

المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفعالية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة: دراسة ميدانية

Strategic flexibility and its relationship to the effectiveness of strategic
decision-making in newly established Saudi universities: a field study

إعداد

د. فهد بن حمدان العبيري

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية التربية - جامعة تبوك

Dr.. Fahd bin Hamdan Al-Abiri

Associate Professor of Educational Administration

College of Education - University of Tabuk

المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة: دراسة ميدانية

إعداد

د. فهد بن حمدان العبيري

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية التربية - جامعة تبوك

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية صناعة القرار الاستراتيجي بالجامعات السعودية حديثة النشأة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتحقيقاً لهذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، من خلال تطوير استبانة مكونة من (56) عبارة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في الجامعات حديثة النشأة تكوّنت من (143) قائداً أكاديمياً، خلال الفصل الدراسي الأول لعام 1444هـ، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ومن أبرزها: أن درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات السعودية حديثة النشأة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.86)، بينما جاءت درجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي بدرجة متوسطة. وبمتوسط حسابي بلغ (2.79) كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين توافر ابعاد المرونة الاستراتيجية وصناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة زيادة قدرة صانعي القرارات الاستراتيجية على توليد البدائل المرنة وحثهم على استخدام الأسلوب العلمي في تحديد الموقف الاستراتيجي للجامعة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، صناعة القرار الاستراتيجي، الجامعات السعودية حديثة النشأة.

Strategic Flexibility and its Relationship with the Effectiveness of Strategic Decision Making in Emerging Saudi Universities. "A field study".

Dr. Fahad H. Alebieri

Associate Professor of Educational Administration

Tabuk University-Saudi Arabia

falabeeri@ut.edu.sa

Abstract: This study aimed at identifying the degree of practicing strategic flexibility and its relationship with the effectiveness of making strategic decision in emerging Saudi Universities from the perspective of academic leaders. The descriptive correlative approach was used by developing a 56-item questionnaire. It was applied to a sample that consisted of (143) academic leaders who were chosen randomly. The results showed that the degree of strategic flexibility in in emerging Saudi Universities was medium with an average of (2.86), and the degree of the effectiveness of making strategic decisions was medium with an average of (2.79). The results found that there was a positive correlation relationship between the domains of strategic flexibility and the effectiveness of strategic decision-making in emerging Saudi Universities. In the light of the results, the study recommended to increase the ability of strategic decision makers to generate and creative flexible alternatives and the importance of using scientific method in determining the strategic position of the university.

Keywords: strategic flexibility, strategic decision-making, emerging Universities.

المقدمة:

يمثل الموقف الاستراتيجي والقدرة على تحليله والتنبؤ بنتائجه ومعطياته في منظمات اليوم عامل رئيسي في بقائها واستمرارها، في ظل عالم يزخر بالتحولات السريعة في كافة جوانبه، وتسوده نسبة عالية من تقدير المخاطر وحالات عدم التأكد المستقبلية. واصبحت عملية صناعة القرار الاستراتيجي عملية جادة لكيفية تحقيق المنظمات لأهدافها في بيئة تنافسية شديدة التعقيد، وتتطلب مرونة قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وقد تزايد الاهتمام لدى صانعي القرار على امتلاك القدرات اللازمة للمرونة الاستراتيجية بمختلف أبعادها، حيث "تسمح أشكالها المختلفة بالتكيف التفاعلي مع البيئات المتغيرة المختلفة والقيادة الاستباقية للتغيير" (Combe, I. et al. 2004)، حيث يعتمد نجاح المؤسسات بشكل كبير على مقدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة، من خلال متابعة التطورات لهذه المتغيرات، ومستوى تأثيراتها على أعمالها، ومدى أهميتها لهذه المؤسسة لتكون قادرة على استغلال أفضل الفرص المتاحة (العتيبي، 2005).

ومن هنا تظهر الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتهديدات المستقبلية بشكل فعال، فهي تعبر عن قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية، وتخصيص الموارد بشكل فعال لمسارات عمل جديدة تستجيب لتلك التغيرات، وتواجه تحديات الاستجابة لحالة عدم اليقين الكامنة في اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية، ومدى قدرتها على التعامل بفاعلية مع أوجه عدم التأكد. وقد ركزت الكثير من التوجهات في الإدارة الاستراتيجية على أهمية الأخذ بالمرونة الاستراتيجية للاستجابة للتحديات والحالات غير المتوقعة، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي لما ما تقوم به من دور في صناعة المستقبل (النجار والحوري، 2008، 64).

ويعد مفهوم المرونة الاستراتيجية عاملاً أساسياً لزيادة قدرة تلك المؤسسات على مواجهة التغيرات المهمة والسريعة المحيطة بها، والتي تحدث بكفاءة وفاعلية، حيث تمكن المرونة الاستراتيجية المؤسسات من إدارة نشاطاتها المختلفة في مواجهة الظروف والمتغيرات (Yonggui, & Hing, 2004). وقد ظهر مفهوم المرونة الاستراتيجية في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة التغيرات في البيئة العالمية وخاصة مع بداية الألفية الثالثة، فضلا عن العامل التكنولوجي وثورة التكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية (Abbott & Banerji, 2003) الأمر الذي جعل من بيئة الاعمال تتسم بالديناميكية العالية والتحول السريع، وافرز العديد من التحديات في عالم شديد التنافسية.

ويرى هاريجان (Harrigan (2022) بأن المرونة الاستراتيجية تعبر عن قدرة المنظمة على إعادة موقعها في السوق، وتغيير خطة اللعب مع المنافسين، وتفكيك الاستراتيجيات الحالية المستخدمة لخدمة الزبائن، كما يعرفها يونجي (Yonggui, & Hing (2004) بأنها تمثل قدرة المؤسسة وقابليتها للاستجابة للمتطلبات المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة، كذلك مقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، التي لها تأثير على أداء المؤسسة".

وتواجه المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات تحديات عديدة نتيجة التغييرات غير المستقرة في الأفكار والتكنولوجيا، إذ يعد البقاء والاستمرار في تحقيق الأهداف المنشودة من التحديات الرئيسية، كما أن مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة يمثلان شرطاً ضرورياً لتحقيق تلك الأهداف (أبو ليلي، 2016). وقد تباينت الدراسات السابقة في هذا المجال في تصنيف أبعاد المرونة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، إلا أنها اتفقت في غابيتها على تحديد خمسة أبعاد رئيسية، وهي:

■ المرونة التنافسية: وهي تشير إلى قدرة الجامعات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية، وباعتبارها بعداً جديداً فرضته المتغيرات الجديدة لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض مؤسسات التعليم العالي (قريشي وآخرون، 2019)، وهي تعد عاملاً رئيساً من عوامل المرونة الاستراتيجية، فمؤسسات، وتوسعها في الأسواق المتعددة يتوقف على مثل هذا النوع من المرونة (Abbott & Banerji, 2003).

■ مرونة تبسيط الإجراءات، وتعني اختصار خطوات العمل، وانسيابية إجراءاتها، وتحسين أساليب الاتصال، مما يؤدي إلى زيادة فاعليتها وتحقيق قدر كافٍ من السرعة المتزنة في الأداء، ويحقق سرعة الإنجاز (الشمري، 1442).

■ المرونة السوقية: وهي تعني تسخير المؤسسة لقدراتها في سبيل خدمة عملائها، وتطورها بشكل يتناسب مع التطور في طلباتهم وتفضيلاتهم، بما يتماشى مع طبيعة السوق، بحيث تكون المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي من خلال التركيز على استراتيجياتها (Harrigan, K., 2022).

■ مرونة القدرات والموارد: وتشير إلى قدرة المنظمة في الاستفادة المثلى من الموارد والقدرات الجديدة والمتاحة والأكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها (Li, et al., 2008).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن حالة المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تمثل بعداً رئيسياً في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وفاعليته، وينطلق ذلك من كونها "وسيلة يعتمد عليها متخذو القرارات لتقليص الفجوة بين الخطط والإستراتيجيات من جهة والتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية من جهة أخرى" (ابن أحمد وآخرون، 2018). ويعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات الأخيرة المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج علمية للتحليل الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي هو اختيار أفضلها من وجهة نظر المؤسسة. وقد أسهمت ادبيات الإدارة الاستراتيجية في تقديم العديد من التعريفات لمفهوم القرار الاستراتيجي والتي يفهم منها أنها قرارات غير مهيكلة، تتطلب حشداً كبيراً من الموارد المالية والمادية

والبشرية، كما أنها تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة ككل (Wally,S. & Baum,J.,1994). وتقع مسؤولية صناعة القرار الاستراتيجي غالباً على المستوى الأعلى في الإدارة، والتي يناط بها إدراك أهمية وابعاد هذا النوع من القرارات، فضلاً عن القدرات في حل المشكلات، والمهارات الإبداعية وما تتطلبه من خبرات متراكمة.

ويعرفه (Johnson & scholes (1999 بأنه مجموعة من القرارات غير الروتينية التي يضعها قادة الإدارات العليا في المنظمة وتؤثر بشكل كبير على مستقبلها. ويرى (Mintzberg (1991 بأنه القرار الذي يحدد اتجاه المنظمة الرئيسي في ضوء المتغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية.

وتستند فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي على عدد من القواعد والتي يمكن من خلالها التنبؤ بمدى مناسبتها لتحقيق أهداف المنظمة، ومنها: (زيدان،2017)

- مستوى القدرة القيادية والتحليلية لصانعي القرارات من خلال المعرفة والخبرة.
 - مستوى دقة المعلومات وكفائتها لأغراض القرار الاستراتيجي.
 - مستوى التعاون والانسجام الفكري بين صانعي القرار للوصول الى الخيارات المناسبة
 - مستوى القدرة على مواجهة معوقات القرار والتقليل من درجة المخاطرة.
- وفي ذات السياق، حدد معظم الباحثين أبعاد فاعلية القرار الاستراتيجي من خلال ما يلي:
- ملائمة القرار: ويمكن تحقيقها من خلال حسن إدارة المعلومات التي تمتلكها المنظمة وتلي المعرفة الكافية للظروف الداخلية والخارجية للمنظمة (Lu et al.,2018).
 - قبول القرار الاستراتيجي: وتعبّر عن درجة إجماع أعضاء المنظمة، إذ أن القرارات الاستراتيجية المقبولة هي أكثر فاعلية، وتضمن التزامهم ودعمهم للقرار (Haesevorts et al., 2016).
 - جودة القرار الاستراتيجي: وهي تعكس جودة العملية التي يتم بها صناعة القرار، وضمان فاعلية وكفاءة تحليل القرار للوصول الى سيناريوهات معقدة ومتعددة (Howard, 1988).

ولا شك أن المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص تجد نفسها اليوم مطالبة أكثر من السابق باتخاذ قرارات استراتيجية تنعكس على تحسين أدائها الحاضر والمستقبلي انطلاقاً من وضعها القائم وصولاً إلى الوضع المرغوب فيه. وبناء على ما سبق، يمكن القول إن المرونة تعد تحدياً حاسماً لفاعلية القرارات الاستراتيجية

في المؤسسات الجامعية، وتمثلان مفاهيم رئيسية في أدبيات التخطيط الاستراتيجي ونظريات المنظمة، وهو ما تحاول الدراسة الحالية الكشف عنه.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يمثل التغيير المستمر سمة رئيسية في طبيعة وأنشطة المؤسسات التعليمية ومن بينها الجامعات، الأمر الذي فرض عليها تحديات عديدة ومستمرة، ويتطلب سرعة استجابتها من خلال المواءمة والتكيف. وأمام تلك التحديات وفي ظل اشتداد المنافسة، أضحت الإدارة التقليدية بعلمياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات الجامعية قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أساليب إدارية تتصف بالمرونة والحيوية من خلال ممارسة جادة وواعية تسهم في صناعة قرارات استراتيجية فاعلة، وقادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. وبالرغم من أهمية ودور المرونة الاستراتيجية في تحقيق المؤسسات لأهدافها، إلا أن العديد من المنظمات لازالت تواجه صعوبات في إيجاد مرونة استراتيجية استباقية في صنع القرار لديها (Kandemir, D. et al.,2012).

وعلى مستوى الجامعات السعودية حديثة النشأة، وبحكم حداثة تجربتها والتغيرات المحلية والعالمية المتسارعة، فهي لازالت تعاني من ضبابية في تحديد موقفها الاستراتيجي، فضلا عن سيطرة الأسلوب التقليدي في الإدارة الجامعية، وهو ما كشفت عنه العديد من نتائج الدراسات، مثل دراسة الروقي (2016)، ودراسة الشمري (2020)، ودراسة آل مسلط (2017)، الأمر الذي يحد من قدرتها على الاستجابة للتحديات المستقبلية، ومواكبة التطورات التنموية الوطنية والمجتمعية المتزايدة. وتأتي الرؤية الوطنية 2030 لمستقبل التعليم العالي السعودي والتي تسعى للوصول بالجامعات الى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية لتشكّل تحدياً جديداً أمام تلك الجامعات. وبناءً عليه، تظهر الحاجة الى إيجاد مزيد من الإجابات المناسبة عن تلك التساؤلات في ضوء التصورات الواقعية المتوافرة لدى أفراد العينة المبحوثة، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية وتحقيق فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية بالجامعات السعودية حديثة النشأة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

2. ما درجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي بالجامعات السعودية حديثة النشأة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وفاعلية صناعة القرار الاستراتيجي بالجامعات السعودية حديثة النشأة؟

أهداف الدراسة:

- تحديد درجة ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية بالجامعات السعودية حديثة النشأة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.
- تحديد درجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي بالجامعات السعودية حديثة النشأة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.
- الكشف عن العلاقة بين ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية بالجامعات السعودية حديثة النشأة وفاعلية صناعة القرار الاستراتيجي.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية في جانبها العلمي من حيث تناولها لمفاهيم إدارية حديثة نسبياً، تتمثل في علاقة المرونة الاستراتيجية بصناعة القرار الاستراتيجي، واسهامها بشكل فعال في سد الفجوة بين أبعادها النظرية وواقع ممارستها. وفي كون تلك المفاهيم تشكل بعداً رئيسياً في الفعاليات والأنشطة التي يمكن أن تقوم بها الجامعات وابعثارها الركيزة الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار.

وفي الجانب التطبيقي، تتجسد أهمية هذه الدراسة في كون نتائجها يمكن أن تسهم في دعم الجامعات السعودية حديثة النشأة على الاعتماد عليها في الاستجابة للقرارات الجديدة. كما من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القيادات في الجامعات حديثة النشأة حول واقع المرونة الاستراتيجية في الجامعات وعلاقتها بصناعة القرار الاستراتيجي، مما يوفر تغذية راجعة عن واقع ممارسة هذه المفاهيم الإدارية في جامعاتهم. كما أن نتائج الدراسة الحالية قد توجه أنظار متخذي القرارات الاستراتيجية في الجامعات حديثة النشأة نحو أهمية تشخيص ونوع وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وتقديم صورة واضحة عن الجوانب التي تحتاج الى مزيد من الاهتمام، وربما تقود نتائجها لضرورة اجراء المزيد من الدراسات اللاحقة.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، ومرونة تبسيط الإجراءات، والمرونة السوقية، ومرونة الموارد والقدرات) و بين فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي، وتشمل (تحديد الموقف الاستراتيجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوليد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي).

2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية حديثة النشأة، وتشمل (جامعة جدة، جامعة بيشة، جامعة حفر الباطن).

3. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي 1444هـ.

4. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام) في الجامعات المبحوثة.

مصطلحات الدراسة:

المرونة الاستراتيجية: عرفت بأنها: "الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الاستجابة بشكل فعال لحالات التغيير المتنوعة الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها بما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية، والمحافظة عليها" (الياسري والحميري والخالدي، 2016، 11).

وتعرفها الدراسة الحالية اجرائيا بأنها: قدرة الجامعات حديثة النشأة على التكيف والاستجابة لجميع المتطلبات للبيئات التنافسية، والحيلولة دون حدوث أزمات أو تغيرات مستقبلية مفاجئة، والتغلب عليها من خلال الخيارات الاستراتيجية المتاحة، والتي ستقاس وفقا لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

صناعة القرار الاستراتيجي: تعرف بأنها: "عملية تحديد للأهداف والاعراض الرئيسية على المدى البعيد للمؤسسة وإعداد بدائل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف" (موسي، 2006). وتعرفها الدراسة الحالية اجرائيا بأنها: عملية عقلية يتم من خلالها المفاضلة بين مجموعة من البدائل مطروحة لحل مشكلة ما، واختيار انسبها للوصول الى الأهداف المطلوبة وذلك بعد الرجوع للمصادر المتعددة، وذلك من خلال عدة خطوات تتضمن التشخيص، ووضع البدائل الممكنة، وتقييم البدائل المتعددة، ووضع خطة لتنفيذ القرار، وتحديد وتقييم نتائج القرار، والتي ستقاس وفقا لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

الجامعات السعودية حديثة النشأة: وهي الجامعات السعودية التي صدر قرار انشاؤها بعد عام 1434هـ، وهي: (جامعة جدة، جامعة بيشة، جامعة حفر الباطن).

الدراسات السابقة:

بالرغم مما حظيت به المرونة الاستراتيجية وأبعادها من اهتمام واسع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وما ناله موضوع صناعة القرار الاستراتيجي وفاعليته من حيز أكبر في أدبيات الإدارة، حيث أن الاهتمام به لم ينقطع منذ كتابات

سايمون (1958). Simon غير أنهما لم تأخذا ما يكفي من الدراسة والاهتمام محليا وعربيا من حيث دور تلك المتغيرات وارتباطهما، وقد اتيح للباحث عدد محدود من تلك الدراسات المباشرة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية ، فقد تناولت دراسة الصعوب والحوامدة (2021) تحليل العلاقة بين ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية بإقليم الجنوب وعلاقتها بصناعة القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتم تطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية. وبينت نتائجها أن درجة المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية بإقليم الجنوب جاءت متوسطة، بينما جاءت درجة ممارسة عملية صناعة القرار الاستراتيجي مرتفعة، كما بينت وجود علاقة ارتباطية طردية بين مجالات المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية بإقليم الجنوب، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز ممارسة المرونة الاستراتيجية، بالتركيز على بعدي رأس المال البشري، والمرونة السوقية.

وهدف دراسة الشلاش (2020) إلى تحديد درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات في الجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية، بلغ عددهم (٢٠٠) عضواً من خمس جامعات سعودية، توصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة الأعضاء في صنع القرارات الجامعية جاءت بدرجة متوسطة على مستوى الجامعة والكلية والقسم. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة نسبة المشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية والمهمة، وبناء أنظمة اتصال فعالة بين مستويات القيادة العليا والوسطى والتنفيذية لضمان تدفق المعلومات والبيانات بسهولة.

كما حاولت دراسة مخدوم (2020) وصف الفجوة القائمة في المهارات الأساسية اللازمة لصناعة القرارات الإستراتيجية وتحديد متطلبات تطويرها وآلية صناعتها في الجامعات السعودية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة بلغت 272 من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية. وأظهرت نتائجها بأن هناك مستوى من الكفاءة العالية في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وهي تتم وفق إجراءات محددة وواضحة، وأوصت الدراسة بأهمية اتباع المنهج العلمي في صناعة القرارات الإستراتيجية، وإيجاد آلية واضحة لتقييم القرارات المتخذة ومتابعة نتائجها وتعديلها عند الحاجة.

كما تناولت دراسة الشمري (2020) التعرف على درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تطويرها، وبينت النتائج أن درجة ممارسة المرونة الإستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات بالمرونة التنافسية بشكل خاص، وإقامة شراكات علمية مع الكليات المتميزة لرفع جودة عملياتها.

وهدفت دراسة (عايض، 2019) إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية: (المرونة التنافسية، مرونة الموارد)، على أداء الجامعات بأبعادها، وكان مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام في ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى تحقق أبعاد أداء هذه الجامعات. وتناولت دراسة حسين (2018) تفصي أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد الواقع وتحليله، وأكدت نتائج الدراسة على أن المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً على جودة أداء المدارس الثانوية العامة في مصر، وأن مرونة المورد البشري تشكل بعداً أساسياً في تحقيق التميز وتجويد العمل. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية مهارة العنصر البشري، ومرونة التنسيق وتبسيط إجراءات العمل.

كما هدفت دراسة الأشرم (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية وبين مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

كما حاولت دراسة كريل وزملاؤه Eryesi, I. et al., (2015) تحديد دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومدى مساهمة المرونة الإستراتيجية في نمو أداء المؤسسة، حيث أجريت الدراسة الميدانية على أكثر من 61 مؤسسة تنشط في قطاع التعليم وإدارة المعلومات، وكان من أبرز نتائجها: أن المرونة الإستراتيجية خيار يوفر القدرة للمؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الديناميكية، للمرونة الإستراتيجية تأثير على أداء الأعمال، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

وكشفت دراسة إدريس والغالي (2013) عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي بصناعة القرار الاستراتيجي، والتي أجريت على عينة من شاغلي الوظائف القيادية، وقد أظهرت نتائجها عن وجود أثر دال احصائياً لمتغير عدم التأكد على المرونة الاستراتيجية، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية على فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي.

واقترحت دراسة Kandemir, D. and Acur, N. (2012) إطار لفهم الدوافع ونتائج الأداء اللاحق لمرونة صنع القرار الاستراتيجي بهدف تطوير تعريف اجرائي لمرونة صنع القرار الاستراتيجي، من خلال الكشف عن الدور الرئيس لمرونة صنع القرار الاستراتيجي الاستباقي في تطوير قدرة المنظمات على التكيف مع البيئات المتغيرة وخلق فرص جديدة في السوق والاستجابة لاحتياجات السوق. وخلصت الدراسة الى أن آثار التوجه طويل الأجل، والتخطيط الاستراتيجي على مرونة صنع القرار الاستراتيجي الاستباقي كانت كبيرة. كما كشفت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي بين مرونة صناعة القرار الاستراتيجي الاستباقية وتوفر المرونة الاستراتيجية للمنظمات.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يلاحظ الاتفاق بين أغلبها و بين الدراسة الحالية من حيث الأهداف والمنهجية حسب طبيعة، كما اتفقت الدراسة الحالية الى حد كبير مع دراسة الصعوب وحوامدة (2021) ودراسة حسين (2018) ودراسة الاشرم (2016) في حدها الموضوعي ومجال تطبيقها، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء فكرة البحث واثراء الادب النظري، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوعها، ومن حيث كونها الأولى محلياً -حسب علم الباحثين- في تناولها للكشف عن العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار في الجامعات السعودية حديثة النشأة. مما يمنح موضوع الدراسة نوعاً من التميز مقارنة بالدراسات الأخرى.

منهج الدراسة:

تنتمي الدراسة الحالية بناء على أهدافها للدراسات الوصفية، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما، توجد عليه في الواقع (طارق عبد الرحمن، 2013). وبناءً عليه، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، الذي يقوم على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بينهم والتعبير عن ذلك كمياً والتعرف على العلاقة بينهما.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الاكاديمية، ذكورا وإناثاً، في أحدث ثلاث جامعات ناشئة والبالغ عددهم (253)، حيث بلغ عددهم في جامعة جدة (118)، وبلغ عددهم في جامعة حفر الباطن (56) في حين بلغ عددهم جامعة بيشة (79)، خلال الفصل الدراسي الأول، للعام الجامعي 1444هـ، حسب الإحصائية السنوية في المواقع الإلكترونية للجامعات المبحوثة. ولتحديد حجم العينة، استعان الباحث بالحاسبة الإلكترونية في موقع النظم العلمية، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم إرسال الاستبانة عبر البريد الإلكتروني الجامعي الرسمي، لعدد (155) قائداً أكاديمياً، استجاب منهم (143) فرداً، موزعين بنسب متفاوتة بين الجامعات المبحوثة، حيث بلغ عدد أفراد البحث من جدة (89) بنسبة بلغت (45.6%) بينما بلغ من جامعة بيشة (67) بنسبة (34.4%) وبلغ من جامعة حفر الباطن (39) بنسبة (20%).

أداة الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة ، تم بناء استبانة تستجيب لمتغيراته ؛ بعد الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة، حيث تكونت من محور المرونة الاستراتيجية ويتكون (28) عبارة موزعة على خمسة ابعاد ، هي: المرونة التنافسية ، ومرونة تبسيط الإجراءات ، والمرونة السوقية ، ومرونة الموارد والقدرات؛ ويتكون محور فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي من (28) عبارة موزعة على خمسة أبعاد ، هي : تحديد الموقف الاستراتيجي ، وتحديد الأهداف الاستراتيجية ، وتوليد البدائل الاستراتيجية ، واختيار البديل الاستراتيجي ، والتنفيذ الفعلي للقرارات الاستراتيجية ، وتمت الاستجابة على عبارات الاستبانة وفق تدرج ليكرت الخماسي كبيرة جداً (5) درجات ، كبيرة (4) درجات ، متوسطة (3) درجات ، ضعيفة (2) درجتان ، ضعيفة جداً (1) درجة.

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية ومجالاتها، بلغ عددهم (10) من اعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وجامعة تبوك، وجامعة جازان، وجامعة اليرموك، وجامعة القصيم، حيث طُلب منهم إبداء الراي حول عبارات أبعاد كل محور من حيث مدى الارتباط بالبعد الذي تدرج تحته، ووضوح العبارة، وسلامة ودقة الصياغة، والتعديل والحذف والإضافة، وقد أُجريت التعديلات التي اقترحها المحكمون

الصدق البنائي:

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (25) فرداً ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه ، وبعد حساب معامل الارتباط تبين أن جميع القيم الارتباطية بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه ، والدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وان معاملات الارتباط لأبعاد المرونة الاستراتيجية تراوحت ما بين (81-97) في حين تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي ما بين (84-95) ، وهذه النتيجة تشير إلى معاملات صدق مناسبة للتطبيق الميداني .

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات م باستخدام معادلة ألف كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات لمحور المرونة الاستراتيجية (0.84) وبلغ محور فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (0.82) مما يسير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

معيار الحكم على الاستجابات:

للحكم على دلالة المتوسطات، قام الباحث بتحويل التدرج الخماسي للمقياس إلى تدرج ثلاثي، لتصنيف المتوسطات للتعبير عن نتائج الدراسة حسب المعادلة: $3/4=1-5$ وبناءً على ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على النحو التالي:

من 1 إلى أقل من 2.33 درجة ضعيفة.

من 2.33 إلى أقل من 3.66 درجة متوسطة.

من 3.66 إلى 5 درجة كبيرة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج التُّنْم الإحصائية (S.P.S.S) لتحليل البيانات واستخراج النتائج، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي لحساب متوسطات استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، ولكل مجموعة من العبارات، تُمَثَّلُ بُعدًا من أبعاد أداة الدراسة، والانحرافات المعيارية لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي، ومعادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط لسبيرمان لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة.

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية في الجامعات السعودية حديثة النشأة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما في جدول (1).

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المرونة الاستراتيجية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المرونة التنافسية	3.04	.706	متوسطة
2	2	مرونة تبسيط الإجراءات	2.90	.705	متوسطة
3	4	مرونة الموارد والقدرات	2.78	.714	متوسطة
4	3	المرونة السوقية	2.72	.746	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	2.86	.675	متوسطة

يتضح من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية تراوحت تنازلياً ما بين (3.04 - 2.72)، حيث جاء بعد المرونة التنافسية في المرتبة الأولى بدرجة توافر متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري بلغ (0.706) وجاء بعد المرونة السوقية في المرتبة الأخيرة، بدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (0.675) وبلغ المتوسط الحسابي العام (2.86) وانحراف معياري (0.675) مما يعني أن درجة توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة الشمري (2020) ودراسة الأشرم (2016) ودراسة الصعوب والحوامدة (2021).

أولاً: المرونة التنافسية

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المرونة التنافسية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تطور الجامعة عملياتها التشغيلية لرفع كفاءة تقديم خدماتها للمستفيدين.	3.35	.762	متوسطة
2	7	تتكيف الجامعة مع التغيرات (الجزئية والجوهرية) من خلال الاستعداد لإحداث التغيير المطلوب.	3.18	.916	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	.912	3.14	تدرس الجامعة جميع التغيرات التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية	2	3
متوسطة	.864	3.08	تواكب الجامعة الحاجات المتجددة للمستفيدين من خدماتها.	3	4
متوسطة	.783	2.97	تستخدم إدارة الجامعة عناصر القوة المختلفة لديها لمواجهة القوى التنافسية	6	5
متوسطة	.867	2.87	تقدم الجامعة برامج نوعية تمكنها من جذب طلاب محليين ودوليين.	4	6
متوسطة	.904	2.65	تضع الجامعة بدائل استراتيجية تمكنها من استثمار الفرص المتاحة.	5	7
متوسطة	.706	3.04	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لبعده المرونة التنافسية، تراوحت تنازلياً ما بين (2.65-3.35)، حيث جاءت العبارة رقم (1)، ونصها "تطور الجامعة عملياتها التشغيلية لرفع كفاءة تقديم خدماتها للمستفيدين" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.762)، مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تضع الجامعة بدائل استراتيجية تمكنها من استثمار الفرص المتاحة" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.65) وانحراف معياري (0.904) مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة؛ وجاءت درجة توافرها بعد المرونة التنافسية في الجامعات الناشئة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.706) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى بعض جوانب القصور في تحليل البيئة الخارجية بشكل دوري، ورصد الفرص المستقبلية المتاحة والتحديات المحيطة.

ثانياً: مرونة تبسيط الإجراءات:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرونة تبسيط الإجراءات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.010	2.99	توظف الجامعة أساليب اتصال إداري متنوعة لضمان سرعة تقديم خدماتها.	10	1
متوسطة	.882	2.98	تقدم الجامعة خدماتها (التعليمية والبحثية والاجتماعية) من خلال إجراءات انسيابية	9	2
متوسطة	.815	2.96	تعمل الجامعة على تكامل أدوار أقسامها العلمية ووحداتها الإدارية	14	3
متوسطة	.618	2.93	تقلل الجامعة من خطوات وإجراءات تقديم خدماتها للمستفيدين.	11	4
متوسطة	.952	2.87	تتخذ الجامعة قرارات استباقية لمواجهة الظروف الطارئة.	12	5
متوسطة	.894	2.80	تمتلك الجامعة قواعد وإجراءات عمل مرنة تتكيف احتياجات المستفيدين من خدماتها.	8	6
متوسطة	.955	2.72	تعيد الجامعة تنظيم العمليات بما يتناسب مع متطلبات التغييرات البيئية.	13	7
متوسطة	.705	2.90	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لبعد مرونة تبسيط الإجراءات ، تراوحت تنازلياً ما بين (2.72- 2.99)، حيث جاءت العبارة رقم (1)، ونصها " توظف الجامعة أساليب اتصال إداري متنوعة لضمان سرعة تقديم خدماتها " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2.99) وانحراف معياري (1.010)، مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها " تعيد الجامعة تنظيم العمليات بما يتناسب مع متطلبات التغييرات البيئية " في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (0.955) مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة؛ وجاءت درجة توافر بعد تبسيط الإجراءات في الجامعات الناشئة بدرجة متوسطة ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.705) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ارتباط الجامعات حديثة النشأة بلوائح مجلس شؤون الجامعات مما يقلل من قدرتها على اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بهذا المجال ، فضلاً عن ضعف قواعد بياناتها حول البيئة المحيطة وانغلاقها على العمل الداخلي.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة السوقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	تستخدم الجامعة آليات واضحة ودقيقة لتحديد معالم ومتطلبات سوق العمل.	2.88	.977	متوسطة
1	20	تعيد الجامعة دمج وتشكيل برامجها الأكاديمية وفق معايير ومتطلبات المنافسة العالمية.	2.88	1.021	متوسطة
3	19	تعديل الجامعة نوعية الخدمات المقدمة بما يحقق حاجات السوق.	2.80	.790	متوسطة
4	18	تقدم الجامعة خدمات جديدة متنوعة وفق رغبات المستفيدين.	2.65	.863	متوسطة
5	17	تقوم الجامعة بتقييم خططها وبرامجها التسويقية بشكل مستمر.	2.62	.868	متوسطة
6	16	تضع الجامعة خططاً وبرامجاً لتسويق خدماتها التعليمية والبحثية والاجتماعية.	2.53	.910	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	2.72	.746	متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لبعده المرونة السوقية، تراوحت تنازلياً ما بين (2.53-2.88)، حيث جاءت العبارة رقم (1) ونصها "تستخدم الجامعة آليات واضحة ودقيقة لتحديد معالم ومتطلبات سوق العمل." في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (0.977)، مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "تضع الجامعة خططاً وبرامجاً لتسويق خدماتها التعليمية والبحثية والاجتماعية" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.53) وانحراف معياري (0.910) مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة؛ وجاءت درجة توافرها بعد المرونة السوقية في الجامعات الناشئة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (0.746) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تركيز الجامعات حديثة

النشأة على مرحلة التأسيس ، الامر الذي أدى الى ضعف اهتمامها بزيادة الاعمال ، وسيطرة الأسلوب التقليدي في إدارة وتقديم خدماتها.

رابعاً: مرونة الموارد والقدرات:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمرونة الموارد والقدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	.743	3.02	تمتلك الجامعة القدرة على تنسيق استخدام مواردها من قبل وحداتها وأقسامها الإدارية والعلمية المختلفة.	26	1
متوسطة	1.022	2.95	تقوم الجامعة بإعادة هيكلة قدراتها حسب المتغيرات البيئية.	22	2
متوسطة	.872	2.91	تلتزم الجامعة بتوفير الموارد اللازمة لتوظيف المعلومات الجديدة	21	3
متوسطة	.872	2.85	تمتلك الجامعة الموارد (المادية والبشرية) التي تمكنها من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة.	23	4
متوسطة	.926	2.71	تمتلك الجامعة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق خدماتها (التعليمية، البحثية، المجتمعية)	24	5
متوسطة	.906	2.67	تمتلك الجامعة القدرة على استخدام مواردها (المادية، البشرية) في مجالات بديلة	25	6
متوسطة	.952	2.66	تقدم الجامعة لمسؤوليها (الإداريين، الأكاديميين) فرص التعلم التنظيمي للتكيف مع المستجدات.	28	7
متوسطة	.910	2.47	تستثمر الجامعة مواردها (المادية، البشرية) في ابتكار خدمات نوعية جديدة.	27	8
متوسطة	.714	2.78	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لبعده مرونة الموارد والقدرات، تراوحت تنازلياً ما بين (2.47-3.05)، حيث جاءت العبارة رقم (1)، ونصها " تمتلك الجامعة القدرة على تنسيق استخدام مواردها من قبل وحداتها وأقسامها الإدارية والعلمية المختلفة " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري (0.743)، مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها " تستثمر الجامعة مواردها (المادية، البشرية) في ابتكار خدمات نوعية جديدة " في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري (0.910) مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة؛ وجاءت درجة توافرها بعد مرونة الموارد والقدرات في الجامعات حديثة النشأة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2.78) وانحراف معياري (0.714) وقد يعود ذلك إلى غياب ثقافة الابتكار واستثماره مما انعكس على قدرة الجامعات حديثة النشأة في استثمار مواردها بشكل فعال.

السؤال الثاني: ما درجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تحديد الأهداف الاستراتيجية	2.90	.801	متوسطة
2	1	تحديد الموقف الاستراتيجي	2.88	.804	متوسطة
3	5	التنفيذ الفعلي للقرارات الاستراتيجية	2.81	.830	متوسطة
4	3	توليد البدائل الاستراتيجية	2.70	.911	متوسطة
5	4	اختيار البديل الاستراتيجي	2.60	.929	متوسطة

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
			2.79	.793	متوسطة
المتوسط الحسابي العام					

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي تراوحت تنازلياً ما بين (2.60- 2.90)، حيث جاء بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الأولى بدرجة توافر متوسطة ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري بلغ (0.801) وجاء بعد اختيار البديل الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة، بدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري (0.929) وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي (2.79) وانحراف معياري (0.793) مما يعني أن درجة فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي كانت بدرجة متوسطة. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الصعوب والحوامدة (2021).

أولاً: تحديد الموقف الاستراتيجي

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتحديد الموقف الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تحدد الجامعة توجهها الاستراتيجي بشكل دوري حسب المتغيرات البيئية المحيطة.	3.17	.774	متوسطة
2	5	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية عند تحديد موقفها الاستراتيجي	2.92	.910	متوسطة
3	2	تحدد الجامعة موقفها الاستراتيجي وفقاً للظروف المحيطة	2.88	1.003	متوسطة
4	6	ينبع الموقف الاستراتيجي للجامعة من خلال حالة تطوير أو حل لمشكلة.	2.83	.842	متوسطة
5	4	تحدد الجامعة موقفها الاستراتيجي على حقائق ذات قيمة تمكنها من تشخيص المتغيرات المتلاحقة.	2.73	1.011	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	3	تحدد الجامعة موقفها الاستراتيجي بناء على دراسات ومراجعات لاستراتيجيات سابقة.	2.72	1.034	متوسطة
المتوسط الحسابي العام					
			2.88	.804	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لبعث تحديد الموقف الاستراتيجي، تراوحت تنازلياً ما بين (2.72 - 3.17)، حيث جاءت العبارة رقم (1)، ونصها "تحدد الجامعة توجهها الاستراتيجي بشكل دوري حسب المتغيرات البيئية المحيطة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري (0.774)، مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "تحدد الجامعة موقفها الاستراتيجي بناء على دراسات ومراجعات لاستراتيجيات سابقة" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (1.034) مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة؛ وجاء بعد تحديد الموقف الاستراتيجي في الجامعات حديثة النشأة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (0.804) وقد يعود ذلك حداثة نشأتها وعدم توافر الكفاءات البشرية اللازمة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتي يمكن أن تمكنها من تحديد موقفها الاستراتيجي.

ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتحديد الأهداف الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	تحدد الجامعة أهدافها الاستراتيجية في ضوء الموارد المتاحة والتطورات البيئية.	3.06	.791	متوسطة
2	7	حدد الجامعة أهدافها الاستراتيجية بناءً على موقفها الاستراتيجي.	2.99	.859	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	.898	2.91	تضع الجامعة أهدافاً استراتيجية قابلة للتطبيق والقياس.	10	3
متوسطة	.870	2.85	تحدد الجامعة أهدافها الاستراتيجية بمشاركة جميع الأقسام العلمية والوحدات الإدارية.	8	4
متوسطة	1.041	2.84	تعديل الجامعة أهدافها الاستراتيجية وفق المتغيرات المحيطة	11	5
متوسطة	1.074	2.74	ترجم الجامعة أهدافها الاستراتيجية إلى خطط وأهداف تنفيذية.	12	6
متوسطة	.801	2.90	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لبعد تحديد الأهداف الاستراتيجية تراوحت تنازلياً ما بين (2.74 - 3.06)، حيث جاءت العبارة رقم (1)، ونصها "تحدد الجامعة أهدافها الاستراتيجية في ضوء الموارد المتاحة والتطورات البيئية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (0.791)، مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "ترجم الجامعة أهدافها الاستراتيجية إلى خطط وأهداف تنفيذية" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري (1.074) مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة؛ وجاء بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية في الجامعات حديثة النشأة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2.90) وانحراف معياري (0.801) وقد تُعزى ذلك إلى عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية للجامعات حديثة النشأة نظراً لسرعة التغيرات في البيئة المحيطة مما انعكس على عدم قدرتها على ترجمتها إلى خطط تنفيذية. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الصعوب والحوامدة (2021).

ثالثاً: توليد البدائل الاستراتيجية

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتوليد البدائل الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.015	2.79	تحدد الجامعة بدائل استراتيجية متنوعة لاستيعاب التغيرات في موقفها الاستراتيجي .	13	1
متوسطة	.995	2.77	تستعين الجامعة بالخبراء والمستشارين في توليد البدائل الاستراتيجية.	15	2
متوسطة	.960	2.64	تستفيد الجامعة من خبرات جامعات عالمية منافسة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية .	16	3
متوسطة	.976	2.60	تضع الجامعة منهجية متكاملة لتوليد البدائل الاستراتيجية	14	4
متوسطة	.911	2.70	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لبعث توليد البدائل الاستراتيجية، تراوحت تنازلياً ما بين (2.60- 2.79)، حيث جاءت العبارة رقم (1)، ونصها " تحدد الجامعة بدائل استراتيجية متنوعة لاستيعاب التغيرات في موقفها الاستراتيجي " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري (1.015)، مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " تضع الجامعة منهجية متكاملة لتوليد البدائل الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري (0.974) مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة؛ وجاءت درجة فاعلية بعث توليد البدائل الاستراتيجية في الجامعات حديثة النشأة بدرجة متوسطة ، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2.70) وانحراف معياري (0.911) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى غياب المنهجية العلمية في صناعة القرارات الاستراتيجية.

رابعاً: اختيار البديل الاستراتيجي

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باختيار البديل الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	19	تنسجم البدائل الاستراتيجية للجامعة مع توجهاتها المستقبلية في ضوء رؤية المملكة 2030	2.88	1.082	متوسطة
2	20	تصنف الجامعة بدائلها الاستراتيجية وفق أولويات تنطلق من موقفها الاستراتيجي.	2.66	1.015	متوسطة
3	17	تمتلك الجامعة المرونة التنظيمية الكافية لاختيار البدائل الاستراتيجية.	2.55	1.021	متوسطة
4	21	تشارك جميع المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) في عملية اختيار البديل الاستراتيجي.	2.48	1.022	متوسطة
5	18	تنظم الجامعة اجتماعات لمنسوبيها في المستويات الإدارية المختلفة لاختيار البديل الاستراتيجي	2.45	.969	متوسطة
المتوسط الحسابي العام			2.60	.929	متوسطة

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لعدد اختيار البديل الاستراتيجي، تراوحت تنازلياً ما بين (2.45 - 2.88)، حيث جاءت العبارة رقم (1)، ونصها "تنسجم البدائل الاستراتيجية للجامعة مع توجهاتها المستقبلية في ضوء رؤية المملكة 2030" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (1.082)، مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تنظم الجامعة اجتماعات لمنسوبيها في المستويات الإدارية المختلفة لاختيار البديل الاستراتيجي" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري (0.969) مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة؛ وجاءت درجة فاعلية اختيار البديل الاستراتيجي في الجامعات حديثة النشأة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2.60) وانحراف معياري (0.929) وقد تعود هذه النتيجة إلى قلة الوعي بأهمية المشاركة في أهم مرحلة من مراحل صناعة القرار باعتبارها مرتبطة بالإدارة العليا فقط.

خامساً: التنفيذ الفعلي للقرارات الاستراتيجية. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الشلاش (2020) ودراسة الأشم (2016).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتنفيذ الفعلي للقرارات الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	.927	2.97	تقدم إدارة الجامعة الحلول المبتكرة للمشكلات المستجدة التي تواجه عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية	28	1
متوسطة	.862	2.84	تضع الجامعة آليات واضحة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة	24	2
متوسطة	1.042	2.84	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية باستمرار للتأكد من تنفيذها.	26	3
متوسطة	.998	2.82	تضع الجامعة جدولاً زمنياً محدداً لمراحل تنفيذ القرارات الاستراتيجية.	25	4
متوسطة	1.011	2.79	تستخدم إدارة الجامعة وسائل وطرق متعددة لمراقبة تنفيذ القرارات الاستراتيجية	27	5
متوسطة	.893	2.75	تتخذ الجامعة الإجراءات اللازمة لتوفير الموارد البشرية لتنفيذ قراراتها الاستراتيجية.	23	6
متوسطة	.900	2.64	تتخذ الجامعة الإجراءات اللازمة لتوفير الموارد المالية لتنفيذ قراراتها الاستراتيجية.	22	7
متوسطة	.830	2.81	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لبعده التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي تراوحت تنازلياً ما بين (2.64 - 2.97)، حيث جاءت العبارة رقم (1)، ونصها "تقدم إدارة الجامعة الحلول المبتكرة للمشكلات المستجدة التي تواجه عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري (0.927)، مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "تتخذ الجامعة الإجراءات اللازمة لتوفير الموارد المالية لتنفيذ قراراتها الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري (0.900) مما يعني أن درجة توافرها كانت متوسطة؛ وجاءت درجة بعد التنفيذ الفعلي للقرار

الاستراتيجي في الجامعات حديثة النشأة بدرجة متوسطة ، وبمتوسط حسابي عام بلغ (2.81) وانحراف معياري (0.830) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حاجة الجامعات حديثة النشأة الى المزيد من الدعم المالي ، فضلا عن أهمية البحث عن مصادر بديلة لزيادة قدرتها المالية اللازمة لتنفيذ قراراتها.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية وفاعلية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة ما بين درجة توافر المرونة الاستراتيجية ودرجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، كما في الجدول التالي:

جدول (12)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين توافر المرونة الاستراتيجية وفاعلية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة.

صناعة القرار الاستراتيجي	التنفيذ الفعلي للقرارات الاستراتيجية	اختيار البديل الاستراتيجي	توليد البدائل الاستراتيجية	تحديد الأهداف الاستراتيجية	تحديد الموقف الاستراتيجي		
** .809	** .810	** .714	** .614	** .749	** .850	معامل الارتباط ر	المرونة التنافسية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
** .852	** .800	** .760	** .727	** .808	** .872	معامل الارتباط ر	مرونة تبسيط الإجراءات
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
** .876	** .837	** .800	** .733	** .825	** .877	معامل الارتباط ر	المرونة السوقية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	

** .914	** .874	** .880	** .841	** .858	** .815	معامل الارتباط ر	مرونة الموارد والقدرات
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
** .917	** .883	** .840	** .777	** .861	** .903	معامل الارتباط ر	المرونة الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	

يتضح من الجدول (12) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً ما بين درجة توافر ابعاد المرونة الاستراتيجية ودرجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.917) وبدالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). ويعزو الباحث تلك النتيجة الى الأهمية الكبيرة لأبعاد المرونة الاستراتيجية وارتباطها الوثيق بقدره الجامعات حديثة النشأة على صناعة قراراتها الاستراتيجية بشكل فاعل، ولكون المرونة الاستراتيجية بمثابة الأساس العلمي في صناعة القرار الاستراتيجي في سبيل البحث عن ميزة تنافسية تضمن للجامعة البقاء والاستمرارية وبمخاطرة أقل في بيئة عمل سريعة التحولات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصعوب وحوامدة (2021)، دراسة الأشم، (2016)، ودراسة إدريس والغالي (2013)، ودراسة (Kandemir, D. and Acur, N. (2012) التي أظهرت وجود علاقة دالة إحصائياً بين درجة توافر ابعاد المرونة الاستراتيجية ودرجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي.

ملخص نتائج الدراسة:

تتلخص أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة فيما يلي:

- أن درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات السعودية حديثة النشأة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.86) وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة وهي إشارة إيجابية نسبياً توضح إدراك الجامعات المبحوثة -برغم حداثة نشأتها- بدور المرونة الاستراتيجية في التحوط للظروف غير المؤكدة.

- جاءت درجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي بدرجة متوسطة. وبمتوسط حسابي بلغ (2.79) وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس الحاجة الى المزيد من تعزيز التفاعل والاتصال الإيجابي بين كافة مستويات الجامعة، وتوافر بيئة ديناميكية تحقق الفاعلية في صناعة القرارات الاستراتيجية.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين توافر ابعاد المرونة الاستراتيجية وصناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة، وتؤكد تلك النتيجة تكاملية وشموليتها بين متغيرات الدراسة.

التوصيات:

- تنمية الوعي الاستراتيجي بالدور الأساسي الذي يمكن تلعبه ممارسة المرونة الاستراتيجية في فاعلية القرارات الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية من خلال الدورات وورش العمل.
- ضرورة تعزيز الاهتمام بتطوير آليات دعم المرونة الاستراتيجية من خلال توفير الدعم الإداري والمالي والبنية التقنية المناسبة التي يمكنها من التعامل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية.
- التأكيد على استخدام الأسلوب العلمي في تحديد الموقف الاستراتيجي، عن طريق تطوير استراتيجيات وسيناريوهات المستقبلية المحتملة التي يمكن أن تدعم قدرة الجامعة على موائمة قراراتها الاستراتيجية مع المتغيرات المستقبلية.
- تعزيز مهارة النظرة الشمولية المستقبلية بين منسوبي الجامعة للفرص والمخاطر المرتبطة بالقرار الاستراتيجي من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيلهم في حل المشكلات وتوليد البدائل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن أحمد، آسية، وأمعاشو، داني الكبير، عبدالمجيد، الزين. (2018) أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية. *المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية*. (10) 185 – 225
- إدريس، وائل محمد صبحي؛ وظاهر محسن منصور الغالي (2010). *السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية*، دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو ليلي، هنادي لطفي عبد الرحمن (2016). *المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسائل جامعية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية*.
- الأشرم، جناح فارس. (2016). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية الأكاديمية للمرونة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. الجامعة الإسلامية.
- الروقي، مطلق مقعد (2016). *المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الناشئة*. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، 28، 120 – 143
- لشلاش، عبد الرحمن سليمان. (2020). *درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات في الجامعات السعودية*. مجلة كلية التربية، 20 (4) 41 – 74
- الشمري، محمد بن فهد اللوقان. (2020). *المرونة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها: دراسة ميدانية*. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 4ع، 303 – 363.
- الصعوب، لارا نهار، وحوامدة، باسم علي. (2021). *المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بصناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات الأردنية بإقليم الجنوب* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.
- العتيبي، صبحي جبر. (2005). *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- آل مسلط، محمد أحمد (2017). *ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط*. 33 (10) 491-520.
- النجار، فائزة جمعة والحوري، فالح عبد القادر (2008). *جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*. 31 (2) 5-56
- الياسري، أكرم والحيمري، بشار والخالدي، عواد، (2016) *أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصري، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل*. 19 (14) 12-20

حسين، سلامة عبد العظيم. (2018). أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 29(116) 184-198.

زيدان، سلمان. (2017). العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صنع القرار. دار زهران للنشر والتوزيع.

عايض، عبد اللطيف مصلىح محمد (2019). المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمينية. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 25 (2) 111-136.

عبد الرحمن، طارق (2013): دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية، منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية، معهد الإدارة العامة.

قريشي، محمد، وغربال، أحلام، وسليخ، حورية، والحاج، عامر (2019). أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بسكرة. مجلة آفاق اقتصادية. جامعة المرقب - كلية الاقتصاد والتجارة. (10) 55 - 82

مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مهارات وآليات صناعة القرارات الإستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة (9) 100 - 130.

موسى، نبيل محمد، (2006). استراتيجيات-إعداد - تنفيذ - مراجعة، القاهرة: المكتب الجامعي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abbott, A., and K. Banerji. (2003). "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 9: 42-66.

Abdul Rahman, Tariq (2013): *Guide to Designing and Implementing Research in the Social Sciences, An Applied Approach to Building Research Skills*, Institute of Public Administration

Abu Laila, Hanadi Lutfi Abdel Rahman (2016). Strategic Flexibility and its Impact on Crisis Management: An Applied Study in Jordanian Private Universities, *University Theses*, International Islamic Science University

Al-Muslat, Muhammad Ahmed (2017). The Practice of Governance Principles in Emerging Saudi Universities and the Difficulties Its Face, *Scientific Journal of Faculty of Education*, Assiut University, 33 (10) 491-520

Al-Najjar, Faiza Jumaa, and Al-Houri, Faleh Abdel-Qader (2008). Information Quality and its impact on Achieving Strategic Flexibility, *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies*, Economic and Legal Sciences Series, 31 (2) 5-56

- Al-Otaibi, Subhi Jabr. (2005). *Evolution of thought and methods in management*. Dar Al-Hamid for publication and distribution
- Al-Ruqi, Mutlaq Muqat (2016). Academic and administrative problems facing faculty members in some emerging universities. *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, University of Babylon, 28, 120-143
- Al-Shammari, Muhammad bin Fahad Al-Luqan. (2020.). Strategic Flexibility in College of Education at University of Hail and ways to develop it: a field study. *Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences*, p. 4, 303-363
- Al-Yasiri, Akram and Al-Hamiri, Bashar and Al-Khalidi, Awad, (2016) The Impact of Strategic Flexibility on Banking Performance, *Journal of College of Administration and Economics for Economic Studies*, University of Babylon, 19 (14) 12-20
- Ayed, Abd Al-Latif Musleh Muhammad (2019). Strategic Flexibility and its impact on the Performance of Yemeni universities. *Journal of Social Studies*, University of Science and Technology, 25 (2) 111-136
- Combe, I.A. and Greenley, G.E. (2004), "Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 11/12, pp. 1456-1480. <https://doi.org/10.1108/03090560410560191>
- Eryesi, I.K, Esmine, O., & Beduk, A. (2015). The Role of Strategic flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance. *International journal of Social Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 9 (10), 3465 – 3462
- Haesevoets, T., Joosten, A., Folmer, C. R., Lerner, L., De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2016). The impact of decision timing on the effectiveness of leaders' apologies to repair followers' trust in the aftermath of leader failure. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 533-551.
- Harrigan, K. (2022). Strategic Flexibility and Competitive Advantage. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Howard, R. A. (1988). Decision analysis: practice and promise. *Management science*, 34(6), 679-695.
- Huq, Z., Huq, F., & Cutright, K. (2006). BPR through ERP: Avoiding change management pitfalls. *Journal of Change Management*, 6(1), 67-85.
- Hussein, Salama Abdel-Azim. (2018). Dimensions of Strategic Flexibility in Educational Institutions: An Analytical Study, *Journal of Faculty of Education*, Benha University, 29 (116) 184-198

- Ibn Ahmed, Asiya, and Amasho, Dany Al-Kabir, Abdul-Majid, Al-Zein. (2018) Impact of Strategic Flexibility on Performance Effectiveness, a case study of Algerian communication institutions. *Egyptian Journal of Legal and Economic Studies*. (10) 185-225
- Idris, Wael Mohamed Sobhi; and Taher Mohsen Mansour Al-Ghalbi (2010). Scenario and Planning Process: Basic Concepts, Dar Wael for Publishing and Distribution
- Jonson,G.and K. Scholes (1999). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall.Europe.
- Kandemir, D. and Acur, N. (2012), *Decision-Making Flexibility in New Product Development*. *Journal Prod Innovation Management*, 29: 608-622.
- Katsuhiko Shimizu and Michael A. Hitt,(2004). *Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*. *AMP*, 18, 44–59
- Lashlash, Abd al-Rahman Suleiman. (2020). degree of Participation of Faculty members in Decision-Making in Saudi universities. *Journal of the College of Education*, 20(4) 41-74
- Li, Y., (2007), "An intelligent, knowledge-based multiple criteria decision-making advisor for systems design". *Thesis (PhD)*. Georgia Institute of Technology.
- Lu, B., Stocks, M., Blakers, A., & Anderson, K. (2018). Geographic information system algorithms to locate prospective sites for pumped hydro energy storage. *Applied energy*, 222, 300- 312.
- Makhdoom, Hind God's dignity. (2020). Strategic Decision-Making Skills and Mechanisms: A Descriptive Analytical Study Applied to Saudi Universities. *Journal of Contemporary Business Studies* (9) 100 - 130
- Michael A. Hitt, Barbara W. Keats, and Samuel M. DeMarie, (1998) *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*. *AMP*, 12, 22–42, <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333922>
- Mintzberg, H. and Quinn, J. (1996). *The strategy process concepts, context, cases*, Prentice – Hall Inc. U.S.A.
- Musa, Nabil Muhammad, (2006). *Strategies - Preparation - Implementation - Review*, Cairo: University Office
- Qureshi, Muhammad, Ghorbal, Ahlam, Suleikh, Houria, and Al-Hajj, Amer (2019). Impact of Talent Management Strategies on the Strategic

Flexibility of Economic Institutions: a case study of the industrial complex of Biskra. *Economic Horizons Magazine*. Al-Marqab University - College of Economics and Commerce. (10) 55-82

Sharfman, M.P. and Dean Jr, J.W. (1997), Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives. *Journal of Management Studies*, 34: 191-217

Simon, Herbert,A.(1960).The New Science of Decision. New York; Harper and Row.

Wally,S. & Baum,J.(1994),Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision making, *Academy of Management Journal*,37,pp.932-956.

Yonggui, W, and Lo. Hing-Po. (2004). Customer -focused performance and Its Key customer-Based Determinations; An Integrated Framework, *Customer Relationship*,14:34-59.

Zaidan, Salman. (2017). *Strategic Depth: Location of Planning and Information in Decision-Making*. Dar Zahran for publication and distribution