2- تطوير سلع وخدمات جديدة.
- 3- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة.
- 4- الوصول إلى منافذ بيع جديدة.
- 5- إيجاد وتطوير التقنيات التي تسهم في خفض التكلفة.
- 6- تعزيز المركز المالي للمنظمة.
- 7- القدرة على مواجهة تحديات السوق والتغلب على مثير من المخاطر.
- 8- كسب رضا العملاء.
- 9- معيار مهم من معايير النجاح، ومواجهة المستقبل.

مظاهر الميزة التنافسية:

تبدو مظاهر الميزة التنافسية في الجوانب التالية (ناصر، 2015، ص 12):

- 1- الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة دون غيرها.
- 2- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وتطوير المنتجات.
- 3- الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وارشادات، ومساعدات تسمح له بتحديد رغبته واختيار البديل المناسب.
- 4- تيسير الوصول إلى السلع والخدمات وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى جهد.
- 5- خدمات تتعلق ما بعد البيع مثل الإصلاح والصيانة والقطع اللازمة.
- 6- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق.

وفي الجامعات فإن مظاهر الميزة التنافسية تبدو ظاهرة في سرعة الانتشار والسمعة الأكاديمية للجامعة، وتفوقها في المحافل العلمية، وقدرتها على دعم الخريجين، وتلبية حاجات المجتمع المحلي.

الدراسات السابقة:

نظراً لندرة الدراسات السابقة العربية التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية فقد عمدت الباحثة إلى الاستعانة بالدراسات التي شملت منظمات وقطاعات عديدة منها:

دراسة (Ghorbani, 2012) هدفت الدراسة التعرف على العوامل المشتركة في المؤسسات ومستوى المرونة في المؤسسات الصناعية حيث تكونت عينة الدراسة من 330 مديراً من شركات مختلفة واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:1- أن التطور التكنولوجي والعلمي في الاتصالات والشبكات قد غير في البيئة العامة والخاصة المحيطة بالمؤسسات الصناعية مما تطلب إيجاد المرونة للقادرة على الاستجابة مع المتغيرات الحديثة والمتسارعة بشكل كفاء وفعال 2- أهمية المرونة في التعامل مع الأنظمة الاجتماعية المفتوحة لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة 3- أهمية المرونة في تحقيق أفضل النتائج في ظل البيئة الديناميكية والمتغيرات المتسارعة في الأسواق وانخفاض أسعار السلع وارتفاع جودة المنتج و حاجة العملاء.

دراسة (Abd aziz & Zailani, 2011) هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق المرونة على المؤسسات وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات في ماليزيا تم اختيارها بشكل عشوائي حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:1- أن أهمية المرونة تكمن في الميزة التنافسية للشركة حيث 2- أن المرونة أحد الاحتياجات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة 3- أهمية المرونة للمؤسسة تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في السوق 4- أن تطبيق المرونة في الشركات يساعدها في شتى المجالات لتحقيق ميزة تنافسية.

دراسة (Yaghoubi & Dahmardeh, 2011) هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة على المعرفة وعوامل النجاح الحرجة في المؤسسة وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: 1- أن المؤسسة المرنة تحتاج إلى تنظيم دقيق 2- أن المؤسسة الناجحة تستخدم أسلوب المرونة في المنافسة للتعامل مع المتغيرات المتسارعة 3- أهمية استخدام المرونة والتكنولوجيا والاتصالات في مجال إدارة المعرفة 4- أهمية استخدام المرونة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة 5- أهمية الدمج بين المرونة وإدارة المعرفة في المؤسسة.

دراسة (Dyer & Shafer, 2002) هدفت التعرف على أثر المرونة على المؤسسات النشيطة والتسويق والأشخاص تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات من أسواق مختلفة وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثراً إيجابياً للمرونة على الشركات التي تعمل في بيئات ديناميكية ومتغيرة باستمرار حيث ظهر أن الشركات تحتاج إلى المرونة بشكل كبير للتعامل مع الأسواق والبيئة الخارجية والمستهلكين وأظهرت نتائج الدراسة أهمية مشاركة الموظفين في تحقيق المرونة وأظهرت نتائج الدراسة أن المرونة تتحقق من خلال الاستجابة المناسبة للشركة في الوقت المناسب بناءً على متطلبات السوق.

وأجريت العديد من الدراسات السابقة حول المرونة الاستراتيجية وعلاقتها ببعض المتغيرات، حيث هدفت دراسة (البوعينين، 2019) إلى اختبار أثر تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في ظل المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، واتبعت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة (120) شركة عائلية بحرينية. فتبين أن التوجهات الاستراتيجية تؤثر في الأداء المؤسسي خصوصاً التوجه نحو السوق والأداء التشغيلي، وتبين أن المرونة الاستراتيجية لها دور معدل في أثر تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وأن هناك أثر للمرونة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

وجاءت دراسة (الطهراوي، 2018) من أجل تحليل أثر نظم دعم القرار في المرونة الاستراتيجية، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الراسة من (240) موظفاً طبقت عليهم استبانة الدراسة، فاستجاب منهم (185) موظفاً. فتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم دعم القرار على المرونة الاستراتيجية وأبعادها: المرونة السوقية، والمرونة الانتاجية، ومرونة القدرات.

أما دراسة (مهادلي، 2017) فهذهت إلى التحقق من الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي، ولتحقيق الأهداف جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على عينة بلغت (214) موظفاً بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المرونة الاستراتيجية مرتفعاً لدى القيادات، واتضح وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وبين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، واتضح وجود دور مهم للمرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها في علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي.

وهدفت دراسة (حمادي وعلي، 2017) إلى اختبار أثر المرونة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي على

الصحة التنظيمية في عدد من الشركات الصناعية العراقية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (48) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن متغير المرونة الاستراتيجية عزز الصحة التنظيمية، ولم تعزز اللاتأكد البيئي، وتبين أن المرونة الاستراتيجية له أثر بالصحة التنظيمية العقلية والاجتماعية، وأن توظيف وتفعيل المرونة الاستراتيجية له نتائج إيجابية على صحة المنظمة وأفرادها، ولم يلعب اللاتأكد البيئي دوراً وسيطاً في هذه الدراسة.

وأجرى (شيحا وعبد الرحمن ويوسف، 2016) دراسة هدفت إلى اختبار أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في شركات التأمين بمحافظة طرطوس، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (39) مدير ورئيس قسم بنحو (13) شركة، طبقت عليها استبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية وكفاءة الأداء في شركات التأمين، وتبين أن هناك أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية الكلية والأداء التنظيمي لشركات التأمين بمحافظة طرطوس.

كما هدفت دراسة (حسين، 2016) إلى تقصي طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وترشيد القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (76) من العاملين في شركة الزيوت النباتية بالعراق. فأظهرت النتائج أن درجة المرونة الاستراتيجية جاءت مرتفعة، وأن جودة القرارات الاستراتيجية جاءت مرتفعة أيضاً، وتبين أن هناك علاقة ارتباط وتأثير دالة إحصائياً للمرونة الاستراتيجية (مرونة المهارات، ومرونة الأنشطة) في ترشيد القرارات الاستراتيجية.

كما أجرى (عابد، 2016) دراسة هدفت إلى تعرف مدى تأثير المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (160) موظفاً وتم تطبيق استبانة على العينة، فاستجاب منهم (132) موظفاً. فتوصلت الدراسة إلى أن توفر المرونة الاستراتيجية جاء مرتفعاً، وتبين أن أبعاد المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (62%) من التغيير في إدارة المعرفة، وتبين أن المرونة التنافسية والمرونة السوقية أكثر تأثيراً على إدارة المعرفة. ولم تظهر فروق تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسعى الوظيفي وسنوات الخدمة حول كل من المرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

كما قام كل من (البغدادي والجبوري، 2015) بإجراء دراسة من أجل التعرف إلى مدى ممارسة شركتي زين وأسيا سيل للبراءة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية ومدى تأثير البراعة التنظيمية وأبعادها على المرونة الاستراتيجية وأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة التنافسية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري)، واعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وأجريت على عدد (244) موظفاً بالشركتين. فتوصلت إلى وجود أثر معنوي للبراءة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية وأبعادها، وجاء مستوى المرونة الاستراتيجية مرتفعاً، وتبين أن بعد مرونة الهيكل التنظيمي الأكثر تأثيراً على المرونة الاستراتيجية.

وهدفت دراسة (Radomaska, 2015) إلى توضيح واقع وطبيعة المرونة الاستراتيجية في شركات مختلفة الحجم في بولندا، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم رصد بعض البيانات من خلال بطاقة استقصاء من (103) مديراً بشركات بولندية مختلفة الحجم. وتبين أنه لا توجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية والنتائج المالية المتحققة للشركات، وأنه لا توجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية في نطاق النشاطات والأفرع، ولا علاقة بين المرونة الاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية على قاعدة العمل اليومي.

وجاءت دراسة (الشماسين، 2013) من أجل إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، ولتحقيق الأهداف تم الاعتماد على المنهج الارتباطي، والاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (150) فرداً من الإدارة العليا ضمن المراكز الوظيفية (مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، رئيس قسم). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها وجود مستوى مرتفع من المرونة الاستراتيجية. وتبين أيضاً وجود أثر للذكاء الاستراتيجي وعناصره على تحقيق المرونة الاستراتيجية.

كما قام كل من (إدريس والغالي، 2013) باختبار أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة بلغت (17) شركة تصنيع أدوية بشرية بالأردن. فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أبرزها وجود أثر دال لعدم التأكد البيئي على المرونة الاستراتيجية، وتبين وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتبين وجود أثر لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوساطة المرونة الاستراتيجية.

وهدفت دراسة (العطوي، 2015) إلى اختبار أثر المرونة الاستراتيجية على ريادة الأعمال بالتطبيق على الشركات المتوسطة والصغيرة في قطاع صناعة المواد الإنشائية بمحافظة النجف، ولتحقيق الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (31) مديراً لشركات صغيرة ومتوسطة من محافظة النجف. فتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من النتائج أهمها توفر المرونة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية على ريادة الأعمال، وتبين وجود أثر للمرونة رأس المال على ريادة الأعمال، ولا يوجد أثر للمرونة السوقية على ريادة الأعمال.

كذلك جاءت دراسة (Yu, 2012) بهدف الكشف عن أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة في الصين، وأثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة في الصين بوجود المرونة الاستراتيجية، والحساسية التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (192) شركة تعمل في صناعة التكنولوجيا في الصين، وتم اختيار مجموعة من المديرين التنفيذيين والعامين في هذه الشركات لتطبيق استبانة الدراسة والمقابلات الشخصية. فتبين أن المرونة الاستراتيجية تتوفر في معظم الشركات عينة الدراسة، واتضح أنها تعمل في إطار التوجه الريادي، وتبين وجود أثر للتوجه الريادي على

أداء الشركات المتوسطة والصغيرة في الصين، وأن هذا الأثر يتأثر إيجاباً بالمرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية.

كما هدفت دراسة (الغانم، 2011) إلى تقصي أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي في شركات الطيران الكويتية، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وجمع الباحث البيانات من (78) موظفاً وموظفة. فتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مشترك للتوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي، وتبين أن مستوى المرونة الاستراتيجية جاء مرتفعاً.

وهدفت دراسة (Li, et. al, 2011) إلى اختبار أثر التوجه الريادي على سرعة التغيير الاستراتيجي، وبيان التأثير الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز أثر التوجه الريادي على سرعة التغيير الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (351) شركة في أربع مقاطعات صينية، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانة، ومقابلات شخصية طبقت عبر الإنترنت. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغيير الاستراتيجي جاءت سلبية، فيما كان تأثير الوساطة لمرونة التنسيق على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغيير الاستراتيجي إيجابياً، وأن التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية يعدان سببان مهمان لسرعة التغيير الاستراتيجي.

أما دراسة (Kekale, et. al, 2010) فهدفت إلى توضيح دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أداء الإبداع وتطوير المنتج الجديد في عينة من الشركات، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الارتباطي، وتمثلت عينة الدراسة من (200) شركة تم اختيارها من عدة دول: استراليا، بلجيكا، الدنمارك، هولندا، فنلندا، إسبانيا، النرويج، تركيا، وجرى تطبيق استبانة على مديري الشركات.

فتوصلت الدراسة إلى أهمية المرونة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع، وفي تطوير المنتجات، واتضح أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً بين الإبداع وتطوير المنتج.

وهدفت دراسة (Yuan, et. al, 2010) إلى تقصي الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين، وأجريت الدراسة على عينة من الشركات الصينية بلغت (607) شركة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتم الاعتماد على المنهج الارتباطي. فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها أن هناك أثراً وسيطاً لمرونة الموارد على العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات، وتبين أيضاً وجود أثر وسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات.

وحول دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية أجريت عدة دراسات حيث هدفت دراسة أحمد ومحمد (2019) إلى توضيح الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات التأمين بولاية شمال كردفان. واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع عدد (61) استبانة واستردت منها (50) استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن المرونة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

وهدف دراسة (بن أحمد، 2018) إلى تقصي أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (200) موظفاً وموظفة طُبقت عليهم استبانة، فاستجاب منهم (134) موظفاً وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها وجود مستوى مرتفع من المرونة الاستراتيجية، ومستوى مرتفع من جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، كما اتضح وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية مؤسسة موبيليس.

وقام كل من (أبوردين والعنزي، 2017) بدراسة هدفت إلى اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (80) مديراً بشركة آسيا سيل. فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاء أهمها وجود مستويات معنوية عالية لأثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتبين أن الشركة تركز على المرونة الاستراتيجية، وأدى ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتبين أن المرونة الاستراتيجية وأبعادها السرعة والابداعية والفتنة والخفة والاتساق تأثر في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً الخفة والابداعية والاتساق.

وقام (الشريف، 2015) باختبار أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الارتباطي، واستهدفت الدراسة كافة شركات التأمين في العاصمة عمان والبالغ عددها (20) شركة، وكانت الاستبانة أداة الدراسة الأساسية. ومن أبرز النتائج وجود أثر للتعلم الاستراتيجي في كل من المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، وتبين وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، واتضح وجود دور وسيط هام للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى شركات التأمين الأردنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل مثل دراسة (حمادي وعلي، 2017؛ وشيخا وعبد الرحمن ويوسف، 2016؛ وحسين، 2016)، أو كمتغير تابع مثل (البغدادي والجبوري، 2015)، أو متغير وسيط مثل دراسة (بهادلي، 2017؛ والشريف، 2015)، أو كمتغير مُعدل مثل دراسة (البوعيين، 2019). وهذا يوضح طبيعة المرونة الاستراتيجية وارتباطها بعدة عوامل متغيرات، كما تبين أن للمرونة الاستراتيجية أثر واضح في تعزيز الميزة التنافسية حسب ما أشارت إليه دراسة (أبوردين والعنزي، 2017)، كما أظهرت النتائج بأن هناك كثير من العلاقات يمكن تفسيرها من خلال الدور الوسيط أو المعدل للمرونة الاستراتيجية.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بأنها تناولت المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل مثل (Abd aziz & Zailani, 2011؛ Dyer & Shafer, 2002؛ وحمامة وعلي، 2017؛ وشيخا وعبد الرحمن ويوسف، 2016؛ وحسين، 2016؛ وعابد، 2016؛ والعطوي، 2015)، كما تتفق الدراسة مع بعض الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع مثل (أحمد ومحمد، 2019؛ وأبوردين والعززي، 2017؛ والشريف، 2015).

كما تتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج مع بعض الدراسات السابقة مثل (البوعيينين، 2019؛ وحمامة وعلي، 2017؛ والبغدادى والجبوري، 2015؛ والشماشين، 2013)، وتتفق مع كثير من الدراسات بأنها اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي اعتبرت المرونة الاستراتيجية متغيراً تابعاً مثل (الطهراوي، 2018؛ البغدادى والجبوري، 2015؛ والشماشين، 2013)، أو تلك التي اعتبرت متغيراً وسيطاً مثل دراسة (بهادلي، 2017؛ وإدريس والغالي، 2013). كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأبعاد التي اعتمدها الدراسة الحالية لقياس المرونة الاستراتيجية، وتختلف من حيث المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية:

وتأتي الدراسة الحالية استكمالاً للجهود السابقة حول المرونة الاستراتيجية وتأثيرها على الميزة التنافسية؛ لكن الدراسة الحالية تتميز بأنها تطبق على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، كما تأتي في ظروف استثنائية تمر بها المؤسسة التعليمية والأكاديمية؛ في ظل جائحة كورونا واعتماد أنظمة تعليم وتعلم جديدة في الجامعات. كذلك تبرز الفجوة البحثية للدراسة الحالية بأنها من المحاولات الأولى التي تتبنى أبعاد السرعة والخفة والبصيرة والواقعية والاتساق للمرونة الاستراتيجية بالنسبة للجامعات.

المنهجية والإجراءات

تناولت الباحثة خلال هذا الجزء من الدراسة أهم الخطوات والإجراءات المنهجية، والتي تتمثل بمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينها، وأدواتها، إضافة إلى أسلوب الحكم على النتائج، والأساليب والمعالجات الاحصائية.

منهجية الدراسة وأسلوبها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لأنه أنسب المناهج لأهداف الدراسة الحالية وخصائصها، فالمنهج الوصفي يقوم على أساس وصف ظاهرة ما كما هي في الواقع، ويتيح الحرية للباحث بجمع البيانات من مصادرها الخاصة، والتفاعل مع هذه البيانات وتبويبها وتحليلها وصولاً لنتائج وتعميمات، أما المنهج الارتباطي فهو منهج يدرس العلاقة بين المتغيرات ويفسرها ويحدد مقدراتها.



مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل خلال عام (1441هـ/2020م)، والبالغ عددهم (4072) عضو هيئة تدريس، واختارت الباحثة عينة الدراسة بطريقة عشوائية ميسرة بالاعتماد على نتائج معادلة روبيرت ماسون، وذلك كالتالي:

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M - 1)}{pq} \right] + 1}$$

حيث إن:

M	حجم مجتمع الدراسة
S	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة (1.96) على معدل الخطأ (0.05)
P	نسبة توافر الخاصية (0.50)
q	النسبة المتبقية للخاصية (0.50)

$$n = \frac{4072}{\left[\frac{(0.05)^2 \times [4072 - 1]}{0.5 \times 0.5} \right] + 1} = 351.143$$

بمعنى أن العينة المطلوبة (352) عضو هيئة تدريس، وجرى توزيع أدوات الدراسة على (360) عضو هيئة تدريس، فاستجاب منهم (290) استجابة صحيحة قابلة للتعامل الاحصائي بنسبة استجابة بلغت (80.56%). وبالتالي فإن عينة الدراسة الفعلية تساوي (290) عضو هيئة تدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية بطريقة (Crosstabs):

جدول (1):

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية

سنوات الخدمة	دكتوراه فأقل	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك فأعلى	الإجمالي
7 سنوات فأقل	13	21	13	47
8 – 15 سنة	43	38	18	99
أكثر من 15 سنة	52	37	25	114
الإجمالي	108	96	56	260

متغيرات الدراسة:

تحدد متغيرات الدراسة في التالي:

المتغير المستقل: المرونة الاستراتيجية؛ ويتضمن الأبعاد التالية: السرعة، والاتساق، والواقعية، والبصيرة، والخفة، والإبداعية.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

المتغيرات التصنيفية الضابطة: وتمثل بالتالي:

- متغير سنوات الخدمة؛ وله ثلاثة مستويات: (7 سنوات فأقل، 8 – 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

- متغير الرتبة الأكاديمية؛ وله أربعة مستويات: (أقل من أستاذ مساعد، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور).

أداة الدراسة:

تهتم الدراسة بدور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وكانت أداة الدراسة الأساسية عبارة عن استبانة، جرى تصميمها في ضوء الدراسات السابقة والبحوث ذات العلاقة مثل (أحمد ومحمد، 2019؛ والبوعينين، 2019؛ وابن أحمد، 2018؛ والشريف، 2015)، وبما يتفق مع خصائص المجتمع السعودي وظروف المؤسسات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الباحثة مجموعة من الخطوات والإجراءات في تصميم وتطبيق الاستبانة، وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات:

1 - تصميم الاستبانة:

اطلعت الباحثة على مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وجرى تعريفات المتغيرات اصطلاحياً وإجراءياً، وتم تقسيم متغير المرونة الاستراتيجية إلى أبعاد تتناسب مع المؤسسات الأكاديمية، وتم تعريف كل بعد من هذه الأبعاد، ثم جرى صياغة عبارات الاستبانة في ضوء التعريفات، وتحققت الباحثة من صدق الاستبانة وثبات نتائجها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (35) عضو هيئة تدريس.

2 - صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس الاستبانة الأغراض التي صممت لأجلها، وأن تكون فقرات الاستبانة قادرة على قياس الأبعاد والدرجة الكلية، وتحققت الباحثة من صدق الاستبانة من خلال عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين والمختصين بلغ عددهم (7) أعضاء هيئة تدريس بالجامعات السعودية، كما جرى استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي، والتي تقوم على أساس حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، فكانت نتائج صدق الاتساق الداخلي كما توضحها الجداول التالية:

جدول (2):

يوضح معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات المرونة الاستراتيجية وأبعادها

م.	البعد الأول: السرعة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	تستجيب الجامعة لكافة التغيرات التي تطرأ في بيئة التعليم العالي المحلي والعالمي.	**0.678	0.000
2	توفر الجامعة أدوات حديثة لتحسين أنظمتها (الإدارية والأكاديمية).	**0.746	0.000
3	تطرح الجامعة تخصصات وبرامج أكاديمية تواكب سوق العمل بالمملكة.	**0.871	0.000
4	تتسم العمليات الإدارية بالجامعة بالديناميكية المستمرة.	**0.562	0.000
5	تغير الجامعة من أنظمتها في الوقت المناسب.	**0.650	0.000
م.	البعد الثاني: الاتساق	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	تضع الجامعة أهداف وبرامج تراعي رؤية المملكة (2030).	**0.662	0.000
2	تغير الجامعة من أهدافها وبرامجها بناءً على متطلبات سوق العمل.	**0.808	0.000
3	تشارك الجامعة بعلاج مشكلات المجتمع المحلي.	**0.762	0.000
4	تشارك الجامعة في الفعاليات والمناسبات الوطنية.	**0.701	0.000
5	تقيم الجامعة أنشطة علمية (ندوات - مؤتمرات - أيام دراسية ...) تناقش من خلالها سبل تحقيق التنمية الإنسانية لشرائح المجتمع.	**0.840	0.000
م.	البعد الثالث: الواقعية	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	تراعي أهداف الجامعة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.	**0.700	0.000
2	تحدد الجامعة أهداف واقعية يمكن تحقيقها.	**0.751	0.000
3	تدرس الجامعة إمكانيات وخبرات ومهارات العاملين قبل اتخاذ قرار التغيير.	**0.774	0.000
4	تتبع الجامعة سياسات مرنة يمكن تغييرها في حالات	**0.717	0.000

الطوارئ والظروف الاستثنائية.		
0.000	**0.811	5 تضع الجامعة طرق متعددة لمواجهة مشكلات العمل الأكاديمي.
قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	م. البعد الرابع: البصيرة
0.000	**0.690	1 تجمع الجامعة معلومات دقيقة حول ظروف العمل الأكاديمي المستقبلية.
0.000	**0.694	2 تضع الجامعة خطط بديلة لمواجهة ظروف العمل الأكاديمي المستقبلية.
0.000	**0.692	3 تخطط الجامعة للاستجابة لاحتياجات المجتمع المستقبلية.
0.000	**0.652	4 تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين لمواجهة التغيرات المستقبلية في العمل الأكاديمي.
0.000	**0.746	5 تتبنى الجامعة أبعاد إدارة المعرفة لمواكبة التطور.
قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	م. البعد الخامس: الخفة
0.000	**0.778	6 تتكيف الجامعة مع الظروف الاستثنائية التي تمر بها المملكة العربية السعودية.
0.000	**0.647	7 تتبنى الجامعة مداخل إدارية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.
0.000	**0.701	8 تتكيف الجامعة بشكل فوري مع خطط ورؤى المملكة التنموية.
0.025	*0.379	9 تضع الجامعة استراتيجيات يمكن الاعتماد عليها في حالات الطوارئ.
0.000	**0.718	تعتبر الجامعة أن كوادرها البشرية أهم الموارد اللازمة لاستمرارية المنافسة.
قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	م. البعد السادس: الإبداعية
0.000	**0.623	1 تستغل الجامعة الفرص المتاحة في مجال التعليم العالي بشكل استباقي.
0.000	**0.603	2 توفر الجامعة مناخ داعم للإبداع العاملين.
0.007	**0.444	3 تشجع الجامعة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية.



4	تأخذ الجامعة زمام المبادرة في استحداث برامج تعليمية.	**0.622	0.000
5	تطبق الجامعة أفكار العاملين الإبداعية في سياساتها وإجراءات العمل فيها.	**0.731	0.000

** ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (0.428)

* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (0.334)

يبين جدول (2) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن معاملات الارتباط أكبر من معامل الارتباط الجدولي، وهذا يدل على أن جميع فقرات المرونة الاستراتيجية تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

جدول (3):

يوضح معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات الميزة التنافسية ودرجتها الكلية

م.	فقرات الميزة التنافسية	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	تقدم الجامعة برامج أكاديمية تناسب تطلعات المجتمع السعودي.	**0.736	0.000
2	تجري الجامعة دراسات من أجل تخفيض تكلفة خدماتها التعليمية.	**0.748	0.000
3	تضع الجامعة معايير تنافسية عند تسعير ساعاتها الدراسية.	**0.832	0.000
4	تبنى الجامعة مبادئ الجودة العالمية في تصميم برامجها الأكاديمية.	**0.872	0.000
5	تبرز الجامعة علامات الجودة التي حصلت عليها لجمهورها.	**0.786	0.000
6	تضع الجامعة خطط لتحسين سمعتها الأكاديمية.	**0.785	0.000
7	تحدد الجامعة أكثر العوامل التي تسهم في بناء صورتها الذهنية عند الجمهور.	**0.575	0.000
8	تتبع الجامعة أنظمة حديثة في برامجها الأكاديمية لجذب الطلبة.	**0.619	0.000
9	تراعي الجامعة التطورات والتغيرات في حاجات سوق العمل السعودي.	**0.590	0.000
10	ترسل الجامعة أعضاء هيئة التدريس في بعثات علمية لتحسين قدراتهم ومهاراتهم.	**0.775	0.000

م.	فقرات الميزة التنافسية	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
11	تستقطب الجامعة كوادر بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية لبرامجها.	**0.667	0.000
12	تسعى الجامعة لدخول أسواق أكاديمية جديدة.	**0.652	0.000
13	تتمتع الجامعة بموقف تنافسي جيد.	**0.757	0.000
14	تضع الجامعة معايير مرتفعة في أنظمة الرقابة الداخلية.	**0.787	0.000
15	تبني الجامعة سياساتها التسويقية بناءً على دراسات ومعلومات دقيقة حول سوق التعليم العالي.	**0.737	0.000

** ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (0.428)

* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (0.334)

يبين جدول (3) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05). وأن معاملات الارتباط أكبر من معامل الارتباط الجدولي، وهذا يدل على أن جميع فقرات الميزة التنافسية تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

كما قامت الباحثة بحساب مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد المرونة الاستراتيجية ودرجتها الكلية. ويوضح جدول (4) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة وقوية وتشير إلى تمتع أبعاد المرونة الاستراتيجية بصدق بنائي جيد:

جدول (4)

معاملات الارتباط البيئية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ودرجتها الكلية

م.	الأبعاد	السرعة	الاتساق	الواقعية	البصيرة	الخفة	الإبداعية	الدرجة الكلية
1	السرعة	1						
2	الاتساق	**0.693	1					
3	الواقعية	**0.792	**0.662	1				
4	البصيرة	**0.586	**0.576	**0.654	1			
5	الخفة	**0.633	**0.599	**0.748	**0.801	1		
6	الإبداعية	**0.671	**0.697	**0.822	**0.619	**0.666	1	
	الدرجة الكلية	**0.883	**0.861	**0.902	**0.806	**0.814	**0.830	1

** ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (0.428)

* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (0.334)

3 - ثبات الاستبانة:

الثبات يعني استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل جوهري لو أعيد التطبيق على مجتمع الدراسة، وتحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال تحليل بيانات العينة الاستطلاعية، واستخدم الطرق التالية:

أ - الثبات بطريقة كرونباخ ألفا: جرى حساب معاملات كرونباخ ألفا لمحاور استبانة الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (5):

معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

م.	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1.	محور المرونة الاستراتيجية	30	0.896
2.	محور الميزة التنافسية	15	0.915

يبين جدول (5) أن جميع معاملات كرونباخ ألفا جاءت أكبر من (0.8)، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع نسبياً، حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا لجميع فقرات المرونة الاستراتيجية (0.896)، ولجميع فقرات الميزة التنافسية (0.915). وهي مؤشرات مناسبة.

ب - الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم محاور الاستبانة ودرجتها الكلية إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح المعامل (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة: $\frac{2R}{R+1}$ في حال تساوي طرفي الارتباط، أو معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط وذلك حسب المعادلة: $\left(\frac{2\epsilon + 1}{2\epsilon} - 1 \right) 2$ ، وكانت النتائج كما في الجدول (6):

جدول (6)

معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لمحاور الاستبانة

معامل الارتباط	معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والزوجية	معامل ارتباط الفقرات زوجية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرات فردية الرتب مع الدرجة الكلية	الفقرات	محاور الاستبانة
0.813	0.701	0.782	0.879	30	محور المرونة الاستراتيجية
0.877	0.781	0.930	0.927	15	محور الميزة التنافسية

يبين جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة وقوية، وأن معاملات الارتباط بين الفقرات فردية رتب والفقرات زوجية رتب لكافة فقرات المرونة الاستراتيجية (0.701)، وبعد التصحيح باستخدام معادلة سبيرمان براون بلغ (0.813)، ولجميع فقرات الميزة التنافسية كان معامل الارتباط (0.781)، وبعد تصحيحه باستخدام معادلة جتمان بلغ (0.877)، وجميعها معدلات تشير إلى ثبات الاستبانة.

4 - تصحيح الاستبانة:

كانت استبانة الدراسة عبارة عن (30) فقرة للمرونة الاستراتيجية تتوزع بالتساوي إلى ستة أبعاد رئيسية: السرعة، والاتساق، والواقعية، والبصيرة، والخفة، والإبداعية، و(15) فقرة للميزة التنافسية، وأعطيت كل فقرة من فقرات الاستبانة سلم استجابة تتدرج ما بين (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتم تصحيح البيانات وترميزها عبر برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS IBM- version 22.0)، وذلك ضمن الدرجات (5، 4، 3، 2، 1). وبناءً على التصحيح السابق فإن الدرجة العليا التي يحصل عليها المبحوث في استجابته على محور المرونة الاستراتيجية تساوي (30 فقرة 5×150)، والدرجة الدنيا تساوي (30 فقرة 1×30)، ولكل بعد من أبعادها فإن أعلى درجة تساوي (5 فقرات 5×25)، وأدنى درجة تساوي (5 فقرات 1×5)، وللميزة التنافسية فإن أعلى درجة يحصل عليها المبحوث (15 فقرة 5×75)، وأدنى درجة تساوي (15 فقرة 1×15).

التوزيع الطبيعي للبيانات:

استخدمت الباحثة اختبار كولموجروف - سمرنوف (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)، للتعرف إلى اعتدالية منحنى البيانات، لمناسبته لطبيعة عينة الدراسة، وهذا يفيد في طبيعة الاختبارات الواجب استخدامها معلومة أو غير معلومة، والجدول (7) يوضح النتائج:

جدول (7):

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م.	البيان	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	قيمة (Sig.)
1	محور المرونة الاستراتيجية	30	0.459	0.646
2	محور الميزة التنافسية	15	0.239	0.811

** (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) تساوي (2.58)

* (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) تساوي (1.96)

يوضح الجدول (7) أن جميع قيم (Sig.) الاحتمالية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ($sig. > 0.05$)، وكانت قيم (Z) المحسوبة أقل من قيمة (Z) الجدولية، وعليه يمكن القول بأن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وعليه يجب استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

الأساليب والمعالجات الاحصائية.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة كمية لجمع البيانات حول متغيري المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية؛ ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها استخدمت الدراسة الأساليب والطرق الاحصائية التالية:

1- الاحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت في إيجاد تكرارات عينة الدراسة والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب: استخدمت في تحليل بيانات أدوات الدراسة، والإجابة عن السؤال الأول والثاني من أسئلة الدراسة.

2- الاحصاء الاستدلالي:

- معاملات الارتباط: استخدمت في حساب صدق الاستبانة، وإيجاد العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة كولمجروف سيمرنوف: استخدم لتحليل طبيعة منحنى البيانات التي جمعتها الباحثة، واختيار الطرق والأساليب الاحصائية المناسبة.
- اختبار تحليل التباين الثنائي: استخدم من أجل التعرف إلى طبيعة واتجاه الفروق تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية والتفاعل بينها.
- اختبارات المقارنة البعدية شيفيه و(L.S.D): استخدمت للكشف عن اتجاه الفروق البعدية.

٥. اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة (Liner Regression)، لإيجاد العلاقة الخطية بين الدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية للميزة التنافسية، وطريقة (Stepwise) لإيجاد النموذج الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.

عرض النتائج ومناقشتها:

يعرض هذا الجزء من الدراسة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، كما يتضمن عرضاً للتوصيات واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: "ما مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟". وللإجابة عن السؤال الأول اعتمدت الباحثة على الاحصاء الوصفي المناسب مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد المرونة الاستراتيجية ودرجاتها الكلية، والجدول (8) يبين النتائج:

جدول (8):

الاحصاء الوصفي لأبعاد المرونة الاستراتيجية ودرجاتها الكلية

البيان	الدرجة الكلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
السرعة	25	20.03	2.93	80.12	2
الاتساق	25	19.76	3.35	79.04	4
الواقعية	25	19.65	3.14	78.60	5
البصيرة	25	18.61	3.54	74.44	6
الخفة	25	19.93	3.32	79.72	3
الإبداعية	25	20.07	3.40	80.28	1
الدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية	150	118.05	16.22	78.70	

يبين جدول (8) أن مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل مرتفعاً وبلغ الوسط الحسابي لكافة الفقرات والأبعاد (118.05)، والدرجة الكلية (150)، بمعنى أن مستوى المرونة الاستراتيجية جاءت بنسبة (78.70%)، وهو معدل مرتفع، وحصل بعد الإبداعية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.28%)، يليه بعد السرعة بوزن نسبي (80.12%)، وجاء بعد الخفة بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (79.72%)، يليه بعد الاتساق بوزن نسبي (79.04%)، ثم بعد الواقعية بوزن نسبي (78.60%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد البصيرة بوزن نسبي مرتفع أيضاً (74.44%).

وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء وعي الإدارة العليا بأهمية المرونة الاستراتيجية بالنسبة للجامعة؛ كونها من متطلبات مواكبة التغيرات التي تطرأ؛ لأن بيئة التعليم العالي في تغير مستمر لعدة اعتبارات أهمها دخول تقنيات حديثة في التعليم العالي وسياساته، إضافة إلى

مواجهة ظروف وحالات استثنائية، إضافة إلى ظروف المنافسة في المجتمع السعودي، ولعل تبني المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل جاء كرد فعل لحجم وطبيعة التكنولوجيا الحديثة، وخصائص الموارد البشرية المتاحة؛ حيث إنها قادرة على التكيف مع الظروف الجديدة ومواجهة التحديات لأنها كوادرمؤهلة وقادرة على تلبية التغيير، ولديها القناعة بأهمية التغيير. وجاء بعد الإبداعية بالمرتبة الأولى؛ لأن جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تبني الإبداع وتضعه هدفاً استراتيجياً لممارساته وسياساتها الأكاديمية والإدارية، بينما جاء بعد البصيرة بالمرتبة الأخيرة؛ لأن البصيرة تتعلق بأحداث المستقبل، ومهما كان تنبؤ الجامعة بأحداث المستقبل فإن هناك جوانب صعب فهمها وتحليلها إلا بعد وقوعها. كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء التوجه الاستراتيجي العام في المؤسسات التعليمية وسعيها لتحقيق التميز ومواكبة التسارع والتقنيات الحديثة؛ إضافة إلى أهمية المرونة كأحد متطلبات قبول التغيير الذي يحدث من حين لآخر في العمل الأكاديمي. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (بهادلي، 2017) التي أشارت إلى وجود مرونة مرتفعة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (بن أحمد، 2018؛ و؛ وأبوردين والعنزي، 2017؛ وحسين، 2016؛ وعابد، 2016؛ والبغدادي والجبوري، 2015)؛ بينما اختلفت مع نتائج دراسة (العطوي، 2015) والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من المرونة الاستراتيجية، ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف بيئة التطبيق حيث أجريت دراسة العطوي في العراق، كذلك تختلف من حيث المؤسسة المستهدفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني على: "ما درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟". وللإجابة عن السؤال الثاني قامت الباحثة باستخدام الاحصاء الوصفي المناسب مثل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية لفقراته، والجدول (9) يوضح النتائج:

جدول (9):

الاحصاء الوصفي لفقرات الميزة التنافسية ودرجاتها الكلية

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تقدم الجامعة برامج أكاديمية تناسب تطلعات المجتمع السعودي.	3.940	0.803	78.80	2
2	تجري الجامعة دراسات من أجل تخفيض تكلفة خدماتها التعليمية.	3.800	0.755	76.00	12
3	تضع الجامعة معايير تنافسية عند تسعير ساعاتها الدراسية.	3.803	0.823	76.06	11
4	تتبني الجامعة مبادئ الجودة العالمية في تصميم	3.858	0.819	77.16	9

م.	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
	برامجها الأكاديمية.				
5	تبرز الجامعة علامات الجودة التي حصلت عليها لجمهورها.	3.885	0.811	77.70	6
6	تضع الجامعة خطط لتحسين سمعتها الأكاديمية.	3.754	0.787	75.08	14
7	تحدد الجامعة أكثر العوامل التي تسهم في بناء صورتها الذهنية عند الجمهور.	3.931	0.758	78.62	3
8	تتبع الجامعة أنظمة حديثة في برامجها الأكاديمية لجذب الطلبة.	3.919	0.754	78.38	4
9	تراعي الجامعة التطورات والتغيرات في حاجات سوق العمل السعودي.	3.877	0.810	77.54	7
10	ترسل الجامعة أعضاء هيئة التدريس في بعثات علمية لتحسين قدراتهم ومهاراتهم.	3.889	0.838	77.78	5
11	تستقطب الجامعة كوادر بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية لبرامجها.	3.758	0.795	75.16	13
12	تسعى الجامعة لدخول أسواق أكاديمية جديدة.	3.823	0.745	76.46	10
13	تتمتع الجامعة بموقف تنافسي جيد.	3.869	0.759	77.38	8
14	تضع الجامعة معايير مرتفعة في أنظمة الرقابة الداخلية.	3.965	0.854	79.30	1
15	تبني الجامعة سياساتها التسويقية بناءً على دراسات ومعلومات دقيقة حول سوق التعليم العالي.	3.665	0.791	73.30	15
	الميزة التنافسية	57.72	8.392	76.96	

يوضح جدول (9) أن الأوزان النسبية لكافة فقرات الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جاءت ما بين (73.30% إلى 79.30%)، وجاءت درجة تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بوزن نسبي (76.96%)، وهي درجة مرتفعة وتشير إلى اهتمام إدارة الجامعة ومجالسها الأكاديمية والإدارية بعوامل الميزة التنافسية والسعي لتحسينها وتحقيقها، وحصلت الفقرة رقم (14) على المرتبة الأولى وتنص على (تضع الجامعة معايير مرتفعة في أنظمة الرقابة الداخلية)، بوزن نسبي (79.30%)، يلها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (1)، والتي تنص على (تقدم الجامعة برامج أكاديمية تناسب تطلعات المجتمع السعودي)، بوزن نسبي (78.80%)، وحصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة ما قبل الأخيرة وتنص على (تضع الجامعة خطط لتحسين سمعتها الأكاديمية)، بوزن نسبي (75.08%)، بينما حصلت الفقرة رقم (15) على المرتبة الأخيرة ونصها (تبني الجامعة سياساتها التسويقية بناءً على دراسات ومعلومات دقيقة حول سوق التعليم العالي)، بوزن نسبي (73.30%).

وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء توجه جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للمنافسة مع الجامعات المحلية، وسعها نحو تحقيق جودة البرامج الأكاديمية والحصول على شهادات الجودة، إضافة إلى تبني الجامعة لبعض الأهداف الريادية التي تحقق الميزة التنافسية، كذلك فإن جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لها رصيد كاف عند الجمهور السعودي وتحظى بثقة المؤسسات الرسمية وجمهور الطلبة وأولياء الأمور والمؤسسات المحلية، وترى الباحثة أنه في خضم التطورات والتقنيات الحديثة التي برزت على المستوى الإداري والتنظيمي أصبحت حدة المنافسة تأخذ منحنيات جديدة، لذا تسعى الجامعات السعودية إلى اللحاق بهذا الركب من خلال تحقيق الميزة التنافسية بدءاً بمدخلات العمل الأكاديمي مروراً بعملياته وبرامجه وأنشطته وصولاً لمخرجات العمل الأكاديمي، كذلك فإن الاهتمام بالميزة التنافسية نابع من كونها أساساً وضرورة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الأكاديمية. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (بن أحمد، 2018) والتي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من التنافسية، كما اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبوردين والعنزي، 2017؛ والشريف، 2015).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

ينص السؤال الثالث على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟". للإجابة عن السؤال الثالث قامت الباحثة باتباع أكثر من منحنى؛ حيث قامت بإيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ودرجاتها الكلية والدرجة الكلية للميزة التنافسية، ثم قامت بإيجاد معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وفيما يلي توضيح للنتائج:

جدول (10):

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية

متغير الميزة التنافسية		البيان
قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	متغير المرونة الاستراتيجية
0.000	**0.516	السرعة
0.000	**0.567	الاتساق
0.000	**0.585	الواقعية
0.000	**0.593	البصيرة
0.000	**0.617	الخفة
0.000	**0.396	الابداعية
0.000	**0.662	الدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية

يبين جدول (10) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وأنه توجد علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية، حيث جاءت معظم معاملات الارتباط ضمن المستوى المتوسط، وهذا يمكن تفسيره من خلال أن قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات والانتقال من استراتيجية لأخرى، يجعلها قادرة على مواكبة سوق العمل الأكاديمي، وتلبية حاجات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يعزز السمعة الأكاديمية للجامعة، ويمنحها علامة مميزة، ويسهم ذلك في تحقيق الميزة التنافسية. وفيما يلي توضيح لنموذج الانحدار بين الدرجة الكلية للمرونة الاستراتيجية والدرجة الكلية للميزة التنافسية:

جدول (11)

معامل الارتباط والتفسير لمعادلة انحدار المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
المرونة الاستراتيجية الميزة التنافسية	0.662	0.439	201.745	0.000

يبين جدول (11) أن قيمة الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبين الجدول أن معامل الارتباط دال إحصائياً وبلغ (0.662)، وبالتالي فإن معامل التفسير (0.439)، أي أن التغير في المرونة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (43.90%) من التغير في الميزة التنافسية، والجدول التالي يوضح نموذج انحدار المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية:

جدول (12)

نموذج انحدار المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

النموذج	المعامل	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	17.264	6.005	0.000
المرونة الاستراتيجية	0.343	14.204	0.000

يبين الجدول (12) أن قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن معادلة الانحدار تتمثل بالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 17.264 + (0.343 \times \text{المرونة الاستراتيجية})$$

والنتائج المتعلقة بالسؤال الثالث يمكن تفسيرها في ضوء أن المرونة الاستراتيجية تمنح صناع القرار على تبني التوجهات الريادية التي تعزز الميزة التنافسية، والمرونة تمنح المؤسسة القدرة على تغيير أنظمتها وسياساتها وقبول التقنيات الحديثة، وهذا يعزز قيمتها وقدراتها التنافسية؛ لأن مواكبة التغيرات جزء أساسي في المنافسة بالعمل الأكاديمي، وقد تمنح المرونة الاستراتيجية الإدارة العليا رؤية مستقبلية حول برامج أكاديمية تحقق الميزة التنافسية، لذا ظهرت علاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتبين أيضاً وجود علاقة أثر، وأن

التغير في المرونة الاستراتيجية يفسر جزء من التباين في الميزة التنافسية. كما تتفق نتائج السؤال الثالث مع نتائج دراسة (أحمد ومحمد، 2019؛ وبين أحمد، 2018؛ وأبوردين والعنزي، 2017؛ والشريف، 2015)، والتي أكدت على تأثير المرونة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع على: "ما مستوى دور كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية مساهمةً في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟". وللإجابة عن السؤال الرابع قامت الباحثة بإيجاد معادلة الانحدار بطريقة (Stepwise)، وفيما يلي توضيح لأكثر النماذج المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية:

جدول (13)

معاملات الارتباط والتفسير لنماذج الانحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية

النماذج	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
الأول	0.516	0.266	93.543	0.000
الثاني	0.592	0.351	69.379	0.000
الثالث	0.630	0.397	56.101	0.000
الرابع	0.653	0.426	47.302	0.000
الخامس	0.661	0.437	39.422	0.000
السادس	0.666	0.443	33.569	0.000

يبين جدول (13) أن جميع نماذج الانحدار جاءت دالة إحصائياً، حيث كانت جميع قيم الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن أبعاد المرونة الاستراتيجية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وفيما يلي توضيح لأكثر هذه النماذج مساهمة وهو النموذج السادس:

جدول (14)

نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

النماذج	معامل الارتباط	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	18.074	5.676	0.000
السرعة	0.268	1.355	0.177
الاتساق	0.217	1.053	0.029
الواقعية	0.441	2.012	0.045
البصيرة	0.343	1.692	0.092
الخفة	0.518	2.197	0.029
الإبداعية	0.231	1.691	0.092

يوضح جدول (14) أن أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية هي بعد الواقعية وبعد الخفة، وتفسر الباحثة ذلك بأن الواقعية تعبر عن قدرة الجامعة على التكيف مع متطلبات التغيير في ضوء إمكانياتها وقدراتها المادية والبشرية، أما الخفة فهي تعني سرعة الاستجابة للتغيرات دون إحداث مشكلات، ومواجهة التحديات التي تقف أمام الجامعة في إجراء التغييرات، وهذا يعزز نجاح الجامعة في التكيف مع الظروف ويمنحها ميزة تنافسية وقدرات على الاستمرار والنمو. والنتائج المتعلقة بالسؤال الرابع تتفق مع نتائج دراسة (أحمد ومحمد، 2019؛ وبين أحمد، 2018؛ وأبوردين والعنزي، 2017؛ والشريف، 2015).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها:

ينص السؤال الخامس على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تعزى لتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية والتفاعل بينهما؟". للإجابة عن السؤال الخامس اعتمدت الباحثة على تحليل التباين الثنائي، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (15):

نتائج تحليل التباين الثنائي للفروق في مستوى المرونة الاستراتيجية تبعاً للتفاعل بين سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
سنوات الخدمة	769.983	2	384.991	1.441	0.239
الرتبة الأكاديمية	98.342	2	49.171	0.184	0.832
سنوات الخدمة × الرتبة الأكاديمية	181.631	4	45.408	0.170	0.954
الخطأ	67070.314	251	267.212		
الكلية	3691216.00	260			

يبين جدول (15) أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تعزى لتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية والتفاعل بينهما. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن أعضاء الهيئة التعليمية يخضعون لنفس التعليمات واللوائح والتشريعات، ويتبعون التعليمات التي تصدرها الإدارة، ولديهم الوعي الكاف بتوجهات الإدارة العليا الاستراتيجية لمشاركتهم في الاجتماعات الدورية التي تقرها إدارة الجامعة وكليات الجامعة وأقسامها، والتي يمكن من خلالها فهم وتحليل الوضع الاستراتيجي والمرونة المتوفرة في الجامعة.



النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها:

ينص السؤال السادس على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية والتفاعل بينهما؟". وللإجابة عن السؤال السادس اعتمدت الباحثة على تحليل التباين الثنائي، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (16):

نتائج تحليل التباين الثنائي للفروق في مستوى المرونة الاستراتيجية تبعاً للتفاعل بين سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
سنوات الخدمة	638.056	2	319.028	4.636	0.011
الرتبة الأكاديمية	201.109	2	100.554	1.461	0.234
سنوات الخدمة × الرتبة الأكاديمية	274.348	4	68.587	0.997	0.410
الخطأ	17272.563	251	68.815		
الكلية	884431.00	260			

يبين جدول (16) أن قيمة الاحتمال على متغير سنوات الخدمة جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية على درجة تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما لم تظهر فروق بين متوسطات تقديراتهم على متغير الرتبة الأكاديمية أو التفاعل بين سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية. ولتوضيح اتجاه الفروق اعتمدت الباحثة على اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح للنتائج:

جدول (17):

اختبار المقارنات البعدية لاتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية على الميزة التنافسية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البيان	سنوات الخدمة	7 سنوات فأقل	8 - 15 سنة	أكثر من 15 سنة
المتوسط الحسابي	59.26	58.919	56.044	
7 سنوات فأقل	--			
الميزة التنافسية	//0.336			
8 - 15 سنة	0.819		--	
أكثر من 15 سنة	*3.212	*2.876		--
	0.026	0.012		

يبين جدول (17) أن الفروق جاءت لصالح الفئة (7 سنوات فأقل، و8 - 15 سنة) وعلى حساب الفئة (أكثر من 15 سنة). وتفسر الباحثة ذلك في ضوء أن ذوي الخبرات المرتفعة لديهم وعي وإدراك بظروف المؤسسات الأكاديمية الأخرى، وبالتالي استجابوا بصورة أكثر تشاؤماً حول الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

الخلاصة والاستنتاجات.

سعت الدراسة إلى التحقق من دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؛ حيث تبين أن مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية مرتفعاً، كما تبين أن درجة تحقيق الجامعة للميزة التنافسية مرتفعاً، وتبين وجود علاقة طردية متوسطة بين المرونة الاستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، كما تبين أن أكثر الأبعاد مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بعدي الواقعية والخفة، كما تبين أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول مستوى المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية أو التفاعل بينهما، ولم تظهر فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول درجة تحقيق جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للميزة التنافسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية أو التفاعل بين سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية، لكن ظهرت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التوصيات والبحوث المستقبلية.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بالتالي:

- 1- اتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات.
- 2- تدريب العاملين في الجامعة على سبل التغلب على تحديات التغيير.

- 3- توفير قنوات اتصال فعالة تتيح الحرية لنقل التعليمات والقرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التشغيلية.
- 4- تبني مداخل إدارة التكلفة المستهدفة لخفض تكلفة الخدمات التعليمية والسعي نحو التنافس السعري.
- 5- تصميم برامج أكاديمية تحاكي التطورات، وتطوير المقررات الدراسية بما يعزز مساهمة الجامعة في تحسين شخصية الطلبة وتهيئتهم لخدمة المجتمع المحلي.
- 6- إجراء عمليات التغيير يجب أن يكون مخططاً ومدروساً سواء أكان التغيير جزئي أو هيكلي.
- 7- الالتزام برؤية ورسالة وأهداف مرنة يمكن تغييرها حسب متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع السعودي.
- 8- التزام الجامعة بوظائفها الأساسية خاصة فيما يتعلق بعلاج مشكلات المجتمع المحلي، وتقديم المعلومات والأرشادات اللازمة لتكن مؤسسة تربوية وثقافية واجتماعية مفيدة.
- 9- اعتماد معايير واضحة لتحقيق الميزة التنافسية بما في ذلك جودة البرامج الأكاديمية، وقدرة الجامعة على التغيير والاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة.
- 10- وضع معايير مرتفعة في بناء السياسات والاستراتيجيات للوصول إلى الأداء العالي في الجامعة، بما يعزز ميزتها التنافسية.
- 11- إجراء مزيد من الدراسات حول دور المرونة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في الجامعات السعودية.
- 12- إجراء مزيد من الدراسات حول متغيرات أخرى يمكن أن تحقق الميزة التنافسية مثل: رأس المال الفكري، والعوامل الفردية والتنظيمية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.
- 13- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات السعودية في تطبيقها للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع.

أولاً - المصادر والمراجع العربية.

- أبوردين، إيمان والعنزي، دلال. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة دهوك. م (20)، ع(2)، 237 - 274.
- أبو شامة، فادية وليد. (2015). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- أحمد، محمد مختار ومحمد، هدى علي. (2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، م(19)، ع(1)، 51 - 70.
- إدريس، محمد صبيحي والغالي، طاهر محسن. (2013). اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، م(33)، ع(1)، 105 - 134.
- أم الخير، ابراهيم، عبده (2009م): "فرق العمل وأثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي"، دراسة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- بركات، زياد. (2008). واقع استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لشبكة الانترنت في البحث العلمي. المؤتمر الدولي الرابع لجامعة القاهرة، بتاريخ: 18/ ديسمبر/ 2008 المنعقد بجامعة القاهرة بمناسبة مئوية الأولى لانطلاقها.
- البغدادى، عادل والجبوري، حيدر. (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وأسياسيل في العراق. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. م(17)، ع(1)، 17 - 32.
- بن أحمد. آسية. (2018). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجيلالي الياابس سيدي بلعباس، الجزائر.
- البوعينين، محمد. (2019). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي: الأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من الشركات العائلية البحرينية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- جبر، السيد وليد عباس. (2008). الميزة التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. ع(1)، 183 - 200.
- حسين، حسين. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية. مجلة المنصور. ع(25)، 67 - 92.

- حمادي، انتصار وعلي، لبنى. (2017). تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية. مجلة دنانير. ع(8)، 44 – 70.
- زغدار، أحمد. (2011). المنافسة – التنافسية والبدائل الاستراتيجية. ط(1)، عمان: دار جريب للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف. (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. ص ص: 77 – 112.
- سليمان، أحمد هاشم. (2004). التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة المستنصرية، العراق.
- الشريف، روان. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بعمان، الأردن.
- الشماسين، سالم أحمد. (2013). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- شبحا، أيمن وعبد الرحمن، نسرين يوسف، علام. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. م(38)، ع(1)، 163 – 183.
- الطائي، يوسف حجيم وكرماشة، عبير محمد. (2010). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: العراق: مركز دراسات الكوفة.
- الطهراوي، مجاهد. (2019). أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. م(27)، ع(1)، 55 – 73.
- عابد، هند. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- عبد الوهاب، ص. (2011). المرونة العقلية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل وأهداف الانجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة بحوث التربية النوعية بجامعة الزقازيق. (1): 20 – 76.

- عبدواوي، نوال. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- العزاوي، سحر احمد كرجي موسى، اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، لجامعة المستنصرية، غير منشورة، 2005.
- العطوي، مهند. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف. مجلة الإدارة والاقتصاد. م(1)، ع(3). 148 – 127.
- العطوي، مهند. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف. مجلة الإدارة والاقتصاد. م(1)، ع(3). 148 – 127.
- الفاضل، مها. (2015). تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة بابل – العلوم الإنسانية. م(23)، ع(2)، 920 – 902.
- فلاق، محمد وقدر، نافلة(2011م): "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين" دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول الابداع والغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر من 18-19 مايو 2011م)..
- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات ،دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004
- المطيري، فيصل غازي. (2012). أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بعمان.
- المعاضبي، معن والطائي، أيمن. (2011). اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. مجلة تنمية الراقدين. م(33)، ع(105)، 158 – 112.
- ناصر، آسيا. (2015). أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الخليج – الجزائر (AGB). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، الجزائر.
- النجار، فايز والحوري، فالح. (2008). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. م(30)، ع(2)، 77 – 57.

الياسري، أكرم محسن. وكامل، سهار برقي. (2013). أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية تحليلية لأداء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد*، م(2)، ع(8)، 90 – 122.

الياسري، أكرم محسن. والحميري، الخالدي، عواد. (2014). اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي

دراسة استطلاعية لأداء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق. *مجلة الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد*، م(2)، ع(13)، 43 –

يونس، محمد. (2015). دور الجامعة في تحقيق مجتمع المعرفة لمواكبة التطور المعلوماتي - دراسة ميدانية بجامعة القصيم. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*. م(8)، ع(21)، ص ص: 125 – 156.

المراجع العربية مترجمة للغة الانجليزية:

Abu-Radn, I. and Al-Anzi, D. (2017). Strategic flexibility as an approach to achieving sustainable competitive advantage: An exploratory study of the opinions of a sample of managers of Asiacell Mobile Communications Company in Iraq. *Duhok University Journal*. M (20), p. (2), 237-274.

Abu Shama, F. W. (2015). The role of intellectual capital in achieving competitive advantage: An applied study in hospitals in the southern West Bank, Master thesis. Hebron University, Palestine.

Ahmed, M. M. and Mohamed, H. A. (2019). The mediating role of strategic flexibility in the relationship between strategic planning and achieving competitive advantage. *Journal of Economic and Administrative Sciences - Sudan University of Science and Technology*, 19(1), 51-70.

Idris, M. S. and Al-Ghalbi, T. M. (2013). Testing the impact of strategic resilience as a mediator of the relationship of environmental uncertainty with strategic decision-making: An empirical study in Jordanian human pharmaceutical manufacturing companies. *The Arab Journal of Management*. 33(1), 105-134.

Umm Al-Khair, I. A. (2009). Work teams and their impact on productivity in the women's university education sector, master's study (unpublished), King Abdulaziz University, Jeddah.

Barakat, Z. (2008). The reality of the use of the internet by faculty members in Palestinian universities for the Internet in scientific research. The Fourth International Conference of Cairo University, dated: December 18, 2008, held at Cairo University on the occasion of its first centenary.

Al-Baghdadi, A. and Al-Jubouri, H. (2015). The impact of organizational ingenuity in achieving strategic flexibility: A comparative field study between Zain and Asiacell in Iraq. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17(1), 17-32.

- Ben Ahmed, A. (2018). The impact of strategic flexibility on the quality of performance effectiveness and the competitiveness of the organization: An applied study on the Mobilis telecom company, Unpublished doctoral thesis. University of Jilali Dry Sidi Bel Abbes, Algeria.
- Albuainain, M. (2019). The mediating role of empowering workers in the relationship between strategic directions and institutional performance: The modified impact of strategic flexibility: A field study on a sample of Bahraini family businesses, Unpublished doctoral thesis. Sudan University of Science and Technology, Khartoum.
- Gabr, E. W. A. (2008). The competitive advantage of products in the Iraqi market: A comparative study. Al-Ghari for economic and administrative sciences, 1, 183-200.
- Hussein, H. (2016). The impact of strategic flexibility for business organizations in rationalizing their strategic decisions. Mansour magazine. 25, 67-92.
- Hammadi, I. and Ali, L. (2017). The effect of strategic flexibility and environmental uncertainty on organizational health, field research in a number of Iraqi industrial companies. Dinars Magazine. (8), 44-70.
- Zughdar, A. (2011). Competition - Competitiveness and strategic alternatives. I (1), Amman: Jarir Publishing and Distribution House.
- Al-Sakarna, B. K. (2008). Entrepreneurship strategies and their role in achieving competitive advantage: A field study on telecommunications companies in Jordan. Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, 77-112.
- Suleiman, A. H. (2004). Strategic analysis and its implications for business options and competitive advantage: A case study in the General Company for Electrical Industries, unpublished doctoral thesis. Al-Mustansiriya University, Iraq.
- Sharif, R. (2015). The impact of strategic flexibility on the relationship between strategic learning and achieving competitive advantage in Jordanian insurance companies, master thesis. Middle East University in Amman, Jordan.
- Shammasin, S. A. (2013). The impact of strategic intelligence in enhancing strategic flexibility: An applied study on the Jordan Phosphate Mines Company, a public shareholding company, master thesis. Mutah University, Jordan.
- Shiha, A. and Abdel Rahman, N. Y. A. (2016). The impact of strategic flexibility on organizational performance: A field study on insurance companies in Tartous Governorate. Tishreen University Journal of Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series. 38(1), 163-183.
- Al-Tai, Y. H. and Karmasha, A. M. (2010). Strategic planning and its role in achieving competitive advantage: Iraq: Kufa Studies Center.
- Tahrawi, M. (2019). The impact of decision support systems on the effectiveness of strategic flexibility: A field study in Jordanian telecommunications companies. Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies, 27(1), 55-73.



- Abed, I. (2016). The impact of strategic flexibility on the application of knowledge management from the point of view of senior management and employees of the Palestinian Telecommunications Company in the Gaza Strip, master thesis. Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Abdel Wahab, P. (2011). Mental flexibility and its relationship to the future time perspective and achievement goals among university faculty members. *Journal of Specific Education Research*, Zagazig University (1), 20 - 76.
- Abdawi, N. (2017). The contribution of the strategic resilience of the national economic enterprise to creating customer value: A case study of the Condor Electronics Corporation, unpublished doctoral thesis. Mohamed Khider University of Biskra, Algeria.
- Al-Azzawi, S. A. K. M. (N. D.). The effect of training in achieving competitive advantage, an analytical study of the opinions of a sample of directors of government hospitals in Baghdad, master's thesis in business administration, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, unpublished, 2005.
- Al-Atawi, M. (2015). The impact of strategic flexibility on entrepreneurship of business organizations: An exploratory study of the opinions of a sample of company managers, especially small ones operating in the construction materials industry sector in Najaf Governorate *Journal of Management and Economics*, 1(3),127-148.
- Al-Atawi, M. (2015). The impact of strategic flexibility on entrepreneurship in business organizations: an exploratory study of the opinions of a sample of managers of companies, especially small ones operating in the sector of construction materials industry in the province of Najaf. *Journal of Management and Economics*, 1(3),127-148.
- Al-Fadil, M. (2015). Applying the concept of flexible organization in public universities in the Hashemite Kingdom of Jordan. *Babylon University Journal - Humanities*, 23(2), 902-920.
- Falaq, M. K. N. (2011). The impact of administrative empowerment on employee creativity, A case study of the Jordan Telecom Group, the International Forum on Creativity and Organizational Change in Modern Organizations, Algeria. 18-19
- Mohsen, A. & Al-Najjar, S. M. (2004). Production and operations department. Wael House for Printing and Publishing.
- Al-Mutairi, F. G. (2012). The impact of creative orientation on achieving competitive advantage: An applied study on Kuwaiti commercial banks, master's thesis. University of the Middle East in Amman.
- Al-Maadidi, M. & Al-Tai, A. (2011). Contributions of strategic leadership in enhancing the strategic flexibility of business organizations: A study of the opinions of a sample of strategic leaders in the general company for the manufacturers of pharmaceuticals and medical appliances in nineveh. *Rafidain Development Magazine*. 33(105), 112-158.

- Nasseri, A. (2015). The importance of customer satisfaction in strengthening the competitive advantage: A case study of the Gulf Bank - Algeria (AGB), master's thesis. Larbi Ben M'hidi University - Oum El Bouaghi, Algeria.
- Al-Najjar, F. and Al-Houri, F. (2008). Information quality and its impact on achieving strategic flexibility: A field study in Jordanian pharmaceutical companies. Nisreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series. 30(2), 57-77.
- Al-Yasiri, A. M. & Kamel, S. B. (2013). The impact of sustainable marketing strategy on entrepreneurial orientation: An exploratory analytical study of the opinions of a sample of managers of Zain Mobile Communications Company in Iraq. Journal of Administration and Economics at the University of Baghdad, 2(8), 90-122.
- Al-Yasiri, A. M.; & Al-Hamiri, A. A. (2014). The impact of strategic flexibility on banking performance: An exploratory study of the opinions of a sample of managers in a number of private commercial banks in Iraq. Journal of Administration and Economics at the University of Baghdad, 2(13)43.
- Yunus, M. (2015). The role of the university in achieving a knowledge society to keep pace with information development. A field study at Qassim University. The Arab Journal of Higher Education Quality Assurance. 8(21), 125-156.

ثانياً – المصادر والمراجع الأجنبية.

- Abd Aziz Ahmad Kamil & ZAILANI Suhaiza (2011) A Conceptual Paper on Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility International Conference on Computer Communication and Management Proc. of CSIT vol.5 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore
- Aaker, D. A. & Mascarenhas, B. "The need for strategic flexibility" The Journal of Business Strategy, Vol. 5, No. 2, 1984.
- Dyer Lee & Shafer Richard A. (2002) Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People Financial support for the research that went into this document was provided by The Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Ghorbani Mercede (2012) (Study the Relation between Inter-Organizational Factors and Agility Rate of Manufacturing Companies Science Road Publishing Corporation Trends in Advanced Science and Engineering ISSN: 2251-6557 TASE 3(2) 99-103, 2012.
- Heizer, Jay and Render, Barry. "Principles of Operations Management". 4th ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", South – Western, GENGAGE Learning, 2011.
- Hurry, D.; Miller, A.T. & Bowman, E.H. "Calls on high-technology: Japanese exploration of venture capital investments in the United States", Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 2, 1992.



-
- Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen." Strategic Management: Process, Content, and Implementation": Great Britain: Oxford University Press, 2000.
- Porter, M. (1999). L'Avantage concurrentiel, réédition. *Dunod, Paris*.
- Poth, S. (2014). *Competitive Advantage in the Service Industry: The Importance of Strategic Congruence, Integrated Control and Coherent Organisational Structure—A Longitudinal Case Study of an Insurance Company* (Doctoral dissertation, Uppsala universitet).
- Radomska, J. (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of economics and management*, 3(1), 12 – 33.
- Roberts, C. (2006). La gestion de la flexibilité au travail: pratiques et marges de manoeuvre des RRH. *Gestion 2000*, 23(4).
- Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: should we need to focus?. *European Journal of Innovation Management*, 7(1), 33-44.
- Stevenson, William, J. "Production / Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-313.
- Wang, Y., & Lo, H. P. (2004). Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Yaghoubi Nour, M. & Dahmardeh, M. R. (2011). Knowledge Management; Critical Success Factor in Organizational Agility. *American*