

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض د. عمر حسن محمد عمر  
المجلد الخامس والعشرون العدد (2)، يونيو 2019م

## المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية

أ.د / عبد اللطيف مصلح محمد عايض<sup>1</sup>  
د. عمر حسن محمد عمر<sup>(\*,2)</sup>

© 2019 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2019 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن  
<sup>2</sup> باحث في العلوم الإدارية - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن  
\* عنوان المراسلة: [o.hasan7715@gmail.com](mailto:o.hasan7715@gmail.com)

## المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية : ( المرونة التنافسية، مرونة الموارد)، في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده: (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي)، إضافة إلى معرفة مستوى وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء الجامعات اليمنية تعزى لمتغيري: نوع (حكومية، أهلية)، وسمى الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم (301) فرد يمثلون مجتمع الدراسة، وقد تم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، والاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام في ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى تحقق أبعاد هذه الجامعات، حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية، وأقلها بعد الربحية، وكذلك وجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات، فقد كان أكثرها أثراً بعد المرونة التنافسية، وأقلها أثراً بعد مرونة الموارد، ووجود تقارب في مستوى تحقق أداء الجامعات بحسب متغير نوع الجامعة، بينما يوجد تفاوت في مستوى أداء الجامعات بحسب متغير مسمى الجامعة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة زيادة ممارسة الجامعات اليمنية للمرونة الاستراتيجية؛ لما لذلك من أثر إيجابي في تحقق أداء تلك الجامعات.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الأداء، الجامعات اليمنية.

## Impact of Strategic Flexibility on the Performance of Yemeni Universities

### Abstract:

This study aimed to measure the impact of strategic flexibility (competitive flexibility, resilience of resources) on the performance of Yemeni universities in these dimensions: profitability, market share, social responsibility, customer satisfaction and scientific research. It also aimed to identify any differences among the participants' responses regarding the performance of Yemeni universities attributed to two variables: type and name of university. To achieve the study objectives, the descriptive analytical method was used. The study population was the academic and administrative leaders in Yemeni universities from which a sample of 301 members were selected by the complete census method. To analyze the data, the SPSS was used to apply descriptive and inferential statistical methods. Study results revealed an interest in practicing strategic flexibility by the Yemeni universities under investigation. There was a disparity between the level of achieving the dimensions; the most achieved one was 'market share', whereas the least one was 'profitability'. There was also a disparity in the impact of strategic flexibility dimensions on the performance of universities, where the most influential one was 'competitive flexibility'; and the least influential one was 'resilience of resources'. Further, there was convergence in the level of university performance in terms of their type, while there was a difference in the level of university performance according to their name. It was concluded that Yemeni universities should increase their practice of strategic flexibility because of its positive impact on achieving their performance.

**Keywords:** strategic flexibility, performance, Yemeni universities.

## المقدمة:

في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة أصبح السعي لتحسين الأداء يكتسب أهمية بالغة في جميع المؤسسات وبصفة خاصة في مؤسسات التعليم العالي، لاسيما الجامعات، علما بأن هذه الجامعات تواجه في الوقت الراهن تحديات متعددة، وتعمل في بيئة تنافسية شديدة؛ ولذلك فهي تسعى إلى تحسين مستوى أدائها من خلال وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة التي تساهم في نموها وتطورها، كما أن الأداء يعد من المواضيع والمفاهيم التي يحمل في طياته البعد الاستراتيجي، حيث إن مخرجاته هي السبب في بقاء هذه المؤسسات ونموها وتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية، وهناك العديد من التغيرات التي شهدتها مؤسسات التعليم العالي وتواجهها في بيئة الأعمال التنافسية، ومن أهم التغيرات التي تواجه هذه المؤسسات في الوقت الحاضر، اتساع ظاهرة العولمة، وظهور أنماط جديدة من المنافسة، وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة، والأشكال الجديدة للتحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك من الظواهر المعقدة التي دفعت هذا النوع من المؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة في التصدي لهذه التغيرات، وبما يساعدها في تحسين مستوى أدائها.

لقد أصبحت الإدارة الاستراتيجية على مدى الثلاثين سنة الماضية حقلًا للبحث والممارسة الإدارية، وظهرت خلال فترة تطور مسيرة البحوث الاستراتيجية نماذج وأطر مفاهيمية متنوعة تنافسية من جانب، ومكاملة لبعضها من جانب آخر، وقد ساعدت هذه النماذج على نجاح المنظمات في البيئات المستقرة نسبيًا، لكن فاعليتها أصبحت محدودة في مجال تهيئة منظمات الأعمال للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، فعندما تصبح التغيرات البيئية على نحو متزايد سريعة التحرك، ومتنوعة، أو غير معروفة، أو لا يمكن تحديدها بوضوح، فإن الاعتماد على المداخل التقليدية للاستراتيجية يعد أمرًا بالغ الخطورة (الياسري، الخالدي والحميري، 2014).

هذه التغيرات السريعة والمتنوعة جعلت المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي تبحث عن توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المنظمة بشكل أسهل وأسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية، كما أن مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر تخضع لعوامل تطور ونمو مستمرين، وحتى تنمو وتطور هذه المؤسسات لا بد من تطبيق المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري، خاصة وأن هذه المؤسسات تعيش في ظل ثورات متعددة في مجالات مختلفة منها ثورة: المعلومات، والاتصالات، والتكنولوجيا، وفي الوقت نفسه حصل تطور في المفاهيم الحديثة لا سيما في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، فهذه المؤسسات بحاجة إلى توظيف كل ما هو جديد في الإدارة بما يساهم في تطوير وتحسين مستوى الأداء، في الوقت الذي تواجه المؤسسات في الظرف الحالي ضغوطًا تنافسية حادة ناتجة عن التعامل مع بيئة الأعمال تتسم بالتعقيد التكنولوجي؛ وقد أدى هذا إلى تعقد عمليات التخطيط والرقابة التي أصبحت تتصل بمجالات متشابكة مختلفة تستدعي توفير معلومات متكاملة تساعد على رفع كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرارات، كما أصبحت القرارات الإدارية التشغيلية تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد الأبعاد، بحيث يمكن القول: إن إدارة المؤسسات تتعامل مع مجالات العمل المختلفة بقرارات متعددة وليس مع حالة منفردة.

وفي ضوء ما سبق فإن على مؤسسات التعليم العالي اليمينية وفي مقدمتها الجامعات سواء أكانت حكومية أم أهلية تبني مدخل المرونة الاستراتيجية، لاسيما في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها البيئة اليمينية، وما لهذه التحولات من انعكاسات على بيئتها التنافسية وتحسين أدائها.

الأداء:

إن أدبيات الأداء تفتقر إلى الوضوح من ناحية تحديد جوانب التركيز التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد مفهوم الأداء، والعوامل التفسيرية المتعلقة بكيفية قياس أداء منظمات القطاع الحكومي والمنظمات غير الحكومية (Miles, 1980; Pfeffer, 1982; Rainey & Steinbauer, 1999).

فمن الباحثين من يعرف الأداء بالتركيز على تعظيم ربحية المنظمة وهو المفهوم الضيق للأداء لتحديده بدرجة تحقيق أهداف الأداء المالي ويستعمل لقياسه مؤشرات مالية مثل: العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية (Venkatraman & Ramanujam, 1986)، ولا تشمل هذه المؤشرات أبعاداً "لقياس جوانب نوعية الأداء، ويتفق أغلب الباحثين على أن الأداء ليس انعكاساً للمعايير المالية والاقتصادية فحسب" وإنما "هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف متعددة: كالعاملين، والمساهمين، والزبائن، والإدارة، والمجتمع" (الدليمي، 1998، 83 - 84).

ويرى الجبوري (2005، 47) أن "النظر إلى الأداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة؛ أي أن تكون ذات نظرة شمولية على العكس من الجوانب الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محددة كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط"، ويعرف بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما، أو نشاط ما (Brown & Harvey, 2006)، كما يعرفه David (2001، 308) بأنه مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه عبارة عن النتائج أو المخرجات النهائية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها مقارنة مع الأهداف التي تم تحديدها وبما يلبي احتياجات الأطراف ذات العلاقة في بيئتها الداخلية والخارجية.

وتبرز أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد: نظرية، وتجريبية، وإدارية؛ فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها، أما من الناحية التجريبية فإن الأداء يقوم على اختبار الاستراتيجيات المختلفة، وعلى الصعيد الإداري فإن الأهمية تظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والتميز من قبل إدارات المنظمات والتعديلات التي تجري في أهداف الاستراتيجيات اعتماداً على نتائج الأداء (الحسيني، 1998)، ويمكن تحديد أهمية الأداء في الجامعات من خلال الآتي:

1. يُعد الأداء من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي للجامعة.
2. يعكس درجة نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها.
3. يسهم وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات التي تقدمها الجامعات.
4. يعتبر انعكاساً لكيفية استخدام الجامعات لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
5. يتم من خلاله تحويل مدخلات الجامعة إلى مخرجات ومنها زيادة رضا العملاء وزيادة الربحية والحصة السوقية.

#### قياس الأداء:

لقد ظهرت مقاييس متعددة لقياس أداء المنظمة، وتختلف هذه المقاييس من هدف إلى آخر ومن توجه استراتيجي إلى آخر، حيث توجد مقاييس توضح ما حدث وليس ما يحدث أو ما سوف يحدث (خوين، 2006). ويختلف الكتاب والباحثون نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2012)، والجدول (1) يوضح الأبعاد والمعايير التي اعتمدها عدد من الباحثين لقياس الأداء.

جدول (1): نماذج قياس الأداء

م	النموذج	أبعاد النموذج
1	نموذج Wright, McMahan و McWilliams (1994، 246 - 247).	” حصة السوق، نوعية المنتج/ الخدمة، تطوير المنتجات/الخدمات الجديدة، الأسعار المقارنة للمنتجات/الخدمات، نفقات التسويق نسبة من المبيعات، نفقات البحث والتطوير نسبة من المبيعات، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار.“
2	نموذج Davis و Welsh (1994، 60) وكذلك Kinicki و Kreitner (1995، 469 - 504)	” نوعية المنتجات / الخدمات، الإبداع، القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها، المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، القدرات الادارية للإدارة العليا، الربحية، دوران مجموع الموجودات.“
3	نموذج Byars و Rue (1995، 150 - 151).	” الربحية (العائد على الاستثمار، الربح لكل سهم، العائد على المبيعات)، السوق (حصة السوق)، الانتاجية، الحصول على الموارد المالية والمادية، البحث والتطوير، التغيير في الهيكل أحد متطلبات الملازمة التنظيمية مع الأهداف المنظمة، الموارد البشرية (التدريب، الغياب، عدد الشكاوي)، المسؤولية الاجتماعية (الالتزامات تجاه المجتمع والبيئة).“
4	نموذج Hunger و Wheelen (1995، 290 - 291).	” حصة السوق، تخفيض الكلف، الربحية، رضا الزبون.“

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد أبعاد قياس الأداء على النحو الآتي:

1. الربحية: أشارت عبدالرضا (2001، 55) بأن الربحية "زيادة الإيرادات المتحققة بشكل يفوق حجم الزيادة في التكاليف التي تتحملها المنظمة، إضافة إلى ارتفاع قيمة الموجودات المستخدمة في الحصول على الإيرادات التي تتحقق في الأمد الطويل"، كما تعرف بأنها: العوائد التي تحققها المنظمة والتي بدونها لن تستطيع المنظمة النمو والتطوير والتوسع في مجال أعمالها (Miller & Dess, 1996). ولأغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المؤشرات الآتية لقياس الربحية:

- تحسن أرباح الجامعات مع مرور الزمن.
- استخدام آليات وعمليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات سياستها المالية.
- العائد على الاستثمار.
- قدرة الجامعة على المنافسة.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2. الحصة السوقية: أكدت خوين (2006، 49) بأن الحصة السوقية: هي النسبة المئوية لمبيعات المنظمة من مجمل مبيعات القطاع الذي تعمل فيه، كما تعرف بأنها: النسبة المئوية من إجمالي السوق التي تسيطر عليها المؤسسة لمنتج معين أو أصناف من المنتجات، أو عدد من العملاء، أو نسبة تقديم الخدمات إلى الزبائن (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994). ولأغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المؤشرات الآتية لقياس الحصة السوقية للجامعات اليمنية:

- دخول أسواق جديدة.
- زيادة أعداد الطلبة مقارنة بالجامعات الأخرى.
- التنوع في البرامج والتخصصات العلمية.
- التوسع في النشاط من خلال تقديم الخدمات في مناطق جديدة من وقت لآخر.

3. رضا العملاء: يعكس رضا العملاء مدى تلبية أو إشباع المنظمة حاجات عملائها ورغباتهم المدركة منهم وفقا لتفضيلاتهم أو أولوياتهم بحيث تكون أفضل مما هي عند المنافسين، كتلبية حاجات العملاء بشكل تنافسي من خلال تقديم خدمات تعليمية جامعية بأفضل خصائص ممكنة من نوعية الخدمة المعتمدة على الكفاءة كالدقة والسهولة في الحصول عليها مع وقت انتظار قليل، ويسعر تنافسي، أو الاهتمام والاستجابة السريعة لمطالب العملاء ومقترحاتهم بإضافة خدمات تعليمية جامعية مميزة وجديدة قياسا بالمنافسين باستمرار. ويشير Keller و Kotler (2016، 36) إلى أن كلمة الرضا تعني المشاعر التي تعبر عن السعادة التي يحصل عليها العملاء بمقارنة الخدمة بما هو متوقع منها، ولأغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المؤشرات الآتية لقياس رضا العملاء للجامعات اليمنية:

- جودة الخدمات التعليمية.
- الاستجابة لشكاوى ورغبات العملاء.
- تقديم خدمات تعليمية بأسعار منافسة.
- تقديم الخدمة في الوقت المناسب.
- تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

4. المسؤولية المجتمعية: هي "التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع، تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينهما وبين المجتمع وهذا يعكس بدوره نجاح المنظمة وتحسين أدائها مستقبلاً" (الجمداني، 2003، 40)، كما تعرف بأنها سياسة ذات طابع أخلاقي لأداء مجتمع الجامعة من (طلبة، طاقم تدريس، إداريين، وموظفين)، ومسئولياتهم تجاه الأثار التعليمية والمعرفية والبيئية التي تنتجها الجامعة، في حوار تفاعلي مع المجتمع، لتعزيز تنمية إنسانية مستدامة (4، Chambers, 2015).

ويمكن تعريفها بأنها التزام المنظمات تجاه العاملين لديها وتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين والتجاوب مع احتياجات المجتمع؛ لتحسين صورتها وتعزيز مكانتها، ولأغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المؤشرات الآتية لقياس المسؤولية المجتمعية للجامعات اليمنية:

- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المجتمع.
- تنمية البيئة.
- اتفاقيات التعاون والشراكة.
- تحسين مستوى الأجور والحوافز، وتنوع الخدمات لزيادة رضا العاملين فيها.
- تقديم خدمات مجانية للمجتمع المحيط بها.
- تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع بما يتناسب مع مسؤوليتها المجتمعية.
- تقديم الاستشارات والأبحاث العلمية التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع.

5. البحث العلمي: يعرف البحث العلمي بأنه "سلوك إنساني منظم يستهدف استقصاء معلومات مهمة، أو توضيح موقف أو ظاهرة راهنة، أو التفتيش عن حل ناجح لمشكلة أكاديمية متخصصة، أو سلوكية اجتماعية تهم الفرد والمجتمع، وهو أداة لنمو الإدراك وكشف غموض المستقبل وتطوير الفرد والمجتمع لغاياتهما المنشودة" (الذجني، 2011، 191).

ويمكن تعريفه بأنه دراسة لمشكلة معينة، من خلال الاعتماد على أسس ومعايير علمية يتبعها الباحث للتوصل إلى حلول مناسبة، ويعتبر أداة لقياس أداء الجامعات ونموها، ولأغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المؤشرات الآتية لقياس البحث العلمي في الجامعات اليمنية:

- المراكز البحثية.
- الأبحاث المنشورة.

- الإنفاق على البحث والتطوير.
- النشر في مجالات علمية ذات تصنيف عالمي.
- عمل مشاريع بحثية مشتركة مع جامعات أخرى.
- إصدار مجالات علمية محكمة في مختلف التخصصات.

#### المرونة الاستراتيجية:

يعتبر Ansoff (1993) أول من تناول مفهوم المرونة كخيار استراتيجي، حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة أطلق عليها: الإدارة المفاضلة (Yongsun, 1991). في حين أكد Hitt, Ireland وHoskisson (2016) أن المرونة الاستراتيجية تشير إلى مجموعة الإمكانيات التي تستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الديناميكية، ومعالجة عدم التأكد والمخاطر المرافقة لها. وتعرف المرونة الاستراتيجية بأنها: تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والإمكانيات الدينامية بطريقة فاعلة في الحاضر والمستقبل من أجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير (Yuqiong, Dongmei, & Fuquan, 2013)، وعرفها أحمد والسبتي (2015) بأنها قدرة تمتلكها المؤسسة تنعكس في تنوع وتجدد لموارد وقدرات وكفاءات المؤسسة، والسرعة التي يمكن أن تستغل بها هذه الموارد والقدرات والكفاءات من أجل تحقيق استجابات سريعة أو طرح ابتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكد في المحيط.

ومما سبق يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها: قدرة المؤسسات على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة.

وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في الجامعات من حيث أنها:

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

#### أبعاد المرونة الاستراتيجية:

لقد حددت الدراسة بعدين للمرونة الاستراتيجية هما: المرونة التنافسية، ومرونة الموارد؛ وذلك استناداً إلى دراسة Feifei (2012)، وLi (2011)، وLi وDuan (2008)، وعبادوي (2017)، والأشرم (2016)، والعاودة (2007)، ودراسة البغدادي والجبوري (2015)، وفيما يلي عرض مختصر لكل بعد منهما:

## 1. المرونة التنافسية:

يرى العنزي (2014، 41) أن المرونة التنافسية تسهم في تحسين أداء المؤسسات وتطويرها؛ وذلك لأنها تعتمد على تحديث الأساليب الابتكارية والإبداعية بشكل مستمر لإنجاز مهامها في بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي المحلية والدولية جعلت مؤسسات التعليم العالي أمام تحديات لا بد لها أن تتخطاها، من خلال الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمنافسة المؤسسات النظرية لها محلياً ودولياً، وبناءً على ذلك فإن عامل المنافسة يشكل عبئاً على مؤسسات التعليم العالي، ما يجعلها تسعى لزيادة حصتها السوقية (الإبراهيم، 2012).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس المرونة التنافسية في الجامعات محل الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- تحديد أسعار تنافسية.
- تخفيض تكاليف تقديم الخدمة.
- الحصة السوقية.
- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
- الدخول لأسواق جديدة.
- تقديم برامج وخدمات جديدة.

## 2. مرونة الموارد:

تعني مرونة الموارد "مدى توسع وتنوع القدرات التي تمتلكها موارد المنظمة، فهي مرونة متأصلة في الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية للمنظمة، وتركز على سمات هذه الموارد" (السبتي، 2017، 78)، وامتلاك الجامعات للموارد يجعلها أكثر قدرة على المنافسة وعلى تطبيق استراتيجياتها المختلفة بنجاح، حيث إن مرونة الموارد تعد مصدراً رئيساً لتحسين الأداء والتميز في بيئات الأعمال المتعددة، ويمكن تعريفها بأنها قدرة المؤسسات على التعامل مع مواردها المادية والبشرية بما يساهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع البيئة المحيطة بها.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس المرونة التنافسية في الجامعات محل الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- القدرة على استخدام مواردها المختلفة في مجالات بديلة ومختلفة.
- تنوع المهارات التي يمتلكها العاملون.
- القدرة على أداء عدد من الوظائف بالفاعلية والكفاءة نفسها.
- وجود موارد متنوعة تمكنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة.
- إيجاد استخدامات جديدة للموارد الرئيسية الموجودة بين جميع الوحدات.
- تدريب العاملين لإكسابهم مهارات نوعية للقيام بأعمال جديدة.
- القدرة على توظيف الأفكار الإبداعية للعاملين في تقديم خدمات متميزة.

## الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح مكتبي للكثير من الدراسات السابقة المنشورة وغير المنشورة التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية والأداء، وفيما يأتي عرض موجز لهذه الدراسات:

- دراسة العولقي (2019) هدفت إلى تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمينية في ظل تبني هذه البنوك لإستراتيجيات الريادة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي بين تطبيق المرونة الإستراتيجية

- ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية.
- دراسة الطهرواي (2019) هدفت إلى تحليل أثر دعم نظم القرار في المرونة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في المرونة الاستراتيجية.
  - دراسة مسلم (2017) هدفت إلى قياس مستوى الأداء المنظمي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعة صنعاء وجامعة عدن، وطبيعة الفروق في قياس مستوى الأداء في ضوء متغيرات نوع الوظيفة القيادية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنظمي كان متديناً بشكل عام في جامعتي: صنعاء وعدن، وكذلك توصلت إلى عدم وجود فروق في مستويات تقييم تلك الأبعاد تعزى لمتغيرات: نوع الوظيفة القيادية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة.
  - دراسة النشمي وعلي (2017) هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المنظمي تعزى إلى المتغيرات بين القطاعات، وكذلك توصلت إلى وجود أثر للقيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي.
  - دراسة عبدالله وكامل (2017) هدفت إلى قياس أثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة تكريت، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنظمي كان عالياً ويمتوسط حسابي (3.710)، وكذلك وجود أثر لموارد المعرفة في الأداء المنظمي.
  - دراسة ببة وبن ساسي (2017) هدفت إلى قياس ومقارنة أداء الجامعات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تبايناً في مستويات الأداء في الجامعات الجزائرية.
  - دراسة عابد (2016) هدفت إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها: (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، والمرونة الإنتاجية) على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركات الاتصالات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية كان مرتفعاً جداً وبوزن نسبي مقداره (87.3%)، وكذلك توصلت إلى وجود تأثير للمرونة التنافسية والمرونة السوقية على تطبيق إدارة المعرفة.
  - دراسة أسية (2016) هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس، وتوصلت الدراسة إلى وجود تطبيق عالٍ لكل من المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في مؤسسة موبيليس بالجزائر، وكذلك وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية.
  - دراسة الجانبي (2016) هدفت إلى التعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لتنفيذ الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الأداء المنظمي.
  - دراسة الطائي ومهدي (2015) هدفت إلى قياس أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المنظمي في القطاع الصحي ممثلاً بأربعة مستشفيات تابعة لدائرة مدينة الطب في بغداد، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنظمي فوق المتوسط ويمتوسط حسابي (3.15)، وأن توظيف أنشطة الأسبقيات التنافسية في المنظمة سيؤدي إلى رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها.
  - دراسة عامر (2013) هدفت إلى بيان أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الأداء التنظيمي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاية الإنتاجية والمرونة التصنيعية في الأداء التنظيمي.
  - دراسة العواودة (2007) هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء الكلي في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات تمتلك مرونة استراتيجية كلية بدرجة متوسطة (3.42)، وتمتع الشركات بمستوى أداء كلي متوسط (3.40)، وأن

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي.
- دراسة Agca و Karagulle، Yavuz، Kamasak (2016) هدفت إلى استكشاف أثر المرونة الاستراتيجية على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الابتكار في شركات مختلفة الصناعة في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى ارتباط المرونة بقوة أكبر بأداء الابتكار من العلاقة المباشرة والمفردة للمعرفة وإدارة الأداء والابتكار، وأن أداء الابتكار يتوقف على المرونة الاستراتيجية.
  - دراسة Bos و Visscher، Weerd-Nederhof، Kekale (2010) هدفت إلى بيان دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أداء الإبداع وتطوير المنتج الجديد على مجموعة من الشركات في مجموعة من الدول وهي: (أستراليا، بلجيكا، الدنمارك، هولندا، فنلندا، أسبانيا، النرويج، وتركيا)، وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤدي دوراً أساسياً في تعزيز العلاقة بين الإبداع وتطوير المنتج الجديد في الشركات المبحوثة.
  - دراسة Yi و Zhongfeng، Yuan (2010) هدفت إلى بيان الأثر الوسيط للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) على العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين، وتوصلت الدراسة إلى أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين كان سلبياً، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين إيجابياً.

## التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير التابع (الأداء) كدراسة عامر (2013)، ودراسة الجانبي (2016)، وكذلك في تحديد أبعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) كدراسة Li (2011)، وKamasak *et al.* (2016)، وعابد (2016)، ودراسة أسية (2016)، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعد من الدراسات القليلة بحسب المسح المكتبي التي تناولت المرونة الاستراتيجية في الجامعات، وهي الدراسة الوحيدة التي تناولت تأثير المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية، حسب علم الباحثين.

## مشكلة الدراسة:

لقد أصبح بقاء واستمرار المنظمات والمؤسسات في المجتمع الذي نعيش فيه عملية ليست سهلة، حيث لم تعد الأساليب التقليدية في التعامل مع البيئة المحيطة كافية، وأصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تعتمد على أساليب حديثة لتضمن النجاح والاستمرار في بيئتها، وأكدت عدد من الدراسات على أهمية دراسة الأداء وقياسه بمؤشرات محددة للمؤسسات والمنظمات، منها دراسة Abdalkrim (2013)، ودراسة عامر (2013)، ودراسة صبري (2010)، كما أن زيادة عدم التأكد البيئي الذي يواجه المؤسسات بسبب التغيرات في البيئة العالمية والمحلية، إضافة إلى المستوى العالي من المنافسة بين تلك المؤسسات وإدراك الواقع المحيط بها، كل ذلك يجعلها بحاجة إلى التعامل بمرونة مع جميع أشكال التغيرات البيئية لتخفيف التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة لتعزيز وتحسين مستوى الأداء، ومن هنا زاد اهتمام المؤسسات التعليمية بعملية المرونة الاستراتيجية في الفترة الأخيرة، وقد يعود هذا الاهتمام إلى أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين مستوى أداء هذه المؤسسات، خصوصاً مع وجود العديد من التغيرات البيئية والتطور العلمي، وكذلك التنافس الشديد بين المؤسسات التعليمية ومحاولة كل جامعة استقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة، إضافة إلى سعي كل جامعة إلى المحافظة على البقاء والاستمرار، وزيادة حصتها السوقية وتقديم الخدمات التعليمية وفق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وكذلك تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

ومن خلال الاطلاع على واقع الجامعات اليمنية فقد اتضح أنها تعاني من ضعف في تطوير وتحسين مستوى أدائها؛ نظراً لعدم اهتمام بعض هذه الجامعات بعملية المرونة الاستراتيجية التي تؤدي إلى زيادة مستوى أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التعامل بمرونة استراتيجية مع التغيرات المحيطة بها، وتوظيف القدرات والإمكانات التي تمتلكها، كما أكدت دراسة مسلم (2017) أن هناك ضعفاً بشكل عام في

مستويات الأداء المنظمي في الجامعات الحكومية بسبب ضعف الاهتمام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، كما أوضحت دراسة عايض (2016) وجود فجوة بين مخرجات الجامعات اليمنية واحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية، وذلك نظراً لافتقار الجامعات اليمنية لمعايير ضمان الجودة ومؤشرات الأداء الرئيسية وانخفاض جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها تلك الجامعات، وبناءً على ذلك تظهر الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة لقياس أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية، ويمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال السؤال الآتي:

ما أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية؟

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحقق الأداء في الجامعات اليمنية.
2. معرفة مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
3. قياس أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية.
4. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء الجامعات اليمنية تعزى لنوع الجامعة: (حكومية، أهلية)، ومسمى الجامعة.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1. أنها حللت واقع كل من الأداء والمرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية من خلال البيانات التي تم جمعها وتحليلها.
2. أنها سعت إلى قياس مجموعة من الأهداف المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثل أهمها في قياس أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية.
3. أنها قد تساعد صانعي السياسات ومتخذي القرارات في الجامعات اليمنية في تحسين مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية، ومن ثم زيادة أدائها من خلال الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات والمقترحات المقدمة في هذا المجال.
4. قد تمثل هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية، ورافداً للمكتبة اليمنية في موضوع الدراسة.
5. تناولت الدراسة قطاعاً مهماً وحيوياً وهو قطاع الجامعات الذي له أثر كبير على مستوى المجتمع.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

### 1. الأداء:

يعرف بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية" (حميد، 2013، 187).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف الأداء بأنه عبارة عن النتائج أو المخرجات النهائية التي تسعى الجامعات اليمنية إلى تحقيقها والمتمثلة في الربحية وزيادة الحصة السوقية وتحقيق رضا العملاء والمجتمع والبحث العلمي.

### 2. المرونة الاستراتيجية:

هي تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والإمكانات الديناميكية بطريقة فاعلة في الحاضر والمستقبل من أجل تحسين كفاءة وقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة (Yuqiong et al., 2013).

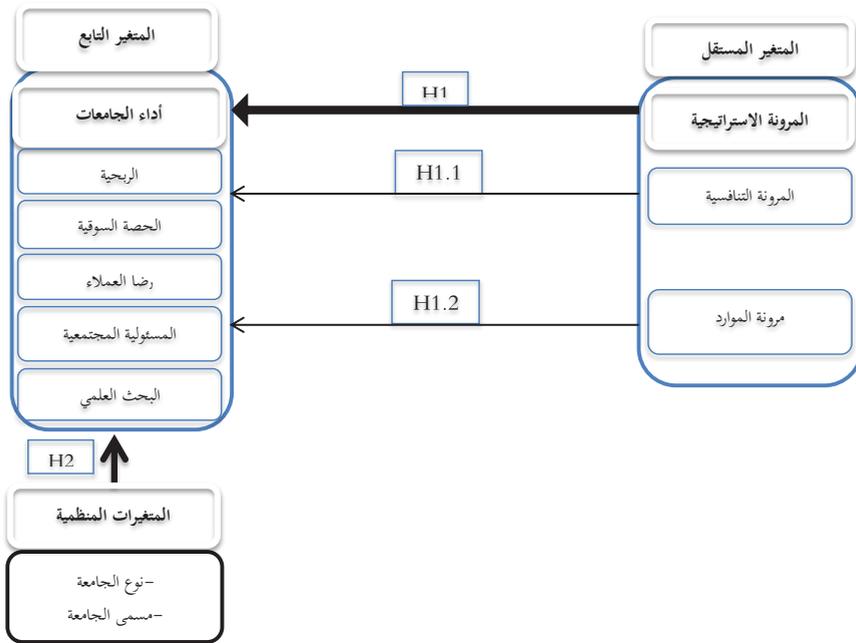
ولأغراض هذه الدراسة تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة الجامعات اليمينية على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة.

### 3. الجامعات اليمينية :

هي الجامعات اليمينية الحكومية والأهلية التي تمتلك استراتيجية، وتقدم برامج علمية معترف بها، وتمنح فيها درجة علمية محددة.

### نموذج الدراسة:

لقد تم بناء النموذج المعرفي للدراسة والذي يتكون من المتغير التابع المتمثل في أداء الجامعات، والمتغير المستقل المتمثل في المرونة الاستراتيجية، استناداً إلى عدد من النماذج والدراسات السابقة، حيث تم تحديد أبعاد المتغير التابع (أداء الجامعات) المتمثلة في: (الربحية - الحصص السوقية - رضا العملاء - المسؤولية المجتمعية - البحث العلمي)، من خلال دراسة عامر (2013)، صبري (2010)، Abdalkrim (2013)، ودراسة دوسة وحسين (2008)، وكذلك في ضوء نماذج Wright *et al.* (1994)، Welsh (1994)، Davis (1994)، Kinicki وRue (1995)، Byars وRue (1995)، وبالنسبة للمتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) فقد تم اختيار أبعادها المتمثلة في: (المرونة التنافسية - مرونة الموارد)، من خلال دراسة Feifei (2012)، Li (2011)، Li *et al.* (2008)، الشريف (2015)، Sanchez (1997)، ودراسة العبدالات (2012)، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1) : النموذج المعرفي للدراسة

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات، وتفرعت من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان تمثلتا في الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في أداء الجامعات اليمنية.
  2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في أداء الجامعات اليمنية.
- الفرضية الثانية H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء الجامعات اليمنية تعزى لنوع الجامعة: (حكومية، أهلية)، ومسمى الجامعة:
- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تتمثل في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية التي لديها استراتيجية وهي: العلوم والتكنولوجيا، وعدن، وتعز، وحضرموت، وأزال للتنمية البشرية.
- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية.
- الحدود البشرية: تتمثل في (عمداء الكليات - رؤساء الأقسام - أمناء ومديري العموم والإدارات).

## منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، حيث تم وصف وقياس أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل في الأداء كمتغير تابع في الجامعات اليمنية.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية التي تمتلك استراتيجية، والمتمثلة في (جامعة عدن، جامعة تعز، جامعة حضرموت) كجامعات حكومية و(جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة أزال للتنمية البشرية) كجامعات أهلية، والجدول (2) يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

جدول (2): مجتمع وعينة الدراسة

م	الجامعة	عدد القيادات الأكاديمية	عدد القيادات الإدارية	الإجمالي	العينة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	40	42	83	83
2	جامعة أزال للتنمية البشرية	13	6	19	19
3	جامعة عدن	81	51	132	79
4	جامعة تعز	58	40	98	70
5	جامعة حضرموت	50	31	81	50
	الإجمالي	242	170	413	301

المصدر: (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 173).

وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم (301) مفردة بواقع (172) من القيادات الأكاديمية والمتمثلة في (عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام)، و(129) مفردة من القيادات الإدارية والمتمثلة في (أمناء عموم، مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام).

وقد تم استبعاد الكليات البعيدة والمناظرة لبعض كليات جامعة عدن وعددها (9) كليات، وكذلك جامعة حضرموت وعددها (5)، وأيضاً كليات جامعة تعز وعددها (4)، حيث لم يتم التمكن من الوصول إلى جميع الكليات في الجامعات الحكومية وذلك بسبب الوضع الأمني الاستثنائي في البلاد، كما تعذر جمع البيانات من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية: (عدن، تعز، حضرموت) بسبب عدم تجاوب البعض في هذه الجامعات، في حين تم جمع البيانات من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات

الأهلية المستهدفة (جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آزال للتنمية البشرية). واستناداً إلى جداول احتساب حجم العينة لـ Morgan and Krejcie (1970) فإن حجم العينة المناسب لمجتمع دراسة عدد عناصره (301) عنصر، هو (169) مفردة، وقد تم توزيع (301) استبانة، واستعادة (241) استبانة، وهو ما يعادل (80%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

#### وحدة التحليل:

اعتمدت هذه الدراسة وحدة التحليل على مستوى الجامعة، وقد تم جمع المعلومات من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية: (عدن، تعز، حضرموت، العلوم والتكنولوجيا، وآزال للتنمية البشرية).

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم تصميمها وبنائها من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما: القسم الأول: عبارة عن البيانات العامة، وقد شملت المتغيرات الشخصية والديمقراطية.

القسم الثاني: وتضمن أسئلة ومؤشرات الدراسة التي تم من خلالها استطلاع آراء عينة الدراسة حول متغيراتها المتمثلة في المتغير التابع، والمتغير المستقل، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي، لمنح الإجابات الدرجات الآتية: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق (2) درجتان، وغير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

اختبارات الصدق والثبات الإحصائي:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص إدارة الأعمال في عدد من الجامعات المحلية والعربية، وعددهم (14) محكماً، للاستفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم، وقد أخذت آراؤهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار، وأصبح عدد فقرات الاستبانة بعد التحكيم (74) فقرة مقارنة بعدد (72) فقرة قبل التحكيم.

ثانياً: اختبار ثبات ومصداقية الاستبانة:

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصداقية إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) (Cronbach's alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيه، كما في الجدول (3).

جدول (3): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الاستبانة

متغيرات الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصدقية
المرونة الاستراتيجية	26	0.966	0.983
أداء الجامعات	48	0.975	0.987

يتضح من الجدول (3) أن متغيرات الدراسة جاءت بدرجة ثبات تتراوح بين (0.966) و(0.975) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.983) و(0.987)، والجدول (4) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) على مستوى جميع الأبعاد في الاستبانة.

جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصادقية
المرونة الاستراتيجية	المرونة التنافسية	12	0.946	0.972
	مرونة الموارد	14	0.942	0.971
أداء الجامعات	الربحية	7	0.905	0.951
	الحصة السوقية	5	0.884	0.940
	رضا العملاء	15	0.955	0.977
	المسؤولية المجتمعية	9	0.925	0.962
	البحث العلمي	12	0.952	0.976

يتضح من الجدول (4) أن قيمة درجة الثبات لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.884) و(0.955)، بينما تراوحت درجة المصادقية لإجابات العينة بين (0.940) و(0.977)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على مستوى جميع الأبعاد، مما يمكن الوثوق في الإجابات على فقرات الاستبانة.

### الأساليب الإحصائية:

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (اختبار التوزيع الطبيعي، المتوسط الحسابي، اختبار كرونباخ (ألفا)، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط، اختبار (Independent Sample T-Test)، اختبار (F) المعروف بتحليل التباين ANOVA، تحليل شيفيه (Scheffe)، وذلك لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

مستوى تحقق الأداء في الجامعات اليمنية:

يوضح الجدول (5) مستوى تحقق أداء الجامعات اليمنية.

جدول (5): مستوى تحقق أداء الجامعات اليمنية

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التحقق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95 %		مستوى التحقق
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	الحصة السوقية	3.968	0.627	79.4 %	81.0 %	77.7 %	عالٍ
2	المسؤولية المجتمعية	3.805	0.699	76.1 %	77.9 %	74.3 %	عالٍ
3	البحث العلمي	3.718	0.785	74.4 %	76.4 %	72.3 %	عالٍ
4	رضا العملاء	3.679	0.678	73.6 %	75.4 %	71.8 %	عالٍ
5	الربحية	3.553	0.699	71.1 %	72.9 %	69.2 %	عالٍ
	متوسط أداء الجامعات	3.745	0.583	74.9 %	76.4 %	73.4 %	عالٍ

يتضح من الجدول (5) أن مستوى تحقق أداء الجامعات اليمنية محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.745) وبنسبة مئوية (74.9%)، وكما يتضح من الجدول أن مستوى التحقق لأبعاد الأداء يتراوح بين (79.4%) و(71.1%)، حيث تشير النتائج إلى أن بعد الحصة السوقية جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقق، حيث كان بمتوسط حسابي (3.968) وبانحراف معياري (0.627) وبنسبة (79.4%)، وقد يعود ذلك إلى إدراك الجامعات لأهمية الحصة السوقية في استمرارها وبقائها، وسعي كل جامعة إلى الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، بينما جاء بعد المسؤولية المجتمعية في المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.805) وبانحراف معياري (0.699) وبنسبة مئوية (76.1%)، وتشير هذه النتيجة إلى محاولة الجامعات القيام بمسؤوليتها المجتمعية تجاه المجتمع بهدف تعزيز سمعتها ومكانتها لدى المجتمع، وتعزيز فرصها في الوصول إلى كل أفراد المجتمع، بينما جاء في المرتبة الثالثة بعد البحث العلمي وبمتوسط حسابي بلغ (3.718) وبانحراف معياري (0.785) وبنسبة مئوية (74.4%)، حيث تسعى الجامعات إلى توفير المكتبات وإنشاء مراكز بحثية، وكذلك إصدار مجلات علمية، ونشر الأبحاث العلمية، باعتبار ذلك من متطلبات الحصول على الاعتماد الأكاديمي للبرامج من قبل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم كأحد المعايير العالمية في مجال تصنيف الجامعات، وجاء بعد رضا العملاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.679)، وبانحراف معياري (0.678) وبنسبة مئوية (73.6)، وقد يعود ذلك إلى أن الجامعات لا تلبية توقعات العملاء بالشكل المطلوب، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الربحية بمتوسط حسابي (3.553)، وبانحراف معياري (0.699) وبنسبة مئوية (71.1)، ويعود السبب في ذلك إلى كون أكثر من 50% من عينة الدراسة ينتمون إلى الجامعات الحكومية التي ليس من أهدافها تحقيق الأرباح، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بية وبن ساسي (2017) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء في الجامعات الجزائرية كان مرتفعاً، وتنسجم نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدهدار (2017) التي أظهرت أن مستوى الأداء في الجامعات بقطاع غزة كان بدرجة جيدة.

مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية :

يوضح الجدول (6) مستوى تحقق المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

جدول (6) : مستوى تحقق المرونة الاستراتيجية

مستوى الممارسة	تقدير مدى التطبيق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95 %		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
عال	73.9 %	77.3 %	75.6 %	0.642	3.779	المرونة التنافسية	1
عال	72.9 %	76.3 %	74.6 %	0.657	3.731	مرونة الموارد	2
عال	73.5 %	76.7 %	75.1 %	0.619	3.755	متوسط تحقق المرونة الاستراتيجية	

يتضح من الجدول (6) أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.755) وبانحراف معياري (0.619) وبنسبة مئوية (75.1%)، كما يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات يتراوح بين (75.6% - 74.6%) وأن بعد المرونة التنافسية جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.779) وبانحراف معياري (0.642) وبنسبة مئوية (75.6%)، وهي نسبة عالية، وقد يعود السبب في ذلك إلى اهتمام الجامعات بمؤشرات المرونة التنافسية؛ كونها مرتبطة بنموها وتوسعها في السوق.

بينما جاء بعد مرونة الموارد في المرتبة الثانية والأخيرة من حيث الممارسة، وبمتوسط حسابي (3.731) وبنسبة مئوية (74.6%)، وهي نسبة عالية ومتقاربة مع نسبة تحقق المرونة التنافسية، وقد يعود السبب في ذلك إلى اهتمام الجامعات بالموارد والقدرات التي تمتلكها والتي تعد مصدراً رئيساً لتحسين الأداء والتميز وتحقيق مزايا تنافسية في بيئات الأعمال المتعددة، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفزالي، الكرعوي والجبوري (2018) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في جامعة المنى العراقية كانت مرتفعة، وكذلك دراسة عابد (2016) التي أظهرت أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الفلسطينية كانت مرتفعة جداً، وتنسجم نوعاً ما مع نتائج هذه الدراسة مع دراسة الأشرم (2016) التي أظهرت أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمرونة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة.

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

### نتائج اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (7):

جدول (7): أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
0.000*	24.619	0.854	0.000*	606.087	0.730	0.854	أثر المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات

يتضح من الجدول (7) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل في أداء الجامعات كمتغير تابع، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.730) وهذا يعني أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.730) من التباين أو التغيرات في أداء الجامعات. وهو ما يشير إلى أن (73%) من أداء الجامعات ناتج من ممارسة المرونة الاستراتيجية في هذه الجامعات، بينما (27%) من تحقق الأداء تعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.854)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى؛ ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة المرونة الاستراتيجية إلى زيادة في أداء الجامعات بمقدار (85.4%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات. وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الأولى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العولقي (2019) التي أظهرت أن هنالك أثراً إيجابياً للمرونة الاستراتيجية في الأداء، ومع دراسة الياسري وآخرون (2014) التي تؤكد بأن المرونة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح، فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع المنظمة تكييف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في أسواق منتجات المنظمات المنافسة، كما تتفق مع دراسة العواد (2007) التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، ومع دراسة جرار ودويكات (2013) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية على التميز في الأداء، وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين المنبثقين عن الفرضية الأولى وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في أداء الجامعات اليمنية محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (8).

جدول (8): أثر المرونة التنافسية في أداء الجامعات

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
0.000*	20.104	0.802	0.000*	404.177	0.643	0.802	أثر المرونة التنافسية في أداء الجامعات

يتضح من الجدول (8) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في أداء الجامعات، وقد بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.643) وهذا يعني أن المرونة التنافسية تفسر ما نسبته (0.643) من التباين أو التغيرات في أداء الجامعات. وهو ما يشير إلى أن (64.3%) من أداء الجامعات ناتج من ممارسة المرونة التنافسية في هذه الجامعات، بينما (35.7%) من تحقق الأداء تعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.802)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة المرونة التنافسية إلى زيادة في أداء الجامعات بمقدار (64.3%)، وهذا

يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في أداء الجامعات، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة العنزي (2014) التي أظهرت أن هنالك أثراً إيجابياً للمرونة التنافسية في جودة الأداء، كما اتفقت مع دراسة Yang و Chi,Lo,Wang (2004) التي تؤكد أن المرونة التنافسية عامل رئيس من عوامل المرونة الاستراتيجية، فتمو المؤسسات وتوسعها في السوق يتوقف على مثل هذا النوع من أنواع المرونة الاستراتيجية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في أداء الجامعات اليمينية محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): أثر مرونة الموارد في أداء الجامعات

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test**	R <sup>2</sup>	R	الفرضية
0.000*	22.074	0.828	0.000*	487.273	0.685	0.828	أثر مرونة الموارد في أداء الجامعات

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمرونة الموارد في أداء الجامعات، وقد بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2 (0.685)$ ، وهذا يعني أن مرونة الموارد تفسر ما نسبته (0.685) من التباين أو التغيرات في أداء الجامعات. وهو ما يشير إلى أن (68.5%) من أداء الجامعات ناتج من ممارسة مرونة الموارد في هذه الجامعات، بينما (31.5%) من تحقق الأداء تعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.828)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات؛ ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة مرونة الموارد إلى زيادة في أداء الجامعات بمقدار (82.8%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد في أداء الجامعات. وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العنزي (2014) والتي أظهرت أن هنالك أثراً إيجابياً لمرونة الموارد في جودة الأداء. ويتبين مما سبق أن جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية تؤثر في أداء الجامعات إلا أن أكثرها تأثيراً هو بعد مرونة الموارد، ثم بعد ذلك بعد المرونة التنافسية.

نتائج اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الجامعات اليمينية محل الدراسة تعزى لتغير نوع الجامعة: (حكومية، أهلية) ومتغير مسمى الجامعة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) لمتغير (نوع الجامعة) لأنه يتكون من فئتين، واختبار F المعروف بتحليل التباين ANOVA لمتغير (مسمى الجامعة) لأنه يتكون من أكثر من فئتين.

أولاً: اختبار الفروق بحسب نوع الجامعة:

يوضح الجدول (10) نتائج اختبار الفروق بحسب نوع الجامعة.

جدول (10): نتائج اختبار الفروق بحسب نوع الجامعة

متغير الدراسة	الجامعات الحكومية		الجامعات الأهلية		T-Test
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
أداء الجامعات	3.775	0.659	3.707	0.474	0.881
مستوى الدلالة					0.379

يتضح من الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الجامعات؛ أي أن إجابات العينة لا تختلف بنوع الجامعة التي تعمل فيها، وبالتالي فقد تم نفي صحة الفرضية الثانية فيما يتعلق بنوع الجامعة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بية وبين ساسي (2017) التي توصلت إلى أنه لا يوجد تباين في مستوى الأداء في الجامعات الجزائرية، كما أنها تختلف عن دراسة مسلم (2017) التي توصلت إلى أن هناك تذبذباً كبيراً في نتائج تقييم الأداء المنظمي بأبعاده المختلفة بين الجامعات الحكومية والأهلية ولصالح الجامعات الأهلية، وأن هناك ضعفاً بشكل عام في مستويات الأداء المنظمي في الجامعات الحكومية بسبب ضعف الاهتمام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. وقد يعود السبب في ذلك إلى الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في تقييم مستوى الأداء في الجامعات الحكومية، وهي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث إن الجامعات الحكومية لا تستخدم هذه المنهجية بينما الدراسة الحالية استخدمت أبعاداً أخرى.

ثانياً: اختبار الفروق بحسب مسمى الجامعة:

يوضح الجدول (11) نتائج اختبار الفروق بحسب مسمى الجامعة.

جدول (11): نتائج اختبار الفروق بحسب مسمى الجامعة

متغير الدراسة	One-Way ANOVA				
	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات	
		مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية
أداء الجامعات	13.162	4	3.680	221	0.280
	0.000*				

يتضح من الجدول (11) أن قيمة F جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فيما يتعلق بأداء الجامعات بحسب متغير مسمى الجامعة، وقيمة F دالة تعني وجود فروق جوهرية في آراء العينة تعزى لمسمى الجامعة التي تعمل بها العينة، وهذا بالتالي يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الجامعات تعزى لمتغير (مسمى الجامعة)، ولمعرفة تفاصيل الفروق التي ظهرت تم استخدام تحليل شيفيه (Scheffe) للفروق البعدية كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق بحسب مسمى الجامعة

متغير الدراسة	مسمى الجامعة	المتوسط الحسابي	درجة التحقق	مستوى الدلالة عند 0.05		
				أزال	العلوم	تعز
أزال		3.358	67.2 %	0.052	0.000*	1.000
العلوم والتكنولوجيا		3.782	75.6 %	0.052	0.058	0.001*
أداء الجامعات	تعز	4.098	82.0 %	0.000*	0.058	0.000*
حضرمت		3.319	66.4 %	1.000	0.001*	0.000*
عدن		3.857	77.1 %	0.020*	0.960	0.000*

يتضح من الجدول (12) الآتي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة الذين يعملون في جامعة (أزال)، وبين آراء العاملين في جامعة (تعز)، وجامعة (عدن)، حيث جاءت هذه الفروق لصالح آراء العاملين في جامعتي (تعز) و(عدن). وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة إنشاء جامعة أزال للتنمية البشرية ومحدودية إمكانياتها وقدراتها مقارنة بجامعتي عدن وتعز اللتين تمتلكان تمويلاً حكومياً واعتماداً مالياً، إضافة إلى إيراداتها من النظام الموازي بما يجعلهما يحققان نمواً وأداءً أفضل.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة الذين يعملون بجامعات (العلوم والتكنولوجيا)، وبين آراء العاملين بجامعات (حضرمت)، حيث جاءت هذه الفروق لصالح آراء العاملين في جامعة (العلوم والتكنولوجيا). وقد يعود السبب في ذلك إلى تميز جامعة العلوم والتكنولوجيا على جميع الجامعات، حيث تعتبر الجامعة الأولى على المستوى المحلي في الجامعات الحكومية والأهلية، وقد حصلت على عدد من الجوائز على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة الذين يعملون بجامعات (تعز)، وبين آراء العاملين بجامعات (حضرمت)، حيث جاءت هذه الفروق لصالح آراء العاملين في جامعة (تعز). وقد يعود السبب في ذلك إلى تنوع البرامج والتخصصات في جامعة تعز، وامتلاكها لكوادر بشرية وكذلك حصة سوقية أكبر مقارنة بجامعات حضرمت، كما أن جامعة تعز وبحسب تصنيف ويب ما تريكس للعام 2018م حصلت على المرتبة الثالثة محلياً، بينما جاء ترتيب جامعة حضرمت في المرتبة الخامسة.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة الذين يعملون بجامعات (حضرمت)، وبين آراء العاملين بجامعات (عدن)، حيث جاءت هذه الفروق لصالح آراء العاملين في جامعة (عدن). وقد يعود السبب في ذلك إلى الاهتمام بها من قبل الدولة، كونها تعتبر الجامعة الثانية على مستوى اليمن من حيث المنشأة والتأسيس، حيث تم إنشاؤها في العام 1975م فهي تمتلك رصيماً كبيراً من التنوع والمعرفة، بينما جامعة حضرمت تم إنشاؤها في العام 1993م، وكذلك امتلاك جامعة عدن لعدد من العوامل والمتغيرات كالكوادر البشرية والبنية التحتية، والبحث العلمي، والتطور النوعي والكمي في مخرجاتها، وانتشارها في أكثر من محافظة، إضافة إلى زيادة وتنوع كلياتها وبرامجها بشكل أكبر من جامعة حضرمت.

## الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الجامعات اليمنية تم استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. يوجد اهتمام لدى الجامعات اليمنية لممارسة المرونة الاستراتيجية ببعديها: المرونة التنافسية ومرونة الموارد.
2. أن أعلى ممارسة للمرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية كان في بعد المرونة التنافسية، ويليه بعد مرونة الموارد.
3. وجود قصور لدى الجامعات اليمنية في تخصيص المبالغ المالية الكافية التي تمكنها من مواجهة منافسيها.
4. يوجد لدى الجامعات اليمنية اهتمام بالتنوع في طبيعة البرامج والتخصصات العلمية.
5. وجود قصور لدى الجامعات اليمنية في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للطلبة لتلبية توقعاتهم وتطلعاتهم.
6. يوجد لدى الجامعات اليمنية اهتمام بتقديم خدمات مجانية للمجتمع، وإقامة تعاون وشراكة مع الجامعات والمؤسسات الأخرى.
7. وجود قصور لدى الجامعات اليمنية في تحسين مستوى الأجور والحوافز لزيادة رضا العاملين فيها.
8. يوجد لدى الجامعات اليمنية اهتمام بنشر الأبحاث العلمية، وإصدار المجلات العلمية المحكمة.
9. تفاوتت تحقق أداء الجامعات اليمنية، حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية وأقلها بعد الربحية.

10. أن هنالك أثراً إيجابياً للمرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية.
11. أن أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية تأثيراً في أداء الجامعات اليمنية هو بعد مرونة الموارد، يليه بعد المرونة التنافسية.
12. وجود تقارب في مستوى تحقق أداء الجامعات اليمنية بحسب متغير نوع الجامعة.
13. وجود تفاوت في مستوى أداء الجامعات اليمنية بأبعاده المختلفة بحسب متغير مسمى الجامعة.

## التوصيات:

1. ضرورة مراعاة الجامعات اليمنية للمرونة الاستراتيجية عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي.
2. العمل على تعزيز قدرات الجامعات اليمنية من خلال الاستفادة من مواردها المتاحة، وتطوير أنظمتها وسياساتها بما يتواءم مع التغيرات في البيئة المحيطة.
3. تعزيز ممارسة المرونة الاستراتيجية، لا سيما بعد مرونة الموارد؛ كونها الأقل ممارسة في الجامعات اليمنية، وهي الأكثر أثراً في تحقق أداء الجامعات.
4. العمل على زيادة الاهتمام بالبحث العلمي في الجامعات اليمنية، وإنشاء المراكز البحثية المتخصصة، وتوفير التمويل اللازم لذلك.
5. ضرورة تعزيز الجامعات اليمنية من قدراتها المالية لمواجهة التحديات، وتخصيص جزء من إيراداتها لتلبية متطلبات التوسع والنمو.
6. الاهتمام برضا العملاء من خلال تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم وفق احتياجاتهم وتوقعاتهم.
7. العمل على زيادة رضا العاملين في الجامعات اليمنية من خلال تحسين مستوى الأجور والحوافز.
8. ضرورة استمرار الجامعات اليمنية في تقديم خدمات مجانية للمجتمع والعمل على تطويرها.
9. الاستمرار في إقامة علاقات تعاون وشراكة مع الجامعات والمؤسسات والعمل على توسيعها وتطويرها.

## المراجع:

- الإبراهيم، سامي محمود (2012)، نموذج لتطبيق التسويق في مؤسسات التعليم العالي (رسالة دكتوراه)، جامعة بورسعيد، مصر.
- أحمد، سلايمي، والسبتي، جريبي (2015)، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (44)، 83 - 104.
- آسية، بن أحمد (2016)، أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس (رسالة دكتوراه)، جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، الجزائر.
- الأشرم، نجاح فارح اسماعيل (2016)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لديهم (رسالة ماجستير)، جامعة غزة، فلسطين.
- ببة، إيمان، وبن ساسي، إلياس (2017)، قياس ومقارنة التباين في أداء الجامعات الجزائرية باستخدام نماذج مقارنة عوائد الحجم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10 (30)، 125 - 154.
- البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم عبيد (2015)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (1)، 17 - 32.
- الجانبي، عكاب محمد (2016)، أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- الجبوري، علاء أحمد حسن (2005). *أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة* (رسالة ماجستير)، جامعة الموصل، العراق.
- جرار، ذياب، ودويكات، سعيد يوسف (2013)، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، *مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية*، 15 (1)، 211 - 242.
- الجمداني، فؤاد محمد حسين (2003)، *الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك*؛ دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن (أطروحة دكتوراه)، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الحسيني، نصيف جاسم (1998)، استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (23).
- حميد، محمد عبدالله (2013)، *تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي في الجامعات اليمنية، صنعاء، اليمن*؛ مكتب البحوث والنشر.
- خوين، سندس رضوي (2006)، *أثر مجالات التغيير التنظيمي في الأداء التنظيمي* (رسالة ماجستير)، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الدجني، إباد علي (2011)، *دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة دمشق، سوريا.
- الدليمي، انتصار (1998)، *الموائمة بين النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء* (أطروحة دكتوراه)، جامعة بغداد، العراق.
- الدهدار، مروان حمودة (2017)، *تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج*؛ دراسة استكشافية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 25 (2)، 67 - 95.
- دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد (2008)، *التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي*، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (69)، 60 - 77.
- السبتي، جريبي (2017)، *سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي* (رسالة دكتوراه)، جامعة باجي مختار، الجزائر.
- الشريف، روان باسم عيد (2015)، *أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية* (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- صبري، داليا محمد (2010)، *العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة* (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الطائي، رعد عبدالله، ومهدي، أحمد غازي (2015)، *أثر الأساليب التنافسية في الأداء التنظيمي: بحث تطبيقي في دائرة مدينة الطب في بغداد*، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 103، 68 - 83.
- الطهرواي، مجاهد حسين (2019)، *أثر نظم دعم القرار في المرونة: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية*، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27 (1)، 55 - 73.
- عابد، هند أحمد (2016)، *أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عامر، موسى صادق دار (2013)، *أثر الكفايات الإنتاجية والمرونة التصنيعية على الاداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية* (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- عايض، عبد اللطيف مصلح (2016). مؤشرات الأداء الرئيسية للجامعات اليمنية في ضوء المؤشرات الإقليمية والعالمية. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 195 - 204، 9 - 11 فبراير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عبدالرضا، فتحية مظهر (2001). تحول عمليات المصرف العقاري من الصيرفة المتخصصة إلى الصيرفة الشاملة كأداة لتحسين الربحية. بغداد، العراق: دار الكتب والوثائق العراقية.
- العبدالات، بتول نائل قبلاق (2012). أثر الشبكات الاجتماعية على السمعة الاجتماعية للشركة ودور المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبدالله، حاتم علي، وكامل، وسام هاشم (2017). أثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي- دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 3(39)، 58 - 84.
- عبداوي، نوال (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للربون (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد بن خضير، بسكرة، الجزائر.
- العنزي، فهد عواد (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- العوادة، وليد مجلي (2007). أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي (أطروحة دكتوراه)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- العولقي، عبدالله أحمد (2019). توسيط إستراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 26(1)، 37 - 85.
- الغزالي، فاضل راضي غباش، الكرعواوي، حسين علي، والجبوري، علي عبود (2018). الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداوب الاستراتيجي لعملية الإصلاح الإداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في أقسام رئاسة جامعة المنى، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، 1(36)، 231 - 258.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2013). مؤشرات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية للعام 2012 - 2013م، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الجمهورية اليمنية.
- مسلم، بسام (2017). قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن، مجلة الدراسات الاجتماعية، 23(4)، 55 - 83.
- النشومي، مراد محمد، وعلي، محمد عبده فرحان (2017). القيادة التبادلية والتحويلية وأثرهما في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 23(4)، 143 - 163.
- الياسري، اكرم، الخالدي، عواد، والحميري، بشار عباس (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 6(3)، 1 - 43.

Abdalkrim, G. M. (2013). The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 134-143.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.

- Ansoff, I. H. (1993). *Business Strategy*. Harmondsworth, London: Penguin books.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Chambers, T. C. (2015). The special role of higher education in society: As a public good for the public good. In A. Kezar, A. C. Chambers, & J. C. Burkhardt (eds.), *Higher Education for the Public Good: Emerging Voices from a National Movement* (pp. 3-22). Hoboken, New Jersey: Wiley
- David, F. R. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Feifei, Y. U. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1711-1720.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization – Concepts* (12<sup>th</sup> ed.). Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Kamasak, R. Yavuz, M. Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(19), 126-132.
- Kekale, T., Weerd-Nederhof, P. C., Visscher, K., & Bos, G. J. (2010). Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility of new product development. *International Journal of Innovation and Learning*, 7(4), 377-393.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15<sup>th</sup> ed.). London: Pearson Education.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). Ontario, Canada: Irwin.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Li, W. (2011). *Performance Evaluation for Private Colleges and Universities Based on the Balanced Scorecard*. In Proceedings of the International Conference on Management Science and Industrial Engineering (MSIE) (pp. 603-606), IEEE, Harbin, China.
- Li, Y., Liu, Y., Duan, Y., & Li, M. (2008). Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China. *International Journal of Technology Management*, 41(1-2), 223-246.

- Miles, R. H. (1980). *Macro-Organizational Behavior*. Los Angeles, California: Goodyear Pub. Co.
- Miller, A. R., & Dess, G. G. (1996). *Strategic management* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pittman Publishing.
- Rainey, H. G. & P. Steinbauer (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 9(1), 1-32.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (1995). *Management: Skills and Application* (7<sup>th</sup> ed.). Ontario, Canada: Irwin.
- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organization*, 27(2), 71-94.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 803-804.
- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, 14(2/3), 169-182.
- Welsh, T., & Davis, J. E. (1994). Best and Worst Corporate Reputation. *Fortune*, 192(3), 58-66.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Yongsun, P. (1991). *The impact of strategic flexibility on Business performance in international Business Environment* (Doctoral dissertation). University of Washington, Washington.
- Yuan, L., Zhongfeng, S., & Yi, L. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?. *Technovation*, 30(5-6), 300-309.
- Yuqiong, L. I., Dongmei, Z. H., Fuquan, Z. H. (2013). The Empirical Study on the Relations Among Network Structure, Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance. *International Business & Management*, 6(1), 26-31.