

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education  
& Scientific Research  
Emirates international university  
Faculty of Administrative & financial sciences



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
الجامعة الإماراتية الدولية  
كلية العلوم الإدارية والمالية

## دور المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي

دراسة حالة للجامعة الإماراتية الدولية

قدم هذا البحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في  
تخصص ادارة الاعمال الدولية  
**اعداد الطلاب/**

سارة يحيى الجحدري	هاشم عبد الله المروني
سالي عبد العزيز الصباري	علي محمد أحمد الرعيني
عواطف علي الحاجري	عائشة عبد الله حنش
محمد عبد الرحمن الولي	

**إشراف الدكتور/**

أ.د. عبد الله علي القرشي  
استاذ ادارة الاعمال

2022م / 1444هـ



(بسم الله الرحمن الرحيم)

(وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ  
أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ\* قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا  
عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

سورة البقرة، الآيات (32-33)

## صفحة اقرار المشروع من الطلبة

### عنوان البحث

دور المرونة الاستراتيجية في الاداء الاستراتيجي دراسة حالة للجامعة الاماراتية.  
نحن الطلبة الموقعين ادناه نقر انه تم انجاز هذا المشروع من قبلنا وبجهد ذاتي منا  
وبمساعدة المشرف.

والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص ادارة  
الاعمال الدولية قسم عربي كلية العلوم الادارية

الجامعة الاماراتية

م	الاسم	التوقيع
1	ساره يحي الجحدري	
2	سالي عبدالعزيز الصباري	
3	هاشم عبدالله المروني	
4	علي محمد احمد الرعيني	
5	محمد عبدالرحمن الولي	
6	عائشة عبدالله حنش	
7	عواطف علي الحاجري	

## صفحة اقرار المشروع من المشرف

### عنوان البحث

دور المرونة الاستراتيجية في الاداء الاستراتيجي دراسة حالة الجامعة الاماراتية  
الدولية

تم الاشراف على هذا المشروع من قبلنا والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على  
درجة البكالوريوس في تخصص ادارة الاعمال الدولية .قسم عربي .كلية العلوم  
الادارية والمالية الجامعة الاماراتية.

اسم المشرف :  
الدكتور / عبدالله القرشي  
التوقيع /

## الإهداء

إلى آبائنا الأعزاء

إلى أمهاتنا الغاليات

إلى إخواننا الأعزاء

إلى وطننا الغالي

## الشكر والتقدير

يطيب لنا في هذا المقام وبعد هذا الجهد وهذا العمل الدؤوب  
الذي وصلنا الليل بالنهار من اجله ان نشكر الله عز وجل على  
منه و كرمه علينا حتى اتممنا هذا العمل  
واعترافاً بالفضل لأهله واتباعا لقولة صلى الله عليه وسلم  
(من لم يشكر الناس لم يشكر الله )  
فجزيل الشكر والتقدير الى الدكتور/  
د. عبد الله علي القرشي  
وكل الكادر العامل في الكلية  
والى كل من ساهم او ساعدنا في إنجاز وإتمام بحثنا هذا .

## ملخص البحث باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة المعلومات) في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استمارة الاستبانة كأداة للبحث و تم باختيار عينة عشوائية من العاملين في الجامعة الإماراتية الدولية، أمانة العاصمة صنعاء.. تم اختيار تم توزيع (45) استبانة تم استرجاع (39) استمارة وهي الصالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن واقع المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية متوسطة ، كذلك يوجد تأثير للمرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده، تنظم إدارة الجامعة دورات تدريبية للعاملين لديها للحصول على مهارات جديدة، وتستخدم الجامعة تكنولوجيا تسهل اتصال وتبادل المعلومات، وتتمتع الجامعة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة المحلية، وتمتلك الجامعة القدرة على مقاومة سلوك المنافسين في الأسواق المحلية، وتعمل الجامعة على تحسين قدرته على مواجهة التغيرات الطارئة في بيئته التنافسية المحلية، وكذلك تمتلك الجامعة القدرة على التوسع من خلال إنشاء مباني جديدة، و تهتم إدارة الجامعة بتعديل مستوى طاقتها الإنتاجية واستجابة لطلب العملاء، كما تسمح إمكانات الجامعة من تجهيزات والآلات على تنوع خدماته التعليمية، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: ينبغي على الجامعة الاهتمام تطبيق المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها، ينبغي على الجامعة توفير المناخ المناسب للعاملين للعمل براحة أثناء ساعات العمل، يجب أن تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات والاهتمام بهم، ينبغي أن تشجع الجامعة المبادرات الإبداعية للعاملين لديهم، ينبغي أن تقوم الجامعة بتشخيص تغيرات بيئة الخارجية بهدف اغتنام الفرص التنافسية، يجب أن تتابع الجامعة دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية، توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال مستقبلا، وتقترح الدراسة العمل بما جاء فيها من توصيات ومقترحات والرفع بها إلى الجهات ذات العلاقة للاستفادة منها وتطبيقها مستقبلا.



## ملخص البحث باللغة الإنجليزية

This study aimed to identify the role of strategic flexibility in its dimensions (competitive flexibility, market flexibility, resource flexibility, organizational structure flexibility, and information flexibility) in the strategic performance at the Emirates International University. The study reached several results, the most important of which are: The reality of strategic flexibility in private universities is medium, as well as there is an impact of strategic flexibility on strategic performance in all its dimensions. The university administration organizes training courses for its employees to obtain new skills. The university uses technology that facilitates communication and exchange of information. The university adjusts the level of its production capacity in response to customer demand, and the university's capabilities of equipment and machinery allow it to diversify its educational services. The study presented many recommendations, the most important of which are: The university should pay attention to applying strategic flexibility in all its dimensions, the university should provide a suitable environment for workers to work comfortably during working hours, the university should be keen to keep qualified workers and take care of them, the university should encourage the creative initiatives of their workers, the university should diagnose changes in the external environment in order to seize competitive opportunities, the university should always follow up on the moves issued by the party Competitors in the local markets, the study recommends conducting more studies and research in this field in the future, and the study suggests working on the recommendations and proposals contained therein and submitting them to the relevant authorities to benefit from and apply them in the future. (45) questionnaires were distributed, and (39) questionnaires were retrieved, which are valid for statistical analysis, and the data were analyzed using the statistical analysis program (SPSS). The university has the ability to resist the behavior of competitors in the local markets, and the university is working to improve its ability to face changes in its local competitive environment. The university also has the ability to expand through the construction of new buildings. Competencies and attention to them, the university should encourage the creative initiatives of their employees, the university should diagnose changes in the external environment in order to seize competitive opportunities, the university should always follow the movements issued by competitors in the local markets, the study recommends conducting more studies and research in this field in the future, and the study suggests working with the recommendations and proposals contained therein and submitting them to the relevant authorities to benefit from and apply them in the future.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	الآية القرآنية
V	الإهداء
VI	الشكر والتقدير
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
VII	ملخص الدراسة باللغة العربية
VIII	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	
2	أولاً: المقدمة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة
4	ثالثاً: أهداف الدراسة
5	رابعاً: أهمية الدراسة
5	خامساً: فرضيات الدراسة
7	سادساً: النموذج المعرفي للبحث
8	سابعاً: حدود الدراسة
8	ثامناً: منهج الدراسة
8	تاسعاً: أداة الدراسة
8	عاشراً: مجتمع الدراسة وعينته
8	إحدى عشر: مصطلحات الدراسة

	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>	
9	أولاً: الدراسات المحلية	
10	ثانياً: الدراسات العربية	
11	ثالثاً: الدراسات الأجنبية	
14	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة	
	<b>الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة</b>	
	<b>المبحث الأول: المرونة الاستراتيجية</b>	
18	أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية	
22	ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية	
24	ثالثاً: مراحل تطور المرونة الاستراتيجية وأسباب ظهورها	
25	رابعاً: مداخل المرونة الاستراتيجية	
28	خامساً: مراحل تطبيق المرونة الاستراتيجية	
28	سادساً: أبعاد المرونة الاستراتيجية	
	<b>المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي</b>	
33	أولاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي	
35	ثانياً: أهمية الأداء الاستراتيجي	
36	ثالثاً: خصائص الأداء الاستراتيجي	
37	رابعاً: أبعاد الأداء الاستراتيجي	
42	خامساً: تقييم الأداء الاستراتيجي	
50	سادساً: العوامل المؤثرة على الأداء الاستراتيجية	
	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات للدراسة</b>	
	<b>المبحث الأول: مجتمع وعينة البحث</b>	
57	أولاً: منهج الدراسة	
57	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة	
58	ثالثاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات	
59	رابعاً: الأساليب الإحصائية	

61	خامساً: خصائص أفراد مجتمع الدراسة	
66	سادساً: نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة	
	المبحث الثاني: اختبار صحة الفرضيات	
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات		
91	أولاً: النتائج	
92	ثانياً: التوصيات	
93	قائمة المراجع والمصادر	
98	الملاحق	
99	ملحق رقم (1)	
105	ملحق رقم (2)	
110	ملحق رقم (3)	

## المصطلحات والتعريفات الإجرائية

### مفهوم المرونة الاستراتيجية:

تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدارة التغيرات البيئية وفهمها واختيار البدائل الاستراتيجية الأفضل للتكيف والمناورة بهال للمحافظة على موارد واستخدامها في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وضمان البقاء والتجديد والنمو التفوق التنافسي (ياسين، 2018م).

كما تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرات في عوامل البيئة الداخلية والخارجية (زعتري، 2013م).

### مفهوم الأداء الاستراتيجي

إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني (performance)، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معناً واضحاً ومحدداً (to perform) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (الحسني، 2000م) أما فيما يخص التعاريف الاصطلاحية التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأداء فسندم أهمها وأبرزها من خلال الآتي:

1- يقول (M. Gervais): "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء" (أبو قحف، 2001م)

2- أما حسب (G. Donnadieu): "فأداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكتملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة (الشيخ، 2005م)

3- ويُعرّف الأداء أيضاً بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (المصري، 2016م).

**الفصل الأول**  
**الإطار العام للدراسة والدراسات**  
**السابقة**

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### الإطار العام للدراسة

#### أولاً: المقدمة:

تحرص كافة المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على تحسين وتطوير الأداء من خلال توفير كافة العوامل التي يمكن أن تؤثر في تطوير الأداء وخاصة الأداء الاستراتيجي ويعد التخطيط الاستراتيجي لأي مشروع سواء كبير أو صغير هو حجر الأساس في نجاح هذا المشروع ، وفي هذا الصدد لا بُد من مراقبة مؤشرات وعوامل قياس الأداء الاستراتيجية داخل مؤسسة العمل بأكملها جيداً ؛ من أجل التوصل إلى نقاط القوة والضعف في خطط العمل ، ومن ثم ؛ الإبقاء على الصالح منها واستبعاد الجوانب السلبية والتغلب على نقاط الضعف ، ومن هنا جاءت أهمية الاعتماد على المؤشرات الخاصة بالقياس الاستراتيجي (غالب، 2022م)

وبالتالي فإن الاهتمام بتحسين الأداء الاستراتيجي يعد مؤشر على رغبة الشركات والمنظمات في تطوير أدائها وتحقيق رضا العملاء وبالتالي قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والبقاء والتطور المستمر ونظراً لزيادة سرعة التغيرات في بيئة منظمات الأعمال الخارجية خلال العقود الأخيرة، يتضح أن أي منظمة لا تستطيع أن تواجه أو تواكب هذه التغيرات ، ستواجه صعوبة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بل وربما يشكل ذلك تهديداً أساسياً على بقائها واستمرارها في السوق (الغرايبة، 2017م).

وقد تعرض الكثير المنظمات للعديد من التحديات والصعوبات أبرزها التغيرات في البيئة التنافسية والأسواق المالية وانحسار المواد والتغيرات في رغبات العملاء وأنماط الاستهلاك وغيرها من التغيرات ذات التأثير الكبير في عالم الأعمال التي تشهدها الشركات باستمرار، وهو ما يحتم عليها إيجاد آلية استراتيجية معنية للاستجابة الفعالة لهذه التغيرات وتعديل توجهاتها وأهدافها تحجيم المخاطر والتهديدات والتقليل منها واقتناص الفرض في ظل البيئة التنافسية العالمية (أبو عورة، 2016م) .

وهو ما دفع بالمنظمات والمؤسسات إلى الدراسة عن أساليب إدارية مرنة تساعد في مواكبة تلك التغيرات ومواجهة التحديات، ومن ضمن تلك الأساليب الإدارية برز أسلوب المرونة الاستراتيجية كأسلوب إداري حديث يساهم في تمكين المنظمات من الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال ومواجهة التحديات التي تقف عائقاً أمام تحقيق المنظمات والمؤسسات لغاياتها وأهدافها الاستراتيجية وهذا كله وأكثر ما يمكن ان تحققه الشركات والمنظمات بامتلاكها للمرونة الاستراتيجية (زكي، 2019م).

فالمرونة الاستراتيجية هي قدرة الشركات على الاستجابة للمتغيرات الرئيسية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغيرات وإعادة التفكير باستمرار بالاستراتيجية الحالية وتعديلها وتطويرها، وتمثل المرونة الاستراتيجية مجموعة من الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات البيئية سواء بطريقة استجابية أو استباقية (رشيد وحמיד، 2019م).

ونظراً لأهمية التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي على وجه الخصوص في بناء وتطوير المجتمعات والأُمم وبناء جيل قاد على مواجهة التحديات وصناعة النجاح ، فيتوجب عليها القيام ببذل المزيد من الجهود وتكثيف الطاقات والعمل من أجل تطوير وتنويع وسائل وطرق المعرفة معتمدة في ذلك على أساليب واستراتيجيات إدارية حديثة ومعاصرة ومرنة تعزز قدرتها على مواكبة التغيرات ومواجهة التهديدات التي تحيط بها وتحول دون نجاحها في عالم متغير وبصورة مستمرة وسريعة (الزامل، 2021م).

ومن هنا جاءت أهمية استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة ومنها المرونة الاستراتيجية لدى مؤسسات التعليم العالي من أجل تطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي لها وقدرتها على مواكبة التغيرات والحصول على مخرجات تعليمية تتناسب مع بيئة وظرف العمل القائم على التغيير المستمر، بحيث تكون مخرجاتها التعليمية ذات كفاءة عالية قادرة على العمل في كافة الظروف والتغيرات محلياً وإقليمياً ودولياً (سعيد، 2020م).

وفي ضوء ما سبق ولأهمية دراسة الموضوع تم دراسة دور المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجية بالتطبيق على الجامعة الإماراتية الدولية.

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

تعاني العديد من الجامعات اليمنية الأهلية (الخاصة) وجود قصور وضعف في الأداء وهذا ما ينعكس سلباً على المخرجات التعليمية وعلى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها هذا الجامعات وهناك العديد من مظاهر القصور لدى الجامعات اليمنية منها الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية ، الضعف في مسايرة التغيرات والتطورات في مجال التعليم وخاصة ما يتعلق بوجود بعض القصور في التعليم ، وقصور تطوير الخدمات المقدمة للطلاب ، وقصور في عدم وتشجيع المبدعين ، ضعف في توليد الخيارات الاستراتيجية لمواجهة التغيرات ، عدم الاهتمام بمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية.

وننتج عن هذا القصور، ضعف في الأداء الاستراتيجي وعدم القدرة على تحقيق أهداف الجامعات بكفاءة وفعالية عالية، ومن هنا كان لا بد من الدراسة عن حلول ومعالجات لهذه المظاهر من القصور والضعف من خلال الاعتماد على أساليب إدارية حديثة ومعاصرة ومرنة قادرة على



تحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات، ومواكبة التطور في كل ما يرتبط بالعملية التعليمية الجامعية والأكاديمية ومن الأساليب التي يمكن تطبيقها والاستفادة من ها في هذا المجال هو أسلوب المرونة الاستراتيجية.

وتشير العديد من الدراسة إلى ان المرونة الاستراتيجية تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً. حيث بدأت الاهتمام بها في العقد الأخير من القرن العشرين، وذلك نتيجة زيادة حالة عدم التأكد البيئي الذي يواجه منظمات الأعمال، فالمرونة الاستراتيجية تساعد المنظمات الحديثة في الاستعداد للتغيرات الكبيرة غير المتوقعة في بيئة الأعمال، فالمرونة الاستراتيجية لا تقوم فقط بتمكين المنظمات من إدارة مواردها بصورة ديناميكية للتكيف مع البيئة سريعة التغير، ولكن تساعد أيضاً على الاستفادة بأقصى ما يمكن من الموارد الرئيسية.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف على دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة المعلومات) في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.

### ثالثاً: تساؤلات الدراسة

يمكن صياغة المشكلة الدراسية في التساؤلات التالية :

**السؤال الرئيسي:** ما دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة المعلومات) في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية؟

**ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:**

- ما مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعة الإماراتية الدولية؟
- ما مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية؟
- ما أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في أراء عينة الدراسة حول دور المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

### رابعاً: أهداف الدراسة

يسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

**الهدف الرئيسي:** التعرف على دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة المعلومات) في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.

## ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية

- قياس مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في الجامعة الإماراتية الدولية.
- قياس مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.
- قياس أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.

## خامساً: أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من ناحيتين (التطبيقية والنظرية) وذلك على النحو التالي:

### الأهمية النظرية: وتتمثل في النقاط التالية:

- تساهم الدراسة في الإضافة إلى التراكم العلمي والمعرفي في هذا المجال.
- تساهم الدراسة في إثراء المكتبات الجامعية اليمنية والعربية بكل ما يتعلق بتحسين الأداء وتطويره والمرونة الاستراتيجية وأهميتها.
- تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والدارسين لأجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا الجانب من خلال الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها والعمل بها مستقبلاً
- الأهمية العملية: وتتمثل في النقاط التالية:

- تسلط الدراسة الضوء على واقع الأداء في الجامعات الاهلية اليمنية " الجامعة الإماراتية الدولية والتعرف على العوامل التي تساهم في تطوير وتحديث الأداء الجامعي وبما يساهم في الحصول على مخرجات تعليمية قادرة على مواجهة كافة الظروف والتغيرات في سوق العمل.
- تساهم الدراسة في توضيح أوجه القصور التي تعاني منها الجامعة الإماراتية الدولية ويقدم الحلول والمعالجات المناسبة وخاصة ما يتعلق بقدرة تلك الجامعات على التكيف والتغير والمرونة في واجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها.
- تفيد الدراسة صانعي القرارات في مؤسسات التعليم الجامعي اليمني من خلال تقديم رؤية جديدة وحديثة ومعاصرة تمكنهم من رسم السياسات التعليمية المستقبلية التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة.

## سادساً: فرضيات الدراسة:

يسعى الدراسة للتأكد من صحة الفرضيات التالية

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة المعلومات) في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.

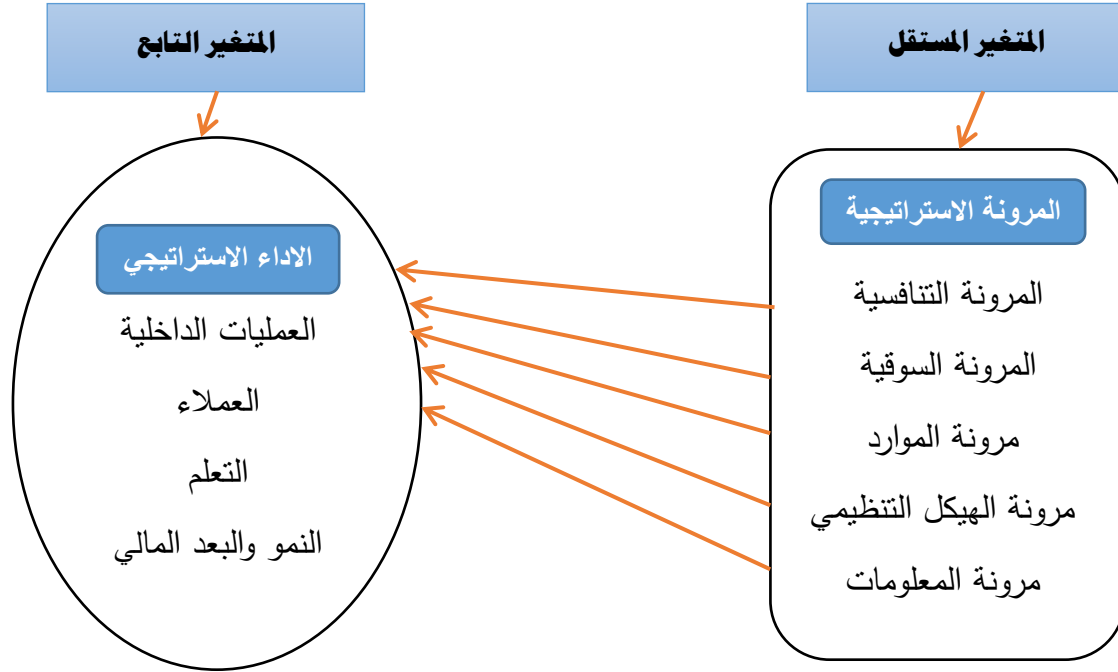
ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الموارد في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة المعلومات في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول دور المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## سابعاً: النموذج المعرفي للدراسة:



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة .

## ثامناً: حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على الحدود التالية

**الحدود الموضوعية:** تم تحديد موضوع الدراسة بدور المرونة الاستراتيجية في الأداء

الاستراتيجي دراسة حالة للجامعة الإماراتية الدولية.

**الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة في الجامعة الإماراتية الدولية – بأمانة العاصمة صنعاء.

**الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في كافة العاملين لدى الجامعة الإماراتية الدولية .

**الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي 2022-2023م.

## منهج الدراسة

المنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي.

## أداة الدراسة :

سيقوم الباحثون بتصميم استمارة استبانة كأداة للبحث.

## مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين لدى الجامعة الإماراتية الدولية.

## عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من لدى الجامعة الإماراتية الدولية.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

اطلع الباحثون على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع البحث وكانت على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة. غالب(2022م):

بعنوان: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، هدفت الدراسة إلى معرفة اثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها ( المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة الموارد ، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة المعلومات) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا بالعاصمة صنعاء، وقد اعتمد الدارسة المنهج الصوفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة، والمتمثل في جميع القيادة الاكاديمية الإدارية في الجامعة البالغ عددهم(137)فرد، وقد تم استرداد(117) استبانة صالحة للتحليل، وقتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات اختبار الفرضيات وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها: أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا كان عال، وأن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية فيها كان عالي أيضاً، وظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، مع وجود تفاوت في التأثير بين الابعاد المختلفة للمرونة الاستراتيجية، واوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بتعزيز ممارسة المرونة الاستراتيجية بأبعادها في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وخاصة بعدي المرونة السوقية ومرونة الهيكل التنظيمي كونها الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. دراسة. المجاهد والسدي(2021م):

بعنوان" اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي، دراسة ميدانية فيك لية المجتمع بالجمهورية اليمنية" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع العاملة في الجمهورية اليمنية ، وقد اعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، حيث تشكل مجتمع الدراسة من (3125) من العاملين في كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية، وكان عدد افراد العينة (489) فرداً، وتوصلت الدراسة على وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كلية المجتمع بالجمهورية اليمنية وأوصت الدراسة بتعزيز اهتمام الكليات بتحقيق الأداء المنظمي من مفهومي الكفاءة والفعالية كونهما مكملين لبعض ، إضافة على تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية في الكليات واعتماده كمنهج وممارسة مستقبلاً.

## ثانياً: الدراسات العربية :

### 1. دراسة. رشيد، حميد(2020م):

بعنوان " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي للمنظمات، هدفت الدراسة إلى تقديم اطار نظري متكامل لأهم ما طرحه الكتاب والباحثون حول متغيرات الدراسة ، الى جانب اطار عملي تحليلي لآراء عدد من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من الكليات الاهلية التي بلغ عددها (38) كلية توزعت على محافظات (بغداد ، النجف ، كربلاء، بابل، المثنى ،الديوانية) ،وقد شملت العينة (269) فرداً ممن يشغل وظيفة عميد ، معاون عميد، رئيس قسم في تلك الكليات . تضمنت الدراسة متغيرين وهما المرونة الاستراتيجية ببعديه(المرونة الاستجابية ، المرونة الاستباقية) بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء الإبداعي ببعديه ( الابداع الاستكشافي ، الابداع الاستثماري) بوصفه متغيراً معتمداً . وتفترض الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية بين كل من المرونة الاستراتيجية للكليات الاهلية والأداء الإبداعي لها ، بمعنى أن الكليات التي تميز بمستوى عالي من المرونة الاستراتيجية سوف تحقق مستوى عالي من الاداء الابداعي .وباستخدام الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة واعتماد عدد من الوسائل الاحصائية والتي من بينها) مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson) و تحليل الانحدار البسيط (SRA) ، وتوصلت الدراسة الى صحة الفرضية الخاصة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المرونة الاستراتيجية والاداء الابداعي ، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات ذات الصلة بموضوعها منها أهمية العمل على بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار بما ينعكس ايجابياً على سرعة ودقة القرارات التي تتخذها عمادات الكليات لضمان تنفيذ الفاعل للبدائل الاستراتيجية المختارة.

### 2. دراسة جعفر(2021م):

بعنوان " المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات\_ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، ومرونة التوسع في إدارة الأزمات في أبعادها اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، والتعلم على مستوى مديرية مكافحة اجرام بغداد وتم تحديد مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية وأهمها ما هو تأثير المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات على مستوى مديرية مكافحة إجرام بغداد، وتكمن أهمية الدراسة في الحاجة إلى تطوير العمل الأمني والخدمي في مديرية مكافحة الإجرام بغداد من خلال تمكين القيادات الأمنية من تطوير وتعزيز مهاراتهم المتعلقة بإدارة الأزمات

وفق نهج المرونة الاستراتيجية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير نتائج اختبار متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، وأجريت الدراسة على عينة قصديه مكونة من (85) فرداً من القيادات الأمنية الذين تمثلوا برؤساء الأقسام ومعاونيهم ورؤساء الشعب في مديرية مكافحة إجرام بغداد، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب والبرامج الإحصائية والحاسوبية الملاءمة واللازمة لتحليل البيانات ومعالجتها مثل (SPSS, Microsoft Excel, Amos) : معامل الثبات كرو نباخ ألفا، تحليل الارتباط البسيط Pearson ، نمذجة المعادلة الهيكلية(، وتم وضع عدد من الفروض لهذه الدراسة كان أهمها: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية و إدارة الأزمات)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها تعمل المرونة الاستراتيجية على تمكين القيادات الأمنية من توجيه معارفهم ومهاراتهم تجاه التغيرات المحيطة بالمنظمة والتكيف مع ظروفها البيئية، فضلاً عن وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تناسق فلسفة وعمل مديرية مكافحة إجرام بغداد مع أبعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة ب (مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، مرونة التوسع) والعمل على تنميتها ايجابياً للنجاح في إدارة الأزمات.

### 3. دراسة الزامل(2021م):

بعنوان " المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل: من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية( السعودية) هدفت الدراسة إلى التعرف على المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل: من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، حيث تكونت عينة الدراسة من (260) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في جامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل كان مرتفعاً، وجاءت درجة تحقق الميزة التنافسية مرتفعة أيضاً، كما تبين أيضاً وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وفي ضوء ذلك اوصت الدارسة باتباع سياسات واستراتيجيات مرنة ، ودراسة وتحليل التغيرات العالمية في التعليم وتطبيقها في جامعات المملكة العربية السعودية مستقبلاً.



#### 4. دراسة. أبو ناهل وآخرون(2020م)

##### بعنوان " واقع تطبيق المرونة الاستراتيجية في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى بحث واقع تطبيق المرونة الاستراتيجية بأبعادها: ( مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية، مرونة الاستجابة، المرونة الاستباقية) في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجميع البيانات، وذلك من خلال الحصر الشامل، وقد كان عدد أفراد مجتمع الدراسة(536) فرداً، حيث تم استرجاع(434) استبانة، وأثبتت الدراسة أن درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية لدى أفراد مجتمع الدراسة كانت متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمهنة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

#### 5. دراسة. الياسري(2014م):

بعنوان " أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، سعت هذه الدراسة إلى تحديد اثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي، و لأجل تحقيق ذلك اعتمدت المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مناورات المبادأة، و المناورات الاستثمارية، و المناورات الوقائية و المناورات التصحيحية) كمتغير مستقل، في حين اعتمد الأداء المصرفي بأبعاده (المنظور المالي، و منظور الزبائن، و منظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم و النمو) كمتغير معتمد. و قد جرت الدراسة في قطاع المصارف التجارية الخاصة و شملت عينة مكونة من (5) مصارف و بلغ عدد أفراد العينة (100) موظفا يحتلون مواقع إدارية متقدمة. و اعتمد بمعيار متوسط حجم الودائع لسلسلة زمنية مكونة من خمس سنوات في اختيار المصارف الخمسة عينة الدراسة من بين المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. و تم قياس متغيرات الدراسة باعتماد استبانة أعدت لهذا لغرض، وقد تجسدت المشكلة الميدانية بضعف اهتمام المصارف المذكورة في تبني اطر استراتيجية واضحة المعالم يمكن الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة التنافسية على المستوى المحلي و الدولي و من هنا سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كان من أبرزها، توضيح الجدل الفكري الدائر حول مفاهيم المرونة الاستراتيجية و الأداء المصرفي بهدف المساهمة في الحد من حالة التداخل الموجودة ضمن مفاهيم متغيرات الدراسة و تمييزها عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة بأطرها الفكرية. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات

من أهمها، وجود علاقة تأثير موجبة و قوية و ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي 75، وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكان من بين أهم هذه التوصيات، الدخول في الأسواق العربية والأجنبية من خلال فتح فروع مستقلة أو الاستحواذ على نسبة من أسهم المصارف المذكورة، وضرورة الحصول على الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وبناء القدرات والخبرات اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية التي تزود الزبون بقيمة عالية ض حيث جودة و كلفة الخدمات المذكورة.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية :

#### 1. دراسة.(Kelaniya (2018)

##### The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance Nexus: A Conceptual Model

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية على العلاقة بين الاستراتيجية والأداء ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تفشل العديد من استراتيجيات الأعمال التي تتبناها المنظمات نتيجة عدم مرونة مثل هذه الاستراتيجيات في الاستجابة لديناميكيات السوق. على الرغم من وجود عدد كبير من الأبحاث التي تشير إلى أن الوضوح الاستراتيجي له ارتباط إيجابي قوي بأداء الشركة ، إلا أنه لا يزال هناك القليل من الأدلة النظرية والتجريبية لشرح تأثير المرونة الاستراتيجية على أداء الشركة. ومن ثم ، تعتمد ورقة المفاهيم هذه على تصنيف بورتر وتصنيف مايلز وسنو لتحليل كيفية تعديل المرونة الاستراتيجية للارتباط بين الوضوح الاستراتيجي وأداء الشركة. تختتم الورقة بنموذج مفاهيمي يتيح اختبار التأثير المنفصل للمرونة الاستراتيجية على أداء الشركة والذي بدوره سيضيف رؤى إلى النماذج المذكورة في الدراسة.

#### 2. دراسة. (Beraha.al.et (2018

##### The effect of Strategic Flexibility Configuration on Product Innovation”

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر أبعاد المرونة الاستراتيجية ( مرونة الإنتاج، مرونة الموارد البشرية) والمرونة السوقية ) على ابتكار المنتجات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم

جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع أعضاء الإدارة العليا في (4) شركات لصناعة الأجهزة الإلكترونية المنزلية في تركيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الإنتاج، مرونة الموارد البشرية ، والمرونة السوقية ) تؤثر على ابتكار المنتجات، وخصوصاً بعدي مرونة الإنتاج ومرونة التسوق اللذين لهما دور مهم في ابتكار المنتجات.

### 3. دراسة. Eryesil,al,et(2015)

#### **The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance”:**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أداء الأعمال والمرونة الاستراتيجية، والتي تم تعريفها على أنها الخيار الاستراتيجي الذي يوفر القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الديناميكية للأعمال، للحصول على ميزة تنافسية، في هذا السياق، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من (56) شركة نشطة في قطاعي المعلوماتية والالكترونيات في (TEKNOKENT) في تركيا ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة على أن المرونة الاستراتيجية لها تأثيراً على أداء الأعمال، وأن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والأداء المؤسسي .

#### **رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة**

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية الأجنبية، التي تناولت موضوع البحث ومقارنتها بدراستنا الحالية توصلنا إلى أن موضوع داستنا الحالية من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين في الآونة والأخيرة ويمكن ابراز أهم أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في الآتي:

#### **أهم أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:**

- تشابهت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة في دراسة المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل.
- تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض أبعاد المرونة الاستراتيجية.
- تشابهت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي
- تشابهت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة في استخدام استبانة كأداة للبحث

- تشابهت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة في استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

#### أهم أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية من كل الدراسات السابقة في دراسة المتغير التابع.
- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض الأبعاد الخاصة بالمرونة الاستراتيجية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مكان التطبيق وكذلك في حجم المجتمع وعينته
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها عبارة عن بحث لطلاب البكالوريوس بينما كانت الدراسات السابقة عبارة عن رسائل ماجستير.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تسهم الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية وخاصة المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية بأبعادها.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وتطوير مقياس وأداة هذه الدراسة، حيث تم الاطلاع على العديد من المقاييس والاستبيانات في الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغير الدراسة الحالية وخاصة المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية.
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في منهجية الدراسة وإجراءاتها وخاصة ما يتعلق بطريقة تحديد واختيار عينة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة وتحليل البيانات.

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري للدراسة**

المبحث الأول: المرونة الاستراتيجية  
المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

## المبحث الأول

### المرونة الاستراتيجية

تمهيد :

تسعى منظمات الأعمال بشكل حثيث إلى تحسين و تطوير أدائها بما يضمن نموها و استمرارها في السوق و خاصة في ظل المخاطرة و عدم التأكد و التي تؤثر سلباً على أداء تلك المنظمات فيما لو لم تقابل بآليات عمل تمكنها من مواكبة التغيرات الناتجة عن تلك الحالات، من هنا جاءت أهمية المرونة الاستراتيجية للشركة والتي يمكن تعريفها بأنها قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، من خلال تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة، وتغيير الالتزام بالموارد بسرعة إلى مسارات عمل جديدة لمواجهة التغيير، مع وضع خطة للعودة إلى الحالة الأولى عندما تعود البيئة الخارجية إلى حالتها الطبيعية(شبحا،2016م، 27).

ونظراً لأهمية المرونة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي فإننا سنحاول في هذا البحث التعرف على المرونة الاستراتيجية من خلال استعراض مفهومها وأهميتها ومراحل تطورها وأسبها ظهورها ومداخلها ومراحل تطبيقها وابعادها، ثم نقوم بالتعرف على الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال التعرف على مفهوم الأداء الاستراتيجي، واستعراض أهميته وخصائصه وأبعاده، ثم نقوم بعملية تقييم الأداء الاستراتيجي والتعرف على العوامل المؤثرة عليه وذلك على النحو التالي:

## أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية:

قبل ان نتناول مفهوم المرونة الاستراتيجية سيتم التطرق أولاً إلى مفهوم المرونة ومفهوم الاستراتيجية كل حده، كالاتي:

**المرونة لغة:** ورد في ابن منظور ان المرونة لغة تعني مرن يمرن مارنه ومرونة: وهو لين في صلابه، ومرنته: أليته وصلبته، ومرن الشيء يمرن مروناً إذا استمر، ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت، والمرونة : اللين، والتمرين(عابد، 2016م، 14).

واشارات دراسة بعة أن أصل مصطلح المرونة يرجع إلى الفعل اللاتيني "flectere" الذي يعني الانحناء، ويعبر عن التحول من حالة إلى أخرى، ويقصد بالمرونة أيضاً "flexibility" كما في قاموس اللغة الإنجليزية وهي القدرة على التغير أو التغير بما يتلاءم مع وضع مختلف (غالب، 2022م، 13).

أول من استعمل مفهوم المرونة الاستراتيجية هو (Ansoff) عام 1965م، في كتابه "استراتيجية الشركات" وأشار إلى أنه يمكن تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال مزيج المنتجات في السوق لكي يتكون متنوعة بما يكفي، لتجنب الحالات السلبية الحاصلة نتيجة الاضطرابات البيئية، وذكر (Eppink) عام 1978م أن نهج المرونة الاستراتيجية يتمثل في الحد في تأثير الاضطرابات البيئية ، ويمكن ملاحظتها كصفة للمنظمة التي تجعلها اقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة، أو يجعلها في وضع افضل للرد بشكل ناجح لمثل هذا التغيير(البياتي، 2019م، 33).

**المرونة اصطلاحاً:** تعرف المرونة اصطلاحاً بانها القدرة على سرعة تغير الاتجاه والانحراف عن الإجراءات المحددة مسبقاً، أو هي القدرة على عمل شيء مختلف عما هو مخطط له(بن غزال، 2020، 4).

وفي دراسة محمد (2018م) المرونة هي سهولة التغيير في الشيء لكي يناسب الظروف الجديدة وهي القدرة التي يتمتع بها أي نظام لاستيعاب الاضطرابات والاستمرار في أداء الوظائف بالكفاءة السابقة نفسها، كما تمثل القدرة على التغيير وفقاً للظروف المختلفة (محمد 2018م، 136).

وتعرف المرونة بأنها إمكانية وقدرة تتمتع بها المنظمة، وذلك من خلال الكفاءات المهارات البشرية والوسائل المادية التي تمكنها من الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية (بن أحمد، 2017، 28).

**الاستراتيجية:** تعرف الاستراتيجية عند العريفي على أنها الوسيلة، الطريقة أو الخطة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها (العريفي، 2018م، 25).

ويعرفها Bora, et, al بأنها خطة عمل الشركة التي تحدد موقع الشركة في السوق، تحدد العمليات، وتحدد الطريقة التي يتم بها الحصول على العملاء وكيفية الاحتفاظ بهم، وتحدد طرق التنافس مع الشركات الأخرى، وطريق تحقق الأهداف الاستراتيجية (غالبا، 2022م، 17).

### المرونة الاستراتيجية:

استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية وعلى الرغم من ذلك ، لا يوجد في الأدبيات التي تناولت هذه المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جمع المعنيين في هذا المجال، وهو بذلك لا يتخلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، لاختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم.

تشير دراسة يحيى إلى أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، حيث بدأ الاهتمام به ف العقد الأخير من القرن العشرين ، وذلك نتيجة زيادة حالة عدم التأكد البيئي الذي يواجه منظمات الأعمال (يحيى، 2010م، 29).



ووفقا لرأي (Eppink) فإن المرونة الاستراتيجية هي الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع، وقد عرفته المرونة الاستراتيجية بأنها إمكانية المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الجوهرية، وغير الموقعة وسريعة الحدوث الحاصلة في البيئة (ولي وأخرون، 2016م، 223).

في حين يرى (Harrigan) المرونة الاستراتيجية على أنها تحديد إمكانات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها في السوق، وتغيير خطط اللعبة، أو إلغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضي، وبالنسبة لـ (Hurry) فإن المرونة الاستراتيجية ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها (البياتي، 2019م، 35)..

في حين أشار (Hitt) ان المرونة الاستراتيجية تشير إلى مجموعة الإمكانيات التي تستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الدينامية ومعالجة عدم التأكد والمخاطر المرافقة لها، ويرى (Wheelen) أن المرونة الاستراتيجية تعبر عن إمكانية المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى (يحيى، 2010م، 29).

ويعرف فيري المرونة الاستراتيجية بأنها تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والإمكانات الدينامية بطريقة فاعلة في الحاضر والمستقبل من أجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير، ومن الملاحظ أن أهم ما يميز التعاريف الواردة في أعلاه، تركيزها على التغيرات البيئية التي تفرض على المنظمة محددات صعبة وطويل الأمد، وتتطلب الشروع بعملية التكيف الاستراتيجي (بن أحمد، 2017، 34).

وعليه فالمرونة الاستراتيجية هي قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات الرئيسية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغيرات وإعادة التفكير باستمرار بالاستراتيجية الحالية وتعديلها (غالب، 2022م، 19).

كما ان المرونة تحدد استمرارية العلاقات داخل النظام وهي مقياس قدرة الأنظمة على استيعاب المتغيرات التي تواجه المنظمة وينظر الكثير من الكتاب للمرونة بأنها ظاهرة على المستوى التنظيمي تتمثل في قوة الوحدات التنظيمية في التعامل مع الأحداث غير المرغوبة والأزمات أو الحد منها أو ادارتها حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى مرحلة التعافي (المعاضدي، 2011م، 30).

اما رشيد وحמיד فقد عرفا المرونة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات البيئية سواء بطريقة استجابية أو بطريقة استباقية، وفي نفس السياق، ترى دراسة ولي وآخرون أن المرونة الاستراتيجية تقوم بتخفيف آثار الصدمات التي تتعرض لها المنظمة بسبب عدم التأكد البيئي أو توظيفها لمصالحها (رشيد وحמיד، 2019م، 260).

ويستج من التعارف السابقة أن المرونة الاستراتيجية تشير إلى:

- قدرة المنظمة على تحديد التغيرات والتهديدات في البيئة الخارجية.
- قدرة المنظمة على مواجهة تلك التغيرات أو التكيف والتأقلم معها.
- امتلاك المنظمة عدداً من البدائل الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تلك التغيرات والتهديدات.
- قدرة المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى بسرعة وبأقل تكلفة.
- قدرة المنظمة على حشد الموارد وإعادة توجيهها نحو مسارات عمل جديدة.

- امتلاك المنظمة لموارد متنوعة تمكنها من التعامل مع التحديات والتغيرات بصورة استباقية (المهيرات، 2017م، 31) ..

- قدر المنظمة على إعادة هيكلة نفسها بما يساعدها في التأقلم مع التغيرات الخارجية.

### ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية:

تواجه منظمات الاعمال ضغوطاً شديدة نتيجة ازدياد التعقيد وعدم التأكد والاضطرابات والديناميكية المتسارعة وشدة المنافسة المتزايدة في بيئة الأعمال، الأمر الذي أظهر الحاجة إلى قدر من المرونة لمواجهة تلك الاضطرابات والتهديدات، حيث أضحت المرونة ضرورة استراتيجية للمنظمات، إذ ان امتلاك المرونة الاستراتيجية يعني امتلاك القدرة على التغيير بسهولة وبسرعة في جوانب رئيسية في استراتيجية الأعمال، ومن ثم تحسين قدرتها في مواكبة المنافسة (المعاضيدي، 2011م، 121).

وتشير دراسة إدريس والغالبي على أن أهمية المرونة الاستراتيجية تنبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المتعددة، وهذا يعني المنظمة بسرعة الحركة والتي تتمثل في القدرة على التكيف والسرعة في معالجة التعقيد (ادريس والغالبي، 2013م، 109).

ويمكن أن نتخلص أهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمة على تحديد التحديات في البيئة الخارجية والاستجابة لها أو مواجهتها في ظل حالة عدم التأكد البيئي.
- تساعد المنظمة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل للحصول على العوائد الاستثنائية وتحقيق الميزة التنافسية.
- تساعد في توسيع الخيارات وتأمين البدائل المختلفة، والتحول من استراتيجية إلى آخر بأقل الخسائر والوقت والجهد.

- تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة لحاجاب ورغبات الزبائن المختلفة والمتغيرة ، وذلك من خلال عملية التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

- تساعد في تحسين أداء المنظمات حيث تؤثر المرونة الاستراتيجية بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي، اذا ما توفرت العمليات والهياكل المرنة.

- تمكن المنظمة من البقاء خلال فترة الأزمات(رشيد وحמיד،2019م،260).

إن أهمية المرونة الاستراتيجية تأتي من خلال كونها قادرة على العمل في بيئة توصف بكونها تنافسية دينامية ومتغيرة (Yonggui &Hing,2004,34)، ويشير ( flanders, 204,4) بأن أهمية المرونة الاستراتيجية تبرز من خلال الأتي:

- تمنح المنظمة القدرة للرد على التغيرات البيئية في الاتجاه المطلوب.
- تسمح للمنظمات الرد على البيئات غير مستقرة، واستخدام الموارد والقابليات للتكيف مع الشروط المطلوبة.
- زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة، وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية (البياتي،2019م، 172).

ويتضح من ذلك أن المرونة الاستراتيجية تشكل أهمية جوهرية للمنظمات بمختلف مجالاتها، فهي تزيد من قدرتها على الصمود في وجه الأزمات والتغلب على المنافسين من خلال تحديد التحديات والفرص في البيئة الخارجية والقيام باستثمار الفرص وتجنب التحديات، والاستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع، وتعزز قدرتها على تقديم سلسلة من المنتجات أو الخدمات المختلفة بما يتناسب مع متطلبات ورغبات العملاء (قريشي وآخرون،2019م، ص68).

في حين ذكر(المعاضدي ومحمد، 2011م) أن امتلاك المنظمة مرونة استراتيجية تمكنها من أن تكون سريعة في الاستجابة إلى : ( التغير في إجمالي طلبات الزبائن، تخصيص منتج أو خدمة لتلائم طلبات الزبائن الفردية، المنتجات الجديدة التي أطلقها

المنافسين، جداول تسعير جديدة استجابة للتغيرات في المنافسة والأسعار، سهولة التوسع في أسواق ومناطق جديدة، اعتماد تطبيق تقنيات جديدة لإنتاج أسرع وأفضل وأرخص، تجديد المنتجات (جوهريا) (المعاضدي ومحمد، 2011م، 13).

#### مراحل تطور المرونة الاستراتيجية وأسباب ظهورها:

إشارات الدراسات التي قام بها كل من (بخيلي وشلاي، 2020) و (الشماسين، 2013م) إلى أن مفهوم المرونة الاستراتيجية تطور عبر عدة مراحل وذلك على النحو التالي: (بخيلي وشلاي، 2020م، 270)

#### أ) المرونة الاستراتيجية في السبعينات (1970-1979م):

وصفت المرونة في هذه الفترة بأنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية، والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات، إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محدداً لحركة حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين (الشماسين، 2013م، 25).

#### ب) المرونة الاستراتيجية في الثمانيات (1980-1989م):

تشكل خلال هذه الفترة عنصر المنافسة الافتراضية الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وانطلاقاً من ذلك ، فإن التحلي بالمرونة الاستراتيجية يرتبط بقدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها داخلياً بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقتها بالبيئة الخارجية، بما في ذلك آليات المنافسة (البياتي، 2019م، 174).

#### ج) المرونة الاستراتيجية من التسعينات وحتى الآن:

خلال هذه الفترة تم التأكيد على أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشاهبة لمفهوم القدرات، والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي هذا الصدد يشير (البوعينين، 2018) أن المرونة الاستراتيجية في هذه المرحلة حملت وجهتي نظر هما : (البوعينين، 2018م، 53).

• **المرونة الاستراتيجية**(من وجهة النظر الخارجية): والتي تعني أن التغير المستمر في بيئة عمل المنظمة يتطلب منها إعادة تقييم الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية.

• **المرونة الاستراتيجية**(من وجهة النظر الداخلية) : وتعني أن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاثة مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية، وهي: المستوى المالي ( التوجه التنظيمي)، والمستوى المتوسط ( الهيكل التنظيمي)، والمستوى المنخفض ( العمليات التنظيمية) (الشماسين،2013م، 27).

#### **مداخل المرونة الاستراتيجية**

تتضمن أدبيات الإدارة الاستراتيجية عدة مداخل للمرونة الاستراتيجية يمكن تناولها على النحو التالي:

##### **أ) مدخل المرونة الاستجابية (رد الفعل):**

تقوم فكرة هذا المدخل على سلوك رد الفعل للمنظمة، إذ تسعى المنظمة باستمرار للتكيف والتأقلم عن طريق رد فعل سريع على تغيرات البيئة الخارجية، ويرتبط أداء المنظمة وفق هذا المدخل بمدى قدرتها على التأقلم والاستجابة للبيئة الخارجية، وتحقيق المواءمة الاستراتيجية بين بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، لكن يؤخذ على هذا المدخل إهماله لقدرة المنظمة على تغيير قواعد اللعبة وفرض التغيير في المحيط بالاعتماد على نقاط قوتها الداخلية من موارد وكفاءات (أبو ردن والعنزي،2017م) وأشار (أحمد والسبتي،2015م) إلى عدة عوامل أساسية تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم استجابة المنظمة، وتشمل: سرعة الاستجابة، وتكاليف الاستجابة، وعدد الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تتخذها المنظمة ، وتسمح لها بتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى عامل وتيرة التغير في المحيط (أحمد والسبتي ،2015م، 91).

##### **ب) مدخل المرونة الاستباقية وفق نظرية الموارد:**

تعرف المرونة الاستباقية بأنها قدرة المنظمة على خلق واقتناص الفرص، والاستعداد للظروف البيئية غير المتوقعة، بالإضافة إلى القدرة على المناورة واحداث التغيير في البيئة، ووفق هذا المدخل تهدف نظرية الموارد إلى فهم محددات بناء الميزة التنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع، فالتفكير الاستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أفضل استعمال للموارد، ويعيد النظر في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، إذ تؤثر المنظمة في بيئة أعمالها عن طريق سلوكها الابتكاري، ومواردها التي تمتلكها، ويمكن تحليل الدور الاستراتيجي للمرونة الاستباقية، التي تركز على الابتكار والاستباق مقارنة بالبيئة الخارجية (أحمد والسبتي، 2015م، 92).

وتضيف دراسة الغرابية أن هناك عدة مداخل أخرى للمرونة الاستراتيجية تتمثل في التالي: (الغرابية، 2017م، 39).

#### ج) المدخل الوظيفي:

وفقاً لهذا المدخل، ينظر للمرونة الاستراتيجية على أنها مرونة تصنيعية، حيث تناولت الكثير من الدراسات والأبحاث المرونة في نظم التصنيع، وترتبط الأفكار التي يستند إليها المدخل الوظيفي بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية، والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم.

#### د) المدخل الوظيفي:

وفقاً لهذا المدخل، يتم إحداث تغيرات مقصودة في استراتيجية وهيكل المنظمة بهدف الاستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية (الغرابية، 2017م، 39)

#### هـ) مدخل المناورات الاستراتيجية:

ينقسم هذه المدخل إلى أربعة مناورات استراتيجية وقد لخصها الياسري وآخرون (2014م) كالآتي:

- **مناورات المبادأة:** يركز هذا النوع من المناورات على عنصر الإبداع وعنصر مفاجأة المنافسين من خلال إيجاد نطاق واسع ومتعدد من الخيارات والخيارات والقرارات التي تطور العمل ، ومن ثم العمل على تنميتها بالشكل الذي يمكنها من توليد اتجاهات متعددة، فه خيارات استراتيجية توظف لبدء تحولات، وتصاغ قبل

الحاجة إليها، وتستبق مبادرات تنافسية وتغيرات في السوق (الياسري، وآخرون، 2014م، 312).

- **المناورات الاستثمارية:** يركز هذا النوع من المناورات على المنتج، وذلك من خلال العمل على تنميتها بالشكل الذي يمكنها من توليد اتجاهات متعددة، فهي خيارات استراتيجية توظف لبدء تحولات، وتصاغ قبل الحاجة إليها، وتستبق مبادرات تنافسية وتغيرات في السوق (قريشي وآخرون، 2019م، ص 68)..

- **المناورات الاستثمارية:** يركز هذا النوع من المناورات على المنتج، وذلك من خلال العمل على تطويره وتحسينه للدخول إلى أسواق جديدة منافسة، وتحقيق إنتاجية عالية ذات كفاءة جيدة، وذلك بتبني أنظمة مرنة تمكن المنظمة من استغلال الفرص التي تظهر بشكل مفاجئ نتيجة الطلب المتزايد على منتجاتها أو خدماتها.

- **المناورات الوقائية :** تلجأ المنظمات إلى المناورات الوقائية بهدف الحد من تأثير الظروف الطارئة المفاجئة أو التصدي لها، وتركز هذه المناورات على وضع خطط استراتيجية لحماية ووقاية موارد المنظمة، وهذه الخطط الاستراتيجية تأخذ أشكالاً عدة، وأهمها الاستثمار في أكثر من مجال، ويضيف أبو ردن والعنزي (2017م) أن هذا النوع من المناورات يساعد المنظمة على الحماية من الضرر المحتمل ونتائجه، والذي قد يظهر عند الدخول في حالة عالية من المخاطرة، كدخول سوق اجنبية جديدة ، وبهذه الطريقة تسعى المنظمة إلى اتخاذ استراتيجيات التحوط (ابوردن والعنزي، 2017م، 245).

- **المناورات التصحيحية:** يتمثل هذا النوع من المناورات الاستراتيجية في عملية تنفيذ حركة الإصلاح للإضرار والآثار الناجمة عن عدم تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات البيئية الحرجة (أحمد والسبتي، 2015م، 92).



## مراحل تطبيق المرونة الاستراتيجية

يتلخص تطبيق المرونة الاستراتيجية في أربعة مراحل أساسية:

1. **التوقع:** يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوات المستقبلية.
2. **الصياغة:** تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى، وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الاستراتيجيات.
3. **التجميع:** أي الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجية المتحملة
4. **التشغيل:** تنفيذ الاستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية، وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة (غالب، 2022م، 50)

## أبعاد المرونة الاستراتيجية:

ان نجاح منظمات الاعمال في الوصول على الريادية يتطلب عنصر مهم وأساسي وهو (المرونة الاستراتيجية) التي يعتبر وجودها أحد العوامل المساعدة والمهمة في هذا النجاح، إذ تساهم وبشكل فعال في زيادة قدرة المنظمات في مواكبة التغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها اذ تؤدي المرونة الاستراتيجية إلى اتباع المنظمات النهج الاستباقي بدلا من نهج ردة الفعل الذي في الغالب يؤدي إلى وجود قصور في الجهد والوقت والتكلفة (قريشي وآخرون، 2019م، ص 71).

كما أن نجاح منظمات الاعمال يعتمد على قدرتها على مجاورة الظروف المتغيرة في بيئة العمل، وعلى الرغم من أن أغلب منظمات الأعمال تقوم ببناء ممارسات جديدة للحد من التغير المستمر والديناميكي في البيئة التي تعمل فيها إلا أن هذا العمل لا يكفي اذ أن أغلب هذه الممارسات تعمل على التحسين فقط ، ولا تعمل على توليد

الميزة التنافسية التي تضمن بقاء منظمات الأعمال في دائرة المنافسة مع منظمات الأعمال الأخرى والتفوق عليها ، إذ يجب عليها أن يكون اهتمامها موجهاً نحو المرونة الاستراتيجية، كون المرونة الاستراتيجية تضمن تقديم الدعم لتطوير الاستراتيجيات المستقبلية ، فهي تمكن منظمات الأعمال من الاستجابة والتكيف بسرعة للتغير المستمر من العوامل البيئة سواء أكانت داخلية أو خارجية وقد تم تحديد عدد خمسة أبعاد للمرونة الاستراتيجية وهي ( المرونة التنافسية، المرونة التسويقية، مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة المعلومات)(ادريس والغالي،2013م، 109).

#### أولاً: المرونة التنافسية:

تعرف المرونة التنافسية بأنها قدرة الشركة على التنافس في بيئة عمل مضطربة وغير مستقرة(عابد، 2016م، 16)

ويرى العواودة (2017م) أن المرونة التنافسية هي قدرة الشركة على مقاومة سلوك المنافس الجديد، وقدرتها على إعادة ترتيب مصادرها المهمة بسهولة وتوجيهها نحو عمليات الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن، وتنويع خياراتها الاستراتيجية لتتنافس بشكل فعال (العواودة،2017م، 11).

وفي نفس السياق ، حددت دراسة بن غزال(2020) مجموعة من الأمور يمكن أن تقاس المرونة التنافسية في المنظمات من خلالها وهي : (بن غزال،2020م، 23)

- تحديد أسعار منافسة لمنتجاتهم مقارنة بمنافسيهم مما يساعد في الحفاظ على عملائهم.

- تقديم أفضل مستوى جودة لمنتجاتها وخدماتها بالإضافة إلى الخدمات المرافقة لها.

- التجديد والابتكار في المنتجات بهدف إشباع حاجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار.

- تلبية حاجات ورغبات العملاء المتجددة في الوقت المناسب.

## ثانياً: المرونة السوقية

ترف دراسة إبراهيم(2019م) المرونة السوقية بأنها قدرة الشركة على التعديل السريع لجهودها السوقية في بيئة ديناميكية، وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة ، وأن المرونة السوقية هي قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والتعامل مع قطاعات السوق المتعددة، وموازنة المتطلبات المحلية والعالمية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وتعريف أيضا بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في السوق أو التأثير عليها( إبراهيم،2019م، 403) .

وتشير دراسة عباس وحسن (2018م) إلى أنه يمكن قياس المرونة السوقية من خلال الأبعاد التالية: (عباس وحسن،2018م، 10)

- قدرة المنظمة على زيادة الحصة السوقية
- قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء.
- القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة
- القدرة على تحدي السوق المناسب ( غالب، 2022م، 54)

## ثالثاً: مرونة الموارد:

يقصد بالموارد جميع مدخلات العملية الإدارية وتشمل الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية والمعلومات، والوقت (السنفي، والعريقي، 2018م، 11).

وتعرف مرونة الموارد بأنها امتلاك المنظمة لموارد مرنة ذات استخدامات متعددة، وتشير مرونة الموارد إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المختلفة ( مالية، مادية ، بشرية، معرفية) بطريقة تمكنها من تفعيل الخيارات الاستراتيجية بواسطة أنظمة إدارية مختلفة(المهيرات، 2017م، 8).

## رابعاً: مرونة الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي الجهاز الذي يتم من خلالها ممارسة السلطة، كونه يقرر أيا من المراكز تأتي سلطته في المقاول الأول، وأن اتخاذ القرارات يكون عن طريق تحديد

تدفق المعلومات إلى متخذ القرار، وهو الوسيلة التي بواسطتها تنظم الأقسام المختلفة للمنظمة، وبه يتم توزيع العمل، وتنسيق نتائج الإنجاز (ولي وآخرون، 2016م، 224). وتعرف مرونة الهيكل التنظيمي بأنها القدرة على اجراء التغييرات اللازمة لهيكل المنظمة لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه، بشكل مستمر ومتجدد(أبو عورة، 2016م، 23).

وتعرف مرونة الهيكل التنظيمي أيضاً بأنها القدرة على التغيير فلي الهيكل التنظيمي والإداري والإجراءات وتتمثل في دمج إدارات وأقسام مع بعضها البعض، أو رفع مستوى إدارة معينة ، أو إدخال إصلاحات وتغييرات على إجراءات الميزانية وشؤون الموظفين من أجل زيادة استجابة الجهاز الإداري لمراقبة الجهاز التنفيذي، وتبسيط الإجراءات الإدارية(غالب، 2022م، 56).

وعليه يمكن القول إن مرونة الهيكل التنظيمي تساعد المنظمة على إدارة التغيير، حيث تستجيب للتغير في الهيكل المتبع في المنظمة لتحقيق أهدافها، كالزيادة أو التقليل من الوحدات الإدارية، وتوضيح العلاقة بين هذه الوحدات لكافة الموظفين(بن احمد، 2017م، 63).

#### خامساً: مرونة المعلومات

تمد نظام المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ولكي يكون القرار اكثر فاعلية، يجب أن يعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة، فالحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والمناسبة ليس سهلاً، وذلك نظراً لكثافة البيانات وتعقدها وتداخلها، ولذلك أصبح من الضروري على المنظمة أن تمتلك نظاماً خاصاً للمعلومات، يستطيع استيعاب وتخزين القدر الكبير من البيانات، ويسهل عملية المعالجة والتحليل وإيصالها إلى المعنيين، ولكي يكون النظام ذو فعالية، يجب أن يكون مرناً، حتى يتماشى مع متغيرات البيئة الخارجية المعقدة والسريعة التغير (نصيرة، 2011م، 51)

وتتمثل مرونة المعلومات في قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات، وتنقسم إلى: مرونة الإبلاغ: وتتمثل في قدرة المنظمة على استطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية: وتعني قدرة المنظمة على استخلاص وتحليل البيانات القديمة من أرشيفها واستخدامها في عملية اتخاذ القرار (المعاضدي، والطائي، 2011، 122).

وتشير دراسة المنزي (2014م) أن مرونة المعلومات تتمثل في قدرة المنظمة على جمع البيانات وتخزينها بأسلوب منظم ، يسهل الرجوع عليها عند الحاجة، والقدرة على معالجة هذه البيانات واستخدامها في عملية دعم القرار، بالإضافة إلى امتلاك أحدث التقنيات التكنولوجية، التي تقدم حلولها علمية للعديد من المشكلات التي تواجه المنظمات (المنزي، 2014م، 45)

## المبحث الثاني

### الأداء الاستراتيجي

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة و يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة (حسن، 2001م: 202).

يعد الأداء موضوعاً جوهرياً بالنسبة للمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال على حد سواء، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع المعرفة الإدارية وحقولها، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال، الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا أن المجال مازال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة، لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، لاسيما أنه لم يعد مفهوماً بسيطاً بقياسات محددة يتفق عليه الجمعي، وعلى الرغم من تعدد الأبعاد والمنطلقات البحثية واتساعها ضمن موضوع الأداء واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة، لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها (الحرازي، 2017م: 59) وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الاستراتيجي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (حسن، 2001م: 202) ..

#### أولاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال، الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، فالأداء مفهوم شامل وواسع ومحتوياته متجددة ومتطورة بتحديد وتطور أي من مكونات المنظمة وعلى اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارة العالي في

منظمات الأعمال مستمرة في التكفير بموضوع الاداء طالما أن تلك المنظمات موجودة (مكاحلة، 2012م: 47).

ولقد عرف الأداء الاستراتيجي بعدد من التعاريف، أهمها:

1. أنه تحقيق بعض الشروط التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة اشخاص (الدحلة، 2011:96).

2. أنه "قيام العامل بتنفيذ العمل باتباعه أسلوباً معيناً، بحيث يعادل متوسط إنتاجه او يزيد خلال مدة معينة عن المتوسط المعياري المقرر لإنتاج ( فريق من خبراء: 2007: 215).

3. أنه "الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، وفقد يكون اشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما( أبو النصر، 2008: 74).

4. أنه "النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول، وهو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة، أي درجة الانجاز بكفاءة وفاعلية : " أو هي محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو لمجموعة أفراد سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما وقسم ما، ومنظمة ما( مصطفى، 2014:23).

■ ويرتبط بمفهوم الأداء مصطلحات متعددة منها على سبيل المثال الآتي ( أبو النصر، 2008: 75)

1. الاداء المهني: يقصد بالأداء المهني القيام بأعباء الاستراتيجية التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات على وفق المعدل المفروض أدائه من قبل العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة المعدل عن طريق تحليل الأداء.

2. تحليل الأداء: يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

3. معدل الاداء: يقصد بمعدل الأداء كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل أو مقدار الزمن اللازمة لإنجاز كمية العمل.

ومما سبق ذكره يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي " أنه أي عمل يقوم به شخص ما خلال مدة زمنية محددة، ويسهم في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية".

### أهمية الأداء الاستراتيجي:

تولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة، ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحوي جميع منطلقات الإدارة مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات الإدارة الاستراتيجية وبحوثها الأداء، لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميزة من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (إداريس والغالبي، 2009:40).

وذكر (بلاسكة، 2012:14) أهمية الأداء في النقاط الآتية:

1. يعد أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
2. يعد أداة المعرفة حالة المنظمة.
3. يستعمل أداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
4. تحديد سبل لتطوير العاملين وتدفعهم نحو تطوير أنفسهم.
5. يعد القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملون.
6. يساعد على ترجمة النتائج.



7. يعد اداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.

### عناصر الأداء الاستراتيجي:

لأن الأداء مشتق من العمل، وهو جزء منه، فسيكون من الطبيعي أن تكون عناصر الأداء جزءاً من عناصر العمل، وعليه فإن عناصر العمل تتمثل فيما يلي: (مصطفى، 2014:23).

1- الفرد القائم بالعمل.

2- العمل المطلوب انجازه

3- التكنولوجيا وعناصر ومكونات التكنولوجيا والمتمثلة في :

- الأدوات اللازمة لإنجاز العمل.

- التجهيزات

- طرق العمل وأساليبه

- الآلات والماكينات.

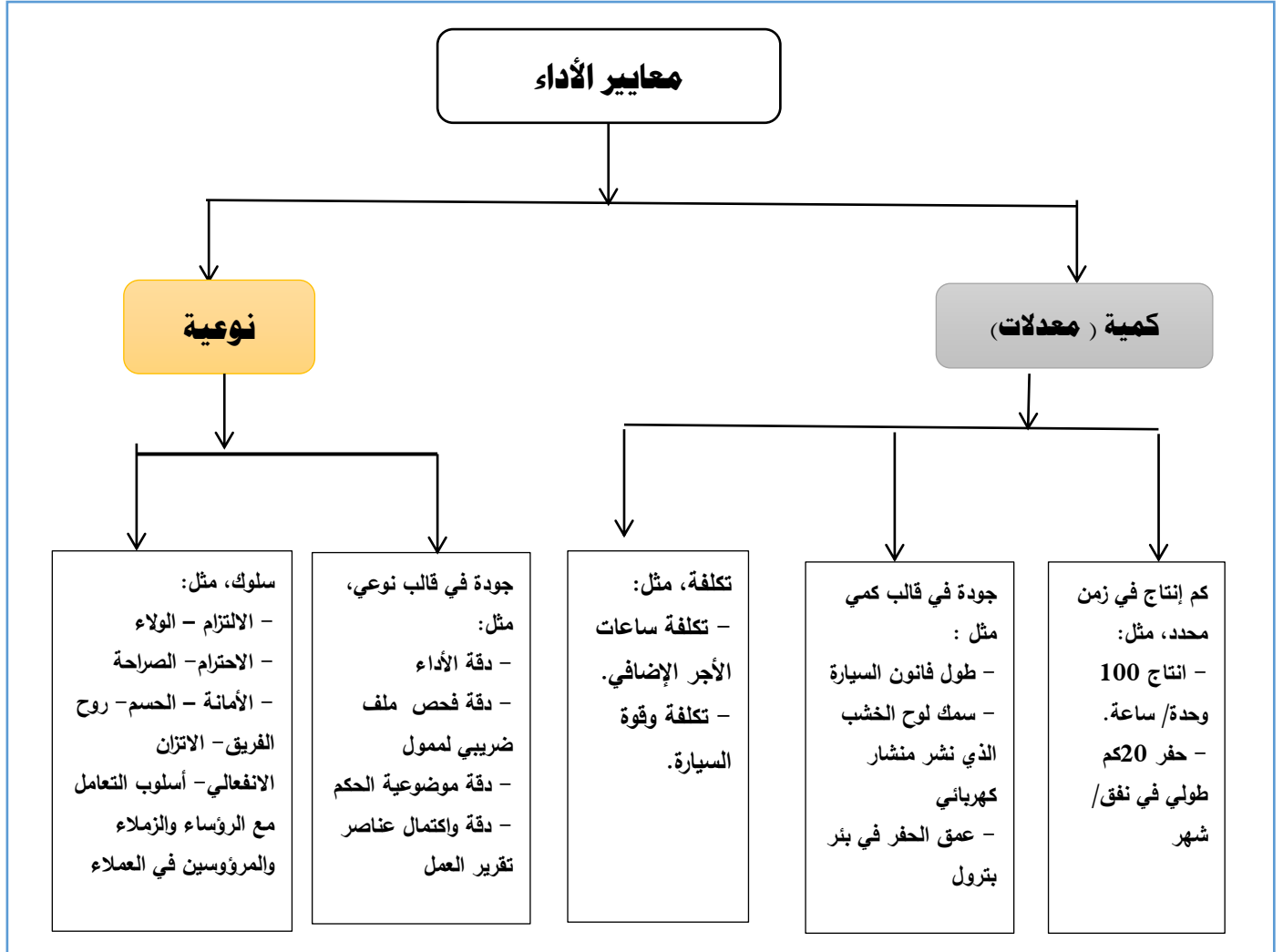
### معايير الأداء الاستراتيجي:

قبل أي تقييم يجب أن يتم تقرير المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة من وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة والمنعكسة على وصف الاستراتيجية، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق، فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الاستراتيجية إلى حيز التنفيذ (جاد الرب، 2009: 59).

ويمكن تعريف معايير الأداء أنها: الأساس الذي نسب إليه الفرد، الذي يقارن به الحكم عليه، أو هي المستويات التي يعد بها الأداء جيداً ومرضياً (الصيرفي، 2008: 61) كما عرفها (الدحلة، 2001 : 116) أنها " الأداة التي تضمن بواسطتها قياس مستوى بشكل صحيح ودقيق في أثناء عملية تحليله.

وعرفها (مصطفى، 2014: 38) أنها "مقاييس تم الاتفاق عليه من جانب وحدة أو منظمة معينة لتطبيقها على نشاط معين أو عملية للتحقق من مدى مطابقة لنتائج هذا النشاط أو هذه العملية لهذه المعايير.

شكل رقم (2)



معايير الأداء المصدر: (الصيرفي، 2008: 61)

ويتناول الشكل السابق بصورة عامة معايير الأداء من جانبين أساسيين، هما:  
1. موضوع يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

أ- المعرفة بالعمل ومطالبة: يقصد بها درجة إلمام بتفاصيل العمل وإجراءاته وكيفية أدائه.

ب- كمية الإنتاج، وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الحسبان ظروف العمل المتاحة. جودة الأداء، وهذا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله، ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعية و ظروف العمل والإمكانات المتاحة.

2- سلوكي، ويكشف عن صفات الفرد الشخصية، ويتضمن في:

أ- التعاون، حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين من زملائه في المنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجهد الخارجي.

ب- درجة الاعتماد عليه، وقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته، ومدى حاجته إلى المتابعة.

ج- الحرص على الآلات والأدوات والمواد، ويقيم ذلك العنصر مدى حصر العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الحضور والانصراف.

د- المواظبة، ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

هـ- استعمال وقت العمل، ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و- السلوك الشخصي ويقيم ذلك العنصر الصفات الاخلاقية داخل العمل فقط، إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة، فيؤخذ حينئذ في الحسبان عند التقويم.

ويقاس الأداء من خلال عدد من المعايير تنقسم إلى أنواع مختلفة وذلك حسب:

1-الزمن: هو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

2-**الجودة:** هي عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الاتقان والتميز في وقت معين.

3-**التكلفة:** هي عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين. وذكر ( الغزاوي، 2012 :37) أن معايير الأداء يجب أن تشمل العناصر الأتية:

1. الجودة : عرفت الجودة أنها مجموع مظاهر المنتج وخصائصه أو الخدمة التي تقوي من القدرة على إيجاد رضا معين وتلبية احتياجات معينة، ويكون قدم المنتج أو الخدمة قادراً على تحمل المسؤولية بالتأكد من أن المخرجات تتطابق مع المواصفات المطلوبة (الدحلة، 2001: 204) .

وتعرف الجودة أيضاً بأنها" مجموعة مظاهر المنتج وخصائصه أو الخدمة التي تقوي من القدرة على إيجاد رضا معين وتلبية احتياجات معينة، ويكون مقدم المنتج أو الخدمة قادراً على تحمل المسؤولية بالتأكد من أن المخرجات تتطابق مع المواصفات المطلوبة"( إدريس والغالي، 2009 : 204).

2. السرعة: ويتم من خلالها قياس الوقت المستغرق في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة، ويتم تحدي الزمن المستغرق إما بالساعات، والأيام، الأسابيع، الأشهر ( الدحلة، 2011: 204).

وتعرف السرعة أيضاً أنها" قدرة الشخص على تجاوز عمل أو نشاط معين أو إنهائه في أقل مدة زمنية ممكنة، إن الصفات المتعلقة بالسرعة تضم مجموعة من العناصر، منها: السرعة الانتقالية: هي عبارة عن مجموعة من الحركات الدورية التي تشبه بعضها بعض من أجل تحقيق أقصى سرعة ممكنة، وهذا يتضمن أنها اكبر مسافة في أقل زمن ممكن.

3. الحجم أو الكمية: يتم من خلال هذا المعيار قياس الكميات، سواء المعبر عنها بالأحجام أو الأعداد للمنتجات أو المعاملات أو الخدمات المقدمة للعملاء، وذلك

بمقارنة معدل ما تم إنجازه مع ما كان متوقعا مع الأخذ في الحسبان مدى تأثير الظروف المحيطة بهذا الانجاز.

4. الدقة: وتعد من اهم العوامل المتصلة بإنتاج الموظف، حيث يتم من خلالها مراعاة الالتزام بأنظمة وقواعد الأداء.

### قياس الأداء الاستراتيجي:

إن قياس الأداء موضوع قديم ويتحدد دائماً فالباحثان ( Lawrence and Iorsch ) أوضحا أن المطابقة والعلاقة بين الأعمال وبيئتها ينعكس على الأداء، وقياس الأداء يوجه أعمال مختلف الوحدات التنظيمية والاستراتيجية وأنشطتها في المنظمة، من خلا التوزيع الأمثل للموارد وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف، وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي، وتوجيه عملية تحسين أعمال المنظمة، إن قياس الأداء يعد من بين أهم المرتكزات الأساسي لوجود المنظمة ( إدريس والغالي، 2009: 67).

ويقصد بقياس الأداء: أنه ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفضل عن طريق القرب والبعد عن مقياس كل منهما، وفي الواقع : أن الإداريين الذين يهتمون بعملية قياس الأداء هم أقرب إلى الفش في العملية الإدارية التطبيقية منهم إلى النجاح ( الظاهر، 2009: 180 ) أو هي " عملية تحديد القيم الرقيمة للأشياء أو للأحداث على وفق قواعد معينة التي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس ( أبو النصر، 2008: 150).

كما يعرف انه "المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس قدرة كل واحد منهما على حده، ثم القياس الجمعي لها، ثم النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح ( الظاهر، 2009: 181 ) كما عرفها (حسونة، 2007: 149) أنها العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها، ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد، وتنقسم معايير الأداء على قسمين هما:

1. العناصر: تمثل في مجموعة من الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف، لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البدهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة.

2. المعدلات: هي عبارة عن ميز أن يمكن من خلاله قياس انتاج الموظف من حيث ثلاثة جوانب:

أ- **معدلات كمية:** هي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال مدة زمنية محددة.

ب- **معدلات نوعية :** وعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والالتقان.

ج- **معدلات كمية ونوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع، فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإلتقان.

من يقوم بالقياس: يكون القائم بالقياس هو :

- الإداريون : (هم المسؤولون المباشرون للأعمال)
- مجموعة القياس.

- قادة العمل (هم القادة في أعلى المستويات).

وعلى هذا فإنه قد يستخدم في القياس صفتين أخريين للمشاركة في العملية القياسية، العاملون بجميع القطاعات، المستفيدون من الخدمة.

## تقييم الأداء الاستراتيجي:

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات متعددة وأصبحت اليوم تتطلب أنظمة تقييم التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين والمسؤولين عن تقييم الأداء، وعليه أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في إعداد تصميم لتقييم الأداء وتدريب المديرين على كيفية القيام بتقييم الأداء مع إيجاد وسيلة لحفظ تقييم الأفراد وتدوينه وتسجيله (عشماوي، 2014: 185).

كما أن عملية تقييم الأداء من العمليات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات الأداء المستهدفة ومعاييرها، التعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها. وتقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية لتحسين المستمر، سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة، أو حتى على مستوى أداء فرق العمل ( جاد الرب، 2009: 37)، ويمكن توضيح تقييم الأداء بالشرح المفصل فيما يأتي:

### مفهوم تقييم الأداء:

توجد مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى المعنى نفسه، فقد عرفه (فليه، وعبد المجيد، 2005 : 265) أنه "مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها، كما يعرف أنه " تحليل أداء العاملين وتقييمهم لعملهم وسلوكهم يفه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى".

وكذلك عرفها (الصيرفي، 2008: 87) أنها " تلك الإجراءات اللازمة اتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها".

## 2. طرق تقييم الأداء:

لقد مرت الطرق المستخدمة في تقييم الأفراد بمراحل متعددة على وفق ما هو تقليدي وما هو حديث، ويمكن توضيحها على الآتي:

أ- **الطرق التقليدية** : يقوم المفهوم التقليدي لتقييم أداء العاملين الذي يشبع استخدامه حالياً على إعداد نماذج محددة تحوي مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد، ويتولى الرئيسي المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج، ومراجعة من يليه في المسؤولية، ومن الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلي : (فليه، عبد المجيد، 2005: 271).

- **طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص**: وتركز هذه الطريقة على تحدي مجموعة من الصفات، مثل: التعاون مع الرؤساء والزملاء، والمرؤوسين، الانتظار في مواعيد العمل، والسرعة وادقة في أداء العمل والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وإيرها من الصفات، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من تلك الصفات:
- **طريقة الترتيب العام**: تتمثل هذه الطريقة في قياس الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً على وفق الأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات كما الطريقة السابقة.
- **طريق المقارنة بين العاملين**: وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً - بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيسي بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.
- **طريقة التوزيع الاجباري**: وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي التي تقتضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط وبقل تركيزها عند الأطراف، وبناء على ذلك يقوم الرئيسي تقسيم مرؤوسيه إلى فئات، وترتيب كل فئة بحسب موقعها، أو تركيزها على منحنى التوزيع.



ب) الطرق الحديثة في تقييم الأداء: نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادي هذه العيوب، ومن هذه الطرق ما يلي: (فيله وعبد المجيد، 2005: 272).

- طريقة الاختيار الاجباري: التي تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية، تعبر عن نواح ايجابية واخرى سلبية.

- طريق الأحداث الحرجة: هي التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة، ويقوم الرئيس بمتابعة الأحداث والوقائع المهمة، التي تتسبب في نجاح العمل أو فشله من جانب مرؤوسيه، ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها.

- طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة، بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه.

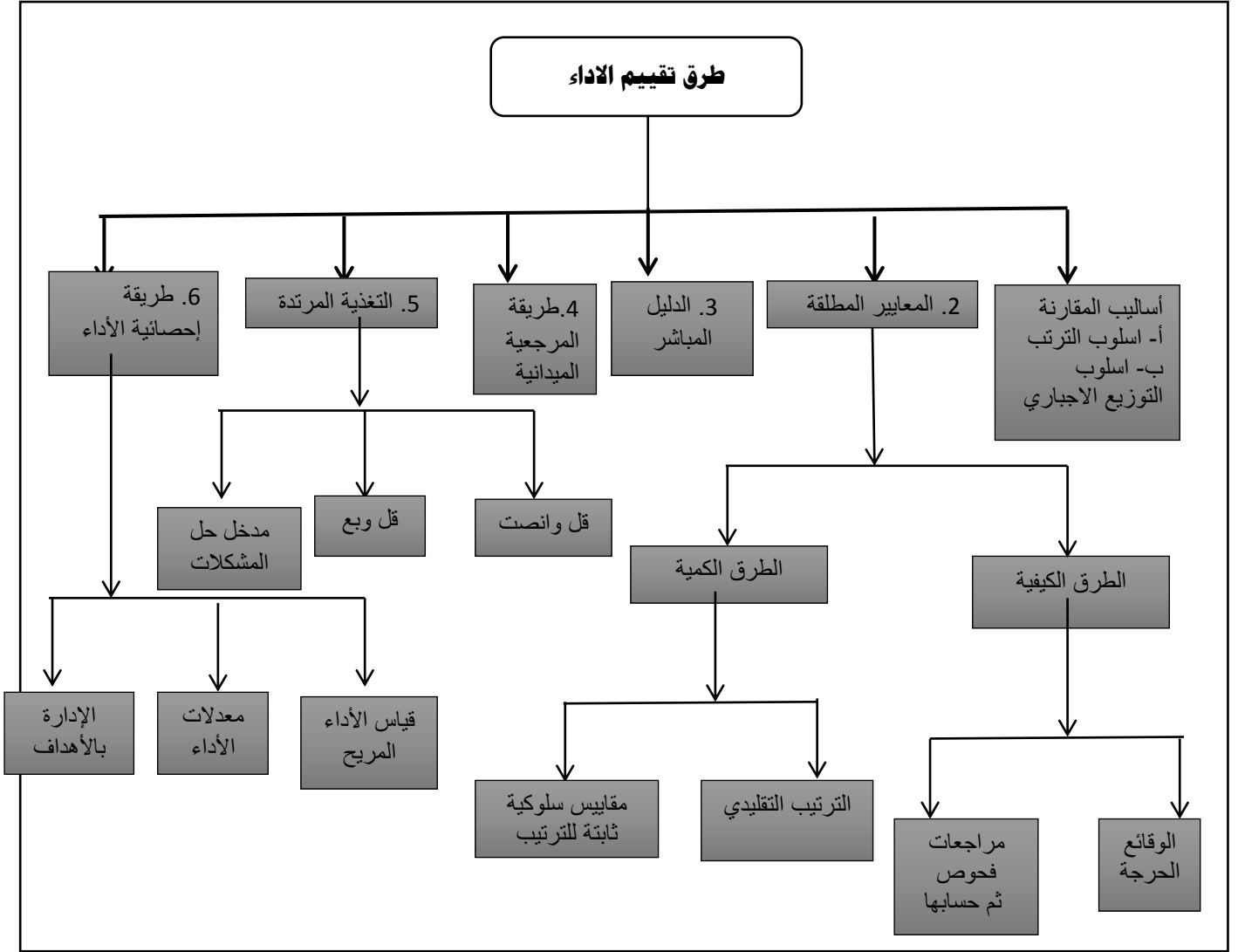
- الانموذج المغلق لتقييم الأداء: ويرتبط هذا الأنموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة المحيطة.

- النظام المفتوح لتقييم الأداء: الذي يستند على علاقة التأثير بالمتبادل بين المؤسسة والبيئة، وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم.

- قياس الفعالية التنظيمية : حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها.

### الشكل رقم (3)

طرق تقييم الأداء وأساليبه في الشكل الاتي:



المصدر: (توفيق، 2011: 21)

ويمكن تناول الشكل السابق على النحو الاتي:

هناك اثني عشر طريقة أو ما يزيد لتقييم الأداء قسمت هذه الطرق إلى ست مجموعات رئيسة هي: (أساليب المقارنة، المعايير المطلقة، الدليل المباشر، طريقة المرجعية الميدانية، التغذية المرتدة، طريقة إحصائية الأداء). وبصفة عامة فإن الأساليب الأربعة الأولى تحاول إبراز أنشطة المدير في أثناء مدة محددة من الزمن، ويعني أنها تشرع لأنشطة المدير في قطاعات قليلة معينة، بينما

الطرق المستخدمة في القسمين الآخرين تربط التقييم بوجهة نظر أوسع للإدارة، وترى الاستراتيجية الإدارية أنها عملية متصلة تربط بين الماضي وكل من الحاضر والمستقبل، وتتنظر هذه الطرق أو الأساليب إلى تقييم الأداء كجزء من العملية الإدارية في مجموعها، وهي توسع مدى التقييم، بحيث يشمل كل العناصر الأساسية للإدارة: التنظيم والتخطيط والتفويض والرقابة والمراجعة والتحفيز والتطوير والاتصال، وتهدف هذه الأساليب إلى إصلاح العملية الإدارية بأكملها وأداء مدير بمفرده على أساس مدار العام وليس نهاية العام.

### 3. أهداف تقييم الأداء:

- إن هدف تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الانتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى إلى تحقيق المزايا الأتية: (توفيق، 2011: 12)
- أ- اختيار الأفراد الصالحين.
  - ب- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءاً عليها الترفيه أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءاً عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
  - ج- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر، حتى يستفيدوا من فرص التقديم المفتوحة أمامهم.
  - د- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
  - هـ- إيمان قياس إنتاجية الأقسام المختلفة وكفايتها.
  - و- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
  - ز- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.
  - ح- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
  - ط- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، ما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين.

ي- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

#### 4. مجالات تقييم الأداء:

مهنآ آراء متعددة في تحديد مجالات تقييم الأداء منها: (أبو النصر، 2008: 140) الرأي الأول: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي: (المعلومات، الاتجاهات، المهارات). الرأي الثاني: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي: (الجودة، كم الإنجاز في وقت محد، التكلفة، السلوك).

الرأي الثالث: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي: (الكمية (العدد)، الجودة (الكيفية)، الوقت (الزمن)، الإجراءات (العملية).

الرأي الرابع: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي: (الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة، النوعية، تحقيق الربح، النمو، رضا العاملين، التحديد والابتكار).

الرأي الخامس: يحدد مجالات تقييم الأداء بشكل تفصيلي في الآتي: (المهارة في أداء المهام، عدد الوحدات المنجزة، المعلومات، الانضباط والالتزام بالمواعيد، المبادأة والإيجابية، نمط التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعلماء، الأخطاء النفسية في العمل، مهارات الاتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات (للرؤساء).

ومن هنا فإن الدراسة الحالية اعتمدت على الأبعاد الآتية (سرعة - دقة - حجم - جودة) لدراستها وقياس أثر إدارة اوقت فيها، في مؤسسة الثورة للطباعة والنشر.

#### 5. أسس التقييم الفعال:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيها فيما يلي: (الصيرفي، 2008: 332).

أ- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية وموحدة لقياس أداء العاملين وتقييمه في العمل الواحد أو المجموعة الاستراتيجية المتجانسة، بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتنظيم.

ب- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط مستوى أدائه الفعلي ومقارناً بالأداء المستهدف أو المفترض.

ج- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

د- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهم التقييم وأهدافه ومعاييرها وإيمانهم بفاعليته.

هـ- إدراك كل من الإيجابيات والسلبيات وضعها في الحسبان، بحيث لا يتم تغليب أحدها على الأخرى.

و- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة، مثل: الفرد نفسه ورئيسه المباشر.

ز- المشاركة في عملية التقييم: من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه.

6. فوائد تقييم الاداء: يحدد (الصيرفي، 2008: 332) فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:

أ- تزويد المديرين ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.

ب- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى إسهام الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفية التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

ج- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك.

د- تقييم أداء الموظفين يساعد المديرين على اتخاذ قرارات بشأن تحسين أداء الموظفين وتطويره، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأول وتميزه، ما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

هـ- يزود تقييم الأداء الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة (الصيرفي، 2008: 332).

7. تحسين الأداء وتطويره: إن الهدف الأساس الذي تسعى إدارة الأداء لتحقيقه والتعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، فتحسين الأداء يقوم على أساس علاج

القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (عشماوي، 2014: 283).

**هناك خلط بين مفهومي:** تحسين الأداء، وتطوير الأداء ولا بد من التفرقة بينهما على النحو التالي:

جدول رقم (3) الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء المصدر

م	تحسين الأداء	تطوير الأداء
1	يعالج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط	يتجه نحو الابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل
2	مدى الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء وبالاستعانة بفرق الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المنظمة (في أغلب الأحيان).	عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين قدرات عالية واستثمارها في مجالات البحوث والابتكار والإبداع لفريق من المتخصصين ذوي المعرفة العالية.
3	لا يستغرق ي تنفيذه عادة وقتاً طويلاً ولا يحتاج إلى تكلفة باهظة.	يستغرق وقتاً طويلاً سنوات متعددة ويحتاج إلى تكلفة باهظة واستثمارات عالية.
<b>الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء المصدر (عشماوي، 2014 : 283)</b>		

ويعد تحسين الأداء الهدف النهائي لنظم الأداء، وتتنحصر أهم مداخله في الآتي:

(عشماوي، 2014 : 297)

أ- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير مهارات العاملين وسلوكهم.

ب- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير ظروف العمل المادية وتحسينها.

ج- تحسين الأداء بالتركيز على التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة.

د- تحسين الأداء من خلال التطوير التقني.

## العوامل المؤثرة على الأداء الاستراتيجي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مستوى الأداء، وقد ذكر الباحثون عديداً من تلك العوامل كل بحسب وجهه نظره، ويمكن تسليط الضوء على أهم تلك العوامل، وذلك على النحو الآتي: حددت (الحرازي، 2017: 73) أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء في الآتي:

1. الظروف المادية، تتعلق الرواتب والأجور والاحتياجات المالية والمعنوية ( الترقية).

2. بيئة العمل، والمقصود بها الظروف البيئية التي يعمل بها الموظف، كالضوضاء والأتربة ودرجة الحرارة.

3. التعليم ويقصد به التحصيل الدراسي أو درجة تعلم الموظف.

4. الإشراف، ويقصد به الجهات الرقابية، والإشرافية على الموظف ومدى قدرتها على تطوير الموظف من خلال إيجاد حلول مناسبة لنقاط ضعفه، وعدم التصدي لأخطائه.

5. سياسه الدائرة، هي التي تتعلق الهيكل التنظيمي والسياسة العامة والخطط.

6. التدريب والتطوير، حيث يؤثر في أداء الموظف لكونه يعزز المعارف، والمهارات والمدارك التي يمتلكها الموظف.

7. التشريعات المنظمة للعمل.

وذكر (الدحلة، 2001: 327) أن هناك عوامل داخلية وخارجية للأداء الاستراتيجي:

1.العوامل الخارجية التي تؤثر في أداء الفرد ونتاجيته، وهي قسمان:

القسم الأول: العوامل البيئية / غير الملموسة، وتتمثل في :

أ- الحوافز وتشمل ( التعويضات المادية وغيرها، التغذية الراجعة، السياسات الداعمة وأن يكون العمل ممتعاً وذا هدف محدد).

ب- أنظمة المنظمة وتشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين و

أنظمة وتصميم العمل والوظائف، وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وسهولة التنسيق والاتصال.

القسم الثاني: المصادر الملموسة، وتتمثل في:

أ- الدعم الذهني ويشمل (مساعدات وأدلة العلم والتوثيق)

ب- الأدوات، ويشمل (الحواسيب المستخدمة والبرمجيات وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك والآلات الحاسبة والأليات).

ج- البيئة المادية، وتشمل (الأصوات المحيطة والاضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث)

## 2. العوامل الداخلية التي تؤثر في أداء الفرد وهي قسمان:

القسم الأول: المعرفة والمهارات، وتشمل (التدريب والتدريب في موقع العمل، والتعليم والدراسات الخاصة والتوجيه والإشراف).

القسم الثاني: القدرات المتأصلة، وتشمل (الذكاء والقدرات العاطفية والقدرة الجسدية على تنفيذ العلم والتعلم والذوق الفني والحوافز الداخلية).

### ثانياً: سرعة الأداء

وصحنا سابقاً مفهوم الأداء أما بالنسبة للسرعة فالمقصود بها العمل على المهام بأقصر وقت ممكن دون الاخذ في الاعتبار مدى الكفاء و الانجاز (كمال السيد، 2014م، 12)

إذا فسرعة الاداء هي انجاز المهام والمسئوليات في اقصر وقت مع مراعاة الكفاء والانجاز

و تعرف السرعة في الأداء بانها هي انجاز الأعمال في اقصر وقت (السلمي، 2004م، 25)



سرعة الأداء هي التمكن من انجاز المهام الموكلة اليك بأحسن كيفية و أعلى فعالية في مدة وجيزة ، ويقصد بسرعة الأداء انجاز المهام المسئوليات في الوقت المحدد، وكذلك القيام بالمهام بشكل كامل قبل الانتقال إلى مهام أخرى ، وكذلك قيام الموظف بتحديد أولويات الواجبات الاستراتيجية الموكلة إلى قبل البدء بها مع التأكد على سرعة الأداء ودقة الإنجاز ، وان يتم حسب الموقت اللازم لإنجاز كل المهام بشكل دقيق ومحدد. (أبو ماضي، 2007م، 17)

### ثالثاً: حجم الأداء :

يقصد بحجم الأداء كمية ومقدار الأداء الاستراتيجي ونسبة الإنجاز من المهام الموكلة إلى الموظفين، وملائمة الوقت لحجم الأداء المطلوب وقدرة الموظف على انجاز العمل في الوقت المناسب ووجود آلية لمتابعة حجم الانتاج ومقدار الأداء من خلال تقييم وقياس مقدار وحجم الاداء المنجز مقارنة بالأداء المطلوب (هلال ، 1996م، 10).

### رابعاً: دقة الأداء:

يقصد بدقة الأداء أن يكون الأداء صحيحاً وخالياً من الأخطاء، وان يكون وفقاً للقوانين والتعليمات وبناء على أهداف المؤسسة ورؤيتها ، وأن يكون خالياً من التكرار(حسن ، 2003م، 81).

فالدقة في الأداء هي المهارة العالية في أداء عمل ما وفقاً للمعايير الموضوعية له من حيث الزمن والكمية والجودة والتكلفة، أو المهارة العالية في تنفيذ معلومات أو إجراءات معينة وفقاً للتصور المحدد لتحقيق الهدف منها، ويرتبط غالباً هذا المصطلح بمصطلح المهارة حيث تعبر الدقة في الأداء عن المستوى الأعلى من المهارة.

(<https://hrdiscussion.com2020/1/23-14.11:10>)

## خامساً: جودة الأداء الاستراتيجي

### مفهوم الجودة في الأداء :

الجودة في اللغة :جاء في المعجم الوسيط إن الجودة مشتقة من الفعل الثلاثي جاد بمعنى صار جيداً، وأجاد إي أتى بالجيد، وتوجد في العمل بمعنى تألق فيه، وتوجد الشيء تخير وطلب إن يكون جيد .( مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط)

وكلمة الجودة في اللغة الانجليزية Quality ترجع إلى الأصل اللاتيني Qualitas وتحمل عدة معاني منها: ( مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط)

- مدى جودة أو سوء شيء ما .

- شيء ما يمتلكه شخص كجزء من شخصيته مثلاً الشجاعة، الذكاء، الخ .
- شيء يكون مثالي بشيء ما يجعله مختلف عن أشياء أخرى مثل الحجم واللون
- معيار مرتفع .

مفهوم الجودة : إن مصطلح الجودة لا يزال مصطلحاً هلامياً فالجودة ذاتها كلمة غير معيارية فتحقيق الجودة مرتبط بتحقيق المنفعة، كما أن عدم تحقيقها مرتبط بجلب الضرر، فهي بالتالي كلمة نسبية فما يحقق النفع لي قد يسبب الضرر لغيري (نصار، 2005م، 66)

لذلك تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة واختلفت بحسب اهتمام من يتعرض لها، الأمر الذي يشكل صعوبة في إيجاد تعريف جامع مانع متفق عليه .

حيث يرى جوزيف جوران (Joseph Juran) إن الجودة تعني ملائمة الاستخدام، والخلو من العيوب التي تخلق عدم الرضا لدى العميل وتزيد التكاليف نتيجة إلى إعادة العمل أو استجابةً لشكاوي العميل

ويشير حسان محمد حسان إلى إن الجودة هي مراجعة المنتجات أو الخدمات وفق مواصفات ومعايير محددة مسبقاً (حسان، 1994، 47)

ويرى عمر عقيلي أن الجودة بمعناها العام، هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من التميز، تكون قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء، بالصورة الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا لديهم، وذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.(عقيلي، 2001م، 17)

كما يحاول الكثير من المهتمين بالجودة تحديد أبعاد لها، فنجد محمود عابدين وعبدالله قسماً أبعاد الجودة إلى:

**الجودة والأهداف:** يمكن تعريف الجودة من خلال الأهداف والغايات المنشود تحقيقها بصورة كاملة وليس جزئية،

**الجودة والمدخلات والعمليات:** إن تحقيق الجودة بالأهداف ينبغي علينا إن لا نغفل بعدي المدخلات والعمليات، فتحقيق الأهداف يتوقف على العديد من العوامل في مقدمتها نوعية المدخلات البشرية والمادية المستخدمة واستثمارها،

**الجودة والمعايير:** يرى البعض إن الجودة مصطلح معياري يمكننا من الحكم على الشيء بأنه جيد أو ممتاز أو سيء، ومن ثم يجب توافر معايير أو خصائص تمكننا من إصدار هذا الحكم،

الجودة والاتجاهان التكنوقراطي والشامل : يركز أصحاب الاتجاه التكنوقراطي على الجانب الاقتصادي فقط في التربية، إي تحقق الجودة في الخدمات بقدرة النظم على تأهيل الإنسان، للعمل في مستويات مختلفة تتناسب مع طبيعة العمل في المجتمع وقدرات الأفراد .

في حين يرى أصحاب الاتجاه الشامل أن التربية عملية إنسانية تستهدف التنمية الشاملة للفرد، فجودة التربية تكتسب مدى واسع من السمات الإنسانية منها : احترام الأمم الأخرى، وروح العالمية، والرغبة في الحفاظ على السلام العالمي، والإسهام في الثقافة الإنسانية، والاستعداد للدفاع عن حقوق الإنسان الخ .

ونستطيع القول أن جودة التربية تكمن في قدرة هذا النظام على أن يساعد الفرد في معرفة قدراته وإمكاناته وكيفية استغلالها وتطويرها في المستقبل .

ووضع سامي نصار تصنيف آخر للجودة ثلاثي الأبعاد هو: (نصار، 2005م، 60)

**الجودة كفلسفة :** في هذا الإطار ينظر إلى الجودة باعتبارها مدرسه فكريه بينية التخصصات تختص بالمنظمات، والسلوك التنظيمي، والقيادة . ومن هنا فإن الجودة تصبح طريقة من طرق التفكير حول المداخل التي يمكن تطبيقها في إدارة مؤسسة ما إنها تحدث نوعاً من التكامل بين مفاهيم التنظيم وطرقه المستمدة من مختلف التخصصات ومن مختلف المصادر؛ من أجل تقديم إطار فكري عام ورؤية متماسكة يمكن الاستفادة منها في توجيه عمل المؤسسات وإدارتها لتقديم خدمه جيده .

**الجودة كصفات أو خصائص :** هنا تم النظر إلى الجودة باعتبارها مجموعه من الخصائص والسمات التي تعبر بدقه وشموليه عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها : مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذيه راجعه، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، والسعي إلى إرضاء احتياجات وتوقعات الزبائن وتلبيتها.

**الجودة كخدمه :** تصبح الجودة هنا عمليه يتم فيها دفع كل جوانب العمل في المؤسسة في اتجاه واحد هو تحقيق أعلى معايير للأداء على النحو الذي يطلبه المستفيدين من داخلها وخارجها ويتم ذلك وفق معايير الأداء المطلوب وهي تتميز بالشمول لأنها تؤثر على كل من يعمل بالمؤسسة التعليمية، وكذلك على كل الأنشطة التي تتم باسمها. ويتطلب ذلك التزاماً من الجميع بهدف أساسي وهو جعل الجودة واقعاً تعيشه المؤسسة .

ومع كل هذا التباين إلا إن هناك من يرى الجودة على أنها عمليه بنائيه تهدف إلى تحسين المنتج النهائي، وليست عمليه خياليه أو معقده؛ حيث تستند إلى الأساس العام للحكم على الأشياء، وترتكز على ضرورة تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة وإشباع رضا المستفيدين من الخدمة ( نصار، 2005م، 69).

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول: مجتمع وعينة البحث

المبحث الثاني: اختبار صحة الفرضيات

## المبحث الأول

### مجتمع وعينة البحث

#### منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً دقيقاً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، أو درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة، أو تطوير يشمل عدة فترات زمنية، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، وتحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق، بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة؛ إضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج النتائج ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من (175) موظف من ادرين رؤساء اقسام وعمادة الكليات في الجامعة الإماراتية الدولية، أمانة العاصمة صنعاء:

#### عينة البحث:

تم باختيار عينة من عمادة الكليات و رؤساء الاقسام والإداريين في الجامعة الإماراتية الدولية، أمانة العاصمة صنعاء..، حيث تم توزيع (45) استبانة تم استرجاع (39) استمارة وهي الصالحة للتحليل

#### أداة البحث

سيتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة للدراسات الميدانية.

الصدق والثبات

**صدق الاداة :** صدق الاداة تعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعدت لقياسه وتم التأكد من صدق الاستبانة (الاداة) بطريقتين او نوعين من الصدق هما (الصدق الظاهري) و (الصدق الذاتي).

**الصدق الظاهري :** صدق المحكمين ويقصد بصدق المحكمين : هو ان يختار الباحث عددا من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة او المشكلة موضوع الدراسة، حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال ادارة الاعمال والبحث العلمي في بعض الجامعات اليمنية والملحق رقم (1) يوضح اسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم اداة الدراسة ، وقد ابدى المحكمين آرائهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت له ومدى وضوح هذه العبارات ومناسبتها وكفايتها لكل مجالات ومتغيرات الدراسة واستنادا الى ملاحظات وتوجيهات المحكمين قام الباحث بعد العودة للمشرف بإجراء التعديلات المتفق عليها وبلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (38) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية .

### **ثبات الاداة:**

**ويقصد بثبات اداة الدراسة :** التأكد من ان الاجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الاشخاص ذاتهم وللتحقق من الصدق والثبات تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية وتم حساب معامل الفاكرونباخ والصدق الذاتي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) يوضح قيم معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاور الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ	الصدق الذاتي
المحور الأول: المرونة الاستراتيجية	البعد الأول: مرونة التوسع	5	.94	97%
	البعد الثاني: المرونة السوقية	5	.91	94%
	البعد الثالث: مرونة رأس المال البشري	5	.93	96%
	البعد الرابع: المرونة التنافسية	5	.92	97%
	إجمالي المحور الأول	20	.93	96%
المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي	البعد الأول: البعد المالي	4	.92	97%
	البعد الثاني: العمليات الداخلية	4	.92	96%
	البعد الثالث: العملاء	4	.93	95%
	البعد الرابع: التعلم والنمو	4	.91	94%
الإجمالي للمحور الثاني		16	.92	96%
المتوسط العام للأداة ككل		38	.93	96%

يتضح من جدول (1) أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل متغير، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة محاور أداة البحث الحالي وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.91 ، 0.94)، وهي قيم مرتفعة وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث.

### 8-1-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) على النحو التالي :

- قام الباحثون بترميز وادخال البيانات الى الحاسب الالى



- قام الباحثون باختبار الفا كرونباخ والصدق الذاتي لمعرفة مدى ثبات وصدق اداة الدراسة
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة لأفراد العينة
- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط اراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف اجابات العينة عن متوسطها الحسابي.
- اختبار T لعينة واحدة لمعرفة دلالة الفروق في اراء العينة عن المتوسط الفرضي.
- اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق في اراء العينة حسب متغيراتها الشخصية
- تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في اراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تحتوي على ثلاث فئات واكثر.

## تحليل آراء عينة الدراسة

كيفية احتساب التقدير اللفظي (الحكم) :

جدول (2) يوضح طريقة احتساب التقدير اللفظي لفقرات ومحاوِر الدراسة

التقدير اللفظي	اذا كانت النسبة	اذا كان المتوسط
منخفضة جدا	0 % إلى 36%	من 1 الى 1.79
منخفضة	36.1% إلى 51.8%	من 1.80 الى 2.59
متوسطة	52% إلى 68%	من 2.60 الى 3.39
عالية	68.1% إلى 84%	من 3.40 الى 4.19
عالية جدا	84.1% إلى 100%	من 4.20 الى 5

## خصائص افراد عينة الدراسة

قام الباحث بتحليل البيانات الشخصية لمعرفة مدى تمثيل اجابات افراد العينة لمجتمع الدراسة و تم تقديم احصاء وصفيا للبيانات الشخصية .  
وعليه فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول واشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل ارقام ونسب مئوية وتتمثل افراد العينة في المتغيرات التالية :

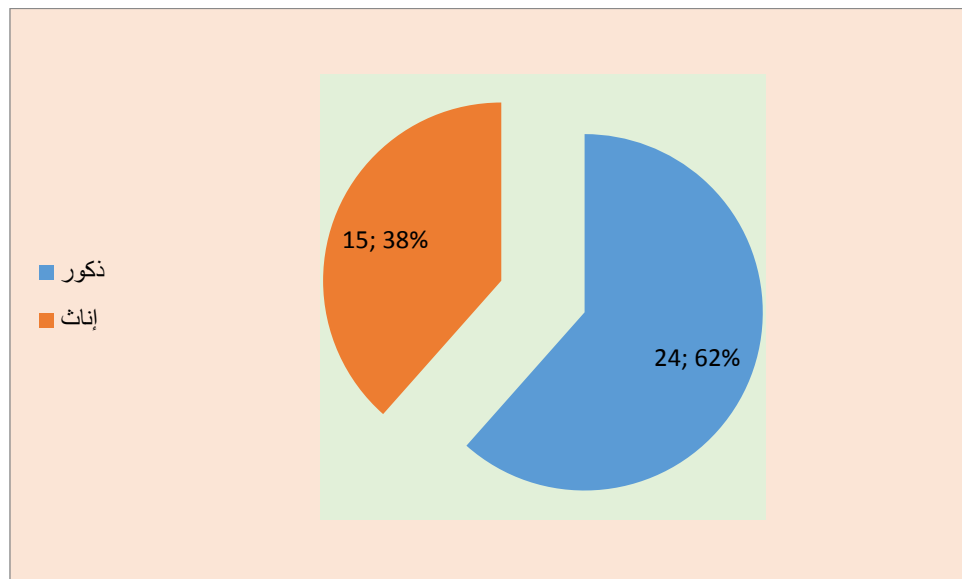
### توزيع افراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي :

جدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكور	24	62%
إناث	15	38%
الإجمالي	39	100%

يتضح من الجدول (3) أعلاه الخاص النوع الاجتماعي بأن أغلب عينة الدراسة كانوا من الذكور حيث جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم (24) وبنسبة مئوية بلغت (62%) من إجمالي العينة الكلية ، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الإناث حيث بلغت عددهم (15) وبنسبة بلغت (38%) أي أغلب عينة الدراسة من الذكور وهذا مؤشر إيجابي.

شكل رقم (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



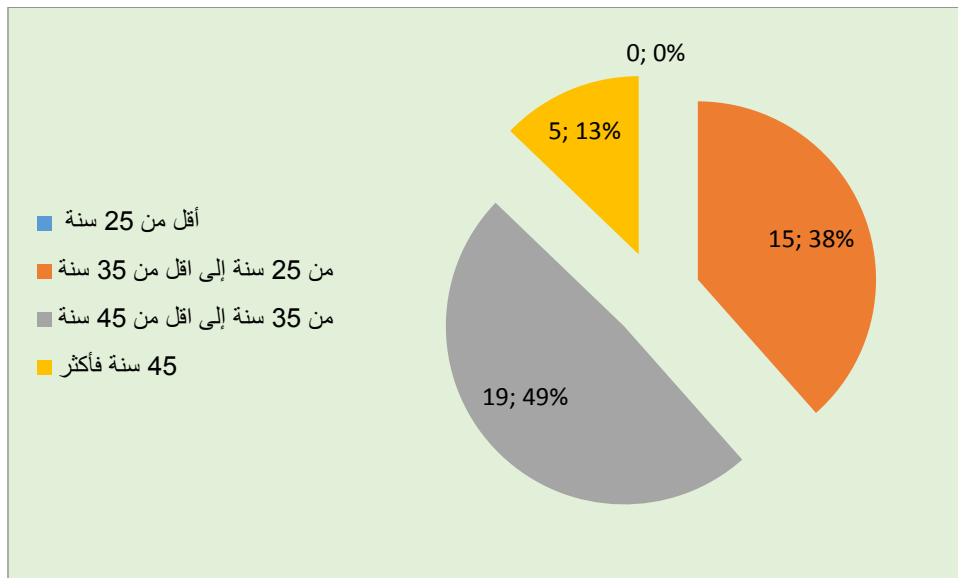
## توزيع افراد العينة حسب العمر :

جدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
0%	0	أقل من 25 سنة
38%	15	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
49%	19	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
13%	5	45 سنة فأكثر
100%	39	الإجمالي

يتضح من الجدول (4) أعلاه الخاص بالعمر أنَّ الفئة العمرية لأغلب أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية " من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة " حيث بلغ عددهم (19) مفردة وبنسبة مئوية بلغت (49%) من إجمالي العينة الكلية بينما أقل أفراد العينة من الفئة العمرية " 45 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (5) مفردات وبنسبة مئوية (13%) من إجمالي العينة الكلية، وهذا يشير إلى " أن أغلب المبحوثين هم في سن العمل والانتاجية وهذا مؤشر إيجابي.

شكل رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير العمر



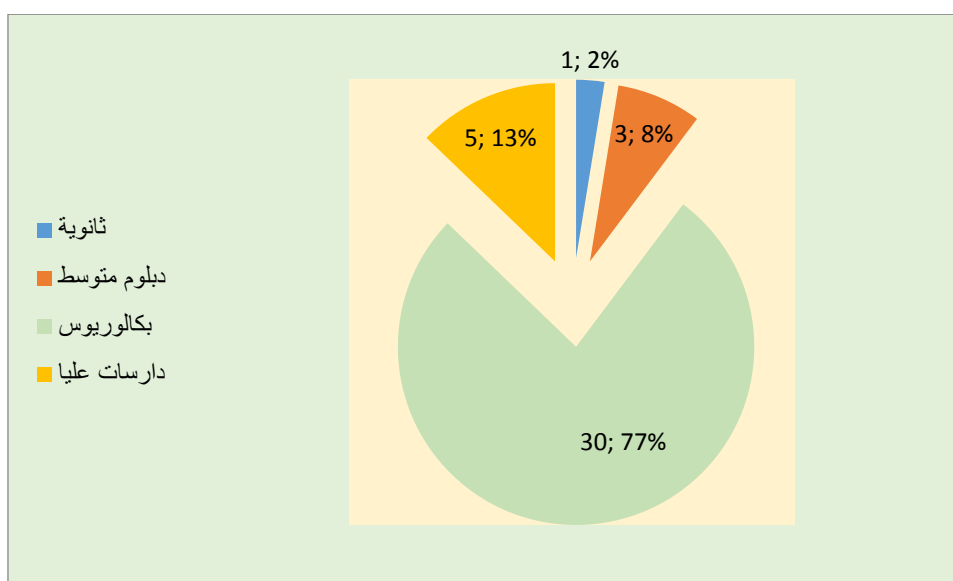
## توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوية	1	2%
دبلوم متوسط	3	8%
بكالوريوس	30	77%
دارسات عليا	5	13%
الإجمالي	39	100%

يتضح من الجدول (4) أعلاه الخاص بالمؤهل العلمي أنَّ أغلب أفراد العينة من الحاصلين على مؤهل "شهادة بكالوريوس" حيث بلغ عددهم (30) مفردة وبنسبة مئوية بلغت (77%) من إجمالي العينة الكلية بينما اقل أفراد العينة من "حاصلين على مؤهل "ثانوية" حيث بلغ عددهم (1) مفردة وبنسبة مئوية (2%) من إجمالي العينة الكلية، وهذا يشير إلى " أنَّ أغلب المبحِثين من الفئة المتعلمة والمتخصصة والحاصلة على درجة البكالوريوس وهذا مؤشر إيجابي.

شكل رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



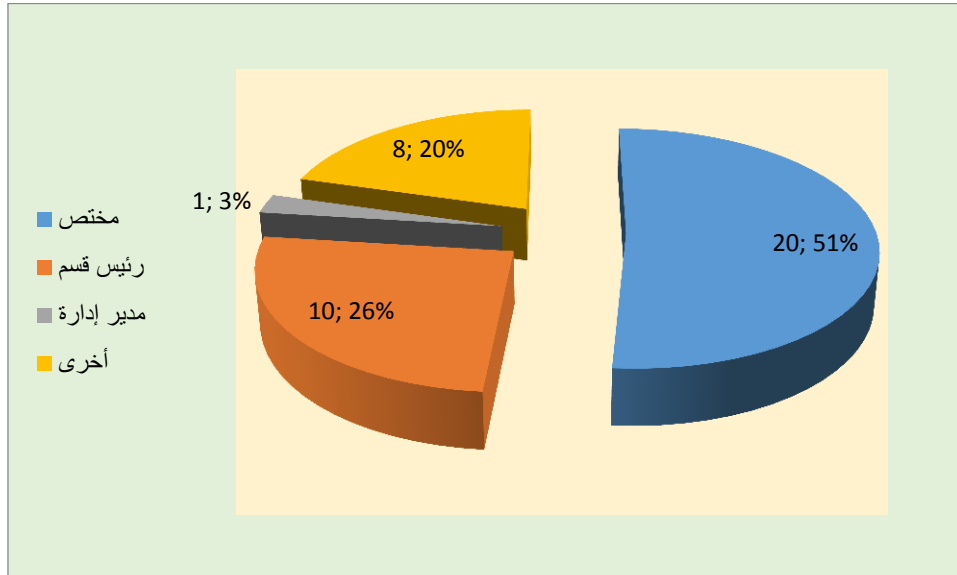
## توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي

جدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
51%	20	مختص
26%	10	رئيس قسم
3%	1	مدير إدارة
20%	8	أخرى
100.0	39	الاجمالي

يتضح من الجدول (5) أعلاه الخاص بالمركز الوظيفي أنَّ أغلب أفراد العينة " بلغت يعملون بوظيفية مختص حيث بلغ عددهم (20) مفردة وبنسبة مئوية بلغت (51%) من إجمالي العينة الكلية بينما اقل أفراد العينة ويعملون بوظيفية مدير إدارة حيث بلغ عددهم (1) مفردة واحدة وبنسبة مئوية بلغت (3%) من إجمالي العينة الكلية، وهذا يشير إلى أن من ذوي التخصصات والمختصين وهذا مؤشر إيجابي

شكل رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



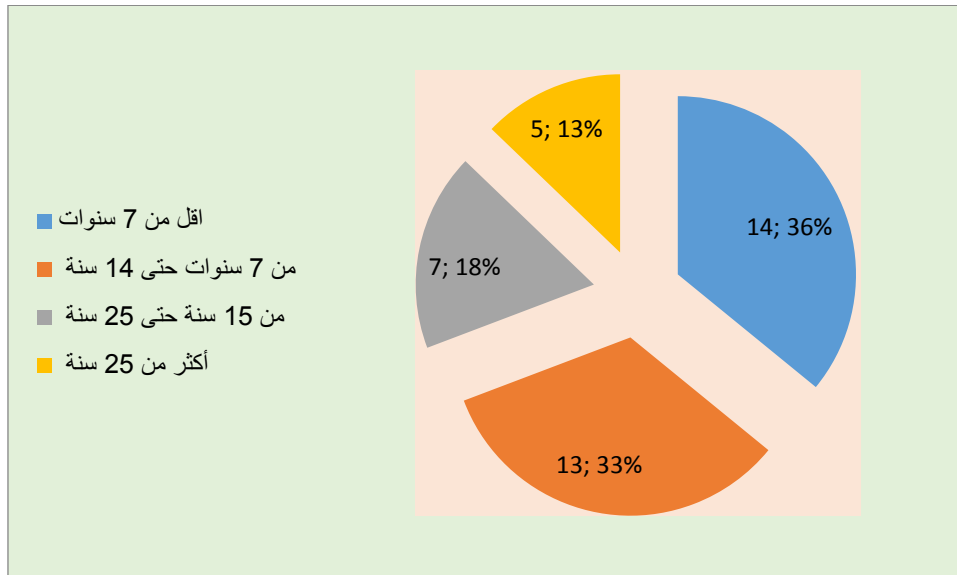
## توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (6) يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 7 سنوات	14	36%
من 7 سنوات حتى 14 سنة	13	33%
من 15 سنة حتى 25 سنة	7	18%
أكثر من 25 سنة	5	13%
الإجمالي	39	100%

يتضح من الجدول (2) أعلاه الخاص بسنوات الخبرة أنَّ أغلب أفراد العينة من " لديهم سنوات خبرة تمتد من " اقل من (7) سنوات " حيث بلغ عددهم (14) مفردة وبنسبة (36%) من إجمالي العينة الكلية بينما اقل أفراد العينة من الذين لديهم خبرة من الفترة " أكثر من 25 سنة حيث بلغ عددهم (5) مفردات وبنسبة مئوية لم تتجاوز (13%) من إجمالي العينة الكلية، وهذا يشير إلى أن افراد عينة الدراسة لديهم خبرة متوسطة.

الشكل رقم (7) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



## المبحث الثاني

### تحليل البيانات

سوف يتناول هذا الجزء آراء واجابات افراد عينة الدراسة حول فقرات ومحاور الاداة وذلك كما يلي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة لكافة الأبعاد

N= (39)		المتوسط النظري= 3			الأبعاد	المحور
مستوى التوافر	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب		
عالية	86%	0.84	4.32	1	البعد الأول: مرونة التوسع	المحور الأول: المرونة الاستراتيجية
متوسطة	65%	0.71	3.27	8	البعد الثاني: المرونة السوقية	
متوسطة	61%	0.87	3.44	7	البعد الثالث: مرونة رأس المال البشري	
عالية	73 %	1.30	3.65	5	البعد الرابع: المرونة التنافسية	
عالية	75 %	1.20	3.75	4	البعد الأول: البعد المالي	المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي
عالية	70%	0.97	3.64	6	البعد الثاني: العمليات الداخلية	
متوسطة	79%	1.14	3.99	3	البعد الثالث: العملاء	
متوسطة	83%	0.87	4.17	2	البعد الرابع: التعلم والنمو	
متوسطة	74%	0.99	3.78	المتوسط العام لكافة المحاور والأبعاد		

يتبين من جدول (8) ان المتوسط العام لكافة الأبعاد حصلت على متوسط حسابي قدره (3.78) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وانحراف معياري قدره (0.97) وبتقدير لفظي ودرجة عالي، وهذه النتيجة تؤكد وجود ودور مهم للمرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها ( مرونة التوسع ، المرونة السوقية ، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده ( البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو) .

كذلك يتضح من الجدول السابق رقم(8) بأن البعد الأول من المحور الأول: مرونة التوسع حصل على أعلى ترتيب وجاء في المرتبة الأولى مقارنة ببقية الأبعاد حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.32) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ(3) وانحراف معياري قدره (0.84) وبتقدير لفظي ودرجة عالي، وهذا يدل على أهمية ودور " مرونة التوسع" كبعد هام من أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده( البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو) .

### اجابات عينة الدراسة على المحور الأول : المرونة الاستراتيجية

### اجابات عينة الدراسة البعد الأول من المحور الأول : مرونة التوسع

جدول (9) يبين نتائج الاستبيان الخاص البعد الأول من المحور الأول : البحوث التسويقية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1.	تمتلك الجامعة القدرة على التوسع من خلال إنشاء مباني جديدة	4.41	0.85	88.12%	5	.000	متوسطة
2.	تهتم إدارة الجامعة بتعديل مستوى طاقتها الإنتاجية واستجابة لطلب العملاء.	4.34	0.87	86.73%	4	.000	متوسطة
3.	تسمح إمكانات الجامعة من تجهيزات والآلات على تنويع خدماته التعليمية.	3.99	1.14	79.80%	3	.000	متوسطة
4.	تعمل الجامعة على تحسين خصائص خدماتها الحالية بناء على رغبات وحاجات العملاء.	4.17	0.87	83.37%	2	.000	متوسطة
5.	تمتلك الجامعة القدرة على استيعاب الطلب المتزايد في حالة افتتاح فروع جديدة	4.32	0.84	86.34%	1	.000	عالية
	المتوسط العام البعد الأول من المحور الأول : مرونة التوسع	3.98	1.07	79.52%		.000	عالية

يتبين من جدول (9) البعد الأول من المحور الأول : مرونة التوسع " حصل على نسبة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المحور ككل(3.98) أي بدرجة أكثر من المتوسط النظري (3) وبانحراف معياري قدره (1.07) ووزن نسبي بلغ(97.52%) وهي نسبة عالية، وهذه النتيجة تدل وتؤكد على أهمية ودور " مرونة التوسع" كبعد هام



من أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو) .

أما بالنسبة لفقرات البعد الأول من المحور الأول فقد اتضح من الجدول السابق رقم (9) بأن الفقرة رقم (5) والتي تنص على : (تمتلك الجامعة القدرة على استيعاب الطلب المتزايد في حالة افتتاح فروع جديدة) حصلت على أعلى ترتيب حيث جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.32) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.84) وبتقدير لفظي ونسبة " عالية"

كما أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تمتلك الجامعة القدرة على التوسع من خلال إنشاء مباني جديدة " جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبدرجة أعلى من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (1.30) وبدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تدل وتؤكد على أهمية ودور " مرونة التوسع" كبعد هام من أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو)، وخاصة الفقرة التي تنص على تهتم إدارة الجامعة بتعديل مستوى طاقتها الإنتاجية واستجابة لطلب العملاء.

## اجابات عينة الدراسة على البعد الثاني من المحور الأول: المرونة السوقية

جدول (10) يبين نتائج الاستبيان الخاص البعد الثاني من المحور الاول: المرونة السوقية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1.	تعمل الجامعة على تقييم وضعها في السوق من أجل التكيف مع تطوراتها.	4.04	0.96	81.22%	5	.000	موافق بشدة
2.	تقوم الجامعة بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في أسواقها.	4.32	0.80	86.34%	4	.000	موافق بشدة
3.	تعتمد الجامعة الاستجابة لطلبات العملاء المتجددة والمتغيرات بسرعة.	4.36	0.77	87.13%	2	.000	موافق بشدة
4.	تعتمد الجامعة على قدراته في البحث والتطوير من أجل التسويق للخدمات الجديدة.	4.41	0.85	88.12%	1	.000	موافق بشدة
5.	تجري الجامعة دراسات حول الأسواق المناسبة التي يهدف للدخول إليها.	4.34	0.87	86.73%	3	.000	موافق بشدة
	المتوسط العام البعد الثاني من المحور الأول: المرونة السوقية	4.29	0.85	85.90%			موافق بشدة

يتبين من جدول (10) بأن البعد الثاني من المحور الأول: المرونة السوقية " حصل على نسبة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المحور ككل (4.29) أي بدرجة أكثر من المتوسط النظري (3) وبانحراف معياري قدره (0.85) ونسبة مئوية بلغت (85.90%) وهي نسبة عالية، وهذه النتيجة تدل وتؤكد على أهمية ودور " المرونة السوقية: كبعد هام من أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو)،.

أما بالنسبة لفقرات البعد الثاني فقد اتضح من الجدول السابق رقم (10) بأن الفقرة رقم (4) والتي تنص على : (تعتمد الجامعة على قدراته في البحث والتطوير من أجل التسويق للخدمات الجديدة) حصلت على أعلى ترتيب حيث جاءت في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (4.41) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.85) وبتقدير لفظي ونسبة " عالية" كما أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تعمل الجامعة على تقييم وضعها في السوق من أجل التكيف مع تطوراتها " جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبدرجة أعلى من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.96) وبدرجة عالية، وهذه النتيجة تدل وتؤكد على أهمية ودور " المرونة السوقية: كبعد هام من أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي في تطوير الاداء الاستراتيجي بكافة أبعاده ( البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو)، وخاصة الفقرة التي تنص على أن الجامعة تقوم بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في أسواقها.

## اجابات عينة الدراسة على البعد الثالث من المحور الأول: مرونة رأس المال البشري

جدول (11) يبين نتائج الاستبيان الخاص البعد الثالث من المحور الاول: مرونة راس المال البشري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1.	تمتلك الجامعة موظفين تتميز بمهارات ومعارفة مختلفة.	4.30	0.82	86.03%	1	.000	موافق بشدة
2.	يمتلك الموظفين في الجامعة القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.	3.61	1.02	72.24%	2	.000	موافق
3.	يتميز الموظفين في الجامعة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.	3.26	1.00	65.65%	4	.000	موافق
4.	يتأقلم الموظفين مع تغير ساعات العمل كما دعت الحاجة إلى ذلك.	3.04	1.12	61.42%	5	.000	موافق
5.	تعمل إدارة الجامعة على تقديم محفزات مالية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية.	3.41	1.04	68.97%	3	.000	موافق
	المتوسط العام البعد الثالث من المحور الأول: مرونة رأس المال البشري	3.52	1.01	70.86%		.000	موافق

يتبين من جدول (11) بأن البعد الثالث من المحور الأول: مرونة رأس المال البشري " حصل على نسبة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المحور ككل (3.52) أي بدرجة أكثر من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (1.01) ونسبة مئوية بلغت (70.86%) وهي نسبة عالية، وهذه النتيجة تدل وتؤكد على أهمية ودور مرونة رأس المال البشري: كبعد هام من أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي في تطوير الاداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو)،.

أما بالنسبة لفقرات البعد الثالث من المحور الأول فقد اتضح من الجدول السابق رقم (11) بأن الفقرة رقم (1) والتي تنص على : (تمتلك الجامعة موظفين تتميز بمهارات ومعارفة مختلفة. ) حصلت على أعلى ترتيب حيث جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.30) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.82) ويتقدير لفظي ونسبة " عالية"

كما أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على يتأقلم الموظفون مع تغير ساعات العمل كما دعت الحاجة إلى ذلك " جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.04) وبدرجة أعلى من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (1.12) وبدرجة عالية، وهذه النتيجة تدل وتؤكد على أهمية ودور مرونة رأس المال البشري: كبعد هام من أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو)، وخاصة الفقرة التي تنص على أن الموظفين في الجامعة يمتلكون القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.

### اجابات عينة الدراسة على البعد الرابع من المحور الأول: المرونة التنافسية

جدول (12) يبين نتائج الاستبيان الخاص البعد الثالث من المحور الاول: المرونة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1.	تقوم الجامعة بتشخيص تغيرات بيئة الخارجية بهدف اغتنام الفرص التنافسية.	3.32	0.96	66.12%	5	.000	متوسطة
2.	تتابع الجامعة دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية.	3.75	1.20	75.05%	3	.000	متوسطة
3.	تتمتع الجامعة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة المحلية.	3.99	1.14	79.80%	2	.000	عالية
4.	تمتلك الجامعة القدرة على مقاومة سلوك المنافسين في الأسواق المحلية.	3.59	1.04	71.91%	4	.000	موافق
5.	تعمل الجامعة على تحسين قدرته على مواجهة التغيرات الطارئة في بيئته التنافسية المحلية.	4.29	0.85	85.90%	1	.000	عالية
	المتوسط العام البعد الرابع من المحور الأول: المرونة التنافسية	3.79	1.04	75.76%		.000	متوسطة

يتبين من جدول (12) بأن البعد الرابع من المحور الأول: المرونة التنافسية حصل على نسبة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المحور ككل (3.79) أي بدرجة أكثر من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (1.04) ونسبة مئوية بلغت (75.76%) وهي نسبة عالية، وهذه النتيجة تدل وتؤكد على أهمية ودور " المرونة التنافسية: كبعد هام من أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو) ،.

أما بالنسبة لفقرات البعد الرابع من المحور الأول فقد اتضح من الجدول السابق رقم (12) بأن الفقرة رقم (5) والتي تنص على : (تعمل الجامعة على تحسين قدرته على مواجهة التغيرات الطارئة في بيئته التنافسية المحلية) حصلت على أعلى ترتيب حيث جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.29) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.85) وبتقدير لفظي ونسبة " عالية"

كما أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تقوم الجامعة بتشخيص تغيرات بيئة الخارجية بهدف اغتنام الفرص التنافسية. " جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وبدرجة أعلى من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.96) وبدرجة عالية، وهذه النتيجة تدل وتؤكد على أهمية ودور " المرونة التنافسية: كبعد هام من أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو)، وخاصة الفقرة التي تنص على أن الجامعة تتابع دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية.

## اجابات عينة الدراسة على المحور الثاني : الأداء الاستراتيجي

جدول (13) يبين نتائج الاستبيان الخاص البعد الأول المحور الثاني : البعد المالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1.	تعمل الجامعة على التوسع في خدماتها بشكل مستمر.	4.32	0.80	86.34%	4	.000	عالية
2.	من أهداف الجامعة السعي لتنظيم اسهم المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار في مجال التعليم.	4.36	0.77	87.13%	2	.000	عالية
3.	تعمل الجامعة على تحليل تكاليفها لمعرفة نقاط الضعف والقوة	4.41	0.85	88.12%	1	.000	عالية
4.	تسعى الجامعة دائما إلى تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد.	4.34	0.87	86.73%	3		عالية
	المتوسط العام البعد الأول من المحور الأول البعد المالي	4.36	0.82	87.08		.000	عالية

يتبين من جدول (13) الخاص بالبعد الأول بالمحور الثاني: البعد المالي " حصل على نسبة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المحور ككل (4.36) أي بدرجة أكثر من المتوسط النظري (3) وبانحراف معياري قدره (0.82) ونسبة مئوية بلغت (87.08%) وهي نسبة عالية، وهذه النتيجة تدل على أهمية الأداء الاستراتيجي وحرص الجامعة على في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو) وخاصة البعد الأول منها وهو " البعد المالي، من خلال الالتزام بتطبيق المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها

أما بالنسبة لفقرات البعد الأول من المحور الثاني فقد اتضح من الجدول السابق رقم (13) بأن الفقرة رقم (5) والتي تنص على : (تعمل الجامعة على تحليل تكاليفها لمعرفة نقاط الضعف والقوة) حصلت على أعلى ترتيب حيث جاءت في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (4.41) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.85) وبوزن نسبي بلغ (88.12%) وبتقدير لفظي ونسبة " عالية". كما أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تعمل الجامعة على التوسع في خدماتها بشكل مستمر." جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.32) وبدرجة أعلى من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.80) وبوزن نسبي بلغ (86.34%) وبدرجة عالية، وهذه النتيجة تدل على أهمية الأداء الاستراتيجي وحرص الجامعة على في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو) **وخاصة البعد المالي** و من خلال الالتزام بتطبيق المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها ، وبصورة خاصة الفقرة التي تنص من أهداف الجامعة السعي لتنظيم اسهم المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار في مجال التعليم.



## اجابات عينة الدراسة على البعد الثاني من المحور الثاني: العمليات الداخلية

جدول (14) يبين نتائج الاستبيان الخاص البعد الثاني من المحور الاول: العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1.	تسعى الجامعة إلى تحقيق الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة لديها.	4.47	0.63	89.31%	1	.000	عالية
2.	تقوم الجامعة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.	4.38	0.78	87.52%	2	.000	عالية
3.	تهتم الجامعة بتصميم طرق تدريس حديثة تساعد في تخفيض من تكاليف تقديم الخدمات الأكاديمية.	3.63	0.98	72.6	4	.000	متوسطة
4.	تخصص الجامعة ميزانية للبحث والتطوير.	4.29	0.85	85.90%	3	.000	عالية
	المتوسط العام البعد الثاني من المحور الثاني: العمليات الداخلية	4.19	0.82	87.08%		.000	عالية

يتبين من جدول (14) بأن البعد الثاني من المحور الثاني: العمليات الداخلية " حصل على نسبة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المحور ككل (4.19) أي بدرجة أكثر من المتوسط النظري (3) وبانحراف معياري قدره (0.82) ونسبة مئوية بلغت (87.08%) وهي نسبة عالية، وهذه النتيجة تدل على أهمية الأداء الاستراتيجي وحرص الجامعة على في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو) وخاصة " البعد الثاني العمليات الداخلية و من خلال الالتزام بتطبيق المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها بصورة عالية أما بالنسبة لفقرات البعد الثاني فقد اتضح من الجدول السابق رقم (14) بأن الفقرة رقم (1) والتي تنص على : (تسعى الجامعة إلى تحقيق الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة لديها.) حصلت على أعلى ترتيب حيث جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.47) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.63) وبوزن نسبي بلغ (89.31%) وبتقدير لفظي ونسبة " عالية"

كما أن الفقرة رقم(3) والتي تنص على " تهتم الجامعة بتصميم طرق تدريس حديثة تساعد في تخفيض من تكاليف تقديم الخدمات الأكاديمية." جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ(3.36) وبدرجة أعلى من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.98) وبوزن نسبي بلغ (72.6%) وبدرجة متوسطة، و، وهذه النتيجة تدل على أهمية الأداء الاستراتيجي وحرص الجامعة على تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده(البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو) **وخاصة " البعد الثاني" العمليات الداخلية** و من خلال الالتزام بتطبيق المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها بصورة عالية وخاصة الفقرة التي تنص على أن الجامعة تخصص ميزانية للبحث والتطوير.

## اجابات عينة الدراسة على البعد الثالث من المحور الثاني: العملاء

جدول (15) يبين نتائج الاستبيان الخاص البعد الثالث من المحور الاول: العملاء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1.	تسعى الجامعة إلى كسب المزيد من العملاء الجدد.	3.20	1.03	64.19%	4	.000	عالية
2.	تعمل الجامعة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال جودة الخدمات المقدمة.	2.99	1.03	60.21%	5	.000	عالية
3.	تحرص الجامعة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد	3.25	0.99	65.61%	3	.000	متوسطة
4.	تشارك الجامعة في مناسبات وتظاهرات تساعد على توطيد علاقتها بعملاءها	4.19	0.82	87.08%	1	.000	عالية
5.	يتم تشكيل فرق عمل متخصصه لبحث طرق جذب والاحتفاظ بالعملاء.	3.94	0.87	75.25%	2	.000	عالية
	المتوسط العام البعد الثالث من المحور الثاني: العملاء	3.51	0.95	70.46%		.000	متوسطة

يتبين من جدول (15) بأن البعد الثالث من المحور الثاني: العملاء حصل على نسبة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المحور ككل (3.51) أي بدرجة أكثر من المتوسط النظري (3) وبانحراف معياري قدره (0.95) ونسبة مئوية بلغت (70.46%) وهي نسبة عالية، وهذه النتيجة تدل على أهمية الأداء الاستراتيجي وحرص الجامعة على في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو) وخاصة " البعد الثالث" العملاء و من خلال الالتزام بتطبيق المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها بصورة متوسطة

أما بالنسبة لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني فقد اتضح من الجدول السابق رقم (15) بأن الفقرة رقم (4) والتي تنص على : (تشارك الجامعة في مناسبات وتظاهرات تساعد على توطيد علاقتها بعملاءها) حصلت على أعلى ترتيب حيث جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري (3)

وانحراف معياري قدره (0.82) وبوزن نسبي بلغ (87.08%) وبتقدير لفظي ونسبة " عالية".

كما أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تحرص الجامعة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد." جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25) وبدرجة أعلى من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.99) وبوزن نسبي بلغ (65.61%) وبدرجة متوسطة، و، وهذه النتيجة تدل على أهمية الأداء الاستراتيجي وحرص الجامعة على في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو) **وخاصة " البعد الثالث" العملاء** و من خلال الالتزام بتطبيق المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها بصورة عالية وخاصة الفقرة التي تنص على أن يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لبحث طرق جذب والاحتفاظ بالعملاء.

## اجابات عينة الدراسة على البعد الرابع من المحور الثاني: التعلم والنمو

جدول (16) يبين نتائج الاستبيان الخاص البعد الرابع من المحور الاول: التعلم والنمو

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1.	تنظم إدارة الجامعة دورات تدريبية للعاملين لديها للحصول على مهارات جديدة.	3.75	1.20	75.05%	3	.000	متوسطة
2.	تستخدم الجامعة تكنولوجيا تسهل اتصال وتبادل المعلومات.	3.32	0.96	66.12%	5	.000	متوسطة
3.	توفر الجامعة المناخ المناسب للعاملين للعمل براحة أثناء ساعات العمل.	3.99	1.14	79.80%	2	.000	عالية
4.	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات والاهتمام بهم.	4.29	0.85	85.90%	1	.000	عالية
5.	تشجيع الجامعة المبادرات الأبداعية للعاملين لديهم.	3.59	1.04	71.91%	4	.000	موافق
	المتوسط العام البعد الرابع من المحور الثاني: التعلم والنمو	3.79	1.04	75.76%		.000	متوسطة

يتبين من جدول (16) بأن البعد الرابع من المحور الثاني: التعلم والانموم حصل على نسبة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المحور ككل (3.79) أي بدرجة أكثر من المتوسط النظري (3) وبانحراف معياري قدره (1.04) ونسبة مئوية بلغت (75.76%) وهي نسبة عالية، وهذه النتيجة تدل على أهمية الأداء الاستراتيجي وحرص الجامعة على في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو) وخاصة " البعد الرابع التعلم والنمو" و من خلال الالتزام بتطبيق المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها بصورة متوسطة

أما بالنسبة لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني فقد اتضح من الجدول السابق رقم (15) بأن الفقرة رقم (4) والتي تنص على : (تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات والاهتمام بهم) حصلت على أعلى ترتيب حيث جاءت في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (4.29) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.85) وبوزن نسبي بلغ (85.90%) وبتقدير لفظي ونسبة " عالية".  
كما أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تستخدم الجامعة تكنولوجيا تسهل اتصال وتبادل المعلومات.." جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وبدرجة أعلى من المتوسط النظري (3) وانحراف معياري قدره (0.96) وبوزن نسبي بلغ (66.12%) وبدرجة متوسطة، و، وهذه النتيجة تدل على أهمية الأداء الاستراتيجي وحرص الجامعة على في تطوير الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده (البعد المالي العمليات الداخلية، العملاء ، التعلم والنمو) **وخاصة " البعد الرابع" التعلم والنمو** و من خلال الالتزام بتطبيق المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها بصورة عالية وخاصة الفقرة التي تنص على أن الجامعة تستخدم تكنولوجيا تسهل اتصال وتبادل المعلومات.

## ثانياً: عرض نتائج فرضيات البحث

**اختبار الفرضية الرئيسية :** والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة المعلومات) في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية (الدولية)، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط،  $(y = aX + \beta)$  الذي يقيس مستوى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع ولتحقيق وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(a \leq 0.05)$  لوجود دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة المعلومات) في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية، على النحو التالي :

جدول ( 17 ) نتائج اختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع (الفرضية الرئيسية)

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	المتغير المستقل	قيمة B	T
الأداء الاستراتيجي	.78	.60	306.83	.000	(1) (38)	المرونة الاستراتيجية	.80	17.52
مستوى الدلالة								.000

تشير نتائج الجدول ( 17) إلى أن معامل الارتباط R بلغ (.78) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجية)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (306.83) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد  $(R^2 = .60)$

ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن المتغير المستقل يُفسر (60%) من

التباين في المتغير التابع، كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثر ذو دلالة

إحصائية للمتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية

بكافة أبعادها) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة

معامل التحديد B بلغ (0.80). مما يعني أي تغير في المتغير المستقل (المرونة

الاستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة يؤثر إيجابياً على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

بمقدار (80%) ، و (20%) تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها، وأن قيمة (t) عنده

هي (17.52)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى هناك دور ذو دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة

التنافسية، المرونة السوقية، مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة المعلومات)

في الأداء الاستراتيجي.

**الفرضية الفرعية الأولى** والتي تنص على "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة

التنافسية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية"، ولاختبار هذه الفرضية

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ( $y = aX + \beta$ ) الذي يقيس مستوى مساهمة

المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع ولتحقيق من وجود دور ذو دلالة

إحصائية للمرونة التنافسية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية تم

استخدام تحليل الانحدار من خلال برنامج (SPSS) على النحو التالي:

**جدول ( 18 ) نتائج اختبار دور للمرونة التنافسية في الأداء الاستراتيجي**

معاملات الانحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	T	قيمة B	محور المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
.000	10.36	.53	المرونة التنافسية	(1) (38)	.000	107.24	.35	.59	الأداء الاستراتيجي



تشير نتائج الجدول السابق رقم ( 18 ) إلى أن معامل الارتباط R (0.59) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين مجال المتغير المستقل (المرونة التنافسية) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) كما أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لمجال المتغير المستقل على المتغير التابع، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (107.27) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.35$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن مجال المتغير المستقل يُفسر (35 %) من التباين في المتغير التابع، كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية (للمرونة التنافسية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0.53) مما يعني أي تغير في المجال الأول من المتغير المستقل (المرونة التنافسية) بمقدار وحدة واحدة يؤثر إيجابياً على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجية) بمقدار (53%) ، و(35%) تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها وأن قيمة (t) عنده هي (10.36)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية .

**الفرضية الفرعية الثانية** والتي تنص على هناك يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط،  $y = aX + \beta$  الذي يقيس مستوى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع ولتحقيق من وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة السوقية في الأداء الاستراتيجي تم استخدام تحليل الانحدار من خلال برنامج (SPSS) على النحو التالي:

جدول ( 19 ) نتائج اختبار دور للمرونة السوقية في الأداء الاستراتيجي

معاملات الانحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	T	قيمة B	محور المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
.000	10.36	.53	المرونة السوقية	(1) (38)	.000	107.24	.35	.59	الأداء الاستراتيجي

تشير نتائج الجدول السابق رقم ( 19 ) إلى أن معامل الارتباط R (0.59) والذي يدل

على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين مجال المتغير المستقل (المرونة السوقية)

والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) كما أن هناك دور ذو دلالة إحصائية

لمجال المتغير المستقل على المتغير التابع، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (107.27) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.35$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن مجال المتغير المستقل يُفسر (35 %) من التباين في المتغير التابع، كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية (المرونة السوقية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0.53). مما يعني أي تغير في الثاني الأول من المتغير المستقل (المرونة السوقية) بمقدار وحدة واحدة يؤثر إيجابياً على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بمقدار (53%) ، و (35%) تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها وأن قيمة (t) عنده هي (10.36)، وبمستوى دلالة (0.00).

مما يشير إلى "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.

### اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية مرونة الموارد في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط،  $(y = aX + \beta)$  الذي يقيس مستوى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع ولتحقيق من وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمرونة الموارد في الأداء الاستراتيجي. تم استخدام تحليل الانحدار من خلال برنامج (SPSS) على النحو التالي:

جدول ( 20 ) نتائج اختبار دور لمرونة الموارد في الأداء الاستراتيجي

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	المتغير المستقل	قيمة B	مستوى الدلالة t
الأداء الاستراتيجي	.71	.53	222.79	.000	(1) (38)	مرونة الموارد	.70	14.9
								.000

تشير نتائج الجدول السابق رقم ( 20 ) إلى أن معامل الارتباط R (.71) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين الاستجابة السريعة والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمجال المتغير المستقل على المتغير التابع، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (222.79) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .53$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن مجال المتغير المستقل يُفسر (53%) من التباين في المتغير التابع، كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية (مرونة الموارد)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (.70) مما يعني أي تغير في المجال الثالث من المتغير المستقل (مرونة الموارد) مقدار وحدة واحدة يؤثر إيجابياً على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بمقدار (70%)، و (53%) تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها وأن قيمة (t) عنده هي (14.93)،

وبمستوى دلالة (0.00). مما يشير إلى " وجود دور ذو دلالة إحصائية مرونة الموارد في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية وبالتالي نتضح لنا صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية مرونة الموارد في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية .

#### اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه " يوجد دور ذو دلالة إحصائية مرونة الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط،  $(y = aX + \beta)$  الذي يقيس مستوى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع ولتحقيق من وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى لمرونة الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي. تم استخدام تحليل الانحدار من خلال برنامج (SPSS) على النحو التالي :

جدول ( 21 ) نتائج اختبار مرونة الهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	المتغير المستقل	قيمة B	t مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	.73	.55	312.90	.000	(1) (38)	مرونة الهيكل التنظيمي	.77	15.7
								.000

تشير نتائج الجدول السابق رقم (21) إلى أن معامل الارتباط R (.73) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين مرونة الهيكل التنظيمي والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمجال المتغير المستقل على المتغير التابع، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (312.90) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .55$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن مجال المتغير المستقل يُفسر (53%)

من التباين في المتغير التابع، كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية (لمرونة الهيكل التنظيمي)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (77). مما يعني أي تغير في المجال الرابع من المتغير المستقل (مرونة الهيكل التنظيمي) بمقدار وحدة واحدة يؤثر إيجابياً على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بمقدار (77) ، و(55%) تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها وأن قيمة (t) عنده هي (15.7)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى "وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لمرونة الهيكل التنظيمي على الأداء الاستراتيجي وبالتالي يتضح لنا صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية مرونة الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.

**اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :** والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة المعلومات في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية.، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط،  $(y = aX + \beta)$  الذي يقيس مستوى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع ولتحقيق وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لوجود دور ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية، على النحو التالي :

جدول ( 22 ) نتائج اختبار دور مرونة المعلومات في الأداء الاستراتيجي (الفرضية الفرعية الخامسة)

معاملات الانحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	T	قيمة B	المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	المتغير التابع
.000	16.16	.79	مرونة المعلومات	(1) (38)	.000	304.13	.79	.63	الأداء الاستراتيجي

تشير نتائج الجدول ( 22) إلى أن معامل الارتباط R بلغ (0.79) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مرونة المعلومات) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (304.13) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.63$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن المتغير المستقل يُفسر (63%) من التباين في المتغير التابع، كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مرونة المعلومات) على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0.79) مما يعني أي تغير في المتغير المستقل (مرونة المعلومات) بمقدار وحدة واحدة يؤثر إيجابياً على المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بمقدار (79%) ، و(20%) تعزى لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها، وأن قيمة (t) عنده هي (16.16)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة المعلومات في الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإماراتية الدولية .

## **الفصل الرابع**

### **النتائج والتوصيات**

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة:

لقد توصلنا من الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها .

#### النتائج :

1. أظهرت نتائج البحث بأن واقع المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية متوسطة.
2. أظهرت النتائج الدراسة بوجود تأثير للمرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بكافة أبعاده.
3. تستخدم الجامعة تكنولوجيا تسهل اتصال وتبادل المعلومات.
4. تتمتع الجامعة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة المحلية.
5. تمتلك الجامعة القدرة على مقاومة سلوك المنافسين في الأسواق المحلية.
6. تعمل الجامعة على تحسين قدرته على مواجهة التغيرات الطارئة في بيئته التنافسية المحلية.
7. تمتلك الجامعة القدرة على التوسع من خلال إنشاء مباني جديدة.
8. تهتم إدارة الجامعة بتعديل مستوى طاقتها الإنتاجية واستجابة لطلب العملاء.
9. تسمح إمكانات الجامعة من تجهيزات والآلات على تنويع خدماته التعليمية.
10. تعمل الجامعة على تحسين خصائص خدماتها الحالية بناء على رغبات وحاجات العملاء.
11. تمتلك الجامعة القدرة على استيعاب الطلب المتزايد في حالة افتتاح فروع جديدة



## التوصيات

توصي الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

1. ينبغي على الجامعة الاهتمام تطبيق المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها.
2. ينبغي على الجامعة توفير المناخ المناسب للعاملين للعمل براحة أثناء ساعات العمل.
3. يجب أن تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات والاهتمام بهم.
4. ينبغي أن تشجع الجامعة المبادرات الأبداعية للعاملين لديهم.
5. ينبغي أن تقوم الجامعة بتشخيص تغيرات بيئة الخارجية بهدف اغتنام الفرص التنافسية.
6. يجب أن تتابع الجامعة دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية.
7. توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال مستقبلا.
8. توصي الدراسة بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
9. تقترح الدراسة العمل بما جاء فيها من توصيات ومقترحات والرفع بها إلى الجهات ذات العلاقة للاستفادة منها وتطبيقها مستقبلا.
10. تقترح الدراسة الى تنظم إدارة الجامعة دورات تدريبية للعاملين لديها للحصول على مهارات جديدة.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب:

1. جاد الرب ،سيد(2016م)، التخطيط الاستراتيجي ، منهج لتحقيق التميز التنافسية ، جامعة قناة السويس، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر.
2. درة، عبد الباري إبراهيم وجرادات، ناصر حمود سعود(2014م)، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية ، منحي نظري تطبيق، عمان، الأردن.
3. الزنفلي ، أحمد محمود(2013م)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
4. الماضي، محمد المجيدي(2017م)، إدارة الاستراتيجية ، ط 12، القاهرة ، مصر
5. مساعد، ماجد عبد المهدي(2017م) الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية ) عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
6. المغربي، عبد الحميد(1999م) الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، مصر.

### المجلات والدوريات العلمية:

1. إبراهيم، هانم إبراهيم(2019م) أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية، دراسة ميدانية في شركات التأمين ، المجلة العملية للدراسات التجارية والبيئية ،(1)(2)، ص(390-420).
2. أحمد ، سلايمي، والسبتي، جربي(2015م)، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد: قراءة فلسفية واقتراح نموذج متكامل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (20)(1)، ص(51-70)
3. أحمددي، مقداد، وعثمان ، محمد حسن(2017م)، تأثير السياق على المرونة الاستراتيجية : مراجعة نقدية، المجلة الدولية للإبداع واستراتيجية الأعمال، ماليزيا، (2)8، ص(17-29)

1. البياتي، محمد ثائر علي(2019م) تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجولد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة (42)، العدد(118)، ص16
2. شيحا، ايمن (2016م) أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس، جامعة تشرين، سوريا..
3. غالب ردفان محمد عبدالله عبده(2022م) ، دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة أزال للتنمية البشرية، صنعاء، اليمن.
4. غالب، ردفان محمد عبد الله (2022م) دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن
5. المعاضيدي، ومعن وعد الله والطائي، ايمن جاسم محمد (2011م) اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ، دراسة لآراء عينة من القيادة الاستراتيجية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد33، العدد105، العراق
6. المهيترات، محمد(2017)، اثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية(رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، الأردن

7. غالب، ردفان محمد عبد الله (2022م) دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن
8. المعاضيدي، ومعن وعد الله والطائي، ايمن جاسم محمد (2011م) اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ، دراسة لآراء عينة من القيادة الاستراتيجية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي ، مجلة تنمية الرافدين، مجلد33، العدد105، العراق
9. الميبرات، محمد(2017)، اثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية(رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، الأردن
10. دراسة. المجاهد والسدعي(2021م): بعنوان " اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي، دراسة ميدانية فيك لية المجتمع بالجمهورية اليمنية .
11. دراسة جعفر(2021م): بعنوان " المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات\_ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد"
12. دراسة الزامل(2021م): بعنوان " المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل: من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية( السعودية) ..

**قائمة المراجع الاجنبية:**

**1. دراسة. (2018 Kelaniya)**

**The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance  
Nexus: A Conceptual Model**

**2. دراسة. (2018 Beraha.al.et):**

**The effect of Strategic Flexibility Configuration on Product  
"Innovation**

**3. دراسة. (2015 Eryesil,al,et)**

**The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable  
Competition Advantage and Its Effect on Business  
:"Performance**

الملاحق

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education  
& Scientific Research  
Emirates international university  
Faculty of Administrative & financial sciences



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
الجامعة الإماراتية الدولية  
كلية العلوم الإدارية والمالية

### استبيان البحث

**المحترم**

**الأخ/**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، وبعد

نتوجه إليكم بالتقدير والاحترام أملين تعاونكم في الرد على أسئلة استبيان البحث الموسومة بـ " دور المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي دراسة حالة للجامعة الإماراتية الدولية وعليه: نرجو منكم قراءة مفردات قائمة الاستبيان المرفق بدقة والإجابة على أسئلتها الموضوعية وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة المحددة علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،



**الجزء الأول : المعلومات الشخصية :**

يرجى التكرم بوضع علامة ( √ ) أمام الإجابة المناسبة:

1- النوع

انثى ☐ ذكر ☐

1- العمر

أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة ☐  
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ☐ سنة ☐

2- المؤهل العلمي

ثانوية ☐ دبلوم متوسط ☐  
بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

3- المركز الوظيفي

مختص ☐ رئيس قسم ☐  
مدير إدارة ☐ أخرى ☐

4- سنوات الخبرة

أقل من 7 سنوات ☐ من 7 سنوات حتى 14 سنة ☐  
من 15 سنة حتى 25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة ☐

## الأسئلة الموضوعية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: المرونة الاستراتيجية</b>						
<b>البعد الأول: مرونة التوسع</b>						
1.	تمتلك الجامعة القدرة على التوسع من خلال إنشاء مباني جديدة					
2.	تهتم إدارة الجامعة بتعديل مستوى طاقتها الإنتاجية واستجابة لطلب العملاء.					
3.	تسمح إمكانات الجامعة من تجهيزات والآلات على تنويع خدماته التعليمية.					
4.	التطور التكنولوجية في مجال التعليم الأكاديمي يفرض على الجامعة توسيع تخصصاتها وكلياتها.					
5.	تعمل الجامعة على تحسين خصائص خدماتها الحالية بناء على رغبات وحاجات العملاء.					
6.	تمتلك الجامعة القدرة على تقديم خدمات جديدة في وقت قصير					
7.	تمتلك الجامعة القدرة على استيعاب الطلب المتزايد في حالة افتتاح فروع جديدة					
8.	توفر الجامعة التمويل اللازمة لتوسيع فروعها عند الحاجة					
<b>البعد الثاني: المرونة السوقية</b>						
1.	تعمل الجامعة على تقييم وضعها في السوق من أجل التكيف مع تطوراتها.					
2.	تقوم الجامعة بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في أسواقه.					
3.	تبحث الجامعة دائما عن اغتنام الفرص في الأسواق الجديدة					
4.	تستطيع الجامعة الاستجابة لطلبات العملاء المتجددة ولمتغيرات بسرعة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.	تعمل إدارة الجامعة على زيادة حصتها السوقية.					
6.	تستعمل الجامعة على قدراته في البحث والتطوير من أجل التسويق للخدمات الجديدة.					
7.	تتعامل الجامعة بسرعة مع أي تعديلات تطرأ على طلبيات السوق.					
8.	تجري الجامعة دراسات حول الأسواق المناسبة التي يهدف للدخول إليها.					
<b>البعد الثالث: مرونة رأس المالي البشري</b>						
1.	تمتلك الجامعة موظفين تتميز بمهارات ومعارف مختلفة.					
2.	يمتلك الموظفون في الجامعة القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.					
3.	يتميز الموظفون في الجامعة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.					
4.	تقوم الجامعة بتغيير عدد الأفراد بما يتناسب واحتياجات العمل.					
5.	يتأقلم الموظفون مع تغير ساعات العمل كما دعت الحاجة إلى ذلك.					
6.	يستفيد الموظفون من الخبرات السابقة في تسير الموافق الحالية					
7.	تقوم الجامعة بتشجيع الموظفون ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة.					
8.	تعمل إدارة الجامعة على تقديم محفزات مالية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية.					
<b>البعد الرابع: المرونة التنافسية</b>						
1.	تقوم الجامعة بتشخيص تغيرات بيئة الخارجية بهدف اغتنام الفرص التنافسية.					
2.	تتابع الجامعة دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية.					
3.	تتمتع الجامعة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة المحلية.					
4.	تدرس الجامعة انعكاسات خدمات المنافسين في الأسواق المحلية على خدماتها.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.	تمتلك الجامعة القدرة على مقاومة سلوك المنافسين في الأسواق المحلية.					
6.	تعمل الجامعة على تحسين قدرته على مواجهة التغيرات الطارئة في بيئته التنافسية المحلية.					
<b>المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي</b>						
<b>البعد الأول: البعد المالي</b>						
1.	تعمل الجامعة على التوسع في خدماتها بشكل مستمر.					
2.	من أهداف الجامعة السعي لتنظيم اسهم المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار في مجال التعليم.					
3.	تحقق الجامعة معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنوياً.					
4.	تعمل الجامعة على تحليل تكاليفها لمعرفة نقاط الضعف والقوة					
5.	يتم استغلال أصول (الموارد الملموسة وغير الملموسة) بالجامعة بآليات تسمح لها بتحقيق مزيداً من الأرباح.					
6.	تسعى الجامعة دائماً إلى تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد.					
<b>البعد الثاني: العمليات الداخلية</b>						
1.	تسعى الجامعة إلى تحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة لديها.					
2.	تهتم الجامعة بتقييم سرعة الموردين في تلبية طلباته من المواد الأولية.					
3.	تركز الجامعة على تقييم جودة الموارد الأولية المستخدمة					
4.	تقوم الجامعة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.					
5.	تعمل الجامعة على تخفيض الوقت الضائع في تقديم الخدمات.					
6.	تهتم الجامعة بتصميم طرق تدريس حديثة تساعد في تخفيض من تكاليف تقديم الخدمات الأكاديمية.					
7.	تخصص الجامعة ميزانية للبحث والتطوير.					
<b>البعد الثالث: العملاء</b>						
1.	تسعى الجامعة إلى كسب المزيد من العملاء الجدد.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2.	تعمل الجامعة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال جودة الخدمات المقدمة.					
3.	تعتبر اسعار الخدمات في الجامعة في متناول مختلف شرائح العملاء					
4.	تحرص الجامعة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد					
5.	تقوم الجامعة بقييم مدى تلبية الخدمات لحاجة ورغبات عملائها.					
6.	تشارك الجامعة في مناسبات وتظاهرات تساعد على توطيد علاقتها بعملاءها					
7.	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لبحث طرق جذب والاحتفاظ بالعملاء.					
<b>البعد الرابع: التعلم والنمو</b>						
1.	تنظم إدارة الجامعة دورات تدريبية للعاملين لديها للحصول على مهارات جديدة.					
2.	تستخدم الجامعة تكنولوجيا تسهل اتصال وتبادل المعلومات.					
3.	توفر الجامعة المناخ المناسب للعاملين للعمل براحة أثناء ساعات العمل.					
4.	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات والاهتمام بهم.					
5.	تقوم الجامعة بتقييم العاملين على أساس درجة ادائهم للعمل.					
6.	تشجيع الجامعة المبادرات الابداعية للعاملين لديهم.					

الاستمارة في صورتها النهائية للتوزيع

Republic of Yemen  
Ministry of Higher Education  
& Scientific Research  
Emirates international university  
Faculty of Administrative & financial sciences



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث  
العلمي  
الجامعة الإماراتية الدولية  
كلية العلوم الإدارية والمالية

### استبيان البحث

**المحترم**

**الأخ/**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، وبعد

نتوجه إليكم بالتقدير والاحترام أمليين تعاونكم في الرد على أسئلة استبيان البحث الموسومة بـ " دور المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي دراسة حالة للجامعة الإماراتية الدولية وعليه: نرجو منكم قراءة مفردات قائمة الاستبيان المرفق بدقة والإجابة على أسئلتها الموضوعية وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة المحددة علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،

الجزء الأول : المعلومات الشخصية :

يرجى التكرم بوضع علامة ( √ ) أمام الإجابة المناسبة:

2- النوع

انثى

☐

ذكر

☐

5- العمر

من 25 سنة إلى أقل من  
35 سنة

☐

أقل من 25 سنة

☐

45 سنة فأكثر

☐

من 35 سنة إلى أقل من 45  
سنة

☐

6- المؤهل العلمي

دبلوم متوسط

☐

ثانوية

☐

دراسات عليا

☐

بكالوريوس

☐

7- المركز الوظيفي

رئيس قسم

☐

مختص

☐

أخرى

☐

مدير إدارة

☐

8- سنوات الخبرة

من 7 سنوات حتى 14 سنة

☐

أقل من 7 سنوات

☐

أكثر من 25 سنة

☐

من 15 سنة حتى 25 سنة

☐

## الأسئلة الموضوعية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: المرونة الاستراتيجية</b>						
<b>البعد الأول: مرونة التوسع</b>						
1.	تمتلك الجامعة القدرة على التوسع من خلال إنشاء مباني جديدة					
2.	تهتم إدارة الجامعة بتعديل مستوى طاقتها الإنتاجية واستجابة لطلب العملاء.					
3.	تسمح إمكانات الجامعة من تجهيزات والآلات على تنويع خدماته التعليمية.					
4.	تعمل الجامعة على تحسين خصائص خدماتها الحالية بناء على رغبات وحاجات العملاء.					
5.	تمتلك الجامعة القدرة على استيعاب الطلب المتزايد في حالة افتتاح فروع جديدة					
<b>البعد الثاني: المرونة السوقية</b>						
1.	تعمل الجامعة على تقييم وضعها في السوق من أجل التكيف مع تطوراتها.					
2.	تقوم الجامعة بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في أسواقها.					
3.	تعتمد الجامعة الاستجابة لطلبات العملاء المتجددة والمتغيرات بسرعة.					
4.	تعتمد الجامعة على قدراته في البحث والتطوير من أجل التسويق للخدمات الجديدة.					
5.	تجري الجامعة دراسات حول الأسواق المناسبة التي يهدف للدخول إليها.					



الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الثالث: مرونة رأس المال البشري</b>						
1.	تمتلك الجامعة موظفين تتميز بمهارات ومعارفة مختلفة.					
2.	يتملك الموظفين في الجامعة القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.					
3.	يتميز الموظفين في الجامعة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.					
4.	يتأقلم الموظفون مع تغير ساعات العمل كما دعت الحاجة إلى ذلك.					
5.	تعمل إدارة الجامعة على تقديم محفزات مالية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية.					
<b>البعد الرابع: المرونة التنافسية</b>						
1.	تقوم الجامعة بتشخيص تغيرات بيئة الخارجية بهدف اغتنام الفرص التنافسية.					
2.	تتابع الجامعة دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية.					
3.	تتمتع الجامعة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة المحلية.					
4.	تمتلك الجامعة القدرة على مقاومة سلوك المنافسين في الأسواق المحلية.					
5.	تعمل الجامعة على تحسين قدرته على مواجهة التغيرات الطارئة في بيئته التنافسية المحلية.					
<b>المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي</b>						
<b>البعد الأول: البعد المالي</b>						
1.	تعمل الجامعة على التوسع في خدماتها بشكل مستمر.					
2.	من أهداف الجامعة السعي لتنظيم اسهم المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار في مجال التعليم.					
3.	تعمل الجامعة على تحليل تكاليفها لمعرفة نقاط الضعف والقوة					
4.	تسعى الجامعة دائما إلى تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الثاني: العمليات الداخلية</b>						
1.	تسعى الجامعة إلى تحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة لديها.					
2.	تقوم الجامعة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.					
3.	تهتم الجامعة بتصميم طرق تدريس حديثة تساعد في تخفيض من تكاليف تقديم الخدمات الأكاديمية.					
4.	تخصص الجامعة ميزانية للبحث والتطوير.					
<b>البعد الثالث: العملاء</b>						
1.	تسعى الجامعة إلى كسب المزيد من العملاء الجدد.					
2.	تعمل الجامعة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال جودة الخدمات المقدمة.					
3.	تحرص الجامعة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد					
4.	تشارك الجامعة في مناسبات وتظاهرات تساعد على توطيد علاقتها بعملاءها					
5.	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لبحث طرق جذب والاحتفاظ بالعملاء.					
<b>البعد الرابع: التعلم والنمو</b>						
1.	تنظم إدارة الجامعة دورات تدريبية للعاملين لديها للحصول على مهارات جديدة.					
2.	تستخدم الجامعة تكنولوجيا تسهل اتصال وتبادل المعلومات.					
3.	توفر الجامعة المناخ المناسب للعاملين للعمل براحة أثناء ساعات العمل.					
4.	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات والاهتمام بهم.					
5.	تشجيع الجامعة المبادرات الأبداعية للعاملين لديهم.					

الملحق رقم (3) قائمة بسماء المحكمين للاستبانة :

الاسم	الدرجة العلمية	جهة العمل	
1	ا.د. عبدالله علي القرشي	استاذ. دكتور	الجامعة الاماراتية الدولية
2	د. محمد الكهالي	دكتور	الجامعة الاماراتية الدولية
3	د. فهمي الدقاف	دكتور	الجامعة الاماراتية الدولية
4	د. محمد الرحبي	دكتور	الجامعة الاماراتية الدولية