

أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية

**The Impact of Strategic Flexibility in Achieving Strategic
Objectives at Yemeni University of Science and Technology**

عبد الحق محمد صالح الهمداني^{1*}، ردفان محمد عبد الله غالب²

abdalhaqa@yahoo.com، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن،¹

sulmi28@gmail.com، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن،²

تاريخ التسليم: 2024/01/13 تاريخ المراجعة: 2024/03/02 تاريخ القبول: 2024/04/08

Abstract

The Study aimed to identify the impact of strategic flexibility in achieving strategic objectives at Yemeni University of Science and Technology. a questionnaire was developed for collecting data from academic and administrative leaders amounting to (137) by the complete census method. The findings revealed positive impact of strategic flexibility in achieving strategic objectives. The study concluded with an emphasis on paying more attention to strategic flexibility at Yemeni University of Science and Technology, as this would have positive impact on achieving strategic objectives.

Keywords: Strategic Flexibility, Strategic Objectives, Yemeni University of Science and Technology, Yemen.

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، وتم توزيع الاستبانة بطريقة الحصر الشامل على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم (137)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لأثرها الإيجابي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، اليمن.

* المؤلف المراسل: عبد الحق محمد صالح الهمداني، الإيميل: abdalhaqa@yahoo.com

1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم تطورات وتغيرات متسارعة في مختلف المجالات، سواء تلك المتعلقة بتطورات التكنولوجيا والاتصالات والإنترنت أو المتعلقة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات، ما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات، فبيئة الأعمال اليوم، الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد، والثابت الوحيد هو التغيير، ومن أجل ضمان البقاء والنمو وتحقيق أهدافها، أضحت المنظمات تتسابق لاقتناص الفرص المتاحة ولمواجهة التحديات والتهديدات المتوقعة (سعيد، 2020). إن نجاح أو فشل المنظمات مرتبط بمدى تحقيقها لغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، حيث تتمثل الأهداف الاستراتيجية بتلك الأهداف بعيدة المدى التي ترتبط مباشرة برسالة ورؤية المنظمة، وعادة ما ترتبط بالمركز الذي ترغب المنظمة الوصول إليه (رشيد وجلاب، 2008)، وتعد الأهداف أساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، فالمنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها (زكي، 2019). ونظراً لزيادة سرعة التغييرات في بيئة منظمات الأعمال الخارجية، يتضح أن أي منظمة لا تستطيع أن تواكب هذه التغييرات، ستواجه صعوبة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بل وربما يشكل ذلك تهديداً أساسياً على بقائها في السوق (الغرايبة، 2017)، وهو ما دفع منظمات الأعمال للبحث عن أساليب إدارية مرنة تساعدها في مواكبة تلك التغييرات ومواجهة التحديات، ومن ضمن تلك الأساليب الإدارية برز مفهوم المرونة الاستراتيجية كأسلوب إداري حديث يساهم في تمكين المنظمات من الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال ومواجهة التحديات التي تقف عائقاً أمام تحقيق المنظمة لغاياتها وأهدافها الاستراتيجية (أبو عورة، 2016). فنجاح المنظمات وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية مرتبط إلى حدٍ ما بمدى إدراك قادة المنظمات لأهمية تطبيق المرونة الاستراتيجية، وقدرتهم على صياغة بدائل استراتيجية مرنة، واتباع مداخل علمية جديدة (أبو ردن والعنزي، 2017).

ونظراً للدور المحوري الذي يقع على عاتق المؤسسات التعليمية في إعداد جيل قادر على مواجهة التحديات وصناعة النجاح، فإنه يتعين على مؤسسات التعليم العالي في اليمن، ولاسيما الجامعات، العمل على تطبيق المرونة الاستراتيجية وتعزيزها، لتمكين من الاستجابة للمتطلبات والتحديات في البيئة التنافسية ما يضمن بقاءها وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

2. مشكلة الدراسة:

في ظل حالة عدم التأكد السائدة، وتسارع وتيرة التغيرات، واشتداد حدة المنافسة في بيئة الأعمال اليمينية تواجه جامعة العلوم والتكنولوجيا كغيرها من مؤسسات التعليم العالي في اليمن تحديات ومعوقات يصعب معها تحقيق الأهداف الاستراتيجية وهو ما تؤكد الدراسات التي تم تنفيذها في جامعة العلوم والتكنولوجيا حيث أظهرت وجود قصور في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء، ودعم المبدعين، وتحقيق رضا العاملين، وتخصيص الموارد الكافية واستخدام التكنولوجيا المتطورة لتقديم الخدمات ومواجهة المنافسين، ومشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية (سعيد، 2020؛ المقرمي، 2020؛ عايض وعمر، 2019؛ الغيلي، 2018). وأشارت حالات القصور تساؤلات الباحثين حول مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومن خلال التواصل مع القيادات الأكاديمية والإدارية تبين أن حالة الغموض والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية تؤثر في قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولذلك فإن تطبيق المرونة الاستراتيجية تضمن توافر خطط متجددة والذي يعد أمراً ضرورياً خاصة في ظل التهديدات والتحديات المحيطة بالمؤسسات التعليمية وصولاً إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وهذا ما أكدته دراسة عواد (2009) التي أظهرت أهمية المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبحسب علم الباحثين تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات المحلية التي تناولت أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمينية؟

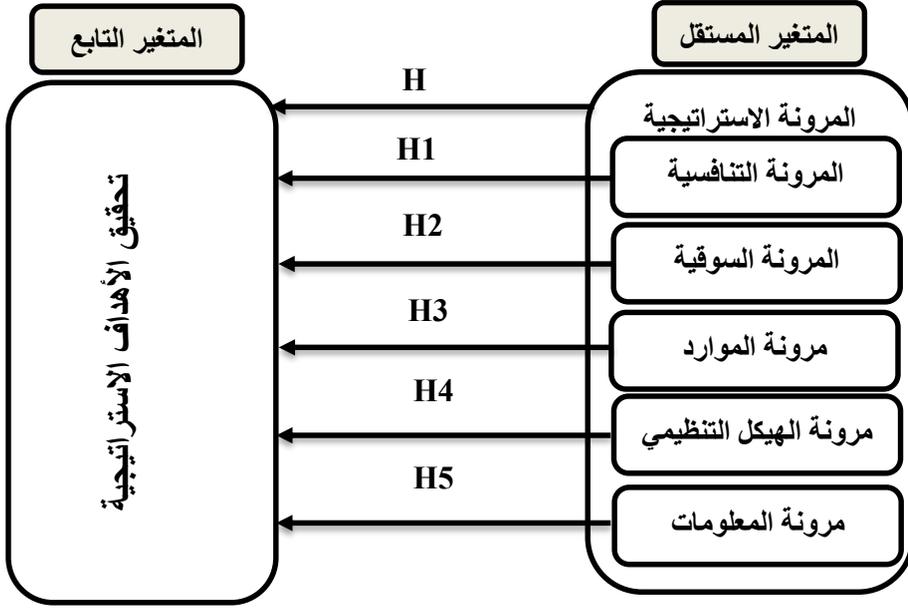
3. أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمينية.
2. التعرف على مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمينية.
3. قياس أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمينية.

4. النموذج المعرفي للدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة بالإضافة إلى أهداف جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية (جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2021) تم بناء النموذج المعرفي كما في موضح الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
6. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.6 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم تطويرها استناداً إلى الدراسات الموضحة في الجدول (1).

جدول (1): مكونات الاستبانة ومصادر تطويرها

المتغير	البُعد	الفقرات	المصدر
المرونة الاستراتيجية	المرونة التنافسية	6	(Al-Haraisa, 2018) و (أبو رذن والعنزي، 2017) و (الشريف، 2015)
	المرونة السوقية	5	(حواوة، 2019) (أبو زيد، 2014) و (Abbott & Banrji, 2003)
	مرونة الموارد	8	(المهيرات، 2017) (عمر، 2019) و (عابد، 2016)
	مرونة الهيكل التنظيمي	5	(المجاهد والسدعي، 2021) و (بن أحمد، 2017)
	مرونة المعلومات	5	(العنزي، 2014) و (أبو ليلى والشوابكة، 2018) و (Setijono, 2010)
الأهداف الاستراتيجية		21	(المطيري، 2011) و (النوفل، 2010) و (أحمد، 2016) و (الملفوح، 2016) و (فراونة، 2020)

2.6 صدق الاستبانة:

للتأكد من أن الاستبانة تقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، فقد تم تصميمها بشكلها الأولي (74) فقرة، وعُرِضت على (15) محكماً في الجامعات اليمنية، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول الاستبانة ومحاورها، وفي ضوء ملحوظاتهم تم إخراج الاستبانة بشكلها النهائي (50) فقرة.

وكذلك تم قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي له هذه الفقرة وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة عند مستوى دلالة (0.01)، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون لفقرات محاور أداة الدراسة

مرونة المعلومات		مرونة الهيكل التنظيمي		مرونة الموارد		المرونة السوقية		المرونة التنافسية	
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
0.794**	25	0.791**	20	0.588**	12	0.814**	7	0.739**	1
0.824**	26	0.834**	21	0.829**	13	0.854**	8	0.795**	2
0.888**	27	0.850**	22	0.820**	14	0.841**	9	0.798**	3
0.880**	28	0.773**	23	0.819**	15	0.751**	10	0.857**	4
0.889**	29	0.852**	24	0.778**	16	0.806**	11	0.605**	5
				0.638**	17			0.784**	6
				0.441**	18				
				0.623**	19				
الأهداف الاستراتيجية									
الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م
0.660**	50	0.377**	45	0.652**	40	0.770**	35	0.675**	30
		0.756**	46	0.730**	41	0.766**	36	0.623**	31
		0.786**	47	0.710**	42	0.713**	37	0.727**	32
		0.831**	48	0.793**	43	0.789**	38	0.730**	33
		0.750**	49	0.746**	44	0.577**	39	0.632**	34

3.6 ثبات الاستبانة:

لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة، تم إجراء اختبار كورنباخ (ألفا)، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): نتائج اختبار كورنباخ (ألفا) لأداة الدراسة

محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\alpha}$
المرونة التنافسية	6	%85.6	%92.5
المرونة التسويقية	5	%86.9	%93.2

مرونة الموارد	8	%84.7	%92.0
مرونة الهيكل التنظيمي	5	%87.5	%93.5
مرونة المعلومات	5	%90.6	%95.2
المرونة الاستراتيجية	29	%95.0	%97.5
الأهداف الاستراتيجية	21	%95.7	%97.8
الثبات الكلي	50	%97.3	%98.6

4.6 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المركز الرئيس في العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (137) فرداً، حسب إفادة إدارة الموارد البشرية. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع عدد (137) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (129) استبانة، حيث بلغ عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل (12)، وتم التحليل من واقع (117) استبانة، أي بنسبة (90.7%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): توزيع الاستبانة

غير الصالحة للتحليل		الصالحة للتحليل		المستردة		الموزعة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العدد
%9.30	12	%90.7	117	%94.16	129	137

7. الأدب النظري:

1.7 المرونة الاستراتيجية:

عرف عمير (2019) المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تحديد تغيرات البيئة الخارجية والاستجابة السريعة لها من خلال حشد الموارد باتجاهات جديدة لتفعيل خياراتها الاستراتيجية، وتتطلب استدامة الحيطة والحذر واتخاذ إجراءات التنفيذ الملائمة. وذكر Hitt, et al. (2013) أن المرونة الاستراتيجية تتمثل في مجموعة الإمكانيات التي تستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الديناميكية ومعالجة عدم التأكد والمخاطر المرافقة لها. وبذلك فإن المرونة الاستراتيجية هي قدرة الجامعة على التعامل مع حالة عدم التأكد في البيئة الخارجية من

خلال تحديد التغيرات والتهديدات التي تحدث فيها واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لمواجهتها، وذلك بالاستفادة من مواردها المختلفة.

2.7 أهمية المرونة الاستراتيجية:

تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في الجامعات من حيث أنها (عايض وعمر، 2019):

- تساعد الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
- تولد الإمكانيات اللازمة لتمكين الجامعات من البقاء خلال فترة الأزمات.
- تساعد الجامعات على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر، والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق مستويات أداء عالية.
- تعمل على تطوير عدد من الخيارات للجامعة قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
- تساعد الجامعات على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل تكلفة في الوقت والجهد والأداء.
- تساعد الجامعات في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات العملاء من خلال عملية التطوير المستمر للخدمات، وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل.
- تسهم في تعزيز مكانة الجامعات في السوق، وتحسين مستويات الأداء فيها، وتعزيز الابتكار لديها بما يضمن قدرة الجامعات على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المختلفة التي تواجهها.

3.7 أبعاد المرونة الاستراتيجية:

أولاً: المرونة التنافسية: هي قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافس الجديد، وقدرتها على إعادة ترتيب مصادرها المهمة بسهولة وتوجيهها نحو عمليات الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن، وتنوع خياراتها الاستراتيجية لتنافس بشكل فعال (العواودة، 2007). وبذلك فإن المرونة التنافسية هي قدرة الجامعة على تشخيص حالة عدم التأكد في سلوك المنافسين الحاليين والجدد ومواجهتها، وذلك من خلال تقديم خدمات تعليمية أفضل وأسرع، وبسعر أقل من منافسيها.

ثانياً: المرونة السوقية: هي قدرة المنظمة على التعديل السريع لجهودها السوقية في بيئة ديناميكية، وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة (إبراهيم، 2019). وبذلك فإن المرونة السوقية هي قدرة الجامعة على إعادة تقييم جهودها السوقية، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية، خلال فترة قصيرة من الزمن، والعمل على زيادة حصتها السوقية محلياً وخارجياً.

ثالثاً: مرونة الموارد: هي "امتلاك المنظمة لموارد مرنة ذات استخدامات متعددة" (Wei et al. 2014, 835). ويرى Sushil أن مرونة الموارد تشير إلى قدرة المنظمة على استخدام الموارد في مسارات عمل بديلة (أحمدي وعثمان، 2017، 19). وبذلك فإن مرونة الموارد هي قدرة الجامعة على التعامل مع جميع مواردها المختلفة وتطويرها وتكييفها بما يمكنها من اقتناص الفرص ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية وتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

رابعاً: مرونة الهيكل التنظيمي: هي "القدرة على إجراء التغييرات اللازمة لهيكل المنظمة لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه، بشكل مستمر ومتجدد" (أبو عورة، 2016، 23). وبذلك فإن مرونة الهيكل التنظيمي هي قدرة الجامعة على تغيير وتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي والإجراءات، وذلك لمواجهة التغيرات والتحديات التي تحدث في بيئة العمل.

خامساً: مرونة المعلومات: هي قدرة المنظمة على جمع البيانات وتخزينها بأسلوب منظم، يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، والقدرة على معالجة هذه البيانات واستخدامها في عملية دعم القرار، بالإضافة إلى امتلاك أحدث التقنيات التكنولوجية، التي تقدم حلولاً علمية للعديد من المشكلات التي تواجه المنظمات (العنزي، 2014). وبذلك فإن مرونة المعلومات هي قابلية المعلومات في الجامعة على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، أي أنها متوفرة ومتاحة ويمكن الرجوع إليها واستخدامها من قبل المستويات الإدارية المختلفة.

4.7 الأهداف الاستراتيجية:

هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بحيث تترجم رؤيتها ورسالتها وتسهم في تقوية وتعزيز مركزها التنافسي (يوسفي، 2018). وعرفها عواد (2009، 419) بأنها: التزام إداري لتحقيق أداء محدد خلال فترة زمنية محددة؛ وبالتالي فهي دعوة لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية المنظمة الاستراتيجية والقيم الأساسية فيها. وعرف جاد الرب (2016، 23) الأهداف الاستراتيجية بأنها عبارة عن "قائمة تحدد ما يجب إنجازه". أما زكي (2019، 628) فيرى بأنها تمثل النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة منظمة وترتبط بتوقيت زمني محدد لإنجازها، وعندما تتجزأ هذه الأهداف فإنه يتم تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها. وعرفها التميمي والخشالي (2007، 5) بأنها النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام

الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الأهداف الاستراتيجية بأنها: النتائج النهائية التي تسعى الجامعة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة والتي تترجم رسالتها ورؤيتها.

5.7 أهمية الأهداف الاستراتيجية:

للأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة يجمع عليها الباحثون والكتاب في الإدارة الاستراتيجية فقد ذكرها يوسفي (2018) والزنفلي (2013) في النقاط التالية:

- تحدد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحديد النتائج المرغوبة بوضوح.
- ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.
- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات؛ إذ تعمل كدليل ومعيار للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.
- مساعدة أفراد المنظمة والأطراف المعنية على فهم أدوارهم وتحفيزهم على الإنجاز.
- تقليل الصراعات المحتملة خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- المساعدة على تحديد الأولويات والاحتياجات المؤسسية.

6.7 الدراسات السابقة:

1. دراسة المجاهد والسدعي (2021): هدفت إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع العاملة في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع اليمنية.
2. دراسة عابض وعمر (2019): هدفت إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية.
3. دراسة Beraha, et al. (2018): هدفت إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية على ابتكار المنتجات في الشركات المصنعة للأجهزة الإلكترونية المنزلية في تركيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤثر على ابتكار المنتجات.
4. دراسة أبو ليلي والشوابكة (2018)، هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة.

5. دراسة الملفوح (2016)، هدفت إلى معرفة دور تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر بين متغيري الدراسة بالجامعة الإسلامية.
6. دراسة ذوابي (2015)، هدفت إلى التعرف على أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للتشارك بالمعرفة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
7. دراسة Widati (2012): هدفت إلى التعرف على كيفية حل الاستراتيجيات المتناقضة في شركة PT BNI للتأمين على الحياة في إندونيسيا من خلال تطبيق المرونة الاستراتيجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للمرونة الاستراتيجية دور كبير ومهم في حل المشاكل الاستراتيجية التي تواجهها الشركة.
8. دراسة Altintas, et al (2010) هدفت إلى معرفة أبعاد الأهداف الاستراتيجية التي لها تأثير كبير على الميزة التنافسية لصانعي الملصقات الخاصة في تركيا، وأظهرت النتائج أن ثلاثة من أبعاد الأهداف الاستراتيجية لها تأثير على الميزة التنافسية، وهي: الكفاية الإنتاجية، ورسوخ السوق، وضبط مبيعات المنتجات.
9. دراسة النوفل (2010) هدفت إلى تحديد أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
10. دراسة عواد (2009)، هدفت إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات الصناعية الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

7.7 التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عواد (2009) في المتغير المستقل والمتغير التابع واختلفت في بيئة التطبيق ومجتمع الدراسة، وأبعاد المتغير المستقل حيث أضافت هذه الدراسة للمرونة الاستراتيجية الأبعاد التالية: (المرونة التنافسية، ومرونة الموارد، ومرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة

المعلومات) وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واتفقت مع بقية الدراسات إما في المتغير المستقل أو المتغير التابع، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعد من أوائل الدراسات التي تناولت أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البيئة اليمنية بحسب علم الباحثين.

8. تحليل النتائج:

1.8 مستوى المرونة الاستراتيجية

لتحقيق الهدف الأول: التعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية، فقد تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (5).

جدول (5): مستوى المرونة الاستراتيجية

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
2	المرونة التنافسية	3.897	0.6080	77.9 %	عالٍ
4	المرونة السوقية	3.795	0.6940	75.9 %	عالٍ
3	مرونة الموارد	3.836	0.5969	76.7 %	عالٍ
5	مرونة الهيكل التنظيمي	3.708	0.7532	74.2 %	عالٍ
1	مرونة المعلومات	3.908	0.7481	78.2 %	عالٍ
	المرونة الاستراتيجية	3.829	0.5883	76.6 %	عالٍ

يتضح من الجدول (5) أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية كان عالٍ، حيث كان المتوسط الكلي (3.829)، والانحراف (0.5883)، ونسبة (76.6%)، وجاء بُعد مرونة المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.908)، وانحراف (0.7481)، ونسبة (78.2%)، وتعكس هذه النتيجة إدراك الجامعة لأهمية توفر المعلومات والبيانات، وحرصها على توفير قاعدة بيانات لتسهيل التعامل مع التغيرات البيئية، وبالرغم من أهمية توفر المعلومات اللازمة لمتخذ القرار في الوقت المناسب. وجاء بُعد المرونة التنافسية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.897)، وانحراف (0.6080)، ونسبة (77.9%) وقد يعود ذلك إلى اهتمام الجامعة بمؤشرات المرونة التنافسية؛ كونها ترتبط بنموها وتوسعها؛ إذ تستطيع من خلالها مواجهة التحديات والتغيرات التي تحدث في بيئتها التنافسية، أما بعد مرونة الموارد فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.836)، وانحراف (0.5969)، ونسبة

(76.7%) ويشير ذلك إلى اهتمام الجامعة بتنمية وتنويع مواردها، وهو ما يساعدها في تطوير خدماتها وتنويعها لتلبية حاجات ورغبات العملاء المختلفة، وجاء في المرتبة الرابعة بعد المرونة السوقية بمتوسط (3.795)، وانحراف (0.6940)، وبنسبة (75.9%) وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك قيادة الجامعة لمستوى التنافسية الشديد الذي يشهده سوق الخدمات التعليمية مع أهمية المبادرة لدخول أسواق جديدة بغرض زيادة الحصة السوقية، أما المرتبة الأخيرة فكانت لُبعد مرونة الهيكل التنظيمي بمتوسط (3.708)، وانحراف (0.7532)، وبنسبة (74.2%) وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الجامعة بتوفير قنوات التواصل وتسهيل الإجراءات في التعامل بين جميع المستويات الإدارية، لإدراكها بأهمية ذلك في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، إلا أنه يشير إلى وجود نزعة للمركزية في اتخاذ القرار وقد يعزى ذلك إما إلى الأسلوب الإداري المتبع في الجامعة، أو انعكاساً لثقافة المجتمع الذي مازال ينجح نحو التفرد بالسلطة وحق اتخاذ القرار.

2.8 الأهداف الاستراتيجية

لتحقيق الهدف الثاني: التعرف على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية فقد تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (6).

جدول (6): مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق
2	تقدم الجامعة برامج أكاديمية تحقق لها الميزة التنافسية.	4.19	0.6560	83.8 %	عالٍ جداً
3	تعزز البرامج الأكاديمية في الجامعة قدرات ومهارات الطلاب العلمية.	4.16	0.601	83.2 %	عالٍ
14	تعمل الجامعة على تنمية وتطوير الكادر الأكاديمي باستمرار.	3.82	0.826	76.4 %	عالٍ
4	توظف الجامعة التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية.	4.07	0.728	81.4 %	عالٍ
13	تطبق الجامعة نظام فاعل لتقييم الأداء الأكاديمي.	3.83	0.847	76.6 %	عالٍ

19	تطور الجامعة البنية التحتية للبحث العلمي المتمثلة في بناء المختبرات ومراكز البحث العلمي.	3.76	1.006	75.2 %	عالٍ
12	تطور الجامعة مهارات البحث العلمي للكادر الأكاديمي.	3.846	0.8471	76.9 %	عالٍ
18	تطور الجامعة مهارات البحث العلمي لدى الطلبة.	3.778	0.8916	75.6 %	عالٍ
7	تقدم الجامعة برامج علمية، تؤهل الطلبة لسوق العمل.	3.992	0.8252	79.8 %	عالٍ
5	تتلي مخرجات الجامعة التعليمية متطلبات التنمية.	4.043	0.6997	80.9 %	عالٍ
10	تدعم الجامعة أتمتة جميع العمليات الإدارية.	3.889	0.8688	77.8 %	عالٍ
17	تعمل الجامعة على تنمية وتطوير الكادر الإداري باستمرار.	3.786	0.8986	75.7 %	عالٍ
9	تطور الجامعة أنظمتها ولوائحها الجامعية من حين لآخر.	3.932	0.8683	78.6 %	عالٍ
20	تحسن الجامعة الخدمات المقدمة للطلبة.	3.735	0.9040	74.7 %	عالٍ
16	تطور الجامعة بنيتها التحتية لدعم العملية التعليمية من سنة لأخرى.	3.803	0.8734	76.1 %	عالٍ
1	توفر الجامعة بيئة تعليمية منفصلة للطلبات.	4.512	0.67740	90.3 %	عالٍ جداً
11	تدعم الجامعة المشاريع البحثية المشتركة مع المؤسسات الأخرى.	3.863	0.9369	77.3 %	عالٍ
15	تعمل الجامعة على تعزيز التعاون الأكاديمي مع المؤسسات التعليمية المحلية والخارجية.	3.812	0.8802	76.2 %	عالٍ

6	تدعم الجامعة الوحدات والمراكز التي تخدم المجتمع.	4.026	0.8556	80.5 %	عالٍ
8	تقدم الجامعة برامج متنوعة في مختلف جوانب التنمية.	3.974	0.8352	79.5 %	عالٍ
21	تقدم الجامعة برامج التعليم المفتوح للطلبة.	3.675	1.136	73.5 %	عالٍ
	تحقق الأهداف الاستراتيجية	3.928	0.59750	78.6 %	عالٍ

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية كان عالٍ، حيث كان المتوسط الكلي (3.928)، والانحراف (0.5975)، وبنسبة (78.6%) وقد جاءت الفقرة (45) التي تنص على (توفر الجامعة بيئة تعليمية منفصلة للطالبات) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.512)، وانحراف (0.6774)، وبنسبة (90.3%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة عالية جدا على تحقق هدف الجامعة الاستراتيجي الذي ينص على "توفير فرص التعليم والتعلم غير المختلط، وجاءت الفقرة التي تنص على: "تقدم الجامعة برامج التعليم المفتوح للطلبة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.675) وانحراف (1.136)، وبنسبة (73.5%).

3.8 اختبار الفرضيات

لتحقيق الهدف الثالث: تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فقد نصت الفرضية الرئيسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، واختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح الجدول (7).

جدول (7): اختبار الفرضية الرئيسة

المرونة الاستراتيجية							الأهداف الاستراتيجية
Sig.	T	Beta	Sig.	F	R ²	R	
0.000	16.630	0.840	0.000	278.567	0.706	0.840	

يتضح من الجدول (7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.706) وهذا يعني أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (70.6%) من التباين في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.840) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستكون محاولة زيادة المرونة الاستراتيجية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (84%) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (278.567) وهي عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي ثبت صحة هذه الفرضية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عواد (2009) التي أظهرت وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبعد أن تم التأكد من اختبار الفرضية الرئيسية جرى اختبار فرضياتها الفرعية على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: حيث نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح الجدول (8).

جدول (8): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المرونة التنافسية							الأهداف الاستراتيجية
Sig.	T	Beta	Sig.	F	R ²	R	
0.000	10.334	0.694	0.000	106.782	0.481	0.694	

يتضح من الجدول (8) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.481) وهذا يعني أن المرونة التنافسية تفسر ما نسبته (48.1%) من التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.694) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الأبعاد ستكون محاولة زيادة المرونة التنافسية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (69.4%) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (106.782) وهي عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي ثبت صحة هذه الفرضية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: حيث نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح الجدول (9).

جدول (9): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المرونة السوقية							الأهداف الاستراتيجية
Sig.	T	Beta	Sig.	F	R ²	R	
0.000	13.043	0.774	0.000	171.423	0.598	0.774	

يتضح من الجدول (9) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.598) وهذا يعني أن المرونة السوقية تفسر ما نسبته (59.8%) من التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.774) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الأبعاد ستكون محاولة زيادة المرونة السوقية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (77.4%) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (171.423) وهي عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة السوقية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي ثبت صحة هذه الفرضية. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة عواد (2009) والتي أظهرت أثر للمرونة السوقية في الأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: حيث نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح الجدول (10).

جدول (10): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مرونة الموارد							الأهداف الاستراتيجية
Sig.	T	Beta	Sig.	F	R ²	R	
0.000	11.035	0.717	0.000	121.761	0.514	0.717	

يتضح من الجدول (10) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.514) وهذا يعني أن مرونة الموارد تفسر ما نسبته (51.4%) من التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.717) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الأبعاد ستكون محاولة زيادة مرونة الموارد بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (71.7%)

في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (121.761) وهي عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتبين وجود أثر لمرونة الموارد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي ثبت صحة هذه الفرضية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: حيث نصت الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح الجدول (11).

جدول (11): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مرونة الهيكل التنظيمي							
Sig.	T	Beta	Sig.	F	R ²	R	الأهداف الاستراتيجية
0.000	11.833	0.741	0.000	140.019	0.549	0.741	

يتضح من الجدول (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، يتضح من الجدول (16) أن قيمة معامل التحديد R^2 (0.549) وهذا يعني أن مرونة الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته (54.9%) من التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.741) وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت أثر بقية الأبعاد ستكون محاولة زيادة مرونة الهيكل التنظيمي بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (74.1%) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (140.019) وهي عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي ثبت صحة هذه الفرضية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: حيث نصت الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح الجدول (12).

جدول (12): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مرونة المعلومات							
Sig.	T	Beta	Sig.	F	R ²	R	الأهداف

0.000	10.654	0.705	0.000	113.508	0.497	0.705	الاستراتيجية
-------	--------	-------	-------	---------	-------	-------	--------------

يتضح من الجدول (12) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.497) وهذا يعني أن مرونة المعلومات تفسر ما نسبته (49.7%) من التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.705) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الأبعاد ستكون محاولة زيادة مرونة المعلومات بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (70.5%) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (113.508) وهي عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي ثبت صحة هذه الفرضية.

9. الاستنتاجات:

- يمكن استخلاص الاستنتاجات بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك على النحو الآتي:
1. كان أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية ممارسة في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية مرونة المعلومات، وأقلها ممارسة مرونة الهيكل التنظيمي.
 2. وجود قصور في اعتماد الجامعة مبدأ اللامركزية في عملية اتخاذ القرار.
 3. كان مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية عالٍ، حيث كان أكثر الأهداف تحققاً هو توفير فرص التعليم والتعلم غير المختلط في الجامعة، يليه الهدف الذي يتعلق بإكساب الطالب المعارف والمهارات في التخصصات الأكاديمية المختلفة.
 4. الأهداف التي تتعلق بتطوير البنية التحتية للبحث العلمي، وتطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلبة، وتقديم برامج التعليم المفتوح للطلبة هي الأقل تحققاً مقارنة ببقية الأهداف.
 5. يؤثر تطبيق المرونة الاستراتيجية إيجاباً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

10. التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بضرورة:
1. الاستمرار بتعزيز ممارسة المرونة الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية؛ لما لها أثر إيجابي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. التركيز على تعزيز المرونة السوقية ومرونة الهيكل التنظيمي كونهما الأكثر تأثراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
3. ضرورة تعظيم الاستفادة من موارد الجامعة المادية والبشرية المتنوعة لمواجهة التغيرات والتحديات في البيئة المحيطة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمستويات أعلى.
4. الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء، والعمل على تحسين الخدمات المقدمة للطلبة باستمرار.
5. تعزيز مبدأ اللامركزية ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.
6. تطوير البنية التحتية للبحث العلمي من خلال بناء مزيد من المختبرات والمكتبات ومراكز البحوث.
7. الاهتمام بتقديم برامج التعليم المفتوح للطلبة وتطويرها.

11. المقترحات:

يمكن اقتراح إجراء بعض الدراسات، وذلك على النحو الآتي:

1. أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات أخرى.
2. مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية - العوائق والحلول.
3. أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات التعليمية.
4. واقع المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وطرق تطويرها / تعزيزها.

12. المراجع:

- إبراهيم، هانم (2019). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية في شركات التأمين المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 1 (2)، 390 - 420.
- أبو رذن، إيمان، والعنزي، دلال (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 20 (2)، 237-247.
- أبو زيد، أحمد (2014). أثر ممارسة إدارة سلسلة التوريد على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية. *المجلة الأوروبية للإدارة والأعمال*، 6 (5)، 167 - 176.
- أبو عورة، أسيل (2016). *استراتيجيات الاستشعار البيئي وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية: شركة مناجم الفوسفات الأردنية* (رسالة ماجستير) جامعة مؤتة، الأردن.

أبو ليلي، هنادي لطفي، والشوابكة، خالد محمود (2018). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4 (1)، 7-49.

أحمدي، مقداد، وعثمان، محمد حسن (2017). تأثير السياق على المرونة الاستراتيجية: مراجعة نقدية. المجلة الدولية للإبداع واستراتيجية الأعمال، 8 (2)، 17-29.

أحمد، نضال جميل (2016). استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية - اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية في الأردن (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

التميمي، إياد فاضل، والخشالي، شاكر جار الله (2007). أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3 (1).

الزنفلي، أحمد (2013). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

الشريف، روان (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العنزي، فهد عواد عامر (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العواودة، وليد مجلي (2007). أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي (أطروحة دكتوراه)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الغرابية، محمد (2017). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، الأردن.

الغلي، رياض يحيى (2018). مدى إدراك طلبة جامعة العلوم والتكنولوجيا لمستوى جودة الخدمات الجامعية: طبقاً لمقياس جودة الخدمة (SERVQUAL). المجلة العربية للإدارة، 38 (3)،

139-156.

المجاهد، أمال محمد، السدعي، قائد عبد الله (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات

التجارية والبيئية، 12 (3)، 774 - 845.

- المقرمي، عبد القهار عثمان (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية - صنعاء (أطروحة دكتوراه) جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- المطيري، عبد العزيز (2011). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- النوفل، بدر عيسى (2010). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الملفوح، فاتن محمود عبد الرحمن (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المهيرات، محمد (2017). أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- بن أحمد، أسية (2017). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجبالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر.
- جاد الرب، سيد (2016). التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي. جامعة قناة السويس، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- جامعة العلوم والتكنولوجيا (2021)، عن الجامعة: نشأة الجامعة، استرجع من <https://ust.edu.ye/about-ust/>
- حواوة، سلوى (2019). مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات - باتنة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- ذوابي، مي (2015). أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 43، 313-336.
- رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش (2008). الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

زكي، محمد حمدي (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر*، 609 - 660.

سعيد، فيصل هزاع قايد (2020). أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

عايض، عبد اللطيف مصلح، وعمر، عمر حسن (2019). المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. *مجلة الدراسات الاجتماعية، اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 25 (2)*، 111-136.

عابد، هند (2016). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة. عمير، عراك عبود (2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25 (114)*، 130-151.

عواد، عبد الكريم (2009). تأثير المرونة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية. *مجلة إدارة الأعمال الأردنية، 5 (3)*، 415 - 431.

عمر، عمر (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن. فراونة، شريف محمد صالح (2020). أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

يوسف، كمال (2018). العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. *مجلة أوراق اقتصادية، (3)*، 122 - 141.

Abbott, A. and Banerji, K. (2003). Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporation. *Global Journal of Flexible Systems Management*, (9), 42 - 66.

- Al-Haraisa, Y. E. (2018). Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels. *International Business Research*, 11 (10), 165 – 173.
- Altıntas, M., Kılıç, S., Senol, & Isin, F. (2010). Strategic objectives and competitive advantages of private label products: Manufacturers' perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (10), 773–788.
- Beraha, A., Bingol, D., Ozkan–Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The Effect of Strategic Flexibility Configurations on Product Innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27 (2), 129 –140.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2013). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and cases*. (10th ed.), South–western, USA.
- Setijono, D. (2010). *Latent dimensions of strategic flexibility*, The 4th International Conference on Operations and Supply Chain Management, jul (25 – 31), Hong Kong & Guangzhou.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832–847.
- Widati, E. (2012). Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A case study of PT BNI Life Insurance. *International Research Journal of Business Studies*, 5 (2), 145 – 163.

الاستبانة

أولاً: المرونة الاستراتيجية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: المرونة التنافسية						
1.	تشخص الجامعة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.					
2.	تستجيب الجامعة لأي تغيرات في البيئة التنافسية أسرع من منافسيها.					
3.	تتوفر في الجامعة كافة المتطلبات التي تمكنها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية.					
4.	يوجد لدى الجامعة خيارات متعددة لمواجهة التغيرات في بيئة العمل.					
5.	تعمل الجامعة دوماً على خفض تكاليف الخدمات المقدمة لعملائها.					
6.	تستجيب الجامعة لاحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار.					
البعد الثاني: المرونة السوقية						
7.	تقوم الجامعة بدراسة معمقة لتحديد الأسواق المناسبة للدخول إليها.					
8.	تبادر الجامعة إلى اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة.					
9.	تستوعب الجامعة باستمرار التغيرات التي تحدث في السوق.					
10.	تزيد الجامعة حصتها في السوق المحلية من سنة لأخرى.					
11.	تسعى الجامعة للدخول إلى الأسواق الخارجية.					
البعد الثالث: مرونة الموارد						
12.	لدى الجامعة موارد متنوعة تمكنها من تقديم خدمات مختلفة.					
13.	تطور الجامعة مواردها لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.					
14.	توجد الجامعة استخدامات جديدة للموارد الرئيسية التي لديها.					
15.	توظف الجامعة مواردها من نشاط لآخر بسهولة عند الحاجة.					
16.	تغير الجامعة عدد العاملين بما يتناسب مع احتياجات العمل.					
17.	تغير الجامعة عدد ساعات العمل كلما دعت الحاجة لذلك.					
18.	يمتلك العاملون في الجامعة مهارات تمكنهم من أداء مهام متنوعة.					
19.	تقوم الجامعة بتدوير العاملين من وظيفة إلى أخرى عند الحاجة.					
البعد الرابع: مرونة الهيكل التنظيمي						

20.	تعدل الجامعة هيكلها التنظيمي حسب متطلبات العمل.				
21.	تعتمد الجامعة مبدأ اللامركزية في عملية اتخاذ القرار.				
22.	توجد مرونة كافية في التعامل بين الوحدات الإدارية بالجامعة.				
23.	تتم عملية الاتصال بين المستويات الإدارية في الجامعة بسهولة.				
24.	تتميز إجراءات العمل في الجامعة بالمرونة.				
البعد الخامس: مرونة المعلومات					
25.	توفر الجامعة المعلومات اللازمة لجميع العاملين فيها.				
26.	لدى الجامعة نظم معلومات حديثة تمكنها من تخزين البيانات واسترجاعها بسهولة.				
27.	تقوم الجامعة بمعالجة البيانات وفق احتياج المستخدمين.				
28.	تعمل الجامعة على تكييف المعلومات وتطويرها حسب الاحتياج.				
29.	تقدم نظم معلومات الجامعة المعلومات الكافية لمتخذ القرار.				

ثانياً: الأهداف الاستراتيجية

م	الفقرات	موافقة بمجلس	موافقة مجلس	موافقة مجلس	موافقة مجلس
30.	تقدم الجامعة برامج أكاديمية تحقق لها الميزة التنافسية.				
31.	تعزز البرامج الأكاديمية في الجامعة قدرات ومهارات الطلاب العلمية.				
32.	تعمل الجامعة على تنمية وتطوير الكادر الأكاديمي باستمرار.				
33.	توظف الجامعة التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية.				
34.	تطبق الجامعة نظام فاعل لتقييم الأداء الأكاديمي.				
35.	تطور الجامعة البنية التحتية للبحث العلمي المتمثلة في بناء المختبرات ومراكز البحث العلمي.				
36.	تطور الجامعة مهارات البحث العلمي للكادر الأكاديمي.				
37.	تطور الجامعة مهارات البحث العلمي لدى الطلبة.				
38.	تقدم الجامعة برامج علمية، تؤهل الطلبة لسوق العمل.				
39.	تتلبى مخرجات الجامعة التعليمية متطلبات التنمية.				
40.	تدعم الجامعة أتمتة جميع العمليات الإدارية.				
41.	تعمل الجامعة على تنمية وتطوير الكادر الإداري باستمرار.				
42.	تطور الجامعة أنظمتها ولوائحها الجامعية من حين لآخر.				
43.	تحسن الجامعة الخدمات المقدمة للطلبة.				
44.	تطور الجامعة بنيتها التحتية لدعم العملية التعليمية من سنة لأخرى.				
45.	توفر الجامعة بيئة تعليمية منفصلة للطالبات.				
46.	تدعم الجامعة المشاريع البحثية المشتركة مع المؤسسات الأخرى.				
47.	تعمل الجامعة على تعزيز التعاون الأكاديمي مع المؤسسات التعليمية المحلية والخارجية.				
48.	تدعم الجامعة الوحدات والمراكز التي تخدم المجتمع.				

					49. تقدم الجامعة برامج متنوعة في مختلف جوانب التنمية.
					50. تقدم الجامعة برامج التعليم المفتوح للطلبة.