

تاريخ القبول: 2023/09/10

تاريخ الإرسال: 2023 / 7 / 13

العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات
الأكاديمية بجامعة العلوم والتكنولوجيا
Relationship between Strategic Flexibility Level and Decision-
Making: Perspectives of Academic Leaders at the University of
Science and Technology

أ. عائشة يحيى حسن الهاتف¹ ، أ. م. د/ عبد الرحمن محمد الشرجبي²

Aisha Yahia Hasan AL-Hatef¹ Abdulrahman Mohammed Al-

Sharjabi²

¹ باحثة- كلية التربية- جامعة صنعاء- اليمن

Researcher: College of Education- Sana'a University- Republic of
Yemen aayh2870@gmail.com

² باحث – كلية التربية- جامعة صنعاء- اليمن

Associate Professor of Administration and Educational Planning-
College of Education- Sana'a University- Republic of Yemen
abd.alsharjabi@su.edu.ye

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى المرونة الاستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم (45) موظف وموظفة، وتم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل (44) مفردة، بنسبة (97%) من جميع الكليات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار بجامعة العلوم والتكنولوجيا، كما أظهرت الدراسة أن آراء أفراد العينة حول مستوى المرونة الاستراتيجية كانت مرتفعة بمتوسط بلغ (3.84)، وأن مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرار كانت مرتفعة حيث بلغ متوسط النتائج (3.82).

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، إدارة المعرفة ، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

Abstract

This study aims to identify the level of strategic flexibility and its relationship with decision-making, using a descriptive-analytical method. The study population consisted of academic leaders at the University of Science and Technology, totaling 45 employees. The sample was selected using a comprehensive enumeration method, with 44 individuals representing 97% of all faculties. A questionnaire was used as a data collection tool. The study results revealed a positive correlation between strategic flexibility and decision-making at the University of Science and Technology. The sample's opinions regarding the level of strategic flexibility were high, with an average of 3.84. The level of decision-making was also high, with an average score of 3.82.

Keywords: Strategic Flexibility, Knowledge Management, University of Science and Technology.

المؤلف المرسل: عائشة يحيى حسن الهاتف: aayh2870@gmail.com Email:

2. الأدب النظري للدراسة:**1.2 المقدمة:**

تمثل المرونة الاستراتيجية إحدى المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أداء الأعمال في المؤسسات باختلاف أنواعها بالطرق الروتينية؛ وذلك لأن الاستمرار في تقديمها بهذه الطريقة يؤدي إلى تراجعها وعدم قدرتها على مجاراة التغيرات المتلاحقة، ولضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، يجب ألا يقل أدائها عند حد الكفاءة في اتخاذ القرارات الإدارية، بمعنى القيام بعمل نفس الأشياء بطريقة صحيحة، بل يجب أن يكون لديها طموح أبعد من ذلك بحيث تكون المرونة الاستراتيجية أحد أهم السمات المميزة لأداء المؤسسة (المزين، 2020، 2) من جانب آخر تسعى المؤسسات ومن ضمنها الجامعات تحقيق نجاحها وتميزها إلى الاعتماد على أهداف تساعد في دراسة الواقع، والتأقلم مع التغيرات غير المتوقعة، وهو ما يساهم في تحقيق المرونة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، والتي تساعد في اتخاذ قرارات تحقق أهدافها، وتعد البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات مليئة بالتغيرات ويجب مواجهة هذه التغيرات من خلال المرونة الاستراتيجية، والتوجه نحو اتخاذ قرارات الإدارية المدروسة التي تعود عليها بالنفع (عابدين، 2016)، وعليه فإن الاهتمام بعملية اتخاذ القرار من قبل إدارة المؤسسات، والتي

تتبعس ايجابيا على تطوير الخطط والبرامج بكفاءة عالية ومرونة مناسبة تتلاءم مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة فيؤثر بدوره على أداء المؤسسات ومن ثم ينعكس على جودة خدماتها ومكانتها التنافسية وديمومتها ونجاحها.

2.2. مشكلة الدراسة:

أكدت (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006-2010، ص19) أن الأنظمة الإدارية للجامعات يعترها العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثير من السلبيات على الأداء الكلي للجامعات، مما أدى إلى ضعف المرونة وتعقيد الإجراءات والبطء في اتخاذ القرارات، وجعل قياداتها عاجزة عن اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير الجامعات بشكل فعال، مما نتج عنه ضعف في الأداء الكلي للجامعات.

ولذا دعت الاستراتيجية إلى ضرورة تطوير وتحديث نظام التعليم العالي ليتصف بالديناميكية والجودة والكفاءة العالية لاستيعاب نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في النظام الحالي، وبناء على ذلك أتت هذه الدراسة لتوضح مستوى العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

ما العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار بجامعة العلوم والتكنولوجيا

من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟.

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى المرونة الاستراتيجية بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرار بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار بجامعة العلوم والتكنولوجيا؟

2.3 أهداف الدراسة: يمكن تحديد الهدف الرئيس كالآتي :

التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة ومراحل

اتخاذ القرار بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وعليه تتمثل أهداف الدراسة الفرعية كالآتي:

1. التعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في جامعة العلوم والتكنولوجيا.
2. التعرف على مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرار في جامعة العلوم والتكنولوجيا.
3. التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، واتخاذ القرار في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

2.4 أهمية الدراسة: تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية المرونة

الاستراتيجية وأثرها في تجويد اتخاذ القرار في مراحله المختلفة للوصول إلى الإبداع والتميز، والنهوض بمستوى العمل الإداري في الجامعات الأهلية عامة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا خاصة، والمتمثلة فيما يلي:

• مواكبة التطورات وتكوين صورة واضحة عن واقع ومستوى المرونة الاستراتيجية وسبل تطويرها وتحسينها مما يمكن الجامعات للاستفادة منها.

• قلة الدراسات التي تناولت علاقة المرونة الاستراتيجية باتخاذ القرار في الجامعات اليمنية عموماً وجامعة العلوم والتكنولوجيا خصوصاً.

• تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية بمحتوياته (المرونة الاستراتيجية، واتخاذ القرار)، سد جزءاً من النقص في الدراسات والأبحاث المهمة بهذا الجانب.

• تعد الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في المجال التربوي والإداري للجامعات عامة وجامعة العلوم والتكنولوجيا خاصة، من حيث تناولها لموضوع هام، وذلك من أجل التخطيط للمستقبل واستخدام أساليب حديثة ذات فاعلية وكفاءة للجامعة.

• سوف يسهم في معرفة الجوانب التي تتميز بها الجامعة، والجوانب التي لا بد من تجنبها كونه سيوفر البيانات اللازمة للتعرف على نقاط القوة والضعف في (المرونة الاستراتيجية، واتخاذ القرار) وذلك لمساعدة الإدارة في تحسين وتطوير أدائها.

2.5 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: بيان المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل وعلاقتها باتخاذ القرار كمتغير تابع، في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

الحدود البشرية: يشمل جميع القيادة الأكاديمية (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية) الذي طبقة عليهم الدراسة في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

الحدود المكانية: جامعة العلوم والتكنولوجيا المراكز الرئيسية في أمانة العاصمة.

الحدود الزمانية: العام الجامعي (2023م).

2.6 مصطلحات الدراسة: ويمكن تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً كالآتي:

المرونة الاستراتيجية: قدرة جامعة العلوم والتكنولوجيا على التكيف مع التغيرات

والمستجدات، والظروف الداخلية والخارجية، ومواكبة التطورات المعاصرة بحيث يؤثر إيجابياً على أنشطة الجامعة وقراراتها، وذلك لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة وتُمثّل أفضل الطرق لتحقيق ميزة تنافسية أو تطويرها.

اتخاذ القرار: بأنه مجموعة من العمليات الإدارية المنظمة، والمواقف المتنوعة، التي تسعى جامعة العلوم والتكنولوجيا من خلالها عبر القيادات والمعنيين في الجامعة لتفعيل وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة، وذلك لإنجاح أعمال الجامعة وبرامجها وأنشطتها المختلفة والوصول إلى الأهداف المنشودة.

3. الأدب النظري والدراسات السابقة:

1.3 الإطار النظري: مفهوم المرونة الاستراتيجية في اللغة والاصطلاح:

أ. المرونة لغة: من مرّن: من مرّن الشيء يَمُرُنْ مَرُونَةً، إذا استمرّ، وهو لَيِّنٌ في صلابة. ومَرَنْتُ يَدَهُ على العمل (الفراهيدي، 271)، وَسَمَّيْتُ لِمُرُونِهَا، أَي لِينِهَا، وَالْمَرْنُ: الْحَالُ وَالْعَادَةُ، فيما يرى (ابن فارس، 1979، 313)، وَ(مَرَانَةً) أَيْضًا تَعَوَّدُهُ وَاسْتَمَرَّ عَلَيْهِ (الرازي، 1999، 239).

ب. المرونة اصطلاحاً: وعُرفت المرونة بأنها: توافر المعلومات بشكل مرّن، بحيث تستطيع من خلالها التكيف مع أكثر من تطبيق، وأكثر من مستخدم بغرض الاستفادة من المعلومة في جميع المستويات الإدارية، لاتخاذ قرارات استراتيجية تساعد المنظمة على البقاء والنمو والتطور (حسين وآخرون، 2018، 189).

ج. مفهوم المرونة الاستراتيجية: القدرة الكامنة والمعلنة التي تملكها المنظمة في مقدراتها البشرية وتوجيهاتها الاستراتيجية والتنظيمية لإحداث تحول وتغيير استراتيجي مناسب؛ تستطيع من خلاله مواجهة حالات عدم التأكد، والاضطراب البيئي في بنية العمل المحيطة بها ومن تحقيق أهدافها المنشودة (صيام، 2021، 28).

أبعاد المرونة الاستراتيجية:

1. المرونة التنافسية: وتعني أداء المنظمة لنشاطاتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويمكن

أن تحافظ على بقائها لمدة طويلة من الزمن؛ إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة (الطائي وحسون، 2010، 140).

2. رأس المال البشري: عرّفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة، (بادة بن إيمان، 2016، 8).

3. المرونة التسويقية: فهي تعكس إحدى قدرات المنظمة الديناميكية في التحليل والتفاعل مع التغيرات البيئية المحيطة أو المتوقعة، وتطويع الأنشطة التسويقية بشكل تفاعلي أو استباقي مستمر لمواجهة أو الاستعداد لتلك الظروف والمتغيرات، وبما يمكنها من استغلال واستكشاف الفرص التسويقية أو مواجهة التهديدات (خاطر، 2020، 147).

4. المرونة الإنتاجية: وتعني التكيف السريع بما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الانتقال من منتج إلى آخر، أو من مستوى إنتاج لآخر، وقياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية (البغدادى والجبوري، 2015، 25).

2.3 مفهوم اتخاذ القرار:

1. القرار في اللغة: عرف (الفيومي، المصباح المنير، 2 / 497)، القرار لغة: قرار من "أَقَرَّ بِالشَّيْءِ اعْتَرَفَ بِهِ، وَأَقَرَّرْتُ الْعَامِلَ عَلَى عَمَلِهِ"، وقال (ابن فارس، مقاييس اللغة 1979، 5 / 8) الإقرار: ضد الجحود، وذلك أنه إذا أقر بحق فقد أقره قراره" وهو: "أمر يصدر عن صاحب النفوذ" (عمر، 2008، 3 / 1796).

تعريف اتخاذ القرار: هو "عملية حسم لموقف نهائي في مشكلة ما عن طريق التصميم الثابت لعمليات اتخاذ القرار، وصياغتها علمياً وإدخالها إلى حيز التنفيذ" (Webster، كما ورد في رزه والقباني، 2020، 105).

مراحل عملية اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وهو كالآتي:

1. تحديد المشكلة وتشخيصها: ذلك أن المهمة الأولى في عملية اتخاذ القرارات هي العثور على المشاكل الحقيقية وتحديدتها وتشخيصها لإيجاد الحل المناسب لها (الخطيب ومعاينة، 2009، 271).

2. جمع البيانات والمعلومات: ويتطلب جمع البيانات (الأولية والثانوية، الكمية، النوعية، الأور والحقائق) ذات الصلة بالمشكلة محل القرار (الأشهب، 2015، 37).

3. اختيار البديل الأنسب: من الضروري اختيار البديل الذي يخضع لمعايير متعددة منها أن يحقق أعلى العوائد والمنافع أو أقل التكاليف (الفضل، 2006، 20).
 4. تحديد الحلول المتاحة وتقويمها: ويتوقف عدد الحلول ونوعها على: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والامكانيات المادية، والوقت، واتجاهات متخذ القرار وقدراته.
 5. متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: حيث تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ (الأشهب، 2015، 37).
- 3.3 الدراسات السابقة:**

1. دراسة (عبد المعطي، 2022) هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة التقنية والفنية - مرونة السياسات - مرونة الموارد البشرية - مرونة المديرين) على الاستجابة لجائحة كورونا، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموارد البشرية من المعاهد العليا التابعة لمؤسسة التعليم العالي المصرية وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مكونة من (20) فقرة تم تطبيقها على (200) عامل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في الاستجابة لجائحة كورونا، كما توجد فروق نوعية في مستوى الاستجابة لتحديات كورونا وفقاً لمستوى القدرة التكنولوجية وكفاءة السياسات ومرونة الإدارة العليا، وكفاءة العنصر البشري.
2. دراسة (المزين، 2020) هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها على اتخاذ القرارات الإدارية من خلال وجهة نظر أصحاب المناصب الإشرافية (مدير، رئيس قسم، مساعد إداري) في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (36) فقرة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (172) فرد، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تطبق المرونة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (71.56%)، وأن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية مرتفع و بوزن نسبي (70.52%)، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية وأثر ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية ومستوى اتخاذ القرارات الإدارية، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة في (مرونة الخدمات) على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة.

3 دراسة (Rialti, et al,2020)هدفت الدراسة إلى: معرفة الآليات الدقيقة الموجودة بين قدرة أي منظمة على إجراء تحليل البيانات الضخمة (BDA) وتحقيق مرونتها الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة منهج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتم تطوير نموذج هيكلي واختباره بناءً على (215) إجابة استقصائية تم جمعها من المنظمات في أوروبا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن قدرات تحليل البيانات الضخمة هي سابقة هامة لمرونة المنظمة الاستراتيجية، ومع ذلك تتأثر هذه العلاقة بقدرات إدارة المعرفة والبراعة.

4. دراسة (Kumar & Rajesh, 2019) هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين شخصية المدير والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركة، من وجهة نظر مديري شركات السيارات، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية ومقاييس النزعة المركزية لتحليل البيانات، وتكونت عينة الدراسة (162) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها التركيز على الدور المهم لشخصية المديرين في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة؛ وبالتالي أداء الشركة، وأن شخصية المدير كلما زادت تصلباً زاد البعد الاستراتيجي بالتعقيد، لاسيما أن العكس هو الصحيح ولكن بدرجة منطقية، والحل الأساسي لهذا الأمر وضع تجنب الانحياز والمرونة في الخطوط الاستراتيجية العريضة، ويمكن التعامل مع البعد التشغيلي بمرونة أكثر.

4. منهج الدراسة وإجراءاته:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب، كما اعتمد الباحثان الأسلوب المكتبي الذي يشمل الكتب والدوريات والدراسات السابقة وشبكة المعلومات الإلكترونية. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا وقد تم اختيار جميع القيادات الأكاديمية جامعة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم (45) موظف وموظفة، كما تم توزيع الاستبيان ورقياً حيث بلغ عدد المعبأة منها (45) وبلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (44) استبانة أي بنسبة استجابة بلغت (97.8%).

مصادر جمع البيانات والمعلومات: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع على المصادر الثانوية (المكتبية) كالكتب والدوريات والرسائل العلمية والأبحاث غير المنشورة، والوثائق والتقارير الرسمية، والمصادر الأساسية (الميدانية).

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم استخدام صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، واستخدام صدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية)، وهي كالآتي:

صدق المحكمين "الصدق الظاهري: بهدف التأكد من صدق المحتوى الاستبانة المرونة الاستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرار في جامعة العلوم والتكنولوجيا تم عرضها على (15) من المحكمين ذوي الخبرة من المختصين الأكاديميين في مجال الدراسة، وذلك للحكم على مدى سلامة صياغة العبارات والفقرات، ومدى ملائمتها، وللتأكد من تغطيتها الأهداف الأساسية للدراسة، وصياغة العبارات بأسلوب مفهوم لا يحتمل أكثر من معنى.

صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء: تم استخراج مؤشرات صدق البناء، حيث تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية، ومعامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لكل بعد ينتمي إليه المجال، وأخيراً معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لكل مجال ينتمي إليه، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة، وهي على النحو الآتي:

الجدول (1) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

مستوى المعنوية	معامل ارتباط المجال	محاور الاستبانة
0.000	.970**	المرونة الاستراتيجية
0.000	.970**	اتخاذ القرار

يتضح من الجدول (1) أن كل محور من محوري الاستبانتين مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبانة، ومعاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصادقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من (60%) فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين (60%) إلى (70%) تعتبر المصادقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين (70%) إلى (80%) تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من (80%) فالمصادقية تكون مرتفعة.

جدول (2) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات ALPHA	درجة المصادقية ALPHA 1/2
2	على مستوى المحاور	0.921	0.960
24	على مستوى المحور الأول	0.969	0.984
19	على مستوى المحور الثاني	0.977	0.989
43	إجمالي كل الفقرات	0.985	0.993

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (92.1%) ($98 < 5$) وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة، وكانت نسبة المصادقية لإجابات العينة (99.3%) وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

محك الدراسة (تصحيح أداة الدراسة): لقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة والإجابة عن فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تدرج استبانة (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، و(غير موافق بشدة)، وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لأغراض الحكم على مدى موافقتهم وفقاً لفئات المقياس الخماسي على النحو الآتي:

جدول (3) يوضح درجة القطع لمستوى أبعاد المرونة الاستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرار

مستوى عالي جداً	مستوى عالي	مستوى متوسط	مستوى ضعيف	مستوى ضعيف جداً
5-4.21	4.2-3.41	3.4-2.61	2.6-1.81	1.8-1
مرتفع	متوسط	منخفض		
5-3.41	3.40-2.61	2.6-1		

5. إجراءات الدراسة:

أساليب التحليل الإحصائي: استفاد الباحثان من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لغرض التحليل، ونوجزها من خلال الآتي:

1. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصادقية آراء عينة الدراسة.
2. أدوات الإحصاء الوصفي من متوسط وانحراف معياري لمعرفة مستوى توفر المرونة والتكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة
3. ارتباط بيرسون والانحدار البسيط لمعرفة أثر العلاقة بين المتغيرات.

5. الإجابة على تساؤلات الدراسة وعرض تحليل نتائجها ومناقشتها وتفسيرها:

1.5 النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

ما مستوى المرونة الاستراتيجية بجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة؟. تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال محور المرونة الاستراتيجية، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي، لكل مجالات وفقرات المرونة الاستراتيجية من خلال الآتي:

أ. النتائج العامة المرتبطة بمحور مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها بجامعة العلوم والتكنولوجيا حسب الجدول الآتي:

الجدول (4) يوضح مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
4	المرونة الانتاجية	3.91	0.69	78.18	مرتفعة
3	المرونة التسويقية	3.90	0.68	78.03	مرتفعة
1	المرونة التنافسية	3.86	0.70	77.20	مرتفعة
2	مرونة رأس المال البشري	3.68	0.65	73.64	مرتفعة
	متوسط المرونة الاستراتيجية	3.84	0.62	76.76	مرتفعة

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام للمرونة الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا لدرجات العينة بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.62) وهي درجة موافقة مرتفعة، وهذا يعني أن هناك تطبيق لمستوى المرونة استراتيجية في الجامعة بدرجة عالية بحسب آراء افراد العينة، وقد يُعزى ذلك إلى أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تولي اهتماماً بممارسة المرونة الاستراتيجية بشكل ملحوظ. وذلك لضمان بقاءها واستدامتها في مجال التعليم العالي خاصة وأن هناك مستوى منافسة مرتفع في الجامعات الأهلية اليمنية نتيجة استقطابها لأعداد كبيرة من الطلبة في الفترة الحالية مع ارتفاع معايير القبول ومحدوديته في الجامعات الحكومية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الحميد، 2022)، والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي المصري كانت بدرجة مرتفعة.

ب. النتائج التفصيلية المرتبطة بمجالات مستوى المرونة الاستراتيجية (حسب فقرات كل مجال) في جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة وهي على النحو الآتي:

1. مجال المرونة الانتاجية: الجدول (5) يوضح آراء أفراد العينة حول بُعد المرونة الإنتاجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
20	تقديم خدمات تتوافق مع معايير الجودة	4.07	0.79	81.36	مرتفعة
22	التوسع في التخصصات بما يتواءم مع التقنية الحديثة	4.07	0.76	81.36	مرتفعة

23	استيعاب الطلب المتزايد في حالة دخول أسواق جديدة.	3.98	0.76	79.55	مرتفعة
21	تقديم الخدمات المتوافقة مع إمكانيات المستفيدين	3.93	0.82	78.64	مرتفعة
19	تقديم خدمات بالوقت والسرعة المناسبة.	3.73	0.82	74.55	مرتفعة
24	تصحيح الإجراءات بشكل فوري لتحقيق رضا المستفيدين	3.68	0.88	73.64	مرتفعة
مجال	المرونة الانتاجية	3.91	0.69	78.18	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لمجال المرونة الإنتاجية قد بلغ (3.91) وبدرجة موافقة (78.18)، وكانت الأعلى بين كل مجالات المحور، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أن هناك مرونة إنتاجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بمؤشرات المرونة الانتاجية؛ كونها مرتبطة بنموها وتوسعها في السوق، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رشيد ومحمد، 2022)، والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى ممارسة المرونة الإنتاجية في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية، العراق من وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53).

-جاءت الفقرة (20) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)، وبدرجة موافقة (81.36) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتقديم خدمات تتوافق مع معايير الجودة، جاءت الفقرة (22) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07)، وبدرجة موافقة (81.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعات تعمل على التوسع في التخصصات بما يتواءم مع التقنية الحديثة، جاءت الفقرة (23) في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.98)، ودرجة موافقة (79.55)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تعمل على التوسع في التخصصات بما يتواءم مع التقنية الحديثة، جاءت الفقرة (19) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.73)، ودرجة موافقة (74.55)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقدم الخدمات بالوقت والسرعة المناسبة، جاءت الفقرة (24) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) ودرجة موافقة (73.64)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتصحيح الإجراءات بشكل فوري لتحقيق رضا المستفيدين، إلا أنها أقل الفقرات التي لاقت موافقة بحسب آراء أفراد العينة مقارنة بفقرات المجال 2. مجال المرونة التسويقية:

الجدول (6) يوضح آراء أفراد العينة حول بُعد المرونة التسويقية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
18	تمكين المستفيدين من الوصول إلى مواقع وفروع الجامعة	4.07	0.79	81.36	مرتفعة
17	اغتنام الفرص للدخول إلى الأسواق الجديدة.	4.05	0.81	80.91	مرتفعة
16	تقييم الأنشطة التسويقية دورياً للتكيف مع التطورات.	4.02	0.82	80.45	مرتفعة
15	اعداد خطط استباقية للتعامل مع تغيرات السوق.	3.77	0.86	75.45	مرتفعة
13	تقديم خدمات متطورة بشكل دوري تتلاءم مع متطلبات المستفيدين	3.75	0.78	75.00	مرتفعة
14	تقديم الخدمة بما يتناسب مع ثقافة العمل	3.75	0.75	75.00	مرتفعة
مجال	المرونة التسويقية	3.90	0.68	78.03	مرتفعة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لمجال المرونة التسويقية قد بلغ بلغت (3.90)، وبدرجة موافقة (78.03)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك مرونة تسويقية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد يُعزى ذلك إلى أدراك الجامعة بعناصر القوة الذي مكنها من استخدامها في تعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو ليلي والشوابكة، 2018) والتي أوضحت أن مستوى تحقيق المرونة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة كانت بمتوسط حسابي (3.15) وبدرجة مرتفعة.

-جاءت الفقرة (18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)، وبدرجة موافقة (81.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تمكن المستفيدين من الوصول إلى مواقع وفروع الجامعة بسهولة، جاءت الفقرة (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05)، وبدرجة موافقة (80.91)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تغتنم الفرص للدخول إلى الأسواق الجديدة، جاءت الفقرة (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.02)، وبدرجة موافقة (80.45)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقيم الأنشطة التسويقية بشكل دوري للتكيف مع التطورات، حلت الفقرة (15) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.77)، وبدرجة موافقة (75.45)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بإعداد خطط استباقية للتعامل مع تغيرات السوق، جاءت الفقرة (13) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.75)، وبدرجة موافقة (75.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتقديم خدمات متطورة بشكل دوري تتلاءم مع متطلبات المستفيدين، جاءت الفقرة (14) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة

موافقة (75.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتقديم الخدمة بما يتناسب مع ثقافة العمل.

3. مجال المرونة التنافسية:

جدول (7) يوضح آراء افراد العينة حول بعد (المرونة التنافسية)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
6	استثمار تقنية المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين	3.98	0.76	79.55	مرتفعة
5	استباق المنافسين في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين	3.91	0.91	78.18	مرتفعة
1	وضع بدائل استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين	3.86	0.80	77.27	مرتفعة
2	التجاوب السريع مع ضغوط المنافسين.	3.86	0.80	77.27	مرتفعة
3	ضبط التكاليف حسب المتغيرات.	3.82	0.92	76.36	مرتفعة
4	تعديل رسوم الخدمات بما يتناسب مع قدرات المستفيدين.	3.73	0.85	74.55	مرتفعة
مجال	المرونة التنافسية	3.86	0.70	77.20	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لمجال المرونة التنافسية بلغ (3.86)، وبدرجة موافقة (77.20)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة، أن هناك مرونة تنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بمؤشرات المرونة التنافسية؛ كونه مرتبطاً بنموها وتوسعها في السوق، في ظل بيئة تنافسية مرتفعة في مجال التعليم العالي الحكومي والخاص، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الزامل، 2021) والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى ممارسة المرونة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل كانت بدرجة مرتفعة، وكذلك مع دراسة (عايض وعمر، 2019) والتي توصلت في نتائجها إلى أن مستوى ممارسة المرونة التنافسية في الجامعة المستهدفة كانت بمتوسط حسابي (3.7) وبدرجة مرتفعة.

- جاءت الفقرة (6) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98)، ودرجة موافقة (79.55)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة، أن هناك استثمار في تقنية المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، جاءت الفقرة (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91)، ودرجة موافقة (78.18)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن

الجامعة تعمل على استباق المنافسين في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين، جاءت الفقرة (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86)، ودرجة موافقة (77.27)، وهذا يعني أن العينة توافق ودرجة مرتفعة أن الجامعة تضع بدائل استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين، جاءت الفقرة (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.86)، ودرجة موافقة (77.27)، وهذا يعني أن العينة توافق ودرجة مرتفعة أن الجامعة تعمل على التجاوب السريع مع ضغوط المنافسين، جاءت الفقرة (3) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.82)، ودرجة موافقة (76.36)، وهذا يعني أن العينة توافق ودرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بضبط التكاليف بحسب المتغيرات، جاءت الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73)، ودرجة موافقة (74.55)، وهذا يعني أن العينة توافق ودرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتعديل رسوم الخدمات بما يتناسب مع قدرات المستفيدين إلا أنها أقل الفقرات التي لاقت موافقة بحسب آراء أفراد العينة مقارنة بفقرات المجال.

4. مجال مرونة رأس المال البشري:

الجدول (8) يوضح آراء أفراد العينة حول بُعد مرونة رأس المال البشري

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
7	استقطاب الكوادر التخصصية المتميزة.	4.00	0.84	80.00	مرتفعة
8	تدريب العاملين بصفة مستمرة لمواجهة التطورات.	3.95	0.68	79.09	مرتفعة
10	منح العاملين الصلاحيات الكافية لا نجاز مهامهم	3.75	0.81	75.00	مرتفعة
11	تعديل خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع التغيرات البيئية	3.57	0.85	71.36	مرتفعة
12	اتباع سياسة مرنة في عملية التدوير الوظيفي	3.57	0.73	71.36	مرتفعة
9	إملاك نظام لمكافئة العاملين وابداعاتهم	3.25	0.92	65.00	متوسطة
مجال	مرونة رأس المال البشري	3.68	0.65	73.64	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لمجال مرونة رأس المال البشري قد بلغ (3.68)، ودرجة موافقة (73.64)، وهذا يعني أن العينة توافق ودرجة مرتفعة أن هناك مرونة لرأس المال البشري في جامعة العلوم والتكنولوجيا، اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (حواوة، 2019) والتي أظهرت مستوى تحقيق مرونة رأس المال البشري في مؤسسة نقاس للمصبريات والمشروبات-بتانة، كانت بمتوسط حسابي (3.88)، ودرجة مرتفعة، واختلفت مع

دراسة (الأشرم، 2016) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية مرونة رأس المال البشري كانت بمتوسط حسابي (3.03).

- حلت الفقرة (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، وبدرجة موافقة (80.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك استقطاب الكوادر التخصصية المتميزة، وحلت الفقرة (8) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95)، وبدرجة موافقة (79.09)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتدريب العاملين بصفة مستمرة لمواجهة التطورات، حلت الفقرة (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.75)، وبدرجة موافقة (75.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تمنح العاملين الصلاحيات الكافية لا نجاز مهامهم، جاءت الفقرة (11) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.57)، وبدرجة موافقة (71.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتعديل خطط الموارد البشرية بما يتوافق مع التغيرات البيئية، جاءت الفقرة (12) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.57)، وبدرجة موافقة (71.36)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم باتباع سياسة مرنة في عملية التدوير الوظيفي، حلت الفقرة (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25)، وبدرجة موافقة (65.00)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن الجامعة تعمل على امتلاك نظام لمكافئة العاملين وإبداعاتهم.

2.5 النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

ما مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرار في جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة؟

تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال محور اتخاذ القرار، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي، لكل مجالات اتخاذ القرار من خلال الآتي:

أ. النتائج العامة المرتبطة بمحور مستوى اتخاذ القرار بمراحله في جامعة العلوم والتكنولوجيا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (9) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور (اتخاذ القرار) على مستوى مجالاته

م	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة
1	تحديد المشكلة	3.91	0.73	78.30	مرتفعة
2	جمع البيانات والمعلومات وبدائل	3.90	0.69	78.18	مرتفعة
3	إختيار البديل الأمثل	3.73	0.85	74.64	مرتفعة

مرتفعة	74.45	0.73	3.72	متابعة القرار وتنفيذه	4
مرتفعة	76.39	0.71	3.82	متوسط اتخاذ القرار	

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.82) وبلغ الانحراف المعياري (0.71) وبدرجة موافقة (76.39%) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة مرتفعة أن هناك اتخاذ للقرارات في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة في ممارسة عملية اتخاذ القرار التي تخدم رؤية ورسالة الجامعة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رباعه، 2019) والتي أظهرت أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء من وجهة رؤساء الأقسام كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي وقدره (4.10).

ب. النتائج التفصيلية لمستوى مجالات اتخاذ القرار في جامعة العلوم والتكنولوجيا (حسب فقرات كل مجال) من وجهة نظر أفراد العينة.

1. مجال تحديد المشكلة:

النتائج التفصيلية لمستوى تحديد المشكلة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، حيث تضمن هذا المجال عدد من الفقرات التي تمثل عملية (تحديد المشكلة) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (10) يوضح آراء افراد العينة حول مجال (تحديد المشكلة)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
4	تحديد الأهداف التي تخدم رؤية ورسالة الجامعة عند اتخاذ القرار	3.98	0.82	79.55	مرتفعة
2	تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل في الوقت المناسب	3.93	0.73	78.64	مرتفعة
1	تحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل اتخاذ القرار .	3.89	0.78	77.73	مرتفعة
3	مشاركة العاملين والخبراء في تشخيص المشكلة	3.86	0.88	77.27	مرتفعة
مجال	تحديد المشكلة	3.91	0.73	78.30	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لمجال تحديد المشكلة قد بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.73) وبدرجة موافقة (78.30)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تحدد المشكلات وتقوم بتشخيصها قبل البدء بعملية اتخاذ القرارات، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجبوري والحاكم، 2019) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة تحديد المشكلة في الجامعات العراقية ببغداد كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.3).

- جاءت الفقرة (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وبدرجة موافقة (79.55%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك تحديد الأهداف التي تخدم رؤية ورسالة الجامعة عند اتخاذ القرار، كما أن هناك اتساق بين أهداف الجامعة مع رؤيتها ورسالتها ويتم تفعيلها عند اتخاذ القرار، جاءت الفقرة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة موافقة (78.64%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تشخص المشكلات التي تحيط بالعمل في الوقت المناسب، جاءت الفقرة (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة موافقة (77.73%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل اتخاذ القرار، جاءت الفقرة (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة موافقة (77.27%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تشرك العاملين والخبراء في تشخيص المشكلة، إلا أنها أقل الفقرات التي لاقت موافقة بحسب آراء أفراد العينة مقارنة بفقرات المجال.

2. مجال جمع البيانات والمعلومات وبدائل الحلول: النتائج التفصيلية لمستوى جمع البيانات والمعلومات وبدائل الحلول في جامعة العلوم والتكنولوجيا، حيث تضمن هذا المجال عدد من الفقرات التي تمثل عملية (جمع البيانات والمعلومات وبدائل الحلول) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (11) يوضح آراء أفراد العينة حول مجال (جمع البيانات والمعلومات)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
5	جمع المعلومات الدقيقة والواضحة قبل اتخاذ القرار	4.05	0.75	80.91	مرتفعة
7	توظيف وسائل التقنية الحديثة لجمع البيانات والمعلومات.	4.00	0.81	80.00	مرتفعة
9	الموازنة بين المخاطر والمزايا المتوقعة لكل بديل	3.95	0.78	79.09	مرتفعة
8	تدريب المعنيين لتحسين عملية اتخاذ القرار.	3.80	0.79	75.91	مرتفعة
6	استخدام معايير واضحة لتقييم البدائل.	3.75	0.78	75.00	مرتفعة
مجال	جمع البيانات والمعلومات وبدائل الحلول	3.91	0.69	78.18	مرتفعة

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لمجال جمع البيانات والمعلومات وبدائل الحلول قد بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.69) وبدرجة موافقة (78.18)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تقوم بجمع البيانات والمعلومات وتحدد بدائل الحلول، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المزين، 2020)، والتي أظهرت أن مستوى

جمع البيانات والمعلومات في المؤسسات الدولية العامة في قطاع غزة كان بدرجة عالية، واختفت مع دراسة (أحمد وأبو عبد الله، 2020) والتي أظهرت أن مستوى جمع البيانات والمعلومات في الجامعات الليبية كان منخفضاً، وبمتوسط حسابي وقدره (2.41).

- حَلَّت الفقرة (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة موافقة (80.91%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أنه يتم جمع المعلومات الدقيقة والواضحة قبل اتخاذ القرار، جاءت الفقرة (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة موافقة (80.00%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بتوظيف وسائل التقنية الحديثة لجمع البيانات والمعلومات، جاءت الفقرة (9) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة موافقة (79.09%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بالموازنة بين المخاطر والمزايا المتوقعة لكل بديل، جاءت الفقرة (8) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة موافقة (75.91%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن الجامعة تعمل على تدريب المعنيين لتحسين عملية اتخاذ القرار، جاءت الفقرة (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة موافقة (66.2%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن الجامعة تستخدم معايير واضحة لتقييم البدائل.

3. مجال اختيار البديل الأمثل:

النتائج التفصيلية لمستوى اختيار البديل الأمثل في جامعة العلوم والتكنولوجيا، حيث تضمن هذا المجال عدد من الفقرات التي تمثل عملية (اختيار البديل الأمثل) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (12) يوضح آراء افراد العينة حول مجال (اختيار البديل الأمثل)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
11	مراعاة الظروف البيئية عند اتخاذ القرارات.	3.91	0.91	78.18	مرتفعة
12	اتخاذ القرارات بما يتناسب مع الإمكانيات.	3.91	0.86	78.18	مرتفعة
10	الالتزام بالموضوعية عند المفاضلة بين البدائل	3.70	0.93	74.09	مرتفعة
14	توفر المرونة الكافية لتعديل القرارات.	3.59	0.90	71.82	مرتفعة
13	تحفيز الحلول الابتكارية والإبداعية.	3.55	1.00	70.91	مرتفعة
مجال	اختيار البديل الأمثل	3.73	0.85	74.64	مرتفعة

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام لمجال اختيار البديل الأمثل قد بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة موافقة (74.64)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تقوم باختيار البديل الأمثل عند عملية اتخاذ القرار. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التبع، وعبد الله، 2020) والتي أظهرت أن مستوى اختيار البديل الأمثل في البنك المركزي اليمني كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي وقدره (3.68)، حلت الفقرة (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة موافقة (78.18%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بمراعاة الظروف البيئية عند اتخاذ القرارات، جاءت الفقرة (12) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة موافقة (78.18%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أنه يتم اتخاذ القرارات في الجامعة بما يتناسب مع الإمكانيات، جاءت الفقرة (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وبدرجة موافقة (74.09%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تلتزم بالموضوعية عند المفاضلة بين البدائل المختلفة، جاءت الفقرة (14) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة موافقة (71.82%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة توفر المرونة الكافية لتعديل القرارات، جاءت الفقرة (13) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وبدرجة موافقة (70.91%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن الجامعة تعمل على تحفيز الحلول الابتكارية والإبداعية.

4. مجال متابعة القرار وتنفيذه:

النتائج التفصيلية لمستوى متابعة القرار وتنفيذه في جامعة العلوم والتكنولوجيا، حيث تضمن هذا المجال عدد من الفقرات التي تمثل عملية (متابعة القرار وتنفيذه) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (13) يوضح آراء افراد العينة حول مجال (متابعة القرار وتنفيذه).

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
18	أرشفة القرارات المتخذة إلكترونياً.	4.16	0.68	83.18	مرتفعة
15	وضع خطط وآليات واضحة لمتابعة تنفيذ القرارات	3.75	0.81	75.00	مرتفعة
16	اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرارات.	3.68	0.80	73.64	مرتفعة
17	تقييم تنفيذ القرارات الصادرة .	3.59	0.95	71.82	مرتفعة

19	تقوم الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات.	3.43	1.02	68.64	مرتفعة
مجال	متابعة القرار وتنفيذه	3.72	0.73	74.45	مرتفعة

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لمجال متابعة القرار وتنفيذه قد بلغ (3.43) وبانحراف معياري (1.02) وبدرجة موافقة (68.64%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن جامعة العلوم والتكنولوجيا تقوم بمتابعة القرار والتأكد من تنفيذه، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المزين، 2020)، والتي أظهرت أن مستوى متابعة القرار وتنفيذه في المؤسسات الدولية العامة في قطاع غزة كان بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة (رز، 2018) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة متابعة القرار وتنفيذه في الجامعات اليمنية المستهدفة متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (2.94).

- جاءت الفقرة (18) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بأرشفة القرارات المتخذة إلكترونياً، جاءت الفقرة (15) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة موافقة (75.00%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تقوم بوضع خطط وآليات واضحة لمتابعة تنفيذ القرارات، جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة موافقة (73.64%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن الجامعة تختار الوقت المناسب لتنفيذ القرارات، جاءت الفقرة (17) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة موافقة (71.82%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن الجامعة تقوم بتقييم تنفيذ القرارات الصادرة، بينما جاءت الفقرة (19) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة موافقة (68.64%) وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة متوسطة أن الجامعة تعمل على تقويم الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات.

2.5 النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار في جامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة؟.

تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال الآتي:

أ. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار من خلال الجدول الآتي:

جدول (14) يوضح معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المرونة واتخاذ القرار

اتخاذ القرار		المرونة الاستراتيجية
مستوى المعنوية	درجة الارتباط	
0.000	.947**	

يتضح من الجدول رقم (14) أن هناك ارتباط قوي بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ

القرار حيث بلغت درجة الارتباط (94.7%).

ب. معامل الانحدار البسيط: لقياس أثر العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار

في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

جدول (15) يوضح دور العلاقة بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار في جامعة العلوم والتكنولوجيا

المسار المستقل--- التابع	معامل التأثير B	الخطأ المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	R	R Square
المرونة الاستراتيجية--- واتخاذ القرار	1.082	0.056	19.173	0.000	.947 ^a	0.897

يُشير الجدول رقم (15) إلى أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

(0.05) للمرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة T (19.173) والقيمة

الاحتمالية لها (0.000) وهي أقل من القيمة المعنوية (0.05)، أي أن هناك تأثير من المتغير

المستقل المرونة الاستراتيجية على المتغير التابع اتخاذ القرار حيث أن الزيادة في المرونة

الاستراتيجية بدرجة واحدة تزيد من اتخاذ القرار بنسبة (95%).

6. الخاتمة:

1. الاستنتاجات: من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من العينة توصلت الدراسة

إلى الاستنتاجات الآتية:

- أظهرت النتائج أن مستوى المرونة الاستراتيجية بشكل عام في جامعة العلوم

والتكنولوجيا بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.62) وهي درجة موافقة مرتفعة، وجاءت

المرونة الانتاجية في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.69) وهي درجة

موافقة مرتفعة، وجاءت المرونة التسويقية في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (3.90)

وانحراف معياري (0.68)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك مرونة تسويقية

في الجامعة، وجاءت المرونة التنافسية بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (3.86) وانحراف معياري (0.70)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة مرتفعة أن هناك مرونة تنافسية في الجامعة، وجاءت مرونة رأس المال البشري في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.65).

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اتخاذ القرار بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف المعياري (0.71) وبدرجة موافقة (76.39%)، وجاء المجال الأول (تحديد المشكلة) في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة موافقة (78.30%)، وجاء المجال الثاني (جمع البيانات والمعلومات وبدائل الحلول) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وبدرجة موافقة (78.18%)، وجاء المجال الثالث (اختيار البديل الأمثل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة موافقة (74.6%)، وجاء المجال الرابع (متابعة القرار وتنفيذه) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وبدرجة موافقة (74.25%).

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للمرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرار، أي أن هناك تأثير من المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية على المتغير التابع اتخاذ القرار حيث أن الزيادة في المرونة الاستراتيجية بدرجة واحدة تزيد من اتخاذ القرار بنسبة (95%).

2. التوصيات: بناءً على نتائج الدراسة، يوصى الباحثان بالآتي:

- السعي لتعزيز المرونة الاستراتيجية بأبعادها في جامعة العلوم، مع ضرورة الاهتمام بمرونة رأس المال البشري بشكل أكبر كونه الأقل تحققاً في الجامعة، ولما له من أثر كبير في رفع كفاءة الجامعة.

- العمل على تعزيز أهمية اتخاذ القرار بالطرق المنهجية في مراحله المختلفة، وتطوير مهارات العاملين في اتباع الخطوات الصحيحة عند اتخاذ القرارات لما لذلك من أثر في تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها الاستراتيجية.

المقترحات: يقترح الباحثان إجراء دراسات في المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المتميز، ودراسة أخرى في اتخاذ القرار وعلاقته بالجودة الشاملة.

1. المراجع العربية

1. ابن فارس، أحمد بن زكرياء القزويني الرازي، (1979) معجم مقاييس اللغة، دار الفكر.
2. أبو قحف، عبد السلام(2008) إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات، ط2 المكتب الجامعي الحديث.
3. أبو ليلي، هنادي لطفي والشوابكة، خالد محمود(2018)المرونة الاستراتيجية واثرها في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة المثقال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مجلد، 4، عدد، 1.
4. أحمد، احمد محمد، أبو عبد الله، عائشة الهادي(2020) أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، مجلد: 2، عدد: 1.
5. الأشرم، نجاح فارس اسماعيل،(2016) درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة غزة.
6. الأشهب، نوال عبد الكريم(2015)اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
7. بادة بن إيمان، بن رمضان نجيمة(2016)الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في النمو الاقتصادي دراسة ميدانية، ماجستير إدارة، جامعة أبو بكر بالقائد- ملحقة مغنية، الجزائر.
8. البغدادى، عادل هادي والجبوري وحيد جاسم عبيد(2015) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات "زين وآسيا سيل" في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، مجلد، 17، عدد، 1.
9. بن أحمد، أسية(2017) أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، (أطروحة دكتوراه) إدارة أعمال، جامعة الجبالي ياسر سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
10. التبع، محمد فايد نعمان وعبد الله، علي(2020)أثر كفاءة المعلومات على فاعلية صنع واتخاذ القرارات، دراسة حالة البنك المركزي اليمني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلد 23، عدد، 2.
11. الجبوري، عدنان عزيز جواد والحاكم، علي عبدالله محمد(2019) الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، مجلة الكلية الإسلامية، الجامعة الإسلامية، العراق، عدد، 51.
12. حسين، سلامة عبد العظيم واحمد، سحر حسني ومحمد، جمال الشحات جاب الله، (2018) أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، بنها، مجلد، 5 العدد، 176.
13. حميدي، بثينة، (2021) أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة، الأمير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

14. حواوة، سلوى(2020) مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفاوس للمصبرات والمشروبات، بتانة، ماجستير إدارة الاستراتيجية، جامعة محمد الخضير، بسكرة،
15. خاطر، سامح أحمد فتحي(2020) أثر أبعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل، الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، عدد، 3
16. الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل سالم(2009) الإدارة الحديثة نظريات استراتيجية ونماذج حديثة، إربد، الأردن علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
17. الرازي، زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الحنفي(1999م) مختار الصحاح، ط5، بيروت، صيدا، المكتبة العصرية، الدار النموذجية.
18. ربابعة، عمر عبدالرحيم أحمد(2019)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الأردن، مجلد، 5، عدد، 1
19. رزه، محمد محسن صالح، (2018) تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية جامعة صنعاء.
20. رزه، محمد محسن والقباني، تركي يحيى، (2020)، تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية، السنة الأولى،، مجلد: 1 العدد: 2.
21. الزامل، مها عثمان(2021) المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد: 190، ج: 3.
22. صيام، عبد القادر نعيم، (2021) دور القيادة الملهمه في تحقيق المرونة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية- المحافظات الجنوبية، ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
23. الطائي، يوسف حجي وحسون، عبير محمد (2010) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، عدد، 19.
24. عابدين، إبراهيم(2016) دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري، دراسة ميدانية على المستشفيات غير الحكومية، قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مجلد، 6، عدد، 1.
25. عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، عمر، عمر حسن (2019) المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد 25، العدد1.
26. عبد الحميد، عبير عباس(2022) إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية، مجلة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مجلد، 8، عدد، 13.

- عبد المعطي، رضا عطية (2022) دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات COVID19 في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من المعاهد التجارية العليا المصرية، المجلة الاستراتيجية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مصر، مجلد: 46، عدد: 2، إبريل، ص 21-50.
28. عمر، أحمد مختار عبد الحميد وآخرون (2008) معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب.
29. الفراهيدي، أبو عبد الرحمن الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم البصري، كتاب العين، دار ومكتبة الهلال.
30. الفضل، مؤيد (2006) المنهج الكمي في إدارة الأعمال، عمان، الورق للنشر والطباعة.
31. الفيومي، أحمد بن محمد بن علي ثم الحموي، المصباح المنير، المكتبة العلمية، بيروت.
32. المزين، رنا عثمان (2020) أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة

المراجع الأجنبية:

- Strategic Flexibility and its Role in Achieving Outstanding Performance: An Analytical Study of the Opinions of Managers of a Number of Telecommunications Companies in The City of Sulaymaniyah. The Scientific Journal of Cihan University– Sulaimaniya, 6(1), 239-258. <https://journal.sulicihan.edu.krd/index.php/sjcus/article/view/105>
34. Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity R Rialti, G Marzi, A Caputo, KA Mayah - Management Decision, 2020 Cited by 72 Related articles All 13 versions
35. Kumar Shalender & Rajesh Kumar Yadav, 2019. "Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry," Global Journal of Flexible Systems Management, Springer; Global Institute of Flexible Systems Management, vol. 20(1), pages 77-90, March.
- 36.