



The Impact of Strategic Flexibility on Improving University Performance: A Field Study at Tamar University

Mohammed Mohammed Al-Fateem^{*}
alfateemmohammed@gmail.com

Jameel Mohammed Al-Omaisi^{**}
jml2050@gmail.com

Tala Mohammed Sa'ad Muthana Rashid^{***}
tmra2017@gmail.com

Abstract

The study assessed how strategic flexibility influences university performance at Tamar University from the viewpoint of administrative staff, using a descriptive-analytical method and data collected through 137 valid questionnaires analyzed with SPSS. Findings revealed that both strategic flexibility and university performance are applied at high levels, with strategic agility emerging as the most practiced and impactful dimension. A statistically significant positive correlation was identified between strategic flexibility and its dimensions with university performance, highlighting resource flexibility and strategic agility as key drivers of organizational effectiveness, while operational flexibility showed no notable effect. The study concluded that strategic agility is the most critical factor for achieving superior university performance and recommended reinforcing it through rapid planning, environmental monitoring, flexible strategic realignment, and systematic investment in human resource flexibility.

Keywords: Strategic Flexibility, University Performance, Rapid Planning, Strategic Guidance.

^{*} PhD scholar in Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Tamar University, Republic of Yemen.

^{**} PhD scholar in Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Tamar University, Republic of Yemen.

^{***} PhD student in Business Administration, Department of Business Administration, Administrative Sciences and Computers, Al-Baydha University, Republic of Yemen.

Cite this article as: Al-Fateem, M. M. Al-Omaisi, J. M. Rashid, T.M. (2026). The Impact of Strategic Flexibility on Improving University Performance: A Field Study at Tamar University *Journal of Arts*, 14(1), 233 -267.
<https://doi.org/10.35696/ghd05q41>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



أثر المرونة الإستراتيجية في تحسين الأداء الجامعي: دراسة ميدانية في جامعة ذمار

جميل محمد العميسي**

jml2050@gmail.com

محمد محمد الفطيم*

alfateemmohammed@gmail.com

طلال محمد سعد مثنى راشد***

tmra2017@gmail.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية وأثرها على الأداء الجامعي من منظور العاملين الإداريين في جامعة ذمار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (137) استبانة صالحة. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية والأداء الجامعي مرتفعان، وأن بُعد الرقابة الإستراتيجية هو الأعلى تطبيقًا والأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء الجامعي، كما وُجدت علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية وأبعادها وبين الأداء الجامعي. بينت النتائج أن مرونة الموارد والرقابة الإستراتيجية تُعدان الأكثر تأثيرًا في تعزيز الفاعلية التنظيمية، في حين لم يظهر بُعد المرونة التشغيلية أثرًا معنويًا واضحًا في الأداء الجامعي. خلصت الدراسة إلى أن الرقابة الإستراتيجية تمثل العامل الأكثر أهمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، وأوصت بتعزيزها من خلال تطوير آليات التخطيط السريع، ورصد البيئة الخارجية، وتفعيل القدرة على إعادة التوجيه الإستراتيجي بمرونة، إلى جانب الاستثمار الممنهج في مرونة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، الأداء الجامعي، التخطيط السريع، التوجيه الإستراتيجي.

* طالب دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.

** طالب دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.

*** طالب دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، العلوم الإدارية والحاسبات، جامعة البيضاء، الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: الفطيم، م. م. العميسي، ج. م.؛ راشد، ط. م. (2026). أثر المرونة الإستراتيجية في تحسين الأداء الجامعي: دراسة

ميدانية في جامعة ذمار، مجلة الآداب، 14 (1)، 233-267 <https://doi.org/10.35696/ghd05q41>

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكبير البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



أن تحقيق مؤشرات أداء عالية أصبح أحد أبرز الفلسفات الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات، ومنها الجامعات، إذ تهدف هذه الفلسفة إلى تعزيز الأداء الجامعي من خلال تبني ثقافة مؤسسية تشجع على ممارسات وسلوكيات تركز على رفع الفاعلية والكفاءة، عبر تكامل جهود المؤسسة كاملةً، والمتابعة المستمرة لاحتياجات المستفيدين وإشباعها بطرق متفوقة (السدي، 2021)، ومع تزايد وتيرة التغيرات البيئية وتعقيدها، برزت توجهات إدارية جديدة تضع المرونة الإستراتيجية في صلب الاهتمام كآلية تمكّن المؤسسات من الاستجابة بشكل أسرع وأكثر فاعلية لحالات التغيير المتسارعة في المشهد التنافسي. عندما تصبح متغيرات البيئة سريعة الحركة، أو غامضة، أو غير قابلة للتنبؤ بدقة، يصبح الاعتماد على المداخل الإستراتيجية التقليدية أمرًا محفوظًا بالمخاطر ويعوق قدرة المؤسسة على الاستجابة بفاعلية (اليساري، الخالدي والحميري، 2014)، لذلك، دفعت طبيعة هذه المتغيرات المؤسسات، بما فيها مؤسسات التعليم العالي، للبحث عن توجهات وإستراتيجيات مبتكرة تركز على عناصر المرونة الإستراتيجية لتمكينها من التعامل مع التغيرات غير المتوقعة بكفاءة ومرونة. تمر مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن بمرحلة نمو وتطور مستمرين نتيجة ثورات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا، ما يستلزم تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة تتوافق مع هذا السياق التكنولوجي والمعرفي المتغير، ويزيد من الضغوط نحو تحسين مستوى الأداء والجودة في تقديم الخدمات التعليمية، مما يجعل توظيف المرونة الإستراتيجية ضرورة إدارية لتعزيز قدرات الجامعات على التطور والأداء المتميز.

لقد صارت المرونة الإستراتيجية ذات أهمية قصوى في بيئات العمل التنافسية، إذ تتيح للمؤسسات تكييف إستراتيجياتها أو إعادة تشكيلها بما يحفظ لها مكانتها التنافسية ويعزز قدراتها على الاستدامة والتفوق (الحميري، 2014)، والمؤسسات القادرة على تجاوز حالة عدم اليقين واستثمار الفرص الناشئة هي الأكثر احتمالاً لتحقيق التقدم والازدهار في ظل التحولات المستمرة (Drucker, 1964).

وبناءً على ذلك، تبرز المرونة الإستراتيجية كضرورة عملية لمواجهة التحديات وتعزيز الأداء في مؤسسات التعليم العالي العاملة في بيئات مضطربة، مما يفرض دراسة أبعادها الأساسية: مرونة الموارد، والمرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية، وتقييم مدى مساهمتها في تحقيق أداء جامعي متميز يظهر في الفاعلية التنظيمية، وفي الأداء الوظيفي للعاملين، لا سيما العاملين الإداريين الذين يمثلون العمود الفقري للعمليات اليومية ودعامة تنفيذ الإستراتيجيات الكلية للجامعة. مشكلة الدراسة

لقد أصبح بقاء واستمرار المؤسسات، بما فيها الجامعات، في ظل التغيرات البيئية العالمية والمحلية والتنافسية الشديدة، عملية معقدة لا تكفي فيها الأساليب التقليدية، مما استدعى تبني أساليب حديثة كمدخل المرونة الإستراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي وضمان الاستمرارية. وقد أكدت الأدبيات الأكاديمية (صبري، 2010؛ عامر، 2013؛ Abdalkrim، 2013) على أهمية دراسة الأداء المؤسسي وقياسه بمؤشرات محددة، كما أوضحت دراسات لاحقة (عايض، 2016؛ مسلم، 2017) أن الجامعات اليمينية تعاني من ضعف في مستويات الأداء المؤسسي نتيجة قصور في تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، ووجود فجوة بين مخرجاتها واحتياجات سوق العمل.

وعلى الرغم من إسهامات الأدبيات في إبراز الدور العام للمرونة الإستراتيجية في تحسين الأداء، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بالفهم المتعمق للتأثيرات المحددة لأبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية) على الأبعاد المتميزة للأداء المؤسسي (الفاعلية التنظيمية والأداء الوظيفي)، خصوصاً في البيئات التعليمية التي تواجه تحديات استثنائية.

وتتفاقم هذه الفجوة في الجامعات اليمنية التي تعمل في ظل ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية صعبة، بما في ذلك الصراعات المستمرة التي انعكست سلباً على جودة التعليم والبحث العلمي والبنية التحتية. وتُعد جامعة دمار، التي تأسست عام 1996، نموذجاً بارزاً لذلك، إذ تواجه تحديات جسيمة تتمثل في شح الموارد وضعف البنية التحتية، رغم دورها الحيوي في توفير فرص التعليم العالي. وهو ما يجعل تبني إستراتيجيات مرنة ومبتكرة أمراً ملجأً لتعزيز أداؤها وضمان استمرارية خدماتها التعليمية وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وبناءً عليه، تتمحور المشكلة البحثية الرئيسية لهذه الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر المرونة على الأداء الجامعي في جامعة دمار، وذلك من وجهة نظر العاملين الإداريين؟، ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية) في جامعة دمار من وجهة نظر العاملين الإداريين؟
- 2- ما مستوى الأداء الجامعي بأبعاده (الفعالية التنظيمية، والأداء الوظيفي) في جامعة دمار من وجهة نظر العاملين الإداريين؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية) وأبعاد الأداء الجامعي (الفعالية التنظيمية، والأداء الوظيفي) في جامعة دمار؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية) وأبعاد الأداء الجامعي (الفعالية التنظيمية، والأداء الوظيفي) في جامعة دمار؟

أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول المرونة الإستراتيجية والأداء الجامعي والتي تعد من المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً في مضمار البحث العلمي لاسيما في البيئة اليمنية، ويمكن توضيح أهمية الدراسة في جانبين هما: الأهمية النظرية والأهمية العملية:

الأهمية النظرية:

- 1- بيان أهمية ممارسة المرونة الإستراتيجية في جامعة دمار وما لها من علاقة في تحسين الأداء الجامعي.
- 2- ما يمكن أن تضيفه الدراسة من مساهمة متواضعة للمكتبة اليمنية حول موضوع الدراسة المتعلق بأثر المرونة الإستراتيجية في تحسين الأداء الجامعي.
- 3- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم تأصيل علمي نظري عن المفاهيم الحديثة المتمثلة في المرونة الإستراتيجية والأداء الجامعي.

الأهمية التطبيقية:

- 1- تقدم هذه الدراسة رؤى عملية لصناع القرار والقيادات في جامعة دمار من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة من وجهة نظر العاملين الإداريين.
- 2- قد تساهم الدراسة في الكشف عن المجالات التي تتطلب تعزيزاً للمرونة والتي يمكن أن تدعم جهود الجامعة نحو تحسين فاعليتها، ويُمكنها من تحقيق أقصى استفادة من مواردها المتاحة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى: التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء الجامعي في جامعة دمار، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:



- 1- التعرف على مستوى المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية) لدى جامعة ذمار من وجهة نظر العاملين الإداريين.
- 2- التعرف على مستوى الأداء الجامعي بأبعاده (الفعالية التنظيمية، والأداء الوظيفي) في جامعة ذمار من وجهة نظر العاملين الإداريين.
- 3- قياس أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية) على الأداء الجامعي في جامعة ذمار بأبعاده (الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي).

أنموذج الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وسعياً للوصول إلى تحقيق أهدافها وبعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، والأدبيات المتعلقة بها تم اختيار متغيرات الدراسة، المكونة من المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل والأداء الجامعي كمتغير تابع، ولبناء نموذج الدراسة واختيار أبعاد القياس لكل متغير تم عرض مجموعة الدراسات التي استخدمت أبعاد مختلفة لقياس الأداء كما في جدول (1) على النحو الآتي:

جدول (1)

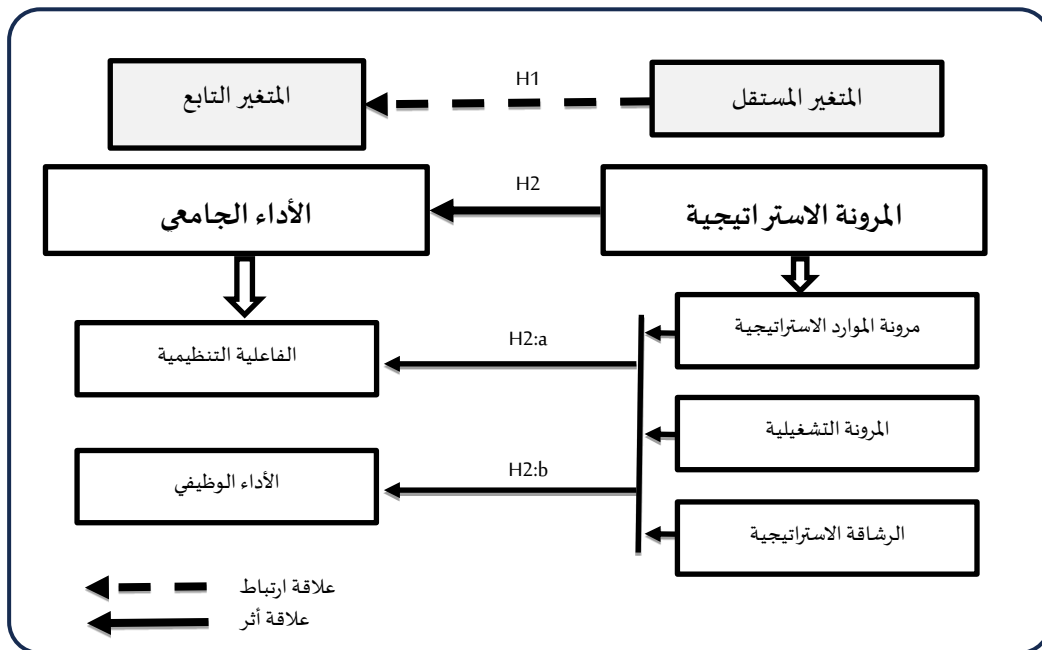
الأبعاد والنماذج المستخدمة للمرونة الإستراتيجية والأداء في الدراسات السابقة

الباحثون الذين استخدموا المقياس	الأبعاد المستخدمة في المرونة الإستراتيجية	الأبعاد المستخدمة في الأداء
هزاع (2024)	مرونة الموارد، المرونة التنافسية.	
Supriadi & Suhagja (2020)	الرشاقة الإستراتيجية، المرونة التشغيلية	
Najmaei & Sadeghinejad (2009)	المرونة التشغيلية، المرونة التكتيكية.	
السدي (2021)	المرونة في تقديم الخدمة، الموارد، الهيكل التنظيمي	الأداء المنظمي.
عايض وعمر (2019)	المرونة التنافسية، مرونة الموارد.	أداء الجامعات
شيحا وآخرون (2016)		كفاءة وفاعلية الأداء.
Beraha et al (2018)		الأداء الوظيفي

ولقياس المرونة الإستراتيجية تم الدمج بين ثلاثة نماذج مختلفة واستخلاص ثلاثة أبعاد لقياس المرونة الإستراتيجية، بما يتناسب مع متغيرات البيئة اليمينة التي تتسم بأنها بيئة غير مستقرة نتيجة لتغيرات الاقتصادية والسياسية الكبيرة التي تنعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسات، وكانت الأبعاد التي تم اختيارها هي 1- الرشاقة الإستراتيجية 2- مرونة الموارد 3- المرونة التشغيلية، (السدي، 2021؛ هزاع، 2024؛ Supriadi & Suhagja, 2020)

ولقياس الأداء الجامعي الذي يمثل الأداء على مستوى المؤسسة كلها (الجامعة)، تم الجمع بين مؤشري الفاعلية التنظيمية والأداء الوظيفي؛ للحصول على مستويين متكاملين للقياس: المستوى الهيكلي الكلي المرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمستوى السلوكي الفردي المرتبط بإنتاجية الكادر الأكاديمي والإداري. (السدي، 2021؛ شيحا وآخرون،

2016: عايض وعمر، (Beraha et al, 2020)، ويظهر الشكل (1) أدناه الأ نموذج المفاهيمي للدراسة الذي يوضح مسارات العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية.



شكل (1) انموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها: مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية في الأداء الجامعي بأبعاده: الفعالية التنظيمية، والأداء الوظيفي في جامعة دمار.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها: مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية على الأداء الجامعي بأبعاده: الفعالية التنظيمية، والأداء الوظيفي في جامعة دمار.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها: مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية في جامعة دمار.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعاده: مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي في جامعة دمار.



التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

المرونة الإستراتيجية

تُعرف المرونة الإستراتيجية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: قدرة جامعة ذمار على التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال تعديل مواردها، وهياكلها، وعملياتها بما يمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها في بيئة مضطربة.

مرونة الموارد

تعرف إجرائيًا بأنها: قدرة جامعة ذمار على إعادة تخصيص، أو تحويل، أو تطوير مواردها المختلفة البشرية، المالية، المادية، التكنولوجية بكفاءة لتلبية الاحتياجات المتغيرة، ودعم المبادرات الإستراتيجية الجديدة، أو التكيف مع القيود المفروضة في ظل الظروف الراهنة.

المرونة التشغيلية

تعرف إجرائيًا بأنها: قدرة العمليات والإجراءات اليومية والأنظمة الإدارية في جامعة ذمار على التكيف والتغير بسرعة وسلاسة لمواجهة التقلبات في احتياجات الطلاب، ومتطلبات سوق العمل، والظروف التشغيلية، مع الحفاظ على مستوى الجودة والكفاءة المطلوب.

الرشاقة الإستراتيجية

تُعرف إجرائيًا بأنها: قدرة جامعة ذمار على سرعة إدراك التغيرات في البيئة المحيطة بها، والاستجابة الفاعلة لها من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية سريعة ومناسبة، وتكييف خططها بما يضمن استمرارية تحقيق أهدافها بفعالية.

الأداء الجامعي

يعرف إجرائيًا بأنه: مدى قدرة جامعة ذمار على تحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية بكفاءة وفعالية، ومدى مساهمة العاملين فيها في تحقيق هذه الأهداف، وذلك في ظل الظروف والتحديات المحيطة بها.

الفعالية التنظيمية

تعرف إجرائيًا بأنها: مدى تحقيق الجامعة لأهدافها الأكاديمية (مثل جودة المخرجات التعليمية، الاعتمادات)، والبحثية (مثل عدد الأبحاث المنشورة، المشاريع البحثية)، والمجتمعية (مثل خدمة المجتمع، المشاركة في التنمية).

الأداء الوظيفي

يعرف إجرائيًا بأنه: مدى كفاءة وفعالية العاملين الإداريين في جامعة ذمار في أداء مهامهم ومسؤولياتهم الموكلة إليهم، ومساهمتهم في تحقيق أهداف الجامعة، وفقًا للمعايير والمتطلبات التنظيمية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرته هذه الدراسة على موضوع أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة بـ (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، الرشاقة الإستراتيجية)، في المتغير التابع والمتمثلة في الأداء الجامعي بأبعاده (الفعالية التنظيمية، والأداء الوظيفي) في جامعة ذمار.

الحدود المكانية: اتساقًا مع مشكلة الدراسة وأهدافها اقتصرته الدراسة على جامعة ذمار.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة ذمار.

الحدود الزمنية: تم جمع البيانات خلال عام 2025.

ثانيًا: أدبيات البحث

الإطار النظري: المرونة الإستراتيجية وأثرها على الأداء الجامعي

المرونة الإستراتيجية

تعرف المرونة الإستراتيجية مفهومًا حيويًا لا سيما في البيئات التي تتسم بالديناميكية والتغير المتسارع، وتعرف المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التحولات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، من خلال تعديل إستراتيجياتها، وهياكلها، وعملياتها لتحقيق أهدافها المنشودة، ويرى بعض الباحثين، مثل (Doz & Kosonen, 2010)، أن المرونة تتجاوز مجرد الاستجابة، لتشمل القدرة على استباق التغيرات وخلق فرص جديدة، مما يجعلها عاملاً حاسماً لبقاء ونجاح المؤسسات.

ويؤكد Lengenick-Hall et al (2011)، على أنها قدرة المؤسسة على المرونة في خياراتها الإستراتيجية على كافة المستويات الإدارية، بينما يرى Brozovic (2016)، أنها لا ترتبط فقط بالاستجابة للتغيرات، بل أيضًا بالقدرة على تشكيل وتحويل البيئة من خلال قيادة التغيير، وفي السياق ذاته، يشير Radomska (2015)، إلى أن التعريف الشامل للمرونة الإستراتيجية يجب أن يشمل الأبعاد الداخلية والخارجية، مؤكدًا على توظيف الموارد بطريقة استباقية.

وبناءً على ما تقدم، تُعرف المرونة الإستراتيجية في هذه الدراسة بأنها مجموعة الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتعامل مع التغيرات في بيئتها وتكييف خططها وبرامجها بما يضمن استمراريتها.

أهمية المرونة الإستراتيجية في الجامعات:

تعتبر المرونة الإستراتيجية هدفًا رئيسيًا لأي مؤسسة تسعى للنجاح والاستمرارية على المدى الطويل، خاصة في القطاع التعليمي، فهي تمكن الجامعات من تكييف إستراتيجياتها أو تغييرها بما يضمن الحفاظ على مكانتها التنافسية، وتُسهم المرونة الإستراتيجية في الجامعات، وفقًا لـ (الشمري، 2020؛ عايض وعمر، 2019)، في:

- الاستجابة الفعالة: تمكين الجامعات من الاستجابة للتغيرات السريعة والمهمة في البيئة الخارجية.
- البقاء خلال الأزمات: توليد الإمكانات اللازمة لتمكين الجامعات من الاستمرارية خلال فترات الأزمات.
- دمج الموارد: المساعدة في توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بفاعلية لتحقيق مستويات أداء عالية.
- تطوير الخيارات: تطوير قاعدة معلومات مهمة لمتابعة البدائل المختلفة.
- سهولة التحول: المساعدة في التحول من إستراتيجية إلى أخرى بأقل تكلفة في الوقت والجهد والأداء.
- تلبية حاجات العملاء: الاستجابة للتغيرات من خلال عملية التطوير المستمر للخدمات.
- تعزيز المكانة: الإسهام في تعزيز مكانة الجامعات في السوق، وتحسين مستويات الأداء فيها.

أبعاد المرونة الإستراتيجية:

في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية المتقلبة التي تواجهها الجامعات اليمنية، يصبح تبني المرونة الإستراتيجية ضرورة ملحة لمواجهة عدم اليقين وتحقيق الاستمرارية في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها الجامعي، وبالاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المرونة الإستراتيجية، مثل دراسات (عاصي واللامي، 2022)، و (السدي، 2021)، و (Najmaei & Sadeghinejad, 2009)، يتبين أن المرونة الإستراتيجية تتكون من أبعاد متكاملة تمكن الجامعات من التكيف والابتكار، وبناءً على ذلك، تم تحديد الأبعاد التالية للمرونة الإستراتيجية:

1- مرونة الموارد

يشير Barney (1991) إلى أن الموارد تتمثل في كل الأصول والقدرات، والعمليات التنظيمية، والمعلومات والمعرفة، والخصائص المتعلقة بالمؤسسة التي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، في حين يرى Wei & Guo (2014)، أن مرونة الموارد تعبر عن إمكانية تجميع الموارد المرنة ذات الاستخدامات المتعددة.



مما سبق يمكن القول إن مرونة الموارد تعكس مدى تنوع وتوسع القدرات التي تمتلكها موارد المؤسسة البشرية، المالية، والتكنولوجية، التي غالبًا ما تتمتع بالمرونة، وإن كانت في كثير من الحالات غير مستغلة أو تستغل بطرق غير فعالة.

2- المرونة التشغيلية

تشير المرونة التشغيلية إلى القدرة الكامنة للمؤسسة على تحديد وتصميم عملياتها وأنظمتها ومواردها (الأفراد والتكنولوجيا) لتتمكن من توقع، ومنع، واستيعاب، والتكيف مع، والتعافي والتعلم من أي اضطراب حاد أو مفاجئ، بهدف ضمان استمرارية تقديم الخدمات الأساسية والحيوية للعملاء وأصحاب المصلحة ضمن حدود زمنية ومستوى أداء إستراتيجي محدد مسبقًا (Milkau, 2021). ويمكن ملاحظة أن المؤسسات القادرة على البقاء في ظل المنافسة هي تلك القادرة على الصمود والتعامل بمرونة مع أي طارئ يهدد قدرتها التشغيلية أو يبدد الطاقات والجهود القائمة، وتكون قادرة على امتصاص الصدمات والاستمرار في تحقيق أهدافها.

3- الرقابة الإستراتيجية

يرى عمرو (2016)، أن المؤسسة تتصف بالرقابة الإستراتيجية إذا امتلكت القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المؤسسة وإستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات المستفيدين والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المؤسسة. ووفقًا لذلك، يمكن القول إن الرقابة الإستراتيجية لا تقتصر على مجرد الاستجابة، بل تشمل القدرة على توقع التغيرات وتحويلها إلى فرص جديدة، فالرقابة الإستراتيجية تُعدُّ حيوياً لجامعة ذمار في ظل التحديات البيئية التي تواجهها، حيث تمكنها من اتخاذ قرارات مصيرية للتكيف والبقاء.

الأداء الجامعي:

حظي مفهوم الأداء باهتمام المؤسسات وخاصة الجامعات، كونه مرتبطاً بنجاح وتقدم المؤسسات في ظل البيئة التنافسية، فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة عالية، والحصول على مخرجات تلئم جميع أهدافها ونتائجها (Peterson et al., 2003)، ويؤكد الدجني (2013) أن الأداء الجامعي يبرز قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الإستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة. ونظراً للدور المحوري الذي تلعبه الجامعة في إعداد الأطر الفكرية والعلمية لمؤسسات المجتمع، فإن الوصول إلى أعلى درجات التميز وإحداث التغيير الشامل في المجالات المعرفية والثقافية والبحثية يستوجب بالضرورة التميز في الأداء الجامعي.

وفي هذا الإطار، تُعدُّ الجامعة المؤسسة التي تُعنى بتقديم تعليم متقدم لأفراد يتمتعون بالنضج والقدرة على مواصلة دراسات تخصصية في حقل أو أكثر من حقول المعرفة (المطيري، 2020). وعليه، يمكننا القول إن تميز الأداء الجامعي يأتي كتوفيق بين الفاعلية (مدى تحقيق الأهداف) والكفاءة (كيفية استغلال الموارد) (Qawasmeh & Al-Bourini, 2016).

وفقاً لـ (Khaleel & Sayah, 2020)، يمثل الأداء الجامعي انعكاساً لقدرة الجامعة أو المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها. ويعتمد تحسين كفاءة وفاعلية إنتاجية الجامعات بشكل كبير على أدائها الجامعي، من خلال معرفة واقع الإنجازات المتحققة والوقوف على الجوانب التي تستلزم التغيير والتطوير، فيساعد الأداء الجامعي الفعال في تشخيص درجة حيوية وفعالية سياسات الخدمات الجامعية (حمزة، 2020).

مما سبق، يتضح أن مفهوم الأداء الجامعي لا يقتصر على مؤشرات الكفاءة الداخلية فقط، بل يمتد ليشمل القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة عالية، واستغلال الموارد، وتلبية متطلبات المجتمع والمستفيدين. وعلى هذا الأساس، يتبنى الباحثون في هذه الدراسة المنظور الشمولي للأداء الجامعي، حيث يتم قياسه من خلال بعدين رئيسيين يمثلان



جوهر العمل الجامعي: البعد المؤسسي المتمثل في الفاعلية التنظيمية (قياس كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الكلية)، والبعد الفردي المتمثل في الأداء الوظيفي (قياس كفاءة وجودة أداء العاملين الإداريين)؛ لضمان تقييم شامل وموضوعي لمدى نجاح الجامعة في بيئتها التنافسية المتغيرة.

أبعاد الأداء الجامعي

بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الأداء الجامعي، مثل دراسة (عاصي واللامي، 2022)، و (الأفغاني وأبو قاعد، 2021)، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت بعد الأداء الوظيفي مثل دراسة (الخصيري والعريفي، 2020)، يُعدّ اختيار بُعدي الفاعلية التنظيمية (الأداء الجامعي والإستراتيجي) والأداء الوظيفي (الأداء الفردي والتشغيلي) ضرورة منهجية، لضمان قياس الأثر الشامل للمرونة الإستراتيجية على الأداء الجامعي بكافة مستوياته، من القرار القيادي إلى جودة التنفيذ الفردي، وبناء على هذا حدد الباحثون بعدين رئيسيين للأداء الجامعي في هذه الدراسة لضمان شمولية القياس هما:

1- الفاعلية التنظيمية

تشير الفاعلية التنظيمية إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (Drucker, 1964)

من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الفاعلية التنظيمية في السياق الجامعي تعكس مدى نجاح جامعة دمار في تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية المعلنة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية بكفاءة، والتي تُقاس من خلال مؤشرات تقييم الإنجاز المؤسسي.

2- الأداء الوظيفي

يُشير إلى مستوى الإنجاز الكلي الذي يحققه العاملون في المؤسسة، ويشمل ذلك كفاءتهم في أداء مهامهم ومسؤولياتهم بالكيفية والجودة المطلوبة، والتزامهم التام بالأنظمة واللوائح المعمول بها. (الحدادي، 2021؛ والمومني وبرقاوي، 2022).

ومن هذا المنطلق، يرى الباحثون أن الأداء الوظيفي يمثل مستوى الإنجاز الكلي الذي يحققه العاملون الإداريون في جامعة دمار، والذي يُقاس من خلال جودة تنفيذهم لمهامهم اليومية وسرعة استجابتهم لمتطلبات العمل، مما يجعله المحرك الحقيقي لنجاح العمليات التشغيلية

العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء الجامعي:

تشير العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة، إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها، وبين الأداء الجامعي بجوانبه المتنوعة، فالمؤسسات التي تتمتع بمرونة إستراتيجية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام، حيث تعمل المرونة الإستراتيجية على تخفيف الصدمات التي تتكبدها المؤسسة جراء القلق أو عدم اليقين بشأن البيئة الخارجية، حيث تتمثل مهمتها في استيعاب هذا القلق والغموض البيئي الخارجي من خلال تقدير نطاق حجم القلق ودرجة توازنه. (حماد، 2018)

حيث تلعب المرونة الإستراتيجية دوراً بارزاً في تحسين أداء الجامعات، إذ من البديهي أن تختلف آليات المرونة ومستوياتها من جامعة إلى أخرى، كونها تعتمد على قدرات وإمكانيات موظفيها من حيث سرعة الاستجابة لطلب تسهيل الإجراءات، والقابلية للتكيف وتعديل الأوضاع، وهنا لا بد من الإشارة إلى عدة أمور لا بد من توافرها لتحقيق المرونة الإستراتيجية لدى العاملين بما ينعكس على مرونة الجامعة ككل، ويمكن تلخيصها في النواحي الآتية: (منصور، 2016)

- 1- استجابة الإدارة العليا لمقترحات وآراء العاملين بالجامعة من مختلف الفئات الوظيفية، وتطبيق المقترحات البناءة.
- 2- مرونة إجراءات العمل واللوائح التنظيمية بالجامعة واستجابتها لعوامل التغيير البيئية.
- 3- الاحتفاظ بالعاملين من الأكاديميين والإداريين الأكفاء الذين يمكن الاعتماد عليهم في تطبيق المرونة.
- 4- توضيح السياسات والإجراءات واللوائح التنظيمية التي على الموظف اتباعها وعدم تجاوزها.
- 5- تمكين الموظف للقيام بأكثر من مهمة واحدة، بفضل شمولية إمامه بكل الخدمات والإجراءات المتوفرة بالجامعة حفاظاً على صبرورة العمل واستمرار تقديم الخدمة.

نلاحظ مما سبق، تأكيد هذه الآراء على أن المرونة الإستراتيجية هي آلية لتخفيف المخاطر البيئية، وليست مجرد استجابة عشوائية. وفي ضوء هذه المتطلبات، يرى الباحثون أن الجوانب الخمسة التي أشار إليها (منصور، 2016) تمثل الشروط الأساسية لتطبيق أبعاد المرونة الإستراتيجية في الجامعات؛ إذ إن مرونة إجراءات العمل واللوائح وتمكين العاملين يمثلان جوهر المرونة التشغيلية التي تتطلب مرونة الإجراءات وشمولية إمام الموظف بالمهام، بينما الاحتفاظ بالكفاءات وتوضيح الإجراءات واللوائح التنظيمية ترتبط بمتطلبات مرونة الموارد (البشرية تحديداً) من حيث الاحتفاظ بالكوادر وتوضيح اللوائح لضمان انضباطها، في حين أن استجابة الإدارة العليا لمقترحات العاملين هي ركيزة أساسية لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية التي تعتمد على الاستشعار الداخلي للتغيير والقدرة على تعديل التوجهات في الوقت المناسب. وبناءً عليه، تعكس هذه الشروط الخمسة أهمية التكامل بين الأبعاد الثلاثة للمرونة في البيئة الجامعية، وهو ما تسعى هذه الدراسة لاختبار أثره.

ويمكن إبراز دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تعزيز الفاعلية التنظيمية والأداء الوظيفي في الجامعات، على

النحو التالي:

1- المرونة التشغيلية وأثرها على الفاعلية التنظيمية والأداء الوظيفي

تعد المرونة التشغيلية أساساً لتمكين الجامعة من تعديل عملياتها الداخلية، وتخصيص مواردها وإجراءاتها التشغيلية بسرعة وكفاءة للاستجابة للضغوط الداخلية والخارجية. كما تُساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين إدارة الموارد وتقليل زمن الاستجابة للمتغيرات، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء العام للجامعة. (Swafford et al., 2006)

2- مرونة الموارد وأثرها على الفاعلية التنظيمية والأداء الوظيفي

تُعد المرونة في إدارة الموارد عنصراً جوهرياً للجامعات، فهي لا تضمن فقط استمرارية العمل من خلال توفير البدائل، بل تتيح أيضاً إعادة توجيه الموارد نحو الأولويات المتغيرة بفاعلية، فهي تمثل قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة، خصوصاً من خلال إستراتيجيات الموارد البشرية المرنة التي تؤثر إيجاباً على سلوك الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم التعليمية (Chen & Li, 2015)، وهذا التكيف يُعزز في النهاية الفاعلية التنظيمية ويدعم الأداء الوظيفي.

3- الرشاقة الإستراتيجية وأثرها على الفاعلية التنظيمية والأداء الوظيفي

تمكن الرشاقة الإستراتيجية الجامعة من استشعار التغيرات في بيئتها الخارجية، والاستجابة لها بسرعة وفعالية من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية في الوقت المناسب، وتعديل التوجه الإستراتيجي حسب الحاجة، وهذه القدرة على الاستشعار والاستجابة تُعزز من الفاعلية التنظيمية، حيث تُمكنها من الحفاظ على مسارها الإستراتيجي وتحقيق أهدافها حتى في ظل الظروف المتقلبة.

مما تقدم، يتضح أن المرونة الإستراتيجية ليست مفهومًا أحادي الجانب، بل هي نسق متكامل من القدرات التي تعمل بشكل تآزري لتمكين الجامعة من الأداء المتميز. فالرشاقة الإستراتيجية تتيح للجامعة الرؤية والقيادة (استشعار التغير واتخاذ القرار)، بينما تتولى مرونة الموارد ضمان الاستدامة والكفاءة (إعادة توجيه الأصول)، وتعمل المرونة التشغيلية على مستوى القاعدة لتوفير السرعة في الإجراءات والتنفيذ الفعلي

وعليه، يرى الباحثون أن الأثر الإيجابي للمرونة الإستراتيجية على الأداء الجامعي ينبع من هذا التفاعل؛ حيث تدعم المرونة التشغيلية ومرونة الموارد بشكل مباشر الأداء الوظيفي للعاملين (سرعة الإنجاز والمهارة)، مما يساهم في النهاية في تحقيق الفاعلية التنظيمية الشاملة للجامعة.

الدراسات السابقة:

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة ركيزة أساسية لتأطير البحث الحالي، حيث توفر فهماً معمقاً للأدبيات الموجودة، وتحدد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة لسدها.

1- دراسة هزاع (2024)، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة (291) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى ممارسة للمرونة الإستراتيجية في الجامعات محل الدراسة كان في بعد مرونة الموارد، وأقلها ممارسة بعد المرونة التنافسية.

2- دراسة (Wang & Sun, 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوك التمكين القيادي على أداء مهام الموظف واعتدال نضج الموظف فيه، بناءً على نظرية الحفاظ على الموارد، من خلال تحليل 308 استبيانات صالحة، من خلال تحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن سلوك تمكين القيادة له تأثير إيجابي على أداء المهام؛ وأن نضج الموظف يخفف من العلاقة بين سلوك تمكين القيادة وأداء المهام، وتبني الدراسة مسار تأثير سلوك التمكين القيادي على أداء مهام الموظف.

3- دراسة السدي، (2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم لإجراء الدراسة، كما تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، إضافة إلى وجود أثر للإبداع في تحقيق الأداء المنظمي.

4- دراسة الزامل، (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (250) عضو هيئة تدريس، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية، ووجود علاقة طردية بين المرونة الإستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية، كما تبين أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

5- دراسة (Supriadi & Suhagja (2020) هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج توسط المرونة الإستراتيجية بين التوجه الريادي والبيئة الديناميكية وأثره على أداء الشركات الإندونيسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت وحدة التحليل هي المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (150) شركة من شركات الأحدث الإندونيسية.

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن ارتفاع تطبيق المرونة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء الشركات، وأن للمرونة الإستراتيجية دورًا مهمًا في الحفاظ على الأعمال التجارية في المستقبل، لا سيما في مواجهة تراجع الأعمال.

6- دراسة عايض وعمر (2019)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتشكل مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية فيما كانت عينة الدراسة مكونة من (301) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عدد من الجامعات، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية في الأداء لدى الجامعات اليمنية.

7- دراسة Beraha, Bingol et al. (2018)، هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة المرونة الإستراتيجية في المجالات الوظيفية للشركة، إضافة إلى استقصاء مساهمة مجالات التنافس الوظيفي على الإبداع في المنتجات، واستخدمت الدراسة التحليل النوعي المقارن لدراسة تأثير المرونة الإستراتيجية على إبداع المنتجات حسب المجالات الوظيفية وكانت المقابلة هي أداة الدراسة، مع موظفين بدرجة مدير عام ومساعدتهم في شركة واحدة من شركات صناعة الأجهزة المنزلية الإلكترونية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المرونة الإستراتيجية لها دور هام في الأداء الوظيفي.

8- دراسة شيحا وآخرين (2016)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية على كفاءة وفاعلية أداء شركات التأمين في محافظة طرطوس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لمديري ورؤساء أقسام شركات التأمين في مدينة طرطوس بعينة قدرها (28) مفردة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المرونة الإستراتيجية وبين كفاءة وفاعلية الأداء في شركات التأمين محل الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية المرونة الإستراتيجية بشكل عام، وبعضها تطرق لأبعاد فرعية مثل المرونة التشغيلية أو مرونة الموارد كما تناولت جوانب مختلفة من الأداء، سواء الأداء التنظيمي بشكل عام (السدعي، 2021؛ شيحا وآخرون، 2016)، أو أداء الجامعات بشكل مباشر (عايض وعمر، 2019)، وفيما يلي التعقيب على الدراسات السابقة:
أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في عدة نقاط جوهرية:

- 1 تتفق الدراسة الحالية مع دراسات (الزامل، 2021؛ السدعي، 2021؛ عايض وعمر، 2019؛ شيحا وآخرون، 2016؛ هزاع، 2024؛ Beraha, 2018؛ Supriadi & Suhagja, 2020) في تناول متغير المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل، مما يؤكد أهميته كمفهوم إستراتيجي مؤثر.
- 2 تشترك الدراسة في هدفها الأساسي المتمثل في قياس الأثر الإيجابي للمرونة الإستراتيجية، حيث ركزت الدراسات السابقة على أثرها في تحقيق الميزة التنافسية (هزاع، 2024)؛ الأداء المنظمي/الجامعي (السدعي، 2021؛ شيحا وآخرون، 2016؛ عايض وعمر، 2019) والأداء الوظيفي.
- 1- تتشابه الدراسة مع معظم الدراسات الميدانية العربية (الزامل، 2021؛ السدعي، 2021؛ شيحا وآخرون، 2016؛ عايض وعمر، 2019؛ هزاع، 2024) في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- 2- تتفق مع الدراسات اليمنية (السدعي، 2021؛ عايض وعمر، 2019؛ هزاع، 2024) في التركيز على القطاع الجامعي اليمني أو مؤسسات التعليم العالي اليمنية.

ثانيًا: أوجه الاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 3- تتميز الدراسة بتناولها الأداء الجامعي من منظور يجمع بين المستوى التنظيمي (من خلال الفاعلية التنظيمية) وهو ما لم تركز عليه الدراسات السابقة بالوضوح والتركيز ذاته.
- 4- تناول المرونة الإستراتيجية في ثلاثة أبعاد (مرونة الموارد، والمرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية) يمثل إطارًا تحليليًا متطورًا يهدف إلى تحديد المكونات الدقيقة للمرونة التي تؤثر في الأداء، مما يضيف عمقًا تحليليًا للمتغير المستقل مقارنة بالدراسات التي تناولته بصورة أكثر عمومية.
- 5- اختيار جامعة دمار تحديدًا كمنطقة جغرافية للدراسة يمثل إضافة نوعية، مما يضمن أن تكون النتائج أكثر قابلية للتطبيق المباشر في بيئة العمل الخاصة بها، خلافًا للدراسات التي شملت عينة واسعة من الجامعات.

ثالثًا: منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف الظاهرة المدروسة، والمتمثلة في واقع المرونة الإستراتيجية ومستوى الأداء الجامعي في جامعة دمار من وجهة نظر العاملين الإداريين، ويفسر العلاقات التأثيرية المحتملة بين متغيرات الدراسة، باختبار الفرضيات المطروحة بدقة وتقديم استنتاجات قائمة على الأدلة التجريبية والتحليل الإحصائي الموثوق.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بمختلف الوحدات الإدارية في جامعة دمار، بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة الأصلي (793) موظفًا من العاملين في جامعة دمار. (جامعة دمار تقرير الإنجازات 2016-2022، 2022)، إلا أن الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد نتيجة الأوضاع الأمنية والحروب أدت إلى انقطاع المرتبات وتوقف عدد كبير من الموظفين عن مزاولة أعمالهم، مما جعل من الصعب الوصول إلى جميع أفراد المجتمع الأصلي. وبناءً على ذلك، اقتصر مجتمع الدراسة الفعلي على الموظفين الذين ما زالوا على رأس عملهم أو يمكن التواصل معهم فعليًا، والبالغ عددهم (280) فردًا، وهم من تمكن الباحثون من حصرهم فعليًا في مرافق الجامعة المختلفة.

كما اقتصرت الدراسة على الكادر الإداري دون الكادر الأكاديمي، نظرًا لأن موضوع البحث أثر المرونة الإستراتيجية في تحسين الأداء الجامعي للعاملين بجامعة دمار يركز على العمليات الإدارية والإجراءات التنظيمية المرتبطة بتطبيق الإستراتيجيات داخل الجامعة، وهي من صميم مهام الكادر الإداري، في حين يتركز دور الكادر الأكاديمي في الجوانب التعليمية والبحثية التي تخرج عن نطاق أهداف الدراسة الحالية.

عينة البحث وخصائصها:

لضمان تمثيلية العينة الدقيقة لمجتمع الدراسة الأصلي، تم استخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، التي أوصت بحجم عينة قدرها (162) فردًا من مجتمع مكون من (280) فردًا. وبناءً على ذلك، تم توزيع (162) استبانة على أفراد العينة، واستُرد منها (137) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت نحو (85%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي التي تم الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة واستخلاص الاستنتاجات. وجدول (2) يوضح وصف العينة (الخصائص الديموغرافية):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	80	58.394
	أنثى	57	41.606
	المجموع	137	100
العمر	أقل من 30 سنة	23	16.788
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	40	29.197
	من 40 إلى أقل من 46 سنة	21	15.328
	من 46 إلى أقل من 51 سنة	38	27.737
	أكثر من 51 سنة	15	10.949
	المجموع	137	100
المستوى التعليمي	ثانوية	17	12.409
	دبلوم بعد الثانوية	12	8.759
	بكالوريوس	91	66.423
	دراسات عليا	17	12.409
	المجموع	137	100
المسمى الوظيفي	مختص	23	16.788
	رئيس قسم	32	23.358
	مدير إدارة	42	30.657
	مدير عام مساعد	18	13.139
	مدير عام (عميد/مدير مركز)	22	16.058
	المجموع	137	100
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	29	21.168
	10 سنوات إلى 15 سنة	26	18.978
	16 سنة إلى 20 سنة	21	15.328
	21 سنة إلى 25 سنة	42	30.657
	25 سنة فأكثر	19	13.869
	المجموع	137	100

أداة الدراسة (الاستبانة):

تعدّ الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظرًا لفعاليتها المثبتة في استخلاص معلومات كمية دقيقة من عدد كبير من المستجيبين بشكل منظم، وموحد، وقابل للتحليل الإحصائي، وصُممت الاستبانة خصيصًا لتلائم أهداف الدراسة بدقة، حيث تكونت من قسمين؛ تناول القسم الأول البيانات الديمغرافية والتعريفية لعينة الدراسة، بينما خصص القسم الثاني لفقرات قياس أبعاد ومتغيرات الدراسة. ويوضح جدول (3) توزيع الفقرات على أبعاد ومتغيرات الدراسة على النحو الآتي:

جدول (3)

أبعاد ومؤشرات قياس المرونة الإستراتيجية والأداء الجامعي في الدراسة

عدد الفقرات	المتغير/ البعد	عدد الفقرات	المتغير/ البعد
	الأداء الجامعي (المتغير التابع)		المرونة الإستراتيجية (المتغير المستقل)
6	الفاعلية التنظيمية	5	مرونة الموارد
6	الأداء الوظيفي	6	المرونة التشغيلية
		5	الرشاقة الإستراتيجية
12	إجمالي (الأداء الجامعي)	16	إجمالي (المرونة الإستراتيجية)

1- صدق وثبات المقياس

بغرض التحقق من صدق أداة الدراسة، فقد تم تحكيمها من خلال عرضها على عدد من الخبراء الأكاديميين والمختصين، للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس فعلاً المجال المطلوب قياسه (صدق المحتوى)، ولضمان دقة صياغتها اللغوية وانتمائها الكامل لمتغيري المرونة الإستراتيجية والأداء الجامعي، كما تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي، حيث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة، ويوضح جدول (4) معاملات الاتساق الداخلي (الثبات) لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، وكذلك للمقياس ككل.

جدول (4)

معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لثبات أداة الدراسة وأبعادها

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغير/ البعد
		المرونة الإستراتيجية (المتغير المستقل)
0.815	5	مرونة الموارد
0.854	6	المرونة التشغيلية
0.863	5	الرشاقة الإستراتيجية
0.929	16	إجمالي (المرونة الإستراتيجية)
		الأداء الجامعي (المتغير التابع)
0.865	6	الفاعلية التنظيمية
0.850	6	الأداء الوظيفي
0.903	12	إجمالي (الأداء الجامعي)
0.952	28	الثبات الكلي للاستبانة



تُظهر النتائج في جدول (4) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية على مستوى الأبعاد الفرعية: تراوحت معاملات ألفا كرونباخ بين (0.815) و (0.865)، وجميعها قيم مرتفعة جدًا وتدل على اتساق داخلي قوي لفقرات كل بُعد. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، التي تم استخدامها لتحليل البيانات ومعالجة استجابات أفراد العينة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

- 1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة وبيان مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسطات الحسابية.
- 2- معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) تم استخدام هذا المعامل لقياس ثبات وموثوقية أداة الدراسة (الاستبانة).
- 3- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) استخدم هذا المعامل لقياس درجة وقوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- 4- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لبيان أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

أ- نتائج التحليل الوصفي والإجابة على أسئلة البحث

1- سؤال الدراسة الأول والذي نص على: ما مستوى أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، الرشاقة الإستراتيجية) في جامعة ذمار من وجهة نظر العاملين الإداريين؟ تم تحليل بيانات استجابات العاملين كما هو موضح في جدول (5) الآتي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر العاملين في جامعة ذمار.

الترتيب	م	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	3	الرشاقة الإستراتيجية	3.879	0.844	مرتفع
2	2	مرونة الموارد	3.709	0.659	مرتفع
3	1	المرونة التشغيلية	3.628	0.715	مرتفع
		أبعاد المرونة الإستراتيجية	3.739	0.663	مرتفع

يلاحظ من جدول (5)، أن مستوى المرونة الإستراتيجية الإجمالي في جامعة ذمار مُدرّك بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ 3.739. ويشير الانحراف المعياري المنخفض (0.663) إلى وجود تجانس واتفاق عالٍ في تقييم العاملين الإداريين لمستوى هذه المرونة في الجامعة.

تصدّر بُعد الرشاقة الإستراتيجية الترتيب بمتوسط هو الأعلى (3.879)، مما يعكس قوة الجامعة في استشعار التغيرات وسرعة اتخاذ القرارات القيادية، بينما جاء بُعد مرونة الموارد في المرتبة الثانية (3.709)، وسجل بُعد المرونة التشغيلية أدنى متوسط بين الأبعاد (3.628). وتشير هذه النتائج إلى أن المرونة في الجامعة تُقاد بكفاءة من المستوى



الإستراتيجي (الرشاقة)، لكنها تواجه تحديًا نسبيًا في ترجمة هذه القرارات إلى مرونة فعلية في الإجراءات والعمليات الإدارية اليومية (التشغيلية)، وهو ما يستوجب التركيز على تسهيل الأنظمة الداخلية. ولبيان الأهمية النسبية ل فقرات أبعاد المرونة الاستراتيجية، وتحديد أولويات استجابة العينة، تم ترتيب النتائج تنازليًا وفقًا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك للكشف عن التفاوت في مستويات التطبيق وتحديد الفقرات الأكثر تأثيرًا في المرونة من وجهة نظر المبحوثين، كما يوضحها جدول (6):

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تطبيق أبعاد المرونة الإستراتيجية في جامعة دمام

ترتيب الأهمية	تسلسل الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
الأولى	تعمل الجامعة على توفير الموارد التكنولوجية الحديثة والاستفادة منها لدعم العمل الإداري.	3.876	0.853	مرتفع
الثانية	تعمل الجامعة على إيجاد حلول بديلة ومبتكرة لسد أي نقص في الموارد البشرية أو المادية.	3.839	0.917	مرتفع
الثالثة	تمتلك الجامعة مرونة مالية تمكنها من إعادة توجيه الميزانيات للاستجابة السريعة للأولويات.	3.796	0.859	مرتفع
الرابعة	تمتلك الجامعة نظام معلومات متطورا يسهل توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرار باستمرار.	3.672	0.832	مرتفع
الخامسة	تتميز إجراءات الجامعة بالبساطة بما يسهل التغيير والتعديل في سير العمل الإداري.	3.365	0.962	متوسط
مرونة الموارد				
الأولى	تستطيع الجامعة تعديل إجراءات العمل الإداري بسرعة عند ظهور متطلبات جديدة.	3.971	0.822	مرتفع
الثانية	تعمل الجامعة على إعادة توزيع المهام والموارد بين الوحدات الإدارية بفاعلية عند الحاجة.	3.701	0.918	مرتفع
الثالثة	تسمح الجامعة بتكليف سريع لجداول العمل والأولويات لمواجهة المشكلات الطارئة.	3.664	1.009	مرتفع

الرابعة	تشجع الجامعة تجريب أساليب عمل إدارية جديدة وتقنيات مبتكرة في العمل اليومي.	3.635	0.906	مرتفع
الخامسة	توفر الجامعة الأدوات والتدريب لتمكين العاملين من أداء مهام متعددة ومختلفة بكفاءة.	3.489	0.979	مرتفع
السادسة	تعمل الجامعة على تدريب العاملين لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة.	3073.	061.1	متوسط
المرونة التشغيلية				
الأولى	تعمل الجامعة على توصيل التوجهات الإستراتيجية الجديدة للعاملين الإداريين بوضوح وفي الوقت المناسب	4.248	0.898	مرتفع جداً
الثانية	تعمل الجامعة على تغيير أهدافها وخططها الإستراتيجية عند الضرورة استجابةً للتغيرات	3.883	0.986	مرتفع
الثالثة	تستطيع الجامعة اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسرعة عند اكتشاف فرص أو تهديدات	3.818	0.909	مرتفع
الرابعة	تمتلك الجامعة آليات فعالة لتحليل الآراء والمقترحات التي تدعم القرارات الإستراتيجية.	3.737	1.080	مرتفع
الخامسة	تشجع الجامعة الابتكار والأفكار الجديدة من العاملين لتحسين الأداء وتطوير الخدمات.	3.708	1.145	مرتفع
الرشاقة الإستراتيجية				
		7893.	8440.	مرتفع جداً

ومن خلال جدول (6)، يلاحظ الآتي:

أ- بعد الرشاقة الإستراتيجية

- 1- جاء هذا البُعد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جداً (3.897)، مما يدل على تركيز الجامعة العالي على الجوانب المرتبطة بالرؤية، وسرعة اتخاذ القرار، والابتكار.
- 2- أبرز مؤشر في هذا البُعد هو الفقرة الأولى بمتوسط مرتفع جداً (4.248)، والتي تنص على: تعمل الجامعة على توصيل التوجهات الإستراتيجية الجديدة للعاملين الإداريين بوضوح وفي الوقت المناسب، مما يشير إلى كفاءة عالية في التواصل الإستراتيجي داخل الجامعة.

ب- بُعد مرونة الموارد

- 1- جاء هذا البُعد في المرتبة الثانية بمتوسط مرتفع جداً (3.709)، مما يعكس اقتناع العاملين بقدرة الجامعة على توفير وإدارة مواردها (المالية، البشرية، التكنولوجية) بمرونة؛ استجابةً للتحديات.

2- الفقرات المتعلقة بتوفير الموارد التكنولوجية الحديثة (3.876) وإيجاد حلول بديلة ومبتكرة لسد أي نقص في الموارد (3.839) حصلت على أعلى المتوسطات، وهذا يبرز الأهمية التي توليها الجامعة للجانب التكنولوجي والحلول غير التقليدية للموارد.

ت- بُعد المرونة التشغيلية

1- جاء هذا البُعد في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرتفع (3.628)، وهذا يشير إلى أن جوانب التعديل العملياتي اليومي والإجرائي لا تزال أقل قوة مقارنةً بالجوانب الإستراتيجية وجوانب الموارد.

2- على الرغم من أن المتوسط العام لهذا البُعد مرتفع، إلا أن الفقرة المتعلقة بتستطيع الجامعة تعديل إجراءات العمل الإداري بسرعة عند ظهور متطلبات جديدة (3.307) والفقرة المتعلقة بتميز إجراءات الجامعة بالبساطة بما يسهل التغيير والتعديل (3.365) حصلتا على أدنى متوسطات التطبيق (في مستوى متوسط)، مما قد يشير إلى وجود جمود نسبي أو تعقيد في الإجراءات الداخلية، وهو ما يمثل نقطة تحتاج إلى معالجة لتحسين المرونة الكلية للجامعة.

2- سؤال الدراسة الثاني والذي نص على: ما هو مستوى أبعاد الأداء الجامعي (الفاعلية التنظيمية، الأداء الوظيفي) في جامعة دمار من وجهة نظر العاملين الإداريين؟ تم تحليل بيانات استجابات العاملين كما هو موضح في جدول (7) الآتي:
جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء في جامعة دمار

الترتيب	م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	1	الفاعلية التنظيمية	3.726	0.663	مرتفع
2	2	الأداء الوظيفي	3.724	0.630	مرتفع
		مستوى الأداء الكلي	3.725	0.590	مرتفع

ومن جدول (7) يتضح أن مستوى الأداء الجامعي الكلي في جامعة دمار مُدرّك بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي عام بلغ 3.725، ويلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري المنخفضة (0.590) تشير إلى تجانس وارتفاع مستوى الاتفاق بين آراء العاملين حول هذا التقدير.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية، يلاحظ وجود تطابق كبير في مستويات الإدراك، حيث جاء بُعد الفاعلية التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.726)، تلاه بُعد الأداء الوظيفي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.724). وكلاهما يقع ضمن مستوى مرتفع، مدعوماً بانحرافات معيارية منخفضة (0.630 و0.663 على التوالي). هذا التقارب والاتفاق يؤكد أن الأداء الجامعي في جامعة دمار يُنظر إليه باستقرار كنتاج للتكامل بين المستويين المؤسسي والفردى.

ولبيان الأهمية النسبية لفقرات أبعاد الأداء الجامعي، وتحديد أولويات استجابة العينة، تم ترتيب النتائج تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للكشف عن التفاوت في مستويات التطبيق وتحديد الفقرات الأكثر تأثيراً في الأداء من وجهة نظر المبحوثين، كما يوضحها جدول (8):



المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي في جامعة ذمار

ترتيب الأهمية	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
الأولى	تعكس الخدمات الإدارية المقدمة من الجامعة رضا عاليًا لدى المستفيدين.	3.869	0.839	مرتفع
الثانية	تتميز الإجراءات والعمليات الإدارية في الجامعة بالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات.	3.818	0.876	مرتفع
الثالثة	تنجح الجامعة في تحقيق أهدافها المتعلقة بالعمل الإداري وجودة الخدمات التعليمية	3.796	0.787	مرتفع
الرابعة	تنجز الجامعة مهامها بأقل قدر ممكن من الهدر في الوقت والجهد والموارد المالية.	3.701	0.886	مرتفع
الخامسة	يتم استخدام الموارد المتاحة (البشرية والمالية) في الجامعة بكفاءة عالية لخدمة أهدافها.	3.655	0.923	مرتفع
السادسة	تساهم الجامعة في تحقيق التوازن بين تلبية المتطلبات الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية.	3.620	0.815	مرتفع
الفاعلية التنظيمية				
الأولى	أستطيع إتمام جميع الأعمال الموكلة إليّ في الوقت المحدد أو قبل انقضائه.	3.993	0.879	مرتفع
الثانية	أبادر بتقديم مقترحات إيجابية لتطوير وتحسين سير العمل في وحدتي الإدارية.	543.8	0.791	مرتفع
الثالثة	أساهم بفاعلية في تحقيق الأهداف العامة لوحدي الإدارية داخل الجامعة	393.8	0.788	مرتفع
الرابعة	أظهر قدرة عالية على التعامل بفاعلية مع المشكلات التي تواجهني في العمل.	3.591	0.951	مرتفع
الخامسة	أنجز مهامي الوظيفية الإدارية بجودة عالية وتوافق مع المعايير المحددة للعمل.	3.562	0.882	مرتفع
السادسة	أحرص على التحديث المستمر لمعرفتي ومهاراتي المتعلقة بطبيعة عملي الإداري.	3.504	0.759	مرتفع
الأداء الوظيفي				
		3.724	0.630	مرتفع

ومن جدول (8)، يلاحظ الآتي:

- ب- بُعد الفاعلية التنظيمية
- 1- جاء هذا البُعد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.726) وبمستوى مرتفع، وهذا يشير إلى أن الجامعة تحقق نجاحًا جيدًا في إنجاز عملياتها وتحقيق أهدافها من وجهة نظر العاملين الإداريين.
 - 2- حصلت الفقرة المتعلقة بـ تعكس الخدمات الإدارية المقدمة من الجامعة رضا لدى المستفيدين على المرتبة الأولى بمتوسط (3.869) وهذا يدل على أن النتائج الخارجية (رضا المستفيدين) هي أقوى مؤشرات الفاعلية في الجامعة، مما يعكس نجاحها في التوجه نحو خدمة الجمهور.
 - 3- جاءت الفقرة المتعلقة بـ تتميز الإجراءات والعمليات الإدارية في الجامعة بالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات في المرتبة الثانية بمتوسط (3.818)، مما يعزز فكرة وجود مستوى جيد من الجودة في الإجراءات.
 - 4- حصلت الفقرة المتعلقة بتساهم الجامعة في تحقيق التوازن بين تلبية المتطلبات الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية على أدنى متوسط (3.620) وهذا قد يشير إلى أن الجامعة تواجه تحديات في الموازنة بين متطلبات التشغيل الداخلية والضغوط الخارجية المتغيرة، مما يتطلب جهدًا أكبر في المواءمة الإستراتيجية.
- ت- بُعد الأداء الوظيفي:

- 1- جاء هذا البُعد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.724) وبمستوى مرتفع، وهذا يشير إلى أن الأداء الفردي للعاملين الإداريين يُنظر إليه بفاعلية وكفاءة عالية، مما يعني وجود قوة في الموارد البشرية.
- 2- حصلت الفقرة المتعلقة بـ أستطيع إتمام جميع الأعمال الموكلة إليّ في الوقت المحدد أو قبل انقضائه على أعلى متوسط (3.993) وهذا يؤكد أن سرعة الإنجاز والالتزام بالمواعيد هو السمة الأبرز للأداء الوظيفي لدى العاملين.
- 3- جاءت الفقرة المتعلقة بـ أبادر بتقديم مقترحات إيجابية لتطوير وتحسين سير العمل في المرتبة الثانية و (3.854) هذا مؤشر إيجابي يدل على أن العاملين لا يكتفون بالإنجاز، بل لديهم حس المبادرة والتحسين المستمر.
- 4- حصلت الفقرة المتعلقة بـ أحرص على التحديث المستمر لمعرفتي ومهاراتي المتعلقة بطبيعة عملي الإداري على أدنى متوسط (3.504) بالرغم من أن المستوى مرتفع، إلا أن هذه النتيجة تشير إلى أن جوانب التدريب والتطوير الذاتي تحتاج إلى المزيد من التحفيز والدعم لرفع مستوى المعرفة والمهارات بشكل مستمر، وهو ما يعكس أهمية البعد المستقبلي للأداء.

ب- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- 1- عرض النتائج المتعلقة بالتحقق من صحة الفرض الرئيسي الأول ومناقشتها والذي ينص على: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء الجامعي.

جدول (9)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وأبعاد الأداء الجامعي

المجال	الفاعلية	الأداء الوظيفي	الأداء الجامعي
مرونة الموارد	معامل الارتباط	0.635**	0.678**
	مستوى الدلالة	0.001	0.001
المرونة التشغيلية	معامل الارتباط	0.508**	0.606**
	مستوى الدلالة	0.001	0.001

0.718**	0.707**	0.605**	معامل الارتباط	الرشاقة الإستراتيجية
0.001	0.001	0.001	مستوى الدلالة	
0.747**	0.715**	0.650**	معامل الارتباط	أبعاد المرونة الإستراتيجية
0.001	0.001	0.001	مستوى الدلالة	الكلية

ملاحظة: دال إحصائيًا عند مستوى (0.01)

من جدول (9) يتضح ما يلي:

توضح نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباط طردية قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء الجامعي. وهذه النتائج تشير إلى أن تحسين أي من هذه الأبعاد يرتبط بزيادة معنوية في الأداء الجامعي.

مما سبق يتضح صحة الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على وجود علاقات ارتباط طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء الجامعي في جامعة ذمار.

انسجمت نتائج الفرضية في هذه الدراسة مع العديد من نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة الجوهرية بين المرونة الإستراتيجية والأداء، لا سيما في القطاع الجامعي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من: دراسة عايض وعمر (2019)، التي أكدت وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية على الأداء في الجامعات اليمنية، ودراسة الشهراني (2019)، التي بينت وجود ارتباط قوي وذو دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية وتميز الأداء في سياق الجامعات السعودية، ودراسة منصور (2023)، التي توصلت إلى علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وتميز الأداء في الجامعات الليبية، ودراسة (Eryesil, 2015)، التي أكدت وجود علاقة بين المرونة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية وأداء الأعمال. إن هذا الاتفاق يبين أن المرونة الإستراتيجية هي شرط أساسي للنجاح المؤسسي في البيئات المعاصرة شديدة التغير. ويمكن عزو نتائج الفرضية الرئيسية الأولى التي بينت وجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء الجامعي إلى أهمية امتلاك الجامعة مرونة في الموارد لتوجيهها نحو الأولويات الجديدة، والرشاقة الإستراتيجية لقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، والمرونة التشغيلية لتعديل الإجراءات اليومية بكفاءة، وأن الجامعة التي تتبنى المرونة الإستراتيجية كمنهج عمل، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الخارجية والداخلية، مما يضمن لها تحقيق أداء جامعي متميزا، وفعالية عالية على المدى الطويل.

2- عرض النتائج المتعلقة بالتحقق من صحة الفرض الرئيسي الثاني ومناقشتها والذي ينص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة) على الأداء الجامعي في جامعة ذمار، وللتحقق من صحة الفرض الرئيسي الثاني، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للمتغيرات المستقلة، وجدول (10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
مرونة الموارد	2.528	0.396
المرونة التشغيلية	2.318	0.431
الرشاقة الإستراتيجية	2.399	0.417

تشير نتائج اختبار التعدد الخطي إلى أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) تراوحت بين 2.318 و 2.528، وهي أقل بكثير من الحد المسموح (10). كما أن جميع قيم التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين 0.396 و 0.431، وهي أعلى بكثير من الحد المسموح (0.10). وتؤكد هذه النتائج عدم وجود مشكلة تعدد خطي خطيرة بين الأبعاد الفرعية للمرونة الإستراتيجية، ويمكن الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار اللاحقة بثقة في اختبار أثر كل بُعد على حدة على الأداء الجامعي. ثم قام الباحثون باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model) لاختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (11):

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	تحليل التباين الأحادي		معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	اختبار (ت)	الدلالة
			قيمة (F)	الدلالة					
الثابت	0.757	0.573	59.526	0.001	1.274	0.198	-	6.435	0.001
مرونة الموارد	0.081	0.262	0.071	0.078	0.278	0.094	0.292	3.245	0.948
المرونة التشغيلية	0.061	0.309	0.061	0.309	0.003	0.443	0.443	5.047	0.003

من جدول (11)، توضح نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية) والمتغير التابع هي علاقة قوية جداً، حيث بلغ معامل الارتباط 0.757 (R) والنموذج ككل يمتلك قدرة تفسيرية عالية، إذ يشير معامل التحديد (R^2) البالغ 0.573 إلى أن 57.3% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة هذه المتغيرات مجتمعة. وقد أظهر اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية جداً ($F=59.526$)، ($Sig.=0.001$)، مما يؤكد صلاحية النموذج للتنبؤ، كما كشفت قيم بيتا المعيارية (β) أن متغير الرشاقة الإستراتيجية هو الأكثر تأثيراً على المتغير التابع ($\beta=0.443$)، يليه مرونة الموارد ($\beta=0.292$)، ثم المرونة التشغيلية ($\beta=0.094$).

وقد أكدت اختبارات (t) ومستويات الدلالة المرفقة أن متغير الرشاقة الإستراتيجية هو المتغير الوحيد ذو الدلالة الإحصائية العالية عند مستوى $t=5.047$ ، $Sig.=0.003$ ، أما بالنسبة لمتغير مرونة الموارد، فعلى الرغم من أن قيمة (t)

مرتفعة نسبيًا ($t=3.245$)، إلا أن قيمة الدلالة (0.948) تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية، وبالتالي فهو لا يساهم بشكل ذي دلالة. وبالمثل، لم يثبت لمتغير المرونة التشغيلية تأثير ذو دلالة إحصائية في النموذج ($t=1.090$ ، $Sig.=0.278$) وبناءً على هذه النتائج، نقبل الفرض الصفري (جزئيًا)، الذي ينص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية (ممثلة بالرشاقة الإستراتيجية) على الأداء الجامعي في جامعة ذمار.

تشير هذه النتائج إلى أن المرونة الإستراتيجية بأبعادها تفسر نسبة كبيرة من التباين الحاصل في الأداء الجامعي، وتؤكد أهمية هذا المتغير في سياق الجامعات اليمنية، وبالنظر إلى الأثر المستقل لكل بُعد، يتضح أن المحرك الرئيسي للأداء هو بُعد الرشاقة الإستراتيجية الذي أثبت أثرًا إيجابيًا ومستقلًا ودالًا إحصائيًا على الأداء الجامعي، وهذا يدل على أن قدرة الجامعة على الاستشعار السريع للتغيرات الخارجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب هي العامل الأكثر أهمية وحسماً لتحسين الأداء الكلي.

أما بالنسبة إلى بُعدي المرونة التشغيلية ومرونة الموارد، فقد كان أثرهما المستقل على الأداء غير دال إحصائيًا بناءً على الأرقام الواردة، خاصة المرونة التشغيلية، وذلك لا يعني بالضرورة أن البُعد غير مهم، بل يشير إلى إحدى الدلالات المنطقية التالية في سياق هذا النموذج:

1. الأثر غير المباشر: (Mediation) قد يكون تأثير المرونة التشغيلية والموارد ليس مباشرًا على الأداء، بل يتم نقله أو وساطته عبر بُعد الرشاقة الإستراتيجية. أي أن مرونة الموارد والإجراءات ضرورية لتنفيذ القرارات الإستراتيجية السريعة (الرشاقة)، ولكن الرشاقة هي القائدة التي تحرك الأداء بشكل مباشر.
 2. التهميش النسبي: بناءً على نتائج التحليل الوصفي التي أظهرت أن المرونة التشغيلية هي الأقل تقييمًا، فإن عدم وجود أثر إحصائي يؤكد أن الضعف النسبي في مرونة الإجراءات اليومية والعمليات (المرونة التشغيلية) يجعلها غير كافية لإحداث تحسين إحصائي ملموس ومستقل في الأداء العام للجامعة.
- يتضح مما سبق، أن الأداء الجامعي المرتفع في جامعة ذمار يعتمد بشكل حاسم على مستوى المرونة في القيادة والتوجه الإستراتيجي، وليس على مرونة الإجراءات والموارد بحد ذاتها بشكل مستقل، ولتحقيق أداء جامعي مستدام وأكثر كفاءة، ينبغي للجامعة أن تعمل على تعزيز الأبعاد الأقل قوة (المرونة التشغيلية ومرونة الموارد) لترتقي بمستوى تأثيرها إلى مستوى الرشاقة الإستراتيجية. أي أن الجامعة تحتاج إلى تحويل سرعة اتخاذ القرار إلى سرعة في التنفيذ على أرض الواقع عبر إجراءات مرنة، لضمان أن يكون للأبعاد الثلاثة أثر تكاملي ومباشر على الأداء.

تأتي هذه النتيجة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة عايض وعمر (2019) في سياق الجامعات اليمنية، التي أكدت وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية على أداء الجامعات، كما اتفقت مع دراسة هزاع (2024)، التي أثبتت وجود أثر للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية وهو مؤشر أساسي للأداء، ويؤكد ذلك أيضًا الاتفاق مع دراسة السدي (2021)، في وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في الأداء المنظمي بكلية المجتمع اليمنية، و تنسجم النتيجة مع دراسة بن أحمد (2017)، التي أظهرت أثرًا للمرونة الإستراتيجية على فاعلية الأداء والتنافسية المؤسسية في قطاع الاتصالات، مما يدل على أن المبدأ الأساسي لأهمية المرونة يمتد ليعطي مختلف أنواع المؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية.

وللتحقق من الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثاني قام الباحثون بالآتي:

عرض النتائج المتعلقة بالتحقق من صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني ومناقشتها والذي ينص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية في جامعة ذمار. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما هي بالجدول (12):



نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية في جامعة دمار.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار تحليل		معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	اختبار (ت)	
			قيمة	الدلالة				ت	الدلالة
الثابت	0.67	0.45	36.14	0.001	1.241	0.253	-	4.909	0.001
المرونة التشغيلية					0.006	0.091	0.006	0.065	0.948
مرونة الموارد					0.414	0.103	0.411	4.019	.001
الرشاقة الإستراتيجية					0.239	0.078	0.305	3.058	0.003

من جدول (12) توضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، والرشاقة الإستراتيجية) والمتغير التابع هي علاقة قوية وإيجابية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.67 (R)، والنموذج ككل يمتلك قدرة تفسيرية جيدة، إذ يشير معامل التحديد (R^2) البالغ 0.45 إلى أن 45% من التباين الكلي في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة المدرجة، وقد أظهر اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية $F=36.14$ ، $Sig.=0.001$.

كما كشفت قيم بيتا المعيارية (β) عن الترتيب النسبي لأهمية المتغيرات، حيث يُعد متغير مرونة الموارد هو المتغير الأكثر تأثيراً في النموذج ($\beta=0.411$)، يليه الرشاقة الإستراتيجية ($\beta=0.305$) وقد أكدت اختبارات (t) ومستويات الدلالة أن كلاً من مرونة الموارد $t=4.019$ ، $Sig.=0.001$ والرشاقة الإستراتيجية $t=3.058$ ، $Sig.=0.003$ لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع، في المقابل، وعلى الرغم من قيمته الموجبة، لم يثبت لمتغير المرونة التشغيلية تأثير ذو دلالة إحصائية في النموذج $t=0.065$ ، $Sig.=0.948$.

وتشير هذه النتائج إلى أن المرونة الإستراتيجية بأبعادها تفسر نسبة جيدة من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية، ما يؤكد أهمية المتغير المستقل، وبالنظر إلى الأثر المستقل لكل بُعد، يتضح أن الفاعلية التنظيمية في جامعة دمار تتأثر بشكل أساسي ببُعدين، بينما تم استبعاد بُعد واحد:

1. مرونة الموارد: أثبت هذا البُعد أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الفاعلية التنظيمية وهو البُعد الأقوى تأثيراً بين جميع الأبعاد، وهذا يدل على أن قدرة الجامعة على توفير وإعادة توجيه مواردها (المالية والبشرية والتكنولوجية) بمرونة هي العامل الحاسم الذي يدعم الأداء الكلي.
2. الرشاقة الإستراتيجية: أثبت هذا البُعد أيضاً أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الأداء وهذا يؤكد أن سرعة استشعار التغير واتخاذ القرارات القيادية يساهم بشكل معنوي في الفاعلية التنظيمية، لكن أثره يأتي في المرتبة الثانية بعد مرونة الموارد.
3. المرونة التشغيلية: لم يثبت لهذا البُعد أي أثر إحصائي مستقل على الفاعلية التنظيمية، ويدل ذلك على:

- ضعف التنفيذ الإجرائي: على الرغم من أن المرونة التشغيلية ضرورية نظريًا، إلا أن ضعفها النسبي في الواقع العملي (كما ظهر في نتائج المتوسطات) يجعل تأثيرها على الفاعلية التنظيمية ضعيفًا جدًا وغير معنوي إحصائيًا في ظل وجود قوة الأبعاد الأخرى.
 - التأثير الوسيط: من المحتمل أن يكون تأثير المرونة التشغيلية ليس مباشرًا، بل يتم استيعابه ضمن عملية الرشاقة الإستراتيجية أو مرونة الموارد. بمعنى آخر، يتم تحريك الفاعلية التنظيمية أولاً بالقرار (الرشاقة) وبالموارد (مرونة الموارد)، وتبقى الإجراءات التشغيلية متأخرة أو غير مرنة بشكل كافٍ لإحداث فارق إحصائي مستقل.
- ووفقًا لذلك، نجد الفاعلية التنظيمية لجامعة ذمار تتحقق بشكل أساسي من خلال توفر الموارد وكفاءة توجيهها، وبدعم من سرعة القيادة في اتخاذ القرارات. ولمعرفة أهمية وترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي وجدول (13) يوضح النتائج على النحو الآتي:

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول المتغيرات أبعاد المرونة الإستراتيجية في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع الفاعلية التنظيمية في جامعة ذمار

المتغير المستقل	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
مرونة الموارد	0.404	91.383	0.001
الرشاقة الإستراتيجية	0.449	54.613	0.001

أظهر جدول (13) تحليل الانحدار التدريجي أن مرونة الموارد هي المتغير الأكثر تأثيرًا وحسمًا في التنبؤ بالفاعلية التنظيمية، حيث دخلت النموذج في المرتبة الأولى وفسرت بمفردها 40.4% من التباين في المتغير التابع بدلالة إحصائية عالية. تلها الرشاقة الإستراتيجية كمتغير ثانٍ، حيث أدت إضافتها إلى رفع القدرة التفسيرية الإجمالية للنموذج إلى 44.9%، أي أنها أضافت 4.5% من القوة التفسيرية. وتؤكد النتائج أن مرونة الموارد والرشاقة الإستراتيجية هما العاملان الأساسيان في التنبؤ بالفاعلية التنظيمية، بينما لم تكن مساهمة المرونة التشغيلية جوهريّة أو ذات أهمية في التنبؤ بالفاعلية التنظيمية بوجود المتغيرين الآخرين.

وبناءً على هذه النتائج نقبل الفرض الصفري جزئيًا، الذي ينص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية (ممثلة بمرونة الموارد والرشاقة الإستراتيجية) على الفاعلية التنظيمية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السدي (2021)، التي بينت أن المرونة الإستراتيجية، بمساراتها: مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة الموارد، تمكّن كليات المجتمع من تحقيق استجابة تنظيمية عالية للتحوّلات البيئية المحيطة، والتي تتسم بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة ومتطلبات سوق العمل المتجددة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بن أحمد (2017)، التي أظهرت أثرًا للمرونة الإستراتيجية على فاعلية الأداء.

عرض النتائج المتعلقة بالتحقق من صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، المرونة التشغيلية، الرشاقة الإستراتيجية) في الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة ذمار. ويظهر جدول (14) الآتي النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في الأداء الوظيفي في جامعة دمار.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار تحليل التباين الأحادي		معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	اختبار (ت)	الدلالة
			قيمة	الدلالة					
الثابت					1.306	0.222	-	5.890	0.001
المرونة التشغيلية	0.73	0.530	50.001	0.001	0.149	0.080	0.169	1.871	0.064
مرونة الموارد					0.109	0.090	0.114	1.210	0.229
الرشاقة الإستراتيجية					0.379	0.069	0.508	5.522	0.001

من جدول (14) توضح نتائج تحليل نموذج الانحدار المتعدد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد، والرشاقة الإستراتيجية) والمتغير التابع هي علاقة قوية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.73 (R)، والنموذج ككل يمتلك قدرة تفسيرية عالية، إذ يشير معامل التحديد (R^2) البالغ 0.530 إلى أن 53% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة هذه المتغيرات مجتمعة. وقد أظهر اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية بواسطة $Sig.=0.001$ ، $F=50.001$ ، مما يؤكد صلاحية النموذج للتنبؤ.

وعلى مستوى التأثيرات الفردية، كشفت قيم بيتا المعيارية (β) عن أن متغير الرشاقة الإستراتيجية هو المتغير الأكثر تأثيراً على المتغير التابع ($\beta=0.508$)، يليه المرونة التشغيلية ($\beta=0.169$)، ثم مرونة الموارد ($\beta=0.114$). وقد أكدت اختبارات (t) ومستويات الدلالة المرفقة أن متغير الرشاقة الإستراتيجية هو المتغير الوحيد ذو الدلالة الإحصائية العالية عند مستوى $t=5.522$ ، $Sig.=0.001$. أما المرونة التشغيلية، فكان تأثيره ذا دلالة إحصائية عند مستوى $t=1.871$ ، $Sig.=0.064$ ، بينما لم يثبت متغير مرونة الموارد تأثير ذو دلالة إحصائية في النموذج $t=1.210$ ، $Sig.=0.229$.

وبناءً على هذه النتائج نقبل الفرض الصفري جزئياً الذي ينص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية (ممثلة بالرشاقة الإستراتيجية) على الأداء الوظيفي.

تشير هذه النتائج إلى أن الأبعاد الثلاثة للمرونة الإستراتيجية تفسر نسبة عالية من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وهو ما يؤكد أهمية المرونة الإستراتيجية كعامل مؤثر في الأداء الفردي.

إن عدم دلالة بُعدي المرونة التشغيلية ومرونة الموارد إحصائياً يشير إلى أن جوانب الدعم المباشر للأداء الفردي غير مؤثرة إحصائياً، من حيث:

1. مرونة الموارد: الموظف لا يرى أن مرونة توفير الموارد هي التي تحدد مستوى إنجازه.
2. المرونة التشغيلية: على الرغم من أن الموظف الإداري يعمل بشكل مباشر مع الإجراءات، فإن تأثير مرونة هذه الإجراءات على أدائه الكلي ضعيف جداً.

وبناءً على ذلك نجد أن الأداء الوظيفي في جامعة دمار يُعد مرآة للتوجيه الإستراتيجي والقيادي (الرشاقة)، وليس مرآة لجودة الإجراءات أو توفر الموارد بحد ذاتها بشكل مستقل. ولتحقيق أثر مباشر للمرونة التشغيلية والموارد على الأداء الوظيفي، يجب على الجامعة أن تعزز مستواها الإدراكي في هذين البُعدين أولاً.



أما الأثر الأقوى فكان للرشاقة الإستراتيجية، وهو دليل على أن الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين هو انعكاس لمدى وضوح وثقة الإدارة العليا في قراراتها. فكلما كانت القيادة أسرع وأكثر وضوحاً في التوجيه الإستراتيجي، زادت قدرة الموظف على تركيز جهوده وتحقيق إنجازات أعلى.

ولتعزيز الأداء الوظيفي في الجامعة، ينبغي لها أن تستثمر في ترجمة الرشاقة الإستراتيجية إلى مرونة تشغيلية فعالة، لأن الأثر الضمني للمرونة التشغيلية على الأداء الفردي لا يزال ضعيفاً، وهو ما يفسر عدم وجود أثر مباشر له على الأداء الوظيفي.

تأتي هذه النتيجة متوافقة مع دراسة بن أحمد (2017)، التي أكدت وجود أثر للمرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء والتنافسية المؤسسية، وهذا يدل على أن المرونة لا تؤثر فقط على الأداء العام، بل تتخلل لترفع من جودة أداء الموظفين داخل المؤسسة (الأداء الوظيفي)، واتفقت مع دراسة الإسماعيلية (2024)، التي أشارت إلى أن مبادئ السلوك التنظيمي المطبق في المؤسسة الذي يعد جزءاً من المرونة الإستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي عبر تحفيز الموظفين ورفع مستوى التزامهم.

خامساً: النتائج والتوصيات

الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج تحليل الدراسة الميدانية ومناقشتها فقد تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات تتمثل فيما يلي:

1. أظهرت النتائج أن الجامعة تتمتع بمستوى مرتفع من المرونة الإستراتيجية، حيث برزت الرشاقة الإستراتيجية في المقدمة، تليها مرونة الموارد ثم المرونة التشغيلية. هذا الترتيب يكشف عن حضور راسخ للمرونة الإستراتيجية في جامعة ذمار بوصفها بنية مؤسسية فاعلة وليست مجرد خيار تنظيمي. تتجلى الرشاقة الإستراتيجية كقيمة قيادية توظف استجابة الجامعة للمتغيرات وتنسّق بين مستويات التنظيم والعمل، فيما تمثل مرونة الموارد قاعدة تمكينية تُيسّر إعادة التوظيف والتخصيص وفقاً لمقتضيات السياق، بينما تظهر المرونة التشغيلية بأثرٍ أدنى نسبياً، بما يوحي بأن قوة الجامعة تكمن في مرونة التصميم الإستراتيجي وإدارة الموارد أكثر منها في التفاصيل الإجرائية اليومية.
2. أوضحت النتائج أن الأداء الجامعي في جامعة ذمار يحظى بمستوى مرتفع، سواء على صعيد الفاعلية التنظيمية أو الأداء الوظيفي؛ فكلهما يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها مع الحفاظ على كفاءة الأفراد واستقرار الممارسات المهنية. هذا الاتساق لا يقتصر على الانطباعات، بل يتأسس على علاقة إيجابية وثيقة تربط أبعاد المرونة الإستراتيجية بمكونات الأداء، ما يبيّن أن المرونة تعمل كآلية تحويلية تنقل أثر التكيف والابتكار من مستوى السياسات والموارد إلى مستوى النتائج التنظيمية والسلوكيات المهنية.
3. وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية مجتمعة وبين الأداء الجامعي بأبعاده المختلفة يوضح أن المرونة الإستراتيجية تتداخل مع الأداء الجامعي في شبكة تأثير متماسكة؛ فحين تتعزز قدرة الجامعة على التكيف وإعادة هيكلة مواردها، يتسارع تحسن الأداء عبر قنوات واضحة تشمل فعالية البنية التنظيمية وكفاءة الأفراد. هذا التداخل يشير إلى منطق سببي راجح تتفاعل فيه الرشاقة ومرونة الموارد لتوليد قيمة تنفيذية تتخطى مجرد تحسينات موضعية، نحو مخرجات مؤسسية ملموسة.
4. تبين نماذج الانحدار أن الرشاقة الإستراتيجية ومرونة الموارد هما المحرك الأكثر حسماً في صياغة الأداء الجامعي، إذ تتقدم الرشاقة في تمكين الاستجابة السريعة وإعادة توجيه الجهود، بينما تمدّ مرونة الموارد هذا التوجه بقدره عملية

- على التوزيع وإعادة الانتشار. في المقابل، لا يظهر للمرونة التشغيلية أثرٌ معنوي مستقر في التفسير السببي للأداء، ما يؤكد أن المنظور الإستراتيجي وإدارة الموارد هما نقطة الثقل في روافع التحسين المؤسسي.
5. أظهرت النتائج أن مرونة الموارد والرشاقة الإستراتيجية لهما أثر جوهري في تعزيز الفاعلية التنظيمية، وأن مرونة الموارد تنصدر المشهد بوصفها الرافعة التي تمكّن الهيكل من إعادة ترتيب إمكاناته البشرية والمادية مع الحفاظ على اتساق القرارات، وتأتي الرشاقة الإستراتيجية لتمنح هذا الاتساق سرعة الاستجابة واتجاهها، فتغدو الفاعلية نتاجًا لتواشج التخطيط المرن مع الحركة السريعة. أما المرونة التشغيلية فتبدو محدودة الأثر في هذا السياق، وهو ما يعكس طبيعة الفاعلية بوصفها وظيفة ترتبط بالتصميم والمواءمة أكثر من ارتباطها بالإجراء اليومي المعزول.
6. أوضحت النتائج أن الرشاقة الإستراتيجية تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وهنا تبدى الرشاقة الإستراتيجية كعامل مهيم يترجم المرونة المؤسسية إلى سلوك مهني وابتكار فردي وقدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة. بينما لا تُظهر مرونة الموارد ولا المرونة التشغيلية أثرًا تفسيريًا ثابتًا في هذا البعد، ما يوحي بأن تحسين الأداء الفردي يعتمد على تمكين جانب الحركة والتجريب والتعلم السريع أكثر من اعتماده على مجرد توافر الموارد أو مرونة الإجراء.
7. تتكامل الصورة الكلية لتؤكد أن المرونة الإستراتيجية في جامعة دمار تعمل كنظام قيمة متداخل: الرشاقة تمنح الاتجاه والسرعة، ومرونة الموارد توّفر القاعدة التمكينية، والفاعلية التنظيمية والأداء الوظيفي يشكّلان المخرجات التي تعكس تحقق هذا التوازن. بهذا المعنى، يغدو الأداء الجامعي نتيجة طبيعية لتصميم مؤسسي مرن قادر على التكيف وإعادة التخصيص، وتحويل هذه القدرة إلى أثر عملي يلمسه التنظيم ويجسّده الأفراد في ممارساتهم اليومية.

التوصيات

- 1- ضرورة ترسيخ ثقافة المرونة الإستراتيجية في جامعة دمار، بوصفها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز والأداء الجامعي المستدام. ويقتضي ذلك دمج مفاهيم المرونة في الخطط والسياسات الإدارية والأكاديمية، بما يعزز قدرة الجامعة على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية والتعليمية المتسارعة.
- 2- تعزيز الرشاقة الإستراتيجية من خلال تطوير أنظمة اتخاذ القرار وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتمكين القيادات الأكاديمية والإدارية من ممارسة صلاحياتها بمرونة تامة. فالرشاقة تمثل البعد الأكثر تأثيرًا في الأداء الجامعي، ومن ثم فإن تطويرها يسهم في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية والكفاءة الوظيفية على حد سواء.
- 3- أهمية تنمية مرونة الموارد البشرية والمادية، عبر تبني سياسات مرنة في إدارة الكفاءات وتوزيع الموارد، وتوفير آليات تسمح بإعادة توجيهها بما يتوافق مع الأولويات الإستراتيجية للجامعة. فمرونة الموارد تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الفاعلية التنظيمية وضمان الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.
- 4- مراجعة البنية التشغيلية للجامعة بما يعزز المرونة التشغيلية في العمليات التعليمية والإدارية، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في دعم سير العمل، وتبني آليات رقمية تسهم في تسريع الإجراءات وتحسين كفاءة الأداء التشغيلي.
- 5- تعزيز بيئة العمل التشاركية التي تدعم الابتكار والاستقلالية في اتخاذ القرار، لما لذلك من أثر مباشر في تفعيل الرشاقة الإستراتيجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. فكلما ازدادت قدرة الأفراد على التفاعل الإبداعي مع المواقف المتغيرة، تحسن الأداء الكلي للجامعة.



- 6- تبني نظام متكامل لتقييم الأداء يعتمد على معايير تجمع بين الكفاءة التشغيلية والمرونة التنظيمية، بحيث يُقاس الأداء الجامعي ليس فقط بالمرجات الأكاديمية والإدارية، بل أيضًا بقدرة الجامعة على التكيف والتحسين المستمر في مواجهة التحديات.
- 7- أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير المهني المستمر للعاملين، بما يعزز قدراتهم على التفاعل السريع مع التغيرات، ويُمكنهم من تبني الممارسات المرنة في العمل. فالتنمية البشرية تمثل نقطة الارتكاز في بناء منظومة مرنة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي.
- 8- تعزيز التكامل بين الوحدات الإدارية والأكاديمية لضمان انسجام القرارات وسرعة تنفيذها، بما يدعم فاعلية النظام المؤسسي ويقلل من الجمود الإداري الذي قد يعيق التجديد والتطور.
- 9- تبني نموذج إداري مرن قائم على التحسين المستمر والتجريب المتهجى، بحيث تكون الخطط الإستراتيجية قابلة للمراجعة الدورية والتعديل في ضوء التغذية الراجعة والأداء الفعلي.
- 10- تعميق التواصل المؤسسي الداخلي بين المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة لضمان تدفق المعلومات بسلاسة، بما يسهم في دعم الرشاقة الإستراتيجية ويعزز قدرة الجامعة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وراهنة.

الدراسات المقترحة مستقبلاً

توصي الدراسة بتوسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل مؤسسات تعليم عالٍ أخرى في سياقات مختلفة، بهدف اختبار تعميم النتائج الحالية، واستكشاف العوامل الوسيطة أو المُعدّلة التي قد تُفسّر التباين في تأثير أبعاد المرونة على الأداء، مما يُثري الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية وفعالية المؤسسات الأكاديمية في البيئات المعقدة والمتغيرة.

المراجع

- الإسماعيلية، ث. (2024). أثر تطبيق إستراتيجيات السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشارقة، سلطنة عُمان.
- الأفغاني، ه. وأبو قاعد، غ. (2021). دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق إدارة المعرفة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث. (1)، 8-34.
- الياسري، أ. والخالدي، ع. والحيمري، ب. (2014). أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية. 6(3)، 1-43.
- جامعة ذمار. (2022). تقرير الإنجازات للأعوام 2016 – 2022م. جامعة ذمار.
- الحدابي، ز. (2012). أثر دعم الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الوطنية.
- حماد، ر. (2018). أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- حمزة، أ. (2020). العلاقة بين مؤشرات التخطيط الإستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 16(2)، 173-189.
- الحيمري، ب. (2014). العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الأداء المصرفي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. (12)، 1-43.

- الخضيري، خ. والعريفي، ب. (2020). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 4(13)، 16-43.
- الدجني، أ. (2013). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة دمشق، سوريا.
- رشيد، ص. وعذراء، ح. (2019). دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. *مجلة جامعة القادسية*. 9(3)، 34-53.
- الزامل، م. (2021). المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. *مجلة التربية الازهر*. 40(190)، 22-179.
- السدي، ق. (2021). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- الشهراني، أ. (2023). قياس أثر المرونة الإستراتيجية على تحقيق التميز في أداء المؤسسات الجامعية السعودية وفقا لنظام الجامعات الجديد 2019. *مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال*. 5(1)، 1-21.
- الشمري، ع. والعززي، ح. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*. 14(4)، 179-203. <https://doi.org/10.54940/ep23326839>
- شبحا، أ. وعبد الرحمن، ن. ويوسف، ع. (2016). أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*. 38(1)، 163-182.
- صبري، د. (2010). *العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- عاصي، ر. واللامي، ح. (2022). تأثير المرونة الإستراتيجية في المقدرات الجوهرية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*. 14(2)، 1-26.
- عامر، م. (2013). *أثر الكفايات الانتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- عباس، ع. (2022). إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الإستراتيجية. *مجلة الدراسات كلية التجارة*. 8(13)، 27-73.
- عايض، ع. وعمر، ع. (2019). المرونة الإستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*. 25(2)، 111-136.
- عايض، ع. (9-11 فبراير 2016). *مؤشرات الأداء الرئيسية للجامعات اليمنية في ضوء المؤشرات الإقليمية والعالمية* [ورقة مقدمة]. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
- عمر، ح. (2020). *التخطيط الإستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الإستراتيجية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- عمرو، ه. (2016). *الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل، فلسطين.
- المطيري، ح. (2020). تفعيل دور الجامعات السعودية للمساهمة في تحقيق رؤية 2030. *مجلة العلوم الشرعية*. 14(1)، 575-629.



- مسلم، ب. (2017). قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة الدراسات الاجتماعية*. 23 (4)، 83-55.
- منصور، ع. (2016). *التوازن الإستراتيجي متغير وسيط بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM* [ورقة مقدمة]. المؤتمر العلمي الأول للتنمية المجتمعية، جامعة الأزهر، غزة.
- المومني، ف. وبرقاوي، ب. (2022). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية خلال جائحة كوفيد-19. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: سلسلة البحوث الإدارية*. 7 (2)، 158-134.
- هزاع، ف. (2024). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. *مجلة الآداب*. 12 (2). 314-267. <https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1986>

References

- 'Abbas, A. (2022). Idārat al-ma'rifah wa atharuhā 'ala al-murūnah al-istirātijyyah. *Journal of the Faculty of Commerce Studies*, 8(13), 27–73, (in Arabic).
- 'Amer, M. (2013). *Athar al-kafāyāt al-intājiyyah wa al-murūnah al-tašnīyyah 'ala al-adā' al-tanzimī* [Unpublished master's thesis]. Middle East University, (in Arabic).
- 'Amr, H. (2016). *Al-rashāqah al-istirātijyyah wa 'alaqatuhā bi-al-mizah al-tanāfusīyyah ladā sharikāt al-ittiṣālāt wa al-ma'lumāt al-āmilah fi Filasṭīn* [Unpublished master's thesis]. Hebron University, Palestine, (in Arabic).
- 'Asi, R., & Al-Lami, H. (2022). Ta'thir al-murūnah al-istirātijyyah fi al-muqaddarāt al-jawhariyyah. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies*, 14(2), 1–26, (in Arabic). Retrieved from <http://search.mandumah.com/>
- 'Ayidh, A. (2016, February 9–11). Mu'ashshirāt al-adā' al-ra'īsah lil-jāmi'āt al-Yamaniyyah fi ḍaw' al-mu'ashshirāt al-iqlimīyyah wa al-ālamīyyah [Conference paper]. Sixth International Arab Conference for Quality Assurance in Higher Education, Sudan University of Science and Technology, Sudan, (in Arabic).
- 'Ayidh, A., & 'Umar, A. (2019). Al-murūnah al-istirātijyyah wa atharuhā fi adā' al-jāmi'āt al-Yamaniyyah. *Journal of Social Studies*, 25(2), 111–136, (in Arabic).
- 'Umar, H. (2020). *Al-takhṭīṭ al-istirātijī wa atharuh fi adā' al-jāmi'āt al-Yamaniyyah min khilāl al-murūnah al-istirātijyyah* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Science and Technology, (in Arabic).
- Abdalkrim, G. (2013). The impact of strategic planning activities on private sector. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 134–143. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n10p134>
- Al-Afghani, H., & Abu Qa'ud, G. (2021). Dawr al-murūnah al-istirātijyyah fi taḥqīq idārat al-ma'rifah. *Journal of Amman Arab University for Research*, 5(1), 8–34, (in Arabic).
- Al-Dajni, A. (2013). *Dawr al-takhṭīṭ al-istirātijī fi jawdat al-adā' al-mu'assasī* [Unpublished doctoral dissertation]. Damascus University, (in Arabic).
- Al-Haddabi, Z. (2012). *Athar da'im al-adā' al-wazifī: Dirāsah taḥbiqīyyah 'ala al-jāmi'āt al-khāṣṣah* [Unpublished master's thesis]. National University, (in Arabic).
- Al-Himyari, B. (2014). Al-'alāqah bayn al-murūnah al-istirātijyyah wa al-muqaddarāt al-jawhariyyah wa ta'thiruhā fi al-adā' al-maṣhrifī. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies*, (12), 1–43, (in Arabic).



- Al-Isma'iliyyah, T. (2024). *Athar tatbiq istirātijyyāt al-sulūk al-tanzīmi 'ala al-adā' al-wazīfi ladā al-'āmilin fi mu'assasāt al-ta'lim al-'āli al-khāṣṣah fi Salṭanat 'Umān* [Unpublished master's thesis]. A'Sharqiyah University, (in Arabic). Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1583585>
- Al-Khudairi, K., & Al-'Arifi, B. (2020). Al-iltizām al-wazīfi wa atharuh 'ala al-adā' al-wazīfi. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(13), 16–43, (in Arabic).
- Al-Momani, F., & Barqawi, B. (2022). Athar al-riḍā al-wazīfi 'ala adā' al-'āmilin fi sharikat al-itṭiṣālat al-Urduniyyah khilāl jā'ihat COVID-19. *Journal of Amman Arab University for Research: Administrative Research Series*, 7(2), 134–158, (in Arabic).
- Al-Mutairi, H. (2020). Tafīl dawr al-jāmi'āt al-Sa'ūdiyyah lil-musahamah fi taḥqīq Ru'yat 2030. *Journal of Sharia Sciences*, 14(1), 575–629, (in Arabic).
- Al-Shahrani, A. (2023). Qiyās athar al-murūnah al-istirātijyyah 'ala taḥqīq al-tamayyuz fi adā' al-mu'assasāt al-jāmi'yyah al-Sa'ūdiyyah wafqan li-nizām al-jāmi'āt al-jadīd 2019. *Value Added Journal for Business Economics*, 5(1), 1–21, (in Arabic).
- Alshammary, A; Alanzi, H. (2022). Organizational culture and its relationship to organizational behavior among female secondary school teachers in Hafr Al-Batin, *Journal of Umm Al-Qura University for Educational and Psychological Sciences*, Vol (14), No (4). pp. 179-203, (in Arabic). <https://doi.org/10.54940/ep23326839>
- Al-Sudai, Q. (2021). *Athar al-murūnah al-istirātijyyah fi taḥqīq al-adā' al-munazzamī min khilāl al-ibda' fi kulliyāt al-mujtama' al-'āmilah bi-al-Jumhūriyyah al-Yamaniyyah* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Science and Technology, (in Arabic).
- Al-Yasiri, A., Al-Khalidi, A., & Al-Himyari, B. (2014). Athar al-murūnah al-istirātijyyah fi al-adā' al-maṣrifī. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies*, 6(3), 1–43, (in Arabic).
- Al-Zamil, M. (2021). Al-murūnah al-istirātijyyah wa 'alāqatuhā bi-taḥqīq al-mīzah al-tanaḥusiyyah li-jāmi'at al-Imām 'Abd al-Raḥmān ibn Fayṣal min wijhat naẓar a'dā' al-hay'ah al-ta'limiyyah. *Journal of Al-Azhar Education*, 40(190), 179–225, (in Arabic).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beraha, A. Bingol, D. Ozkan-Canbolat, E. & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 129–140. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0028>
- Brozović, D. (2016). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- Chen, J. & Li, W. (2015, March). *The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: A study from organizational learning capability perspective*. In International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations. (pp. 204–213).. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16274-4_21
- Dhamar University. (2022). *Taqrīr al-injāzāt lil-a'wām 2016–2022*. Dhamar University, (in Arabic).
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2010). *Understanding strategic agility: A practical guide for leaders*. Stanford University Press.
- Drucker, P. (1964). *Managing for results*. Harper & Row.
- Hammad, R. (2018). *Athar al-murūnah al-istirātijyyah 'ala taḥsīn al-kafā'ah al-intājiyyah fi Sharikat Tawzī' Kahrabā' Muḥāfazāt Ghazzah* [Unpublished master's thesis]. Islamic University, (in Arabic).
- Hamzah, A. (2020). Al-'alāqah bayn mu'aṣhshirāt al-takḥīṭ al-istirātijī wa al-adā' al-jāmi'i fi Jāmi'at 'Ayn. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 16(2), 173–189, (in Arabic).
- Hazza, F. (2024). The Impact of Strategic Flexibility on Achieving Sustainable Competitive Advantage in Private Universities Operating in Yemen. *Journal of Arts*, 12(2), 267-314, (in Arabic). <https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1986>



- Khaleel, A., & Sayah, H. (2020). The effect of technical quality in improving the performance of the Iraqi universities. *Management Science Letters*, 10(13), 3057–3062. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.010>
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lengnick-Hall, C. Beck, T. & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience: A strategic perspective. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1300–1317. <https://doi.org/10.1002/smj.939>
- Mansur, A. (2016). Al-tawāzun al-istirāṭijī mutaghayyir waṣiṭ bayn al-thaqāfah al-tanzīmiyyah wa ‘alāqatuhā bi-tamayyuz al-adā’ al-mu’assasi wafqan li-namūdhaj EFQM [Conference paper]. First Scientific Conference for Community Development, Al-Azhar University, Gaza, (in Arabic).
- Milkau, U. (2021). Operational resilience as a new concept and extension of operational risk management. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*. 14(4), 408–425.
- Muslim, B. (2017). Qiyās mustawā al-adā’ al-munazzamī fi al-jamī’at al-Yamaniyyah al-ḥukūmiyyah min manzūr biṭāqat al-adā’ al-mutawāzinah. *Journal of Social Studies*, 23(4), 55–83, (in Arabic).
- Najmaei, A. & Sadeghinejad, Z. (2009). How does knowledge management matter in enterprise strategic flexibility? Multiple case study approach based on SMEs in Malaysia. *IBIMA Business Review*, 1(4), 32–54. <https://doi.org/10.5171/2009.897547>
- Peterson, G. Allen, C. & Holling, C. (2003). Assessing future ecosystem services: A case study of the Northern Highland Lake District, Wisconsin. *Conservation Ecology*. 7(3), Article 1. <https://www.consecol.org/vol7/iss3/art1>
- Qawasmeh, F. M., & Al-Bourini, F. A. (2016). Assessing university excellence management practices by using the European Excellence Model according to students’ and employees’ perspectives in Jadara University. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 93–104. <https://doi.org/10.1007/s40503-016-0037-7>
- Radomska, J. (2015). Linking the main obstacles the strategy implementation with the company's performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 150, 263–270. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.026>
- Rashid, S., & ‘Adhra’, H. (2019). Dawr al-murūnah al-istirāṭijiyah fi ta’ziz al-adā’ al-ibda’i. *Al-Qadisiyah University Journal*, 9(3), 34–53, (in Arabic).
- Sabri, D. (2010). *Al-‘awāmil al-ḥarijah fi al-takhṭīṭ al-istirāṭijī wa atharuhā ‘ala adā’ al-munazzamah* [Unpublished master's thesis]. Middle East University, (in Arabic).
- Shiha, A., ‘Abd al-Rahman, N., & Yusuf, A. (2016). Athar al-murūnah al-istirāṭijiyah ‘ala al-adā’ al-tanzīmi. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies*, 38(1), 163–182, (in Arabic).
- Supriadi, Y. Hapsoro, D. & Suryanto, T. (2020). Strategic flexibility in mediating the effect of entrepreneurial orientation and dynamic environment on firm performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 9(1), 324–329.
- Swafford, P. Ghosh, S. & Murthy, N. (2006). A framework for assessing operational flexibility in supply chains. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170–186. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.01.004>
- Tallon, P. D’Arcy, P. & Doolin, B. (2019). The relationship between strategic agility and firm performance: A meta-analysis. *Journal of Management Information Systems*. 36(4), 1083–1111. <https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1666240>
- Wang, S. & Sun, Z. (2023). Research on the impact of leadership empowerment behavior on task performance—Based on the moderation of employee maturity. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 166, Article 01005). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202316601005>
- Wei, Z. & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*. 31(4), 832–847. <https://doi.org/10.1111/jpim.12113>

