

توضيح البحث	دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية لرأي عينة من التدريسيين في جامعة دهوك التقنية
تاريخ تقديم البحث : 2023/10/2	المدرس المساعد سمير محمد صالح
تاريخ قبول البحث: 2023/11/6	جامعة دهوك التقنية / الكلية التقنية الإدارية دهوك
تاريخ رفع البحث على الموقع: 2023/12/15	الاستاذ المساعد الدكتور محمد عبدالقادر محمد
	جامعة دهوك التقنية / الكلية التقنية الإدارية دهوك

المستخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توافر الكفاءات الجوهرية لدى التدريسيين في جامعة دهوك التقنية وتأثيرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وبذلك كان لا بد من الإجابة عن التساؤل البحثي الآتي: ما هو دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية ؟ وللحقيق من مضمون الإجابة، اختبرت جامعة دهوك التقنية ميداناً للدراسة، فشملت عينة الدراسة التدريسيين في الكلية والمعهد التقني الإداري دهوك والمعهد التقني شيخان والبالغ عددهم (50) تدريسيًا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعدت الاستبيان الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة التي حلت باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها، وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد الكفاءات الجوهرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، والتي تم الاستناد عليها في تقديم المقترنات المنسجمة معها.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الجوهرية، أبعاد الكفاءات الجوهرية، المرونة الاستراتيجية، أبعاد المرونة الاستراتيجية.

The Role of Core Competencies in Achieving Strategic Flexibility – An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Teachers at Duhok Polytechnic University

Assistant Lecturer Sameer Mohammed Salih Bazeed

Duhok Polytechnic University / Duhok Administrative Technical College

Assistant Prof. Dr.Muhammad Abdul Qadir Muhammad

Duhok Polytechnic University / Duhok Administrative Technical College

Abstract :

The current study aimed to find out the availability of core competencies among teachers at Duhok Technical University and their impact on achieving strategic flexibility, and thus it was necessary to answer the following research question: What is the role of core competencies in achieving strategic flexibility? To verify the contents of the answer, Duhok Technical University was chosen as a field of study, so the study sample included the 50 teachers in the college, the Duhok Administrative Technical Institute and the Sheikhan Technical Institute, and the study adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire was the main tool for collecting the required data that was analyzed using the statistical package (SPSS). The study reached a set of conclusions, most notably, the existence of a significant impact relationship for the dimensions of core competencies in achieving strategic flexibility, which was based on the submission of proposals consistent with them.

Keywords: core competencies, core competencies dimensions, strategic flexibility, strategic flexibility dimensions.

المقدمة :

تشهد المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة في بيئه الاعمال اليوم سواءً في السوق المحلي او الاقليبي او الدولي التي تزايدت في السنوات القليلة الماضية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، فضلاً عن الاوضاع الاقتصادية غير المستقرة والتي باتت تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات، لذا بدأت هذه المنظمات تسعى جاهدة لتحقيق النجاح والتميز من أجل البقاء والنمو والتطور وتحث عن الادوات التي من شأنها ان تساعدها على مواجهة هذه التحديات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وهنا برم مفهوم المرونة الاستراتيجية بوصفه احد اهم تلك الادوات الاستراتيجية التي يمكن ان تعتمد لها منظمات الاعمال في الاستجابة للتقلبات الحاصلة في البيئة الخارجية والتكيف معها.

ومن أجل تطبيق مفهوم المرونة الاستراتيجية لابد من تبني مفهوم استراتيجي غاية في الاهمية في جميع منظمات الاعمال ولا سيما في منظمات قطاع التعليم العالي وهذا المفهوم هو الكفاءات الجوهرية، إذ أنه بدون وجود الكفاءات الجوهرية من الصعب على منظمة الاعمال ان تكون ذات طابع مرن يمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات البيئية والتصدي لها او على الأقل التكيف معها.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين الكفاءات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية، ومعرفة طبيعة هذه العلاقة من حيث الارتباط والتأثير فيما بينها في منظمات الاعمال بشكل عام ومنظمات التعليم العالي بشكل خاص.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

تناول الدراسة في هذا المبحث عرض الخطوات الرئيسية التي تحددت في ضوءها منهجهية الدراسة من خلال المحاور الآتية:

اولاً. مشكلة الدراسة

تعتبر الكفاءات الجوهرية في المنظمات عامة والجامعات التعليمية خاصة من اهم الموارد الموجودات التي تمتلكها، لما لها من القدرة على التحديث والتطوير والابداع والابتكار والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد. ونتيجة للتغيرات والتطورات المتسارعة في بيئه الاعمال وأصبح لزاماً على هذه المنظمات أن تتكيف وتتأقلم مع بيئتها، هذا بالإضافة إلى تحسين وتطوير إجراءاتها الإدارية وعملياتها الإنتاجية وتحديث مصادر معلوماتها. وفي ظل احتدام التنافس في بيئه الاعمال تسعى المنظمات الى تدعيم وتعزيز المرونة الاستراتيجية عبر تأهيل وتطوير الكفاءات الجوهرية من أجل تحقيق الميزة

التنافسية والاستثمار الأفضل لمواهيبها وطاقتها البشرية المتميزة. ويعزى سبب اختيار الباحثان لهذا الموضوع الى عدم الاهتمام الكبير بالكفاءات الجوهرية واستراتيجياتها المختلفة ، وعدم توظيفها في تحقيق المرونة الاستراتيجية. لذا برزت مشكلة الدراسة من خلال التساؤل البحثي الآتي:

ما دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل توجد علاقة ارتباط بين الكفاءات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية ؟

2. هل توجد علاقة تأثير للكفاءات الجوهرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية ؟

3. كيف يمكن للمنظمات المبحوثة ان توظف الكفاءات الجوهرية وتستثمرها بنجاح في تطوير وتحقيق المرونة الاستراتيجية ؟

ثانياً. أهمية الدراسة

تمثل أهمية البحث فيما يلي:

1. تأتي أهمية هذا البحث من التأثير الكبير والفعال للكفاءات الجوهرية في تعزيز وتطوير المرونة الاستراتيجية وبالتالي فإن الاهتمام بالكفاءات وحسن ادارتها يسمح بتحقيق المرونة الاستراتيجية بالشكل المطلوب.

2. كما تكمن أهمية هذا البحث في محاولته توفير الكفاءات المطلوبة التي يمكن توظيفها في منظمات الاعمال من اجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث اساليبها في العمل، وزيادة فاعليتها.

3. رغبة الباحثان في تسليط الضوء على مفهوم الكفاءات الجوهرية وما له من دور كبير في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة التي تسعى الى تقديم أفضل الخدمات لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات.

ثالثاً. اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي الى بيان دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة. وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم الكفاءات الجوهرية ومفهوم المرونة الاستراتيجية.

2. تحديد اثر الكفاءات الجوهرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة .

3. تحديد اهم ابعاد متغيرات الدراسة (الكفاءات الجوهرية ، المرونة الاستراتيجية).

4. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة.

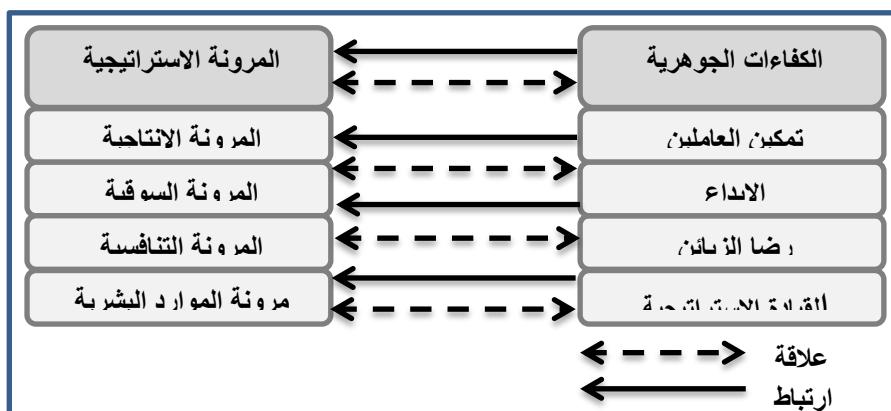
رابعاً. فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة ارتباط بين الكفاءات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية.
2. توجد علاقة ارتباط بين الكفاءات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجوهرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجوهرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية.

خامساً. انموج الدراسة الفرضي

انطلاقاً من مشكلة البحث الأساسية وفرضياته المطروحة ولتحقيق الأهداف المطلوبة تم إعداد نموذج فرضي يتضمن متغيرات الدراسة، الأول "الكفاءات الجوهرية كمتغير مستقل" والثاني "المرونة الاستراتيجية كمتغير تابع" وتوضيح الابعاد الفرعية لكلا المتغيرين ثم صياغة مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وكما موضح في الشكل (1).

شكل (1) مخطط الدراسة



الشكل من اعداد الباحثين

سادساً. أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة على عدد من المصادر والأساليب، وفي الإطار النظري تم الاعتماد على العديد من المصادر العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والمجلاط والدراسات والرسائل الجامعية، فضلاً عن مصادر الانترنت. أما في الإطار الميداني فقد أعتمد الباحثان استماراة الاستبيان للحصول على المعلومات، إذ تعد استماراة الاستبيان الأداة الرئيسية ومصدراً أساسياً لجمع بيانات الدراسة الحالية، إذ تم توزيع (50) استماراة استبيان، إلا أن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (43) استماراة.

سابعاً. حدود الدراسة

- أ- الحدود الزمنية: امتدت حدود الدراسة الزمنية تحديداً من 2023/5/2 - 2023/9/6 .
- ب- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في المعهد التقني شيخان والمعهد التقني والكلية التقنية الإدارية دهوك والمعهد التقني زاخو وهي عبارة عن منظمات خدمية تعليمية حكومية تابعة لجامعة دهوك التقنية توفر فيها المقومات الأساسية للحصول على المعلومات المطلوبة.

المبحث الثاني الكتفاءات الجوهرية (الإطار النظري)

أولاً. مفهوم الكفاءات الجوهرية

يعد موضوع الكفاءات الجوهرية من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري ، حيث ان اول من استخدم مفهوم الكفاءات الجوهرية في علم الإدارة هما الباحثان (Prahald & Hamel) وذلك في عام 1990 في سلسلة مقالات نشرت في جامعة Harvard ، حيث ركز الباحثان افكارهم على مفهوم الكفاءات الجوهرية واعتبروها بأنها الموارد الحقيقة للميزة التنافسية (الهسي ، 2015 ، 25)، وفيما يلي جدول (1) يوضح بعض آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين.

جدول (1) بعض آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم الكفاءات الجوهرية

المفهوم	(الباحث ، السنة)
مجموعة المهارات والمعرفة الاستراتيجية الإدراكية والاعتقادات والقيم والعمليات والأنشطة التي تمنع المنظمة فرصة الوصول إلى القدرات المميزة وتسعى للحفاظ عليها من خلال استثمار قدرات الأفراد والمنظمة لتحقيق معايير عالمية تنافسية	(كاظم وجابر، 2011، 138)
قدرات سلوكية تشمل مجموعة مهام معرفية ومهارية ووجودانية تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مُرضٍ من ناحية الفاعلية	(المحاسنة والخرشة، 2015، 206)
مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي ستخدم في تحسين الأداء وبما يساعد العاملين على إنجاز العمل بكفاءة عالية	(خلف، 2016، 137)
نقل ملكية أو إدارة المشروع الحكومي كلياً أو جزئياً من القطاع العام إلى القطاع الخاص بغرض تحسين الكفاءة الإنتاجية خدمةً لأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	(العمري والنفيعي، 2016، 152)
مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون وتتميزهم عن غيرهم من الأفراد بحيث تمكّنهم إيجاد دور أكبر للأفراد والمشروعات الخاصة في تنمية الاقتصاد القومي	(بي عامر، 2017، 10)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ثانياً. أهمية الكفاءات الجوهرية

تجسد أهمية الكفاءات الجوهرية في منظمات الاعمال في تطوير وتنفيذ استراتيجياتها وترتبط قدراتها وقابليتها، بما يضفي على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، كما تستمد أهميتها من خلال زيادة المرونة التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع المتغيرات الخارجية، فمنظمات اليوم بحاجة إلى أن تكون مرنة من خلال تمكين العاملين فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط الضعف لتجاوزها، كما تبرز أهمية الكفاءات الجوهرية أيضاً في بناء منظمة دائمة للتعلم وتبنيها لنظام مفتوح تناول من خلال الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلاً عن تزويدها لإدارة المنظمة برؤية واضحة حول قدرات الأفراد العاملين فيها والاهتمام بالمعرفات التي يحملونها والتي لا يستطيعون التعبير عنها. (الشيخلي والكبيسي، 2011، 3).

ثالثاً. خصائص الكفاءات الجوهرية

يعد تحديد وتشخيص الكفاءات الجوهرية بوصفها من المهام الرئيسية في المنظمة وهذا يتطلب توضيحاً لخصائص تلك الكفاءات، وقد حددت الخصائص التي تميز بها الآتي (حمدي ، 2011 ، 46): غير قابلة للتقليد أو قلة قابليتها للتحويل، بمعنى لا توجد هناك طريقة عملية أو علمية لتقليلها ولا تتمكن المنظمة باستبدالها بشيء آخر، وتنتج ميزة تنافسية مستدامة أي ضرورية لضمانبقاء المنظمة في العمل ، و غير منظورة (أي صعبة الاكتشاف) من قبل المنافسين و محدودة ضمن مناطق معينة داخل المنظمة و قوية .

فضلاً عن ذلك يجب أن تكون هذه الكفاءات الجوهرية نادرة ، أي بمثابة الموارد السرية الخاصة بالمنظمة والتي تساعدها على خلق القيمة الإضافية بالمقارنة مع المنافسين الآخرين ، وتحقيق التدافعية بين العاملين في الوظائف المختلفة .

رابعاً. أبعاد الكفاءات الجوهرية

تناول العديد من الباحثين أبعاد الكفاءات الجوهرية، فقد تطرق الباحثين لأبعاد الكفاءات الجوهرية من عدة زوايا متنوعة ومختلفة، والجدول (2) يوضح أبعاد الكفاءات الجوهرية لعدد من الباحثين.

جدول (2) ابعاد الكفاءات الجوهرية

المصدر	الابعد
(الشيفلي والكبيسي ، 2011)	الابداع ، القيادة الاستراتيجية، تمكين العاملين، الاتصال، حل المشكلات وصنع القرار، تسليم النتائج، رضا الزبائن.
(الطائي، 2007)	القيادة الاستراتيجية، الاتصال، الاداء المتميز، التطوير، الإبداع، رضا الزبائن.
(نايف، 2011)	العمل الجماعي، تمكين العاملين، الاتصال والتأثير، حل المشاكل وصنع القرار، رضا الزبائن.
(شلاش والخفاجي، 2014)	رضا الزبائن، تمكين العاملين، الابداع، المعرفة التسويقية، الأنظمة والتكنولوجيا

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

يتضح من خلال الجدول (2) بأنه على الرغم من تباين آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين حول أبعاد الكفاءات الجوهرية، إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على الأبعاد الآتية: (تمكين العاملين، الابداع، رضا الزبائن والقيادة الإستراتيجية)، كما يرى الباحثان بأن الأبعاد آنفة الذكر تنسجم مع ميدان الدراسة المبحوث، لذلك سوف تركز الدراسة الحالية على هذه الأبعاد، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

1. **تمكين العاملين:** تسعى منظمات الاعمال دوماً إلى تحقيق الكفاءة في أدائها وتحسينه من أجل تحقيق اهدافها، لذا تبني هذه المنظمات في أعمالها أساليب ادارية حديثة، ومن الاتجاهات او الاساليب الحديثة التي تتبعها هذه المنظمات هو الاهتمام بالبالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيها استراتيجية تمكين العاملين، حيث أشار اغلب الباحثين الى ان تمكين العاملين من الكفاءات الجوهرية والاساسية لمنظمات الاعمال وبقاءها. وأشار (عبدالحسين، 2012) الى تمكين العاملين بوصفه العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة الازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترنات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي المنظمات التي يعملون فيها (عبدالحسين، 2012، 264).

2. **الابداع:** ينظر للابداع على انه الخروج عن التفكير التقليدي حيث يمكن انتاج افكار او اساليب عمل جديدة ومتطرفة ومقبولة ومناسبة لظروف وامكانات المنظمة بما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين مستوى ادائها واداء العاملين فيها، ويطلب الابداع القدرة على الاحساس بالظاهرة او المشكلة ومن ثم القدرة على التفكير بطريقة مختلفة وجديدة لإيجاد الحل الافضل واستخدام الموظف لمهاراته الابداعية في الوصول الى اساليب جديدة او طرق مبتكرة في العمل لحل المشكلات الادارية (العطار، 2011، 31). ويرى (العجلة، 2009، 14) بأن الابداع هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من انتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة او تطوير نظام قائم

او ايجاد مفهوم او اسلوب جديد لتنفيذ اعمال المنظمة بشكل يمكن من خلاله تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.

3. رضا الزبائن: ان رضا الزبيون هو عبارة عن ما تقدمه المنظمة للزبيون من اجل رفع مستوى شعوره بالسعادة والرضا وعدم الندم على اختياره لمنتج او خدمة المنظمة، ليشعر بأنه حصل على اكثر مما كان يتوقع كما وتعتبر عملية تحقيق رضا الزبيون من الامور الهامة التي لا يجب اغفالها وذلك لأن الحصول على زبيون جديدين يكلف اضعاف الحفاظ على الزبيون الحالى، لذا تسعى جميع المنظمات الى ان تحافظ على رضا واسعاد الزبيون باستمرار لكونه متقلبا في الاستجابة للمنتجات والخدمات المعروضة وله القدرة على التغيير.

4. القيادة الاستراتيجية: هي القدرة على التوقع والرؤى والمحافظة على المرونة وتمكن الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر، فهي تعنى الادارة من خلال الآخرين وايضا ادارة المنظمة ككل بدلًا من ادارة الوحدات الوظيفية الفرعية، كما تعنى التعامل مع التغيير الذي من الوضع التنافسي الحالي والمستقبل (Hitt et al., 2007, 63). ويرى (ثابت، 2013، 21) ان أهمية القيادة الاستراتيجية وال الحاجة لها تنبئ من منطلقات ثلاثة وهي (طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، طبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والممارسات القيادية)، ففي ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإن المنظمات تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية استراتيجية ومتملة مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الاهداف المرجوة.

المبحث الثالث

المرونة الاستراتيجية (الإطار النظري)

اولاً. مفهوم المرونة الاستراتيجية

يختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة بشكل عام حيث أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بعدم التأكيد وبالجوانب ذات الأهمية الاستراتيجية. بالرغم من استخدام مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، إلا أنه لم يحدد مفهوم يتفق عليه الباحثين وذلك لاختلاف اراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم.

ان مفهوم المرونة الاستراتيجية يشمل قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية، لذا لا بد للمنظمات ان تدرك ان المرونة الاستراتيجية هي ضرورة لتحقيق ميزة تنافسية جديدة ولعدة أسباب منها: ان المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث تغييرًا سريعاً في الأسواق بكفاءة

فعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغير المستمر في سوق المنتجات العالمية التقنية (عابد، 2016، 13).

فيما يشير Bhandari إلى المرونة الاستراتيجية بوصفها سمة مميزة للمنظمة تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الداخلية وبين بيئتها الخارجية، وان مفهوم المرونة الاستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة، ولا يقتصر على مفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغير (Bhandari, 2004, 10).

تحقيق المرونة الاستراتيجية يتوجب على المديرين تجاوز القصور الذاتي والإدراكي وزيادة الوعي التنظيمي بالمعرفة وكذلك القدرة على فهمها واستيعابها. ومن وجهة نظر Hitt & Bettis فالمرنة الإستراتيجية هي إمكانية النجاح في ظروف وسيناريوهات مستقبلية مختلفة وذلك بسرعة الاستجابة الإستراتيجية من خلال (طالب والبنا، 2012، 263): (توقع التغير في بيئه الاعمال، بناء فكرة عامة للإستجابة لهذا التغير، إعادة تشكيل الموارد للإستجابة لهذا التغير).

ثانياً. أهمية المرونة الاستراتيجية

لقد أصبحت المرونة ضرورة استراتيجية للمنظمات تضمن من خلالها حيازة متقدمة لقدرات ديناميكية، أذ أن امتلاكهـا المرونة الاستراتيجية يعني امتلاكهـا القدرة على التغيير بسهولة والسرعة في جوانب رئيسة في استراتيجية الأعمال، ومن ثم تحسين قدرتهاـ في مواكبة المنافسة، كما ان امتلاك المرونة الاستراتيجية يمكنـها من أن تكون سريعة في الاستجابة إلى التغيرات والتقلبات في البيئة الخارجية (ابتسام، 2020، 11):

كما أشار (المرشدي، 2022 ، 13) إلى أهمية المرونة الاستراتيجية للمنظمات، وكما يأتي:

1. أنها مهمة للغاية خاصة عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية، لأن التغييرات المفاجئة في البيئة قد تؤدي إلى فشل التنفيذ لأنها تمكّن المنظمة من الاستجابة بنجاح للظروف المتغيرة
 2. عندما يدخل منافس قوي جديد إلى السوق، فإنها ستتّخذ إجراءً عن طريق تغيير استراتيجيتها للحفاظ على حصة المنظمة في السوق كإجراء دفاعي لأنها ملتزمة بإعادة توجيه الموارد في مختلف المجالات.
 3. تضع المنظمة في حالة تكيف استراتيجي للتكيّف مع التغييرات في البيئة الخارجية، ومن ثم الاحتفاظ بمكانتها وحصتها في السوق.
 4. المنظمات التي تمتلك بروناة استراتيجية تميّز بـ «مزايـا تنافـسـية» مع مرور الوقت مما يمكنها من النمو والبقاء والاستمرار.

ثالثاً. ابعاد المرونة الاستراتيجية

اعتمدت الدراسة الحالية عدد من الابعاد التي وردت في الابحاث التي تطرقت لموضوع المرونة الاستراتيجية وذلك نظراً لانسجامها مع طبيعة الدراسة الحالية وميدانها المبحوث، ومن اهم تلك الابعاد (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية، المرونة الموارد البشرية) (سلامي، 2011، 10) و(الجبوري، 2015، 37):

- 1. المرونة الإنتاجية:** المرونة الإنتاجية تؤثر المرونة الإنتاجية على أداء الأعمال والوضع التنافسي للمؤسسة او هي الحيوية في ايجاد قيمة العمليات او الاستراتيجيات التصنيع يتضمن على الايصالية الواسعة، ودخول السوق في الوقت المناسب، والتفوق العملياتي، والإنتاج المرن والخزين الاقل. كما تمكن الشركة من الإنتاج بأساليب وتقنيات بديلة والقدرة على إنتاج منتجات مختلفة ويرى (Awwad) باهـا قدرة الشركة في تنوع المنتجات والمرونة في خطوطها الإنتاجية وامكانياتها في زيادة وتخفيف كميات الإنتاج.
- 2. المرونة السوقية:** المرونة السوقية تعطي القدرة للشركات لاكتشاف اسواق ومنتجات جديدة بأسرع وقت ممكن وتركز على زيادة الحصة السوقية والدخول الى الاسواق الجديدة خلال الاستجابة لاحتياجات الزبائن. وتعتمد على محفظة موارد الشركة وهي قدرة الشركة على تصنيع منتجاتها في معظم الاسواق الرئيسية وتقديمها بوقت قصير وبأسعار تنافسية بإمكانية المنظمة في اكتشاف اسواق جديدة والدخول اليها عوضاً عن الحفاظ على حصتها السوقية والتوسيع فيه.
- 3. المرونة التنافسية:** تؤثر المرونة التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية في المستويات المختلفة في الشركة وهي مقاومة سلوك المنافسين الجديد وقدرتها على إعادة ترتيب مصادرها المهمة بسهولة ونشرها وتكررها لعمليات السوق الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن و تستند الشركة نموها المستدام وال碧حية في البيئة التنافسية خلال مرونتها التنافسية .
- 4. مرونة الموارد البشرية:** تمثل مرونة الموارد البشرية تكيف خواص الموارد البشرية كالمعرفة والمهارة، اي بيان مهارة الافراد وإمكانياتهم للاستعمالات البديلة في تطبيق المهام، فضلاً عن مدى امتلاكهم سلوكيات عمل واسعة تمكّنهم من التكيف مع ظروف العمل الجديدة. الى ان مرونة الموارد البشرية تشير الى مقدرة إدارة الموارد البشرية لتسهيل مقدرة المنظمة على التكيف بفاعلية عالي مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في وقت مناسب.

المبحث الرابع

وصف خصائص الأفراد المبحوثين وأبعاد الدراسة وتحليل علاقات الارتباط والأثر

اولاً. خصائص الأفراد المبحوثين :

الجدول (1) يوضح خصائص الأفراد المبحوثين (التدرسيين) من حيث الجنس والعمر وعدد سنوات الخدمة والتحصيل الدراسي في المنظمات عينة الدراسة ومن خلاله يمكن توضيح ذلك:

1. يوضح الجدول (1) معدل توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس إذ تمثل (69.8%) من الذكور و(30.2%) من الإناث ، وهذا يدل أن المستجيبين عينة الدراسة هم اغلبهم من الذكور.

2. ولقد أشار الجدول (1) إلى أن معدل الأفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية والتي كانت من بين الفئات الاعلى (39-30) قد بلغت (48.8%) ، أما الفئة العمرية (40-49) فقد كان معدلها (44.2%) و كانت من حيث النسبة الثانية في الترتيب من حيث معدلات الفئة العمرية أما الفئة العمرية الأخرى (50 سنة فما فوق) فقد بلغت (4.7%) وأخيراً الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) فقد بلغت (2.3%)، هذا يعني ان معظم المستجيبين في المنظمات المبحوثة كانت اعمارهم بين(30 و 50) سنة وهذه النتيجة طبيعية بحكم فترة الدراسة التي قضاها المستجيبين في الدراسات العليا بعد التخرج من الدراسة الاولية.

3. وقد أوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين على وفق التحصيل الدراسي فقد كان معدل حملة شهادة الماجستير هو(67.4%) وكان معدل حملة شهادة الدكتوراه أقل من الماجستير إذ بلغت (16.3%)، وتلتها نسبة حملة شهادة البكالوريوس والتي تساوت معها إذ بلغت (16.3%)، أما معدل حملة الشهادات الأخرى فقد كانت نسبتها (0.00%)، وهذا امر طبيعي في منظمات التعليم العالي وبما ينسجم مع طبيعة عملها.

4. ويوضح الجدول (1) أيضاً توزيع المستجيبين عينه الدراسة حسب مدة سنوات الخدمة في المنظمات المبحوثة فكانت نسبة الأفراد عينة البحث (أكثر من 10) بلغ معدلهم (53.5%) والتي كانت تمثل أعلى معدل حققه هذه الفئة من بين الفئات الأخرى، تلتها الفئة (5-10) والتي كانت نسبتها (39.5%) أما الفئة (اقل من 5) فقد كانت نسبتها (6.7%) وهي اقل معدل من بين الأفراد المبحوثين عينة الدراسة. وهذا يعني أن المنظمات عينة الدراسة لديها الخبرات المناسبة في هذا القطاع.

الجدول (1)

خصائص الأفراد المبحوثين (التدريسيين)

المتغير	المجموع	الفئة	النكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	ذكر	30	69.8
	أنثى	أنثى	13	30.2
	المجموع	المجموع	43	100.00
المتغير	الفئة	الفئة	النكرار	النسبة المئوية %
	اقل من 30 سنة	اقل من 30 سنة	1	2.3%
	من 30 الى 39 سنة	من 30 الى 39 سنة	21	48.8%
	من 40 الى 49 سنة	من 40 الى 49 سنة	19	44.2%
العمر	من 50 سنة فما فوق	من 50 سنة فما فوق	2	4.7%
	المجموع	المجموع	43	100%
	الفئة	الفئة	النكرار	النسبة المئوية %
	بكالوريوس	بكالوريوس	7	16.3%
	ماجستير	ماجستير	29	67.4%
التحصيل العلمي	دكتوراه	دكتوراه	7	16.3%
	اخرى	اخرى	0	0%
	المجموع	المجموع	43	100.00
	الفئة	الفئة	النكرار	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنة	اقل من 5 سنة	3	7
	من 5 الى 10 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	17	39.5
	اكثر من 10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	23	53.5
	المجموع	المجموع	43	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ثانياً. وصف أبعاد الدراسة.

1. الكفاءات الجوهرية

أ. وصف بعد تمكين العاملين

يلاحظ من الجدول (2) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (81.08%) وبلغت نسبة المحايدين (14.19%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99)، ومن بين أهم

المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على رغبة بعض الإداريين بتفويض جزء من الصالحيات إلى بعض المسؤولين وجاء كله بوسط حسابي (4.41) وبانحراف معياري (1.14) ، وكذلك المؤشر (X2) الذي ينص على تسمح إدارة الجامعة للمسؤولين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجعهم على ذلك. والذي جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.02) ، والمؤشر (X5) الذي ينص على تشجيع الإدارة العليا للتدرисيين في البحث عن طرق وأساليب جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره . والذي جاء بوسط حسابي (4.53) وبانحراف معياري (0.05).

جدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية بعد تمكين العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	متغير المستقل تقدير في عاملين		
		لا بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة	%	%	%			
1.14	4.41	5.4	0.0	2.7	32.4	59.5	يرغب بعض الإداريين بتفويض جزء من الصالحيات إلى بعض المسؤولين.				X1	
1.02	4.05	5.4	8.1	8.1	32.4	45.9	تسمح إدارة الجامعة للمسؤولين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجعهم على ذلك.				X2	
0.97	3.92	8.1	5.4	0.0	59.5	27.0	يساهم التمكين في إعداد قيادات إدارية كفؤة.				X3	
0.41	3.6	4.5	35.4	2.6	25.2	23.0	يساهم التمكين من تطوير قدرات المسؤولين ومعارفهم وكفاءتهم.				X4	
0.05	4.53	6.54	0.45	5.32	2.44	24.4	تشجعني الإدارة العليا في البحث عن طرق وأساليب جديدة لتحسين أداء العمل و				X5	
0.99	3.98	9.5	4.7	4.73	40.54	40.54					المؤشر الكلي	
		14.19		4.73	81.08							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

أ. وصف بعد الابداع

يلاحظ من الجدول (3) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (77.03)% وبلغت نسبة المحايدين (14.86)% وعدم الاتفاق (18.11)% والذي جاء كله بوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (1.16) ، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X2) الذي ينص على اهتمام الجامعة برعاية الأفكار المبدعة والمقترحات الإبداعية. وجاء كله بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.97) وكذلك المؤشر (X4) الذي ينص على وجود جهة متخصصة في الجامعة ترعى العمل الإبداعي، والذي جاء بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.52) .

جدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعد الإبداع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	أيام المستقل
		لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة				
	%	%	%	%	%	%				
1.16	4.43	0.0	0.0	5.4	45.9	48.6	تسعى إدارة الجامعة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها الكادر التدريسي إلى برامج تنفيذ كفوءة.	X1	<p style="text-align: center;">٣٦٪</p>	
0.97	3.89	5.4	10.8	8.1	40.5	35.1	تهتم الجامعة برعاية الأفكار المبدعة والمقترحات الإبداعية.	X2		
0.90	3.65	13.5	5.4	10.8	43.2	27.0	يتوافر لدى الجامعة المناخ الملائم لتحقيق الإبداع الإداري.	X3		
0.52	4.05	5.4	8.1	8.1	32.4	45.9	هناك جهة متخصصة في الجامعة ترعى العمل الإبداعي.	X4		
0.02	3.6	4.5	35.4	2.6	25.2	23.0	توافر الموارد المالية الازمة لتبني الأفكار الإبداعية.	X5		
1.16	4.43	9.5	5.4	8.11	41.22	35.81		المؤشر الكلي		
		14.86		8.11	77.03					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

أ. وصف بعد رضا الزبائن

يلاحظ من الجدول (4) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (77.70%) وبلغت نسبة المحايدين (614.19%) وعدم الاتفاق (3.86%) والذى جاء كله بوسط حسابي (0.96)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X3) الذي ينص على سعي الجامعة للحصول على تغذية عكسية منتظمة من المستفيدين (الزبائن) من خدماتها. وجاء كله بوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (1.10)، وكذلك المؤشر(X1) الذي ينص على سعي الجامعة إلى تلبية خدمات المستفيدين ومتطلباتهم. والذي جاء بوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.96)، والمؤشر (X4) الذي ينص على حرص الجامعة على معرفة احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم لتحقيق رضاهم. والذي جاء بوسط حسابي (4.8) وبانحراف معياري (0.9).

جدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعد رضا الزبائن

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	نوع المؤشر		
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة						
		%	%	%	%	%						
0.96	3.86	10.8	2.7	8.1	45.9	32.4	تسعي الجامعة إلى تلبية خدمات المستفيددين ومتطلباتهم.	X1	(X1-X5)	نوع المؤشر		
0.90	3.65	13.5	8.1	5.4	45.9	27.0	تحرص الجامعة على إرضاء المستفيددين والعاملين لديها.	X2				
1.10	4.27	2.7	2.7	5.4	43.2	45.9	تسعي الجامعة للحصول على تغذية عكسيّة منتظمة من المستفيددين	X3				
1.08	3.6	4.5	35.4	2.6	25.2	34.6	تدرس إدارة الجامعة شكاوى المستفيددين والاستفادة منها	X4		نوع المؤشر		
0.9	4.8	5.4	3.65	13.5	42.6	57.4	تحرص الجامعة على معرفة احتياجات المستفيددين ومتطلباتهم	X5				
0.96	3.86	8.1	6.1	8.11	45.27	32.43		المؤشر الكلي				
		14.19		8.11	77.70							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

أ. وصف بعد القيادة الاستراتيجية

يلاحظ من الجدول (5) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (75.68%) وبلغت نسبة المحايدين (11.49%) وعدم الاتفاق (12.84%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.05) ، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على أن تعاني شركتكم من تأخير أو قات الإعداد والتهيئة الطويلة للمكائن ونماذج المنتج وجاء كله بوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.05) وكذلك المؤشر (X3) الذي ينص على أنه تعاني شركتكم من الزيادة في مستويات المخزون الذي جاء بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.02)، والمؤشر (X2) الذي ينص على تنتج شركتكم كميات كبيرة من منتج معين الذي جاء بوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.93).

جدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية بعد القيادة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية						المؤشر	نوع المؤشر
		%	%	%	%	%	%		
1.05	4.14	5.4	0.0	10.8	43.2	40.5	تمتلك إدارة الجامعة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص	X1	مزيج
0.93	3.76	8.1	10.8	8.1	43.2	29.7	تسعى الإدارة الجامعية إلى إقناع الموظفين بتصروراتها للمستقبل	X2	مزيج
1.02	4.05	0.0	10.8	10.8	40.5	37.8	تولي الإدارة الجامعية أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية الموظفين.	X3	مزيج
0.86	3.49	10.8	18.9	10.8	29.7	29.7	تحاول الإدارة جعل الجامعة مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة.	X4	مزيج
1.4	4.3	52.3	4.8	5.4	3.65	13.5	تقبل الجامعة أفكار الآخرين ومقترناتهم عندما تكون بناءة وتصب في	X5	مزيج
1.05	4.14	6.1	6.8	11.49	41.22	34.46		المؤشر الكلي	مزيج
		12.84		11.49	75.68				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

2. أبعاد المرونة الاستراتيجية

أ. المرونة الانتاجية

يلاحظ من الجدول (6) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (72.97%) وبلغت نسبة المحايدين (9.46%) وعدم الاتفاق (17.57%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.94)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X2) الذي ينص على تأكيد إدارة الجامعة على ضرورة الابتكار لتحسين نوعية المخرجات، وجاء كله بوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (1.01)، وكذلك المؤشر (X1) الذي ينص على قدرة الجامعة على التوسيع من خلال إنشاء كليات وأقسام علمية جديدة. الذي جاء بوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.97)، والمؤشر (X3) الذي ينص على ان التطورات التكنولوجية في سوق العمل تفرض على الجامعة توسيع اقسامها العلمية، الذي جاء بوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.86).

جدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية بعد المرونة الإنتاجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	أنتشار المرونة الإنتاجية
		لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة	%	%	%	
0.97	3.92	10.8	5.4	10.8	27.0	45.9	تمتلك الجامعة القدرة على التوسيع من خلال إنشاء كليات وأقسام علمية جديدة.	X1		
1.01	4.03	8.1	0.0	8.1	48.6	35.1	تؤكد إدارة الجامعة على ضرورة الابتكار لتحسين نوعية المخرجات.	X2		
0.86	3.49	10.8	18.9	10.8	29.7	29.7	التطورات التكنولوجية في سوق العمل تفرض على الجامعة توسيع أقسامها العلمية	X3		
1.54	3.5	2.7	8.1	43.2	32.4	52.6	تعمل الجامعة على تحسين خصائص مخرجاتها الحالية بناء على رغبات واحتاجات سوق العمل.	X4		
0.11	4.7	3.78	13.5	2.7	7.51	43.6	تنتمتع الجامعة بقدراتها على تطوير خدماتها العلمية	X5		
0.94	3.80	9.5	8.1	9.46	39.19	33.78	المؤشر الكلي	المؤشر الكلي		
		17.57		9.46	72.97					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

أ. المرونة السوقية

يلاحظ من الجدول (7) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (73.65%) وبلغت نسبة المحايدين (7.43%) وعدم الاتفاق (18.92%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.93)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X4) الذي ينص على امتلاك الجامعة خطة استراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. وجاء كله بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (1.4) وكذلك المؤشر (X1) الذي ينص على تأكيد إدارة الجامعة على زيادة حصتها السوقية، والذي جاء بوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.94)، والمؤشر (X2) الذي ينص على استعمال الجامعة لقدراتها في البحث والتطوير من أجل تطوير مخرجاتها. الذي جاء بوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.93).

جدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية بعد المرونة السوقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	المتغير المسنغل المرونة السوقية
		لا اتفاق بشدة %	لا اتفاق %	محايد %	اتفاق %	اتفاق بشدة %				
0.94	3.81	8.1	8.1	8.1	45.9	29.7	تعمل إدارة الجامعة على زيادة حصتها السوقية.	X1		
0.93	3.99	13.5	2.7	8.1	43.2	32.4	تستعمل الجامعة قدراتها في البحث والتطوير من أجل تطوير مخرجاتها.	X2		
0.97	3.92	5.4	10.8	5.4	43.2	35.1	تعامل الجامعة بسرعة مع أي تغيرات تطرأ على البيئة الخارجية.	X3		
1.4	3.78	10.8	8.1	2.7	48.6	37.25	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في	X4		
0.98	3.70	10.8	10.8	2.7	48.6	64.4	تعمل الجامعة على الاستجابة للحاجات المتتجدة للزيائن في السوق	X5		
0.93	3.77	9.5	9.5	7.43	41.89	31.76		المؤشر الكلي		
		18.92		7.43	73.65					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ب. المرونة التنافسية

يلاحظ من الجدول (8-أ) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (71.62%) وبلغت نسبة المحايدين (3.38%) وعدم الاتفاق (25.00%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.89)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X5) الذي ينص على حرص الجامعة على تقديم أسعار تنافسية لخدماتها مقارنة بالمنافسين في الأسواق سواء كان على صعيد محلي او دولي وجاء كله بوسط حسابي (4.05) وبانحراف معياري (1.02) وكذلك المؤشر (X1) الذي ينص على متابعة الجامعة دائماً للتحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية والدولية. الذي جاء بوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.91) ، والمؤشر (X2) الذي ينص على تتمتع الجامعة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة في البيئة والذي جاء بوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري

جدول (٨-١)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وبعد المرونة التنافسية (0.90).

المؤشر المتغير المستقل	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق بشدة	المؤشر
			%	%	%	%	%	
X1	0.91	3.70	10.8	10.8	2.7	48.6	27.0	تابع الجامعة دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية والدولية.
X2	0.90	3.68	16.2	10.8	2.7	29.7	40.5	تتمتع الجامعة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة في البيئة
X3	0.93	3.78	10.8	8.1	2.7	48.6	29.7	تقوم إدارة الجامعة بتعديل أسعار الخدمات حسب متطلبات السوق المحلي.
X4	1.01	4.03	8.1	0.0	8.1	48.6	35.1	تؤكد إدارة الجامعة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة
X5	1.02	4.05	2.4	10.8	10.8	40.5	37.8	تحرص الجامعة على تقديم أسعار تنافسية لخدماتها مقارنة بالمنافسين في الأسواق سواء كان على صعيد محلي او
المؤشر الكلي	0.89	3.63	14.2	10.8	3.38	41.22	30.41	
			25.00		3.38		71.62	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ت. مرونة الموارد البشرية

يلاحظ من الجدول (٨-ب) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (71.62%) وبلغت نسبة المحايدين (3.38%) وعدم الاتفاق (25.00%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.89)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على امتلاك الجامعة أفراد يتميزون بمهارات و المعارف مختلفة، وجاء كله بوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.91) وكذلك المؤشر (X3) الذي ينص على تأكيد إدارة الجامعة على أهمية تدريب وتطوير العاملين، والذي جاء بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.93)، والمؤشر (X5) الذي ينص على قدرة الجامعة التعديل في هيكلها التنظيمي حسب متطلبات العمل والذي جاء بوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.98).

جدول (8-ب) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبعد مرونة الموارد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية
		لا اتفاق بشدة %	لا اتفاق %	محايد %	اتفاق %	اتفاق بشدة %				
0.91	3.70	10.8	10.8	2.7	48.6	57.0	تمتلك الجامعة أفراد يتميزون بمهارات وعارف مختلفة.	X1		
0.90	3.68	16.2	10.8	2.7	29.7	40.5	يتأنقلم الأفراد مع تغير ساعات العمل كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	X2		
0.93	3.78	10.8	8.1	2.7	48.6	29.7	تؤكد إدارة الجامعة على أهمية تدريب وتطوير العاملين.	X3		
1.4	3.78	10.8	8.1	2.7	48.6	37.25	تحرص إدارة الجامعة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل.	X4		
0.98	3.70	10.8	10.8	2.7	48.6	48.4	تستطيع الجامعة التعديل في هيكلها التنظيمي حسب متطلبات العمل	X5		
0.89	3.63	14.2	10.8	3.38	41.22	30.41		المؤشر الكلي		
		25.00		3.38	71.62					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

3. عرض وتحليل علاقة الارتباط بين أبعاد الكفاءات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية.

للكشف عن العلاقة بين أبعاد الكفاءات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المنظمات المبحوثة والتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الكفاءات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية ، اذ يشير الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الكفاءات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.810) عند مستوى معنوية (0,05) وهذا يعني انه كلما اهتمت إدارة المنظمات المبحوثة بتوفير أبعاد الكفاءات الجوهرية سيساهم ذلك في تحقيق المرونة الاستراتيجية داخل المنظمة والوصول الى افضل اداء من قبل الافراد العاملين وبهذا فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الكفاءات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية.

جدول(9) نتائج علاقة الارتباط بين الكفاءات الجوهرية والمرؤنة الاستراتيجية على مستوى المنظمات المبحوثة

الكافاءات الجوهرية	البعد المستقل	
		البعد المعتمد
*0.810		المرؤنة الاستراتيجية
*P≤ 0,05		N = 43

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

4. علاقات الارتباط بين ابعاد الكفاءات الجوهرية والمرؤنة الاستراتيجية على مستوى المتغيرات الفرعية.
تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الاولى الفرعية والتي تنص على عدم وجود ارتباط معنوي لمتغير الكفاءات الجوهرية بمتغيراته الفرعية في المرؤنة الاستراتيجية، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الكفاءات الجوهرية والمرؤنة الاستراتيجية وانحصر عامل هذه العلاقة بين(*0,397,*0,692)، وتأسسا على ما تقدم وعلى ضوء الفرضيات الفرعية فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود ارتباط معنوي بين الكفاءات الجوهرية والمرؤنة الاستراتيجية بأبعادهما.

جدول (10) نتائج علاقات الارتباط بين الكفاءات الجوهرية والمرؤنة الاستراتيجية على مستوى المتغيرات الفرعية

المؤشر الكلي	ابعاد الكفاءات الجوهرية					البعد المستقل
	القيادة الاستراتيجية	رضا الزبائن	الابداع	تمكين العاملين		
*0.668	*0.592	*0.576	*0.689	*0.692	المرؤنة الانتاجية	أبعاد المرؤنة الاستراتيجية
*0.672	*0.411	*0.547	*0.671	*0.642	المرؤنة السوقية	
*0.554	*0.487	*0.561	*0.401	*0.459	المرؤنة التنافسية	
*0.631	*0.471	*0.546	*0.354	*0.547	مرؤنة الموارد	
*0.628	*0.563	*0.529	*0.618	*0.636		المؤشر الكلي

*P≤0,05

N = 43

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

.3

عرض وتحليل علاقة التأثير لأبعاد الكفاءات الجوهرية في المرونة الاستراتيجية.

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (11) إلى أن الكفاءات الجوهرية ذات تأثير معنوي في المرونة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (78.010) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.655) عند درجة حرية (42,1) ومستوى معنوية (0,05) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (77.01)، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0,923)، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (11,254) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,430)، وعلى ما تقدم فإننا نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد الكفاءات الجوهرية في المرونة الاستراتيجية.

جدول (11) تأثير أبعاد الكفاءات الجوهرية في المرونة الاستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة

T		F		R ²	الكفاءات الجوهرية		بعد المستقل البعد المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
8.832	77.01	78.010	0.655	77.01	0.792	26.9	المرونة الاستراتيجية
*P≤ 0,05				DF(1,4)			N = 43

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

المبحث الخامس

الاستنتاجات والمقترنات

أولاً. الاستنتاجات

1. أن المنظمات المبحوثة تسعى إلى تبني مفهوم المرونة الاستراتيجية في عملياتها لتكون على تأهب واستعداد لكل التغيرات والتقلبات التي تحصل في البيئة الخارجية.
2. إن وجود الكفاءات الجوهرية في المنظمات المبحوثة يعزز من فاعلية المرونة الاستراتيجية.
3. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الكفاءات الجوهرية والمرونة الاستراتيجية، مما يعني سعي المنظمات عينة الدراسة إلى توظيف كفاءاتها الجوهرية لتحقيق أعلى مستويات المرونة الاستراتيجية وبالتالي زيادة قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتحقيق التميز على المنظمات المنافسة.
4. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات تأثير معنوية للكفاءات الجوهرية في المرونة الاستراتيجية.
5. أظهرت نتائج التحليل اهتمام الجامعة برعاية الأفكار والمقترنات الإبداعية لدى الكفاءات الجوهرية والتي كان لها الأثر الكبير في تحقيق المرونة الاستراتيجية.
6. أظهرت نتائج التحليل سعي الجامعة للحصول على تغذية عكسية منتظمة من المستفيدين من خدماتها، وهذا ما تركز عليه جامعتنا فعلاً من خلال إتاحة الفرصة للطلبة لإبداء آرائهم (الفيديبات) حول العديد من الجوانب التي بالخدمات التعليمية المقدمة لهم.
7. ايضاً تشير النتائج إلى امتلاك إدارة الجامعة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.

ثانياً. المقترنات

1. ينبغي على إدارة المنظمات المبحوثة الاهتمام المستمر بالكفاءات الجوهرية لديها بوصفها محور العملية التعليمية.
2. ضرورة إشراك الكفاءات الجوهرية في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لأنهم على تواصل مباشر مع المستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة.
3. ضرورة تقبل الجامعة لأفكار الكوادر التدريسية ومقترناتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجامعة.
4. توفير الموارد المالية اللازمة لتبني الأفكار الإبداعية.
5. ضرورة المتابعة المستمرة للتحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية والدولية.
6. التأكيد على أهمية تدريب وتطوير الكوادر التدريسية.

قائمة المصادر

أولاً. المصادر العربية

- الهسي، احمد مفيض، 2015، واقع التحالف الاستراتيجية واثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الاهلية في قطاع الغزة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، كلية التجارة ، قسم ادارة.

بني عامر، (2017). قتبة خليفة. دور الكفاءات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك عبد الله الجامعي. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك

عابد، هند أحمد، 2016، اثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر - غزة.

ابتسام، بن غزال، 2020، أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة، جزائر

حمدي، أبو القاسم، 2011، تميية كفاءات الأفراد ودورها في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

الجوري، حيدر جاسم عبيد، (2011)، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة.

الشيخلي، مهند، والكبيسي، صلاح، 2011، "دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لرأء عينة من مديرى ديوان الرقابة المالية في العراق" ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3 ، العدد 6 .

الطائي، علي، 2007، "تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية- دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 ، العدد 45 .

كاظم، نماء جواد وجابر، رافع عبد الرضا، (2011)، السمات الإبداعية للمدراء والمقدرات الجوهرية: الأثر والعلاقة (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد.

خلف، نصیر، (2016)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة ، مجلد (8)، عدد (26).

العمري، محمد، الفيعي، عبدالله، (2016) ، اتجاهات العاملين نحو وأثر الخصخصة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

المحاسنة، محمد والخرشة، عمر، (2015)، الكفاءات الجوهرية للقيادات النسائية وأثيرها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة الأردنية النسائية، مجلة مؤته للبحوث والدراسات الاجتماعية سلسلة العلوم الإنسانية.

13. شلاش، فارس، والخفاجي هدى، 2014، المقدرات الجوهرية وأثرها في أداء العمليات - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 ، العدد 1 .
14. نايف، أسعد، 2011، "أثر تقانة المعلومات في تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات- بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للمنظومات" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 26 .
15. المرشدي، زهراء كريم حمزة، (2022)، دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية، بحث تحليلي في عينة من الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة / محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 18 ، العدد 72 .
16. سلبي، احمد، (2015)، المرونة من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 44 .
17. طالب، علاء فرحان والبنا، زينب مكي محمود، 2012، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ثانياً. المصادر الأجنبية

1. Bhandari, G., Blieme, M., Harold ,A. & Hassanein, Kh., (2004), Flexibility in e- business strategy: A requirement for success, Global Journal of flexible systems management.
2. Michael A. Hitt, 2007, Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century, Academy of Management Executive.