



## اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز

أمال علي محمد البرناط

استاذ مساعد كلية الموارد البشرية زلطن جامعة صبراتة

aalbrnat75@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/8/8 - تاريخ المراجعة: 2025/9/2 - تاريخ القبول: 2025/9/14 - تاريخ النشر: 2025/9/21

### المخلص:

سعت هذه الدراسة الى تحديد اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء الجامعي ، ولأجل تحقيق ذلك اعتمدت المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة البشرية ، المرونة التنافسية ، مرونة التوسع) كمتغير مستقل، في حين اعتمد الاداء المتميز بأبعاده (الاستراتيجية ، ادارة العمليات ، القيادة الفعالة ) كمتغير تابع واستعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع البحث من 31 فرد من كليات جامعة صبراتة واستخدمت الباحثة كأداة رئيسية لجمع لبيانات وتحليلها واستخرجت النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي ( SPSS) وتوصل البحث الى اهم نتيجة واهم توصية وكانت اهم نتيجة هي . وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية على الأداء المتميز: تشير النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية يؤثر بشكل مباشر أو ملموس على تحقيق الأداء المتميز في الإطار أو البيئة المدروسة. واهم توصية هي التحقق من بيئة التطبيق: من المهم فحص البيئة التنظيمية، والتأكد من أن هناك توافق بين استراتيجيات المرونة واحتياجات وأهداف المنظمة، لضمان أقصى استفادة ممكنة.

**الكلمات المفتاحية:** -المرونة الاستراتيجية .الاداء المتميز

### مقدمة

في ظل التطور العالمي في مجال الادارة والتغيرات المتسارعة وثورة معلومات فلقد فرضت هذه التغيرات على منظمات احدث جذرية في اسلوب عملها وانظمتها الهيكلية وكذلك في الكيفية التي تعالج بها المنظمات امورها .لذا اصبح لزاما على هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات من خلال اليات ادارتها وانماط تنظيمية حديثة لرفع الكفاءة التنظيمية ،(عبد 2009:13) وتعد الجامعة من المؤسسات التعليمية التي يقع على عاتقها نقل المعرفة واعداد الجيل القادر على تحمل تحديات الحياة وقبول التقنيات الحديثة حيث يلتقى من خلالها طلبة العلم والعلماء وتواكب الجامعة التطورات من حين لآخر، لتكون قادرة على تحقيق اهدافها ومن المنطق اكتسب التعليم الجامعي اهتماما خاصا وتطلب جهود كبيرة للتغلب على مختلف التحديات الزمانية والمكانية والاقتصادية والاجتماعية ،التي تقف حائلا امام تحقيق اهدافها من الضروري ان تكون سريعة التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات واخذ زمام المبادرة حتى تستطيع ان تحافظ على استمراريتها ،وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الاداء الإداري ومن ابرزها مفهوم المرونة الاستراتيجية .

### مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية بشكل واضح العديد من التحديات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها الى ضرورة تبني اساليب مستحدثة والتقليل من المنهج التقليدي وسلبات الادارة المركزية والهرمية في الادارة ،الذي اصبح عائقا امام الطموحات التنموية والاصلاحية بل انها بات عينا لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفها بناء على نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة تعزى مشكلة الدراسة الى افتقار اغلب المؤسسات الى استراتيجية مرنة مما يؤدي الى ضعف الاداء بهذه المؤسسة ،محل الدراسة الى جانب عدم ادراك المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة بأهمية المرونة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على تميز الاداء ومن هذا المنطق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :- ما هو اثر المرونة الاستراتيجية على تحقيق الاداء المتميز في كليات جامعة صبراتة

### اهداف الدراسة

يهدف هذا البحث الى حل المشكلات المعرفية التي انبثقت منه الاجابة عن التساؤلات الاتية

- 1- بناء اطر معرفي لمتغيرات البحث المرونة الاستراتيجية ،الاداء المتميز
- 2- تشخيص ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالمرونة الاستراتيجية والاداء المتميز

3- وضع توصيات جامعة صبراته عينة الدراسة في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها وصياغة الآليات اللازمة لتنفيذ هذه التوصيات، وبما يضمن الاستفادة منها في تطوير العمل الجامعي في المجالات التي تضمنتها الدراسة.

اهمية الدراسة

الأهمية الفكرية للدراسة:

1- تحاول الدراسة تحقيق الربط المنطقي والفلسفي بين المرونة الاستراتيجية بوصفها قدرة معرفية لمتخذ القرار، والأداء المتميز .  
2- تناولت الدراسة المرونة الاستراتيجية بأسلوب تطبيقي ومن منظور معرفي لم تتطرق له الدراسات السابقة

الأهمية الميدانية للدراسة:

1- تتبع أهمية الدراسة من تنبيه متخذي القرار على ضرورة امتلاكهم لمهارات المرونة الاستراتيجية، فضلا عن باقي المهارات الأخرى.

2- تمكين الجامعة قيد الدراسة من معرفة مدى توافر متغيرات الدراسة فيها.

فرضيات الدراسة

اتساقا مع مشكلة الدراسة واسئلتها تتم صياغة فرضيات الدراسة على فرض العدم وهذا يعنى انه في حالة قبول الفرضية العدمية (الصفريية ) ترفض الفرضية البديلة والعكس صحيح أي في حالة رفض العدمية (الصفريية ) تقبل البديلة بديلا عنها .

الفرضية الرئيسية

لا توجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للمرونة الاستراتيجية على الاداء المتميز في جامعة صبراته .

ويتفرع منها ما يلي

أ- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لدور المرونة الاستراتيجية على الاداء المتميز لبعده المرونة

البشرية في جامعة صبراته

ب- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لدور المرونة الاستراتيجية على الاداء المتميز لبعده المرونة

التنافسية في جامعة صبراته

ج- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لدور المرونة الاستراتيجية على الاداء المتميز لبعده مرونة

التوسع في جامعة صبراته

موقع الدراسة ومبرراتها

تم اختيار عدد من الكليات واعضاء مجالس جامعة صبراته لتكون ميدانا للدراسة اما عينتها فتشمل رؤساء واعضاء هيئة التدريس ومجالس الكليات الذين يبلغ عددهم (31) عضوا موزعين على ( 2 ) كلية في جامعة صبراته مما تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة لعينة الدراسة الحالية

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على معرفة ابعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية ومرونة التوسع ومرونة

البشرية ) في جامعة صبراته والرفع من الاداء بها

الحدود المكانية :- طبقت هذه الدراسة في جامعة صبراته

الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الموافق 2024

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين و اعضاء هيئة التدريس في جامعة صبراته

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ركن أساسيا من أركان الدراسة الحالية إذ انها تمثل وجهة نظرا الباحثة للمتغيرات وطبيعتها، وعلاقتها مع بعضها، بعد الاطلاع على آراء الباحثين والكتاب في حقل الاختصاص .

و فيما يأتي تلك التعاريف .

المرونة الاستراتيجية: هي القدرة على التأقلم ورد الفعل السريع مع متغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط وبناء استراتيجيات طارئة او تغييرها من اجل تحقيق التوافق الاستراتيجي (احمد والبستي 2015: 95) تعريفها اجرائيا بأنها قدرة كليات جامعة صبراته على اعادة موقعها التنافسي وتغيير خطتها والاستجابة لحاجات المستفيدين وتحقيق سهولة الحصول على المعلومات الداعمة لقراراتها في الوقت المناسب بما يتماشى مع التطورات والتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية .

الاداء المتميز : هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة و استمراريتها.

الدراسات السابقة

المتغير المستقل:- المرونة الاستراتيجية

Herhausenet al , 2021	الدراسة
Re -examining Strategic Flexibility : A Meta-Analysis of its Antecedent , Consequences and Contingenciess إعادة اختبار المرونة الاستراتيجية : تحليل تلوي لسوابقها ونتائجها ونشؤها	عنوان الدراسة
اكثر من دولة في اوربا	مكان الدراسة
تحليل تلوي للمرونة الاستراتيجية ( لسوابقها، ونتائجها، ونشؤها	نوع الدراسة
زيادة تعزيز مجال المرونة الاستراتيجية عن طريق ربط التيارات البحثية، وتسليط الضوء على التوترات النظرية في الأدبيات	هدف الدراسة
تح ي لبلي تلوي للبحوث السابقة للمرونة الاستراتيجية	مجال الدراسة
106 عينات مستقلة في 98 دراسة مختلفة)العدد = 26,940 شركة)	حجم عينة الدراسة
التحليل التلوي عن طريق توظيف مزيج من الارتباط ثنائي المتغير ونمذجة المعادلة الهيكلية التحليلية (MASEM) وتحليل الانحدار التحليلي التلوي (MARA) وتحليل الوسيط	الوسائل الإحصائية
إن اللامركزية لها تأثير كبير في المرونة الاستراتيجية أكثر من أي عامل تمكين آخر، و إن اتخاذ القرار المشترك عبر المنظمة أمر بالغ الأهمية لتعزيز المرونة الاستراتيجية.	اهم نتائج الدراسة
إن اتخاذ القرار له دور كبير في تعزيز المرونة الاستراتيجية	مجالات التشابه
تعزيز رؤية الباحث حول دور متخذ القرار في تعزيز المرونة الاستراتيجية	مجالات الإفادة

دراسة ( بثينة ، 2021 )	الدراسة
أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة	عنوان الدراسة
الجزائر	مكان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
تقديم إطار مفاهيمي للمرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وكذلك التعرف على واقع المرونة الاستراتيجية ومدى تطبيقها على مستوى المؤسسة	هدف الدراسة
المؤسسة الاستشفائية الخاصة - الأمير-	مجال الدراسة
40 ( من أطباء وجراحين وممرضين و إداريين.)	حجم عينة الدراسة
الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد .	الوسائل الإحصائية
لمؤسسة على دراية بالتطورات والتغيرات المتسارعة التي تميز البيئة التي تعمل فيها، مما يعزز أهمية ممارسة المرونة الاستراتيجية	أهم نتائج الدراسة
لمرونة الاستراتيجية متغيرا مستقلا	مجالات التشابه
الإفادة من الجانب النظري وبعض الوسائل الإحصائية	مجالات الإفادة

المتغير التابع :-الاداء المتميز

دراسة 2017 (، بعنوان "أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال"، أطروحة دكتوراه، الجزائر:

2017	الدراسة
أثر الابداع الإداري على الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الاعمال	عنوان الدراسة
الجزائر وتونس والمغرب	مكان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
التعرف على الاداء الوظيفي وسبل تحسينه وطرق قياسه وتقييمه إضافة الى قياس دور الابداع في تحسين الاداء	هدف الدراسة
3من شركات للمناجم والفوسفات اي كل من الجزائر وتونس والمغرب	مجال الدراسة
642	حجم العينة
المنهج الوصفي التحليلي	الوسائل الإحصائية
كل عناصر الابداع لها دور مهم في تحسين مستوى الاداء لدى العالمين	اهم نتائج الدراسة
تحسين الاداء	مجالات التشابه
من الجانب النظري العملي	مجالات الإفادة



مفهوم المرونة الاستراتيجية: استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية، وعلى الرغم من ذلك، لا يوجد في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جميع المعنيين في هذا المجال، وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، الاختلاف أراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم (أدم وآخرون، 2020: 486)، في حين يرى (Chen and Kou، 2017: p15) المرونة الاستراتيجية على أنها تحديد إمكانات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها في السوق، وتغيير خطط اللعبة، أو إلغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضي.

أهمية المرونة الاستراتيجية:

أصبحت المرونة والقدرات اللازمة للعمل المبدع تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية، وتتطلب من منظمات الأعمال تلبية حاجات الزبائن من خلال الحفاظ على علاقة مقبولة بين السعر والجودة والاستجابة لتحركات المنافسين، فحالات عدم التأكد البيئي التي تتولد من الاضطراب البيئي والمتمثل بالدينامية والتعقيد تعد الآن مبدأ وليس استثناء إذ يمكن عن طريقها إنجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب غير المناسب وتتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط الآتية: (سلطان وأمين، 2021: 569)

- 1- أنها تساعد المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة أو الأداء، والالتزام بعيد الأمد بالموارد وخطة العمل
  - 2- تعمل المساهمة في زيادة إمكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
  - 3- أنها تساعد المنظمة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية.
- ويمكن ربط المرونة بالأبعاد الآتية النوعية وتشمل المرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة الموارد البشرية .  
وتعرفها الباحثة :- بقدرة المنظمة في اكتشاف أسواق جديدة والدخول إليها عوضاً عن الحفاظ على حصتها السوقية والتوسع فيه

ابعاد المرونة الاستراتيجية

1- المرونة التنافسية

المرونة التنافسية Competitive Flexibility C تعبر عن قدرة المنظمة على التنافس في بيئة متغيرة وغير مؤكدة , وتنطوي خاصية المرونة التنافسية على قدرة المنظمة على اتخاذ تحركات استباقية و ردود فعل تنافسية كتحفيض السعر وتكاليف الإنتاج بهدف مواجهة ضغوط المنافسة من خلال تحقيق ميزة تنافسية

2- مرونة الموارد البشرية

تشمل مرونة راس البشرى المرونة العددية والمرونة الوظيفية إذ تثير المرونة العددية الى قدرة المنظمة على تعديل عدد العمال او مستوى ساعات العمل اما المرونة الوظيفية فتشير الى استعداد الموظفين لإداء مهام مختلفة ردا على طلبات العمل المختلفة 65 2003. Miltenburg في حين يرى (Bhattacharya ai et 2005) ان مرونة راس المال البشرى تمثل قابلية قوية ثمينة كونها تكيف خواص الموارد البشرى مثل المعرفة . والمهارات والسلوك الى شروط التغير البيئي اى بيان مرونة مهارات العامل وامكاناته للاستخدامات البديلة التي يكمن ان تطبق وكذلك مدى اعادة ترتيب تلك المهارات ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف مع الحالات الطارئة فقد يمتلك

العاملون مرونة المهارات لكنهم يفتقرون الى الحافز السلوكي للتغير او يفتقرون الى

المهارات الضرورية او المعرفية للقيام بقرارات التغير اما (عارف ، 2019 ) فيرى انه يمكن اضافة نوع اخر لمرونة الموارد البشرية وهي المرونة المعرفية التي تشير الى مدى قدرة المنظمة على امتلاك افراد من ذوى المهارات والقدرات الابتكارية والابداعية بخلاف منافسيها ويؤكد الساعدي (2011:28) ان المنظمة تدعم ميزات التنافسية من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ التي من اهمها الموارد البشرية ويعددها احدى الوسائل المهمة لتنفيذ الاستراتيجية

3- مرونة التوسع

إن الحفاظ على المرونة الاستراتيجية هو أحد أهم مهام المديرين والمنظمات في البيئات الديناميكية ، إذ يعدان الحفاظ على المرونة الاستراتيجية هو أحد أهم مهام المديرين والمنظمات في البيئات الديناميكية ، إذ يعد فهم المستقبل وتوقعه خطوة مفيدة وربما ضرورية في تكيف المنظمات مع بيئتها الخارجية من خلال القدرة على إعادة ابتكار نماذج و استراتيجيات الأعمال بشكل ديناميكي مع تغير الظروف . Vliangoss,2003:356 & Hamel ( ويرى كل من ) Sethi & Sethi (1990:309) ان عملية التوسع عُدت من القرارات الاستراتيجية المهمة بالنسبة للمنظمات التي تعمل في ظل البيئات شديدة التغير مما يتطلب مرونة في هيكل و عمليات المنظمة ، واطاف بأن مرونة التوسع تعني الأساليب التي تتبعها المنظمات والتي تمكنها من التوسع بطريقه تدريجية واطافة مميزات جديدة الى أعمالها وهذا يتطلب تخصيص جهد معين وتكلفة اضافية لتغطية عمليات النمو والتوسع المستمر من خلال توسعة اقسام وفروع المنظمة أو زيادة القوى العاملة أو الحصول على المعدات والألات أو تعزيز القدرة الإنتاجية تعريف الباحثة :-وبناء على ما تقدم مرونة التوسع بأنها قدره المنظمة على توسيع نظامها الإنتاجي والخدمي بسهولة وتكيف مع زيادة الطلب ، وذلك من خلال بناء وحدات إنتاجية أو خدمية أصغر بجهد أقل وسرعة عالية مما يمكن المنظمة من تقبل وقت التنفيذ وتحسين الجودة .

مفهوم الاداء

مفهوم الأداء الوظيفي: يعد عنصرًا جوهريًا ومهما بالنسبة وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة يكاد يكون العنصر المحوري لفروع وحقول المعرفة الإدارية (نصر والقبي، 2023: 187)

عناصر الأداء: من خلال الاطلاع على المراجع ذات العلاقة لم يجد الباحث عناصر متفق عليها للأداء إلا أنه يمكن القول إن من أهم عناصره الآتي

سرعة الإنجاز: إن سرعة إنجاز الأعمال تعد أحد العناصر الرئيسية التي تستخدم لقياس الأداء الوظيفي، كون إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة دون تأخير، أو في وقت أقصر منها يسهم في إرضاء كل من العملاء الداخليين والخارجيين، لاسيما إذا تم إنجازها بمستوى الجودة المطلوب (الخصيري، والعريفي، 2020:25).

مهام الوظيفة: إن المهام الوظيفية هي مجموعة من الأنشطة المهمة لإنتاج المخرجات، وقد تكون هذه المخرجات نهائية وجاهزة للتسليم للعميل الخارجي، أو قد تكون عبارة عن مدخلات لوظيفة (عملية) أخرى.

متطلبات تحقيق الاداء المتميز

تتمثل المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز أين تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية حماية لفرص التميز والتفوق، وتعرب تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات لأداء الذي يلتزم مواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة

السلمي، علي). 2002 (إدارة الأداء المتميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر دار- غريب للنشر والتوزيع، ص. 06

الفاعوري، أمساء مروا 2016 ( . أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غري منشورة في العمال الإلكترونية، كلية إدارة العمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 6.

والموافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وذلك ألن تطوير المؤسسة والارتقاء بها الى مستوى الأداء العاملي يعتمد في الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمني أو التقليد انما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد وتحمل المشاق في سبيل التخلص من المفاهيم والموروثات الإدارية التي لم تعد تواكب العصر الحالي ، وبالمقابل تبين مفاهيم إدارية حديثة

أهمية الأداء المتميز :-

1- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.

2- يؤدي إلى الكشف على العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة، وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.

4- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.

5- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة معالجتها.

6- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.

7- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر

8 - تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية

وتتمثل أهم متطلبات تحقيق الأداء المتميز في:

1-الاستراتيجية

الاستراتيجية تعبر عن المسار الذي يتم اختياره وتفضيله من بين العديد من المسارات كي تستطيع المنظمة تحقيق رسالتها واهدافها وغاياتها ومن ثم تحقيق التوجه التي تصبو اليه في

ابرك، نعيمة. 2015 (". تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس املال الفكري في الجزائر"، الجملة

الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد، 06، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص. 34-53

المستقبل ( الجبوري 2014) وتعتبر الاستراتيجية من الابعاد المهمة في المنظمات ذات الاداء المتميز واشار ( 15: 2014

Plenrt& cluley ) ان المنظمات ذات الاداء المتميز عندما يكون لديها استراتيجية فأنها تهتم اهتمام كبيراً بالتغيرات طويلة الاجل

وبذلك تكون لديها القدرة على مواجهة للتغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مسبق وبطريقة فاعلة وكفؤ

3- القيادة الفعالة: تعرب القيادة الفعالة عن مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي كذلك مدى قدرة

القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصري والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين) القيادة

التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء )، فعلى القائد الذي يطمح في تحقيق أداء متميز منظمته الاستعداد للعمل المستمر

وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة جميع أفراد المنظمة .فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات

الأفراد، وتشجيعها هلم التوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالقيادة الإدارية وعالقات العمل الفعالة، والقدرة

على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك باهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة.

3-ادارة العمليات

فمن خلالها يتم تحويل موارد المنظمة الى سلع وخدمات لتلبي احتياجات الزبائن في الوقت المناسب من خلال معالجة جميع موارد المنظمة من مواد اولية وتكنولوجية وطاقة) 6 : 2005, ( Raturi & Evans تعمل فئة تركيز العمليات على فحص الكيفية التي تقوم من

الطيب، محمد رفيع 2014.(مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الأول، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، ص 5

علي مزهر، أسيل 2016 (. "أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية آراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية إطارات ايبيل" ، جملة الغري للعلوم الاقتصادية ، العدد، 03 اجمل، 6، جامعة القادسية، العراق، ص ص 126- 127

تحقيق النجاح والاستدامة المنظمة، وكذلك فحص مدى الاستعداد للطوارئ) et Martin (2013:113al, فالمنظمات تحتاج الى نظام حيوي يؤثر بشكل فاعل في مجمل عملياتها الأساسية , ويسهم بتوضيح الترابط فيما بينها مع تقديم المحاولات المتواصلة لعملية التطوير والتحسين نحو تلبية احتياجات جميع الأطراف وصولاً الى التميز في الأداء ) الربيعي , 2013 العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

ان التغيرات المستمرة والمعقدة في بيئة الأعمال المعاصرة جعلت من المنظمات تتجه نحو الاهتمام بتحقيق اهدافها عبر اعتمادها المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز)، كونهما مدخلان من مداخل تحقيق الاستدامة والنجاح، ان مفهوم التميز في الأداء على وفق رأي Brown20 هي قدرة المنظمة على تحقيق نتائج غير مسبوقه وأن تتفوق على المنظمات المنافسة لها بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتقييم المستمر ( Amayreh, 2021: 1279 ، لكي تتمكن المنظمات من العمل في بيئة الأعمال الديناميكية وغير المتوقعة لابد لها من التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها وتستجيب لها، ما يتطلب منها وضع خطة استراتيجية متجددة، يمكن أن توفرها لها المرونة الاستراتيجية (الزيادي) ان الاستراتيجية تمثل مجموعة من الإجراءات ذات الصلة، التي يتخذها المديرين لزيادة أداء منظماتهم. فبالنسبة لمعظم المنظمات إن لم يكن كلها يمثل تحقيق أداء المتميز مقارنة بالمنافسين هو التحدي الأكبر. فإذا أدت استراتيجيات المنظمة الى أداء متميز فيقال انها تتمتع بميزة تنافسية Jones & Hill, (3: 2010) ، ان منظمات الأداء المتميز تمتلك مستوى عال من الوضوح في استراتيجياتها وأهدافها المبنية على رؤيتها ورسالتها الواضحة (الهلال، 2014، 174) وهكذا، يتضح ان المنظمات بحاجة إلى المرونة الاستراتيجية، فهي مفيدة في تحقيق مستوى أعلى من الابتكار

حجازي، نهال موسى شحدة) 2016 (. "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غري الحكومية قطاع غزة"، رسالة ماجستير غري منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، دراسة بخليلي محمد الأمين، شلادلي عبد القادر، 2015 بعنوان " المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة العسكرية للإسمنت غزة، فلسطين

## الجانب العملي

ثانياً: تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية بهدف التعرف على اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز، ويشمل هذا الفصل أداة جمع البيانات وطرق إعدادها والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها ومجتمع وعينة الدراسة.

ثالثاً : منهجية واجراءات الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة، واشتملت استمارة الاستبيان على البيانات الشخصية عن المستهدف والمتمثلة النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما أشتمل الاستبيان على محاور وكما مبين أدناه:-

### 1. المتغير المستقل:

المحور الأول: المرونة التنافسية، وتكون المحور من (5) عبارات.

المحور الثاني: مرونة التوسع، وتكون المحور من (5) عبارات.

المحور الثالث: المرونة البشرية، وتكون المحور من (5) عبارات.

### 2. المتغير التابع: فقد تكون من (15) عبارة.

وقد استخدمت الباحثة الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (لا اتفق تماماً) ودرجتان للإجابة (لا اتفق) وثلاث درجات للإجابة (محايد)، وأربع درجات للإجابة (اتفق)، وخمس درجات للإجابة (اتفق تماماً)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

جدول (1) ترميز بدائل الاجابة وطول فئة تحديد اتجاه الاجابة

الاجابة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1.8 - 1	2.6 - 1.81	3.4 - 2.61	4.2 - 3.41	5 - 4.21
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بعد ترميزها؛ لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية<sup>(1)</sup> وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة أو التحقق من فرضياتها بمستوى معنوية (0.05) والذي يُعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية والإنسانية بصورة عامة<sup>(2)</sup>، وبما أننا نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم، ومن حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضاً ما إذا كان هناك قيم شاذة أم لا، والاعتماد على العرض البياني وحده لا يكفي، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس، مقاييس النزعة المركزية والتشتت. وقد تم استخدام الآتي:

- التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
- معامل ألفا كرونباخ : للتأكد من ثبات إجابات المستهدفين حول متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط: لإيجاد العلاقة بين كل عبارة واجمالي محورها وبين كل محور من محاور الاستبيان وإجماليه، وكذلك العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- المتوسط الحسابي المرجح، لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.
- الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- اختبار تباين الانحدار البسيط لتحديد اثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار تباين الانحدار المتعدد: لتحديد اثر مجموعة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

خامساً : الثبات

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، حيث إن معامل ألفا يزيدنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون منخفضة<sup>(3)</sup>، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام الاستمارات البالغ عددها (31) استمارة، وقد كانت قيمة معامل ألفا لثبات المحور " المرونة التنافسية " (0.697) ولمحور " مرونة التوسع " (0.698)، ولمحور " المرونة البشرية " (0.564)، ولمحور " الاداء المتميز " (0.645)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان (0.662)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج

جدول (2) معامل الفاكرونباخ للثبات

(1) Statistical Package for Social Sciences (SPSS) والنسخة الثانية والعشرون، ومختصره

(2) Uma Sekaran : **Research Methods For Business, A Skill - Building Approach**, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p24.

(3) Uma Sekaran : **Research Methods For Business, A Skill - Building Approach**, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p311



ت	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	المرونة التنافسية	5	0.697
2	مرونة التوسع	5	0.698
3	المرونة البشرية	5	0.564
4	الاداء المتميز	15	0.645
إجمالي الاستبيان		30	0.622

سادساً : مجتمع وعينة الدراسة  
 يتمثل مجتمع الدراسة على العاملين في جامعة صبراتة ، ويعتبر مجتمع الدراسة مجتمعاً مفتوحاً (غير محدود)، فقد اعتمد الباحثة عينة عشوائية بسيطة قوامها (31) مفردة، فقام بتوزيع (31) استمارة استبيان واسترد منها (31) استمارة صالحة للتحليل، وبنسبة (100%)، وكما مبين في الجدول رقم (4).

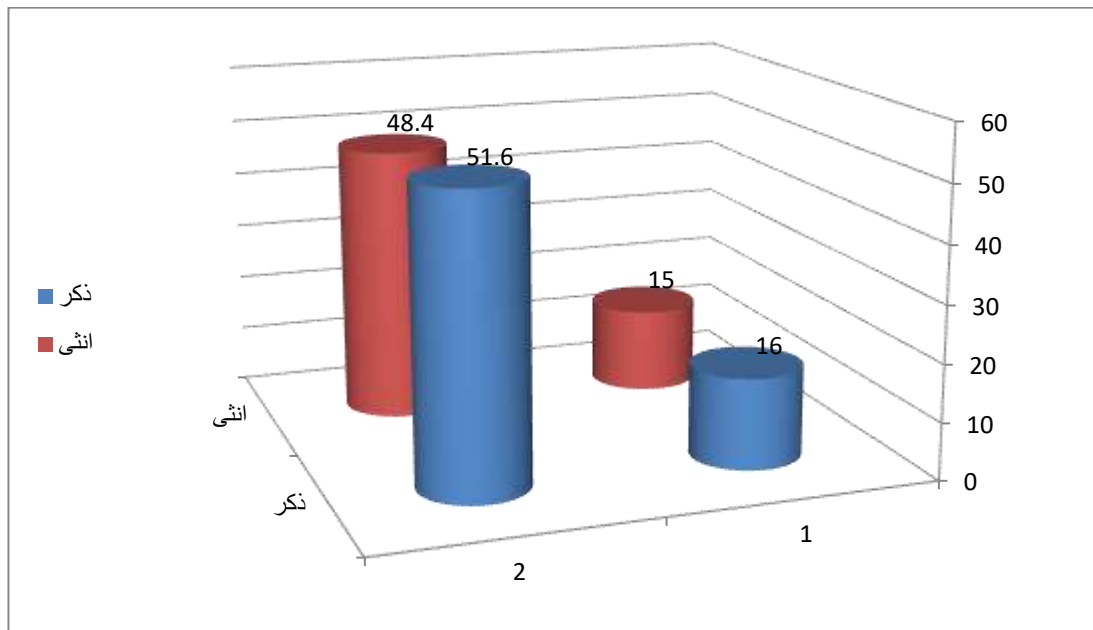
جدول (3) الاستثمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الغير صالحة	نسبة الاستثمارات الغير صالحة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
31	1	3.33%	0	0%	29	100%

سابعاً : الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق المعلومات الشخصية أولاً: النوع  
 جدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	عدد الحالات	النسبة%
ذكر	16	51.6
انثى	15	48.4
المجموع	31	100.0

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4) والشكل رقم (1) أن (16) مستهدف وما نسبته (51.6%) من النوع الذكور، و(15) مستهدفاً وما نسبته (48.4%) من الاناث، ومما سبق؛ يتبين إن غالبية المستهدفين هم من الذكور وهذا مما يطمئن الباحثة على البيانات التي تم جمعها من المستهدفين كونهم سبق وإن تعاملوا مع الاستبيان.



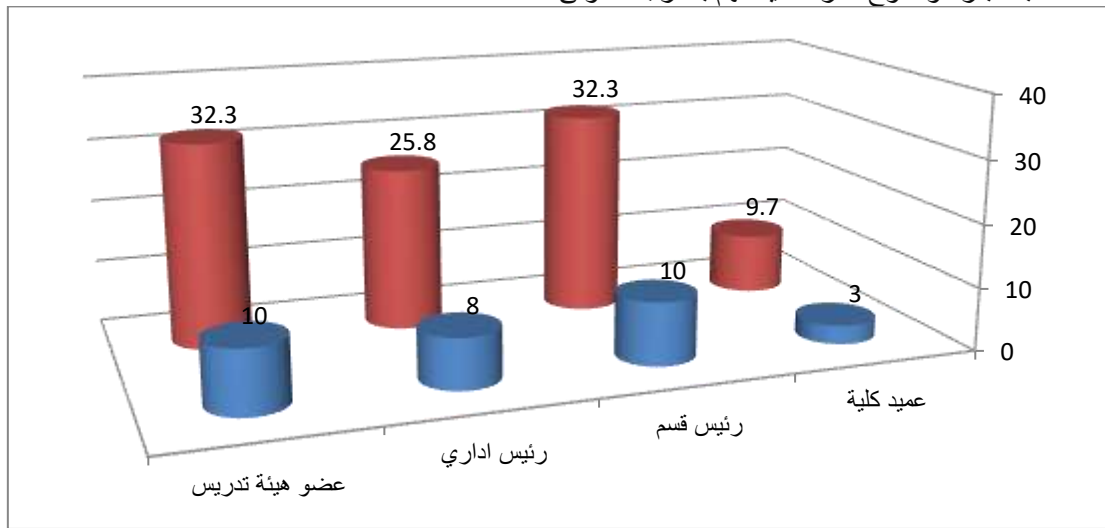
شكل (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

ثانياً: - المسمى الوظيفي

جدول (5) يوضح توزيع المستهدفين حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	عدد الحالات	المسمى الوظيفي
9.7	3	عميد كلية
32.3	10	رئيس قسم
25.8	8	رئيس اداري
32.3	10	عضو هيئة تدريس
100.0	31	المجموع

أظهرت النتائج في الجدول رقم (5) والشكل رقم (2) أن (3) مستهدفين وما نسبته (9.7%) عمدا كلية، و(10) مستهدفين وما نسبته (32.3%) رؤساء اقسام، و(8) مستهدفين وما نسبته (25.8%) رئيس اداري، و(10) مستهدفين وما نسبته (32.3%) أعضاء هيئة تدريس، ومما سبق؛ يتبين إن غالبية المستهدفين هم من رؤساء الاقسام واعضاء هيئة التدريس وهذا مما يتيح للباحثة من الحصول على نتائج أفضل باعتبار موضوع الدراسة يمسه بالدرجة الأولى.



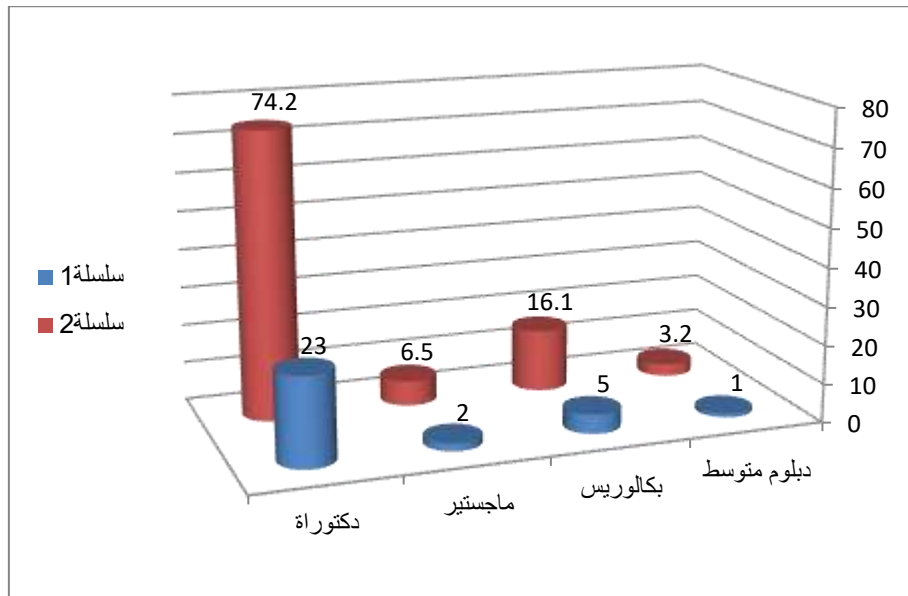
شكل (2) يوضح توزيع المستهدفين حسب المسمى الوظيفي

ثالثاً: - المؤهل العلمي

جدول (6) يوضح توزيع المستهدفين حسب المؤهل العلمي

النسبة %	عدد الحالات	المؤهل العلمي
3.2	1	دبلوم متوسط
16.1	5	بكالوريوس
6.5	2	ماجستير
74.2	23	دكتوراة
100.0	31	المجموع

أظهرت النتائج في الجدول رقم (6) والشكل رقم (3) أن (1) مستهدف وما نسبته (3.2%) يحمل المؤهل العلمي دبلوم متوسط و(5) مستهدفين وما نسبته (16.1%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(2) مستهدفين وما نسبته (6.5%) مؤهلهم العلمي ماجستير، وأن (23) مستهدف مؤهلهم العلمي دكتوراه، ومما سبق؛ يتبين إن غالبية المستهدفين هم من حملة الدكتوراه وتعد هذه النسبة جيدة للحصول على نتائج أفضل.

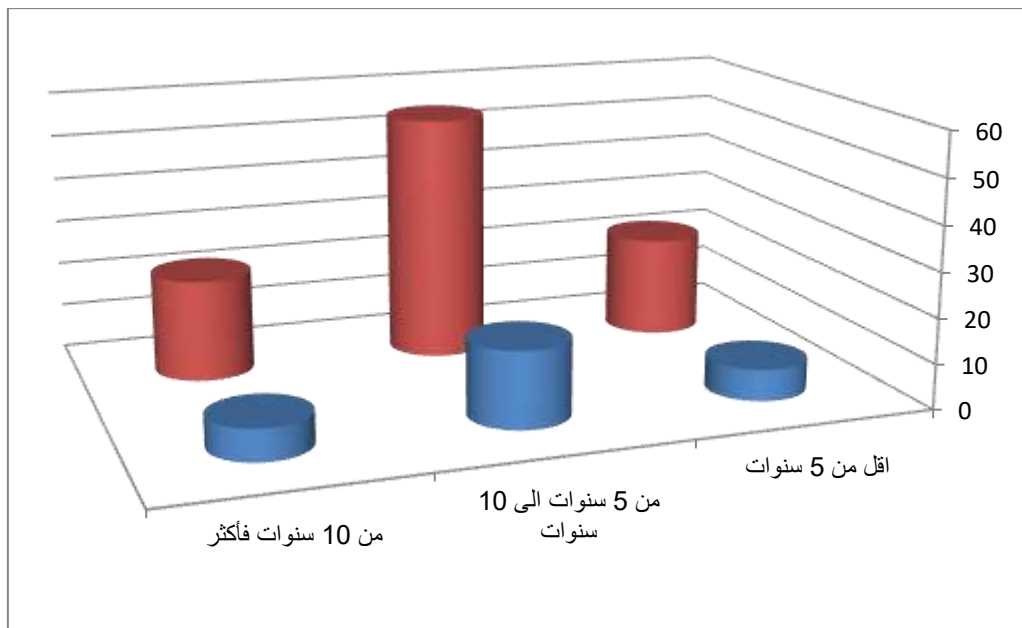


شكل (3) يوضح توزيع المستهدفين حسب المؤهل العلمي  
ثالثاً:- رابعاً: سنوات الخبرة

جدول (7) يوضح توزيع المستهدفين حسب سنوات الخبرة

النسبة %	عدد الحالات	سنوات الخبرة
22.6	7	أقل من 5 سنوات
54.8	17	من 5 سنوات الى 10 سنوات
22.6	7	من 10 سنوات فأكثر
100.0	31	المجموع

أظهرت النتائج في الجدول رقم (7) والشكل رقم (4) أن (7) مستهدفين وما نسبته (22.6%) خبرتهم تتراوح من أقل من 5 سنوات و(317) مستهدف وما نسبته (54.8%) تراوحت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، و (7) مستهدفين تراوحت خبرتهم من 10 سنوات فأكثر.



شكل (4) يوضح توزيع المستهدفين حسب سنوات الخبرة

وبذلك فإن المعلومات الشخصية تعتبر مؤشرات إيجابية تساعد في وصول الدراسة الحالية إلى حقائق علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة لما فيها من تنوع في النوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.  
ثامناً: الوصف الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات وفقاً لمحاور الدراسة:

المحور الأول: المرونة التنافسي قامت الباحثة بدراسة عناصر المحور الأول كلاً على حدة، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (8) الذي يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المجال. جدول رقم (8): المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور المرونة التنافسية

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
11	تطور الكلية عملياتها التشغيلية لتلبية متطلبات المستفيدين	3.3226	1.19407	غير متأكد
22	تقوم الكلية بتحديث عمليات التوسع في تقديم خدماتها.	2.8710	0.95715	غير متأكد
33	تمتلك المؤسسة خطة تنافسية تهدف للاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	2.8387	0.73470	غير متأكد
44	تستفيد المؤسسة من المعلومات البيئية الجديدة في تطوير وتعديل استراتيجياتها.	3.1935	0.83344	غير متأكد
55	تقيم الكلية شراكات مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها.	3.5806	0.67202	اتفق
م11	المتوسط العام	3.1613	0.87828	

من الجدول السابق يتضح ان المتوسط الحسابي للفقرات في نطاق الخيار (غير متأكد) أي إن اتجاهات الإجابة تعد غير متأكدة حيث كان أعلى معدل للمتوسط الحسابي 3.5806 يمثل الفقرة رقم (5) (تقيم الكلية شراكات مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها.)، وأن أقل معدل للمتوسط الحسابي هو 2.8387 يمثل الفقرة رقم (3) (تمتلك المؤسسة خطة تنافسية تهدف للاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.)، والمتوسط العام 3.1613 وهو أكبر من المتوسط 3 والانحراف المعياري العام يساوي 0.87828 مما يؤكد تقارب اتجاهات وآراء المبحوثين. مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة البشرية والأداء المتميز. وبالنظر للجدول التالي رقم (9) يبين أن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من 0.05 فهذا يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على الأداء المتميز حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.112)، ويمكن ملاحظة أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0.085 وهذا يدل على أن محور المرونة التنافسية ساهمت في شرح وتوضيح الاداء المتميز بنسبة 85%، وقد كانت قيمة F 2.692 والتي تدل على جودة العلاقة بين المرونة التنافسية والاداء المتميز.

الجدول رقم (9) تحليل الانحدار محور المرونة التنافسية على الاداء المتميز

الفرضية الأولى	R	R Square	F	Sig.
يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على الأداء المتميز	0.291 <sup>a</sup>	0.085	2.692	0.112 <sup>b</sup>

المحور الثاني: مرونة التوسع

جدول رقم (10): المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور مرونة التوسع

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
11	تتبنى الجامعة مداخل ادارية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.	2.0645	1.09348	لا اتفق
22	تعزز الجامعة قدرات المكاتب المتاحة والمستحدثة لتلبية الطلبات المتزايدة على خدماتها.	2.9355	0.89202	غير متأكد
33	تسعى الجامعة الى تكامل انشطتها التعليمية مع الجامعات ذات الصلة في المناطق الأخرى.	2.6774	0.70176	غير متأكد
44	يعمل العاملين في الجامعة بكفاءة وفاعلية في المكاتب المستحدثة والبيئية الجديدة.	3.6129	0.76059	اتفق
55	تقوم الجامعة بزيادة عدد الكليات في المنطقة الغربية.	4.0968	0.47292	اتفق
م11	المتوسط العام	3.0774	0.78416	

من الجدول السابق يتضح ان المتوسط الحسابي للفقرات في نطاق الخيار (اتفق) أي إن اتجاهات الإجابة تعد متوافقة حيث كان أعلى معدل للمتوسط الحسابي 4.09686 يمثل الفقرة رقم (5) (تقوم الجامعة بزيادة عدد الكليات في المنطقة الغربية.)، وأن أقل معدل للمتوسط الحسابي هو 2.0645 يمثل الفقرة رقم (1) (تتبنى الجامعة مداخل ادارية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.)، والمتوسط العام 3.0774 وهو أكبر من المتوسط 3 والانحراف المعياري العام يساوي 0.78416 مما يؤكد تقارب اتجاهات وآراء المبحوثين. مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التوسع والأداء المتميز.

وبالنظر للجدول التالي رقم (11) يبين أن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من 0.05 فهذا يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تبين وجود اثر ذو دلالة احصائية للمرونة التوسع على الأداء المتميز حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.238)، ويمكن ملاحظة أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0.098 وهذا يدل على أن محور المرونة البشرية ساهمت في شرح وتوضيح الاداء المتميز بنسبة 98%، وقد كانت قيمة F 1.513 والتي تدل على جودة العلاقة بين المرونة البشرية والاداء المتميز.

الجدول رقم (11) تحليل الانحدار محور المرونة التوسع على الاداء المتميز

الفرضية الثانية	R	R Square	F	Sig.
يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة التوسع على الأداء المتميز	0.312 <sup>b</sup>	0.098	1.513	0.238 <sup>c</sup>

المحور الثالث: المرونة البشرية

جدول رقم (12): المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور المرونة البشرية

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
11	الجامعة قادرة على الاستثمار الامثل لمواردها البشرية والمالية بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	2.6774	1.01282	غير متأكد
22	تمتاز الجامعة بمرونتها في استغلال مواردها بشكل واسع.	3.1613	0.68784	غير متأكد
33	تعمل المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين بهدف التطوير والتمكين وامتلاك مهارات افضل.	3.6129	0.76059	اتفق تماماً
44	تحرص المؤسسة على اداء أنشطة تخطيط الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها والتحفيز للوصول الى اعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.	3.2258	0.92050	غير متأكد
55	بيئة العمل تتسم بدعم العاملين فيها.	3.9032	0.59749	اتفق
م11	المتوسط العام	3.3161	0.79585	

من الجدول السابق يتضح ان المتوسط الحسابي للفقرات في نطاق الخيار (غير متأكد) أي إن اتجاهات الإجابة تعد محايدة حيث كان اعلى معدل للمتوسط الحسابي 3.9032 يمثل الفقرة رقم (5) (بيئة العمل تتسم بدعم العاملين فيها)، وأن أقل معدل للمتوسط الحسابي هو 2.6774 يمثل الفقرة رقم (1) (الجامعة قادرة على الاستثمار الامثل لمواردها البشرية والمالية بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية)، والمتوسط العام 3.3161 وهو أكبر من المتوسط 3 والانحراف المعياري العام يساوي 0.79585 مما يؤكد تقارب اتجاهات وآراء الباحثين. مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة البشرية والاداء المتميز وبالنظر للجدول التالي رقم (13) يبين أن مستوى الدلالة المعنوية أكبر من 0.05 فهذا يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تبين وجود اثر ذو دلالة احصائية للمرونة البشرية على الاداء المتميز حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.346)، ويمكن ملاحظة أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0.113 وهذا يدل على أن محور المرونة البشرية ساهمت في شرح وتوضيح الاداء المتميز بنسبة 11%، وقد كانت قيمة F 1.152 والتي تدل على جودة العلاقة بين المرونة البشرية والاداء المتميز.

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار محور المرونة البشرية على الاداء المتميز

الفرضية الثالثة	R	R Square	F	Sig.
يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة البشرية على الاداء المتميز	0.337 <sup>c</sup>	0.113	1.152	0.346 <sup>d</sup>

المحور الرابع: الاداء المتميز

جدول رقم (14): المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور الاداء المتميز

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	الخطة الاستراتيجية في الجامعة ذات كفاءة وفاعلية وتنسجم مع البرامج والأنشطة العلمية.	3.5806	0.99244	اتفق
2	هناك توافق ما بين اهداف العاملين في الكلية او القسم واهداف الجامعة.	3.5161	0.81121	اتفق
3	تقوم الجامعة بمراجعة وتعديل خططها الاستراتيجية في ضوء متغيرات البيئة الخارجية والداخلية.	2.7742	0.88354	غير متأكد

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
4	تستخدم وسائل تقويم الاداء للتأكد من خطط الكلية او القسم تنفيذ على النحو الصحيح.	3.3871	0.55842	غير متأكد
5	يتم مراعاة جودة المعلومات المتوفرة واللازمة لاتخاذ القرارات الرسمية من خلال العمل.	3.3871	0.91933	غير متأكد
6	تطور الجامعة اجراءاتها وعملياتها في ضوء فهمها لواقع وممارسات الجامعة المنافسة لها.	3.0645	0.77182	غير متأكد
7	يستفاد من مؤشرات قياس الاداء في ترتيب اولويات واحتياجات الجامعة.	3.0000	0.68313	غير متأكد
8	تستفيد الجامعة من التغذية الراجعة للطلاب في تطوير وتحسين جودة خدماتها.	3.9032	0.70023	اتفق
9	تشجع الجامعة على الابداع والابتكار والاصالة وتستفيد من تجارب الجامعات اخرى في نفس المجال.	3.0000	1.34164	غير متأكد
10	تتسم الاجراءات في الجامعة بالوضوح والشفافية ويلتزم العاملين فيها بالأنظمة واللوائح الموجودة.	3.6452	0.83859	اتفق
11	توفر ادارة الكلية البيئة الملائمة لمدرسيها وطلبتها للوصول الى مستويات عالية من التنمية والتعليم.	3.6452	0.91464	اتفق
12	تستوعب ادارة الكلية المشاكل التي توجه مالكتها العلمية والطلبة وتحاول ايجاد الحلول باسرع وقت ممكن.	4.0323	0.87498	اتفق
13	تهتم ادارة الكلية بزيادة الافكار الجديدة وتنمية التعلم الذي يقود الى الاداء المتميز عبر ادخال كادرها العلمي والاداري في دورات.	2.9032	0.83086	غير متأكد
14	تعمل الكلية على القيام بأجراء تدوير بين اعضاء الكادر التدريسي والعاملين لتوليهم مناصب قيادية في المستقبل.	4.3548	0.87744	اتفق
15	تحث الكلية أساتذتها نحو القيام بتدريس مواد دراسية متنوعة لا خراج انتاج علمي متميز.	3.8710	0.42755	اتفق
11م	المتوسط العام	3.4710	0.82839	

من الجدول السابق يتضح ان المتوسط الحسابي للفقرات في نطاق الخيار (غير متأكد) أي إن اتجاهات الإجابة تعد محايدة حيث كان اعلى معدل للمتوسط الحسابي 4.3548 يمثل الفقرة رقم (14) (تعمل الكلية على القيام بأجراء تدوير بين اعضاء الكادر التدريسي والعاملين لتوليهم مناصب قيادية في المستقبل..)، وأن أقل معدل للمتوسط الحسابي هو 2.7742 يمثل الفقرة رقم (3) (تقوم الجامعة بمراجعة وتعديل خططها الاستراتيجية في ضوء متغيرات البيئة الخارجية والداخلية..)، والمتوسط العام 3.4710 وهو أكبر من المتوسط 3 والانحراف المعياري العام يساوي 0.82839 مما يؤكد تقارب اتجاهات و آراء المبحوثين.

النتائج

1. وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية على الأداء المتميز: تشير النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية يؤثر بشكل مباشر أو ملموس على تحقيق الأداء المتميز في الإطار أو البيئة المدروسة.
2. إمكانية وجود عوامل أخرى تؤثر على الأداء المتميز: قد يكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز، والتي لم يتم تضمينها في الدراسة، مثل الهيكل التنظيمي أو الابتكار أو الكفاءة التشغيلية.
3. يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية على الأداء المتميز.
4. يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة التوسع على الأداء المتميز.
5. يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة البشرية على الأداء المتميز.

التوصيات

1. البحث عن عوامل جديدة مرتبطة بالأداء المتميز: يُوصى بإجراء دراسات إضافية تستكشف تأثير عوامل أخرى، مثل القيادة، والابتكار، وتكنولوجيا المعلومات، وتحسين عمليات التدريب، والتي قد تكون أكثر ملاءمة في تحسين الأداء.

2. التحقق من بيئة التطبيق: من المهم فحص البيئة التنظيمية، والتأكد من أن هناك توافق بين استراتيجيات المرونة واحتياجات وأهداف المنظمة، لضمان أقصى استفادة ممكنة.
3. تحسين آليات القياس: قد تكون هناك حاجة إلى تطوير أدوات أو مؤشرات جديدة

#### المراجع

- الساعدي مؤيد نعمة (2011) مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية عمان: الوراق للنشر والتوزيع الطيب، محمد رفيق. 2014 (مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الأول، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، ص 0.
- ابرك، نعيمة. 2015. ("تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس املال الفكري في الجزائر"، الجملة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد، 06 جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 34-53
- 3- الربيعي، صالح سلمان (2013). اثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات السياحية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة في السياحة وإدارة الفنادق الجامعة المستنصرية .
- بخليلي محمد الأمين، شلادلي عبد القادر، 2015 بعنوان " المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة العسكرية للإسمنت غزة، فلسطين
- حجازي، نهال موسى شحدة 2016. "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غري الحكومية قطاع غزة"، رسالة ماجستير غري منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، عارف عبده عارف (2019) دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة مجلة البحوث المالية والتجارية. 20 (العدد الثالث الجزء الاول ) (151-107)
- علي مزهر، أسيل. (2019). "أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية آراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية إطارات ايبيل"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، العدد، 03، جامعة القادسية، العراق، ص ص 126-127
- Bhattacharya M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- aqflexibility in the Miltenburg, P. (2003). Effects of modular sourcing on manufacturing -4 automotive industry. Erasmus University RotterdamErasmus University Rotterdam
- Robit, M . John, J. (2005). Human Resource Management .9th edition, Pearson Prentice Hall
- Martin Jaeger& Desmond Adair& Sondus AlQudah,(2013) " MBNQAcriteria used in the GCC countries " Emerald Group Publishing Limited, The TQM Journal, Vol. 25 No. )2), pp. 110-123
- Statistical Package for Social Sciences (( ومختصره SPSS النسخة الثانية والعشرون،  
Uma Sekaran : Research Methods For Business, A Skill - Building Approach, Fourth Edition, )<sup>(1)</sup>  
Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p24.