

## Proposed Procedures for Developing Managerial Performance of the Faculties of Al-Azhar University in The Light of Strategic Flexibility Approach

Mohamed Ahmed Gharib Alsaïd Hewehy\* 

Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Al-Azhar University, Cairo, Egypt.

The College of Education, King Khalid University, Saudi Arabia.

Received: 28/6/2021  
Revised: 27/7/2021  
Accepted: 26/9/2021  
Published: 15/12/2022

\* Corresponding author:  
[prof\\_gharib@yahoo.com](mailto:prof_gharib@yahoo.com)

Citation: Hewehy, M. A. G. A. (2022). Proposed Procedures for Developing Managerial Performance of the Faculties of Al-Azhar University in The Light of Strategic Flexibility Approach. *Dirasat: Educational Sciences*, 49(4), 286–307. Retrieved from <https://doi.org/10.35516/edu.v49i4.3341>

### Abstract

**Objectives:** The study aimed to present proposed procedures for developing the managerial performance of Al-Azhar University faculties in light of strategic flexibility approach (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, selection of strategic goals, joint responsibility, and responsiveness) by recognizing the degree of the importance of practicing its dimensions from the faculty members viewpoint, and calculating the statistically significant differences among the sample members about the degree of importance of their practice, attributed to the study variables (scientific degree - college nature - college headquarters or branch).

**Methods:** The study used the descriptive method, and a questionnaire consisting of (36) items, which was applied to a sample of (587) faculty members at the university to collect data.

**Results:** The study concluded with the agreement of the sample members on the importance of practicing the dimensions of strategic flexibility for the development of managerial performance at Al-Azhar University faculties with a degree of "very important" and with a mean of (4.44), there are no statistically significant differences at the level (0.05) attributed to the study variables (scientific degree- the college nature- The college headquarters or branch), and the study presented proposed procedures to develop the institutional performance at Al-Azhar University.

**Conclusions:** The study recommended the importance of adopting the proposed procedures to develop managerial performance through the application of the dimensions of strategic flexibility at Al-Azhar University and in other Egyptian universities, due to the similarity of structures and systems in these universities, and the importance of the university's administrative, financial and academic independence so that it is able to adapt to various variables, and to attract qualified scientific and administrative staff.

**Keywords:** Proposed Procedures, developing managerial Performance, Strategic flexibility.

### إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية

محمد أحمد غريب السيد حويحي\*

قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.  
كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.

#### ملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تقديم إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)، من خلال تعرف درجة أهمية ممارسة أبعادها، وحساب الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد العينة حول درجة أهمية ممارستها، والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الدرجة العلمية- طبيعة الكلية- مقر الكلية أو الفرع). المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة المكونة من (36) مفردة، طبقت على عينة بلغت (587) عضو هيئة تدريس بالجامعة لجمع البيانات.

النتائج: خلصت الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بكليات جامعة الأزهر بدرجة أهمية "مهم جداً" وبمتوسط (4.44)، ولا توجد فروق دلالة إحصائياً عند مستوى (0.05) تعزى إلى متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية- طبيعة الكلية- مقر الكلية أو الفرع).

الخلاصة: قدمت الدراسة إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بكليات جامعة الأزهر، وأوصت بأهمية الأخذ بالإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري من خلال تطبيق مدخل المرونة الاستراتيجية بالجامعة وفي غيرها من الجامعات المصرية، نظراً لتشابه الهياكل والأنظمة في هذه الجامعات، وأهمية استقلال الجامعة إدارياً ومالياً وأكاديمياً حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة، واستقطاب الكوادر العلمية والإدارية المؤهلة.  
الكلمات الدالة: إجراءات مقترحة، تطوير الأداء الإداري، المرونة الاستراتيجية.



© 2022 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## المحور الأول: الإطار العام للدراسة:

## مقدمة:

تهتم دول العالم كافة بالتعليم الجامعي اهتماماً كبيراً، نظراً لأهميته في تلبية حاجات ومتطلبات سوق العمل، وتلبية حاجات الأفراد والمجتمعات، ومسايرة عصر الثورة المعرفية والتكنولوجية، ولما يقوم به من دور مهم في تقدم المجتمعات وفي تنميتها، وإعداد الكوادر البشرية وتأهيلها في مختلف المجالات؛ التربوية والعلمية والمهنية والفنية، ومن ثم أصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تقوم بتطوير نفسها باستمرار حتى تستطيع مواكبة التغيرات المحيطة وتتمكن من المنافسة مع المؤسسات المناظرة.

والجامعات من أهم المؤسسات المجتمعية التي تتقدم وتتطور بالمراجعة والمتابعة والتقييم، والتي تمثل نواة التطور الاقتصادي والحضاري والنهوض بالأوطان من خلال زيادة فعاليتها وتحسين جودتها المتمثلة في: زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتحقيق خطط التنمية والوفاء باحتياجات المجتمع العصرية (الهيم، 2010).

ونظراً لكون التخطيط التقليدي والأساليب الإدارية التقليدية للمؤسسات المعاصرة لم تعد ملائمة لأداء الأعمال بكفاءة، ونظراً للتحديات التي تواجه الجامعات نتيجة التغيرات المتتالية والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية ألا وهي المرونة الاستراتيجية (Doz & Kosonen, 2008)، والتي أصبحت من الأساليب التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير أداء المؤسسات، وزيادة قدرتها التنافسية، من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فاعل ومطلوب (مسن وإبراهيم، 2019).

والمرونة الاستراتيجية أحد أهم العوامل الرئيسة في زيادة قدرة المؤسسات على مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة (Bratianu & Bolisani, 2015)، عبر الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، والتكتيكات الاستراتيجية المتنوعة، والقدرة على تحديد الاتجاهات الجديدة في المجالات المختلفة، بما يعد أداة رئيسة لتطوير الأداء والتميز، وتقديم قيمة مضافة للمجتمع، علاوة على تحقيق الاستدامة والابتكار في البيئات الديناميكية (Lungu, 2018)، ومن ثم أدركت المؤسسات أن الاستدامة لأجل طويل وتحقيق الريادة والتميز في مجال عملها تعتمد على مدى مرونتها استراتيجياً لتحقيق القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة (Sherehiy, 2008)، علاوة على زيادة استفادتها من الفرص التسويقية، وتجنب التهديدات؛ لتكون الأساس للنجاح المنشود (الشنطي والشريف، 2019)، وهذا يتطلب توافر قدرات بشرية، وإمكانات مادية ورأس مال هيكلية وتنظيمية يساعد المؤسسات لتحقيق التطور المنشود في أداؤها عبر ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة) (هنية، 2016)، والتي تمثل المحددات الجوهرية للمرونة الاستراتيجية.

وللمرونة الاستراتيجية أهمية كبيرة أيضاً لزيادة قدرة المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص على إعادة هيكلة استراتيجياتها وتكييفها بشكل ديناميكي في بيئة عملها (Ojha, 2008)، والقدرة على النمو والترقي، والمبادرة المستمرة، وتلبية احتياجات المستفيدين، والتمسك برؤى المؤسسات الاستراتيجية، والبقاء في حالة تنافسية، والتكيف مع الظروف والأفكار المبتكرة لتقديم خدمات تنافسية جديدة (الضمور، 2017)، علاوة على توقع التغيرات المحتملة في السوق، والتعاون بين مختلف العوامل ذات التأثير. (Sajdak, 2015)

كما أن عدم ممارسة المرونة الاستراتيجية قد يجعل المؤسسات تعاني من الجمود والشلل، ومن ثم تصبح غير قادرة على مواكبة التطور والتغير المتسارع لتحقيق ميزة تنافسية، والاستفادة من الفرص المناسبة بما يضمن بقاءها، وتحقيق ما تطمح إليه في المستقبل (إسماعيل، 2018)، وتصبح بمرور الوقت مؤسسات جامدة وغير قادرة على الاستمرارية، ولا تستطيع المنافسة مع المؤسسات الأخرى. (Doz, 2007)

وللمرونة الاستراتيجية عدة أبعاد، يتمثل البعد الأول في: زيادة الحساسية الاستراتيجية للظروف وللتغيرات الدقيقة الداخلية والخارجية، ويتمثل البعد الثاني في الحاجة إلى التزام جماعي للفرق التنفيذية بتجنب السياسات غير الفعالة، بحيث يمكن اتخاذ القرارات القابلة للتنفيذ بدقة وبسرعة أكبر (Doz & Kosonen, 2010)، وأضاف (Nold and Michel, 2016) البعد الثالث؛ سيولة الموارد المادية والبشرية، وعمليات نظم المعلومات الداخلية، وإعادة توزيعها داخل المؤسسة. ومن ثم فإن امتلاك المؤسسة لأبعاد ومحددات المرونة الاستراتيجية يمكنها من امتلاك قواعد المنافسة من خلال السرعة والمرونة والابتكار والجودة، والتكامل بين موارد المؤسسة وإعادة تشكيل ممارساتها المتميزة بهدف تقديم خدمات متميزة للعملاء، ومتواكبة مع بيئة توصف بسرعة التغير، أما عند افتقار المؤسسة لواحدة من هذه الأبعاد أو المحددات أو أكثر، تتحول مع مرور الزمن إلى ما يعرف بالشلل الاستراتيجي، ومن ثم عدم القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بها.

وفي الآونة الأخيرة أصبح الاهتمام بموضوع تطوير الأداء الإداري أمراً يشغل بال الكثير من الباحثين والمفكرين وكذلك المؤسسات التي لا تقتصر في نظرتها على مجرد بقائها ومنافستها في الوقت الحاضر وحسب، بل تتطلع وبنظرة مستقبلية لتحقيق التميز، إذ يركز تطوير الأداء الإداري بكل معايير ومؤشرات على التخطيط الاستراتيجي لبناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة في تخطيط السياسات، النظم، تطوير الهياكل، تخطيط العمليات، استثمار الموارد، وتطوير الإمكانات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي

وتحديثه بصورة منتظمة، لتحقيق التنمية الإدارية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل والهادف إلى التطوير والتحسين المستمر، لمواجهة التغيرات المحتملة (القرشي، 2017)، مما يحتم ضرورة التحول بالمؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة نحو الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة مثل المرونة الاستراتيجية لخوض هذا المضمار الصعب والحصول على المراكز المتقدمة، والمحافظة عليها، والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق التميز في الأداء ومنافسة الآخرين.

#### مفهوم المرونة الاستراتيجية: Strategic flexibility

تعد المرونة الاستراتيجية من مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، التي تمكن المؤسسات المعاصرة من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل بيئة تتسم بالتعقيد الشديد والتنافسية الحادة.

وتتمثل المرونة في القدرة على القيام بالأعمال المفاجئة وغير المخطط لها، عبر أنشطة جديدة، استجابة للتحويلات والمتغيرات غير المتوقعة (Narasimhan, Swink & Kim, 2006)، من خلال قدرة المؤسسة على توفير الموارد والامكانيات اللازمة لها (Sherehiy, 2008)، كما تعد من السمات التي تميز المؤسسات المعاصرة لما لها من أثر كبير في إبراز هذه المؤسسات قدراتها ومدى امتلاكها للسرعة والدقة والتفوق على منافسيها (هنية، 2016، 11)، فالمرونة الاستراتيجية تعد خطوة استباقية (proactive) لتوقى الأحداث الطارئة قبل وقوعها والتعامل معها ومعالجتها حال حدوثها (إسماعيل، 2018)، وقد قدمت بعض الدراسات مفاهيم متنوعة للمرونة الاستراتيجية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المؤسسات لأعمالها بدقة، وبما يمكنها من التفوق على منافسيها (الزويد، 2014)، وبهذا تُعد المرونة الاستراتيجية من السمات المميزة لمؤسسات التعليم الجامعي المعاصر لقدرتها على مساعدة هذه المؤسسات على التميز ومواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها والتكيف معها بشكل استباقي.

وفي ذات السياق، يرى (Beltrame, 2008) أن المرونة الاستراتيجية عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمؤسسة مع التطورات والتغيرات البيئية، أي التركيز على ممارسة التغيير، وأن المؤسسة تكون مرنة عندما تستطيع أن تعزز نقاط قوتها الأساسية بطريقة مستمرة وتقلل من نقاط ضعفها، وأكد (Kosonen, 2007) على حتمية المرونة الاستراتيجية، حيث يرى أن معظم المؤسسات تموت لأنها تفعل الأشياء الخاطئة، ولكن لأنها تستمر في فعل الأشياء التي كانت صحيحة لفترة طويلة سابقاً، كما أشار (Safari, 2013) إلى أن المؤسسات المرنة تعتبر أكثر قدرة على التغيير في نظامها حتى تستطيع أن تتوافق مع سياق العمل الذي يتسم بعدم اليقين والتأكد. فكلما زاد تطبيق المؤسسات التعليمية لأبعاد المرونة الاستراتيجية كلما ازدادت الخيارات المطروحة أمام تلك المؤسسات لتقديم كل ما هو مستهدف لعملائها في الوقت والمكان المناسبين، وإحداث التكامل بين مواردها، وإعادة تشكيل ممارساتها لتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

وللمرونة الاستراتيجية أهداف متعددة منها؛ تمكين المؤسسات من القيام بالمهام المحددة في ظل نظام إداري مفتوح ومرن، يساعدها على تحسس الفرص والمخاطر المحتملة وإدارتها في بيئة تنافسية مبنية على توقع التغيير وقيادته (الفقيه، 2018)، وضمان تفوق المؤسسات وبقائها وتحقيق ميزة مستدامة لها في ظل ظروف متغيرة ومعقدة، ومساعدتها على مواجهة ما تعانیه من مشكلات إدارية وتنظيمية (المحاسنة، 2017)، ودعم قدرتها على تعبئة الموارد وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة بأقصى قدر من السهولة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز (الضمور، 2017). فالمؤسسة المتميزة تتسم بمقدرتها على دراسة الوضع الحالي الداخلي، والمتغيرات الخارجية من خلال عمل مصفوفة التحليل الرباعي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديد الأسس والتوجهات الاستراتيجية، وصياغة خطتها وأهدافها الاستراتيجية من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، وتطوير آليات للمتابعة والتعرف على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المؤسسة.

ويمكن إرجاع أصول نموذج المرونة الاستراتيجية إلى نظرية المؤسسات الرشيقية (Lean)، والتي تشمل مفاهيم وطرق تهدف إلى بناء المنظمات، وأساليب إدارتها لأعمالها، والتغيير في نمط عملياتها، والتكامل بين مواردها، والتفوق على المنافسين، من خلال إعادة تشكيل هيكل المؤسسة، وصياغة استراتيجيات استباقية وديناميكية تتوافق مع البيئة المحيطة، والاستجابة للمتغيرات عن طريق الترقب المستمر، ومن ثم تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة وفعالية التكلفة إلى الحد الأقصى، باستخدام موارد بشرية ومادية ومالية وتنظيمية أقل، وفي زمن أقل، لتحقيق أهدافها (Sajdak, 2015, 21)، ومن ثم التكيف والتفاعل مع اتجاهات الأسواق والعملاء والمنافسين، من خلال عوامل السرعة والخفة والكفاءة، من أجل تحقيق البقاء والازدهار والمنافسة.

وهناك نوعان من المرونة؛ يمثل الأول في المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility، والثاني في المرونة التشغيلية Operational flexibility، وتعتمد المرونة الاستراتيجية على اكتساب المعرفة والاستباقية proactivity، وتوقع تغيرات السوق ومواجهتها من خلال القدرة على توظيف كافة الموارد والقوى المتاحة للمؤسسة (Ojha, 2008)، بينما يقصد بالنوع الثاني؛ المرونة التشغيلية Operational flexibility القدرة على تكيف العمليات الداخلية للمؤسسة حتى تتمكن من توظيف ما لديها من قدرات ابتكارية بسرعة وفعالية، واستحداث عمليات جديدة تناسب مع الظروف والمتغيرات الديناميكية المحيطة، وتحديد التدابير اللازمة لأداء أعمالها بدقة (Sajdak, 2015)، ويستلزم التكيف مع البيئة تحقيق الموازنة بين أهداف المؤسسة وأهداف المستفيدين، والموردين، والمنافسين، والمجتمع المحيط بصفة عامة (Schabracq, 2007)، وهناك ثلاث مجموعات من الأساليب التي تدعم سرعة التشغيل تتمثل في تحديد احتياجات السوق، وتقليل دورة تطوير المنتج، وتقصير دورة الإعداد (التصنيع) مع الحفاظ على مرونة نظام الإنتاج

(Sajdak,2015)، وعلى هذا، فإن تحقيق مرونة مؤسسات التعليم الجامعي له تأثير مباشر على تطوير أدائها الإداري وإيجاد ميزة تنافسية لها، وتلبية المتطلبات السريعة للبيئة المتغيرة وللمستفيدين منها بكفاءة من خلال اكتساب المعرفة، والاستباقية، وتقصير دورة الإعداد، وتعديل عمليات التشغيل، وتوقع تغيرات السوق ومجابتها، وتوظيف كافة الموارد والقوى المتاحة لمساعدتها على البقاء والازدهار.

وتتمثل مصادر المرونة الاستراتيجية في قدرات المؤسسة الداخلية من قوى بشرية وإمكانات مادية وتقنية وتنظيمية مبتكرة تتسم بعدم المركزية، كما وتعدد الإجراءات التي يمكن أن تتخذ لتحقيقها بدءاً من عمليات الاندماج والاستحواذ، والاستثمار في مجال البحث والتطوير، مروراً بالقدرة على التوقع والاحتمال المستقبلي، وتنوع الموارد (Lungu, 2018)، إضافة إلى وجود استراتيجية، وهيكل تنظيمي مرن (شبيكي أفقي لتمكين فريق العمل)، وعمليات وإجراءات (قرارات سريعة ودوائر للتعلم)، وفريق عمل (تفاعلي وتربطه عواطف وروابط قوية)، وتوافر التكنولوجيا ودمج نظم تكنولوجيا المعلومات (الجيل الجديد يدعم التكنولوجيا) (الفقيه، 2018)، وعلى هذا تتضح أهمية إدراك وفهم المؤسسة للبيئة المحيطة، مع توافر ممارسات قيادية فعالة، وأن يكون هناك توافق بين الموارد والأولويات، مع الالتزام ببناء فرق العمل، لتتمكن المؤسسة من مواجهة كل الظروف والمتغيرات المحيطة بكفاءة ومرونة، في ظل هيكل تنظيمي ومناخ مشجع على الإبداع، بالإضافة إلى القدرة على دراسة الأسواق المستقبلية والوظائف المتوقعة، ومن ثم فقد يكون على المؤسسات التعليمية الجامعية استحداث وحدات في هيكلها التنظيمي تستهدف البحث والتطوير والإبداع.

#### أبعاد المرونة الاستراتيجية:

تطورت أبعاد المرونة الاستراتيجية بدءاً من البصيرة Insight، والتميز التشغيلي Operational Excellence، وصولاً إلى الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة، كأحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة والتي تستهدف تطوير أداء المؤسسات التعليمية، ومساعدتها وتمكينها من مواجهة التحديات المحيطة بها والتعامل معها بكفاءة وفعالية (اسماعيل، 2018؛ و Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

ووفقاً لـ Doz and Kosonen (2010)، و Morton, Stacey and Mohn (2018) تعتمد المرونة الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في: الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity (وضع رؤية للمؤسسة، وتوقع الفرص المحتملة في المستقبل)، ووحدة القيادة Leadership Unity (قوة الإدارة العليا في التحول لمواجهة المخاطر باستراتيجية يدعمها الحدس المستمد من الخبرة المهنية، والالتزام بالقرارات الجماعية)، وسيولة الموارد Resource Fluidity (التكيف مع البيئة المحيطة بما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات)، وتبنت Angela (2015) أربعة أبعاد للمرونة الاستراتيجية تمثلت في: تعديل الممارسات، التخطيط لاستمرارية الأعمال، وحدة السوق، والشراكات المرنة)، بينما حددت دراسات أخرى أبعاداً ست للمرونة الاستراتيجية تضمنت:

1. الحساسية الاستراتيجية Strategic sensitivity: الاستشعار والانفتاح على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات المميزة مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات، كنوع من القدرة الديناميكية، بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة (عبد الرازق، 2018)، وتتضمن الحساسية الاستراتيجية؛ زيادة اليقظة الاستراتيجية (مرونة الرؤية، والأهداف، والانفتاح على الرؤية المستقبلية)، والحوار الداخلي عالي الجودة (واقعية الإثراء المفاهيمي والتنوع المعرفي)، والتعاون الاستراتيجي مع المساهمين والمستفيدين (Kosonen, 2007).

2. وضوح الرؤية والأهداف Clarity of vision and goals: تمثل الرؤية والأهداف الصورة المرغوبة للمؤسسة بطموحاتها وأمالها في المستقبل، ويعد وضوح رؤية المؤسسة وأهدافها من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي (Hamel, 2007)، وتعد شعاراً يميزها عن غيرها من المؤسسات، ويساعدها على توضيح توجهها العام.

3. اختيار (تحديد) الأهداف الاستراتيجية Choosing (defining) strategic goals: يعد اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها من العوامل المساعدة للمؤسسة على تحسين قدرتها على استثمار الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة (Abu Radi, 2013)، ومن ثم فإن اختيار الأهداف وتحديد بدقة يُعد الأساس المنطقي والمركزي الفعلي للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها لتحقيق التميز والريادة، وحفز العاملين، وتحديد مسارات التوجه الاستراتيجي بوضوح.

4. المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) Joint responsibility: تتمثل في قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة تلزم بها المؤسسة من خلال فريق يتميز بالقيادة، والتواصل الفعال (الحوار والعزب، 2019). فالقرارات الجماعية تميل إلى أن تكون أقل تحفظاً وأكثر ثقة من القرارات الفردية، وأكثر توازناً، وزيادة في تماسك الفريق والتزامه (الصانع، 2013)، إذ عندما تقرر المؤسسة حدوث تغيير ما في أعمالها وفي هيكلها، وجب عليها أن تضعه موضع التنفيذ الدقيق، فالالتزام الجماعي والتوافق بين فريق الإدارة العليا يشكل قدرة حاسمة على استثمار التحولات المستقبلية المرغوبة والمتوقعة (Kosonen, 2007)، وعلى هذا يعد الالتزام الجماعي عامل محفز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، والتركيز على القضايا المشتركة، ووضع خطة واضحة توجه عملها.

5. سيولة الموارد: (القدرات الجوهرية Resource Fluidity (Core Capabilities : يقصد بها الخبرات والمعارف والمهارات المطلوبة والموارد اللازمة للمؤسسة لإنجاز الأعمال وأداء الأنشطة باحترافية (إسماعيل، 2018)، وتسهم في تنسيق مهارات العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وتُستمد القدرات الجوهرية من موارد المؤسسة المتاحة (عبودي وخروفة، 2018)، وتتضمن فصل الأعمال عن ملكيتها، والتزام القيادة بالقيم المحددة، والعمليات والأنظمة المعيارية (Kosonen, 2007)، ومن ثم تُعد القدرات الجوهرية والتي تمثل موارد المؤسسة من الركائز الأساسية لتطوير الأداء وتحقيق التميز.

6. سرعه الاستجابة (التنظيم وتنفيذ الأعمال) Responsiveness: تعد سرعة الاستجابة الحل التكتيكي للفرص والتحديات الاستراتيجية السائدة والمتوقعة، وتشمل التكيف والتأقلم مع الأفكار الجديدة والمبتكرة لتقديم منتجات وخدمات جديدة، من خلال الأعمال الاستباقية لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة للمؤسسة (Marenger, 2013)، ومن ثم فالمؤسسات المرنة تنظيمياً واستراتيجياً تتميز بوجود هيكل تنظيمي شبكي ذو شكل أفقي مسطح، وتعد اختصاصات وحداتها وإداراتها، ولا مركزيتها، وتدفق المعلومات والقرارات، والتنسيق المستمر للقيادة العليا، مع توافر القدرة على الموائمة والتكيف المستمر.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن مرونة المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة أصبحت مطلباً ملحاً للبقاء في حلبة المنافسة والتميز في زمن التحولات الديناميكية والتغيرات السريعة والمفاجآت الكبيرة التي قد تحول من جرائها المؤسسات غير المرنة إلى ماضٍ فتهنأ، خاصة في ظل حدة المنافسة، لذلك لا بد من أخذ الأمر بجديّة والسعي لتطبيقها بالمؤسسات التعليمية.

#### متطلبات تطبيق المرونة الاستراتيجية

يتطلب تطبيق المرونة الاستراتيجية أن تتخذ المؤسسات نهجاً نظامياً يمزج بين منظوري المرونة: الاستراتيجية والتشغيلية، ويضمن كفاءة الأداء ووضع تنافسي متميز للمؤسسة (Sajdak, 2015)، ويطور مهارات القيادة الاستراتيجية، ويضمن التزامها، ويحفز منسوبيها، ويحدد العناصر المرتبطة، مع القابلية للتطوير والتطبيق (غانم، 2017)، ويوفر الموارد البشرية المؤهلة والقيادة المتميزة (Matsoso & Olumide, 2016)، علاوة على وجود هيكل تنظيمي أفقي horizontal organizational structure مرّن وقابل للتعديل والتكيف، يوضح العلاقات بين الوظائف والأنظمة، وعمليات التشغيل، ويتضمن تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية، ويتأثر بأهداف المؤسسة وحجمها واستراتيجياتها، وبالبيئة المحيطة، وبالتكنولوجيا المستخدمة (Ahmady, Mehrpourb & Nikooraveshb, 2016)، وبالتحديات التي تواجه القادة والمديرين، بما يسمح للموظفين بالعمل بكفاءة وفعالية (Elsaid, Okasha & Abdelghaly, 2013)، وأضاف David (2009) القدرة على التخلص من الهدر، وكفاءة استخدام الموارد، وإدارة سلسلة العمليات، وخفض الكلفة، وأكد العابدي والموسوي (2014) على تصميم نظام استراتيجي عالي المرونة يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات وعدم التعرض للمخاطر غير المحسوبة، وأشار Dehagi and Navabakhsh (2014) إلى حتمية التنسيق بين وحدات المؤسسة، ووجود قيم حاكمة مثل ثقافة: العمل الجماعي، والعمل الفعال (المسؤولية المشتركة)، والتعلم التنظيمي، وثقافة التغيير، مع توافر القدرات الجوهرية (الموارد المادية والتقنية والبشرية)، والثقة والاحترام المتبادل، وأضاف Fáilte Ireland (2013)، تطوير معايير تشغيلية خاصة بالمؤسسة، والتعرف على العملاء والخدمات المقدمة لهم، واحتياجات الأقسام، مع المراجعة المنتظمة لمواكبة الظروف الجديدة.

وفي ذات السياق أكد Morton, Stacey & Mohn (2018) على ضرورة دعم التأثير الاستراتيجي، وتوافر بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة وعن نظرتها المستقبلية، واستكشاف المجالات الداخلية والخارجية، والتعاون الفعال، وإدارة الصراع الداخلي، وأضاف عمرو (2016) توافر التكنولوجيا الحديثة، ومرونة النطاق، وإمكانية التوسع والتقليص السلس، وتوحيد المعايير المستخدمة، وأشار الجبوري (2013)، وصديق (2014) إلى أهمية وجود منظومة متكاملة من السياسات تحكم وتنظم عمل المؤسسة، ونظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وحفظها واسترجاعها، ونظام لإدارة الأداء وتقييمه، يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة، وقيادة فعالة تؤكد على فرص المؤسسة في تحقيق التميز.

وعلى هذا تتضح أهمية وحتمية المرونة الاستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية الجامعية عامة، وجامعة الأزهر خاصة، وتنوع المتطلبات التي يجب توافرها لتحقيقها والتي تشمل: توافر رؤى استراتيجية واضحة، واتخاذ القرارات الجماعية والالتزام بها، والتركيز على الإدارة الاستراتيجية بمجمل عناصرها، واستقطاب الطاقات والقوى البشرية المتميزة، وتوفير نظام قياس متكامل لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's؛ المالية والإدارية والإنتاجية للجامعة، وشبكية الهياكل التنظيمية، والاستقلال المالي والإداري، وتوزيع المهام والأدوار بين كافة وحداتها، مع توافر القدرات الإدارية البشرية والمادية والتقنية المناسبة، ومناخ تنظيمي مرّن، وثقافة تنظيمية تؤكد على العمل التعاوني، والاستجابة السريعة للشكاوى والمقترحات، واليقظة الدائمة واستشراف المستقبل بصورة فاعلة ومستمرة، والتجاوب مع متطلباته، وبناء قواعد بيانات للمؤثرات الداخلية والخارجية، وتوفير الشفافية تجاه العاملين وتجاه أصحاب المصلحة والعملاء والمجتمع.

العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء:

عالجت بعض الدراسات العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء المؤسسات مثل دراسة (Santala 2009)، ودراسة الجريزات (2015) من أن هناك علاقة ارتباط تشابكي وتأثير مباشر بين عوامل المرونة (الخفة) الاستراتيجية وأبعاد القدرة التنافسية للمنظمات. وكذلك أكدت دراسة Bento and Ferreir (2010)، و Shin et al (2015) على ضرورة توافر عدة عوامل تؤثر في تطبيق وممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية وتؤدي إلى تحسين الأداء، تتمثل في: توفير التكنولوجيا، الابتكار، والتعلم التنظيمي، ومرونة الأعمال الداخلية، وهذه العناصر الأربعة على درجة عالية من الأهمية للمؤسسة، كما أكدت دراسة Lungu (2018) على أن المرونة الاستراتيجية تُعد أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء واستمرار نجاح المؤسسة بما تقدمه من ميزة تنافسية مستدامة، وإسماعيل (2018) على أن المرونة الاستراتيجية تُعد أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء واستمرار نجاح المؤسسة بما تقدمه من ميزة تنافسية مستدامة، وكشفت دراسة Altalhi (2018) عن وجود تأثير إيجابي للمرونة على تميز الأداء، مثل الديناميكية والإدراك والاختيار والتنفيذ، وقبول التغيير، وقد توصلت دراسة رشيد وحמיד (2019) إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة والأداء الإبداعي، مما يؤكد على أهمية تطبيق أبعاد المرونة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء، وكذلك بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها بما ينعكس إيجابياً على سرعة ودقة القرارات لضمان تنفيذ البدائل الاستراتيجية المختارة.

وعلى هذا يتوجب على القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية عامة، وجامعة الأزهر خاصة، أن تهتم بتطبيق المداخل والأساليب الإدارية الحديثة مثل المرونة الاستراتيجية، لتطوير الأداء الإداري، وتقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات وتطلعات عملائها، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وضبط المصروفات وزيادة الإيرادات، مع توافر الموارد البشرية ذات الكفاءة في الأداء والتميز في السلوك الوظيفي، والحيوية والمرونة والتجديد والابتكار والاستمرارية في التحسين، والأداء الفعال للمسؤولية المجتمعية.

وبإطلاء متأنية لواقع الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر، يمكن القول إنه إذا كانت الجامعة قد استطاعت إلى حد ما أن تؤدي ما أوكل إليها من مهام ومسئوليات حتى الآن، فإن وضعها الحالي، وبإمكاناتها وقدراتها المتواضعة، تواجهه العديد من المشكلات - شأنها في ذلك شأن الجامعات المصرية الأخرى - أدت إلى صعوبة التفاعل الإيجابي مع التحديات والتغيرات السريعة التي تواجهها، وتحقيق أهدافها، لوجود فجوة ناشئة بين إمكاناتها وقدراتها وبين تطلعاتها المستقبلية (رخا، 2007؛ غريب، 2008؛ والبحري، 2015)، لذا تأتي هذه الدراسة كمحاولة علمية هادفة لتقديم إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء أبعاد المرونة الاستراتيجية، كما أنها تأتي كاستجابة لتوصيات بعض الدراسات الإقليمية مثل دراسة هنية (2016)، وسعد (2018) بإجراء المزيد من الدراسات حول المرونة الاستراتيجية، ومن ثم أصبح تطوير الأداء الإداري لكلية جامعة الأزهر باستخدام المداخل الإدارية الحديثة مثل المرونة الاستراتيجية ضرورة تفرضها ظروف العصر للتغلب على المشكلات التي تواجهها الجامعة، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتكون جامعة الأزهر من حوالي (87) كلية عاملة، ومقيد بها (500.000) طالب، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (15155) عضواً، و(13074) موظفاً) البوابة الإلكترونية لجامعة الأزهر، 2021)، وتختص الجامعة بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتعلق بهذا التعليم أو ترتب عليه، وتقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتجليته ونشره، وتعمل على تزويد العالم الإسلامي والعربي بالعلماء العاملين الذين يجمعون إلى الإيمان بالله والثقة بالنفس كفاية علمية ومهنية، وتأهيل عالم الدين للمشاركة في كل أنواع النشاط والإنتاج والريادة داخل الجمهورية وخارجها، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية (قانون 103، 1961، ص 10-11).

وبالرغم من الجهود التي تبذل لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي الأزهر، إلا أن العديد من نتائج الدراسات أشارت إلى انخفاض هذا الأداء، منها دراسة فايد (1990)، وحافظ (1997)، وفضل ومحمود (2000)، ونصر (2004)، ورخا (2007)، وغريب (2008)، وفؤاد وحسن (2008)، وجلال (2009)، والبحري (2015) وعبد القادر (2018)، وداود والعجمي ونور (2020)، حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى أن التعليم الجامعي الأزهر لا زال يواجه الكثير من المشكلات، منها: ضعف قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات التي تشهدها بيئتها الخارجية، خاصة المنافسة التي تصدرها الجامعات الأجنبية إقليمياً وعالمياً ذات المرونة والحركة السريعة، والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، وتأخر ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، وانخفاض مستوى الأداء الإداري وغياب المعايير المنضبطة للأداء في كثير من كليات الجامعة، وتعدد مستويات السلطة، والتباعد بين وحدات الجامعة، واستطالة الهياكل التنظيمية والتوسع فيها، وقلة الاهتمام بالمتغيرات الخارجية، وبيروقراطية القرارات الجامعية، وعدم وجود شبكة معلومات تربط إدارة الجامعة في القاهرة بكلياتها وفروعها، وتأخر البحث العلمي، وضعف مراعاة طاقة الكليات المختلفة لاستيعاب الطلاب.

وتأسيساً على ما سبق، ونظراً لوجود تلك المشكلات كانت الحاجة ماسة لهذه الدراسة بهدف تقديم إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية بما يدعم قدرة الجامعة على التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة من حولها، وزيادة قدرتها على المنافسة داخلياً وخارجياً.

في ضوء ما سبق صاغ الباحث مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟
  2. هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى (0.05) بين أفراد العينة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية بكلية جامعة الأزهر تعزى لمتغيرات الدراسة (الدرجة العلمية-طبيعة الكلية-مقر الكلية أو الفرع)؟
  3. ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)؟
- أهمية الدراسة:

استمدت الدراسة الحالية أهميتها العلمية من أهمية عينتها والتي تتمثل في جامعة الأزهر وفي أعضاء هيئتها التدريسية، ومن أهمية الموضوع حيث تتناول أحد الموضوعات الهامة في الإدارة الاستراتيجية ألا وهو المرونة الاستراتيجية وتطوير الأداء الإداري، وهي من الدراسات القليلة في البيئة الجامعية التي تناولت هذا الموضوع، كما أنها تفتح الباب أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حوله، وتتمثل الأهمية العملية في السعي إلى تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لصدّق القرار والإدارة العليا بجامعة الأزهر بهدف تطوير الأداء الإداري بها، وكذا في غيرها من الجامعات المصرية، من خلال توجيه الاهتمام للأخذ بتطبيق مدخل المرونة الاستراتيجية بالجامعة بما يحقق ميزة تنافسية لها، وبمكثها من التعامل مع كافة المتغيرات المحيطة بمرونة وكفاءة عالية.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)، من خلال تعرف درجة أهمية ممارسة أبعادها، وحساب الفروق الدالة احصائياً بين أفراد العينة حول درجة أهمية ممارستها والتي تعزى لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتقديم بعض الإجراءات المقترحة بما يسهم في تطوير الأداء الإداري بها.

مصطلحات الدراسة:

1. المرونة الاستراتيجية: **Strategic flexibility**: تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها القدرة الديناميكية لتوقع التحديات والفرص المستقبلية والاستجابة لها من خلال الاهتمام بمرونة الأفراد والتركيز على العمليات وتوظيف التكنولوجيا (Horney, 2013)، وتُعرّف بأنها ممارسة الضبط المستمر للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسات وتكييفه في ظل تطبيق الاستراتيجيات الحديثة، كدالة على الطموحات الاستراتيجية ولمواجهة الظروف المتغيرة (Morton, Stacey & Mohn, 2018). وتُعرف المرونة الاستراتيجية إجرائياً: بأنها قدرة جامعة الأزهر الديناميكية على توقع التحديات والفرص والظروف البيئية المستقبلية والاستجابة لها بسرعة وبدقة، واغتنام الفرص من خلال تعزيز نظام استراتيجي متكامل، يمكن الجامعة من تطوير أداؤها الإداري، ويسهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لها، وتقاس أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية من خلال متوسط تقديرات أفراد العينة على مقياس أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية.

2. الأداء الإداري: **Administrative Performance**: يُعرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدوري، 2007: 67)، ويُعرف بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (العابدي وبوجلال، 2016)، ويُعرف إجرائياً: بأنه قدرة الجامعة وكفاءتها في توظيف مواردها المادية والبشرية، وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، لتحقيق أهدافها، وفقاً لأبعاد المرونة الاستراتيجية.

3. الإجراءات المقترحة: تعرف إجرائياً بأنها: إجراءات مرنة للتحسين المستمر في الأداء الإداري لكلية جامعة الأزهر لمواجهة التحديات والظروف البيئية الداخلية والخارجية والاستجابة لها بشكل ديناميكي بسرعة وبدقة، وتعزيز نظام استراتيجي متكامل يسهم في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لها وفقاً لمدخل المرونة الاستراتيجية وتقاس من خلال متوسط تقديرات أفراد العينة على مقياس أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة تطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة).
- الحد المكاني: طبقت الدراسة على كليات جامعة الأزهر (شرعية-عربية-نظرية-عملية) بالقاهرة وفروعها بالأقاليم (البحري والقبلي).
- الحد البشري: طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس (أستاذ-أستاذ مساعد-مدرس) بجامعة الأزهر بلغت (587) عضواً.

● الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة وإنجازها في بداية الفصل الثاني من العام 2021/2020م.

الدراسات السابقة:

أسفرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحث حول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي عنيت بموضوع الدراسة على مجموعة من الدراسات ذات الصلة، تم عرضها وفق ترتيب زمني من الأقدم للأحدث كما يلي:

دراسات تناولت أبعاد المرونة الاستراتيجية:

سعت دراسة Abo-Radi (2013) إلى استكشاف تأثير المرونة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، وفهم القدرات الأساسية، الأهداف الاستراتيجية المختارة، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) على العمليات التنافسية في المستشفيات الخاصة بالأردن، واستخدمت الدراسة استبانة مطبقة على عينة بلغت (148) مستجيب كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت إلى أن هناك تأثير كبير لبعض أبعاد المرونة الاستراتيجية على العمليات التنافسية. وتناولت دراسة Mavengere (2013) معرفة دور نظم المعلومات في المرونة الاستراتيجية بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية من أجل البقاء والمنافسة في ظل بيئة ديناميكية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الذي اشتمل على توظيف أدوات منها: مراجعة الأدبيات، والمقابلات، وتوصلت إلى أن المرونة الاستراتيجية ذات علاقة إيجابية بأداء المؤسسات.

واستهدفت دراسة Dehaghi and Navabakhsh (2014) تحديد العوامل الإدارية لتنفيذ المرونة الاستراتيجية بمدينة أصفهان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (235) من المبحوثين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم هيكل تنظيمي أقل هرمية، وتسهيل استعمال التكنولوجيا، وأن تستند ثقافة المؤسسة على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين، وإنشاء قيم مثل ثقافة العمل الجماعي وثقافة التعلم التنظيمي. كما تناولت دراسة Sajda (2015) تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية والمرونة التشغيلية للشركات بالإضافة إلى محاولة الجمع بين المجالين لضمان أعلى كفاءة للمؤسسات، باستخدام تحليل الأدبيات، وقد توصلت الدراسة على المستوى الاستراتيجي إلى أنه يلزم تقييم التأثير المحتمل للمتغيرات، وتأثير الإمكانات التكنولوجية والقوى التنافسية وتغيرات السوق، وعلى المستوى التشغيلي اعتماد استراتيجية مرنة تنطوي على تحويل العمليات الداخلية، كما أن منظوري المرونة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أعلى كفاءة للمؤسسات.

واستهدفت دراسة الحريريات (2015) توضيح أثر الخفة الاستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص والمرونة والسرعة والتكيف مع البيئة) في ضوء القدرات التنافسية (الابداع وتحسين الجودة للمنتجات والمرونة) في تطوير أداء شركات الصناعات الهندسية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة المطبقة على (209) من المبحوثين كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية تشابكية بين عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية. كما سعت دراسة هنية (2016) إلى تعرف مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء الإداري لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل في إجراء الدراسة الميدانية، والتي بلغ عددها (67) شركة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين تميز الأداء الإداري لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

وهدف دراسة الشمري وحسين (2016) إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية) في دعم التوجه الريادي (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، الأخذ بالمخاطرة) بالتطبيق على المنظمات الصناعية العراقية من خلال استبانة طبقت على (30) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى أن للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (أنواعها) دوراً فعالاً في دعم التوجه الريادي في المنظمات الصناعية العراقية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة الاستراتيجية بالمنظمات الصناعية، بينما تناولت دراسة Khoshnood & Nematizadeh (2017) أبعاد المرونة الاستراتيجية ومحدداتها (وضوح الرؤية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات، ومشاركة المسؤوليات، والقدرات الأساسية، وكشف أهميتها في القطاع المصرفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة المطبقة على (89) من المبحوثين كأداة لها، وقد خلصت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران.

وسعت دراسة أبووردن والعززي (2017) التعرف إلى تأثير المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، وتكونت العينة من (80) فرداً، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وأوصت الدراسة بتعزيز مكانة القوة المتواجدة في الشركة المبحوثة، كما استهدفت دراسة Altalhi (2018) قياس مستوى المرونة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاحصائي، وتحليل الارتباط على أساس البيانات التي تم جمعها، والاستبانة المطبقة على (235) من المبحوثين كأداة لها، وكشفت الدراسة عن عوامل زيادة السرعة الاستراتيجية واتخاذ إجراءات سريعة نحو التغيير الإيجابي، ووجود ارتباط إيجابي مهم بين العوامل المختلفة المعروضة، بينما ركزت دراسة Lungu (2018) على التكتيكات التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحقيق المرونة الاستراتيجية في صناعة الاتصالات، من خلال ربط ومراجعة الأدبيات، واستخدمت الدراسة استطلاعاً قائماً على عينة من المؤسسات العاملة في سوق الاتصالات طبق على (85) من



المبوهين. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج تمثلت في تحديد العوامل التي تؤثر على المؤسسات في كونها مرنة في السوق، وتناولت دراسة رشيد وحميد (2019) دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات من خلال إطار عملي تحليلي لأراء عدد من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من الكليات الأهلية بلغ عددها (38) كلية بالعراق وقد شملت العينة (269) فرد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتآثر بين المرونة والأداء الإبداعي، وأوصت الدراسة بالعمل على بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار بما ينعكس إيجابيا على سرعة ودقة القرارات لضمان تنفيذ البدائل الاستراتيجية المختارة.

#### دراسات تناولت التعليم الجامعي الأزهرى:

هدفت دراسة غريب (2008) إلى وضع خطة استراتيجية مقترحة لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى، واستخدمت الدراسة مدخل تحليل النظم والمنهج الوصفي فضلا عن استخدام أسلوب التحليل الرباعي SWOT Analysis، وأسلوب دلفاي Delphi Technique على عينة بلغ عددها (58) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من نقاط القوة في نظام التعليم الجامعي الأزهرى وتلافي نقاط الضعف، ثم قدمت الدراسة خطة استراتيجية مقترحة لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى، بينما سعت دراسة جلال (2009) إلى بناء نموذج لتطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الالكترونية من خلال التعرف على الواقع الإداري لجامعة الأزهر والوقوف على (مشكلات-متطلبات - آليات) تطوير إدارة جامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة النظرية المجردة وأسلوب دلفاي للخبراء، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تهيئة الجامعة لإعادة الهندسة وقدمت الدراسة نموذج إجرائي مقترح لإعادة هندسة "إدارة جامعة الأزهر" في ضوء الإدارة الالكترونية.

وهدف دراسة البحيرى (2015) إلى وضع استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء صيغ التوسع الحديثة في التعليم الجامعي والمتغيرات المحلية والعالمية الدافعة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى، والأسس التي تقوم عليه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى وضع استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى مثل صيغة الجامعات الافتراضية، وصيغة الجامعات الإلكترونية، كما أعد الأشقر والهنداوي (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر مقومات التميز الإداري بكلية جامعة الأزهر المعتمدة في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM) واعتمدت المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مقومات التميز الإداري بكلية الأزهر كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بتوفير آلية لرصد التطورات ونتائج أداء الكليات المتناظرة، وتأسيس جائزة للكليات المتميزة بجامعة الأزهر.

#### دراسات تناولت تطوير الأداء:

أجرى أحمد (2015) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الأداء الإداري بجامعة جنوب الوادي بمصر في ضوء معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، والاستبانة المطبقة على (225) من المبحوثين كأداة لها، أظهرت الدراسة توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء الإداري بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات العليا لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي، والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لتطبيق معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز، بينما هدفت دراسة العجمي (2017) إلى تطوير الأداء بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واختير عدد (159) من الهيئة الإدارية والتعليمية بمدارس التعليم الأساسي في منطقة الأحمدى بالكويت، طبقت عليهم استبانة، وأشارت النتائج إلى أن أهم متطلبات اختيار مدير المدرسة في ضوء مدخل إدارة التميز تتمثل في: تقبل النقد والرأي المخالف ومهارة التعامل مع التقنيات الحديثة، والوعي بمتطلبات إدارة التميز.

وسعت دراسة الصعدي (2018) إلى الكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مديري إدارات التعليم بالمملكة في ضوء بعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها، وقد طبقت على عينة من مديري إدارات التعليم (46)، ومساعدتهم (143)، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة، وأن الصعوبات التي تحد من تطوير الأداء كانت "كبيرة"، وجاء مجال الصعوبات المالية والمادية والتقنية بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة؛ لوحظ وجود بعض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي تناول بعض أبعاد المرونة الاستراتيجية، والأداء الإداري، واستفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات السابقة رغم الاختلاف عنها في بناء فكرتها، في تدعيم إطارها النظري، وتحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وفي تحديد منهجها، وكذلك تصميم أبحاثها، وفي تفسير نتائجها، بينما اختلفت عنها من حيث الهدف والمجال، حيث تنفرد الدراسة الحالية بالتركيز على تطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية (الحساسية

الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة في هذا المجال الحيوي والمهم.

المحور الثاني: الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ملائمة لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بجمهورية مصر العربية للعام الدراسي 2021/2020م وعددهم (15155) عضو هيئة تدريس.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر وبلغت عينة الدراسة (587) عضواً، ممن استجابوا لأداة الدراسة ورقياً أو إلكترونياً، في بداية الفصل الثاني من العام الجامعي 2020/2021م، والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات التصنيفية، حيث يشير إلى أن هناك تنوعاً في أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها كما يلي:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وخصائصها تبعاً للمتغيرات التصنيفية

م	متغيرات الدراسة	تقسيمهما	مجتمع الدراسة	العينة	نسبتها للعينة % = 587
	الدرجة العلمية	أستاذ	2214	167	28,4
		أستاذ مساعد	4785	201	34,2
		مدرس	8156	219	37,3
	المجموع		15155	587	100%
	طبيعة الكلية	شرعية	4566	194	33,0
		عربية	3829	115	19,6
		نظرية	3455	107	18,2
		عملية	3305	171	29,1
	المجموع		15155	587	100 %
	مقر الكلية (الفرع)	القاهرة	6868	289	49,2
		وجه بحري	4432	185	31,5
		وجه قبلي	3855	113	19,3
	المجموع		15155	587	100%

#### • بناء أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وعدد من المراجع التي اهتمت بموضوع الدراسة كدراسة Abo- (2013) (Radi)، ودراسة الحريزات (2015)، ودراسة الشمري وحسين (2016)، ودراسة أبوردن والعنزي (2017)، قام الباحث ببناء أداة الدراسة الميدانية – الاستبانة – للاستفتاء عليها من قبل عينة الدراسة، واشتملت الاستبانة على (36) فقرة موزعة على خمسة أبعاد تمثلت في الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية والأهداف، والقدرات الجوهرية (سيولة الموارد)، والمسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) واتخاذ القرارات، والتنظيم وتنفيذ الأعمال، بهدف تقديم إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية.

صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها:

• **صدق المحكمين:** تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري (Face Validity) وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (9) من أساتذة الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وأصول التربية في الجامعات المصرية والسعودية، حيث طلب منهم تنقيح ومراجعة الاستبانة، وإبداء الرأي حول مدى ملاءمة فقراتها لأغراض الدراسة، ووضوحها، وسلامة صياغة فقراتها لغوياً، ومدى انتماء الفقرات إلى الأبعاد والمحاور التي أدرجت تحتها، واقترح أي ملاحظات يرونها مناسبة، وتم الأخذ برأي السادة المحكمين، حيث تم إضافة بعض الفقرات وحذف أخرى،

وتعديل بعض الصياغات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (36) فقرة موزعة على أبعاد الاستبانة من إجمالي (40) فقرة في صورتها الأولية.

- صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لمجموع الأبعاد، حيث بلغ (0.885). لكافة عبارات الاستبانة، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، كما يلي:

الجدول (2) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	*0.672	0.01
البعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف	*0.672	0.01
البعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد)	*0.972	0.01
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) واتخاذ القرارات	*0.694	0.01
البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال	*0.599	0.01
إجمال أبعاد المرونة الاستراتيجية	*0.885	0.01

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

- ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الاستبانة، باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test-retest بعد أسبوعين على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر خارج عينة الدراسة مكونة من (25) عضواً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، حيث تراوح معامل ثبات إعادة على الأبعاد بين (0.944-0.951) والدرجة الكلية (0.946)، كما تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع عبارات الاستبانة حيث بلغ (0.951)، وهذا يدل على تمتعها بدرجة عالية من الثبات.

إجراءات الدراسة:

- تطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة المكونة من (36) فقرة وجهت لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وتم التأكد من صدقها وثباتها.
- اختبار عينة الدراسة: أعضاء هيئة التدريس بالطريقة العشوائية الطبقية.
- تنفيذ ومتابعة: تنفيذ الاستبانة والتأكد من سلامة التنفيذ والرد على أي استفسارات للتوضيح.
- جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج ولجملة من التوضيحات ذات العلاقة.

#### متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

#### أولاً: المتغيرات المستقلة

- الدرجة العلمية: (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس).
  - طبيعة الكلية: (شرعية-عربية-نظرية-عملية).
  - مقر الكلية (الفرع): (القاهرة-وجه بحري-وجه قبلي).
- ثانياً: المتغير التابع: تطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر.

#### المعالجات الإحصائية للبيانات:

- استخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS- 19) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية كما يلي:
- المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية: لتعرف جوانب تطوير الأداء الإداري بجامعة الأزهر، وتقديم بعض الإجراءات المقترحة في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما يلي:

الجدول (3) مستويات الأهمية لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الأهمية				
مهم جداً	مهم	متوسطة الأهمية	غير مهم	غير مهم جداً
5	4	3	2	1

وبذلك يكون مدى الدرجات = (1-5) = 4 = 5 ÷ 0.8 وعلى هذا تم تحويل مقياس ليكرت إلى خمس فترات متساوية الطول للأهمية، كما يلي:

الجدول (4) مستويات مقياس ليكرت الخماسي.

درجة الأهمية	النسبة المئوية %	درجة الأهمية
من 4.2 إلى أقل من 5.0	من 84% إلى 100%	مهم جداً
من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 68% إلى أقل من 84%	مهم
من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 52% إلى أقل من 68%	متوسط الأهمية
من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 36% إلى أقل من 52%	غير مهم
من 1.0 إلى أقل من 1.8	من 20% إلى أقل من 36%	غير مهم جداً

• تحليل التباين أحادي الاتجاه: (One -Way Analysis of Variance). يهدف حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة. نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال ميدانياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب للاستجابات كما يلي:

الجدول (5) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة وترتيبها حول البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي): (ن=587)

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
1.	زيادة اليقظة الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية للجامعة.	.49895	4.6695	1	مهم جداً
2.	تكييف استراتيجيات الجامعة لتتلاءم مع الظروف المتغيرة.	.51878	4.6371	2	مهم جداً
3.	تحقيق توافق العاملين مع استراتيجيات الجامعة من خلال إدارة الجامعة.	.55153	4.6337	3	مهم جداً
4.	توفير نظام معلومات استراتيجي بالجامعة.	.55211	4.5145	4	مهم جداً
5.	توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على الأداء.	.65659	4.4855	5	مهم جداً
6.	التعاون الاستراتيجي مع المساهمين بما يفي بمتطلبات المستفيدين.	.59295	4.4651	6	مهم جداً
7.	القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية المستقبلية.	.61500	4.4566	7	مهم جداً
8.	القدرة على تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية في البيئة المحيطة.	.88165	4.1516	8	مهم
المتوسط الحسابي للبعد الأول (4.50) بدرجة أهمية كبيرة جداً					

يتضح من الجدول السابق أن درجة أهمية ممارسة البعد الأول؛ الحساسية الاستراتيجية جاءت باتجاه عام "مهم جداً" وبمتوسط (4.50) من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن هناك تجانس بين استجابات أفراد العينة، فقد تراوح متوسط درجات الانحراف المعياري بين (0.498-0.881)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظرهم واتفاقهم حول درجة أهمية البعد الأول؛ الحساسية الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) بجامعة الأزهر لتطوير الأداء الإداري بها، من خلال زيادة اليقظة الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية للجامعة (4.66)، وقدرة الجامعة على تكييف استراتيجياتها لتتلاءم مع الظروف المتغيرة (4.63)، وتحقيق توافق العاملين مع استراتيجيات الجامعة (4.63)، بما يمكن الجامعة من تغيير الاتجاه بسرعة وبدقة، والاستجابة السريعة لمواجهة الظروف البيئية المتقلبة، واغتنام الفرص من خلال زيادة اليقظة الاستراتيجية وتعزيز نظام استراتيجي متكامل، يؤهلها لتحقيق التميز والتنافسية المستدامة في أداها الإداري، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Abo-Radi (2013)، و Mavengere (2013)، والحريزات (2015)، ودراسة Khoshnood & Nematizadeh (2017)، وأبوردين والعنزوي (2017) من حيث أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية لتحقيق التميز الإداري.

الجدول (6) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة حول البعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
1.	توائم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة.	.5426	4.666	1	مهم جداً
2.	أن تمكن الجامعة منسوبيها من تعرف رؤية الجامعة وقيمتها.	.55129	4.6065	2	مهم جداً
3.	السعي إلى تحقيق أهداف الجامعة من خلال البرامج المختلفة.	.53782	4.5945	3	مهم جداً
4.	المرونة في أداء خدمات الجامعة بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين المختلفة.	.52223	4.5707	4	مهم جداً
5.	وضع الأهداف الاستراتيجية للكليات في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها.	.62933	4.5673	5	مهم جداً
6.	القدرة على تعديل مواصفات ونوعية مخرجاتها حسب التغيرات البيئية	.63561	4.5026	6	مهم جداً
المتوسط الحسابي للبعد الثاني (4.58) بدرجة أهمية كبيرة جداً					

يتضح من الجدول السابق أن درجة أهمية ممارسة البعد الثاني؛ وضوح الرؤية والأهداف جاءت باتجاه عام "مهم جداً" وبمتوسط (4.58) من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن هناك تجانس بين استجابات أفراد العينة، فقد تراوح متوسط درجات الانحراف المعياري بين (0.542-0.635)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظرهم واتفقهم حول درجة أهميته، من خلال وضوح الرؤية والأهداف بجامعة الأزهر، بما يمكن الجامعة من تحقيق توائم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة، وتعرف منسوبي الجامعة رؤيتها وقيمتها، من خلال العمل على تحقيق توائم الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة (4.66)، وتمكين منسوبي الجامعة من تعرف رؤيتها وقيمتها (4.60)، بما يضمن جودة الأداء فيما يتعلق بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها الإدارية، ويحسن ترتيبها في التصنيفات العالمية سعياً لتحقيق الميزة التنافسية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Abo-Radi (2013)، وMavengere (2013)، والحريزات (2015)، ودراسة Khoshnood & Nematizadeh (2017)، وأبوردين والعززي (2017) من حيث أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية لتحقيق التميز الإداري.

الجدول (7) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة حول البعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد)

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
1.	أن توفر الجامعة وحدة فاعلة تهتم بأمور البحث والتطوير والإبداع.	.52576	4.6354	1	مهم جداً
2.	امتلاك الجامعة نظام الكتروني فعال.	.54884	4.6320	2	مهم جداً
3.	امتلاك القدرة على تحريك مواردها (المالية والبشرية) بمرونة عالية وحسب الحاجة.	.50760	4.6150	3	مهم جداً
4.	استقطاب الكوادر العلمية والإدارية الكفاء.	.59366	4.5196	4	مهم جداً
5.	تخصيص كل ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها.	.55219	4.5111	5	مهم جداً
6.	القدرة على استغلال الامكانيات المالية المتاحة.	.65405	4.4889	6	مهم جداً
7.	حرص الجامعة على تمكين منسوبيها لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	.59582	4.4651	7	مهم جداً
8.	امتلاك القدرة على التفكير الاستراتيجي اللازم للتكيف مع التحولات ومواكبتها.	.61777	4.4566	8	مهم جداً
9.	القدرة على تحديد الإجراءات اللازمة لتطوير الخدمات التي تقدمها.	.88030	4.1482	9	مهم
المتوسط الحسابي للبعد الثالث (4.04) بدرجة أهمية كبيرة					

يتضح من الجدول السابق أن درجة أهمية البعد الثالث؛ القدرات الجوهرية (سيولة الموارد) بجامعة الأزهر جاءت باتجاه عام "مهم جداً" وبمتوسط (4.04) من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن هناك تجانس بين استجابات أفراد العينة، فقد تراوح متوسط درجات الانحراف المعياري بين (0.525-0.880)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظرهم واتفقهم حول درجة أهمية ممارسة البعد الثالث؛ القدرات الجوهرية (سيولة الموارد) بجامعة الأزهر، بما يمكن كليات الجامعة من الوفاء بالتزاماتها الإدارية، لتطوير أدائها الإداري، من خلال توفير (إنشاء) وحدة فاعلة تهتم بأمور البحث والتطوير والإبداع (4.63)، وامتلاك الجامعة نظام الكتروني فعال (4.63)، والقدرة على تحريك مواردها (المالية والبشرية) بمرونة عالية وحسب الحاجة (4.61)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Dehaghi and Navabakhsh (2014)، وأبوردين والعززي (2017)، وLungu (2018)، ورشيد وحميد (2019) دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات من حيث أهمية توفير الموارد والإمكانات كأحد أبعاد المرونة الاستراتيجية ومن ثم لتطوير الأداء الإداري.

الجدول (8) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة وترتيبها حول البعد الرابع: المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) واتخاذ القرارات (ن=587)

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
1.	التزام قيادات الجامعة بالمبادئ والقواعد المتفق عليها.	.49552	4.6695	1	مهم جداً
2.	التزام القيادات الجامعية بعملية التحسين المستمر.	.5463	4.664	2	مهم جداً
3.	قدرة الإدارة العليا بالجامعة على اتخاذ قرارات جماعية جريئة ومدروسة جيداً.	.55161	4.6048	3	مهم جداً
4.	اعتماد الجامعة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مع كافة الأطراف في عمليتي التخطيط والتنفيذ للوصول إلى أفضل النتائج	.55254	4.5809	4	مهم جداً
5.	نشر قيم الإبداع لدى المرؤوسين من خلال دعم ومساندة الأعمال التي يقومون بها لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.	.64389	4.5554	5	مهم جداً
6.	تشجيع القيادات الجامعية للعاملين على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين.	.63292	4.5026	6	مهم جداً
المتوسط الحسابي للبعد الرابع (4.60) بدرجة أهمية كبيرة جداً					

يتضح من الجدول السابق أن درجة أهمية البعد الرابع: المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) واتخاذ القرارات بجامعة الأزهر جاءت باتجاه عام "مهم جداً" وبمتوسط (4.60) من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن هناك تجانس بين استجابات أفراد العينة، فقد تراوح متوسط درجات الانحراف المعياري بين (0.495 - 0.632)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظرهم واتفقهم حول درجة أهمية ممارسة البعد الرابع؛ المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) واتخاذ القرارات بجامعة الأزهر، بما يمكن الجامعة من تغيير الاتجاه بسرعة وبدقة، والاستجابة السريعة لمواجهة الظروف البيئية المتقلبة، واغتنام الفرص من خلال تعزيز نظام استراتيجي متكامل، عبر الالتزام بالمبادئ والقواعد المتفق عليها (4.66)، واهتمام القيادات الجامعية بعملية التحسين المستمر (4.66)، وقدرة الإدارة العليا بالجامعة على اتخاذ قرارات جماعية جريئة ومدروسة جيداً (4.60)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Abo-Radi (2013)، وMavengere (2013)، والحريزات (2015)، ودراسة Khoshnood & Nematizadeh (2017)، وأبوردين والعنزي (2017) من حيث أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية لتحقيق التميز الإداري.

الجدول (9) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة وترتيبها حول البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة) (ن=587)

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام
7.	استيعاب الهيكل التنظيمي للجامعة التغيرات المحيطة.	.51171	4.6116	1	مهم جداً
8.	التكامل والأنسجام التام بين وحدات الجامعة وأقسامها.	.51848	4.5741	2	مهم جداً
9.	أن تعكس ثقافة الجامعة التنظيمية القيم المشار إليها في التوجه الاستراتيجي.	.59065	4.5230	3	مهم جداً
10.	حرص الجامعة على تطوير قدرات العاملين على أداء العمليات بشكل فعال.	.66939	4.4157	4	مهم جداً
11.	تعديل الاستراتيجيات وتكييفها للتوافق مع المتغيرات البيئية.	.72290	4.4123	5	مهم جداً
12.	تنفيذ الاستراتيجيات والأعمال والأنشطة من خلال جدول زمني.	.68041	4.3731	6	مهم جداً
13.	وضع القيادات الجامعية وصفاً وظيفياً واضحاً لكافة الوظائف والنشاطات.	.71617	4.3339	7	مهم جداً
المتوسط الحسابي للبعد الخامس (4.463) بدرجة أهمية كبيرة جداً					
المتوسط الحسابي العام لأبعاد الاستبانة (4.44) بدرجة أهمية كبيرة جداً					

يتضح من الجدول السابق أن درجة أهمية البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة) بجامعة الأزهر جاءت باتجاه عام "مهم جداً"، وبمتوسط (4.46) من وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء المتوسط الحسابي العام لأبعاد الاستبانة (4.44)، وبدرجة أهمية كبيرة جداً، وأن هناك تجانس بين استجابات أفراد العينة، فقد تراوح متوسط درجات الانحراف المعياري بين (0.511 - 0.716)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظرهم واتفقهم حول درجة أهمية ممارسة البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة) بجامعة الأزهر، بما يمكن الجامعة من تكييف

استراتيجياتها لتتلاءم مع الظروف المتغيرة، وتحقيق توافق العاملين مع استراتيجيات الجامعة، من خلال استيعاب الهيكل التنظيمي للجامعة للتغيرات المحيطة (4.61)، والتكامل والانسجام بين وحدات الجامعة وأقسامها (4.57)، وأن تعكس ثقافة الجامعة التنظيمية قيم التوجه الاستراتيجي (4.52)، مع أهمية تعديل الاستراتيجيات لتوافق مع المتغيرات البيئية (4.41).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية من حيث أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير الأداء الإداري مع نتائج دراسة Santala (2009)، ودراسة Abo-Radi (2013)، ودراسة Mavengere (2013)، ودراسة الزين (2013)، ودراسة Dehagi and Navabakhsh (2014)، ودراسة Sajdak (2015)، ودراسة الحريزات (2015)، ودراسة هنية (2016)، ودراسة عمرو (2016)، ودراسة القرشي (2017)، ودراسة Khoshnood Nematizadeh and (2017)، حيث التأكيد على أهمية تطبيق مدخل المرونة الاستراتيجية وأن للمرونة الاستراتيجية تأثيراً فعالاً على الأداء الإداري المستدام، وأن لها دور في تحقيق الميزة التنافسية، مما يتطلب ضرورة تصميم هيكل تنظيمي مرن وأقل هرمية، وتيسير استعمال التكنولوجيا، وأن تستند ثقافة المؤسسة على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين، وتبني القيم الإيجابية مثل ثقافة العمل الجماعي، وثقافة التعلم التنظيمي، وثقافة التغيير، علاوة على زيادة الاهتمام بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وبناء على ذلك أصبحت المرونة الاستراتيجية مطلباً ملحاً للجامعة في زمن التحولات الديناميكية والتغيرات السريعة والمفاجآت الكبيرة التي قد تتحول جراءها المؤسسات الجامدة إلى ماضٍ، كما أن مرونة الجامعة تعد سبباً رئيساً في بقائها في حلبة المنافسة الشرسة تجاه استقطاب العملاء والمحافظة على ولائهم، واستقطاب الطاقات والقيادات المتميزة، وبث روح التعلم والتطوير لدى العاملين، للوصول إلى أعلى سلم الأداء والتميز الإداري المستدام.

إجابة السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى (0.05) بين أفراد العينة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية بكليات جامعة الأزهر تعزى لمتغيرات الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم صياغته في مجموعة من الفروض الصفرية، تشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة يمكن أن تعزى إلى متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية-طبيعة الكلية-مقر الكلية أو الفرع)، وتم التحقق من صحة هذه الفروض على النحو التالي:

أولاً: وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:

يوضح جدول (10) نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد العينة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية

وفقاً لمتغير الدرجة العلمية ن=587

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	.284	2	.142	.910	.403	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات الإجمالي	91.276	584	.156			
		91.561	586				
البعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف	بين المجموعات	.167	2	0.084	0.453	.636	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات الإجمالي	107.575	584	.184			
		107.742	586				
البعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد):	بين المجموعات	.281	2	.141	.958	.384	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات الإجمالي	85.772	584	.147			
		86.053	586				
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	.135	2	.068	.376	.687	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات الإجمالي	105.065	584	.180			
		105.201	586				
البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال	بين المجموعات	.129	2	.064	.270	.763	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات الإجمالي	139.090	584	.238			
		139.219	586				
الدرجة الكلية للأبعاد:	بين المجموعات	.098	2	.049	.357	.700	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات الإجمالي	80.501	584	.138			
		80.599	586				

يتضح من الجدول (10) لتحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية وفقاً لمتغير (الدرجة العلمية) أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لأبعاد المحور، حيث جاءت قيمة (ف) للدرجة الكلية لأبعاد المحور (0.357)، عند مستوى دلالة (0.700) غير دالة إحصائياً، الأمر الذي يشير إلى قناعة أفراد عينة الدراسة واتفقهم على اختلاف درجاتهم العلمية (أستاذ-أستاذ مساعد-مدرس) على أهمية ممارسة أبعاد ومحددات المرونة الاستراتيجية بالجامعة، بما يحقق تطوير الأداء الإداري بها، بما تتضمنه من الاستجابة السريعة للمتغيرات والتحويلات المحيطة، والسعي لإرضاء العملاء الداخليين والخارجين للجامعة، واليقظة الدائمة بما حولها من الأحداث والمتغيرات، واستطلاع واستشراف المستقبل بصورة فاعلة ومستمرة، مما يؤكد على صحة الفرض الصفري نظراً لعدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وتختلف الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة الحريزات (2015) حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترجع إلى المؤهل العلمي.

ثانياً: وفقاً لمتغير طبيعة الكلية:

يوضح جدول (11) نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد العينة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية.

الجدول (11) نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية

وفقاً لمتغير طبيعة الكلية ن=587

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	1.003	3	.334	2.152	.093	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	90.558	583	.155			
	الإجمالي	91.561	586				
البعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف	بين المجموعات	.652	3	.217	1.182	.316	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	107.090	583	.184			
	الإجمالي	107.742	586				
البعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد):	بين المجموعات	1.084	3	.361	2.479	.060	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	84.969	583	.146			
	الإجمالي	86.053	586				
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	.545	3	.182	1.011	.387	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	104.656	583	.180			
	الإجمالي	105.201	586				
البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة)	بين المجموعات	1.687	3	.562	2.384	.068	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	137.532	583	.236			
	الإجمالي	139.219	586				
الدرجة الكلية للأبعاد:	بين المجموعات	.749	3	.250	1.824	.142	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	79.850	583	.137			
	الإجمالي	80.599	586				

يتضح من الجدول (11) لتحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (شرعية-عربية-نظرية-عملية) أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لأبعاد المحور، حيث جاءت قيمة (ف) للدرجة الكلية لأبعاد المحور (1.824)، عند مستوى دلالة (0.142) غير دالة إحصائياً، الأمر الذي يشير إلى قناعة أفراد عينة الدراسة واتفقهم على اختلاف طبيعتهم (شرعية-عربية-نظرية-عملية) على أهمية ممارسة أبعاد ومحددات المرونة الاستراتيجية بالجامعة، وضرورة قيام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة المشاركة بين العاملين والمجتمع، وتوفير كادر ذو كفاءة عالية، يساعدها في الوصول للتميز في الأداء، ووضع نماذج ومعايير لتقييم أداء كافة منسوبي الجامعة، وكذلك توضيح أليات التحفيز والعقاب، وتبني البرامج التدريبية المستمرة للعاملين لتعزيز قدراتهم، ورفع مستوى الاهتمام بالعاملين من خلال توفير المناخ اللازم للاستقرار بالجامعة، والعمل



على إيجاد دليل يوضح إجراءات العمل، وربما يرجع ذلك إلى تشابه الظروف التي يعمل بها أعضاء هيئة التدريس فهم جميعاً يعملون بجامعة الأزهر، مما يؤكد على صحة الفرض الصفري نظراً لعدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير طبيعة الكلية، وتختلف الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة الحريزات (2015) حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترجع إلى التخصص.

ثالثاً: وفقاً لمتغير مقر الكلية (الفرع):

يوضح جدول (12) نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد العينة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية وفقاً لمتغير مقر الكلية (الفرع).

الجدول (12) نتائج تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية

وفقاً لمتغير مقر الكلية (الفرع) ن = 587

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	.126	2	.063	.402	.669	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	91.435	584	.157			
	الإجمالي	91.561	586				
البعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف	بين المجموعات	.108	2	.054	.292	.747	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	107.635	584	.184			
	الإجمالي	107.742	586				
البعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد):	بين المجموعات	.080	2	.040	.273	.761	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	85.973	584	.147			
	الإجمالي	86.053	586				
البعد الرابع: المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	.244	2	.122	.679	.507	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	104.956	584	.180			
	الإجمالي	105.201	586				
البعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة)	بين المجموعات	.657	2	.329	1.385	.251	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	138.562	584	.237			
	الإجمالي	139.219	586				
الدرجة الكلية للأبعاد:	بين المجموعات	.165	2	.082	.598	.550	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	80.435	584	.138			
	الإجمالي	80.599	586				

يتضح من الجدول (12) لتحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول درجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية وفقاً لمتغير مقر الكلية (الفرع) (القاهرة- وجه بحري- وجه قبلي)، أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لأبعاد المحور، حيث جاءت قيمة (ف) للدرجة الكلية لأبعاد المحور (0.598)، عند مستوى دلالة (0.550) غير دالة إحصائياً، الأمر الذي يشير إلى قناعة أفراد عينة الدراسة واتفاقهم على اختلاف مقرات كلياتهم (القاهرة- وجه بحري- وجه قبلي) على أهمية ممارسة أبعاد ومحددات المرونة الاستراتيجية بالجامعة، وأن ممارسة المرونة الاستراتيجية يؤدي إلى تكيف الجامعة مع الظروف المتغيرة من حولها، وهو ما يعكس أهمية تركيز الجامعة من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس على النمو والبقاء، بما يزيد من قدرتها على الاستمرار في المنافسة والتطوير في خدماتها وبالتالي ستصل بلا شك لحالة التميز في الأداء الإداري، من خلال القدرة على التكيف مع معطيات المتغيرات المحيطة: التقنية والعلمية وغيرها، والتي تستدعي فهم ومعرفة جيدة للمقدرات الجوهرية التي تمتلكها الجامعة، وبذلك تكون مهينة ليكون لديها سرعة في الاستجابة لهذه المتغيرات، وربما يرجع ذلك إلى التشابه في ظروف العمل من حيث الأنظمة والإجراءات، وكذلك تشابه الظروف المادية والاجتماعية والتعليمية والبحثية بين أفراد العينة، مما يؤكد على صحة الفرض الصفري نظراً لعدم وجود فروق دالة تعزى لمتغير مقر الكلية أو الفرع، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة هنية (2016) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أهمية أبعاد المرونة الاستراتيجية تعزى إلى البيانات الشخصية لأفراد العينة بشكل عام والمتمثلة في المتغيرات الديموغرافية: العمر، عدد سنوات الخبرة، المسنى الوظيفي، المعهد العلمي، والمؤهل العلمي، ومقر العمل.

**المحور الرابع:** أهم نتائج الدراسة، والإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: وهو ما يمثل الإجابة على السؤال الفرعي الثالث والذي ينص على ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية؟

**أولاً: أهم نتائج الدراسة:**

1. اتفاق أفراد عينة الدراسة بمختلف درجاتهم العلمية، وطبيعة الكلية، ومقر الكلية (الفرع) على أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر حيث جاءت استجاباتهم بدرجة أهمية "مهم جداً" وبمتوسط (4.44).
  2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لدرجة أهمية ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها لتطوير الأداء الإداري بجامعة الأزهر، تعزى إلى متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، وطبيعة الكلية، ومقر الكلية (الفرع)).
  3. تقتضي ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الأزهر توافر عدة متطلبات من أهمها توافر القيادة الجامعية الكفاء، والتوجه الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتوافر الكوادر البشرية المؤهلة.
- ثانياً: الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية:**
- في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية، قدمت الدراسة بعض الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية منها يلي:

**أ- الإجراءات التطويرية المتعلقة بالبعد الأول: الحساسية الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي):**

1. زيادة اليقظة الاستراتيجية والقدرة على التفكير الاستراتيجي لتطوير الأداء ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة لتتمكن من مسح البيئة الخارجية للجامعة، والحوار الداخلي عالي الجودة، والتعاون الاستراتيجي مع المساهمين والمستفيدين لتلبية متطلباتهم وللتكيف مع التحولات ومواكبتها، من خلال إنشاء إدارة الخطة الاستراتيجية بالجامعة (إدارة الاستراتيجية)، تهتم بالتخطيط الاستراتيجي والمبادرات ومؤشرات الأداء.
2. توفير نظام معلومات استراتيجي متكامل بالجامعة يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل جمعها وحفظها واسترجاعها.
3. تكييف استراتيجيات الجامعة لتتلاءم مع الظروف المتغيرة على أن تتمتع بقدر كبير من المرونة من خلال إنشاء (إدارة البحث والتطوير) تهتم بأمور البحث والتطوير والإبداع، بهدف القيام بدراسات متخصصة تساعد على توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على الأداء في هذا المجال والانفتاح على الرؤية المستقبلية.

**ب- الإجراءات التطويرية المتعلقة بالبعد الثاني: وضوح الرؤية والأهداف:**

1. مواءمة الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع الفرص المتاحة وتعزيزها من خلال القيام بالتحليل الرباعي للجامعة للتعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية وعلى الفرص والتحديات الخارجية.
2. تعديل مواصفات ونوعية مخرجات كليات ومؤسسات الجامعة بما يتوافق مع التغيرات البيئية حتى يكون الخريج قادراً على مجابهة الظروف والمتغيرات المختلفة.

**ج- الإجراءات التطويرية المتعلقة بالبعد الثالث: القدرات الجوهرية (سيولة الموارد):**

1. استقطاب الكوادر العلمية والإدارية الكفاء من خلال التحفيز المادي والمعنوي بما يمكن الجامعة من إضافة قيمة للعملاء وللمستفيدين من كافة فئات المجتمع.
2. تمكين الجامعة من تحريك مواردها (المالية والبشرية) بمرونة عالية، وتخصيص كل ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها من خلال توافر الموارد الذاتية والشراكات البحثية والاستشارات محلياً أو إقليمياً أو دولياً.
3. تيسير الإجراءات اللازمة لتطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة وتحديثها بدقة ووضوح.
4. توفير نظام الكتروني فعال لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
5. تمكين منسوبي الجامعة من خلال توفير البرامج التطويرية والتدريبية، لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وتطوير قدراتهم على أداء العمليات بشكل فعال.

**د- الإجراءات التطويرية المتعلقة بالبعد الرابع: المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي) واتخاذ القرارات:**

1. نشر قيم الإبداع لدى القادة والمرؤوسين من خلال دعم ومساندة الأعمال الإبداعية التي يقومون بها لتنفيذ استراتيجيات الجامعة.
2. تبني عمليات التحسين المستمر واتخاذ قرارات جماعية جريئة ومدروسة جيداً بالاعتماد على مبدأ التشاركية مع كافة الأطراف للوصول إلى أفضل النتائج.

3. تشجيع القيادات الجامعية للعاملين للتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين.
- ه- الإجراءات التطويرية المتعلقة بالبعد الخامس: التنظيم وتنفيذ الأعمال (سرعة الاستجابة):
1. استيعاب الهيكل التنظيمي للجامعة للتغيرات المحيطة، وتقليل المستويات الإدارية عبر الهياكل التنظيمية الأفقية وإبراز الأبعاد التكنولوجية في عمليات التصميم، وتحديد أهداف واضحة لكل مستوى إداري.
2. التكامل والانسجام التام بين وحدات الجامعة وأقسامها من خلال وجود شبكة اتصالات قوية وسريعة.
3. أن تعكس ثقافة الجامعة التنظيمية قيم التوجه الاستراتيجي من خلال توفير مناخ إيجابي يراعي الأبعاد الإنسانية ويعزز فرص الإبداع.
4. إعداد وصف وظيفي واضح يحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات ومؤشرات قياس مستوى الأداء لكافة الوظائف والنشاطات بالجامعة، بما يساعد الإدارة العليا على تطوير الأداء، ووضع خطط استراتيجية مرنة.

#### توصيات الدراسة:

1. توصي الدراسة بالأخذ بالإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بكلية جامعة الأزهر من خلال تطبيق مدخل المرونة الاستراتيجية من قبل متخذي القرار بالجامعة، وكذلك في غيرها من الجامعات المصرية نظراً لتشابه الهياكل والأنظمة في هذه الجامعات.
2. إعداد وصف وظيفي واضح يحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات ومؤشرات قياس مستوى الأداء لكافة الوظائف والنشاطات بالجامعة.
3. إنشاء إدارة الخطة الاستراتيجية بالجامعة (إدارة الاستراتيجية)، تهتم بالتخطيط الاستراتيجي والمبادرات ومؤشرات الأداء.
4. إنشاء (إدارة البحث والتطوير) تهتم بأمور البحث والتطوير والإبداع، بهدف القيام بدراسات متخصصة تساعد على توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على الأداء في هذا المجال والانفتاح على الرؤية المستقبلية.
5. استقلالية الجامعة إدارياً ومالياً وأكاديمياً حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
6. استقطاب الكوادر العلمية والإدارية الكفاء من خلال التحفيز المادي والمعنوي بما يمكن الجامعة من إضافة قيمة للعملاء والمستفيدين من كافة فئات المجتمع.

#### المصادر والمراجع

- إبراهيم، ف. (2017). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The Performance Prism . أبوردن، إ.، والعززي، د. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20 (2)، 237-274.
- أحمد، م. (2015). تطوير الأداء الإداري بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة. مجلة الإدارة التربوية، 2 (7)، 50-76.
- إسماعيل، س. (2018). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المؤسسات غير الحكومية. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين).
- الأشقر، أ. والهنداوي، أ. (2017). تصور مقترح لتحقيق التميز الإداري لكلية جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM). مجلة التربية جامعة الأزهر، 175 (3)، 95-125.
- البحري، أ. (2015). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهر في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية. مجلة دراسات العلوم التربوية، 42 (3)، 66-89.
- البوابة الإلكترونية لجامعة الأزهر. (2021). من موقع [Http://www.azhar.edu.eg/pages/history5.htm](http://www.azhar.edu.eg/pages/history5.htm).
- الجبوري، ح. (2013). جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 34، 167-194.
- جلال، أبو بكر أحمد صديق. (2009). تطوير إدارة جامعة الأزهر باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الإلكترونية. (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر).
- حافظ، م. (1997). بعض مصادر التوتر في الجهاز الإداري بجامعة الأزهر. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 67، 46-87.
- الحريرات، م. (2015). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن).

- الحواجرة، ك. والعزب، ح. (2019). التأثيرات الوسيطة للقدرة الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والمرونة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، 5(1)، 22-51.
- داود، ا. والعجبي، م. ونور، ح. (2020). متطلبات تحقيق التميز في التعليم الجامعي الأزهرى على ضوء التوجهات المعاصرة. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، 5 (188)، 257-294.
- الدوري، ز. (2007). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- رخا، م. (2007). *دراسة مستقبلية لسياسة القبول بالتعليم الجامعي الأزهرى في ضوء بعض التحديات والاتجاهات العالمية المعاصرة*. (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر).
- رشيد، ص. وحميد، ع. (2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة المثني، كلية الإدارة والاقتصاد، 9(3)، 34-53.
- الزبود، خ. (2014). *أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 55.
- سعد، ع. (2017). *دور المرونة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية*. (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين).
- شرف الدين، ن. وحسين، ح. (2000). *بعض مشكلات كليات الأقاليم بجامعة الأزهر دراسة ميدانية*. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، 90.
- الشمري، أ. وحسين، ر. (2016). دور المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمؤسسات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، *المؤتمر العلمي الحادي عشر "رؤى أكاديمية للإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري في العراق"*، في الفترة من 30-31/3/2016 م، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، (1)، 1320-1350.
- الشنطي، م. والشريف، ت. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات غير الحكومية -قطاع غزة. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، 1، 134-161.
- الصانع، إ. (2013). *أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج*. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن).
- الصعيدي، ه. (2018). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19(4)، 155-225.
- الضمور، م. (2017). *الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن).
- العابدي، ج. و بوجلال، ع. (2016). *دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسس دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة*. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر).
- العابدي، ع. والموسوي، ه. (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفه الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8(31)، 143 - 167.
- عبد الرزاق، ر. (2018). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية. *مجلة العلوم الإسلامية*، 20(20)، 322-350.
- عبد القادر، أ. (2018). تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، 2 (180)، 244-335.
- عبودي، ص. وخروفة، ر. (2018). البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرقابة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 109 (24)، 240-258.
- العجبي، ك. (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 3(18)، 338-373.
- عمرو، ه. (2016). *المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين*. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين).
- غانم، ه. (2017). *دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية -لولاية المسيلة العمومية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر).
- غريب، م. (2008). *التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى*. (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، مصر).
- فايد، ع. (1990). سياسة القبول بجامعة الأزهر وعلاقتها بالكفاءة الداخلية لكلية التربية. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، (16)، 33-73.
- الفيقه، م. (2018). *دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية*. كلية التربية، جامعة إب، اليمن، 112-143.
- فؤاد، م. وحسن، م. (2008). تطوير إدارة الجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإلكترونية. *مجلة كلية التربية*، جامعة الزقازيق، 58، 185-211.

- القرشي، ي. (2017). تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الإداري المستدام دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء. بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- المحاسنة، ل. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والمرونة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن).
- مسن، ف. وإبراهيم، ص. (2019). أثر المرونة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 3 (5)، 70-105.
- نصر، م. (2002). تطوير الإدارة الجامعية في ظل التوسع في إنشاء الكليات الإقليمية بجامعة الأزهر. (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر، مصر).
- هنية، م. (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء الإداري لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين).
- الهييم، ع. (2010). آليات الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم الجامعي العربي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. مجلة الثقافة والتنمية، 2 (33)، 213-245.

## References

- Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). *Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals*. Jordan: Middle East University.
- Ahmady, Gh., Mehrpourob, M., & Nikooraveshb, A. (2016). Organizational Structure. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, 2 May 2016, Dubai, UAE. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 230, 455 – 462.
- Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at Yanbu colleges and institutes in Saudi Arabia. *APJABSS*, 4(1), 252-62.
- Angela, M. (2015). *Influence of Strategic flexibility on Competitive Capability of Private Universities in Kenya. (Doctoral Dissertation, University of Nairobi)*.
- Beltrame, K. (2008). Strategic Agility: Driving Business Efficiency without Eroding Competitive Advantage with Paper. *Business & Strategy Consulting Firm*.
- Bento, A., & White, L. F. (2010). An exploratory study of strategic performance measurement systems. In *Advances in Management Accounting*. Emerald Group Publishing Limited.
- Bratianu, C., & Bolisani, E. (2015, September). Knowledge strategy: An integrated approach for managing uncertainty. In *Proceedings of the 16th European conference on Knowledge Management* (pp. 169-177).
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Dehaghi, A. K., & Navabakhsh, M. (2014). Study the effect of organizational factors to implementing the agility strategy in Isfahan Municipality. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 315.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy*. Harlow: Wharton School Publishing.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California management review*, 50(3), 95-118.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Elsaid, N. M., Okasha, A. E., & Abdelghaly, A. A. (2013). Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of Ministry of State for Environmental Affairs-Egypt. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10), 1-10.
- Ezzat, A., & et al. (2011). *Academic freedom and the independence of Egyptian universities between the policies of repression and the absence of vision*. Cairo: Foundation for Freedom of Thought and Expression.
- Ireland, F. (2013). Wild Atlantic Way. *Route identification report*. Available on: [http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/Key%20Projects/WAW\\_Report\\_May13\\_LowRes.pdf](http://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/Key%20Projects/WAW_Report_May13_LowRes.pdf) (Accessed on 28 March 2020)

- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Horney, N. (2013). Agility Research: History and Summary. *Strategic agility institute*, 3-54.
- Khoshnood, N. & Nematizadeh, S. (2017). Strategic flexibility and its Impact on the Competitive Capability in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12, 2, 220-229.
- Kosonen, M. (2007). Strategic Agility-for Continuous Renewal. *European Paper Week*.
- Lungu, M. F. (2018, May). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, No. 1, pp. 557-567).
- Matsoso, M. L., & Benedict, O. H. (2016). Financial performance measures of small medium enterprises in the 21st century. *Journal of Economics*, 7(2-3), 144-160.
- Morton, J., Stacey, K. & Mohn, M. (2018). Building and Maintaining Strategic flexibility: an Agenda and Framework for Executive IT Leaders. *California Management Review*, 61, 1, 94-113.
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. 2006, Disentangling Leanness and flexibility: An Empirical Investigation. *Journal of Operations Management*, 24, 5.
- Nold, H., & Michel, L. (2016). The performance triangle: a model for corporate agility. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Ojha, D. (2008). *Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance* (Doctoral dissertation, Clemson University).
- Safari, H. (2013). A Conceptual Model for flexibility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling a Case Study in the Iranian Textile Industry. *Journal Business and Economic Research*, 3, 1, 369-387
- Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2).
- Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting.
- Sherehiy, B. (2008). *Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility*. University of Louisville.
- Shin, H., Lee, N., Kim, D. & Rhim, H. (2015). Strategic flexibility of Korean Small and Medium Enterprises and its Influence on operational and Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Mavengere, N. (2013). Information systems role in strategic agility: A supply chain context.