JWPU
Journal of Al-Wataniya Private University
ISSN: 3105-2150

Volume (2) Number (1)
Available at: https://wpu.edu.sy/wpuj/index.php/wpuh/en

# The Role of Strategic Flexibility in Improving Performance "A Field Study at The Al-Wataniya Private University (WPU)"

Dr. Husain Majed Kousayri [1,*]

## ABSTRACT

This study sought to study the relationship between strategic flexibility and performance improvement in thecolleges of Al-wataniya Private University (WPU)", in addition to revealing the role of each dimension of strategic flexibility in improving performance in the colleges of Al-wataniya Private University (WPU)". The dimensions of strategic flexibility wereidentified in four dimensions: productive flexibility,human capital flexibility, competitive flexibility, and market flexibility. The research community consisted of all employees of the colleges of Al-wataniya Private University (WPU)", in addition to members of the educational staff (technical and teaching), and in order to collect data through a questionnaire designed for this purpose, the researcher relied on a facilitated sample (non-probability), the study sample amounted to (100) members of the administrative and educational staff. The researcher reached a set of results and recommendations, the most important of which is the existence of a significant relationship between all dimensions of strategic flexibility and performance improvement. The researcher also recommended that Al-wataniya Private University (WPU)"enhance its flexible policies to appoint qualified faculty members according to market requirements, and enhance investment in new technologies to increase academic and administrative efficiency.

**KEYWORDS:** Strategic Flexibility, Performance Improvement, Competitiveness.

Submitted on February 3, 2024; Revised on February 24, 2024; Accepted on March 13, 2024.
© 2024 Al-Wataniya Private University. This work is licensed under the Creative Commons Attribution–NonCommercial–NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0) license.

1 Faculty of Administrative and Financial Sciences, Al-Wataniya Private University, Hama, Syria.

* Corresponding author. E-mail address: husain.kousayri@wpu.edu.sy

# دور المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء
# "دراسة ميدانية في الجامعة الوطنية الخاصة"

د. حسين قصيري

**الملخص**

سعت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحسين الأداء في كليات الجامعة الوطنية الخاصة، إضافةً إلى الكشف عن دور كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحسين الاداء في كليات الجامعة الوطنية الخاصة. وقد حددت أبعاد المرونة الاستراتيجية بأربعة أبعاد هي المرونة الإنتاجية، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة التنافسية، والمرونة السوقية.

تألف مجتمع البحث من جميع موظفي كليات الجامعة الوطنية، إضافةً إلى أعضاء الهيئة التعليمية (الفنية والتدريسية)، وبغرض جمع البيانات من خلال استبانة مصممة لهذه الغاية، فقد اعتمد الباحث على عينة ميسرة (غير احتمالية)، بلغت عينة الدراسة (100) من أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها، وجود علاقة معنوية بين جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية وتحسين الاداء، كما أوصى الباحث بأن تعزز الجامعة الوطنية الخاصة سياساتها المرنة لتعيين أعضاء هيئة تدريس مؤهلين وفقاً لمتطلبات السوق، وتعزيز الاستثمار في تقنيات جديدة لزيادة الكفاءة الاكاديمية والإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية، تحسين الأداء، التنافسية.

## 1. مقدمة

إن نجاح أو فشل المنظمات بمختلف أنواعها مرتبط بمدى تحقيقها لغاياتها وأهدافها الاستراتيجية في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، ويرتبط تحسين الأداء بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تعمل المنظمات على ضبطها والتحكم فيها، أو التكيف معها بمرونة من خلال تكييف الاستراتيجيات مع متطلبات السوق وتوجيه الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، وهو ما دعا إلى التركيز على المرونة الاستراتيجية كأداة إدارية فعالة تحقق التفاعل الإيجابي بين المنظمة ومحيطها سواء بالتأثر بما تنتجه البيئة المحيطة أو التأثير فيها عن طريق ما يمكن أن تنتجه المنظمة من سلع أو خدمات جديدة كما إن الاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات، يساعد على التكيف مع التغيرات في البيئة، والسرعة في استيعاب الفرص الخارجية والتقليل بشكل كبير من مخاطر العمل والجمود التنظيمي، مما يزيد من احتمال نجاح الأعمال، ولأهمية المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء عملت الدراسة على معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء، في كليات الجامعة الوطنية الخاصة، من خلال اختبار أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء، بهدف معرفة مستوى تحققه، ومن ثم اقتراح عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها لتطوير وتحسين الأداء في الكليات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها.

## 2. الدراسات السابقة

### 1.2. الدراسات العربية

**1- دراسة (B. Hamidi ، 2021): بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية-الأمير.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها مرونة المعلومة، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير بعين البيضاء ولاية أم البواقي، من خلال مختلف الممارسات التي تم وضعها كأبعاد لتحديد التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من (٤٠) موظفا، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، حيث يحتوي على (٤٩) فقرة وزعت على الموظفين من مختلف المستويات التنظيمية، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الحاسوبي SPSS، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير.

**2- دراسة (M. Al-Zamil ، 2021): بعنوان المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.**

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (الفنية، والتدريسية) وتمثلت أبعاد المرونة الإبداعية، السرعة الخفة الاتساق الواقعية، البصيرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (200) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الدراسة الاستبيانية على جمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها وجود علاقة طردية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

**3- دراسة (R. O. M. Al-Muzayen ، 2020): بعنوان أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.**

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة أبعاد المرونة الاستراتيجية التالية مرونة الموارد مرونة الخدمات مرونة المعلومات ومرونة الموارد البشرية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية العاملين في المؤسسات محل الدراسة والبالغ عددها 87 مؤسسة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم استخدام (152) استبانة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ومستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة.

**4- دراسة (A. Ben Ahmed ، 2018): بعنوان أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية.**

يهدف البحث إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، حيث تمثلت أبعاد المرونة الاستراتيجية في مرونة التسويق، مرونة الإنتاج، مرونة الموارد البشرية المرونة المالية المرونة الهيكلية وأبعاد فاعلية الأداء تمثلت في (أداء الأفراد أداء العمليات، أداء المنتجات والخدمات) ولغرض جمع البيانات استخدمت استبانة وزعت على عينة حجمها (150) موظف وتمثلت أداة الدراسة الاستبانة، وكانت النتائج أهمها وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء.

**5- دراسة ( I. B. M. Abu Raden ،2017): بعنوان المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية الآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، وتم تصميم مخطط فرضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها، وتكونت العينة من (80) شخصا وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واستعملت في تحليل البيانات الحزمة البرمجية الجاهزة وتم التوصل إلى وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة, وأن للمرونة الاستراتيجية وأبعادها (السرعة الإبداعية، الفطنة، الخفة، الاتساق) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

**6- دراسة (سلمان، عبد الحسين، 2022):**

**Impact of strategic flexibility on the organization's effectiveness by mediating organization creativity: analytical research.**

**تأثير المرونة الاستراتيجية في فاعلية المنظمة الدور الوسيط للإبداع التنظيمي دراسة تحليلية.**

يهدف هذا البحث إلى معرفة تأثير المرونة الاستراتيجية في فاعلية المنظمة عن طريق الدور الوسيط للإبداع التنظيمي من خلال دراسة تأثير الابعاد الخاصة بالمرونة الاستراتيجية مرونة القدرات، مرونة الموارد مرونة المعلومات مرونة التنسيق على ابعاد فاعلية المنظمة والتكيف في البيئة الإنتاجية تحقيق الأهداف ويتوسط الابداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، الاصالة الحساسية للمشكلات المخاطرة من خلال دراسة تحليلية تم اجرائها في ست مديريات في وزارة التربية العراقية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على عينة بلغ عندها (131) فردا وتوصلت النتائج إلى أن هناك دوراً للمتغير الوسيط الابداع التنظيمي في زيادة تأثير المرونة الاستراتيجية في فاعلية المنظمة.

### 2.2. الدراسات الأجنبية

**1- دراسة (Xin, 2020):**

**Exploring the Impact of Strategic Flexibility on Business Model Innovation under the Open Innovation Activity: The Moderating Roles of Multiple Factors with Competitive Ties and Cooperative Ties.**

**استكشاف تأثير المرونة الاستراتيجية على ابتكار نموذج الاعمال في إطار الابتكار المفتوح الدور الوسيط للعوامل المتعددة ذات العلاقات التنافسية والروابط التعاونية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور بين المرونة الاستراتيجية والانفتاح على الابتكار وابتكار نموذج الاعمال بوجود متغيرين وسيطين العوامل ذات العلاقات التنافسية والروابط التعاونية، وتم تطبيق البحث على المؤسسات الخدمية الحديثة في منطقة دلتا نهر يانغتسي، خلال الفترة 2017 إلى 2018، وتم استخدام المنهج الوصفي واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث استخدمت (236) استبانة، وتوصلت الدراسة للنتائج الاتية إن الانفتاح على الابتكار يلعب دورا وسيطا جزئيا بين

المرونة الاستراتيجية وابتكار نموذج الاعمال وتؤثر علاقات التعاون العالية وعلاقات التنافس العالية بشكل إيجابي على العلاقة في المتغيرات.

**2- دراسة (Bakhsh, 2018):**

**investigation the impact of strategic flexibility on organizational innovation.**

**التحقيق في أثر المرونة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية على الابداع التنظيمي بين مديري وموظفي المركز الثقافي للتعليم، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (136) شخص، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانات، وتم استخدام الانحدار الخطي وتوصلت النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي وهام على إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي المرونة الاستراتيجية تلعب دور وساطة في التعلم التنظيمي والابتكار إن الابتكار يمثل جانب من جوانب الميزة التنافسية المنظمات.

**3- دراسة (eryesll, 2015):**

**the role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance.**

**دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأثرها على أداء الاعمال.**

هدفت الدراسة لمعرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأثرها على أداء الاعمال، طبقت الدراسة على (56) شركة نشطة في قطاعي المعلوماتية والالكترونيات، واستخدمت الاستبانة للتوصل للنتائج وتم اعتماد المنهج الوصفي وتم اخذ عينة مكونة من (145) موظف وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها يوجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، كما انه يوجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الاعمال في الشركات المبحوث فيها.

### 3.2. التعقيب على الدراسات السابقة

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض النقاط كالبحث في أثر المرونة الاستراتيجية وأهمية تطبيقها. وتختلف عنها في مجال التطبيق ومجتمع البحث، كونها طبقت في كليات الجامعة الوطنية الخاصة.

## 3. مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة تبني أساليب مستحدثة، والتقليل من سلبيات الإدارة المركزية التي أصبحت عائقا أمام الطموحات التنموية. كما تلعب الجامعات دوراً حيوياً في تحقيق التنمية المستدامة، وشكلت زيادة حدة المنافسة بينها دافعاً إلى تبني اطر استراتيجية واضحة المعالم يمكن الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية اللازمة

للتعامل مع متغيرات البيئة التنافسية، من بينها مدخل المرونة الاستراتيجية. وانطلاقاً مما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما دور المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء في كليات الجامعة الوطنية الخاصة؟

وينتج عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما دور المرونة الإنتاجية في تحسين الأداء في كليات الجامعة الوطنية الخاصة؟

2- ما دور مرونة رأس المال البشري في تحسين الأداء في كليات الجامعة الوطنية الخاصة؟

3- ما دور المرونة السوقية في تحسين الأداء في كليات الجامعة الوطنية الخاصة؟

4- ما دور المرونة التنافسية في تحسين الأداء في كليات الجامعة الوطنية الخاصة؟

## 4. أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية: تعد المرونة أحد أبعاد الابداع ومرونة الجامعة الاستراتيجية تمنحها القدرة على التكيف مع متطلبات العصر ومواكبة التغيرات، كما ان الدراسة تقدم لنا توصيات ومقترحات تفيد الباحثين والمختصين وتفتح لهم آفاقاً لدراسات مستقبلية حول المرونة الاستراتيجية في الجامعة. كما يعد البحث الحالي من الدراسات التي يمكن ان توفر قاعدة معلومات مهمة ستكون بمثابة دليل على المستوى التشغيلي والاستراتيجي.

ثانياً: الأهمية العملية: تفيد نتائج الدراسة صناع القرار في الجامعة الوطنية الخاصة، إذ تبين لهم موقع الجامعة التنافسي، بما يمنحهم القدرة على فهم وتحليل الموقف التنافسي وصياغة سياسات يمكن من خلالها رفع مستوى الميزة التنافسية للجامعة. كما ان تعزيز الميزة التنافسية للجامعة يسهم بشكل كبير في توفير برامج اكاديمية ذات جودة عالية، وتبين نتائج الدراسة لرؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية والعاملين في الجامعة مؤشرات المرونة الاستراتيجية وآليات توفرها في الجامعة.

## 5. أهداف البحث

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحسين الأداء في كليات الجامعة الوطنية الخاصة.

2- الكشف عن مستوى دور كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية مساهمة في تحسين الاداء في كليات الجامعة الوطنية الخاصة.

## 6. فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

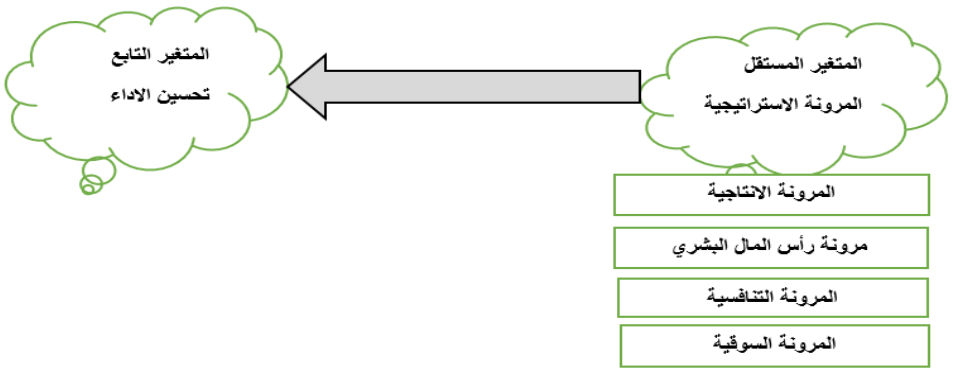
_ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في تقديم الخدمة في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة.

_الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة.

_الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة.

_الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة.

## 7. متغيرات البحث




***الشكل (1): نموذج متغيرات البحث***

**الفرضية الرئيسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

_ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في تقديم الخدمة في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة.

_الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة.

_الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة.

_الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة.

## 8. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في موظفي كليات الجامعة الوطنية الخاصة (كلية العلوم الإدارية والمالية، كلية الصيدلة، كلية طب الاسنان، كلية الهندسة المعمارية، كلية الهندسة المدنية، كلية هندسة الاتصالات والحاسوب)، إضافةً إلى أعضاء الهيئة التعليمية (الفنية والتدريسية) في الكليات المذكورة، واستخدمت لهذه الغاية عينة ميسرة (غير احتمالية)، بلغت عينة الدراسة (100) من أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية.

## 9. منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وفي الجزء النظري تم الاعتماد فيه على أبرز ما ورد في الكتب والمرجعيات والادبيات المتخصصة في موضوع البحث، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة. أما الجزء العملي تم الاعتماد فيه على جمع البيانات، وتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل اليها بعد استرداد الاستبانة وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS)، والخروج باستنتاجات.

## 10. حدود البحث

حدود زمانية: 2024.

حدود مكانية: كليات الجامعة الوطنية الخاصة (كلية العلوم الإدارية والمالية، كلية الصيدلة، كلية طب الاسنان، كلية الهندسة المعمارية، كلية الهندسة المدنية، كلية هندسة الاتصالات والحاسوب).

حدود موضوعية: وهي الحدود التي تتعلق بالمرونة الاستراتيجية وتحسين الأداء، وتتمثل متغيرات البحث المدروسة بالمتغيرات المستقلة الآتية: (المرونة الانتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية، المرونة السوقية)، والمتغير التابع تحسين الأداء.

## 11. المرونة الاستراتيجية

### 1.11. تعريف المرونة الاستراتيجية

هي سمة مميزة للمنظمة تظهر عن طريقها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيتها الخارجية **[10]**.

كما تعرف بأنها الإمكانات والقابليات المتوفرة في موارد المؤسسة والتي تسمح للمؤسسة بحرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات البيئة المختلفة **[11]**.

كذلك فهي قدرة المؤسسة على تحقيق الاستجابة في الوقت المناسب والتكيف مع التغيرات البيئية التي تكون كبيرة جدا بحيث تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء التنظيمي **[12]**.

### 2.11. أهمية المرونة الاستراتيجية

تعد المرونة الاستراتيجية شرطاً لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف المتغيرة، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد [13]. كما أنها تعزز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها [14].

### 3.11. أهمية المرونة الاستراتيجية

**1- المرونة الإنتاجية:**

تتمثل المرونة الإنتاجية بقدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، وكذلك قدرة المنظمة لتعديل منتجاتها (السلعية والخدمية) في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير بأسعار تنافسية [15].

كما تتمثل المرونة الإنتاجية في قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة في مدة تخطيط قصيرة، ولكي تكون مرونة الإنتاج فعالة يفترض ان يكون هناك قدرة على تقديم منتجات جديدة بتكلفة منخفضة، ومرونة الإنتاج تسهل دمج التقنيات الجديدة والمعلومات المؤثرة التي تسهل استعمال أفضل الأساليب التقنية تماشيا مع التغيرات فيها. وتؤثر مرونة الإنتاج في مجالين مهمين:

- قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار ان الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة بالتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله فترة زمنية طويلة نسبيا.

- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب ان يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقل ومتقلب.

**2- مرونة رأس المال البشري:**

رأس المال البشري هو مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرها في العمل **[16]**، لذلك فإن خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون أكثر الأصول أهمية لكونهم يعرضون التزامهم في بيئة العمل وإمكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة للمنظمة ويعد العامل مصدرا لتوليد الميزة التنافسية.

يقصد بالمرونة في هذا السياق قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في حدود معينة بحيث يتمكن الشخص من التوصل لأفكار جديدة وغير تقليدية.

ومرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، حيث تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة لتعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد الموظفين إلى أداء مهام مختلفة ردا على طلبات العمل المختلفة، وتمثل مرونة رأس المال البشري قيمة ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات والسلوك.

**3- المرونة السوقية:**

هي قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية **[17]**.

تعبر المرونة السوقية عن قدرة المؤسسة على تعديل وضعيتها في السوق، تغيير قواعدها وتفكيك استراتيجياتها الحالية والمرونة السوقية تترجم السهولة التي تمكن نظام الإنتاج من التكيف مع التغيرات في السوق فهي تمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات دون أن يؤثر ذلك على العمل كما تمكن المنظمة من استغلال فرص عمل جديدة وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

**4- المرونة التنافسية:**

يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من اجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها وتعبر المرونة التنافسية عن قدرة المنظمة على التأقلم مع متطلبات المحيط، وتعكس قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية على مستوى الطلب والتكنولوجيا ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات البيئية الخارجية وتحديد السعر التنافسي **[18]**.

## 12. تحسين الأداء

### 1.12. مفهوم تحسين الأداء

يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهـو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين تحسين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما تحسين الأداء فيقاس على أساس النتائج **[19]**.

يُعبر مفهوم تحسين الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد **[20]**.

ايضاً منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف، يُعبر مفهوم تحسين الأداء عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها **[21]**.

في حين يعرف تحسين الأداء أيضاً على أنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يُمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة **[22]**.

### 2.12. أهمية تحسين الأداء

إن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة العليا، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سوف يشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي إلى تصفية المنظمة أحياناً. وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح المعنوية لدى العاملين وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية **[23]**.

### 3.12. أبعاد تحسين الأداء

إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة.. فنجاح استراتيجيات أدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة **[24]**.

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين تمثلت بالآتي:

**1- جودة العمل المنجز:** وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة **[25]**.

**2- الالتزام:** لقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن أدائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي). حيث أن التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الإدارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة، وبالتالي تلافي أوجه السلوك السلبي المشار اليها **[26]**.

**3- كمية العمل المنجز:** يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدى بها أنشطته، فعلى أساس نمط الأداء الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطته المعينة أو مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد.

ومن المهم في هذا المجال ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات أثناء العمل، بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل **[27]**.

## 13. النتائج ومناقشتها

### 1.13. تصميم الاستبانة

تم تصميم القائمة على أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة بحيث يكون للمستبانين منهم إدراك الهدف منها بوضوح والإجابة عليها، وتم تقسيم قائمة الاستبانة إلى مجموعتان من الأسئلة:

**المجموعة الأولى:**

العبارات التي تقيس أبعاد المرونة الاستراتيجية (المتغير المستقل) وتم تقسيمها إلى الأبعاد التالية:

أولاً: العبارات التي تقيس بعد المرونة الإنتاجية، وتشمل الأسئلة من (1-5).

ثانياً: العبارات التي تقيس بعد مرونةرأس المال البشري، وتشمل الأسئلة من (6-10).

ثالثًا: العبارات التي تقيس بعد المرونة التنافسية، وتشمل الأسئلة من (11-15).

رابعًا: العبارات التي تقيس بعد المرونة السوقية، وتشمل الأسئلة من (16–20).
خامساً: العبارات التي تقيس بعد المرونة الاستراتيجية، وتشمل الأسئلة من (21–25).

**المجموعة الثانية:**

العبارات التي تقيس تحسين الأداء (المتغير التابع)، وتشمل الأسئلة من (26–30).

وللإجابة على أسئلة الاستبانة، تم توزيع (100) قائمة استبانة على أعضاء الهيئة الفنية والتدريسية في الجامعة الوطنية الخاصة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم استرداد (90) قائمة استبانة. تم استخدام المقياس الخماسي ليكرت، وذلك لبيان درجات الموافقة، وإعطاءها القيم التصاعدية كما يلي:

***الجدول: (1) درجات الموافقة على الاستقصاء***

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

كما تم تصنيف متوسطات الإجابات إلى ثلاث مستويات (عالي، متوسط، متدني)، وعلى أساس أن درجة محايد هي درجة متوسطة من الموافقة ويقابلها العدد (3)، وبناءً على ذلك تم الاعتماد على التصنيف التالي:

***الجدول (2): تصنيف الإجابات***

| من 1 إلى أقل من 2.5 | من 2.5 إلى أقل من 3.5 | من 3.5 إلى 5 |
|---|---|---|
| متدني | متوسط | عالي |

## 2.13. صدق وثبات أداة البحث

### 1.2.13. اختبار الصدق الظاهري

تم إجراء هذا الاختبار بعرض قائمة الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الوطنية الخاصة، وتم تعديل بعض الأسئلة الواردة وإعادة صياغة بعض الأسئلة في الاستبانة.

### 2.2.13. اختبار الاتساق الداخلي

بعد دراسة الصدق الظاهري لأداة البحث، تم اختبار الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان لتحديد مدى ارتباطها مع بعضها البعض بحيث لا تتغير إذا طبقت في ظروف مختلفة، وتم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لهذا الغرض كما هو مبين في الجدول التالي:

***الجدول (3): نتائج ألفا كرونباخ***

| المتغيرات | عدد الأسئلة | قيمة (ألفا كرونباخ) |
|---|---|---|
| المرونة الإنتاجية | 5 | 0.852 |
| مرونةرأس المال البشري | 5 | 0.750 |
| المرونة التنافسية | 5 | 0.737 |
| المرونة السوقية | 5 | 0.568 |
| المرونة الاستراتيجية | 5 | 0.602 |
| تحسين الأداء | 5 | 0.644 |

نرى من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.568–0.852) مما يعني أن جميع أسئلة الاستبيان المستخدم في البحث تتمتع بمعدل ثبات مقبول.

## 3.13 الإحصاءات الوصفية

لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها قمنا بإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي معتمدين في معالجتها على البرنامج الإحصائي **spss**، كما قمنا باختبار فرضيات البحث باستخدام الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط الخطي ومعدل الانحدار. وفيما يلي توضيح للإحصاءات الوصفية التي قمنا باستخراجها لكافة متغيرات البحث المستقلة والتابعة في الجامعة الوطنية الخاصة.

***الجدول (4): نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل (المرونة الإنتاجية) X1***

| السؤال | التكرارات | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | | |
| 1 | **17** | **13** | **11** | **47** | **2** | **3.0444** | **1.2353** | متوسطة |
| 2 | **9** | **15** | **14** | **44** | **8** | **3.3000** | **1.1558** | متوسطة |
| 3 | **9** | **8** | **12** | **59** | **2** | **3.4111** | **1.0374** | متوسطة |
| 4 | **11** | **18** | **14** | **42** | **5** | **3.1333** | **1.1727** | متوسطة |
| 5 | **8** | **3** | **12** | **46** | **21** | **3.7667** | **1.1223** | عالية |
| المتوسط الكلي للمتغير **X1** | | | | | | **3.3311** | **1.1447** | متوسطة |

تشير اتجاهات افراد عينة البحث على درجة موافقة متوسطة على المتغير (المرونة الإنتاجية)، حيث كانت الموافقة متوسطة على عبارة "تتيح الجامعة موارد تعلم مرنة مثل الدورات المهنية وورش العمل"، وذلك بوسط حسابي قدره (3.0444). وهناك موافقة متوسطة على عبارة "تتمتع الجامعة بتقديم تعليم عالي الجودة في حال وجود أزمات"، وبوسط حسابي قدره (3.3000). وايضاً موافقة متوسطة على

عبارة "تقوم الجامعة بتحديث المناهج الدراسية بانتظام لموائمتها مع المستجدات التكنولوجية"، وبوسط حسابي قدره (3.4111). وهناك موافقة متوسطة على عبارة "تتمتع الجامعة بالقدرة على توفير تدريب عملي يتماشى مع احتياجات الصناعة"، وذلك بوسط حسابي قدره (3.1333). وبالتالي هنالك درجة موافقة عالية على عبارة "تمتلك الجامعة سياسات مرنة لتعيين اغضاء هيئة تدريس مؤهلين وفقاً لمتطلبات السوق"، بوسط حسب قدره (3.7667). كانت الموافقة متوسطة على المتغير X1 المرونة الإنتاجية بمتوسط حسابي كلي قدره (3.331).

***الجدول (5): X2 نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل (مرونة رأس المال البشري)***

| السؤال | التكرارات | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | | |
| 1 | **3** | **20** | **21** | **39** | **7** | **3.3000** | **1.0106** | متوسطة |
| 2 | **3** | **12** | **21** | **47** | **7** | **3.4778** | **0.9388** | متوسطة |
| 3 | **0** | **7** | **8** | **64** | **11** | **3.8778** | **0.7162** | عالية |
| 4 | **3** | **10** | **25** | **48** | **4** | **3.4444** | **0.8755** | متوسطة |
| 5 | **3** | **13** | **21** | **49** | **4** | **3.4222** | **0.9115** | متوسطة |
| المتوسط الكلي للمتغير **X2** | | | | | | **3.50444** | **0.8905** | عالية |

تشير اتجاهات افراد عينة البحث على درجة موافقة متوسطة على المتغير (مرونة رأس المال البشري)، حيث كانت الموافقة متوسطة على عبارة "لدى الجامعة خطة مالية مرنة قابلة للتكيف مع متطلبات التغيرات السريعة في البيئة التعليمية"، وذلك بوسط حسابي قدره (3.3000). وهناك موافقة متوسطة على عبارة "تستثمر الجامعة في تقنيات وتجهيزات جديدة لتعزيز الكفاءة الاكاديمية والادارية"، وبوسط حسابي قدره (3.4778). وايضاً موافقة عالية على عبارة "تتوفر لدى الجامعة أنظمة لتقييم الأداء المالي والميزانية بشكل منتظم"، وبوسط حسابي قدره (3.8778). وهناك موافقة متوسطة على عبارة "تمتلك الجامعة مصادر تمويل متنوعة بعيدة عن الاعتماد على الرسوم الدراسية"، وذلك بوسط حسابي قدره (3.4444). وبالتالي هنالك درجة موافقة متوسطة على عبارة "تقوم الجامعة بوضع خطط للطوارئ المالية لتغطية النفقات في حال حدوث تغيرات مفاجئة"، بوسط حسب قدره (3.4222). كانت الموافقة عالية على المتغير X2 مرونة رأس المال البشري بمتوسط حسابي كلي قدره (3.50444).

***الجدول (6): X3 نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل (المرونة التنافسية)***

| السؤال | التكرارات | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | | |
| 1 | **13** | **9** | **5** | **60** | **3** | **3.3444** | **1.1723** | متوسطة |
| 2 | **8** | **2** | **15** | **61** | **4** | **3.5667** | **0.9604** | عالية |
| 3 | **0** | **0** | **10** | **68** | **12** | **4.0222** | **0.4966** | عالية |
| 4 | **0** | **17** | **17** | **50** | **6** | **3.5000** | **0.8773** | عالية |
| 5 | **3** | **4** | **26** | **48** | **9** | **3.6222** | **0.8556** | عالية |
| المتوسط الكلي للمتغير **X3** | | | | | | **3.61111** | **0.8724** | عالية |

تشير اتجاهات افراد عينة البحث على درجة موافقة عالية على المتغير (المرونة التنافسية)، حيث كانت الموافقة متوسطة على عبارة "توفر الجامعة برامج دراسية فريدة تميزها عن الجامعات الأخرى"، وذلك بوسط حسابي قدره (1.1723). وهناك موافقة عالية على عبارة "تحرص الجامعة على مراجعة ملاحظات الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية لتحسين برامجها الدراسية"، وبوسط حسابي قدره (0.9604). وايضاً موافقة عالية على عبارة "تعمل الجامعة على تطوير برامج شراكة مع المؤسسات الدولية لتعزيز تبادل المعرفة والخبرات"، وبوسط حسابي قدره (0.4966). وهناك موافقة عالية على عبارة "تقدم الجامعة منح دراسية أو تسهيلات مالية لجذب الطلاب المتميزين"، وذلك بوسط حسابي قدره (0.8773). وبالتالي هنالك درجة موافقة عالية على عبارة "تقوم الجامعة بتوظيف أعضاء هيئة التدريس ذوي السمعة الرفيعة والخبرة الدولية"، بوسط حسابي قدره (0.8556). كانت الموافقة عالية على المتغير X3 المرونة التنافسية بمتوسط حسابي كلي قدره (0.8724).

***الجدول (7): X4 نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل (المرونة السوقية)***

| السؤال | التكرارات | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | | |
| 1 | **9** | **8** | **6** | **65** | **2** | **3.4778** | **1.0410** | متوسطة |
| 2 | **6** | **9** | **16** | **57** | **2** | **3.4444** | **0.9494** | متوسطة |
| 3 | **0** | **6** | **14** | **62** | **8** | **3.8000** | **0.6902** | عالية |
| 4 | **0** | **19** | **12** | **54** | **5** | **3.5000** | **0.8900** | عالية |
| 5 | **3** | **0** | **23** | **59** | **5** | **3.7000** | **0.7259** | عالية |

| | | | |
|---|---|---|---|
| المتوسط الكلي للمتغير **X4** | **3.5844** | **0.8593** | عالية |

تشير اتجاهات افراد عينة البحث على درجة موافقة عالية على المتغير (المرونة السوقية)، حيث كانت الموافقة متوسطة على عبارة "تقوم الجامعة بتقييم وتحديث مناهجها الدراسية بشكل دوري لتلبية الطلبات السوقية"، وذلك بوسط حسابي قدره (1.0410). وهناك موافقة متوسطة على عبارة "تقوم الجامعة بإجراء أبحاث سوقية لفهم التوجهات المستقبلية في التعليم العالي وسوق العمل "، وبوسط حسابي قدره (0.949). وايضاً موافقة عالية على عبارة "تعزز الجامعة الابتكار والبحث العلمي الموجه نحو حل المشكلات السوقية"، وبوسط حسابي قدره (0.6902). وهناك موافقة عالية على عبارة "توفر الجامعة دورات مهنية ومهارات توازي احتياجات سوق العمل الحديث"، وذلك بوسط حسابي قدره (0.8900). وبالتالي هنالك درجة موافقة عالية على عبارة "تشارك الجامعة في شراكات مع القطاع السوقي لتطوير برامج تدريبية متكاملة"، بوسط حسابي قدره (0.7259). كانت الموافقة عالية على المتغير X4 المرونة التنافسية بمتوسط حسابي كلي قدره (0.8593).

***الجدول (8): X5 نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية)***

| السؤال | التكرارات | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | | |
| 1 | **7** | **7** | **13** | **58** | **5** | **3.5222** | **0.9969** | عالية |
| 2 | **0** | **3** | **23** | **54** | **10** | **3.7889** | **0.6786** | عالية |
| 3 | **0** | **16** | **25** | **45** | **4** | **3.4111** | **0.8332** | متوسطة |
| 4 | **0** | **2** | **28** | **56** | **4** | **3.6889** | **0.5929** | عالية |
| 5 | **3** | **14** | **31** | **33** | **9** | **3.3444** | **0.9733** | متوسطة |
| المتوسط الكلي للمتغير **X5** | | | | | | **3.5511** | 0.8149 | عالية |

تشير اتجاهات افراد عينة البحث على درجة موافقة عالية على المتغير (المرونة الاستراتيجية)، حيث كانت الموافقة عالية على عبارة "تطور الجامعة الخطة الاستراتيجية بانتظام لتعكس التغيرات في البيئة التعليمية"، وذلك بوسط حسابي قدره (0.9969). وهناك موافقة عالية على عبارة "تساهم الجامعة في تعزيز الابتكار والبحوث التي تلبي احتياجات سوق العمل"، وبوسط حسابي قدره (0.6786). وايضاً موافقة متوسطة على عبارة "يتم تدريب الموظفين لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين في مواجهة التحديات"، وبوسط حسابي قدره (0.8332). وهناك موافقة عالية على عبارة "تتكامل العمليات والسياسات في الجامعة لدعم المرونة الاستراتيجية"، وذلك بوسط حسابي قدره (0.5929). وبالتالي هنالك درجة موافقة متوسطة على عبارة "يتم إجراء مراجعات دورية للاستراتيجية الحالية للتأكد من أنها

لا تزال ملائمة"، بوسط حسابي قدره (0.9733). كانت الموافقة عالية على المتغير X5 المرونة السوقية بمتوسط حسابي كلي قدره (0.8149).

***الجدول (9): Y1 نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع (تحسين الأداء)***

| السؤال | التكرارات | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | | |
| 1 | **14** | **13** | **24** | **35** | **4** | **3.0222** | **1.1609** | متوسطة |
| 2 | **3** | **3** | **19** | **63** | **2** | **3.6444** | **0.7391** | عالية |
| 3 | **3** | **11** | **16** | **56** | **4** | **3.5222** | **0.8897** | عالية |
| 4 | **11** | **10** | **19** | **38** | **12** | **3.3333** | **1.2085** | متوسطة |
| 5 | **3** | **24** | **13** | **43** | **7** | **3.3000** | **1.0541** | متوسطة |
| **المتوسط الكلي للمتغير y1** | | | | | | **3.3644** | **1.0104** | متوسطة |

تشير اتجاهات افراد عينة البحث على درجة موافقة عالية على المتغير (تحسين الأداء)، حيث كانت الموافقة متوسطة على عبارة "تسعى الجامعة لرفع كفاءة العاملين فيها مما يساهم في تحسن الأداء"، وذلك بوسط حسابي قدره (1.1609). وهناك موافقة عالية على عبارة "تشجع الجامعة روح الإبداع والابتكار لدى المدرسين والعاملين فيها"، وبوسط حسابي قدره (0.7391). وايضاً موافقة عالية على عبارة" تراعي الجامعة رغبة العامل وقدرته على الأداء عند توزيع المهام والأعمال"، وبوسط حسابي قدره (0.8897). وهناك موافقة متوسطة على عبارة "تشجع الجامعة على إقامة حلقات نقاشية بين الموظفين والمدرسين لاستثمار طاقاتهم"، وذلك بوسط حسابي قدره (1.2085). وبالتالي هنالك درجة موافقة متوسطة على عبارة "توفر الجامعة الدورات التدريبية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مهارات التدريس والبحث لديهم "، بوسط حسابي قدره (1.0541). كانت الموافقة عالية على المتغير X6 تحسين الأداء بمتوسط حسابي كلي قدره (1.0104).

## 4.13 اختبار فرضيات البحث

**تم اختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار:**

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة معنوية بين المرونة الإنتاجية، وتحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

***الجدول (10): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى***

**Correlations**

| | | x1 | y1 |
|---|---|---|---|
| x1 | Pearson Correlation | 1 | .521** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| y1 | Pearson Correlation | .521** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 90 | 90 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط العلاقة بين المتغير المستقل X1 والمتغير التابع Y1، كما ان قيمة معامل الارتباط هي (0.521)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية، وهذا يدل على ان أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الاخر والعكس صحيح.

***الجدول (11): نتائج تحليل انحدار الفرضية الفرعية الأولى***

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .521[a] | .272 | .264 | .56594 |

a. Predictors: (Constant), x1

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 10.526 | 1 | 10.526 | 32.864 | .000[b] |
| | Residual | 28.186 | 88 | .320 | | |
| | Total | 38.712 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x1

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients B | Unstandardized Coefficients Std. Error | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constant) | 2.101 | .228 | | 9.219 | .000 |
| | x1 | .379 | .066 | .521 | 5.733 | .000 |

a. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استناداً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(32.864) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.76) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.05)، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.272)، أي أنه يمكن نسب (27.2%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق المرونة الإنتاجية، إلى التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تؤخذ في

الحسبان، كما تبين في الجدول السابق أن المرونة الإنتاجية تؤثر على تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة، حيث بلغت قيمة معامل بيتا لهذا المتغير(0.521) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.733) وهي أكبر من قيمة z البالغة (2.58) عند مستوى الدلالة (0.05)، وبما أن الميل B يساوي (0.379) **فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المرونة الإنتاجية، وبين تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.**

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة معنوية بين مرونة رأس المال البشري، وتحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

***الجدول (12): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية***

**Correlations**

| | | x2 | y1 |
|---|---|---|---|
| x2 | Pearson Correlation | 1 | .515** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| y1 | Pearson Correlation | .515** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 90 | 90 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط العلاقة بين المتغير المستقل X2 والمتغير التابع Y1، كما ان قيمة معامل الارتباط هي (0.515)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية، وهذا يدل على ان أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر والعكس صحيح.

***الجدول (13): نتائج تحليل انحدار الفرضية الفرعية الثانية***

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .515[a] | .266 | .257 | .56842 |

a. Predictors: (Constant), x2

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 10.278 | 1 | 10.278 | 31.811 | .000[b] |
| | Residual | 28.433 | 88 | .323 | | |
| | Total | 38.712 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x2

**Coefficients[a]**

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|

| | | B | Std. Error | Beta | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constant) | 1.482 | .339 | | 4.374 | .000 |
| | x2 | .537 | .095 | .515 | 5.640 | .000 |

a. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (31.811) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.76) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) ، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.266) ، أي أنه يمكن نسب (26.6%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق مرونة رأس المال البشري، إلى التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تؤخذ في الحسبان، كما تبين في الجدول السابق أن مرونة رأس المال البشري تؤثر على تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة، حيث بلغت قيمة معامل بيتا لهذا المتغير (0.515) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.640) وهي أكبر من قيمة z البالغة (2.58) عند مستوى الدلالة (0.05) ، وبما أن الميل B يساوي (0.537) **فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، ونقر بوجود علاقة معنوية بين مرونة رأس المال البشري، وبين تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.**

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة معنوية بين المرونة التنافسية، وتحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

**الجدول (14): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة**

**Correlations**

| | | x3 | y1 |
|---|---|---|---|
| x3 | Pearson Correlation | 1 | .397** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| y1 | Pearson Correlation | .397** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 90 | 90 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط العلاقة بين المتغير المستقل X3 والمتغير التابع Y1، كما ان قيمة معامل الارتباط هي (0.397)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية، وهذا يدل على ان أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر والعكس صحيح.

***الجدول (15): نتائج تحليل انحدار الفرضية الفرعية الثالثة***

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .397[a] | .158 | .148 | .60867 |

a. Predictors: (Constant), x3

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 6.110 | 1 | 6.110 | 16.492 | .000[b] |
| | Residual | 32.602 | 88 | .370 | | |
| | Total | 38.712 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: y1
b. Predictors: (Constant), x3

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients B | Unstandardized Coefficients Std. Error | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constant) | 1.855 | .377 | | 4.925 | .000 |
| | x3 | .417 | .103 | .397 | 4.061 | .000 |

a. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (16.492) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6,76) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) ، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.158) ، أي أنه يمكن نسب (15.8%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق المرونة التنافسية، إلى التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تؤخذ في الحسبان، كما تبين في الجدول السابق أن المرونة التنافسية تؤثر على تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة، حيث بلغت قيمة معامل بيتا لهذا المتغير (0.397) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.061) وهي أكبر من قيمة z البالغة (2.58) عند مستوى الدلالة (0.05) ، وبما أن الميل B يساوي (0.417) **فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المرونة التنافسية، وبين تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.**

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة معنوية بين المرونة السوقية، وتحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

***الجدول (16): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة***

**Correlations**

| | | x4 | y1 |
|---|---|---|---|
| x4 | Pearson Correlation | 1 | .412** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| y1 | Pearson Correlation | .412** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 90 | 90 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط العلاقة بين المتغير المستقل X4 والمتغير التابع Y1، كما ان قيمة معامل الارتباط هي (0.412)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية، وهذا يدل على ان أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر والعكس صحيح.

***الجدول رقم (17): نتائج تحليل انحدار الفرضية الفرعية الرابعة***

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .412[a] | .169 | .160 | .60447 |

a. Predictors: (Constant), x4

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 6.558 | 1 | 6.558 | 17.948 | .000[b] |
| | Residual | 32.154 | 88 | .365 | | |
| | Total | 38.712 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: y1
b. Predictors: (Constant), x4

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients B | Unstandardized Coefficients Std. Error | Standardized Coefficients Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constant) | 1.495 | .445 | | 3.355 | .001 |
| | x4 | .520 | .123 | .412 | 4.236 | .000 |

a. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استناداً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (17.948) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6.76) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) ، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.169) ، أي أنه يمكن نسب (16.9%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق المرونة السوقية، إلى التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تؤخذ في

الحسبان، كما تبين في الجدول السابق أن المرونة السوقية تؤثر على تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة، حيث بلغت قيمة معامل بيتا لهذا المتغير (0.412) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.236) وهي أكبر من قيمة z البالغة (2.58) عند مستوى الدلالة (0.05) ، وبما أن الميل B يساوي (0.520) **فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المرونة السوقية، وبين تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.**

**الفرضية الرئيسة:** توجد علاقة معنوية بين المرونة الاستراتيجية، وتحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

وقد كانت نتيجة تحليل الارتباط والانحدار للفرضية الرئيسة كما يلي:

***الجدول (18): نتائج تحليل الارتباط للفرضية الرئيسة***

**Correlations**

| | | x5 | y1 |
|---|---|---|---|
| x5 | Pearson Correlation | 1 | .450** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 90 | 90 |
| y1 | Pearson Correlation | .450** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 90 | 90 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل درجة الارتباط العلاقة بين المتغير المستقل X5 والمتغير التابع Y1، كما ان قيمة معامل الارتباط هي (0.450)، وهذا يدل على وجود درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، واتجاه هذه العلاقة طردية، وهذا يدل على ان أي زيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر والعكس صحيح.

***الجدول (19): نتائج تحليل انحدار الفرضية الرئيسة***

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .450[a] | .202 | .193 | .59242 |

a. Predictors: (Constant), x5

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 7.827 | 1 | 7.827 | 22.300 | .000[b] |
| | Residual | 30.885 | 88 | .351 | | |
| | Total | 38.712 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: y1
b. Predictors: (Constant), x5

**Coefficients[a]**

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|

| | | B | Std. Error | Beta | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constant) | 1.375 | .425 | | 3.233 | .002 |
| | x5 | .546 | .116 | .450 | 4.722 | .000 |

a. Dependent Variable: y1

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الخامسة استناداً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.300) عن قيمتها الجدولية والبالغة (6,76) وهي معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) ، كما تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.202) ، أي أنه يمكن نسب (20.2%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق المرونة الاستراتيجية، إلى التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة، وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تؤخذ في الحسبان، كما تبين في الجدول السابق أن المرونة الاستراتيجية تؤثر على تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة، حيث بلغت قيمة معامل بيتا لهذا المتغير (0.450) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.722) وهي أكبر من قيمة z البالغة (2.58) عند مستوى الدلالة (0.05) ، وبما أن الميل Bيساوي (0.546) **فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المرونة الاستراتيجية، وبين تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة**.

## 14. الاستنتاجات والتوصيات

### 1.14. الاستنتاجات

بناءً على الدراسة الميدانية ونتائج اختبار فرضيات البحث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1- يبين اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة معنوية بين المرونة الانتاجية، وبين تحسين الاداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

2- يبين اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة معنوية بين مرونة رأس المال البشري، وبين تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

3- يبين اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة معنوية بين المرونة التنافسية، وبين تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

4- يبين اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود علاقة معنوية بين المرونة السوقية، وبين تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

5- بناءً على اختبار الفرضية الرئيسة تبين وجود علاقة معنوية بين المرونة الاستراتيجية، وبين تحسين الأداء في الجامعة الوطنية الخاصة محل الدراسة.

## 2.14. التوصيات

1- يوصي الباحث إدارة الجامعة الوطنية الخاصة بالقيام بتحديث المناهج الدراسية بانتظام كي تؤائم المستجدات التكنلوجية، وكذلك ان تعزز الجامعة الوطنية الخاصة سياساتها المرنة لتعيين أعضاء هيئة تدريس مؤهلين وفقاً لمتطلبات السوق.

2- يوصي الباحث إدارة الجامعة الوطنية الخاصة بتعزيز الاستثمار في تقنيات جديدة لزيادة الكفاءة الاكاديمية والإدارية، وكذلك ان استمرار الجامعة في خلق مصادر تمويل متنوعة بعيدة عن الاعتماد على الرسوم الدراسية، ووجود خطة مالية مرنة لدى الجامعة قابلة للتكيف مع متطلبات التغيرات السريعة في البيئة التعليمية.

3- يوصي الباحث إدارة الجامعة الوطنية الخاصة بتوفير برامج دراسية فريدة تميزها عن الجامعات الأخرى، وكذلك الحرص على مراجعة ملاحظات الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية لتحسين برامجها الدراسية.

4- يوصي الباحث إدارة الجامعة الوطنية الخاصة بتقييم وتحديث مناهجها الدراسية بشكل دوري لتلبية الطلبات السوقية، وكذلك اجراء أبحاث سوقية لفهم التوجهات المستقبلية في التعليم العالي وسوق العمل.

5- تعزيز الاهتمام بين مختلف أبعاد المرونة الاستراتيجية (الانتاجية، رأس المال البشري، السوقية، التنافسية) في الجامعة الوطنية الخاصة للحفاظ على مستوى جيد لأداء الجامعة وتحسينه.

## المراجع

[1] B. Hamidi, "The Impact of Strategic Flexibility on the Application of Knowledge Management: A Case Study of 'Al-Amir' Hospital Institutions," M.S. thesis, Larbi Ben M'hidi Univ., Oum El Bouaghi, Algeria, 2021.

[2] M. Al-Zamil, "Strategic Flexibility and Its Relationship to Achieving Competitive Advantage at Imam Abdulrahman Bin Faisal University from Faculty Members' Perspectives," *Journal of the Faculty of Education (Al-Azhar University)*, vol. 40, no. 190, pt. 3, pp. 180–225, Apr. 2021.

[3] R. O. M. Al-Muzayen, "The Impact of Strategic Flexibility on Administrative Decision-Making in International Organizations Operating in the Gaza Strip," M.S. thesis, The Islamic University of Gaza, Gaza, Palestine, 2020.

[4] A. Ben Ahmed, "The Impact of Strategic Flexibility on Performance Effectiveness: A Case Study of Algerian Communication Institutions," *Egyptian Journal of Economic and Legal Studies*, no. 10, pp. 6–29, 2018.

[5] I. B. M. Abu Raden and D. S. M. Al-Anzi, "Strategic Flexibility as an Approach to Achieving Sustainable Competitive Advantage," *Journal of the University of Duhok*, vol. 20, no. 2, pp. 237–274, 2017.

[10] W. M. M. Al-Awaoudeh, "The Impact of Strategic Flexibility on the Performance of Jordanian Industrial Companies Operating in the International Market," Ph.D. dissertation, Amman Arab University, Amman, Jordan, 2007.

[11] M. H. Y. Al-Atwi, "The Impact of Strategic Flexibility on Entrepreneurship in Business Organizations," Unpublished M.S. thesis, College of Administration and Economics, Univ. of Karbala, Karbala, Iraq, 2012.

[13] M. Al-Muadhidi and A. Al-Taee, "Contributions of Strategic Leadership in Enhancing Strategic Flexibility of Business Organizations: A Study of Opinions of Strategic Leaders in the State Company for Drugs and Medical Supplies in Nineveh," *Tanmiat Al-Rafidain Journal*, vol. 33, no. 105, pp. 111–140, 2011.

[15] A. H. Al-Baghdadi and H. J. Al-Jubouri, "The Impact of Organizational Ambidexterity on Achieving Strategic Flexibility: A Comparative Field Study," *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, vol. 17, no. 1, pp. 17–32, 2015.

[16] A. M. Al-Yasiri, *Strategic Flexibility: Intellectual Updates in the World of Business Administration*. Amman, Jordan: Dar Al-Masira, 2009.

[17] B. W. S. Al-Sheikh Yahya, "The Effect of Strategic Flexibility as a Mediating Variable Between Environmental Uncertainty and Strategic Decision-Making," M.S. thesis, Middle East University, Amman, Jordan, 2010.

[18] A. Al-Sulami, *Strategic Human Resource Management*. Cairo, Egypt: Dar Gharib, 2001.

[19] M. M. Al-Sawwaf, "Job Performance Evaluation: A Comparative Study of the Models Used in Saudi Arabia and the Arab Republic of Egypt," *Journal of Public Administration* (Institute of Public Administration), no. 76, p. 13, 1992.

[20] M. S. A. Sultan, *Organizational Behavior*. Alexandria, Egypt: Al-Dar Al-Jami'ah Al-Jadidah, 2004.

[21] M. N. Shawish, *Human Resource Management (Personnel Management)*, 3rd ed. Amman, Jordan: Dar Al-Shorouq, 2005.

[22] N. A. Abu Sheikha, *Human Resource Management*. Amman, Jordan: Dar Safa, 2000.

[23] F. A. Al-Faroukh, *Organizational Learning and Its Effect on Improving Job Performance*. Amman, Jordan: Dar Jalees Al-Zaman, 2011.