

## [المرونة الإستراتيجية كمدخل لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى]

إعداد الباحثة:

[أسماء بنت أحمد بن عوض العريفي]

إشراف:

[د. منال بنت أحمد بن عبدالرحمن الغامدي]

[أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك]

العام الدراسي:

١٤٤٤ هـ / ٢٣ / ٢٠٢٣ م

[المملكة العربية السعودية - وزارة التعليم - جامعة أم القرى - كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط]

### الملخص:

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية والمتمثلة في (المرونة التنظيمية، المرونة البشرية، المرونة الاستباقية، المرونة المعلوماتية)، مع الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة).

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات (التربية، إدارة الأعمال، كلية الطب، الحاسب الآلي ونظم المعلومات) في جامعة أم القرى بمدينة مكة دون فروعها والبالغ عددهم (٥٨٧) عضوًا، ولتحقيق أهدافها تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (٢٣١) عضوًا.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن تطبيق المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى جاء بمستوى "متوسط" في جميع أبعادها والدرجة الكلية، ووفقًا للترتيب التالي: بعد المرونة المعلوماتية في المرتبة الأولى، ثم بعد المرونة البشرية في المرتبة الثانية، وبعد المرونة التنظيمية في المرتبة الثالثة، يليه بعد المرونة الاستباقية في المرتبة الرابعة والأخيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، المرونة البشرية، المرونة الاستباقية، المرونة المعلوماتية) لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى باختلاف النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- زيادة الاهتمام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للبيئة الأكاديمية من أجل الكشف عن الموارد والفرص المتاحة بشكل استباقي بما يحقق سرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة.
  - زيادة تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع مؤهلات وإمكانات المنسويين ومع متطلبات تلك الأعمال للتعامل مع التغيرات المحيطة.
  - إنشاء مركز متخصص لتنمية الموارد البشرية بالجامعة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل التي تهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية والقيادية لمنسوبيها وبما يتوافق مع التطورات الحديثة في مجال العمل.
  - تطوير البنية التكنولوجية للجامعة لتبسيط وتسريع إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف برنامج التحول الرقمي المنبثق من رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية - البيئة الأكاديمية.



<https://doi.org/10.62690/ijssp2231>

**Abstract:**

## [Strategic flexibility as an approach for improving academic environment at Umm Al-Qura University.]

**Researcher:**

**Asmaa Ahmed Al-Arefi.**

**Supervisor:**

**Dr. Manal Ahmed Al-Ghamdi.**

**Study objective:** The study aims at identifying the level of applying Strategic Flexibility dimensions represented in (organizational flexibility, human flexibility, proactive flexibility, information flexibility). Additionally, the study aims at revealing the differences in study respondents of staff members about the level of applying Strategic Flexibility dimensions in order to improve academic environment at Umm Al-Qura University in view of their viewpoints that due to variables of (Gender, academic degree, experience years).

**Study approach:** the study adopted survey descriptive approach and study community included (587) of all staff members in faculties of (Education, Business Management, Medicine, Computer & Information system) at Umm Al-Qura University. To achieve study objectives, a questionnaire has been randomly distributed on (231) of staff members.

**Study results:** The study conducted the following results:

- applying strategic flexibility to develop the academic environment at Umm Al-Qura University came with “moderate” degree in all its dimensions and total degree, respectively in the following order:

information flexibility at first, then human flexibility in the second place, after that organizational flexibility in the third place, and finally proactive flexibility in the fourth place.

- There are no statistically significant differences at significance (0.05) or less in responses of study respondents of staff members about the strategic flexibility in all its dimensions (organizational flexibility, human flexibility, proactive flexibility, informational flexibility) to develop the academic environment at Umm Al-Qura University due to (gender, academic Degree, and years of experience).

In light of the results, the study conducted a number of important recommendations that include the following:

- More Consideration of internal and external environmental analysis of academic environment in order to find out available resources and opportunities proactively in order to achieve rapid response to successive changes.
- Increasing powers delegation to be convenient with the qualifications and capabilities of employees and with the requirements of those jobs to deal with the surrounding changes.
- Establishing a specialized center for the development of human resources at university to hold training programs and workshops aimed at developing administrative, behavioral and leadership skills and capabilities of employees, in conformity with recent developments in the field of work.
- Developing university's technological infrastructure to simplify and increase the speed of work performance and achieve the goals of digital transformation program effluent from the Kingdom's Vision 2030.

**Key words:** Strategic Flexibility – Academic Environment.

### مقدمة:

في ظل ما تشهده المجتمعات في وقتنا الحاضر من تحولات سريعة على كافة الأصعدة بسبب الانفجار المعرفي والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي شهده العالم في القرن الحادي والعشرين، حيث لم تعد المؤسسات المجتمعية بمنأى عن تداعيات تلك التحولات والتغيرات المتسارعة التي استطاعت أن تؤثر على قدرتها على النمو والتطور في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر.

وفي ضوء ما تواجهه هذه المؤسسات من تغيرات سريعة، فإن الاعتماد على المداخل الإدارية التقليدية السابقة لم تعد قادرة على تحديد ومواجهة تلك التغيرات المتزايدة، لذا أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات مداخل إدارية حديثة تهتم وتركز على موضوع المرونة لضمان الاستجابة للتغيرات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية (حميدي، ٢٠٢١). كما أن بقاء المؤسسات اليوم وتطورها يعتمد على ما تتبناه من تلك المداخل الإدارية المرنة والإجراءات اللازمة لتفعيلها (عارف، ٢٠١٩).

وهذا بدوره أدى إلى ابتكار المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص أساليب إدارية حديثة تضمن لها البقاء والنمو في هذه البيئة المتغيرة، حيث أشار ديسلير (2014) Desler أن إدارة المنظمات الحديثة تعتمد على الابتكارات الفنية الجديدة في حقل الإدارة من خلال تحليل البيئة الأكاديمية لتكون قادرة على استثمار مواردها بما يحقق أهدافها. لذلك هناك حاجة ملحة للتوجه نحو مدخل المرونة الاستراتيجية كما ذكرت أحمد (٢٠١٦) باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي صاحبت التطورات الجديدة في حقل الإدارة.

وتعد المرونة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام المختصين في مجال الإدارة باعتبارها أحد الحلول الإبداعية من أجل تطوير الأداء الاستراتيجي (قريشي وآخرون، ٢٠١٩). كما أنها تمثل هدفاً لأي مؤسسة

تعليمية تطمح للبقاء والاستمرار والمنافسة في بيئة تتسم بعدم الثبات حيث تسمح بإنشاء وتقديم الخيارات الاستراتيجية التي تستجيب للتغير وتؤدي إليه (Brozovic, 2018). بالإضافة إلى استخدام الإمكانيات والموارد بكفاءة وفعالية، وإعادة التنسيق بين الوظائف الإدارية، والعمل على تحسين العلاقات بين الأعضاء داخل وخارج المؤسسة لمواجهة الظروف الطارئة واستغلال الفرص المتاحة (حسين وآخرون، ٢٠١٨). كما أنها تمكن المؤسسات من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وتحقيق ميزات تنافسية ترقى بطموحات المؤسسة وروادها. (إبراهيم، ٢٠١٩)

كما أكد (Brozovic, 2018) على ازدياد الاهتمام بهذا المفهوم نظريًا وتجريبيًا في البيئات الأكاديمية، باعتبار مؤسسات التعليم الجامعي عاملاً رئيسيًا في إحداث التنمية وازدهاره في ظل التحديات التي تواجهها. لذا تولي المملكة اهتمامًا كبيرًا بالجامعات على جميع المستويات التنظيمية من خلال دعم جميع مكوناتها وعناصرها. وهذا بدوره يتطلب منها أن تكون أكثر مرونة في استثمار قدراتها وإمكانياتها المتاحة أفضل استثمار، وقد أكد نظام الجامعات الجديد المنبثق من رؤية المملكة ٢٠٣٠ ضرورة تطوير التنظيمات الإدارية للجامعات السعودية ومؤشرات الأداء بما يساعد في زيادة مواردها الذاتية، والاهتمام بالعملية التعليمية، والاستثمار في المورد البشري الحقيقي الذي يعد المصدر الأول في التنمية (موقع وزارة التعليم، ٢٠٢٠)

وعلى الرغم من سعي الجامعات السعودية عامة وجامعة أم القرى خاصة لتلبية متطلبات البيئات الأكاديمية المتغيرة إلا أنها تواجه عدد من التحديات في تحقيق ذلك والمتمثلة في مواكبة التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في الأنظمة والسياسات التعليمية، والاعتماد على المداخل الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع احتياجات ومتطلبات عصرنا الحالي مما جعلها بحاجة ماسة لتبني استراتيجيات مرنة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات ومواجهة التحديات واستثمار الفرص في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر (الزامل، ٢٠٢١). لذا تركز الدراسة الحالية على تبني مدخل المرونة الاستراتيجية كمدخل لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى.

### مشكلة الدراسة:

يعتمد نجاح مؤسسات التعليم الجامعي على ما تمتلكه من موارد وإمكانيات والعمل على استثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق أهدافها تحقيقًا لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال مواجهة التغير وتبني بدائل استراتيجية مرنة وحديثة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات والتكيف مع التحديات المحيطة (أبو رذن والعنزي، ٢٠١٧).

لذا تعمل المؤسسات على اختلافها بشكل دؤوب على تحقيق مستوى عالٍ من المرونة الذي من شأنه أن يساهم إلى حد كبير في الحد من التغيرات الطارئة والسيطرة عليها والسعي لحلها في ظل بيئة سريعة التغير (آل رشيد والشماسي، ٢٠١٩).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى عدد من المعوقات التي تواجهها الجامعات وتحد من أدائها وتؤثر على مرونتها لمواكبة التطورات والمستجدات المتلاحقة كدراسة الثبيتي (٢٠١٧) التي ذكرت قصور المرونة التنظيمية من حيث نقص الكوادر البشرية التي تمتلك المهارات العالية، وضعف أنظمة الحوافز للمنسويين. كما أشارت دراسة الطراونة والنهدي (٢٠١٧) أن قلة الاهتمام بالبرامج التدريبية للقيادات يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لديهم، كما أكدت دراسة كلاً من حواله والبكر (٢٠١٨) والقحطاني (٢٠١٨) أن القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية تعاني من النمط المركزي في اتخاذ القرارات وضعف استغلال وتوظيف الصلاحيات الممنوحة لهم بطريقة صحيحة؛ لعدم

قدرتهم على أداء أعمالهم بأساليب وبدائل عملية أخرى. بالإضافة إلى دراسة الأشرم (٢٠١٩) التي توصلت إلى اقتصار التحليل الاستراتيجي على إعداد البرامج الأكاديمية وإغفال البيئة الخارجية والداخلية وضعف استشراف المستقبل، بالإضافة إلى نقص المعلومات وعدم تحديثها بشكل مستمر وذلك بسبب ضعف البنية التحتية للاتصالات (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢١).

كما تواجه جامعة أم القرى عدد من المعوقات المتمثلة في ضعف المرونة في الجوانب التنظيمية والاستباقية وإدارة الموارد والتي قد تحد من قدراتها على المنافسة والتكيف مع التغير (موقع واس، ٢٠٢٠). لذا فتبني مدخل المرونة الاستراتيجية يعد ضرورة ملحة وسمة من سمات الجامعات الرائدة باعتباره ذا بعد تطوري يتناغم مع التطورات السريعة لإحداث التطور التنموي المنشود حيث تستطيع من خلاله تلك الجامعات من مواجهة التحديات والتعامل مع التغيرات الطارئة في البيئة المحيطة (أبو رذن والعززي، ٢٠١٧).

وقد أكدت الأشرم (٢٠١٦) على أهمية تطبيق مدخل المرونة الاستراتيجية في البيئات الأكاديمية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها؛ كما ذكرت دراسة الزامل (٢٠٢١) الدور المحوري الذي تلعبه الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للدولة عن طريق توفير متطلبات سوق العمل من الكوادر البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى البحوث العلمية والخدمات التي تقدمها للمجتمع.

وعليه تزايدت حاجة الجامعات إلى تطوير بيئاتها الأكاديمية من خلال اتخاذ مدخل المرونة الاستراتيجية بأبعاده (التنظيمية، البشرية، الاستباقية، والمعلوماتية) لتكون قادرة على التعامل مع كل أشكال التغيرات الداخلية والخارجية والحد من تلك التحديات واغتنام الفرص المتاحة والتحسين من مستوى الأداء وصولاً لتحقيق الأهداف والنمو والازدهار في بيئة تتسم بالتنافس الشديد بين الجامعات (الياسري وآخرون، ٢٠١٤).

وفي ضوء ما سبق أصبح لزاماً على جامعة أم القرى إعادة النظر في الأسلوب والآلية التي تدار بها الجامعة لتكون قادرة على مساندة بيئة تتسم بعدم الثبات والاستقرار باستخدام الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة كمدخل المرونة الاستراتيجية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية، والدفع بها نحو التقدم والتطور المنشود.

فالمرونة الاستراتيجية تعد أحد متطلبات تقبل التغير وإدارته، والأداة اللازمة للانتقال من حالة السكون إلى حالة الحركة والتقدم، ويأتي هذا تزامناً مع رؤية المملكة التي تهدف إلى وصول خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل الجامعات العالمية بحلول عام ٢٠٣٠ (العززي، ٢٠١٩).

كما أن الدراسة الحالية تمثل استجابة للدراسات السابقة منها دراسة الشمري (٢٠٢٠) التي دعت إلى ضرورة وأهمية إجراء المزيد من الدراسات حول المرونة الاستراتيجية لندرتها بالمؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية كمدخل لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى، وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف كالتالي:

١. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية: (المرونة التنظيمية، المرونة البشرية، المرونة الاستباقية، المرونة المعلوماتية) لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة).

**أهمية الدراسة:** تتمثل الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة في عدد من النقاط كالتالي:

**أولاً: الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في النقاط الآتية:

- تتناول هذه الدراسة موضوع (المرونة الاستراتيجية) كمتغير لم يحظَ بالاهتمام الكافي بسبب قلة الدراسات التي تناولته على مستوى المؤسسات عمومًا ومؤسسات التعليم الجامعي على وجه الخصوص.
- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق أهداف نظام الجامعات الجديد المنبثق من رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ والذي يستهدف وصول خمس جامعات سعودية ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة على مستوى العالم.
- كما يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية في مجال المرونة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي.

**ثانيًا: الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في النقاط الآتية:

- جاءت هذه الدراسة استجابة لعدد من الدراسات منها دراسة الشمري (٢٠٢٠) والتي أكدت على أهمية إجراء المزيد من الدراسات في مجال المرونة الاستراتيجية بالجامعات.
- تحديد مدى استعداد جامعة أم القرى للعمل بأبعاد المرونة الاستراتيجية وتوظيفها في بيئتها الأكاديمية.
- قد تسهم الدراسة الحالية بتوفير معلومات مهمة يمكن الرجوع إليها كدليل على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.
- يتوقع أن تستفيد إدارة الجامعة من التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة التي توصلت إليها الدراسة لتطوير البيئة الأكاديمية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية.
- تبنت الدراسة الحالية أبعاد مختلفة لموضوعها تفردت بها عن بقية الدراسات السابقة، حيث تعد إحدى الدراسات الاستكشافية الحديثة في مجال المرونة الاستراتيجية.

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع المرونة الاستراتيجية بأبعادها (التنظيمية، البشرية، الاستباقية، والمعلوماتية) كمدخل لتطوير البيئة الأكاديمية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكليات (التربية، إدارة الأعمال، كلية الطب، الحاسب الآلي ونظم المعلومات)
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في جامعة أم القرى بمدينة مكة دون فروعها.

- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام ٢٠٢٢/١٤٤٤.

**مصطلحات الدراسة:**

**أولاً: المرونة الاستراتيجية:**

عرف جانش (2008) Jansch المرونة الاستراتيجية بأنها: " قدرة المؤسسة على ضبط المصادر الاستراتيجية بطريقة تفاعلية واستباقية بتكلفة موازية للسوق وسرعته مقارنة لحاجة التغير الاستراتيجي المطلوب" (62).

في حين أشار الزامل (٢٠٢١) بأنها " تتعلق بقابلية المنظمة على تغيير استراتيجياتها بما يتناسب مع الظروف والتغيرات والتحول من استراتيجية إلى أخرى في ضوء توفر الموارد اللازمة لذلك، والعمل بديناميكية في تطبيق الاستراتيجية أو تغييرها عند الحاجة" (١٨٨).

وتعرف المرونة الاستراتيجية إجرائياً: بقدرة جامعة أم القرى على تغيير استراتيجياتها واستثمار مواردها لمواجهة التغيرات المحيطة والتكيف معها بهدف تحقيق المرونة التنظيمية والبشرية والاستباقية والمعلوماتية في بيئتها الأكاديمية والعمل على تحسينها وتطويرها في ضوء ذلك.

**ثانياً: البيئة الأكاديمية:**

يقصد بالبيئة الأكاديمية " منظومة مركبة ومتفاعلة من المكونات الفيزيقية والاجتماعية المتمثلة في العلاقات بين الطلاب والأساتذة والإداريين وكذلك المكونات الإدارية المتمثلة في القوانين واللوائح التي تحكم النظام الجامعي وتؤثر بالتالي على سلوك الطلاب وتوافقهم" (مصطفى ومحمد، ٢٠٠٠، ١١٣).

ويمكن تعريف البيئة الأكاديمية إجرائياً: كل ما يحيط بمنسوبي جامعة أم القرى من بنى تحتية وموارد بشرية ومادية وأنظمة ولوائح وخدمات عامة في بيئتها الداخلية والتي تتفاعل بدورها مع البيئة الخارجية المحيطة لتحقيق أهداف المرونة الإستراتيجية بأبعادها تنظيمياً، بشرياً، استباقياً، ومعلوماتياً.

**الخلفية النظرية**

**المبحث الأول: المرونة الاستراتيجية**

تعد التطورات التكنولوجية والاقتصادية والأزمات الصحية التي شهدتها عصرنا الحاضر بمثابة تهديدات للمؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية فهذه الاضطرابات تؤدي إلى تراجع مستويات أداء المؤسسات ، ومن هنا تبحث المؤسسات عن مداخل مرنة كالمرونة الاستراتيجية لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، ففي هذا الفصل يتضمن الإطار النظري محورين : المحور الأول بعنوان المرونة الاستراتيجية ويهدف إلى التعريف بمفهوم المرونة الاستراتيجية ونشأته وأهميتها ثم مداخل ومتطلبات المرونة الاستراتيجية وأخيراً مراحل ومعوقات المرونة الاستراتيجية ، والمحور الثاني يتضمن مفهوم وأهمية البيئة الأكاديمية وكيفية تطوير البيئة الأكاديمية في ضوء أبعاد المرونة الاستراتيجية ، ثم أخيراً عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

## مفهوم المرونة الاستراتيجية ونشأته:

يعد مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة الذي بدأ ظهوره في منظمات الأعمال كالشركات ثم بعد ذلك انتقل إلى عدد من المجالات الأخرى (ogunmokun&Li,2012,7). وتشير الأدبيات إلى الباحث إكليس Eccles كأول من استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية في خمسينيات القرن الماضي (رشيد وحميد ، ٢٠١٩، ٣٧).

وقد بدأ الاهتمام بها بشكل فعلي في نهاية القرن العشرين عندما أخذ المفهوم يلفت نظر الباحثين بتخصصات الإدارة والاقتصاد والمالية والتصنيع (Lei et al.,1996). وذلك نتيجة زيادة الاهتمام بأداء المنظمات وجودتها في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة داخليًا وخارجيًا (حسين وآخرون، ٢٠١٦، ١٨٦). كما قام سانشيز Sanchez (1995) وفق هذا المدخل بتطوير نموذج للمنافسة القائمة على الاستجابة للتغيرات في ضوء متطلبات البيئات التنافسية لاستغلال الفرص (Bock et al.,2010,4).

هذا ويعد أنسوف (1993) Ansoff أول من تناول المرونة كخيار استراتيجي حيث افترض بأنها استجابة لحاجة اطلق عليها الإدارة المفاجئة. كما اعتبره يونغ سون yongsun (1991) مدخلاً للتطوير بغية تحسين قدرة وكفاءة المنظمة على الاستجابة والتكيف للتغير (كما ورد في عايش وعمر ، ٢٠١٩، ١١٨).

كما يعد مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم التي تناولها المنظرين بمجال الإدارة، وقد اختلفوا في تعريفه نظرًا لاختلاف اتجاهاتهم وتخصصاتهم ووجهات نظرهم مما أدى إلى عدم وجود تعريف شامل وموحد لمفهوم المرونة الاستراتيجية.

## ثالثًا: مفهوم المرونة الاستراتيجية:

يقصد بالمرونة الاستراتيجية كما عرفها عايش وعمر (٢٠١٩) بأنها "قدرة المؤسسات على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعددٍ من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة" (١١٨). وهي "أصل إستراتيجي يزيد من قدرة المؤسسة على محاولة تبني طريقة أو خيار جديد لمحاولة تقليص الفجوة بين الواقع وما هو مخطط له من خلال التوفيق بين الموارد والاحتياجات، ووضع الأحداث غير المتوقعة في الاعتبار وتنويع الخدمات المقدمة" (Abu nahel et al.,2020,149). في حين يرى الزامل (٢٠٢١) "المرونة الاستراتيجية تتعلق بقابلية المنظمة على تغيير استراتيجياتها بما يتناسب مع الظروف والتغيرات والتحول من استراتيجية إلى أخرى في ضوء توفر الموارد اللازمة لذلك والعمل بديناميكية في تطبيق الاستراتيجية أو تغييرها عند الحاجة" (١٨٨).

ويقصد بالمرونة الاستراتيجية في البيئة التعليمية "قدرة المؤسسات التربوية والتعليمية على إعادة موقعها التنافسي وتغيير خططها أو تنسيقها، استجابةً لحاجات المستفيدين المتجددة، والحصول على المعلومات الداعمة لقراراتها في الوقت المناسب وبكل يسر وسهولة، بما يتماشى مع التطورات والتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية" (الشمري، ٢٠٢٠، ٣١٨).



ومما سبق يتضح مدى اختلاف الباحثون في تحديد مفهوم المرونة الاستراتيجية حيث قدمها بعضهم بحسب مدخل الانتقال من عمل إلى أخرى، أو وفق مدخل التغيير. فيما ركز البعض على الاستباقية والاستجابة للبيئة الخارجية والتكيف معها. كما اهتم البعض الآخر بطرح مفهوم المرونة الاستراتيجية وفق الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق السياسات والخطط المرسومة، والمدخل الاستراتيجي والميزة التنافسية للنمو والاستمرار في بيئة العمل (Abu nahel et al., 2020).

وبناء على ما سبق تلخص الدراسة الحالية عددًا من النقاط الرئيسية حول مفهوم المرونة الاستراتيجية اتفقت بشأنها التعاريف السابقة لهذا المفهوم كالآتي:

١. السرعة والقدرة على تغيير ممارسات العمل في الوقت المناسب وفق ما تظهره الدراسات التحليلية والأولويات التنافسية للعمل.
٢. تنوع واتساع الخيارات الاستراتيجية المحتملة عند التنبؤ بسيناريوهات متعددة استجابة للظروف البيئية للعمل.
٣. توفير الموارد والمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.
٤. السرعة في الانتقال من عمل إلى عمل آخر والقدرة على تغيير الجدارات في الوقت المناسب.

#### أهمية المرونة الاستراتيجية:

في ظل ازدياد حالات الاضطراب وعدم اليقين في البيئات المحيطة وتسارعها و التي قد تؤرق المؤسسات عند وقوعها جعل من الأهمية بمكان اتخاذ المرونة لدى القادة الأكاديميين للتعامل مع الصعوبات والمشكلات التي تواجههم نتيجة التحديات والتغيرات الخارجية غير المتوقعة على نحو سريع وبكفاءة وفاعلية وهو ما يعد أمرًا ضروريًا لتلك المؤسسات لقدراتها الديناميكية العالية فهي أحد أهم الأسباب التي جعلت استراتيجية المرونة مهمه للمؤسسات لتتجاوب مع المتغيرات (Katsuhiko & Hitt, 2004, 44).

ويعد اتخاذ مدخل المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات على اختلاف مجالاتها أحد الخطوات الضرورية للوصول إلى حلول غير تقليدية للصعوبات التي تواجه بيئات العمل من خلال اكسابها القدرة العالية على الاستجابة للحاجات والمواقف البيئية التنافسية (الزامل، ٢٠٢١، ١٨٩). إذ أن مفتاح نجاح تلك المؤسسات يكمن في قدرتها على وعيها بحاجتها إلى التغيير وكيفية عمله وتأثيره على استراتيجياتها والعمل مع الخطوات البادئة والهامة للتغيير سريعًا (Pauwels & Matthysens, 2004, 497).

لذا تكمن أهمية المرونة الاستراتيجية في قدرتها على بقاء ونمو المؤسسات وقابليتها على الاستجابة للتحويلات ومواجهة الظروف الطارئة و عدم التأكد البيئي (الزامل، ٢٠٢١، ١٨٨).

كما أنها تساعد المؤسسات من زيادة قدراتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والتي تتسم بالسرعة والغموض والتغير المستمر في حاجات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها ومدى الاهتمام بها بما يضمن تلبية هذه الحاجات بشكل أفضل، مع العمل على تعزيز نقاط الضعف واستخدام نقاط وعناصر القوة وتمكينها من مواجهة التحديات التنافسية في البيئة المحيطة.

بالإضافة إلى القدرة على تغيير استراتيجيتها بسلاسة ويسر والحفاظ على نموها بأقل تكلفة ووقت وجهد، وإدخال تقنيات جديدة تُحسن من الخدمات التي تقدمها بحيث تكون ذات جودة وسرعة لتحقيق تطلعات المستفيدين.

وكذلك التعاون مع مؤسسات وقطاعات أخرى للاستفادة من خبراتها المميزة لخفض التكاليف وتحسين نوعية الخدمات المقدمة. (حسين وآخرون، ٢٠١٨: ٢٠٤، Yonggui & Hing-po)

وأضاف كل من عايض وعمر (٢٠١٩) أن أهمية المرونة الاستراتيجية تبرز في توليد الإمكانيات لتمكين المؤسسات من الاستمرار والبقاء خلال الأزمات وتعزيز مكانتها في بيئة شديدة التنافس، والعمل على الاستفادة ودمج الموارد المتاحة بشكل أفضل لخلق قيمة استثمارية جيدة وتحقيق عوائد أكبر، وتطوير عدد من البدائل للمؤسسة من خلال التنبؤ والاستشعار قبل ظهور الحاجة إليها والعمل على تطوير قاعدة للمعلومات للاستفادة منها ومتابعة البدائل.

كما تمكن المرونة الاستراتيجية المؤسسات من المبادرة لإحداث التغييرات في بيئتها من خلال امتلاكها لميزة تنافسية مستدامة فالمؤسسة الاستباقية تستطيع تحليل بيئتها بشكل أفضل، والمؤسسة التي تطمح إلى أن تصبح أكثر إبداعاً في عملياتها أو خدماتها يجب أن تتبنى المرونة الاستراتيجية في أعمالها لتحقيق أهدافها (أحمد، ٢٠١٦).

يمكن القول بأن مدخل المرونة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة لمتخذي القرارات والمسؤولين بمؤسسات التعليم الجامعي من خلال قدرتها على تخطي الصعوبات ومواجهة التحديات والاستثمار في الفرص المتاحة والاستجابة للتطورات والتكيف معها في ظل رؤية واعدة لتحقيق أفضل التطلعات لجامعاتنا السعودية وتحقيق مراكز عالمية متقدمة وفق التصنيفات العالمية للجامعات.

كما أن أزمة كورونا وما لحقتها من تبعات شهدها العالم بأسره أظهرت قدرة تلك المؤسسات من المنافسة والبقاء من خلال التأكيد على أهمية اتخاذ سياسة رد الفعل الإيجابي الذي يكمن بالتحسين والتطوير المستمر وعدم الاكتفاء بسياسة رد الفعل والذي يعني مواجهه تلك التحديات فقط دون إحداث التغييرات في الاستراتيجيات.

### متطلبات تطوير المرونة الاستراتيجية:

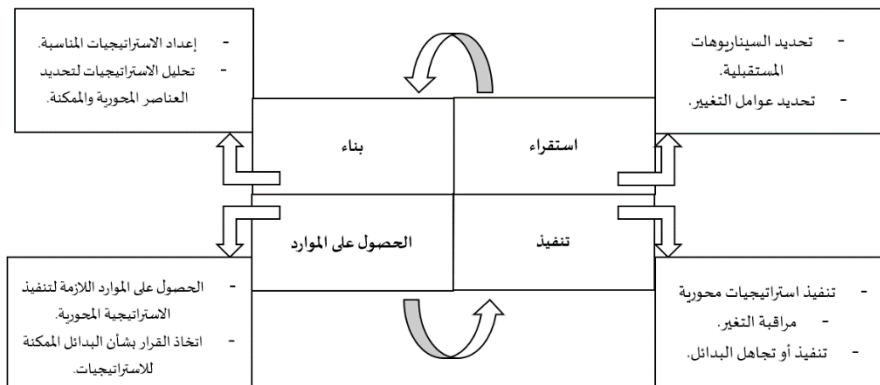
تتبنى المؤسسات على اختلافها مدخل المرونة الاستراتيجية من خلال الأخذ بعدد من المتطلبات في ضوءها كما يلي:

١. **التنوع:** وتعني أن المؤسسات التي تقدم تنوع في عرضها وخدماتها بما يواكب المستجدات تستطيع أن تحقق مكانة وميزة تنافسية عالية (حيرش، ٢٠١٢).
٢. **الابتكار:** يمكن اعتبار المرونة الاستراتيجية تميز تنافسية تميز المؤسسة المبتكرة، ولا يمكن ملاحظة زيادة للمرونة دون تحقيق مستوى أعلى من الابتكار في العمليات والخدمات حيث ينظر إلى الابتكار من خلال موقف المنظمة تجاه القضايا التي تغير في ضوءها أنشطتها الاستراتيجية (Colombo, 2007).
٣. **التقنية المرنة:** إن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل كبير على التقنيات التي تمتلكها وتستخدمها، فمن خلالها يمكن ربط البيئة الخارجية بالمؤسسة عن طريق عرضها للخدمات الجديدة ومتابعة مدى التغييرات التي تحدث من حولها باختفاء أو ظهور المنافسين وباستخدام التقنيات الحديثة. (garibaldi, 2008).

### مراحل تطبيق المرونة الاستراتيجية:

تمر المرونة الاستراتيجية بأربع مراحل تأتي بالترتيب كما ذكر راينور (2001) Raynor فيما يلي:

١. **استقراء المستقبل:** وتعني التنبؤ بأحداث المستقبل من خلال سيناريوهات محتملة، وخلال مدة زمنية محددة ومعايير معينة عن طريق تحديد عوامل التغير بحيث تصبح السيناريوهات نقاط دعم لصانعي القرار بالمؤسسة في استقراء المستقبل.
٢. **صياغة أو بناء الاستراتيجية:** ويعني ذلك تطوير الاستراتيجيات والعناصر اللازمة التي تتعامل مع السيناريوهات المستقبلية والتي تم التنبؤ بها في المرحلة السابقة عن طريق استخدام الأدوات والأساليب المستخدمة في عملية التخطيط التي تأخذ جهداً كبيراً من صناع القرار الإستراتيجيين في هذه المرحلة؛ نظراً لاشتمالها على تطوير عدد من الاستراتيجيات بدلاً من استراتيجية واحدة، بالإضافة إلى تحليل نقاط الاتفاق والاختلاف بين الاستراتيجيات التي تم تحديدها للتمييز بينها، وتحديد العناصر الأساسية (الطارئة).
٣. **الوصول إلى الموارد:** أي تحديد جميع الموارد المادية والبشرية لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية، بالإضافة إلى جمع واختيار الموارد اللازمة للاستراتيجيات المحتملة.
٤. **التنشيط أو التنفيذ:** وهذه المرحلة تشتمل على ثلاث عناصر وهي:
  - البدء في تنفيذ الاستراتيجية المحورية.
  - رصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي قد تؤثر على المنظمة.
  - الأخذ بالبدائل الاستراتيجية أو تجاهلها التي سبق أن طورتها المنظمة بحسب البيانات البيئية وما تقتضيه المصلحة العامة لها.



شكل (١): مراحل تطبيق المرونة الاستراتيجية - المصدر: (Abu Nahel et al.,2020)

### معوقات تطبيق المرونة الاستراتيجية:

يمثل أسلوب القيادة المتخذ من قبل المؤسسة أحد أهم الأسباب في مواجهة التحديات لبناء المرونة الاستراتيجية عن طريق تشخيص المشكلات وإحداث التغيرات لإصلاحها. ومما لاشك فيه أنه كلما تأخرت المؤسسة في تشخيص مشكلاتها كلما زادت الأضرار التي تلحق بها وبالتالي صعوبة حلها (Yasuda,2003).

هذا وتلعب المرونة الاستراتيجية دوراً حيوياً في تشخيص التغيرات البيئية واستثمار الموارد وتوجيهها للاستجابة لهذا التغير بسرعة. وقد ينتج من هذه الاستجابة ردة فعل غير صحيحة نتيجة سوء التشخيص للمحيط، وبالتالي عدم نجاح المنظمة (أخطاء استراتيجية). (أحمد، ٢٠١٦).

وفي هذا الإطار ذكرت الدراسات عدد من الصعوبات التي تواجه تطبيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات كما في الجدول التالي:

### جدول (١): الصعوبات التي تواجه تطبيق المرونة الاستراتيجية

م	أبعاد المرونة	المعوقات
١	المرونة التنظيمية (الأشرم ٢٠١٦)	ضعف ومحدودية ممارسة القيادات للأعمال الإدارية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم عدم مشاركة العاملين بالمنظمة ورؤساء الأقسام في عملية التحليل الاستراتيجي البيئي داخليًا وخارجيًا عدم وضوح الآليات والبدائل الاستراتيجية لدى القيادات بالمنظمة استخدام أسلوب القيادة التسلسلي لدى رؤساء الأقسام القصور في اتخاذ القرارات الإدارية تماشيًا مع الظروف الخارجية للمنظمة
٢	المرونة البشرية (الأشرم ٢٠١٦) (عايض وعمر ٢٠١٩)	ضعف الموارد المالية التي تقف امام استقطاب الكفاءات البشرية داخليًا وخارجيًا لدعم الخطط الاستراتيجية قصور الحوافز المادية التي تزيد من رضا العاملين والمستفيدين عدم الاهتمام بتدريب المورد البشري على كيفية التعامل مع الاحداث الطارئة وفق البدائل الاستراتيجية التي نصبت عليها المنظمة
٣	المرونة الاستباقية (الأشرم ٢٠١٦) (حماد ٢٠١٨) (عايض وعمر ٢٠١٩)	عدم استباق المنافسين بطرح أفكار وخدمات جديدة قصور البرامج والخدمات المقدمة للمستفيدين ضعف تحويل الأبحاث العلمية إلى منتجات وابتكارات
٤	المرونة المعلوماتية (الأشرم ٢٠١٦) (الشمري ٢٠٢٠)	ضعف بنية تكنولوجيا المعلومات في المنظمة نقص المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرارات

### المبحث الثاني: البيئة الأكاديمية

في ظل ما تشهده الجامعات من تغيرات وتطورات سريعة ناتجة من التغيرات الكبيرة في البيئة الخارجية والتي انعكست على البيئات الأكاديمية بجميع عناصرها، وعليه يتطلب من الجامعات اتخاذ أساليب تساعد على مواكبة التطورات بتبني المداخل الاستراتيجية المرنة لتطوير البيئات الأكاديمية والحفاظ على نموها وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية للدولة.

### مفهوم البيئة الأكاديمية:

يمكن تعريف البيئة الأكاديمية بأنها "منظومة مركبة ومتفاعلة من المكونات الفيزيائية والاجتماعية المتمثلة في العلاقات بين الطلاب والأساتذة والإداريين وكذلك المكونات الإدارية المتمثلة في القوانين واللوائح التي تحكم النظام الجامعي وتؤثر بالتالي على سلوك الطلاب وتوافقهم" (مصطفى ومحمد، ٢٠٠٠، ١١٣). ويعرفها العدوان (٢٠١٤) على أنها "المخرجات المتميزة والكوادر العلمية المعدة جيداً التي تراعي مصالح الطلبة من النواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتدريبية التي تساعد على النهوض بالعملية التعليمية الجامعية والرقى بها إلى

بر الأمان" (١٢). وهي "كل ما يحيط بعضو هيئة التدريس من بشر وبنى وعلاقات ومناشط علمية وتجهيزات مادية ومواقع جغرافية ولوائح وقوانين وإدارة ومؤسسات وخدمات عامة" (الشميري، د.ت.).

### أهمية تطوير البيئة الأكاديمية:

تعد الجامعات أحد المؤسسات التي تعمل على تحقيق الأهداف التنموية للدولة وباعتبارها بناءً تنظيميًا وأكاديميًا يقوم بإحداث التغيرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات (أبو صاع وآخرون، ٢٠٢٢). كما أكدت أبو دية (٢٠١١) على الدور البارز والمهم للجامعات في تقدم الأمم من خلال تلبية احتياجاته من المورد البشري لضمان النمو والتطور المستمر. لذا أصبح تطوير أداء أي مؤسسة ضرورة ملحة ومطلبًا استراتيجيًا للتنمية في كافة مجالاتها لتتماشي مع السياسات الهادفة إلى تطوير البيئة الأكاديمية وضمان الحفاظ على المستوى المطلوب (يسلم وخضر، ٢٠١٠).

هذا ويتطلب من الجامعات أن تأخذ الدور الريادي لدعم جهود التنمية وتوفير الاحتياجات اللازمة لعمليات التطوير (حاك ٢٠١٩)، وفي سبيل تحقيق ذلك يأتي الدور الحاسم لمدخل المرونة الاستراتيجية في دفع عجلة التطوير والتنمية للبيئة الأكاديمية لاسيما في عصر تشهد فيه المجتمعات العالمية تغيرات جذرية وعميقة على كافة الأصعدة (حيولة، ٢٠١٦). فكلما كانت البيئة الأكاديمية مرنة بجميع عناصرها أتاحه فرصة الإبداع والإنتاج والمنافسة لمواجهة التغيرات من حولها، بالإضافة إلى استشراف المستقبل ومواجهة التحديات واستثمار الفرص والامكانيات المتاحة لمستقبل الجامعة والعمل على تصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات الرشيدة أثناء تنفيذها ومتابعتها (مختار، ٢٠٠٧).

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص أهمية تطوير البيئة الأكاديمية في نقاط كما يلي:

١. استجابة للأولويات الاستراتيجية الوطنية والارتقاء بالجامعات لخدمة المجتمع.
٢. الإسهام في تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) والتي تهدف إلى تطوير الجامعات السعودية للبقاء والاستمرار والوصول إلى مراكز تنافسية عالمية متقدمة.
٣. الكشف عن الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الطارئة التي تعترض مسيرتها الأكاديمية.
٤. تطوير بيئة أكاديمية جاذبة للكوادر التعليمية.
٥. صناعة وتخريج كوادر بشرية جديدة ومتميزة تناسب تطلعات العصر الحالية والمستقبلية.

### تطوير البيئة الأكاديمية في ضوء أبعاد المرونة الاستراتيجية:

#### أولاً: المرونة التنظيمية:

في ظل ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة أصبحت المرونة التنظيمية ضرورة تعكس مدى قدرة المؤسسات على سرعة تغير الاتجاه ومواجه الأزمات باعتبارها مصدر أساسي لتطوير العمل المؤسسي والحصول على الميزة التنافسية، فهي أداة تساعد على إدارة حالات التغير السريع واتخاذ الأوضاع التنظيمية المناسبة للمنظمة، كما أنها أحد السمات المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتكيفها بما يتناسب مع البيئات التنافسية (Ionescu al., 2012).

## مفهوم المرونة التنظيمية:

يقصد بالمرونة التنظيمية "تتمثل في السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية وفائقة للمنظمة لإجراء التغيير باستمرار والتخفيف من حدة المخاطر والمشاكل والأزمات" (Yeo, 2002, 242)، وعرفها المعهد البريطاني للمعايير بأنها "قدرة المنظمة على الاستشراق والاستعداد والاستجابة للتغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة من أجل البقاء والازدهار" (موقع المعهد البريطاني للمعايير، د.ت.).

وقد توصل فولبيردا Volberda كما ورد في أحمد (٢٠١٦) إلى بعدين تضمنها مفهوم المرونة التنظيمية هما: المهام الإدارية، والمهام التنظيمية، حيث أن قيام المؤسسة بمهامها الإدارية بفعالية يوضح مدى وجود مرونة كافية تتسم بها المؤسسة في حين قيامها بمهامها التنظيمية يتطلب منها تكيف التصميم التنظيمي لها.

ويقصد بمفهوم المرونة التنظيمية في هذه الدراسة: قدرة جامعة أم القرى على تكيف مهامها الإدارية والتنظيمية بشكل سريع لمواجهة التغيرات المفاجئة ومواصلة تحقيق أهدافها الاستراتيجية وصولاً لتحسين بيئتها الأكاديمية.

## أهمية المرونة التنظيمية:

### تكمن أهمية المرونة التنظيمية فيما يلي:

١. تنسيق نشاطات الهيكل التنظيمي في المؤسسة لزيادة فاعلية أداء العاملين.
  ٢. رفع مستويات الميزات التنافسية.
  ٣. توضيح التركيب الداخلي للمؤسسة أو ما يسمى بالخريطة التنظيمية لمعرفة طبيعة العلاقات القائمة بين الأقسام والمستويات الإدارية وكذلك المسؤوليات والسلطات لتحقيق الأهداف.
  ٤. تعمل على توفير الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال.
- ١- تساعد في تشخيص المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة وتقديم الحلول الناجحة في أسرع وقت ممكن (النعيمي والشكر، ٢٠١٦).

وعليه يمكن أن تحقق الجامعات المرونة التنظيمية عن طريق التطبيق الصحيح لها من خلال عدد من العوامل كتبني الإدارة العليا والتزامها بتبني النظام المرن وتنفيذه ووجود نظام استراتيجي شامل يتيح دمج أنظمة المرونة في جميع عمليات المنظمة وتغيير وخلق التغيرات الإيجابية في الثقافة التنظيمية وإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في الأمور المتعلقة بالمنظمة وكذلك خلق وامتلاك علاقات جيدة و قوية مع منظمات أخرى ومع المستفيدين (الهشلمون، ٢٠١٧). حيث يجب أن تتصف القيادات أولاً بالمرونة والقدرة في التأثير على الآخرين وتشجيعهم على تبني الاتجاهات الحديثة فوجود قائد يتمتع بالعديد من المهارات يساعد على تحقيق النجاح التنظيمي (Sanatigar et al., 2017).

ومن الإجراءات التي قد تساعد القيادات الإدارية في تعزيز المرونة التنظيمية: (بناء خطة تطبيق المرونة، تحديد التحديات التي قد تتعرض لها أثناء التطبيق، اتخاذ الإجراءات التي تعمل على الحد من الأحداث الغير متوقعة على التنفيذ) (Sanatigar et al., 2017). ومما سبق يتضح مدى ميل هؤلاء القادة إلى التنبؤ بالتغيير وتفعيل وتنمية روح التعاون ووضع الأهداف التشاركية وتعزيز الأفكار الجديدة والابتكار وتقييم النتائج (Sanatigar et al., 2017).

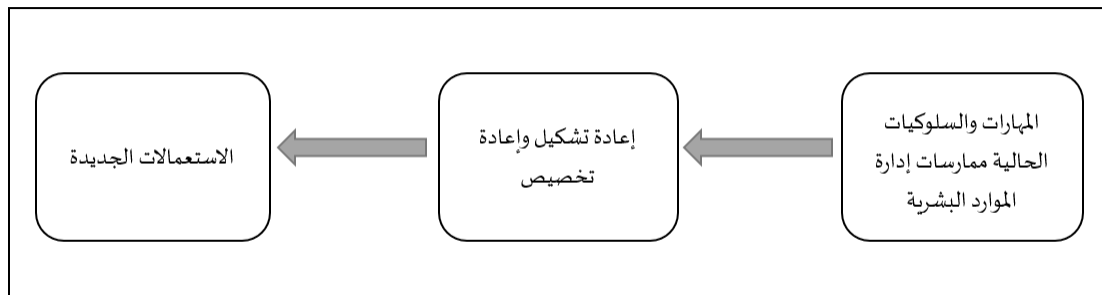
فالياداءات الإدارية بالجامعات يجب أن تعمل على تحسين وتطوير المرونة على مستوى الهياكل التنظيمية والعمليات وذلك عن طريق تبسيط إجراءات العمل، فالمؤسسات التعليمية تتعدد فيها مبادئ الهيكل التنظيمي

بتعدد عناصر العملية التعليمية فيها وباعتبار أن الهياكل التنظيمية أحد أهم وظائف العملية الإدارية لارتباطها الوثيق بجميع الوظائف الإدارية الأخرى، وعليه يجب مراعاة عدد من المعايير منها: وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الأهداف، تفويض السلطات، تقسيم وتحليل العمل، مرونة التنظيم والتنسيق (حسين وآخرون، ٢٠١٨). وأن تعمل على تبسيط الإجراءات "فهي عملية يتم من خلالها دراسة وتحليل إجراءات العمل الحالية للتأكد من دورة العمل وهل هناك حاجة لبعض خطوات الإجراء وهل يمكن دمجها أو إلغائها أو تفويضها للآخرين" (حسين وآخرون، ٢٠١٨، ١٩٤). وذلك يتم عن طريق عمل خرائط لتدفق إجراءات العمل والكشف عن التخصصات وطول مدة فترات الانتظار في العمليات التي تجرى وغيرها من العمليات الأخرى للوصول إلى الإجراء الأفضل بتوفير الوقت والجهد بكفاءة وفعالية، فتبسيط الإجراءات من شأنه أن يزيد من الروح المعنوية للعاملين وكفاءتهم وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين (حسين وآخرون، ٢٠١٨).

### ثانياً: المرونة البشرية:

إن تفوق المؤسسات في النجاح والصمود أمام التحديات التي تواجهها يعتمد على مرونة المورد البشري الذي تهتم به المنظمات وتعمل على تطويره وفق المستحدثات في حقل الموارد البشرية (Maciocha & Kisielnicki, 2013). فالموارد البشرية من العلوم المهمة في الإدارة والاستثمار فيها يعد استثمار في أهم الموارد، حيث تنبع أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمة نظراً لتعاملها المباشر مع الأصول الأكثر قيمة في المنظمة والذي يعد الرافد الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية (حسين وآخرون، ٢٠١٨).

فالمرونة الاستراتيجية لا تعمل على إدارة موارد المؤسسة بشكل ديناميكي لتتكيف مع التغيرات البيئية السريعة فحسب؛ بل تعمل على مساعدة المؤسسات على تحقيق أقصى الإمكانيات لمواردها الرئيسية (Wei et al., 2013; Zhou & Wu, 2010). كونها تتكيف مع خصائص المورد البشري مثل المعرفة والمهارات والسلوك فمرونة المهارات تبين إمكانيات الموظف للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تطبق والعمل على إعادة ترتيب المهارات ومدى امتلاكهم للسلوكيات التي تمكنهم من الانخراط والتكيف بناءً على حالات معينة ومدى امتلاكهم للمعرفة الضرورية للقيام بقرارات التغيير (Gibson & Doty, 2005).



شكل (٢): مراحل تكيف خصائص المورد البشري- المصدر: (التمييز، ٢٠١٦)

ومن هنا تبرز أهمية المرونة البشرية لمواجهة هذه التغيرات عن طريق تأسيس فريق عمل مميز بحسب احتياج كل مؤسسة وتوفير بدائل مختلفة للموارد تتميز بتكلفه ووقت أقل عند الانتقال من بديل إلى آخر فكلما توفرت هذه الخصائص كلما كان هناك مرونة أكبر (Sanchez, 1995).

## مفهوم المرونة البشرية:

يقصد بالمرونة البشرية " قدرة المؤسسات على التعامل مع مواردها المادية والبشرية بما يساهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع البيئة المحيطة بها" (عايض وعمر، ٢٠٢٠، ١١٩).

وعرفها التميمي (٢٠١٦) " قدرة نظام الموارد البشرية للمنظمة على الاستفادة من مهارات وسلوكيات الأفراد العاملين الحالية بوسائل متنوعة من خلال إعادة بناء أو إعادة توظيف الاستخدامات وممارسات الموارد البشرية ذات العلاقة" (٨٥).

وقسم حسين وآخرون (٢٠١٨) المرونة البشرية إلى قسمين المرونة العددية والوظيفية، حيث أن المرونة العددية تعني " قدرة المؤسسة لتعديل عدد الموظفين أو مستوى ساعات العمل ليتوافق مع حاجة المؤسسة" (١٩٣). والمرونة الوظيفية تعني " استعداد العاملين لأداء مهام مختلفة بنفس الكفاءة بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في مستوى العرض والطلب" (حسين وآخرون، ٢٠١٨، ١٩٣).

ويقصد بمفهوم المرونة البشرية في هذه الدراسة: مدى قدرة إدارة الموارد البشرية بجامعة أم القرى على إعادة تشكيل مهارات وسلوكيات منسوبيها واستثمارها بما يتناسب مع الحالات المتغيرة ووفق توجهاتها المستقبلية.

## أهمية المرونة البشرية:

اتفقت كل من المراجع المختلفة صالح ويوسف (٢٠١٢)؛ أحمد والسبتي (٢٠١٥) على عدد من النقاط تمثل أهمية المرونة البشرية للمؤسسات كالآتي:

١. القدرة على مواجهة التحديات والمنافسة وتنفيذ استراتيجياتها المختلفة على أفضل وجه.
٢. تعزيز القيمة المضافة لعمل العامل من خلال استلهام الأفكار الخلاقة فهي تمثل علاقة طردية كلما تحسنت بيئة العمل كلما زادت فرص العامل لخلق أفكار جديدة.
٣. تطوير مهارات الموظفين العاملين والاستثمار في مجال تعليمهم وتدريبهم لصالح المؤسسة لتحقيق المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

## ثالثاً: المرونة الاستباقية:

مع ما تشهده المؤسسات في عصرنا الحالي من تغيرات يصعب التنبؤ بها والتي جعلت من الضروري الأخذ بالمرونة الاستراتيجية لتداركها، فقد أكد شانج وآخرون (Chang et al., 2002) أن إتباع المؤسسات للتوجهات الاستباقية يمكنها من امتلاكها للخبرة العملية بدرجة عالية نتيجة الأبحاث التي تقوم بها؛ لأنه يكشف البحث المستمر للمؤسسة عن الفرص الجديدة وبناء الأفكار الجديدة بدل من الأفكار القديمة غير المجدية استراتيجياً (لفته وحسن، ٢٠٢٠). حيث تأتي أهمية المرونة الاستباقية من خلال قدرة وكفاءة وسرعة المنظمات من استغلال الموارد المتاحة للاستجابة السريعة لأي تغيير و تقديم ابتكارات على جميع المستويات لمواجهة عدم اليقين وحدة المنافسة في البيئة الخارجية (Abu Nahel et al., 2020).

## مفهوم المرونة الاستباقية:

يقصد بالمرونة الاستباقية " السلوك الفعال أو المبادرات المتبناة من المنظمة للتجديد والابتكار والنمو فهي توضح مدى قدرة المنظمة واستعدادها للدخول في البيئات الجديدة وإدخال سلع وخدمات جديدة قبل وصولها



للمنافسين". (لفته وحسن، ٢٠٢٠، ١٨). كما عرفها أبو نهل وآخرون (Abu Nahel et al., 2020) بأنها " ما يساعد المنظمة على اقتناص الفرص والعمل المستمر على تحسين جودة الخدمات المقدمة والسعي الدائم لتقديم كل ما هو جديد وتصحيح الاختلالات والمشاكل في الخدمات أو السلع المقدمة" (151). وهي " قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية" (Celuch et al., 2007, 190).

ويقصد بمفهوم المرونة الاستباقية في هذه الدراسة: فاعلية جامعة أم القرى وقدرتها على التنبؤ والتعامل مع التغيرات المستقبلية قبل وقوعها بهدف أخذ زمام المبادرة لاقتناص الفرص المتاحة وإحداث التأثير الفعال في بيئتها الأكاديمية.

### أهمية المرونة الاستباقية:

تكمن أهمية المرونة الاستباقية كما ذكرتها العديد من الدراسات كدراسة الدليمي (٢٠١٨)؛ أحمد (٢٠١١)؛ والبغدادي والجبوري (٢٠١٥) على عدد من النقاط التالية:

١. استطلاع المستقبل بوضع السيناريوهات المستقبلية وفق الخطط الطويلة التي تضعها المؤسسة للتنبؤ بالخدمات الجديدة والمنافسين المحتملين والأداء المستقبلي للمؤسسة.
٢. القدرة على خلق واغتنام الفرص المتاحة التي تساعد المؤسسة على التوجه والتكيف بناءً عليها والاستعداد للتقلبات المفاجئة وتكوين علاقات وقنوات جديدة.
٣. الحرص على استثمار منحى الخبرة لزيادة ولاء المستفيدين والذي يعكس في خفض الكلفة، حيث الخبرة والاستباقية تمثل المفتاح لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن تحقق الجامعات المرونة الاستباقية في بيئاتها الأكاديمية من خلال التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والمبادرة في اقتناص الفرص قبل المنافسين عن طريق البحوث التي تستشرف المستقبل وتولد الابتكارات الجديدة التي تخدم أسواق العمل والمجتمع وتتناسب مع تطلعات العصر، والعمل على خلق استراتيجيات جديدة لمواجهة عدم اليقين في البيئة الخارجية لزيادة السيطرة على المواقف والأزمات التي تتعرض لها والتقليل من حدتها بحيث تكون في حالة استعداد مسبق لأي حدث.

### رابعاً: المرونة المعلوماتية:

مع تطور البيئات المحيطة بالمؤسسات زادت أهمية المعلومات نظرًا لدورها الأساسي في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية وصنع القرارات لما تقدمه في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (إبراهيم، ٢٠١٢). كما أكدت أحمد (٢٠١٦) بأنها تساعد المؤسسات في الاستجابة السريعة للفرص وتجنب التهديدات التي تظهرها التغيرات.

### مفهوم المرونة المعلوماتية:

تعني المرونة المعلوماتية كما عرفتتها أحمد (٢٠١٦) " قدرة المؤسسات على الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال مرونة التقارير، حيث تستطيع المؤسسة العودة إلى البيانات السابقة من أجل الحصول على المعلومات، ومرونة التحليل وذلك من أجل استعمال هذه البيانات لتدعيم صنع القرارات" (٤٨). كما أشار الشمري (٢٠٢٠) بأنها "قدرة المؤسسة التعليمية على استخلاص المعلومات واستخدامها في عمليات دعم وصنع القرار وترشيده والمحافظة عليها وأرشفتها لتحقيق سهولة الوصول إليها" (٣٢٠).

وذكر ويليم وآخرون (2008) William et al. أن المرونة المعلوماتية تنقسم إلى: مرونة الإبلاغ، والمرونة التحليلية، فمرونة الإبلاغ تتمثل في قدرة المؤسسة على استخراج المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية تتمثل في قدرة المؤسسة على استخلاص واستخدام المعلومات القديمة التي تمتلكها في أرشفتها والقدرة على تحليلها لتساعدها على دعم واتخاذ القرارات.

ويقصد بمفهوم المرونة المعلوماتية في هذه الدراسة: مدى امتلاك جامعة أم القرى لخدمات رقمية متكاملة وقاعدة معلومات محدثة يسهل الرجوع لها وتشاركتها بين منسوبيها، بالإضافة إلى قدرتها على الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتحقيق أعلى معايير الأمن المعلوماتي لتحسين بيئتها الأكاديمية.

### أهمية المرونة المعلوماتية:

تتمثل أهمية المرونة المعلوماتية في قدرتها على استشرف المستقبل بناءً على ما لديها من معلومات والاستفادة منها في عملياتها التطويرية بسهولة ودعم ومواكبة العالم الخارجي (الشمري، ٢٠٢٠). والحصول على المعلومات بالوقت المناسب (Abu Nahel et al., 2020). كما أشار كوفاش (Kovache et al, 1999) على أنها تساهم في تكيفها مع أكثر من مستخدم وأكثر من عملية واحدة حيث يمكن استخدامها من جميع المستويات الإدارية بالمنظمة بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات. فالمعلومات تعد أحد أهم العناصر الأساسية التي تؤثر في بناء وإعداد الخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمؤسسة (إبراهيم، ٢٠١٢).

فمن الضروري أن تبحث الجامعات في وقتنا الحاضر عن سبل تحسين هذا المورد والاستفادة منه لدعم وبناء خططها وقراراتها الاستراتيجية وميزاتها التنافسية، كما تكمن أهمية مرونة المعلومات للجامعات في ربط ودمج كافة فروعها بفرعها الرئيسي وهذا يوجب على رؤساء الأقسام تبادل ومشاركة البيانات وبناء قاعدة معلومات شاملة وسهلة للوصول إليها تسمح بتبادلها داخل أو خارج بيئاتها الأكاديمية، والعمل على تبني وتطوير أنظمة معلومات جديدة لمواكبة مستجدات العصر وتحقيق قيمة للمؤسسة التي قد تغير استراتيجيتها لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة، وهذا التغير يكون ذا فعالية عندما تكون المرونة المعلوماتية فعالة فهي تمثل شرياناً حيويًا لديمومة المؤسسة.

### ثانيًا: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

#### أولاً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضًا للدراسات السابقة العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة، حيث رُتبت الدراسات وفقًا للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة الصعوب (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (١١٢) قائدًا أكاديميًا واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة المرونة الاستراتيجية بالجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة ووجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرارات في الجامعات محل الدراسة.

دراسة كلاً من المجاهد والسدعي (٢٠٢١) هدفت إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (٤٨٩) فرداً، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

هدفت دراسة المطيري (٢٠٢١) إلى معرفة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، ولتحقق من هدف الدراسة تم تطوير استبانة توزعت على عينه بلغت (٤٥٦) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، أظهرت النتائج وجود مستوى تطبيق مرتفع للمرونة الاستراتيجية وكان مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين متوسط ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل.

وأجرى الشمري (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وسبل تطويرها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣١) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٣٩)، ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحث استبانة وسارت وفق المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة.

ودراسة الزامل (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لملاءمته بطبيعة الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٢٦٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة تكونت من خمس مجالات أساسية مثلت جوانب المرونة الاستراتيجية في الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق المرونة الاستراتيجية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل جاءت بمستوى تطبيق مرتفع كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية وأبعادها، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث حول المرونة الاستراتيجية بالجامعات السعودية.

دراسة كلاً من Abu Nahel et al. (2020) هدفت إلى فحص واقع تطبيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها: (مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية، مرونة الاستجابة، والمرونة الاستباقية) في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٤٣٤) عضواً، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة تكونت من أربع مجالات أساسية مثلت جوانب المرونة الاستراتيجية في المؤسسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أبعاد المرونة الاستراتيجية ووجود تأثير على أبعاد المرونة الاستراتيجية والمتمثلة في كلاً مرونة الموارد البشرية ومرونة الاستباقية ومرونة المعلومات في تحسين جودة الخدمات.

وهدف دراسة عايش وعمر (٢٠١٩) إلى معرفة قياس أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية بأبعادها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة عشوائية قوامها (٣٠١) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة المرونة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية جاءت بدرجة عالية ووجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في أداء تلك الجامعات.

وأجرى كلاً من (Bakhsh and Kanani 2018) دراسة هدفت إلى التحقيق في تأثير المرونة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في المركز الثقافي للتعليم (غلامشي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة مكونة من ٤١ فقرة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (١٣٦) مديراً وموظفاً، أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة ولها دور وساطة كبير في التعلم التنظيمي والابتكار.

وأجرت الأشرم (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانتين تكونت من ٤٤ فقرة على (٧٥١) أكاديمياً، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٩٧) استبانة، أظهرت النتائج وجود ممارسة متوسطة للمرونة الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام بالجامعات محل الدراسة ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية لأبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

دراسة كلاً من أبو ليلى والشوابكة (٢٠١٦) هدفت إلى التعرف على المرونة الاستراتيجية بأبعادها وأثرها في إدارة الأزمات بمراحلها بالجامعات الأردنية الخاصة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة عشوائية قوامها (١٣٦) قائداً أكاديمياً، أظهرت نتائج الدراسة أن مقياس أبعاد المرونة الاستراتيجية من حيث الأهمية جاءت بدرجة مرتفعة ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات بجميع مراحلها في الجامعات.

وسعت دراسة (Radomska 2015) إلى التحقق من العلاقات بين الميزة الاستراتيجية المكونة من الإجراءات المرنة والنتائج التي حققتها المؤسسات وفحص وجود العلاقات بين تنظيم الأعمال على الاستراتيجية ومشاركة الموظفين مثل هذه الإجراءات والمرونة في تخصيص الأدوار وحرية اتخاذ القرار في مرحلة التنفيذ، ولأغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة من خلال استبيان استقصائي تم توزيعها على (١٠٣) فرداً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية إيجابية بين المرونة الاستراتيجية ومدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأداء بعض الأعمال.

### ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يلاحظ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الأهداف، ومنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كما يلي:

### أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.
- واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.
- تتفق دراسة الصعوب (٢٠٢١)، ودراسة المطيري (٢٠٢١)، ودراسة المجاهد والسدي (٢٠٢١)، ودراسة عايض وعمر (٢٠١٩)، ودراسة (Bakhsh and Kanani 2018)، ودراسة أبو ليلى والشوابكة (٢٠١٦)، مع الدراسة الحالية في العينة المستخدمة وهي العينة العشوائية.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الزامل (٢٠٢٠)، ودراسة الشمري (٢٠٢٠)، ودراسة الأشرم (٢٠١٦) من حيث العينة المختارة التي تمثلت في أعضاء الهيئة التدريسية.
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الصعوب (٢٠٢١)، ودراسة المطيري (٢٠٢١)، ودراسة الزامل (٢٠٢٠)، ودراسة الشمري (٢٠٢٠)، ودراسة عايض وعمر (٢٠١٩)، ودراسة الأشرم (٢٠١٦)، ودراسة أبو ليلي والشوابكة (٢٠١٦) في بيئة التطبيق المتمثل في الجامعات.

### أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث الهدف المتمثل في التعرف على مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية كمدخل لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى.
- كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة الصعوب (٢٠٢١)، ودراسة عايض وعمر (٢٠١٩)، ودراسة أبو ليلي والشوابكة (٢٠١٦) من حيث العينة المختارة في الدراسات السابقة حيث تكونت عينتهم من فئة القادة الأكاديميين، واختلفت مع دراسة Abu Nahel et al. (2020)، ودراسة Bakhsh and Kanani (2018)، ودراسة Radomska (2015) حيث تمثلت عينتهم في الموظفين والمدراء، واختلفت كذلك مع دراسة المطيري (٢٠٢١)، ودراسة المجاهد والسدي (٢٠٢١) من حيث العينة المختارة والتي تمثلت من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- كما اختلفت الدراسة الحالية في مكان التطبيق عن دراسة Abu Nahel et al. (2020)، ودراسة Radomska (2015)، حيث طبقت هذه الدراسات في مؤسسات ربحية.
- كما اختلفت دراسة Bakhsh and Kanani (2018) عن باقي الدراسات في مكان التطبيق حيث طبقت في المركز الثقافي للتعليم.

### أوجه الاستفادة:

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المستخدم فيها بالإضافة إعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة والاستفادة من تلك الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية.

### أوجه التميز والتفرد للدراسة الحالية:

تميزت هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختلاف مكان تطبيق الدراسة والمتمثل بجامعة أم القرى، وأبعادها التي تمثلت في (المرونة التنظيمية، المرونة البشرية، المرونة الاستباقية، المرونة المعلوماتية).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل وصفاً إجرائياً للدراسة الحالية من حيث منهجية الدراسة، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، وطريقة اختيارها، وإعداد أدواتها (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها وبيان إجراءاتها، وآلية بنائها، إلى جانب توضيح الخطوات الإجرائية للتطبيق الميداني، واستعراض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة ومتغيراتها. والذي "يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً

أو تعبيرًا كميًا "عبيدات وآخرون، ٢٠٠٧، ١٨٧). حيث تعد البحوث الوصفية من الفروع المهمة في مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، من خلال دراستها لظواهر الحاضر وفهمها، لغايات التنبؤ بالمستقبل، وضبط ظواهره ومتغيراته (المنيزل، والعتوم، ٢٠١٨).

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلّيات (التربية، إدارة الأعمال، كلية الطب، الحاسب الآلي ونظم المعلومات). في جامعة أم القرى بمدينة مكة دون فروعها والبالغ عددهم (٥٨٧) عضوًا بحسب آخر إحصائية واردة من عمادة تقنية المعلومات. ويمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنها "جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة" (عباس وآخرون ٢٠١٤، ٦١).

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم تحديد حجم العينة وفقًا لمعادلة مورغان، وقد بلغ حجم عينة الدراسة الكلي (٢٣١) من أعضاء هيئة التدريس بكلّيات (التربية، إدارة الأعمال، كلية الطب، الحاسب الآلي ونظم المعلومات)، ومن أهم خصائص عينة الدراسة:

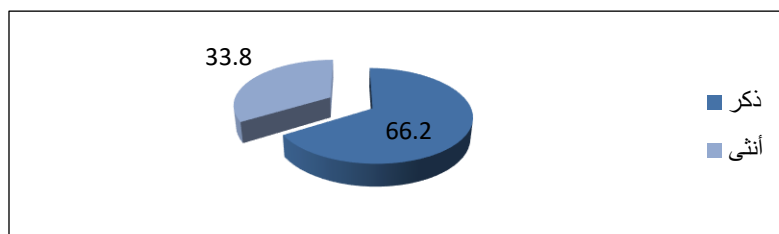
### ١- النوع الاجتماعي

### جدول (٣)

#### توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	١٥٣	٦٦,٢
أنثى	٧٨	٣٣,٨
المجموع	٢٣١	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وفقًا لمتغير النوع الاجتماعي، وقد اتضح أن (٦٦,٢٪) من إجمالي أفراد الدراسة هم (ذكور)، بينما اتضح أن (٣٣,٨٪) من إجمالي أفراد الدراسة من (الإناث)، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٣): يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقًا لمتغير النوع الاجتماعي

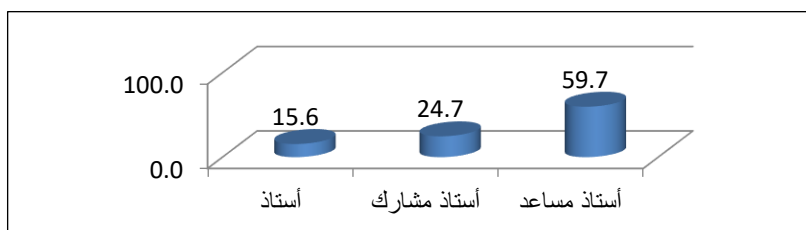
### ٢- الدرجة العلمية:

جدول (٤)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ	٣٦	١٥,٦
أستاذ مشارك	٥٧	٢٤,٧
أستاذ مساعد	١٣٨	٥٩,٧
المجموع	٢٣١	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، وقد اتضح أن (٥٩,٧٪) من إجمالي أفراد الدراسة درجتهم العلمية (أستاذ مساعد)، بينما اتضح أن (٢٤,٧٪) من إجمالي أفراد الدراسة درجتهم العلمية (أستاذ مشارك)، في حين أن (١٥,٦٪) من إجمالي أفراد الدراسة درجتهم العلمية (أستاذ)، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٤): يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

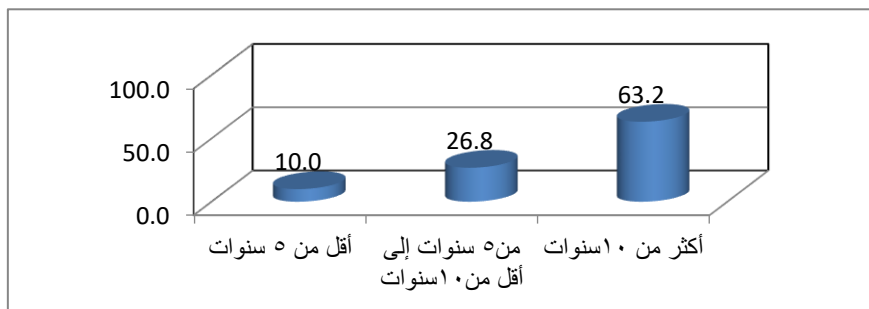
٣- سنوات الخبرة:

جدول (٥)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٣	١٠,٠
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٢	٢٦,٨
أكثر من ١٠ سنوات	١٤٦	٦٣,٢
المجموع	٢٣١	٪١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد اتضح أن (٦٣,٢٪) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم (أكثر من ١٠ سنوات)، بينما اتضح أن (٢٦,٨٪) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، في حين أن (١٠,٠٪) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم (أقل من ٥ سنوات)، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (٥): يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث أن الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخداماً والأكثر ملائمة لموضوع الدراسة الحالية. وقد حُددت المصادر التي تم الاستفادة منها لبناء أداة الدراسة كالدراسات السابقة السالف ذكرها وثيقة الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى دراسة القحطاني والبدوي (٢٠٢١)، ودراسة القلاف (٢٠٢١)، ودراسة علاونة (٢٠٢٠)، ودراسة حسين وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة أحمد (٢٠١٦)، ودراسة مسلم (٢٠١٦)، كما تم التواصل مع عدد من ذوي الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم. وتكونت الاستبانة من جزئين أساسيين وهما:

- **الجزء الأول:** ويتكون من البيانات الأولية لأفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وهي: (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)
  - **الجزء الثاني:** يتضمن مقياس لمستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى ويشمل أربعة أبعاد كما يلي:
    - البُعد الأول: المرونة التنظيمية ويشمل ١٠ عبارات.
    - البُعد الثاني: المرونة البشرية ويشمل ١٠ عبارات.
    - البُعد الثالث: المرونة الاستباقية ويشمل ١٠ عبارات.
    - البُعد الرابع: المرونة المعلوماتية ويشمل ١٠ عبارات.
- ويقابل كل فقرة من فقرات هذه الأبعاد حسب مقياس ليكرت الخماسي قائمة تحمل العبارات التالية: عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، ومنخفض جداً. وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: عالي جداً (٥) - عالي (٤) - متوسط (٣) - منخفض (٢) - منخفض جداً (١) درجة واحدة.

### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة وصلاحيتها لما صممت من أجله، تم القيام بالآتي:  
**أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

تم إعداد أداة البحث بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وبمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن ثم تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية والمكونة من أربعة وأربعين فقرة على سبعة عشر من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة على الأداة وحذف فقرة من كل بُعد، بحيث تم إخراج أداة البحث في صورتها النهائية بعشر فقرات لكل بُعد وبمجموع أربعين فقرة للمحور ككل، فقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة ساعدت في إثراء الأداة وتحسينها مما ساعد على إخراجها بصورة ملائمة كما هو موضح بالمحلق رقم (٣) و(٥)، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.



### ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانيًا على عينة استطلاعية وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي والدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجداول التالية:

#### جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بُعد " المرونة التنظيمية " بالدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
١	**،٦٦٧	**،٥٨٥	٦	**،٧٢٨	**،٦١٢
٢	**،٧٨٠	**،٦٨٤	٧	**،٧٩٠	**،٧٣٦
٣	**،٧١١	**،٦٤١	٨	**،٧٨٢	**،٧٢١
٤	**،٧٦٤	**،٦٨٤	٩	**،٧٢٨	**،٦٨١
٥	**،٦٦٦	**،٦١٨	١٠	**،٧٩٧	**،٧٨٥

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠،٠١.

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد "المرونة التنظيمية" الذي تنتمي إليه العبارة، ومع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠،٠١) فأقل، وتتراوح ما بين (٠،٥٨٥) إلى (٠،٧٩٧) وهي ذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

#### جدول (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بُعد " المرونة البشرية " بالدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
١	**،٥٨٢	**،٤٣٧	٦	**،٨١٥	**،٧٨٨
٢	**،٧٢١	**،٦٧٠	٧	**،٨٠٥	**،٧٧٢
٣	**،٥٧٤	**،٣٨٢	٨	**،٨٤٥	**،٧٨٦
٤	**،٧٤٣	**،٧٣٩	٩	**،٦٢٣	**،٤٨٢
٥	**،٨١٨	**،٧٦١	١٠	**،٨٣٨	**،٨١٧

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠،٠١.

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد "المرونة البشرية" الذي تنتمي إليه العبارة، ومع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠،٠١) فأقل، وتتراوح ما بين (٠،٤٣٧) إلى (٠،٨٤٥) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا البعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق الميداني.

**جدول (٨)**

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بُعد " المرونة الاستباقية " بالدرجة الكلية للبُعد والدرجة الكلية للاستبانة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
١	**،٧٥٧	**،٧٦٢	٦	**،٧٨٦	**،٧٢٠
٢	**،٧٨٥	**،٧٤٨	٧	**،٧٧٩	**،٧٤١
٣	**،٨٢٦	**،٧٧٦	٨	**،٨٢٥	**،٧٧٦
٤	**،٨٣٠	**،٧٨١	٩	**،٧٣٧	**،٧٠٤
٥	**،٨٥٤	**،٨٢٤	١٠	**،٨٢١	**،٧٥٨

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠،٠١.

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لبُعد "المرونة الاستباقية " الذي تنتمي إليه العبارة، ومع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠،٠١) فأقل، وتتراوح ما بين (٠،٧٠٤ إلى ٠،٨٥٤) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا البُعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

**جدول (٩)**

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بُعد " المرونة المعلوماتية " بالدرجة الكلية للبُعد والدرجة الكلية للاستبانة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
١	**،٧٥٤	**،٦٢٤	٦	**،٧٠٩	**،٦٣١
٢	**،٧٦٧	**،٦٨٩	٧	**،٧٣٦	**،٦٤٤
٣	**،٧٦٩	**،٦٨٤	٨	**،٧٩٨	**،٧٣٩
٤	**،٨١١	**،٧٦٢	٩	**،٧١٠	**،٥٨٨
٥	**،٧٧٦	**،٦٧٧	١٠	**،٦٧١	**،٥٠٦

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠،٠١.

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لبُعد "المرونة المعلوماتية " الذي تنتمي إليه العبارة، ومع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠،٠١) فأقل، وتتراوح ما بين (٠،٥٠٦ إلى ٠،٨١١) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا البُعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

**الجدول رقم (١٠)**

معاملات ارتباط بيرسون لكل بُعد من الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
البُعد الأول: المرونة التنظيمية	**،٩١٠
البُعد الثاني: المرونة البشرية	**،٩٠٤
البُعد الثالث: المرونة الاستباقية	**،٩٤٩
البُعد الرابع: المرونة المعلوماتية	**،٨٧٢

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠،٠١.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (٠,٨٧٢) و(٠,٩٤٩) وجميعها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يشير إلى أن أبعاد هذه الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

### ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول رقم (١١) يوضح معامل الثبات لأبعاد أداة الدراسة وهي:

**جدول (١١)**  
**معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة**

معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد
٠,٩٠٨	١٠	البعد الأول: المرونة التنظيمية
٠,٩٠٦	١٠	البعد الثاني: المرونة البشرية
٠,٩٣٧	١٠	البعد الثالث: المرونة الاستباقية
٠,٩١٣	١٠	البعد الرابع: المرونة المعلوماتية
٠,٩٧١	٤٠	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (١١) يتضح أن معامل الثبات لأبعاد الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (٠,٩٠٦) و(٠,٩٣٧)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبانة (٠,٩٧١)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

### الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم جمعها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، هذا وقد تم القيام بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول (١٢)**  
**مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى التطبيق ومدى الموافقة**

مدى الموافقة	الترميز	مستوى التطبيق
من ١,٨٠ إلى ١,٨٠	١	منخفض جدًا
من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	٢	منخفض
من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	٣	متوسط
من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	٤	عالي
من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠	٥	عالي جدًا

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- ١- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ٢- إيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة وكل بُعد تنتمي إليه.
- ٣- إيجاد معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- ٤- حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على كل عبارة، ولكل مجموعة من العبارات تمثل بُعدًا من أبعاد أداة الدراسة.
- ٥- حساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.
- ٦- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

٧- اختبار مان وتني (Mann-Whitney U) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى باختلاف النوع الاجتماعي.

٨- اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى وفقًا للدرجة العلمية، وسنوات الخبرة.

### عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل تحليلًا لنتائج الدراسة الميدانية، من خلال عرض البيانات الأولية لأفراد الدراسة وتحليلها، وعرض استجاباتهم على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء متغيرات الدراسة، والخلفية النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة.

ثانياً: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

نتائج السؤال الاول: ما مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على أبعاد المرونة الاستراتيجية، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

**جدول رقم (١٣)**
**استجابات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى**

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
١	المرونة التنظيمية	٣,٠٥	٠,٦٣	٣	متوسط
٢	المرونة البشرية	٣,١٩	٠,٥٩	٢	متوسط
٣	المرونة الاستباقية	٢,٩٨	٠,٦٧	٤	متوسط
٤	المرونة المعلوماتية	٣,٣٢	٠,٦٥	١	متوسط
	المتوسط العام	٣,١٤	٠,٥٨	متوسط	

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على أبعاد " المرونة الاستراتيجية " جاءت بمستوى تطبيق " متوسط "، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (٣,١٤ من ٥)، وجاءت موافقة أفراد الدراسة على أبعاد الاستبانة كما يلي:

جاء بُعد " المرونة المعلوماتية " في المرتبة الأولى، بمتوسط (٣,٣٢ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٦٥) وبمستوى تطبيق " متوسط "، ثم بُعد " المرونة البشرية " في المرتبة الثانية، بمتوسط (٣,١٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٥٩) وبمستوى تطبيق " متوسط "، وبُعد " المرونة التنظيمية " بالمرتبة الثالثة، بمتوسط (٣,٠٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٦٣) وبمستوى تطبيق " متوسط "، يليه بُعد " المرونة الاستباقية " بالمرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط (٢,٩٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٦٧) وبمستوى تطبيق " متوسط ".

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصعوب (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود درجة ممارسة متوسطة بالمرونة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ودراسة الشمري (٢٠٢٠) التي أظهرت أن مفهوم المرونة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل تمارس بدرجة متوسطة، ودراسة Abu Nahel et al.(2020) التي أظهرت مستوى تطبيق متوسط لأبعاد المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الغير حكومية ومدى تأثيرها في تحسين جودة الخدمات، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الأشرم (٢٠١٦) التي أظهرت وجود درجة ممارسة متوسطة للمرونة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية. بينما اختلفت مع نتائج دراسة الزامل (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى وجود مستوى تطبيق مرتفع من المرونة الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، ودراسة عايش وعمر (٢٠١٩) التي أظهرت درجة ممارسة مرتفعة للمرونة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية، كما توصلت دراسة أبو ليلي والشوابكة (٢٠١٦) إلى وجود درجة مرتفعة من الأهمية لتطبيق المرونة الاستراتيجية بالجامعات الأردنية الخاصة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

**أولاً: بعد المرونة التنظيمية**

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على بُعد " المرونة التنظيمية "، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (١٤):

## جدول رقم (١٤) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة التنظيمية.

م	العبارة	مستوى التطبيق													
		منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً		المتوسط الحسابي العام			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	تعمل الجامعة على تحديث خططها الاستراتيجية بصورة مستمرة.	١	٠.٤	٧	٣	١٠.٢	٤٤.٢	١٠.٣	٤٤.٦	١.٨	٧.٨	٣.٥٦	٠.٧٠	١	عالي
٢	تعمل الجامعة على تحليل بيئتها الداخلية لتحسين أهدافها الأكاديمي.	٧	٣	١٩	٨.٢	١٣٣	٥٧.٦	٥٦	٢٤.٢	١.٦	٦.٩	٣.٢٤	٠.٨٢	٢	متوسط
٧	لدى الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء التنظيمي.	١١	٤.٨	٢٧	١١.٧	١١٧	٥٠.٦	٦١	٢٦.٤	١.٥	٦.٥	٣.١٨	٠.٩٠	٣	متوسط
١٠	تتوافق الشراكات المجتمعية التي تقدمها الجامعة مع أهدافها الاستراتيجية.	٥	٢.٢	٢١	٩.١	١٤٩	٦٤.٥	٤٠	١٧.٣	١.٦	٦.٩	٣.١٨	٠.٧٧	٤	متوسط
٥	تمتحن الجامعة بالخبراء الخارجيين لتقييم التغيرات في البيئة الخارجية.	٨	٣.٥	٢٥	١٠.٨	١٤٦	٦٣.٢	٣٩	١٦.٩	١.٣	٥.٦	٣.١٠	٠.٨٠	٥	متوسط
٣	تشرك الجامعة منسوبيها في صياغة الخطة الاستراتيجية.	١٢	٥.٢	٢٨	١٢.١	١٣٦	٥٨.٩	٤١	١٧.٧	١.٤	٦.١	٣.٠٧	٠.٨٦	٦	متوسط
٤	تطبق الجامعة سياسة بناء قيادات الصف الثاني لديها.	١٥	٦.٥	٤٠	١٧.٣	١٣٥	٥٨.٤	٣٢	١٣.٩	١.٩	٣.٩	٢.٩١	٠.٨٥	٧	متوسط
٩	يتوفر لدى الجامعة أليات موضوعية للمساءلة.	٨	٣.٥	٧٢	٣١.٢	١٠٢	٤٤.٢	٣٥	١٥.٢	١.٤	٦.١	٢.٨٩	٠.٩١	٨	متوسط
٦	تمنح الجامعة الصالحيات اللازمة لمنسوبيها للتعامل مع التغيرات المحيطة.	١٤	٦.١	٢٦	١٠.٠	١٢٠	٥١.٩	٢٦	١١.٣	١.١	٤.٨	٢.٨٣	٠.٨٨	٩	متوسط
٨	تطبق الجامعة نظام عادل للحوافز / المكافآت.	٢٢	٩.٥	١١٢	٤٨.٥	٦٠	٢٦	٢٧	١١.٧	١.٠	٤.٣	٢.٥٣	٠.٩٧	١٠	منخفض
												٣.٠٥	٠.٦٣		متوسط

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لموافقة أعضاء هيئة التدريس على بُعد "المرونة التنظيمية" قد بلغ (٣,٠٥)، والذي يشير إلى مستوى تطبيق (متوسط). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القلاف (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود مستوى تطبيق متوسط في بُعد المرونة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، بينما اختلفت مع نتائج دراسة مسلم (٢٠١٦) والتي أظهرت وجود درجة تطبيق مرتفعة من المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان.

### وفيما يلي ترتيب عبارات بُعد المرونة التنظيمية حسب مستوى التطبيق على النحو التالي:

حيث جاءت العبارة التي تنص على "تعمل الجامعة على تحديث خططها الاستراتيجية بصورة مستمرة" في المرتبة الأولى وبمستوى تطبيق (عالي) وبمتوسط حسابي (٣,٥٦ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٧٠). وجاءت العبارة التي نصت على "تعمل الجامعة على تحليل بيئتها الداخلية لتحسين أهدافها الأكاديمي" بالمرتبة الثانية وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣,٢٤ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٢) وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة أم القرى بتحديث خططها الاستراتيجية في ضوء تحليل بيئتها من أجل الوصول إلى معلومات دقيقة ومحددة تساهم في إحداث التغيير المنشود بالخطة لتحسين بيئتها الأكاديمية، حيث أعلنت الجامعة مؤخراً عن الخطة الاستراتيجية لعام ٢٠٢٧ لتكون قادرة على مواجهة المستجدات والتغيرات وتواكب توجه رؤية المملكة ٢٠٣٠، فقد تضمنت الخطة اهتماماً بالغاً بتنمية كفاءة الموارد وفق أعلى المعايير من خلال رفع جودة البرامج

الأكاديمية وتحسين جودة مخرجات البحث العلمي ، كما تسعى لتطوير منظومة الابتكار لصنع بيئة أكاديمية قادرة على المنافسة عالمياً. وهذا ما أكدت عليه دراستي الزامل (٢٠٢١) وعلاونة (٢٠٢٠) على أهمية تحديث الخطط الاستراتيجية لمواكبة التغيرات الخارجية مما ينعكس إيجاباً على مستوى التميز المؤسسي للجامعات ، كما أكدت دراسة القلاف (٢٠٢١) على ضرورة زيادة الاهتمام بالتحليل البيئي بشكل دوري ومستمر لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

وجاءت العبارة التي تنص على " تستعين الجامعة بالخبراء الخارجيين لتقييم التغيرات في البيئة الخارجية" بالمرتبة الخامسة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣,١٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٠). تشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة لا تحقق المستوى المطلوب في الاستعانة بالخبراء الخارجيين من حيث عدم وجود معايير واضحة لاستقطاب الخبراء الذين يعملون على تقييم البيئة الخارجية ، لذلك تحتاج الجامعة إلى الاستعانة بخبراء من الجامعات الرائدة والمراكز الاستشارية بناءً على كفاءتهم وملاءمة اختصاصاتهم وخبرتهم مع أهداف الخطة الاستراتيجية لتشخيص نقاط الضعف وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة التغيرات وتقديم الاقتراحات عند الحاجة، وإتاحة كافة المعلومات المطلوبة بين الجامعة والخبراء لتحديد وتحقيق أهداف العمل المشتركة. فقد أكدت دراسة القلاف (٢٠٢١) على أهمية الاستعانة بالخبراء الخارجيين في تقييم التغيرات الخارجية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

جاءت العبارة التي تنص على " تشرك الجامعة منسوبيها في صياغة الخطة الاستراتيجية " بالمرتبة السادسة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣,٠٧ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٦). تشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تشرك منسوبيها بشكل أقل من المتوقع في خططها الاستراتيجية وهذا بدوره قد يخلق فجوة بين إعداد الخطة وتنفيذها حيث أن هناك علاقة إيجابية وتبادلية بينهما، ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيام الإدارة العليا بتشكيل لجان من جميع منسوبي الجامعة على مستوى الكليات للمشاركة في إعداد ووضع الصورة الأولية للخطة الاستراتيجية ، تمهيداً لوضعها في صورتها النهائية من قبل فريق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة بما يتناسب مع احتياجاتهم واحتياجات البيئة الأكاديمية المتغيرة والأهداف المخطط لها. وهذا ما أكدت عليه دراسة القحطاني والبدوي (٢٠٢١) بأهمية مشاركة العاملين في الخطط الاستراتيجية لما له من أثر كبير في تنفيذها وتحقيق أهدافها.

وجاءت العبارة التي تنص على "تمنح الجامعة الصلاحيات اللازمة لمنسوبيها للتعامل مع التغيرات المحيطة" بالمرتبة التاسعة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٢,٨٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٨). وتظهر هذه النتيجة أن الجامعة تمنح الصلاحيات بدرجة أقل من المستوى المأمول وقد يعود ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرارات، لذلك تحتاج الجامعة إلى إتاحة فرص النمو الوظيفي وتنمية قدرات منسوبيها من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات وتطبيق التمكين الوظيفي في أعلى مستوياته بما يتناسب مع المؤهلات والإمكانات التي يتمتع بها المنسوبيين وبما يتناسب مع متطلبات تلك المهام والأعمال. وقد أكدت دراستي علاونة (٢٠٢٠) وحسين وآخرون (٢٠١٨) على أهمية منح الصلاحيات اللازمة لتعزيز سرعة تكيف سلوك المنسوبيين استجابة لمتطلبات ظروف العمل المتغيرة.

جاءت العبارة التي تنص على "تطبق الجامعة نظام عادل للحوافز / المكافآت" بالمرتبة العاشرة والأخيرة وبمستوى تطبيق (منخفض) وبمتوسط حسابي (٢,٥٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٧). وهذا يشير إلى وجود قصور في أنظمة الحوافز والمكافآت بالجامعة من حيث عدم وجود معايير واضحة ومعلنة لمستويات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها، مع عدم التحديد الدقيق لمستويات الأداء المتوقعة في ضوء تلك المعايير، كما أن الحوافز

في بعض الأحيان قد لا تتناسب مع احتياجات ورغبات المنسويين والجهد الوظيفي المبذول. من أجل ذلك تحتاج الجامعة إلى تطوير نظام للحوافز والمكافآت فيها يتناسب مع مستويات الأداء الفعلي واحتياجات المنسويين وصولاً لتحقيق الهدف منه. حيث أكدت دراستي الأثرم (٢٠١٦) وعايض وعمر (٢٠١٩) على أهمية اعتماد أنظمة للحوافز والمكافآت لتوفير بيئة أكاديمية داعمة ومحفزة تعكس مدى الرضا الوظيفي للمنسويين.

### ثانياً: بعد المرونة البشرية

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على بُعد " المرونة البشرية" وجاءت نتائج الاستجابات كما يبينها الجدول رقم (١٥):

### جدول رقم (١٥)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة البشرية

م	العبارة	مستوى التطبيق													
		منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	تمتلك الجامعة قدرات بشرية ذات كفايات عالية.	٣	١,٣	١٠	٤,٣	٥٦	٢٤,٢	١٢٩	٥٥,٨	٣٣	١٤,٣	٣,٧٧	٧٩,٠	١	عالي
٣	يتمتع منسويو الجامعة بمهارات مهنية متعددة.	١	-٠,٤	١٤	٦,١	٦٤	٢٧,٧	١٣٣	٥٧,٦	١٩	٨,٢	٣,٦٧	٧٣,٠	٢	عالي
٩	يتمتع منسويو الجامعة القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة.	٦	٢,٦	١٤	٦,١	١٣٦	٥٨,٩	٦٢	٢٦,٨	١٣	٥,٦	٣,٢٧	٧٧,٠	٣	متوسط
٤	تحدد الجامعة مستويات الأداء المطلوبة لمنسويها.	١٠	٤,٣	١٦	٦,٩	١٤٤	٦٢,٣	٥١	٢٢,١	١٠	٤,٣	٣,١٥	٧٨,٠	٤	متوسط
٥	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للمنسويين في ضوء الاتجاهات المعاصرة.	٦	٢,٦	٢٧	١١,٧	١٤٥	٦٢,٨	٣٤	١٤,٧	١٩	٨,٢	٣,١٤	٨٢,٠	٥	متوسط
٦	تستقطب الجامعة الموارد البشرية ذات الخبرات المتنوعة.	١٢	٥,٢	٢٠	٨,٧	١٤٤	٦٢,٣	٤١	١٧,٧	١٤	٦,١	٣,١١	٨٤,٠	٦	متوسط
١٠	تحدد الجامعة خدماتها في ضوء احتياجات المستفيدين منها.	٦	٢,٦	٣٠	١٣	١٤٧	٦٣,٦	٣٥	١٥,٢	١٣	٥,٦	٣,٠٨	٧٨,٠	٧	متوسط
٨	لدى منسويي الجامعة تصور عن المهارات المستقبلية المطلوبة لأداء أعمالهم.	٥	٢,٢	٢٩	١٢,٦	١٥٧	٦٨	٢٦	١١,٣	١٤	٦,١	٣,٠٦	٧٥,٠	٨	متوسط
٧	تتيح الجامعة لمنسويها اختيار البدائل الملائمة لإنجاز العمل.	١٢	٥,٢	٥٥	٢٣,٨	١٢٧	٥٥	٢٨	١٢,١	٩	٣,٩	٢,٨٦	٨٤,٠	٩	متوسط
٢	تستثمر الجامعة في الموارد البشرية المتاحة بكفاءة.	١٣	٥,٦	٧٧	٣٣,٣	٩٥	٤١,١	٣٥	١٥,٢	١١	٤,٨	٢,٨٠	٩٣,٠	١٠	متوسط
												٣,١٩	٥٩,٠		متوسط

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لموافقة أعضاء هيئة التدريس على بُعد "المرونة البشرية" قد بلغ (٣,١٩)، والذي يشير إلى مستوى تطبيق (متوسط). واتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة الصعوب (٢٠٢١) التي أظهرت أن بعد المرونة البشرية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية تمارس بدرجة متوسطة، ودراسة الشمري (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لممارسة بعد المرونة البشرية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل كانت متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة عايض وعمر (٢٠١٩) والتي أظهرت أن درجة ممارسة بعد المرونة البشرية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية كانت عالية، ودراسة أحمد (٢٠١٦) التي أظهرت أن مستوى تطبيق بعد المرونة البشرية في مؤسسة موبيليس للاتصالات كان عالياً.



## وفيما يلي ترتيب عبارات بُعد المرونة البشرية حسب مستوى التطبيق على النحو التالي:

جاءت العبارة التي نصت على "تمتلك الجامعة قدرات بشرية ذات كفايات عالية" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببُعد المرونة البشرية بمستوى تطبيق (عالي) وبمتوسط حسابي (٣,٧٧ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٧٩). كما جاءت العبارة التي تنص على "يتمتع منسوبو الجامعة بمهارات مهنية متعددة" بالمرتبة الثانية وبمستوى تطبيق (عالي) وبمتوسط حسابي (٣,٦٧ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٧٣). تُعبر هذه النتيجة على قدرة الجامعة على تقديم خدمات يحتاجها المنسويين بشكل أكثر كفاءة وفعالية على كافة المستويات المحلية والدولية نظرًا لامتلاك منسوبيها لقدرات ومهارات واسعة تُمكنهم من التكيف مع الحالات المتغيرة إذا تم استغلال تلك المهارات الاستغلال الأمثل، وهذا ما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية لعام ٢٠٢٧ باعتبار المورد البشري الرافد الاستراتيجي للتنمية والذي يساعد على تحقيق تطلعات وخطط الجامعة مما يعني نجاحًا وتطورًا مستمرًا. وقد أكدت دراستي العراكية (٢٠٢٠) والأشرم (٢٠١٦) على أهمية تنوع القدرات والمهارات التي تمتلكها الجامعة لخلق بيئة أكاديمية قادرة على تحقيق الأهداف و مواكبة المستجدات.

جاءت العبارة التي تنص على "تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها في ضوء الاتجاهات المعاصرة" بالمرتبة الخامسة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣,١٤ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٢). تُظهر هذه النتيجة إلا أنه بالرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنسويين إلا أنها تطبق بشكل أقل من المأمول نظرًا لقصور منهجية تحديد تلك الاحتياجات وتحليلها في الكشف عن نقاط ضعف البرامج التدريبية وعدم تناسبها للتوجهات المعاصرة، لذلك تحتاج الجامعة إلى تطوير برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية للمنسويين والاتجاهات المعاصرة وذلك بتحديد أهداف ومجالات تدريب المنسويين وربطها بأدائهم من خلال تقييم الأداء الحالي والأداء المطلوب من المنسويين، وإشراكهم في تصميم الخطط التدريبية لمواجهة التحديات المشتركة لتحقيق الاستثمار الأفضل وزيادة الاحتفاظ بالموظفين. فقد أكدت دراستي البدوي والقحطاني (٢٠٢١) والشمري (٢٠٢٠) على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمنسويين لتتوافق مع أهداف الخطط الاستراتيجية وتتناسب مع التوجهات المعاصرة.

جاءت العبارة التي تنص على "تستقطب الجامعة الموارد البشرية ذات الخبرات المتنوعة" بالمرتبة السادسة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣,١١ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٤). فهذه النتيجة تُظهر أن أنظمة استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة دون المستوى المطلوب، وذلك يعود إلى اعتماد طرق استقطاب الكوادر البشرية على الطرق التقليدية كالاستقطاب الداخلي والذين يتم اختيارهم من طلاب كليات الجامعة أو الاستقطاب الخارجي (الالكتروني) من خلال الصحف اليومية، بالإضافة إلى ضعف الإعلانات التي تعلن عنها الجامعة وصعوبة وصولها للمهتمين بالمجال الأكاديمي، لذلك تحتاج الجامعة إلى تعزيز عملها في استقطاب الكوادر المؤهلة من خلال تحديث أنظمة الموارد البشرية لتتناسب مع الخطط الاستراتيجية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ والاستفادة من خبرات الجامعات الرائدة في استقطاب منسوبيها لتنفيذها بما يتناسب مع بيئتها، وتوفير اللجان القادرة على استقطاب وتعيين أفضل الكفاءات لشغل الوظائف والعمل على نشر الإعلانات الوظيفية على شبكات التوظيف المهني والاهتمام بحضور المؤتمرات والندوات لعرض الوظائف على المتميزين منهم. فقد أكدت دراسة حسين وآخرون (٢٠١٨) على أهمية عملية الاستقطاب كخطوة أولى لزيادة الإنتاجية وتعزيز مكانة الجامعة.

كما جاءت العبارة التي تنص على "تتيح الجامعة لمنسوبيها اختيار البدائل الملائمة لإنجاز العمل" بالمرتبة التاسعة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٢,٨٦ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٤). وهذا يشير إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للمنسويين لاختيار البدائل المناسبة بحسب ما تقتضيه طبيعة الظروف المتغيرة، وقد

يعود ذلك إلى ارتفاع مستوى المركزية في الكيفية المفروضة من قبل الإدارات لتنفيذ الأعمال وانجازها، بالإضافة إلى عدم كفاية البدائل المستخدمة في بعض الأحيان لتسهيل وتبسيط إجراءات وأنظمة العمل، فمنسوبو الجامعة بحاجة إلى المزيد من المرونة والصلاحيات وإتاحة الفرص للابتكار والتجديد في أساليب وطرق إنجاز العمل وفق احتياجاته وبما يتناسب مع التغيرات المحيطة، مع تأهيل المنسوين على حسن اختيار البدائل الملائمة للإنجاز وفق برامج وورش تدريبية مناسبة. وهذا ما أكدته دراسة البدوي والقحطاني (٢٠٢١) على أهمية تفويض الصلاحيات في اختيار البدائل المناسبة لإنجاز الأعمال بما يتوافق مع المستجدات وتيسير العمل.

وجاءت العبارة التي نصت على " تستثمر الجامعة في الموارد البشرية المتاحة بكفاءة " بالمرتبة العاشرة والأخيرة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٢,٨٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٣). رغم اهتمام الجامعة بالاستثمار في مواردها إلا أن هذه النتيجة أقل من ما هو مأمول وقد يعود ذلك إلى غياب اللوائح التنظيمية الموضحة لمتطلبات وأنظمة إدارة الموارد البشرية أو حتى عدم الاهتمام باطلاع المنسوين عليها، بالإضافة إلى عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على تحليل احتياجات الجامعة من القوى العاملة في الحاضر والمستقبل وذلك قد يكون في بعض الأحيان بسبب ضعف الميزانية المخصصة للاستثمار في الموارد البشرية، فالاستثمار في الموارد البشرية يجب أن ينسجم ويتواءم مع حركة النهضة التي تشهدها المملكة في المجالات كافة، والتي تتطلب كوادرات متمكنة وقادرة على التعامل مع التحديات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم، مما يجعل الجامعة قادرة تطبيق استراتيجياتها لتحسين وتطوير الأداء والبقاء في بيئة متغيرة باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك، بأن تولي إدارة الموارد البشرية اهتمامًا كبيرًا بالاستثمار في الموارد البشرية وتركز عنايتها في مجالي التخطيط والتنمية عن طريق إنشاء مركز متخصص لتنمية الموارد البشرية وإعداد الميزانيات الخاصة بالبرامج التدريبية التي تصقل وتعزز نقاط القوة للمنسوين بناءً على احتياجاتهم وتطلعاتهم، واستقطاب وعقد الشراكات مع أفضل الكفاءات والخبرات المحلية والعالمية لتحقيق هذا الهدف، والسرعة في إعادة هيكلة مواردها بما يتناسب مع المتغيرات الخارجية وذلك من خلال إتاحة الفرص لتوظيف الأفكار الإبداعية لمنسوبيها والتي قد تساعد على تقديم خدمات متميزة ترتقي بمكانة الجامعة وتدعم خططها الاستراتيجية لما لهم من دور أساسي وهام في تحقيق التميز للبيئة الأكاديمية. فقد أكدت دراستي البوعينين (٢٠١٨) والبدوي والقحطاني (٢٠٢١) على أهمية استثمار الموارد البشرية بأفضل الطرق مما يحقق الأهداف ويعزز ميزتها التنافسية.

### ثالثاً: بعد المرونة الاستباقية

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في بُعد " المرونة الاستباقية "، وجاءت نتائج الاستجابات كما يبينها الجدول رقم (١٦):

### جدول رقم (١٦)

## التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة الاستباقية

م	العبارة	مستوى التطبيق													
		منخفض جداً		منخفض		متوسط		عالي		عالي جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	تمتلك الجامعة خطط بديلة للتعامل مع التغيرات الطارئة.	٣,٩	٩	١٠,٤	٢٤	٥٤,١	١٢٥	٢٤,٧	٥٧	١٦	٦,٩	٣,٢٠	١	متوسط	
٣	تشجع الجامعة منسوبيها على تبني التغيرات المطلوبة في بيئة العمل.	٢,٢	٥	١٦,٩	٣٩	٥٨	١٣٤	١٦	٣٧	١٦	٦,٩	٣,٠٩	٢	متوسط	
٢	تبني الجامعة استراتيجيات جديدة تسهم في تطوير العمل.	٣	٧	١٦	٣٧	٥٨,٩	١٣٦	١٥,٢	٣٥	١٦	٦,٩	٣,٠٧	٣	متوسط	
٧	لدى الجامعة القدرة على توقع التغيرات المستقبلية في بيئتها الداخلية.	٣,٩	٩	١٣	٣٠	٦٢,٨	١٤٥	١٥,٢	٣٥	١٢	٥,٢	٣,٠٥	٤	متوسط	
١٠	تبادر الجامعة في البحث عن الفرص المتاحة للاستفادة منها.	٢,٦	٦	١٨,٦	٤٣	٦٠,٦	١٤٠	١٣	٣٠	١٢	٥,٢	٣,٠٠	٥	متوسط	
٥	تستكشف الجامعة الإمكانيات المتوفرة بشكل مستمر في بيئتها الداخلية/الخارجية.	٣,٥	٨	١٦,٥	٣٨	٦٤,٩	١٥٠	١٠,٨	٢٥	١٠	٤,٣	٢,٩٦	٦	متوسط	
٨	تعمل الجامعة على تحديد الاحتياجات المستقبلية لمنسوبيها.	٦,١	١٤	١٤,٧	٣٤	٦٤,٥	١٤٩	١٠	٢٣	١١	٤,٨	٢,٩٣	٧	متوسط	
٩	تمتلك الجامعة جهة معنية بإدارة المخاطر فيها.	٥,٦	١٣	١٩,٥	٤٥	٥٩,٣	١٣٧	١٠,٤	٢٤	١٢	٥,٢	٢,٩٠	٨	متوسط	
٤	تطبق الجامعة طرقاً مبتكرة لإنتاج الأعمال.	٥,٢	١٢	٢٣,٨	٥٥	٥٧,١	١٣٢	٨,٢	١٩	١٣	٥,٦	٢,٨٥	٩	متوسط	
٦	يتم استثمار الموارد المتاحة في الجامعة بكفاءة عالية.	٩,١	٢١	٢٥,١	٥٨	٥١,٥	١١٩	٩,٥	٢٢	١١	٤,٨	٢,٧٦	١٠	متوسط	
				المتوسط الحسابي العام											متوسط
												٢,٩٨			

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لموافقة أعضاء هيئة التدريس على بُعد "المرونة الاستباقية" قد بلغ (٢,٩٨)، والذي يشير إلى مستوى تطبيق (متوسط). واتفقت نتائج هذا البعد مع دراسة Abu Nahel et al.(2020) التي أظهرت أن تطبيق بُعد المرونة الاستباقية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الشمري (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لممارسة بُعد المرونة الاستباقية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت دراسة الربيعي وعلي (٢٠١٨) أن مستوى تطبيق بُعد المرونة الاستباقية في وزارة النقل العراقية كان متوسطاً، بينما اختلفت مع دراسة الحسين (٢٠١٨) والتي أشارت أن درجة تطبيق بُعد المرونة الاستباقية كان عاليًا.

وفيما يلي ترتيب عبارات بُعد المرونة الاستباقية حسب مستوى التطبيق على النحو التالي:

جاءت العبارة التي تنص على "تمتلك الجامعة خطط بديلة للتعامل مع التغيرات الطارئة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالمرونة الاستباقية وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣,٢٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٦). وجاءت العبارة التي تنص على "تشجع الجامعة منسوبيها على تبني التغيرات المطلوبة في بيئة العمل" بالمرتبة الثانية وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣,٠٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٣). وهذا يدل على أن الجامعة تحدث خططها الاستراتيجية باستمرار للتعامل مع التغيرات و الأزمات

المفاجئة أكثر من إحداث رد فعل اعتيادية تجاهها، ففاعلية الجامعة في التأثير على بيئتها يتحدد بطابع تعاملها مع البيئة فإما تكتفي برد فعل فقط تجاه المتغيرات الخارجية التي تحدث أو تكون قادرة على التنبؤ بالتغيرات والمشكلات قبل وقوعها لتكون قادرة على أخذ زمام المبادرة والتكيف معها لامتصاص كل التغيرات المؤثرة عليها بشكل سلمي، وهذا ما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٧ بتعزيز نقاط القوة والضعف واقتناص الفرص ومنع التهديدات للسيطرة وبشكل استباقي على أي مستجدات من خلال تهيئة أقسام الجامعة ووحداتها لتحقيق أهداف الخطة عن طريق نشر الخطة الاستراتيجية لجميع منسوبي الجامعة وعقد اللقاءات وورش العمل في سبيل مساعدة منسوبيها على تقبل التغير وتشجيعهم على تبني التغيرات المطلوبة وفقاً لحاجات ومتطلبات تدعيم خطط التغير. فقد أكدت دراسة القلاف (٢٠٢١) على ضرورة توفر خطط بديلة لمواجهة التغيرات الخارجية وظروف العمل الطارئة، كما أكدت دراسة مسلم (٢٠١٦) أهمية تشجيع المنسوين لتبني التغيرات المطلوبة لمواجهة تحديات العمل.

كما جاءت العبارة التي تنص على " تبادر الجامعة في البحث عن الفرص المتاحة للاستفادة منها " بالمرتبة الخامسة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣,٠٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٧٩). كما جاءت العبارة التي تنص على " تستكشف الجامعة الإمكانيات المتوفرة بشكل مستمر في بيئتها الداخلية/ الخارجية " بالمرتبة السادسة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٢,٩٦ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٧٧). تشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تحاول السير نحو تحقيق الأهداف الموضوعية للخطة الاستراتيجية ٢٠٢٧ من خلال إجراء أكثر من ٩٠ مبادرة استراتيجية لاكتشاف الفرص المتاحة والتي تجسدت في خمس مسارات رئيسية تتمثل في التعلم والتعليم، البحث العلمي والدراسات العليا، الابتكار والتنافسية، الحوكمة وكفاءة الموارد، وخدمة المجتمع، وبرغم من عمل الجامعة لاستكشاف الإمكانيات المتوفرة لاستغلال الفرص المتاحة لكنه مازال دون المستوى المطلوب وذلك بسبب قصور التحليل البيئي للجامعة واعتمادها بشكل أكبر على الجوانب المتعلقة بإعداد البرامج الأكاديمية وفق لجان معينة بالجامعة، وقصور الإمكانيات والموارد ذات الكفاءات العالية والتي تساعدها على الاستجابة السريعة لاقتناص الفرص، فالجامعة بحاجة لزيادة الاهتمام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لإعداد الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى استغلال الفرص المتاحة في ضوء مواردها المتاحة، وعقد اللقاءات بشكل دوري مع منسوبيها لمعرفة مدى ما تحقق من أهدافها مقابل ما يواجههم من صعوبات لتذليلها وتشجيع منسوبيها بعمل الدورات التدريبية بين الحين والآخر وتوظيف الابداع والابتكار لتحقيق مزايا تنافسية تدعم أهدافها الاستراتيجية. فقد أشارت دراسة القلاف (٢٠٢١) ودراسة الربيعي وعلي (٢٠١٨) والأشرم (٢٠١٦) على أهمية تطبيق المرونة الاستباقية لاقتناص الفرص المتاحة والاستعداد للتكيف مع الظروف المتغيرة، كما أكدت دراسة حسن ولفته (٢٠٢٠) أن التحليل المستمر عن الإمكانيات المتوفرة يولد استغلالاً أمثل للفرص الجديدة.

وجاءت العبارة التي نصت على " تطبق الجامعة طرقاً مبتكرة لإنجاز الأعمال " بالمرتبة التاسعة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٢,٨٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٦). إن منسوبي الجامعة مازالوا يطبقون طرقاً تقليدية في تنفيذ وإنجاز الأعمال نظراً لمقاومة التغير التي قد تحد من تطويرهم وعدم تحديث الأنظمة التكنولوجية باستمرار لتتواءم مع التحديات المعاصرة، وبالتالي فالجامعة بحاجة إلى تطوير أنظمة مبتكرة لإنجاز الأعمال تتناسب مع التغيرات السريعة التي يشهدها العالم من خلال تطوير الأنظمة التكنولوجية بحيث تتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، والسعي الحثيث لتشجيع وتدريب المنسوين بتبني أساليب وبرامج حديثة ومبتكرة لتبسيط إجراءات العمل. فقد أكدت دراسة الحسين (٢٠١٨) على أهمية تطوير طرق مبتكرة في أداء الأعمال تتواءم مع التغيرات السريعة.

كما جاءت العبارة التي تنص على " يتم استثمار الموارد المتاحة في الجامعة بكفاءة عالية " بالمرتبة العاشرة والأخيرة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٢,٧٦ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٢). رغم امتلاك الجامعة للموارد والقدرات ذات الكفاءات العالية إلا أنها تُستثمر دون المستوى المأمول وهذا يعود إلى قصور الخطة الاستراتيجية السابقة للجامعة في الكشف عن الموارد والاستخدامات المعاصرة للموارد المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية بما يحقق سرعة الاستجابة للتغيرات الطارئة، وقد حُسنَت الخطة السابقة من خلال إطلاق خطة ٢٠٢٧ والتي ركزت على رفع كفاءة الموارد البشرية، وكفاءة الانفاق، وتطوير البنية التحتية لمرافق الجامعة لتعزيز مكانتها العالمية وتحقيق الرؤية الرشيدة للمملكة ٢٠٣٠. بترشيد الانفاق، إضافة إلى توفير بدائل لمصادر التمويل وبخاصة في الجامعات للارتقاء بمستوى التعليم وبناء نظام تعليمي رائد ومنافس عالميًا. كما أكدت دراسة الشمري (٢٠٢٠) على أهمية استثمار الموارد والقدرات المتاحة في عمليات التطوير الجامعي.

#### رابعاً: بعد المرونة المعلوماتية

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على بُعد " المرونة المعلوماتية"، وجاءت نتائج الاستجابات كما يبينها الجدول رقم (١٧):

#### جدول رقم (١٧)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة المعلوماتية

م	العبارة	مستوى التطبيق													
		متفصلاً جداً		متفصلاً		متوسط		عالي		عالي جداً		الرتب	التطبيق		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
١٠	تنشر الجامعة الوعي بين مستوياتها لرفع مستوى الأمن المعلوماتي في بيئة العمل.	٨	٣,٥	٦	٢,٦	٥٣	٢٢,٩	١٦٥	٥٤,١	٣٩	١٦,٩	٣,٧٨	٠,٨٨	١	عالي
٩	توفر الجامعة الأدوات اللازمة لتحقيق الأمن السيبراني في ضوء المخاطر والتحديات المحيطة.	٥	٢,٢	١٢	٥,٢	١٠١	٤٣,٧	٨٨	٣٨,١	٢٥	١٠,٨	٣,٥٠	٠,٨٤	٢	عالي
١	تمتلك الجامعة خدمات رقمية متكاملة.	٧	٣	١٠	٤,٣	١٠٤	٤٥	٨٦	٣٧,٢	٢٤	١٠,٤	٣,٤٨	٠,٨٥	٣	عالي
٥	يستفيد منسوبي الجامعة من قواعد المعلومات المتاحة في أداء أعمالهم.	٨	٣,٥	١٧	٧,٤	٨٢	٣٥,٥	١١٠	٤٧,٦	١٤	٦,١	٣,٤٥	٠,٨٥	٤	عالي
٧	تستثمر الجامعة في البنية التحتية لتقنية المعلومات.	٧	٣	١٦	٦,٩	١١١	٤٨,١	٨٠	٣٤,٦	١٧	٧,٤	٣,٣٦	٠,٨٤	٥	متوسط
٣	تطبق الجامعة نظام اتصال متبادل بين مستوياتها التنظيمية.	٩	٣,٩	١٧	٧,٤	١٢٥	٥٤,١	٦٠	٢٦	٢٠	٨,٧	٣,٢٨	٠,٨٧	٦	متوسط
٨	توظف الجامعة المعلومات المتاحة في بناء خططها المستقبلية.	٨	٣,٥	١٤	٦,١	١٤٨	٦٤,١	٥٠	٢١,٦	١١	٤,٨	٣,١٨	٠,٧٦	٧	متوسط
٤	يتم تشراك المعلومات في كافة المستويات الإدارية بالجامعة.	١٣	٥,٦	٢٣	٩,٠	١٣١	٥٦,٧	٥٠	٢١,٦	١٤	٦,١	٣,١٣	٠,٨٨	٨	متوسط
٦	لدى الجامعة نظام لرشفة المعلومات / حفظها.	٩	٣,٩	٥٣	٢٢,٩	١٠٣	٤٤,٦	٥٣	٢٢,٩	١٣	٥,٦	٣,٠٣	٠,٩٢	٩	متوسط
٢	لدى الجامعة قاعدة معلومات محدثة.	١٢	٥,٢	٤٩	٢١,٢	١١١	٤٨,١	٤٣	١٨,٦	١٦	٦,٩	٣,٠١	٠,٩٤	١٠	متوسط
												٣,٣٢	٠,٦٥	متوسط	

المتوسط الحسابي العام

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لموافقة أعضاء هيئة التدريس على بُعد "المرونة المعلوماتية" قد بلغ (٣,٣٢)، والذي يشير إلى مستوى تطبيق (متوسط). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري

(٢٠٢١) التي أظهرت أن بعد المرونة المعلوماتية لدى العاملين بجامعة حائل تطبق بمستوى متوسط، ودراسة (Abu Nahel et al. (2020) التي توصلت إلى وجود درجة تطبيق متوسطة في بعد المرونة المعلوماتية في المؤسسات الغير حكومية بغزة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة أبو ليلي والشوابكة (٢٠١٦) والتي أظهرت وجود درجة تطبيق مرتفعة من المرونة المعلوماتية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية الخاصة. وفيما يلي ترتيب عبارات بعد المرونة المعلوماتية حسب مستوى التطبيق على النحو التالي:

جاءت العبارة التي تنص على " تنشر الجامعة الوعي بين منسوبيها لرفع مستوى الأمن المعلوماتي في بيئة العمل" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالمرونة بمستوى تطبيق (عالي) وبمتوسط حسابي (٣,٧٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٨). وجاءت العبارة التي تنص على " توفر الجامعة الأدوات اللازمة لتحقيق الأمن السيبراني في ضوء المخاطر والتهديدات المحيطة" بالمرتبة الثانية وبمستوى تطبيق (عالي) وبمتوسط حسابي (٣,٥٠ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٤). وهذا يدل على أن الجامعة تعمل على تهيئة البيئة المعلوماتية بشكل استباقي لمواجهة أي مخاطر محتملة، حيث أكدت الخطة الاستراتيجية لعام ٢٠٢٧ على الاستثمار الأمثل في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتشمل الأدوات والبرامج التي تتوافق مع المعايير والمواصفات المحلية والعالمية من خلال السعي الحثيث لإدارة الأمن السيبراني وعمادة تقنية المعلومات بنشر الوعي بين منسوبيها عن طريق رسائل البريد الالكتروني وإقامة الدورات والمحاضرات لتطبيق أفضل الممارسات الأمنية. كما أكدت دراسة Abu Nahel et al. (2020) أن المؤسسات التي تمتلك مرونة معلوماتية تكون قادرة على استئناف أعمالها بشكل أسرع مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق ذلك.

كما جاءت العبارة التي نصت على " تستثمر الجامعة في البنية التحتية لتقنية المعلومات " بالمرتبة الخامسة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣,٣٦ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٤). تبين هذه النتيجة إلى أن الاستثمار مازال دون المستوى المأمول ويحتاج للمزيد من التحسين والتطوير، وقد يرجع ذلك إلى قصور المخصصات المالية للاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و قصور التحليل الخارجي للبيئة الأكاديمية في خططها السابقة، وعدم توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل في الممارسات العملية والمعاملات اليومية، لذلك تحتاج الجامعة إلى زيادة مرونتها المعلوماتية من خلال الاستثمار في البيئة التحتية لتقنية المعلومات بعقد الشراكات المحلية والعالمية لتطوير البرامج وجلب أفضل الأجهزة لتشجيع منسوبيها على تبني أفضل الممارسات التقنية وتقديم ابتكارات تسهل إجراءات العمل لتكون قادرة على التعامل مع التغيرات المفاجئة وتطوير بيئة أكاديمية داعمة لمنسوبيها، كما تضمنت الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى ٢٠٢٧ اهتماماً بالغاً بالاستثمار بالبنية التحتية لتقنية المعلومات لمسايرة التطورات الحديثة وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الرقمي.

وجاءت العبارة التي تنص على " تطبق الجامعة نظام اتصال متبادل بين مستوياتها التنظيمية " بالمرتبة السادسة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣,٢٨ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٧). إن نظام الاتصالات بالجامعة مازال دون المستوى المطلوب ويعود ذلك إلى عدم مرونة الهيكل التنظيمي بشكل كافي والذي بدوره يحقق اتصال فعال بين المستويات الإدارية، وقصور نظام الاتصالات المستخدم في حفظ و نقل البيانات والمعلومات إلكترونياً لدعم عمليات صنع القرار، لذلك تحتاج الجامعة إلى تحديث الهيكل التنظيمي بما يحقق الدقة والسرعة والفعالية في اتصالاتها المتبادلة لتتناسب مع تغيرات البيئة الخارجية، وتوفير نظام اتصال مرن وفعال بين كافة المستويات الإدارية يستطيع المنسويين من خلاله إرسال واستقبال ومعالجة المعاملات إلكترونياً طوال ٢٤ ساعة لتسريع سير المعاملات وتحسين جودة العمل والإنتاجية. كما أكدت دراسة القلاف (٢٠٢١) على

أهمية إيجاد نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية بالمؤسسة لتوفير الكثير من الأعباء والوقت والتكاليف فيما بعد.

وجاءت العبارة التي نصت على " لدى الجامعة نظام لأرشفة المعلومات / حفظها " بالمرتبة التاسعة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حساسي (٣,٠٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٢). كما جاءت العبارة التي تنص على " لدى الجامعة قاعدة معلومات محدثة " بالمرتبة العاشرة والأخيرة وبمستوى تطبيق (متوسط) وبمتوسط حساسي (٣,٠١ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٤). وهذا يشير إلى وجود قصور بأنظمة المعلومات الموجودة بالجامعة من حيث ضعف الآليات المستخدمة في إعداد البيانات في صورة معلومات، وعدم تحديث البيانات والمعلومات وأرشفتها إلكترونياً باستمرار عند توفرها، لذلك تحتاج الجامعة إلى تحديث أنظمة معلوماتها لتتواءم مع المستجدات المتغيرة بحيث تسمح باستخدام البيانات والمعلومات المؤرشفة بين كافة إداراتها وفروعها بيسر وسهولة؛ حتى يتمكن مسؤولو الجامعة من الرجوع إليها عند تأدية مهامهم المختلفة لتعزيز عمليات صنع القرار والمهام التنظيمية المختلفة. فقد أكدت دراسة أحمد (٢٠١٦) ودراسة Abu Nahel et al. (2020) على أهمية المرونة المعلوماتية عند تحديث الخطط الاستراتيجية للمؤسسة حيث لا تتم بفعالية إلا عند وجود مرونة معلوماتية فعالة فهي تساهم باتخاذ القرار الصحيح بالوقت المناسب وبأقل جهد ممكن.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟  
قبل الإجابة عن هذا السؤال لابد من التأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذلك تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test)، لمعرفة ما إذا كانت البيانات الخاصة بأبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٨)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) المتعلقة بأبعاد المرونة الاستراتيجية

كولمجروف-سمرنوف			أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائية	
٠,٠١	٢٣١	٠,١٧	المرونة التنظيمية
٠,٠١	٢٣١	٠,٢٢	المرونة البشرية
٠,٠١	٢٣١	٠,٢٣	المرونة الاستباقية
٠,٠١	٢٣١	٠,١٥	المرونة المعلوماتية
٠,٠١	٢٣١	٠,٢٠	محور المرونة الاستراتيجية

الجدول السابق رقم (١٨) يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov Test، حيث إن قيم مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ ( $\alpha < 0.05$ )، وهذا يدل على أن البيانات المتعلقة بأبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء اختبار الفروق الإحصائية هي الاختبارات اللامعلمية، وفق شرط التوزيع الطبيعي.

لذلك لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى وفقاً (النوع الاجتماعي)، فقد تم استخدام اختبار مان ويتني Mann Whitney ، لأن شرط الاعتدالية غير متوفر، في حين لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية وفق (الدرجة العلمية ، سنوات الخبرة)، فقد تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لأن شرط الاعتدالية غير متوفر، والجداول التالية توضح ذلك:

أولاً: الفروق حسب النوع الاجتماعي

### جدول (١٩)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية باختلاف النوع الاجتماعي

مستوى الدلالة	قيمة (z)	متوسط الرتب	العدد	النوع الاجتماعي	أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى
٠,٠٦	١,٨٦	١١٠,١٨	١٥٣	ذكر	المرونة التنظيمية
		١٢٧,٤١	٧٨	أنثى	
٠,٩٠	٠,١٣	١١٦,٣٩	١٥٣	ذكر	المرونة البشرية
		١١٥,٢٣	٧٨	أنثى	
٠,٣٦	٠,٩٢	١١٣,١٥	١٥٣	ذكر	المرونة الاستباقية
		١٢١,٥٨	٧٨	أنثى	
٠,٧٦	٠,٣١	١١٥,٠٣	١٥٣	ذكر	المرونة المعلوماتية
		١١٧,٩٠	٧٨	أنثى	
٠,٥٤	٠,٦٢	١١٤,٠٦	١٥٣	ذكر	محور المرونة الاستراتيجية
		١١٩,٨٠	٧٨	أنثى	

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٩) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة التنظيمية باختلاف النوع الاجتماعي، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٠٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة البشرية باختلاف النوع الاجتماعي، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٩٠) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة الاستباقية باختلاف النوع الاجتماعي، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٣٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة المعلوماتية باختلاف النوع الاجتماعي، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٧٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

نستخلص مما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول محور المرونة الاستراتيجية وأبعاده باختلاف النوع الاجتماعي، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٥٤) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم نفس الإدراك لمفهوم وأهمية المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تطوير



البيئة الأكاديمية باختلاف نوعهم الاجتماعي. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراستي المطيري (٢٠٢١) والشمري (٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود فروق بين استجابات منسوبي جامعة حائل حول محور المرونة الاستراتيجية باختلاف النوع الاجتماعي لصالح الإناث. ثانيًا: الفروق حسب الدرجة العلمية

### جدول (٢٠)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى وفقًا للدرجة العلمية

مستوى الدلالة	قيمة مربع ٢كا	متوسط الرتب	العدد	الدرجة العلمية	أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى
٠,٠٨	٥,١٢	١٣٦,٠٤	٣٦	أستاذ	المرونة التنظيمية
		١١١,٨٤	٥٧	أستاذ مشارك	
		١١١,٧١	١٣٨	أستاذ مساعد	
٠,١٥	٣,٨٤	١٣٤,٩٩	٣٦	أستاذ	المرونة البشرية
		١٠٨,١٤	٥٧	أستاذ مشارك	
		١١٤,٢٩	١٣٨	أستاذ مساعد	
٠,٠٧	٥,٥٤	١٣٦,١٠	٣٦	أستاذ	المرونة الاستباقية
		١٠٨,٥٠	٥٧	أستاذ مشارك	
		١١٢,٨١	١٣٨	أستاذ مساعد	
٠,٠٧	٥,٣٤	١٣٧,٣٦	٣٦	أستاذ	المرونة المعلوماتية
		١٠٩,٥٠	٥٧	أستاذ مشارك	
		١١٢,٥٩	١٣٨	أستاذ مساعد	
٠,٠٦	٥,٧٠	١٣٦,٨٥	٣٦	أستاذ	محور المرونة الاستراتيجية
		١١٠,٧٣	٥٧	أستاذ مشارك	
		١١١,٤٣	١٣٨	أستاذ مساعد	

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٢٠) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة التنظيمية باختلاف الدرجة العلمية، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٠٨) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة البشرية باختلاف الدرجة العلمية، حيث أن مستوى الدلالة (٠,١٥) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة الاستباقية باختلاف الدرجة العلمية، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٠٧) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة المعلوماتية باختلاف الدرجة العلمية، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٠٧) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا.
- نستخلص مما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول محور المرونة الاستراتيجية وأبعاده باختلاف الدرجة العلمية، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٠٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا. ويبين

ذلك أن أعضاء هيئة التدريس لديهم نفس الإدراك لمفهوم وأهمية المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تطوير البيئة الأكاديمية باختلاف الدرجة العلمية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصعوب (٢٠٢١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين استجابات القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية حول محور المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ودراسة الزامل (٢٠٢٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل حول محور المرونة الاستراتيجية باختلاف الدرجة العلمية، ودراسة الأثرم (٢٠١٦) التي أظهرت عدم وجود فروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول محور المرونة الاستراتيجية باختلاف الدرجة العلمية بالجامعات الفلسطينية.

ثالثًا: الفروق حسب سنوات الخبرة

### جدول (٢١)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى وفقًا لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى
٠,٢٦	٢,٧١	١٣٥,٩٨	٢٣	أقل من ٥ سنوات	المرونة التنظيمية
		١١٨,٣١	٦٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
		١١١,٨٧	١٤٦	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٠٧	٥,٢٢	١٤٤,٧٢	٢٣	أقل من ٥ سنوات	المرونة البشرية
		١٠٨,٢٠	٦٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
		١١٤,٧٩	١٤٦	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٠٦	٥,٧٠	١٤٦,٩٦	٢٣	أقل من ٥ سنوات	المرونة الاستباقية
		١٠٩,٧٣	٦٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
		١١٣,٧٩	١٤٦	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٣٠	٢,٣٨	١٣٦,٠٤	٢٣	أقل من ٥ سنوات	المرونة المعلوماتية
		١١١,٩٨	٦٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
		١١٤,٥٥	١٤٦	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٢٥	٢,٧٨	١٣٧,٧٨	٢٣	أقل من ٥ سنوات	محور المرونة الاستراتيجية
		١١١,٨٠	٦٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
		١١٤,٣٥	١٤٦	أكثر من ١٠ سنوات	

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٢١) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة التنظيمية باختلاف سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٢٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة البشرية باختلاف سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٠٧) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة الاستباقية باختلاف سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٠٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة المعلوماتية باختلاف سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٣٠) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

نستخلص مما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول محور المرونة الاستراتيجية وأبعاده باختلاف سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة (٠,٢٥) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. ويشير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم نفس الإدراك لمفهوم وأهمية المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تطوير البيئة الأكاديمية باختلاف سنوات خبرتهم. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزامل (٢٠٢٠) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول محور المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل باختلاف سنوات الخبرة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة الصعوب (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود فروق بين استجابات القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية حول محور المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة أكثر من ١٠ سنوات، ودراسة المطيري (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود فروق بين استجابات العاملين في جامعة حائل حول محور المرونة الاستراتيجية باختلاف سنوات الخبرة لصالح الفئة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ودراسة الأشرم (٢٠١٦) التي أظهرت وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية حول محور المرونة الاستراتيجية باختلاف سنوات الخبرة لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات.

#### ملخص نتائج الدراسة

**نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

- جاء مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى بمستوى "متوسط"، وفقاً للترتيب التالي: بعد المرونة المعلوماتية في المرتبة الأولى، ثم بعد المرونة البشرية في المرتبة الثانية، وبعد المرونة التنظيمية في المرتبة الثالثة، يليه بعد المرونة الاستباقية في المرتبة الرابعة والأخيرة.

**نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) أو أقل بين استجابات أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنظيمية، المرونة البشرية، المرونة الاستباقية، المرونة المعلوماتية) لتطوير البيئة الأكاديمية في جامعة أم القرى باختلاف النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة.

**توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع عدد من التوصيات الإجرائية كالآتي:**  
**التوصيات المتعلقة ببعد المرونة الاستباقية:**

- زيادة الاهتمام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للبيئة الأكاديمية من أجل الكشف عن الموارد والفرص المتاحة بشكل استباقي بما يحقق سرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة.

- تشجيع منسوبيها لتوظيف الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم لتحقيق مزايا تنافسية تدعم أهدافها الاستراتيجية.
- تطوير البنية التكنولوجية للجامعة لتبسيط وتسريع إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف برنامج التحول الرقمي المنبثق من رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- التوصيات المتعلقة ببعدها المرنة التنظيمية:**
- وضع معايير واضحة لاستقطاب الخبراء الخارجيين الذين يعملون على تقييم البيئة الخارجية للجامعة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.
- زيادة تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع مؤهلات وإمكانات المنسوين ومع متطلبات تلك الأعمال للتعامل مع التغيرات المحيطة.
- تطوير نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع مستويات الأداء المتوقع واحتياجات المنسوين لزيادة الرضى الوظيفي وتحقيق أهداف الجامعة.
- التوصيات المتعلقة ببعدها البشرية:**
- الاهتمام بالكشف عن الاحتياجات التدريبية للمنسوين في ضوء خطتها الاستراتيجية والاتجاهات المعاصرة لتعزيز ممارسة المرونة الاستراتيجية.
- تحديث أنظمة استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية لتتناسب مع الخطط الاستراتيجية ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- إنشاء مركز متخصص لتنمية الموارد البشرية بالجامعة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل التي تهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية والقيادية لمنسوبيها وبما يتوافق مع التطورات الحديثة في مجال العمل.
- التوصيات المتعلقة ببعدها المعلوماتية:**
- تحديث قواعد المعلومات بالجامعة بشكل مستمر بحيث تسمح باستخدام البيانات والمعلومات المؤرشفة بين كافة إداراتها وفروعها بسهولة لتتناسب مع المستجدات المعاصرة وتعزيز عمليات صنع القرار.
- توفير نظام اتصال يتيح حرية إرسال واستقبال ومعالجة المعاملات إلكترونياً على مدار ٢٤ ساعة لتسريع سير المعاملات.
- مقترحات الدراسة:** في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الدراسة عددًا من الدراسات المستقبلية في مجال المرونة الاستراتيجية كالاتي:
- إعداد تصور مقترح لتطوير المرونة الاستراتيجية بالجامعات السعودية.
- استحداث دبلوم متخصص في المرونة الاستراتيجية لإدارة المقدرات الحكومية والخاصة.
- إجراء دراسة حول واقع المرونة الاستراتيجية وأبعادها على مستوى وزارة التعليم.
- إجراء المزيد من الدراسات حول المرونة الاستراتيجية وربطها بمتغيرات أخرى كالريادة الاستراتيجية، والتميز المؤسسي، والصحة التنظيمية.

## المراجع:

### المراجع العربية:

إبراهيم، السعيد مبروك. (٢٠١٢). المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إبراهيم، هانم إبراهيم. (٢٠١٩). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٠ (٢)، ٣٩٠-٤٢٠.

ابن منظور، محمد مكرم. (١٩٨٨). لسان العرب المحيط. دار لسان العرب.

أبو دية، هنادي. (٢٠١١). واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل.

أبو رذن، إيمان، والعنزي، دلال. (٢٠١٧). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية القراء عينة من مديري شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة دهوك، ٢ (٢)، ٢٣٧ - ٢٧٤.

أبو صاع، جعفر وصفي، وقلالوة، زوينه محمد، وأبو سمره، محمود. (٢٠٢٢). البيئة الجامعية في جامعة فلسطين التقنية (خضوري) والجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، ٥ (٢)، ٣٧٣-٤٠٤.

أبو ليلي، هنادي، والشوابكة، خالد. (٢٠١٦). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الازمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٤ (١)، ٧-٤٩.

أحمد، آسيه. (٢٠١٦). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجيلاني اليابس سيدي بلعباس.

أحمد، إيمان زغلول، وعبد السلام، غادة محمد. (٢٠٢١). إمكانات المرونة الإستراتيجية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ٢٧ (٢)، ١-١١٧.

أحمد، سلايمي، والسبتي، جريي. (٢٠١٥). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٤٤، ٨٣-١٠٤.

أحمد، عمر قاسم. (٢٠١١). أثر التوجه الاستباقي في تحقيق التنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.

الإدارة العامة للإعلام والاتصال. (٢٠٢٠). أبرز ملامح ومكتسبات نظام الجامعات الجديد. وزارة التعليم. <https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/h-1441-jh.aspx>

الأشرم، نجاح فارس. (٢٠١٦). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية الأكاديمية للمرونة وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.

البدوي، أمل محمد، والقحطاني، نوف علي. (٢٠٢١). واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره. مجلة التربية، ٣(١٨٩)، ٢٩٩-٣٤٩.

البغدادي، عادل، والجبوري، حيدر. (٢٠١٥). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(١)، ١٧-٣٢.

البوعينين، محمد عيسى. (٢٠١٨). الدور المفسر لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المؤسسي للشركات العائلية والأثر المعدل للمرونة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

التميمي، محمد ياسين. (٢٠١٦). أداء فريق العمل في إطار التفاعل بين القيادة الرؤيوية ومرونة الموارد البشرية: بحث تحليلي لأراء القادة في ديوان الرقابة المالية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد.

الحسين، معن طعان. (٢٠١٨). أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية.

الدليمي، عمر ياسين محمد الساير. (٢٠١٦). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٦، ٥٠-٦٦.

الربيعي ميثاق طاهر، وعلي، صباح حميد. (٢٠١٨). التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ١٥(٢)، ٢٨٥-٣٠٤.

الزامل، مها عثمان. (٢٠٢١). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة التربية بجامعة الأزهر ، ١٩٠(٣)، ١٧٩-٢٢٥.

الشمري، محمد فهاد اللوقان. (٢٠٢٠). المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها : دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (٤)، ٣٠٣-٣٦٣.

الشميري، سمير. (د.ت.). الأستاذ الجامعي والبيئة الأكاديمية. الصدى نت. [/http://elsada.net/77819](http://elsada.net/77819)

الصعوب، لارا نهار. (٢٠٢١). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية بإقليم الجنوب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.

العدوان، مزيد. (٢٠١٤). أثر استخدام المعينات الحركية (الأطراف الصناعية) على مفهوم الذات المهني والاستقلالية والتكيف الاجتماعي لدى الأشخاص ذوي الإعاقة الحركية المكتسبة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية.

العراكة، رنا إسماعيل. (٢٠٢٠). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي : الدور المعدل لليقظة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية.

العنزي، سعيد فرحان. (٢٠١٩). مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.

العنزي، فهد عواد. (٢٠١٤). أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.

الفاضل، مها. (٢٠١٥). تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة بابل، ٢٣(٢)، ٩٠٢ - ٩٢٠.

القلاف، جمعه عبدالرحمن. (٢٠٢١). أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة.

المجاهد، آمال محمد، والسدي، قايد عبدالله. (٢٠٢١). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٣)، ٧٧٤-٨٤٦.

المطيري، ندى زويد. (٢٠٢١). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٥(١)، ٢٦٩-٣٢٥.

المعاضدي، معن وعد الله، والطائي، أيمن جاسم محمد. (٢٠١١). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة آراء عينة من القادة الاستراتيجيين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، ٣٣(١٠٥)، ١١١-١٤٠.

المنيزل، عبدالله فلاح، والعنوم، عدنان يوسف. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية. دار المسيرة للطباعة والنشر.

النعيمة، فلاح تايه، والشكر، لؤي لطيف. (٢٠١٦). إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٨(١٠٦)، ٢٩٥-٣٠٩.

الهشلمون، ياسمين حاتم. (٢٠١٧). أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط.

الياسري، أكرم محسن، والحميري بشار عباس، والخالدي عواد عباس. (٢٠١٤). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ٢(١٣)، ٤٣-١٠٣.

حايك، هيام. (٢٠١٩، أكتوبر ٢٩). دور الجامعات والمؤسسات الأكاديمية في العصر الحديث. أكاديمية نسيج. <https://cutt.us/ANBUQ>

حسن، هبة فائق، ولفته، ببداء ستار. (٢٠٢٠). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٥(٥٠)، ١٤-٢٦.

- حسين، سلامة عبد العظيم، وأحمد، سحر حسني، ومحمد، جمال الشحات جاب الله (٢٠١٨). أبعاد المرونة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، ٢٩ (١١٦)، ١٨٤ - ١٩٨.
- حماد رائد خميس (٢٠١٨). أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.
- حميدي، بثينة (٢٠٢١). أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة - الأمير (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي.
- حيرش، عيسى (٢٠١٢). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار الهدى.
- حيولة، إيمان (٢٠١٦). دور التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة: حالة الجزائر. مجلة إدارة الأعمال، ١٥٣ (١٥٣)، ٨٠ - ٨٤.
- ديب، عبدالرشيد، وشلاي، عبدالقادر (٢٠٠٨، نوفمبر ٢٥-٢٦). مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر (ورقة عمل). الملتقى الدولي الثالث حول: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الآفاق و التحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- ديسلر، جاري (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية (أحمد عبدالمعتال وعبدالمحسن جودة، مترجم). دار المريخ للنشر. (العمل الأصلي نشر في ٢٠١٠).
- رشيد، صاج عبد الرضا، وحميد، عذراء عبد الكريم (٢٠١٩). دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. ٩ (٣)، ٣٤ - ٥٣.
- صالح، أحمد علي، ويوسف، عبد الستار حسين (٢٠١٢). أفكار وآليات للاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي العراقي في الخارج: دراسة استطلاعية في الأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٣٥)، ٤٢٩ - ٤٤٨.
- عارف، محمد عارف (٢٠١٩). دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٠ (٣)، ١٠٧ - ١٥١.
- عايض، عبداللطيف مصلح، وعمر، عمر حسين (٢٠١٩). المرونة الإستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢٥ (٢)، ١١١ - ١٣٦.
- عباس، محمد خليل، ونوفل، محمد بكر، والعبسي، محمد مصطفى، وأبو عواد، فريال محمد (٢٠١٤). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٠٧). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.
- علاونة، احمد عبدالله (٢٠٢٠). دور مرونة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.



قريشي، محمد، وغربال، أحلام ، والحاج، عامر ، وسليخ، حوريه.(٢٠١٩). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة. مجلة آفاق اقتصادية، (١٠)، ٨٢-٥٥.

لفته، بيداء، وحسن، هبه.(٢٠٢٠). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي و التحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٥(٥٠)، ٢٦-١٤.

مختار، حسن. (٢٠٠٧). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية، ٥(٦)، ٢١٠-١٥٩.

مسلم، عزيزة علي.(٢٠١٦). درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية.

مصطفى، أحمد، ومحمد، صالح.(٢٠٠٠). دراسة لبعض المتغيرات المرتبطة بأبعاد التوافق مع البيئة الجامعية لدى عينة من طلاب جامعة الامام محمد بن سعود. مجلة كلية التربية بجامعة الازهر، (٩٣)، ١٤٧-٩٩.

وكالة الأبناء السعودية.(٢٠٢١، سبتمبر ٢). ١٥ جامعة سعودية ضمن أفضل الجامعات عالمياً وعربياً وفق تصنيف تايمز ٢٠٢٢. <https://www.spa.gov.sa/2280305>

يسلم، خديجة، وخضر، إيمان. (٢٠١٠). تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي بالتطبيق على جامعتي الطائف والملك فهد للبترول والمعادن بالسعودية وجامعة الإمارات العربية المتحدة (ورقة عمل). المؤتمر السنوي العربي الخامس الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة، المنصورة، مصر.

### المراجع الأجنبية:

Abu-Nahel, Z., &Alagha, W., &Al Shobaki, M.,& Abu-Naser ,S., &El Talla, S.(2020).The Reality of Applying Strategic Flexibility in Non-Governmental Hospitals. International Journal of Academic Management Science Research,4(7),144-170.

Andrews, K.R.(1980).The Concept of Corporate Strategy(2<sup>nd</sup> ed.). Dow-Jones Irwin.

Arnold, V., &Benford, T., &Canada, J., &Sutton,S.G.(2008). Enhancing Strategic Flexibility And Performance Through Risk Management: The Enabling Role Of It Integration. <https://www.researchgate.net/publication/251859028>

Bakhsh, G., & Kanani, G. (2018). Investigating the impact of strategic flexibility on organizational innovation. International Review of Management and Marketing, 8(3), 1-5.

Bock, A., &Opsahl, T., & Gerard, G. (2010, August 6-10). Business Model Innovation and Strategic Flexibility: Effects of Informal and Formal Organization(Paper presented). 2010 Academy of Management Annual Meeting, Canada.

Brozovic, D.(2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature .International Journal of Management Reviews,20(1), 3-31.

Burgess, R.H., & Hill, C.A., & Keebler, J. S. (2011). PRODUCT ENTRANCE-EXIT STRATEGIES AND SUPPLY CHAIN STRATEGIES. <http://www.conferencemgt.com/presseinforms/SEINFORMS%202011%20-%20Proceedings/proc/p110511003.pdf>

Celuch, K., & Murphy, G., & Callaway, S. (2007). More Bang for your Buck: Small Firms and the Importance of Aligned Information Technology Capabilities and Strategic Flexibility. *Journal of High Technology Management Research*, 17(2), 187-197.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. Beard Books.

Chang, S.C., & Lin, N.P., & Wea, C.L., & Sheu, C. (2002). Aligning manufacturing strategy with business strategy—an empirical study in high-tech industry. *International Journal of Technology Management*, 24(1), 70-87.

Colombo, G. (2007, Juin 2-5). *Pilotage Strategiques des organisations innovantes (Working paper)*. 18ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble, Montréal.

Garibaldi, G. (2008). *Environnement Segmentation Stratégique Diagnostic Gestion du portefeuille Chaîne de valeur, Analyse Stratégique (3<sup>nd</sup> ed.)*. Ed d'Organisation Groupe Eyrolles.

Gibson, D.E., & Doty, H., & Bhattacharya, M. (2005). The Effects of Flexibility In Employee Skills Employee Behaviors And Human Resource Practices On Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.

Hsien- Chang, K., & Yang, L., & Lie- Huey, W., & Chia- Yu, D. (2006). Flexibility and performance of MNEs: Evidence from Taiwan. *International Journal of Business*, 11(4), 417- 432.

Ionescu, V., & Cornescu, V., & Druica, E. (2012). *Flexible Organization Global*. *Business and Management Research: An International Journal*, 4(3), 277-285.

Jansch, K. (2008, June 3-6). *Strategie Management in Mass Customization Enterprises in Germany and Russia: An Empirical Based Spotlight on Strategy*. *Advances in Production and Management (Working paper)*. 3rd International Conference on Mass Customization and Personalization in Central Europe, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia.

Katsuhiko, Sh., & Hitt, A.M. (2004). Strategic flexibility organizational preparedness to reverse ineffective strategic Decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.

Kovache K, A., & Cathcart, J.R., & Charles, E. (1999). *Human Resource Information Systems: Providing Business with Rapid Data Access: Information Exchange and Strategic Advantage*. *Public Personnel Management*, 28(1), 275-282.

Lei, D., & Hitt, M A., & Goldhar, J D. (1996). *Advanced Manufacturing Technology: Organization design and Strategic Flexibility*. *Organization studies*, 17(3), 501-523.

Maciocha, A., & Kiselnicki, J. (2013). *Intellectual Capital and Corporate Performance*. *Kletronic Journal of Knowledge Management*, (93), 271- 283.

Ogunmokun, Gabriel, O., & Li, Ling-ye. (2012). The effect of manufacturing flexibility on export performance in China. *International Journal of Business and Social Science*, 3(6), 7-12.

Olalekan, U.A. (2009). Market- Focused Strategic Flexibility and Sales Growth: Empirical Evidence from Nigeria (Unpublished Thesis PhD). University of South Africa.

Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). Strategic flexibility in export expansion: growing through withdrawal. *International Marketing Review*, 21(45), 496- 510.

Radomska, J. (2015). Strategic Flexibility of Enterprises. *Journal of Economics Business and Management*, 3(1), 19-23.

Raynor, M. (2001). Strategic flexibility: A Deloitte Research Monograph. <https://www.scribd.com/document/112075960/Strategic-Flexibility>

Roberts, C. (2006). La gestion de la flexibilité au travail: pratiques et marges de manoeuvre des RRH. *Gestion* 2000, 23(4), 117-133.

Saari, A. (2002). Systematic procedure for setting building flexibility targets. Helsinki University of Technology, Construction Economics and Management. [https://hugepdf.com/download/download-systematic-procedure-for-setting-building-flexibility-targets\\_pdf](https://hugepdf.com/download/download-systematic-procedure-for-setting-building-flexibility-targets_pdf)

Sanatigar, H., & Peikani, M. & Gholamzadeh, D. (2017). Identifying Organizational Agility and Leadership Dimensions Using Delphi Technique and Factor Analysis: An Investigation among Public Sector Pension Funds (PSPFs) in Iran. *International Journal of Public Leadership*, 13 (4), 276-249.

Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135 - 159.

Steiner, G., & Miner, J. (1980). *Management Policy and Strategy* (2<sup>nd</sup> ed.). Macmillan Pub.

Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2013). Organizational learning ambidexterity: strategic flexibility and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.

William, M., & Gerald, G., & David, C. (2008, January 7-10). Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility (Worksheet). Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008), Hawaii International Company, Waikoloa, HI, USA.

Yasuda, R. (2003). The art of finding a risk. 6, 66-73.

Yeo, K.T. (2002). Critical Failure Factors in Information System Projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 241-246.

Yonggui, W., & Hing-po, L. (2004). Customer- Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework. *International Business Journal*, 14(2), 34-59.

Yongsun, P. (1991). The impact of strategic flexibility on Business performance in international Business Environment (Doctoral dissertation). University of Washington.

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability strategic flexibility and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.