

أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية

أ.م.د. آمال محمد علي المجاهد د. فايد عبد الله عبد الرحمن السدعي
أستاذ إدارة الأعمال المشارك أستاذ إدارة الأعمال المساعد
جامعة ذمار – اليمن كلية مجتمع الدرب ذمار – اليمن

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الأداء المنظمي تعزي لمتغيري نوع الكلية (حكومية، أهلية)، وحجم الكلية (كبيرة متوسطة صغيرة). وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم لإجراء الدراسة، كما تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين، والأكاديميين العاملين في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، وتشكل مجتمع الدراسة من (٣١٢٥) مفردة، وعينة قدرها (٤٨٩) مفردة. كما تم استخدام النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، لاختبار النموذج الهرمي للدراسة بمستويين وذلك باستخدام برنامج (SmartPLS 3) لنمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تم استخدام النموذج الانعكاسي لتحليل المستوى الأول، والنموذج التكويني للمستوى الثاني. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، كما أظهرت النتائج وجود فروق في الأداء المنظمي بحسب نوع الكلية لصالح الكليات الأهلية، ووجود فروق في الأداء المنظمي بحسب حجم الكلية لمصلحة الكليات كبيرة وصغيرة الحجم على الكليات متوسطة الحجم، إلا أنه لم تظهر فروق كبيرة بحسب حجم الكلية عند اختبار أبعاد الأداء المنظمي (الكفاءة والفاعلية) منفردتين، وأوصت الدراسة بتعزيز اهتمام الكليات بتحقيق الأداء المنظمي من مفهومي

الكفاءة والفاعلية كونهما مكملين وليس بديلين لبعضهما البعض، إضافة إلى تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية في الكليات واعتماده كمنهج وممارسة.
الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية الأداء المنظمي

Abstract :

This study aimed to determine the impact of strategic flexibility in achieving organizational performance in community colleges operating in the Republic of Yemen, in addition to identifying the extent of differences in the level of organizational performance attributable to the variables of the type of college (governmental, private), and the size of the college (large, medium, small). The descriptive and analytical approach was the one used to conduct the study, and a questionnaire was prepared to collect data from a sample of administrative employees and academics working in community colleges operating in the Republic of Yemen, and the study population consisted of (3125) individuals, and a sample of (489) individuals. In addition, structural modeling using the partial least squares algorithm (SEM-PLS) was used to test the hierarchical model of the study with two levels, using the Smart-PLS 3 program for modeling structural equations, where the reflexive model was used for the analysis of the first level, and the formative model for the second level. The study found a positive effect of strategic flexibility in achieving organizational performance in community colleges in the Republic of Yemen. The results also showed that there are differences in organizational performance according to the type of college in favor of private colleges, and that there are differences in organizational

performance. According to the size of the college for the benefit of large and small colleges over medium-sized colleges, the study recommended enhancing the colleges interest in achieving organizational performance from the two concepts of efficiency and effectiveness being complementary and not alternative to each other, in addition to strengthening the concept of strategic flexibility in colleges and adopting it as a method and practice.

Key words: strategic flexibility, organizational performance.

المقدمة :

يظل نجاح أو فشل المنظمات بمختلف أنواعها مرتبطاً بمدى تحقيقها لغاياتها وأهدافها الاستراتيجية في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، ويرتبط تحقيق الأداء المنظمي بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تعمل المنظمات على ضبطها والتحكم فيها، أو التكيف معها بمرونة من خلال تكيف الاستراتيجيات مع متطلبات السوق وتوجيه الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، وقد أشار السلطاني، محمد، وعمران (٢٠١٢، ٧١) إلى أن الأداء هو قدرة المنظمة على إدارة عمليات النظام الأربع (المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية الراجعة) وهو ما يعكس وجهة نظر نظرية النظم التي ترى أن المنظمة تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل، وحديثاً بدأ التركيز على المرونة الاستراتيجية كأداة إدارية فعالة تحقق التفاعل الإيجابي بين المنظمة ومحيطها سواء بالتأثر بما تنتجه البيئة المحيطة أو التأثير فيها عن طريق ما يمكن أن تنتجه المنظمة من سلع أو خدمات جديدة، وأشار (Barreto, 2010, 256) إلى إن الاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات، يساعد على التكيف مع التغيرات في البيئة، والسرعة في استيعاب الفرص الخارجية والتقليل بشكل كبير من مخاطر العمل والجمود التنظيمي، مما يزيد من احتمال نجاح الأعمال، ولأهمية المرونة

الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي عملت الدراسة على معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي، في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، من خلال اختبار أثر لمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي، بهدف معرفة مستوى تحققه، ومن ثم اقتراح عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها لتطوير وتحسين الأداء المنظمي في الكليات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها.

١.١ الإطار العام للدراسة

١.١.١ مشكلة الدراسة

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والدراسة في البحوث والدراسات في الجانب الإداري وتشير الدراسات الى أن الأداء هو المقياس الذي يحدد مدى نجاح المنظمات من عدمه، إضافة الى قدرتها على الاستمرار والنمو في ظل المنافسة الشرسة بين المنظمات في مختلف توجهاتها،

وفي واقع كليات المجتمع اليمنية أظهرت عدد من الدراسات قصوراً في أدائها المنظمي حيث أشارت دراسة قحوان (٢٠١٥، ١٨٥) إلى عدم توفر المناهج المتطورة التي تواكب العصر، إضافة إلى عدم وجود ترابط بين البرامج والمقررات مع متطلبات التنمية، علاوة على عدم وجود خطط تحدد كيفية رفق سوق العمل بالخريجين المؤهلين، و أشارت دراسة العبسي (٢٠١٧، ١٥٦) إلى أن برامج كليات المجتمع لا تتسم بالمرونة لكي تتواءم مع متطلبات سوق العمل وهو ما يعكس الحاجة إلى تبني كليات المجتمع لمفهوم المرونة الاستراتيجية كأحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تسعى منظمات الأعمال المختلفة إلى الاستفادة من مميزات المتمثلة في التفاعل الإيجابي مع البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق مستويات أداء متميزة، وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة في السؤالين التاليين:

١. ما أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المنظمي بين كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية تعزى إلى المتغيرات المنظمية نوع الكلية (حكومية، أهلية) حجم الكلية (كبيرة، متوسطة، صغيرة)؟

٢.١.١ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية:

- أصالة الدراسة تنبع من دراستها للمرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع.
- الدراسة امتداد للدراسات السابقة وإضافة جديدة إلى التراكم الأكاديمي في موضوع المرونة الاستراتيجية، والأداء المنظمي والإبداع واستنباط العلاقات والتأثيرات الحاصلة بينها.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتركز الأهمية العملية لهذه الدراسة في ما يمكن أن تضيفه نتائج الدراسة من مقترحات وتوصيات قد تسهم في زيادة الوعي لدى القادة الإداريين بأهمية المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي.

٣.١.١ أهداف الدراسة

من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة ولأهمية المرونة الاستراتيجية كأسلوب إداري حديث في تحقيق الأداء المنظمي، فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

١. تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

٢. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تحقيق الأداء المنظمي تعزى لمتغيري (نوع الكلية، حجم الكلية).

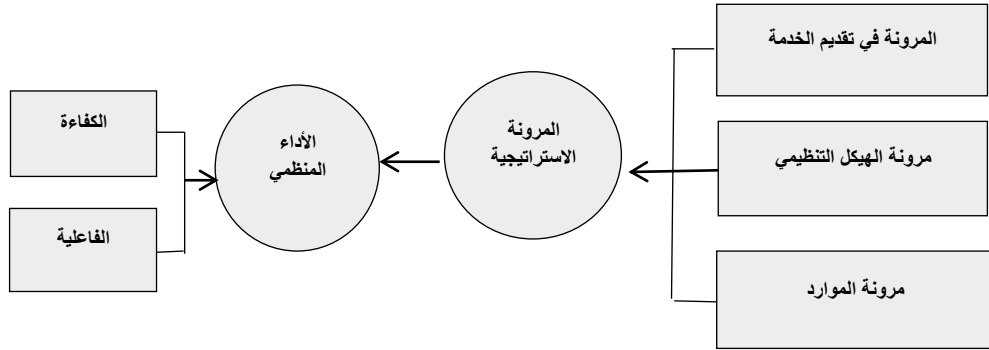
٤.١.١ النموذج المعرفي للدراسة:

لقياس الأداء المنظمي تم اختيار بعدي الكفاءة والفاعلية وفقاً لنموذج (Barnard, 1938)، لقياس المرونة الاستراتيجية تم الاستناد إلى ثلاثة نماذج كما هو محدد في الجدول (٤-١).

جدول (١-١): متغيرات وأبعاد الدراسة

م	المتغير	نوع المتغير	الأبعاد	النموذج المستخدم
١.	المرونة الاستراتيجية	متغير مستقل	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مرونة تقديم الخدمة. ▪ مرونة الهيكل التنظيمي. ▪ مرونة الموارد. 	(Bhandari et al., 2004) (Yongsun, 1991) (Sanchez, 1995)
٢.	الأداء المنظمي	متغير تابع	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الكفاءة. ▪ الفاعلية. 	(Barnard, 1938)

شكل (١-١): النموذج المعرفي للدراسة



٥.١.١ فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المنظمي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء المنظمي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الأداء المنظمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة في الأداء المنظمي بين كليات المجتمع اليمنية تعزى لمتغيري نوع الكلية: (حكومية، أهلية) وحجم الكلية (كبيرة، متوسطة، صغيرة).

٦.١.١ حدود الدراسة

التزمت هذه الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة (المرونة الاستراتيجية) كمتغير مستقل، وتحاول استكشاف أثره على المتغير التابع (الأداء المنظمي).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الأفراد الذين يعملون في الوظائف الإدارية والأكاديمية بكليات المجتمع اليمنية.

٢.١ الدراسات السابقة

١. دراسة عايض وعمر (٢٠١٩)، بعنوان "المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء

الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية"، دراسة منشورة، اليمن: هدفت الدراسة إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في أداء الجامعات اليمنية (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء، المسؤولية المجتمعية، البحث العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتشكل مجتمع الدراسة من الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية فيما كانت عينة الدراسة مكونة من (٣٠١) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عدد من الجامعات مجتمع الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في الأداء لدى الجامعات اليمنية.

٢. دراسة رشيد وحמיד (٢٠١٩)، بعنوان "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز

الأداء الإبداعي"، دراسة منشورة، العراق:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الأداء الإبداعي (الأداء الإبداعي الاستكشافي- الأداء الإبداعي الاستثماري) إضافة إلى محاولة استكشاف مدى امتلاك الكليات عينة الدراسة للمرونة الاستراتيجية (المرونة الاستباقية - المرونة الاستجابية) التي تمكنها من التعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية، بطريقة استباقية أو استجابية وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الكليات الأهلية في ست

محافظات عراقية بواقع (٣٨) كلية وتشكلت عينة الدراسة من (٢٦٩) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي.
٣. دراسة بن أحمد (٢٠١٧)، بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس الجزائر"، أطروحة دكتوراه، الجزائر:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة المالية). على جودة فاعلية الأداء (جودة الفاعلية، وجودة الكفاءة) وتنافسية المؤسسة (السعر، جودة الخدمة، السرعة). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بمدراء الإدارات في مؤسسة الاتصالات موبيليس البالغ عددهم (٢٠٠) فرد، وكانت عينة الدراسة (١٣٤) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بموظفي مؤسسة الاتصالات موبيليس، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود تطبيق عالٍ للمرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية على كل من فاعلية الأداء والتنافسية.

٤. دراسة (Supriadi, Ahman, Wibowo, Furqon, & Subagia, 2020)، بعنوان: تأثير وساطة المرونة الاستراتيجية بين التوجه الريادي والبيئة الديناميكية (سريعة الحركة) على أداء الشركات، دراسة منشورة، إندونيسيا.

"Strategic Flexibility in Mediating the Effect of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Environment on Firm Performance":

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج في توسط المرونة الاستراتيجية بين التوجه الريادي والبيئة الديناميكية وأثره على أداء الشركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت وحدة التحليل هي المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) شركة من شركات الأحذية الإندونيسية، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة

لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع تطبيق المرونة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين أداء الشركات، إضافة إلى أن للمرونة الاستراتيجية دوراً مهماً في الحفاظ على الأعمال التجارية في المستقبل، لا سيما في مواجهة تراجع الأعمال بسبب تأثير جائحة (COVID-19).

٥. دراسة (Shalender & Yadav, 2019)، بعنوان: المرونة الاستراتيجية، شخصية المدير وأداء الشركات: دراسة حالة لصناعة السيارات في الهند، دراسة منشورة، الهند.

"Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry":

هدفت الدراسة لاستقصاء العلاقة بين شخصية المدير، المرونة الاستراتيجية وأداء الشركات (العائد على الاستثمار – العائد على المبيعات- العائد على الأصول) في مجال صناعة السيارات في الهند، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم في الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة التي استخدمتها الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من سبع شركات متخصصة في صناعة السيارات الهند وكانت العينة (١٦٢) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة، أن هناك تأثيراً إيجابياً للمرونة الاستراتيجية على أداء الشركات.

١.٢ الأداء المنظمي

١.١.٢ مفهوم الأداء المنظمي

كان ينظر للأداء على أنه الكفاءة في استخدام الموارد أو ما يطلق عليه الاستخدام الاقتصادي للموارد، أي أن المقصود هو تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة دون النظر إلى أي عوامل أخرى، فمثلاً (Jones, 2000) عرف الأداء المنظمي بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بطريقة كفوءة. فيما نظر إليه بعض الكتاب على أنه نشاط يتم من خلاله الوصول إلى الأهداف بأقل التكاليف وهو ما يعكس المزج بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، حيث

عرفه طواف (٢٠٠٩، ٧٠) بأنه كل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بغرض تحقيق أهدافها بأقل التكاليف بالانسجام مع الحاجات الداخلية والخارجية للمنظمة. أما (Daft, 2003, 120) فقد أشار بوضوح إلى مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث أكد على أن الأداء يعني قدرة المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية. فيما ذهب آخرون إلى تعريف الأداء المنظمي من خلال النتائج المتوقعة للعمليات والأنشطة التي تحقق الأهداف المخططة مثل (David, 2001, 308) الذي عرف الأداء المنظمي بأنه مجموعة النتائج التي تترتب على أنشطة وممارسات المنظمة المتوقع منها تحقيق الأهداف الموضوعية ضمن خطط المنظمة. واستناداً إلى التعاريف السابقة يمكن إضافة تعريف الأداء المنظمي بأنه المعيار الذي يقيم مدى نجاح الكليات في استخدام مواردها من خلال عمليات كفوة وفعالة تمكنها من إنتاج مخرجات تحقق أهدافها وتلبي رغبات عملائها، بطريقة تضمن لها استدامة التطور والنمو.

ويتفق معظم الباحثون أن الأداء المنظمي لا يعكس فقط المعايير المالية والاقتصادية وإنما هو مفهوم أوسع يشتمل على معايير مختلفة داخلية وخارجية تظهر قدرة المنظمة على الوصول إلى أهداف مختلفة لعدة أطراف تؤثر وتتأثر بنشاط المنظمة مثل المساهمين والعاملين والإدارة والمستهلكين لمنتجات المنظمة إضافة إلى المجتمع (الدليمي، ١٩٩٨، ٨٣-٨٤)، وفي المراحل الأخيرة توسعت النظرة لتشمل قدرة المنظمة على التطور والنمو المستدام الذي تسعى المنظمات من خلاله إلى تأمين مواردها من مصادر متعددة قادرة على تزويدها بالموارد بشكل دائم، إضافة إلى القدرة على مواكبة السوق بمنتجات تلبي احتياجات ورغبات المستهلكين، بهدف خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

٢.١.٢ أهمية الأداء المنظمي

يمكن النظر إلى أهمية الأداء المنظمي من زوايا مختلفة تختلف باختلاف الأبعاد المستخدمة سواء كانت نظرية أو تجريبية أو إدارية والتي وضحاها (إدريس والغالبى، ٢٠٠٩، ٤٠) في النقاط التالية:

١. **البعد النظري:** يعد الأداء محور الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى أن كل منطلقات الإدارة الحديثة تتضمن أبعاداً مضمينين تتعلق بالأداء بطريقة ضمنية أو مباشرة، ويعود ذلك إلى أن الأداء يعتبر مجسماً زمنياً لاختبار مدى صلاحية الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة.

٢. **البعد التجريبي:** تأتي أهمية الأداء كون أغلب دراسات الإدارة الاستراتيجية تستخدم الأداء كمعيار لاختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها.

٣. **البعد الإداري:** يبدو ذلك واضحاً من خلال التحولات التي تجري في المنظمات اعتماداً على نتائج تقييم الأداء، سواء بالتطوير أو التغيير أو إدخال أساليب وتقنيات جديدة فيما أضاف الزبيدي (٢٠١٠، ٨٦) لأهمية الأداء المنظمي النقاط التالية:

١. يعبر عن كفاءة وفعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة وارضاء الجهات المستفيدة والمرتبطة بالمنظمة

٢. تعتبر نتيجة الأداء المنظمي معياراً في توقع نجاح أو فشل المنظمات في إجراءاتها وخططها وسياساتها الاستراتيجية

٣. يمكن اعتبار الأداء المنظمي مؤشراً حقيقياً يوضح قدرة المنظمة على استثمار مواردها المالية.

٣.١.٢ قياس الأداء المنظمي

وقد قسم (Ghalayini & Noble, 1996, 36-80) مراحل قياس الأداء المنظمي إلى مرحلتين رئيسيتين بدأت الأولى في أواخر ثمانينيات القرن التاسع عشر وامتدت حتى عام (١٩٨٠) حيث تم فيها قياس الأداء بطريقة أحادية البعد مثل الربحية والعائد على الاستثمار والعائد على رأس المال والعائد على المبيعات وجميعها مقاييس مالية وكان يعرف قياس الأداء المالي باسم المحاسبة الإدارية.

أما المرحلة الثانية فقد بدأت من نهاية ثمانينيات القرن العشرين وبحسب (Neely & Bourne, 2000, 3)، فقد تم إدخال مقاييس جديدة مثل قيم المساهمين والربح الاقتصادي ورضا العملاء والعمليات الداخلية والأصول غير الملوثة، وعليه يمكننا التمييز بين نوعين من مقاييس الأداء المنظمي وهي المقاييس المنفردة التي تهتم بتحقيق أهداف محددة في جانب معين من جوانب الأداء في المنظمات مثل الأداء المالي بمفرده أو الأداء التسويقي بمفرده أو أداء الأفراد، أما النوع الثاني فهي المقاييس المركبة وهي التي تتميز بالمرونة من جهة وبالشمولية من جهة أخرى وتتضمن الكفاءة والفاعلية (دحام وعودة، ٢٠١٢، ١٠٤).

٤.١.٢ مقاييس الأداء

تطور قياس الأداء عبر المراحل الزمنية المختلفة، تبعاً للتطور المستمر في أدوات وأساليب قياس الأداء المنظمي، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أولاً: المقاييس التقليدية (المؤشرات المالية):

شكلت الأدوات التقليدية المتمثلة بالمؤشرات المالية تركيز في تقييمها للإداء المنظمي على إيجاد التوليفة المثلى التي تحقق تخفيض التكاليف من جهة وكذا استخدام المدخلات من رأس مال وتكنولوجيا... الخ، من جهة أخرى، سعياً لتعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة، وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات، وقد قسمها القرشي (٢٠٠٥، ٢٥٢) إلى خمس مجموعات رئيسية يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. مؤشرات الإنتاج: وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.
٢. مؤشرات الإنتاجية: وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الاجر وإنتاجية المواد الخام.

٣. **المؤشرات المالية:** وتشمل مؤشرات الربحية، العائد على الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... إلخ.
 ٤. **مؤشرات البيع:** وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... إلخ.
 ٥. **مؤشرات أخرى مختلفة:** مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... إلخ.
- ثانياً: المقاييس الحديثة (المؤشرات غير المالية):**

بهدف تحسين وتطوير أداء منظمات الاعمال قدم علماء الإدارة الحديثة مقاييس جديدة للأداء لإحلالها محل المقاييس المالية للأداء التي لم تعد كافية لتقييم الأداء المنظمي. وكان الأساس التي قامت عليه هذه المقاييس هو تحقيق الأهداف التشغيلية للمنظمات مثل (تحسين مستوى جودة المنتجات، زيادة المرونة والإبداع، سرعة التسليم، تخفيض الزمن اللازم للإنتاج، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض المخزون إلى الحد الأدنى) (غوث، ٢٠٠٥، ٥٨)، وسنعرض عدد منها كما يلي:

١. **المقاييس المرجعية (Benchmarking Approach):** والتي عرفها المركز الأمريكي للإنتاج والجودة بأنها عملية منظمة ومستمرة، تقوم على أساس تقييم ومقارنة أداء المنظمة أو الوحدة الإنتاجية مع منظمات أو وحدات إنتاجية متميزة، بهدف الحصول على المعلومات التي تحتاجها المنظمة أو الوحدة الإنتاجية لتقييم أدائها، وبناء عليه تتخذ القرار المناسب سواء بالتطوير والتحسين أو التغيير (منصور، ٢٠٠٢، ٢٩٩-٣٠٠).
٢. **مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد (JIT):** وهي عبارة عن أساليب إدارية تتبعها المنظمات بهدف إنتاج السلع والخدمات بأسرع وقت ممكن، وبأقل التكاليف الممكنة، وذلك من خلال تقليل الفاقد إلى الحد الأدنى وتقليل الانحرافات عن المعايير المحددة للوقت والتكلفة والجودة، وهذا يتطلب تقليل المخزون وتحسين جدولة الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية إضافة إلى بناء علاقات قوية مع الموردين لتحقيق قدر عالٍ من

الوفر لزيادة الكفاءة التشغيلية، التي تؤدي إلى تخفيض الوقت بين لحظة طلب العميل للمنتج وبين لحظة تسليم المنتج (أبو قمر، ٢٠٠٩، ٤٣).

٣. **مقاييس أداء التسليم:** سعياً للحفاظ على مستوى رضا عالي لدى العملاء تسعى المنظمات لتسليم السلع التي تنتجها في الوقت المحدد وبسرعة عالية، وفي الوقت الراهن أصبحت قدرة المنظمات على إنجاز مهامها بسرعة كبيرة سبباً رئيسياً في بقائها واستمرارها في ظل بيئة التصنيع الحديثة، وهو ما يعني أن نجاح المنظمة يعتمد على سرعة تحديد وتلبية طلبات عملائها، وتقوم المنظمات باستخدام هذه المقاييس بهدف الوصول إلى نسبة (١٠٠%) في الالتزام بتسليم منتجاتها لعملائها في المواعيد المحددة دون تأخير (غوث، ٢٠٠٥، ٧٣).

٤. **مقاييس البحوث والتطوير:** وهذه بدورها تشير إلى جهود المنظمات التي تحسن من قدرتها في المجال العلمي والبحثي والتي تؤدي إلى تحسين مخرجات المنظمة بطريقة إبداعية، حيث تتمكن المنظمة من تخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة العوائد المالية إضافة إلى تعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات الحديثة في مختلف المجالات وهو ما يحسن من قدراتها التنافسية (الوري، ٢٠٠٥، ٢٨١).

وتعد المقاييس الحديثة أكثر دقة وفاعلية في تقييم الأداء كونها تركز على الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق الفاعلية للمنظمات، مما يجعلها أكثر دقة في قياس مدى تحقق الأداء المنظمي، ليس فقط من وجهة نظر الملاك ولكن من وجهات نظر مختلفة تشمل أصحاب المصالح باختلاف توجهاتهم (الملاك، العملاء، الجهات الرسمية، المجتمع).

٥.١.٢ نماذج قياس الأداء

قدمت الدراسات نماذج متعددة لقياس الأداء المنظمي من زوايا مختلفة يمكن عرض مجموعة منها فيما يلي:

أولاً: نموذج (Altman, 1968):

وهو النموذج الذي يطلق عليه البعض نموذج الإفلاس، لأنه يعد النموذج الأكثر شهرة في قياس مستوى الإفلاس ويستخدم هذا النموذج مجموعة من النسب المالية لقياس الأداء فالمنظمات التي تحصل على درجة Z أكبر من (٢.٩٩) يعد أدائها جيداً وتدخل في

القطاع الغير مهدد بالإفلاس، بينما المنظمات التي تحصل على درجة Z اقل من (١.٨٤) يعد مؤشر أداءها ضعيف وتعتبر معرضة للإفلاس، أما المنطقة الواقعة بين القيم (١.٨٤) و(٢.٩٩) فيمكن تسميتها بالمنطقة الرمادية أو (منطقة الجهل) وهي المنطقة التي يمكن أن تتحول فيها المنظمة إلى نقطة الإفلاس في حال ظلت تدور حول هذه القيم والعكس في حال تمكنت من الانتقال من المنطقة الرمادية إلى الدرجات الامنة، وقد وضع (Altman, 1968, 606) دالة قياس الأداء على النحو التالي:

$$Z=1.2X1+1.4X2+3.3X3+0.6X4+1.0X5$$

حيث إن:

- Z: المؤشر العام.
X1: رأس المال العامل/ إجمالي الأصول.
X2: الأرباح المحتجزة / إجمالي الأصول.
X3: الأرباح قبل الفوائد والضرائب / إجمالي الأصول.
X4: القيمة السوقية لحقوق المساهمين إلى القيمة الدفترية لإجمالي الديون.
X5: المبيعات / إجمالي الأصول (Altman, 1968, p. 594).

ثانياً: نموذج (Kaplan & Norton, 2005) بطاقة الأداء المتوازن:

يعد من النماذج الحديثة لقياس الأداء التي تركز على مختلف جوانب الأداء ويتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد رئيسية هي:

١. **البعد المالي:** يهدف إلى دراسة الجوانب المالية التي تتمثل في تحقيق أهداف المنظمة في الجانب المالي وتحديد مواطن القوة والضعف في الجانب المالي، ودراسة القصور الناتج عن استخدام سياسات مالية معينة، ويركز هذا البعد على استخدام الموارد المالية للمنظمة وتحقيق أعلى فاعلية ممكنة.
٢. **بعد العملاء:** يتمثل هذا البعد في سرعة الاستجابة لطلبات السوق والتغيرات في رغبات المستهلكين، ومعرفة مستوى مدى الرضا عن المنتجات التي تقدمها المنظمة إضافة إلى بناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة

٣. **بعد العمليات الداخلية:** ويقصد به النشاطات التي تتم داخل المنظمة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول لتحقيق رغبات المستهلكين، والتي تحقق للمنظمة قيمه مضافة تنفرد بها أمام مستهلكي منتجاتها، كما تحقق للمنظمة عوائد مالية جيدة وذلك من خلال تطوير العمليات الإنتاجية، وإعادة هيكلتها بما يحقق للمنظمة ترجمة المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المستهلكين.
٤. **بعد النمو والتعلم:** يعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة على إدخال التحسينات المستمرة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة وبالتالي خلق القيمة، وزيادة قدرة المنظمة على الاستمرار والمنافسة، ويعتمد هذا البعد على مهارات وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة على الإبداع والتطوير، كما أن هذا البعد يهتم بإدخال تقنيات إنتاجية جديدة واستخدام التكنولوجيا المتطورة ذات الكفاءة العالية (سعاد وعزيز، ٢٠١٦، ١١٤-١١٥).

ثالثاً: نموذج (Neely, Adams, & Kennerley, 2002)، (منشور الأداء):

- وهو عبارة عن أداة مساعدة للتفكير تسعى إلى تحقيق مصالح عدة جهات مختلفة وتوفير هيكل تنظيمي يسمح للمديرين التنفيذيين للموازنة بين مصالح هذه الأطراف.
- **رضا أصحاب المصلحة:** وجود المنظمات يرتبط بتحقيق مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين (القيمة المضافة)، ويمثل أصحاب المصلحة المستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمنظمين ومجموعات الضغط وآخرون. فالقيمة تختلف باختلاف وجهات نظر أصحاب المصلحة.
 - **مساهمة أصحاب المصلحة:** يسعى أصحاب المصلحة للحصول على مقابل دائم: وهنا يجب الموازنة بين مصلحة واحتياجات المنظمة، وكذلك ما يريده أصحاب المصلحة الخارجيين ويحتاجونه من المنظمة.
 - **الاستراتيجيات:** وتركز على الخطط والأساليب التي يتم اتباعها للوصول إلى الأهداف.
 - **العمليات:** هي الأنشطة والمهام التي يتم وضعها لتلبية الاحتياجات والرغبات من خلال تطوير المنتجات والخدمات، وتوليد الطلب عليها، والوفاء بالطلب عليها، والتخطيط والإدارة.

➤ **القدرات:** هي مزيج من ممارسات المنظمة وبنيتها التحتية وتقنياتها التي تمثل مجتمعة قدرة تلك المنظمة على خلق قيمة لأصحاب المصلحة من خلال عملياتها التشغيلية (Neely, Adams, & Kennerley, 2002).

رابعاً: نموذج (Firestone, McElroy, Gorelick, & Tantawy- (Monsou, 2005) تكامل الأداء والتعلم:

يركز هذا النموذج على تكامل الأداء مع عمليات التعلم لتحسين قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في البيئة المتغيرة، ويعتمد النموذج على التوافق والاعتمادية المتبادلة بين وظائف الأداء (التكيف، الوصول للأهداف، الثقافة) والتكامل مع وظائف التعلم (مواجهة البيئة، الفعل، التفكير، نشر المعرفة) من خلال إدارة المعرفة ويحلل النموذج العلاقة بين أنشطة الأفراد ومهاراتهم الفردية والجماعية بهدف التكيف مع البيئة المحيطة بمنظمتهم وتحسين مستوى الأداء، إضافة إلى دراسة العلاقة بين التعلم وإدارة المعرفة وأداء المنظمات من خلال أبعاد البيئة الداخلية والخارجية (الطويل وسلطان، ٢٠١٢).

٦.١.٢ الكفاءة والفاعلية

أولاً: الكفاءة: يرتبط مفهوم الكفاءة في النظرية الاقتصادية بشكل أساسي بالمشكلة الاقتصادية، والتي تهتم بطريقة تخصيص الموارد المحدودة في مقابل الحاجات المتعددة للمجتمع، ويعود مفهوم الكفاءة إلى الاقتصادي الإيطالي Vilfredo Pareto الذي عمل على تطويره وهو ما أصبح يعرف بقانون (Pareto) والذي ينص على: أن أي تخصيص للموارد إما أن يكون كفاء أو غير كفاء. وتتمثل الكفاءة عند Philippe Lorino بأنها كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف (بورقية، ٢٠١١، ٢-٣)، وذكر (Daft, 2008, 10) أنه يمكن حساب الكفاءة كمقدار الموارد المستخدمة لإنتاج منتج أو خدمة، كما عرفت بأنها: القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة (بحيري، ٢٠٠٤، ٢٠١)، وبناء على ما سبق نجد أن الكفاءة كمفهوم يركز بشكل أساسي على الاستخدام الاقتصادي للموارد وتخفيض التكاليف إلى حدها الأدنى، فيما أضاف Nelly للكفاءة بعداً إضافياً وهو البعد

المرتبط برضا العملاء حيث ذكر أن الكفاءة تعني قدرة المنظمة على استخدام مواردها بطريقة اقتصادية بما يمكنها من تحقيق درجة معنية من رضا العملاء (محمد، ٢٠١٤، ٧)، واهتم بعض الباحثين بجودة المخرجات أي أن الاستخدام الاقتصادي للموارد يجب ألا يكون على حساب جودة المخرج.

❖ مؤشرات قياس الكفاءة:

هناك عدد من المعايير والمؤشرات المستخدمة لقياس الكفاءة أشار إليها الشماخ وحمود (٢٠٠٧، ٣٣١-٣٣٢) كما يلي:

١. **المعايير (المؤشرات) المباشرة:** وهي المعايير التي تستخدم المقارنة بين مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) مع ما تم استخدامه من موارد خلال فترة زمنية محددة:
أ. المقاييس الكلية للكفاءة، (صافي الربح مقاساً بإجمالي الموجودات أو حقوق الملكية).

ب. المقاييس الجزئية (المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات).
ج. المقاييس النوعية (درجة الارتقاء بجودة المنتج باستخدام نفس الموارد).
د. قد لا تتمكن هذه المعايير والمؤشرات من توفير المقاييس الدقيقة لاسيما في بعض الأنشطة ذات الطابع الخدمي، والتي لا يمكن فيها استخدام مثل هذا النوع من المقاييس.

٢. **المعايير (المؤشرات غير المباشرة):** نتيجة للقصور الذي تعاني منه المعايير المباشرة التي تستخدم في قياس كفاءة بعض المنظمات نتيجة لعدد من الأسباب منها:
أ. عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات مقارنة مع متطلبات أساليب القياس المستخدمة للكفاءة.

ب. عندما تكون المقارنات غير دقيقة والتي تعد محور قياس الكفاءة، إضافة إلى صعوبة إجراء المقارنة بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المنظمة.
وفي بعض الحالات ينظر للمعايير والمؤشرات غير المباشرة على أنها أفضل من المعايير المباشرة لقياس كفاءة الاداء، مثل قياس الرغبة في العمل أو التعرف على

مستوى الرضا عند العاملين أو الروح المعنوية علاوة على القدرة على دراسة وتحليل الاستثمار الرشيد العقلاني للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة.
ثانيا الفاعلية:

لم يظهر مفهوم الفاعلية إلى حيز البحث والتمحيص إلا عن طريق (Chester Barnard) الذي يعد أول من ميز بين استخدام مصطلح الكفاءة والفاعلية في كتابه وظائف المدير في العام (١٩٣٨)، وما قاد Barnard للتفرقة بين مصطلحي الكفاءة والفاعلية هو الاختلاف وتضارب المصالح والاهداف الفردية والمنظمية وقد أشار إلى أن النظام الرسمي في أي منظمة يسعى لتحقيق هدفاً أو مجموعة من الأهداف، وعند وصولها لتحقيق هذه الأهداف تعد المنظمة فعالة، أما الكفاءة فتشير إلى كفاءة الأفراد الذين يعملون فيها، واستمر في تطوير مفهوم الفاعلية من خلال مناقشته لمفهومي الكفاءة والفاعلية في إطار النظام التعاوني (Cooperative System)، وعرف الفاعلية بأنها "الهدف النهائي للعمل التعاوني"، (العنزي، السعيد، والنوري، ٢٠٠٩، ٢٢-٢٣).

❖ مفهوم الفاعلية:

ينظر الباحثون للفاعلية كمفهوم على أنه مرتبط بالأهداف التي تحققها المنظمة، كونه ومنذ أن ظهر في أدبيات الإدارة ارتبط بمدى تحقيق المنظمات لأهدافها، وفي هذا السياق يمكن تعريف الفاعلية بأنها:

□ الدرجة التي تحقق بها المنظمة هدفاً محدداً، أو تنجح في تحقيق ما تحاول القيام به (Daft, 2008, 10).

□ وذكر بورقيبة (٢٠١٠، ٤) إن الفاعلية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء، العاملين داخل المنظمة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.

❖ قياس الفاعلية:

ترتبط الفاعلية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتقاس الفاعلية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى قيمة المخرجات المتوقعة والتي يمكن توضيحها بالمعادلة التالية.

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

وبناءً عليه يتضح أن مصطلح الفاعلية يرتبط بقدرة المنظمة على الوصول للأهداف، وكلما اقتربت نسبة الأهداف المحققة من الأهداف المخططة كانت المنظمة أكثر فاعلية، والعكس صحيح، ويمكن قياس الفاعلية كنسبة بإحدى الطريقتين التاليتين: الطريقة الأولى: تعتمد على مقارنة النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المخططة (المتوقعة).

$$\frac{RM}{RP} = \text{الفاعلية}$$

حيث:

RM: النتائج المحققة.

RP: النتائج المخططة (المتوقعة).

أما الطريقة الثانية: فتعتمد على مقارنة الإمكانيات (الموارد) المستخدمة فعلاً مع الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المخططة (المتوقعة) وتستخدم فيها الصيغة التالية:

$$\frac{MM}{MR} = \text{الفاعلية (نسبة)}$$

حيث ان:

MM: الإمكانيات المستخدمة.

MP: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة (الداوودي، ٢٠١٠، ٢٢٠).

وهذه الطريق تعد أكثر قرباً من مفهوم قياس الكفاءة إلا أنها تقيس فاعلية المنظمة المخططة وليس المتحققة بأسلوب قياس الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي ليست بالضرورة إمكانيات مادية مثل امتلاك المنظمة لقاعدة بيانات متكاملة أو رأس مال فكري مبدع.

❖ علاقة الكفاءة بالفاعلية الفرق بينهما:

ترتبط الكفاءة باستخدام المنظمة لمواردها المتاحة بطريقة اقتصادية، وتقيس مدى قدرة المنظمة على الوصول إلى المخرجات بأقل مدخلات ممكنة، كما أن المنظمة التي تتمكن من تحقيق مخرجات أكثر من مخرجات منظمة أخرى عند تساوي

المدخلات في كلا المنظمتين على افتراض أنهما يمران بنفس الظروف، في هذه الحالة نستطيع القول إن المنظمة الأولى أعلى كفاءة وقدرة من المنظمة الثانية، وينظر للفاعلية بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، والتكيف مع محيطها إضافة إلى قدرتها على التطور، وعليه يمكن القول إن الفاعلية ترتبط بالأهداف بينما ترتبط الكفاءة بالوسائل، وإذا افترضنا أن الكفاءة هي أحد الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها فإن هذا يعني أن الكفاءة هي أحد المؤشرات التي تدل على الفاعلية، أي أن الفاعلية أكثر شمولاً من الكفاءة (تاويريت، ٢٠٠٦، ١٤٧-١٤٨).

ويظهر مفهومي الكفاءة والفاعلية مفهومان متلازمان في عدد كبير من الدراسات، إلا أنه لا يجب استخدامهما كبديلين لبعضهما، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة (سعال، ٢٠١٨، ٨٢)، أي أن لديها القدرة على تحقيق أهدافها ولكن باستخدام مواردها بطريقة غير اقتصادية، وبالتالي فإن ضعف أو انعدام الكفاءة سيؤثر سلباً على فاعلية المنظمة، فعند ارتفاع تكاليف الوصول إلى الأهداف تقلل من قدرة المنظمة على البقاء، وهو ما يفرض على المنظمات الأخذ بالمفهومين معا (الكفاءة والفاعلية) كمقاييس للنجاح، فالفاعلية تعني إنجاز العمل أو الشيء الصحيح، بينما الكفاءة هي إنجاز العمل بطريقة صحيحة، فقد تكون المنظمة كفؤة إلا أنها ليست فعالة والعكس، ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والفاعلية من خلال الجدول (٢-٢) (خرخاش، ٢٠١٥، ٧٦-٧٧).

جدول (٢-٢): العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

كفؤ	عدم تحقيق الأهداف بدون اسراف في الموارد.	تحقيق الأهداف بدون اسراف في الموارد.
غير كفؤ	عدم تحقيق الأهداف مع وجود اسراف في الموارد.	تحقيق الأهداف مع وجود اسراف في الموارد.
	غير فعال	فعال

المصدر: خرخاش، سعاد (٢٠١٥)، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوظياف، المسيلة، الجزائر ص ٧٦.

٢.٢ المرونة الاستراتيجية

تعد المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، حيث اتجهت منظمات الأعمال الحديثة إلى تبني هذا المفهوم كأداة وممارسة للتكيف مع متغيرات

البيئة التنافسية التي تتميز بالتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، بهدف مواكبة التغيرات المختلفة، وفي دراستنا سيتم التطرق للمرونة الاستراتيجية من حيث المفهوم، والتطور التاريخي، والأهمية، والمداخل الموصلة إليها، والخصائص، وابعاد قياسها.

١.١.٢ مفهوم المرونة الاستراتيجية

تعددت تعريفات المرونة الاستراتيجية بحسب آراء الباحثين وأهداف الدراسات، حيث عُرِفَت المرونة الاستراتيجية على أنها: قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للظروف التنافسية المتغيرة ومن ثم تطوير و/ أو المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة

(Hitt et al., 1998, 26)، كما عرفها (Voola & Muthaly, 2005, 118)، على أنها: قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة السريعة بطريقة استباقية أو تفاعلية للتهديدات والفرص المتاحة في السوق، وعرفت المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على تكيف مواردها الأساس مع التغيرات الخارجية من خلال إعادة هيكلة استراتيجياتها (Arafa & ElMaraghy, 2012, 540).

كما عرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إعادة توجيه وتنظيم مواردها، ويمكن تعريف المرونة الاستراتيجية في المنظمات الخدمية بأنها: قدرة المنظمات على التنقل بين البدائل الاستراتيجية لمواجهة متغيرات البيئة التنافسية، بهدف تحسين وتطوير مخرجاتها كماً ونوعاً.

٢.١.٢ أهمية المرونة الاستراتيجية

تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في عدة نقاط يمكن توضيحها فيما يلي:

١. مساعدة المنظمة في إدارة مواردها الأساس من أجل التكيف مع بيئات ديناميكية من خلال تبني مقدرات عالية المستوى.
٢. التحسين المستمر للإجراءات الاستراتيجية الحالية، والهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات والثقافة التنظيمية ونشر الموجودات واستثمار الاستراتيجيات بشكل كفاء.

٣. تمكن المنظمة من التعامل مع عدم التأكد والتغير من خلال التغلب على الركود التنظيمي الأمر الذي يعني إعادة توجيه الموارد تجاه القضايا التي تحول دون تنفيذ الإجراءات المنظمة.
٤. تسهم في مساعدة المنظمات الصغيرة والجديدة على التغلب على المسؤوليات الحديثة والمختلفة.
٥. الاستجابة المستمرة للتغيرات البيئية والتكيف معها.
٦. تساهم في إعادة هيكلة الموارد والقدرات على نحو سريع وفعال وإعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى الاستجابة للتغيرات البيئية.
٧. تسهم في تنفيذ الأفكار الإبداعية وتلبية حاجات المستهلكين وتوقعاتهم المختلفة.
٨. المحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة فضلاً عن مواجهة القضايا البيئية السريعة المتعلقة بالمعرفة الجديدة والإبداع المستمر (الغزالي، الكرعائي، والجبوري، ٢٠١٨، ٢٤٠).

٣.١.٢ مداخل المرونة الاستراتيجية

أشارت الدراسات إلى أربعة مداخل للوصول للمرونة الاستراتيجية هي مدخل ردة الفعل، ومدخل الاستباقية، ومدخل المناورات الاستراتيجية ومدخل التغييرات الهيكلية، ويمكن توضيح هذه المداخل كما يلي:

١. **مدخل رد الفعل:** يقوم هذا المدخل على استجابة المنظمة للتغيرات في البيئة الخارجية بهدف التكيف والتأقلم مع ما تحدثه البيئة التنافسية بالشكل المناسب والوقت المناسب، والقيام برد فعل سريع مع متغيرات البيئة التنافسية وتعتمد سرعة الاستجابة على القدرات الإدارية والتنظيمية للمنظمة (Arnold, Benford, Canada, & Sutton, 2015) إلا أن أحمد والسبتي (٢٠١٥، ٩٢) يعتقدان أن (التأقلم والاستجابة) لا يمكن اعتبارهما استراتيجيات فعالة تضمن للمنظمة الاستمرارية في محيط يتغير باستمرار، إضافة إلى أن هذا المدخل يقلل من القيمة الاستراتيجية للمرونة كونه يهمل دورها في بناء الاستراتيجيات

الهجومية، والتي تعد في الأصل هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في الاستمرارية والنمو المتفوق.

٢. **مدخل الاستباقية:** يركز هذا المدخل بشكل كبير على بناء الميزة التنافسية من خلال البحث عن أفضل استخدام للموارد ويعمل على تنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث أكد أحمد والسبتي (٢٠١٥، ٩٣) على الارتباط الوثيق بين نظرية الموارد والمرونة الاستراتيجية كمفهوم، حيث يمكن تطوير المرونة الاستراتيجية من خلال الموارد والقدرات القابلة للاستغلال في عدة استعمالات، بدون تكاليف إضافية من خلال استغلالها وتوزيعها على مختلف أنشطة المنظمة، كما أن المرونة قدرة تنظيمية ديناميكية يمكن استغلالها لبناء استراتيجيات استباقية وتكيفية تسمح باستمرار التميز التنافسي في بيئة تتسم بالتغيير الشديد.

٣. **المناورات الاستراتيجية:** طبقاً لهذا المدخل يمكن استخدام الاستراتيجيات (الهجومية والدفاعية) معاً للوصول لتحقيق المرونة الاستراتيجية ويتم فيه التركيز على ما يمكن أن يطلق عليه (الحدث المحفز) وهي الحالة الطارئة وغير المتوقعة، وتتم المناورة الهجومية عن طريق استغلال الفرص وامتلاك زمام المبادرة وقيادة السوق، أما المناورات الدفاعية فهي عبارة عن وقائية تصحيحية بهدف مواكبة المنافسين (أبوردين والعنزي، ٢٠١٧، ٢٤٤-٢٤٥).

٤. **مدخل التغييرات الهيكلية:** ينظر هذا المدخل إلى التغييرات الهيكلية على أنها أسلوباً فعالاً للموائمة بين الهياكل التنظيمية والمتغيرات التكنولوجية، حيث أنه لا يوجد طريقة واحدة أو أسلوباً مثالياً لبناء الهياكل التنظيمية، بل أن هناك اختلافات كبيرة بين المنظمات من حيث طبيعة عملها وحجمها وإمكاناتها وقدراتها مما يؤدي إلى وجود هياكل تنظيمية تختلف باختلاف طبيعة وحجم ونوعية ونشاط المنظمة، فيما يعتقد البعض أن المنظمات تكيف هياكلها التنظيمية بصورة عقلانية مع التغييرات البيئية والتكنولوجية المحيطة بها، إلا أن ما يمكن الاتفاق عليه، أنه كلما كبر حجم المنظمة وتعددت نشاطاتها أو تنوعت أساليبها الإدارية كلما كانت أكثر قدرة على التكيف مع

التغيرات البيئية وبالتالي أكثر مرونة في تعديل هياكلها التنظيمية
(Yongsun, 1991, 24).

٤.١.٢ نماذج المرونة الاستراتيجية

تنوعت وتعددت نماذج وأبعاد المرونة الاستراتيجية تبعاً لأهداف الدراسات التي تناولتها، ولتعدد واختلاف الدراسات يمكن الإشارة إلى عدد من النماذج والأبعاد على النحو التالي:

أولاً: نموذج (Sanchez, 1995) الذي قام بتحديد بعدين للمرونة الاستراتيجية هما:

١. مرونة الموارد: وهي التي تعكس مجموعة الموارد التي يمكن استخدامها بشكل فعال من حيث تطويرها أو توزيعها أو تسويقها.

٢. مرونة التنسيق: وهي التي تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة من حيث المنتجات التي تعتمز تقديمها والأسواق التي تستهدفها، إضافة إلى تعديل الهياكل التنظيمية التي تدعم استراتيجيات المنظمة (Sanchez, 1995).

ثانياً: نموذج (MacKinnon et al., 2008) الذين اقترحوا خمسة أبعاد للمرونة الاستراتيجية هي:

١. المرونة التشغيلية: وتركز على مرونة العمليات الإنتاجية للشركة و/ أو مرونة العمل.
٢. مرونة رأس المال البشري: ويعني تسطيح الهيكل التنظيمي للشركة والالتزام بثقافة المرونة والتركيز على تبادل المعرفة والإدارة (التفويض) والتدريب متعدد الوظائف والاستفادة من المصادر الخارجية.

٣. مرونة المعلومات: وتعني قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات المطلوبة من جميع أنظمة المعلومات والتحليل وتقسيم إلى قسمين هما:

أ. مرونة الإبلاغ المتمثلة في القدرة على استخراج وعرض البيانات من أنظمة المعلومات.

ب. مرونة التحليل والمختصة باستخراج واستخدام البيانات من سجلات البيانات التي تمتلكها المنظمة.

٤. مرونة سلسلة التوريد: وهي قدرة المنظمة على إزالة المعلومات وإضافتها وتبادلها بسرعة وكفاءة مع الشركاء الخارجيين.
٥. المرونة المالية: ويقصد بها التز أمت المنظمة المالية وقدرتها على تحمل تكلفة تطبيق المرونة الاستراتيجية (MacKinnon et al., 2008).
- ثالثاً: نموذج (Bhandari et al., 2004) الذين اقترحوا نموذجاً مكوناً من ثلاثة أبعاد كما يلي:
١. المرونة في تقديم المنتج: القدرة على تلبية احتياجات العملاء التي تتغير بسرعة، وتتطور بشكل مستمر نتيجة للجهود الإبداعية المستمرة.
 ٢. المرونة التكنولوجية: القدرة على التكامل مع تطبيقات الأعمال الإلكترونية الجديدة وامتلاك البنية التحتية التكنولوجية.
 ٣. المرونة التعاونية (التعاون والتحالف): تشير إلى ضرورة تمتع الشركات بالمرونة في تحالفاتها بما يمكنها من تكوين سلاسل إمداد سريعة وفعالة، قد تتجاوز الصناعة والحدود الوطنية مما يساعد على التغلب على العقبات التنظيمية (Bhandari et al., 2004).
- رابعاً: نموذج (Yongsun, 1991) حيث اقترح نموذجاً مكوناً من أربعة أبعاد:
١. مرونة التصنيع: تشير إلى قدرة منظمات الأعمال على الاستجابة للتغيرات في متطلبات السوق والتحول من منتج إلى آخر من خلال سياسات وإجراءات مرنة تستخدم التكنولوجيا الحديثة مثل التصميم والهندسة باستخدام الكمبيوتر، والتصنيع الآلي بهدف القدرة على ضبط كمية الإنتاج والتكيف مع التطورات التكنولوجية
 ٢. مرونة الهيكل التنظيمي: إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي والسلوكيات الإدارية بهدف استيعاب التغيرات البيئية، وذلك لامتلاك القدرة على التكيف مع الاضطرابات البيئية المختلفة من خلال المحافظة على شبكة علاقات وظيفية معقدة في المجالات الوظيفية داخل المنظمة، إضافة إلى تعزيز التكامل مع الدوائر الرئيسية في البيئة الخارجية مثل الموردين وأنظمة العمل.

٣. مرونة التسويق: تعني قدرة منظمات الأعمال على الاستمرار في تسويق منتجاتها للعملاء الحاليين أو الجدد في ظل ظروف التغيير البيئي، من خلال تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين وذلك بتغيير سمات المنتج وزيادة المحتوى التكنولوجي مع الحفاظ على مستوى تكاليف منخفضة بقدر الامكان.

٤. المرونة المالية: تعني تخفيف الضائقة المالية في فترات الاضطراب البيئي من خلال القدرة على جمع موارد رأس المال طويلة الأجل والقدرة على تعديل الأنشطة التشغيلية والاستثمارية لتوليد السيولة النقدية إضافة إلى تقليل مخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية من خلال الإدارة المتوازنة للأصول والخصوم باستخدام مختلف العملات (Yongsun, 1991, 47-52).

٥.١.٢ المرونة في تقديم الخدمة

تشير مرونة تقديم الخدمة بحسب (Leonard & Sensiper, 1998, 112) إلى تقديم المنتج (سلعة أو خدمة) على أنها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء التي تتغير وتتطور بسرعة من خلال الجهود الإبداعية المستمرة، ومصدر الإبداع هو الخبرة الفردية والجماعية للعاملين، ويشكل البعد الضمني للخبرة مصدر للميزة التنافسية، وأشارت بن أحمد (٢٠١٧، ٦٣) إلى أن أهمية المرونة في تقديم الخدمة تتضح من خلال النظر إليها على أنها إحدى الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية بهدف مواكبة التغيرات في رغبات العملاء، وتظهر مرونة تقديم الخدمات من خلال تطوير الخدمات الحالية أو إضافة خدمات جديدة

ومما سبق يتضح أن المرونة في تقديم الخدمة تهتم بشكل كبير بالإبداع في تقديم خدمات جديدة للمستهلكين، وتظهر المرونة في تقديم الخدمة معنى ضمني وهو تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة التي تمتلك مرونة عالية في تقديم خدماتها وبالتالي خلق الميزة التنافسية الدائمة، والتي ينتج عنها قدرة المنظمة على النمو والبقاء والاستمرار.

٦.١.٢ مرونة الهيكل التنظيمي

عرفت المرونة الهيكلية على أنها: قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود المحيط (عمران، ٢٠١٨، ٨٠)، وعرف (Yongsun, 1991, 48) مرونة

الهيكل التنظيمي بأنها قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات البيئية باتباع سلوك إداري مناسب من خلال إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يمكن المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات، وأشار إلى أن أهمية مرونة الهيكل التنظيمي تظهر مدى امتلاك المنظمة للمرونة الاستراتيجية في أداء أعمالها بهدف التكيف مع البيئة المضطربة، وبالتالي على المنظمة أن تمتلك شبكة علاقات معقدة و مترابطة بين المجالات الوظيفية داخل المنظمة إضافة إلى توسيع التكامل مع مكونات البيئة الخارجية مثل الموردين، ومراكز الأبحاث بهدف الحصول على أحدث أنظمة العمل، وأشار الشماع وحمود (٢٠٠٧، ١٦٥) إلى أن خاصية المرونة في الهيكل التنظيمي تعني القابلية والقدرة على استيعاب التغيرات التنظيمية المستمرة لمواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للوصول إلى بناء تنظيمي فعال.

٧.١.٢ مرونة الموارد

تم تعريف الموارد بأنها كل الأصول والقدرات، والعمليات التنظيمية، والمعلومات والمعرفة، والخصائص المتعلقة بالمنظمة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم بها والسيطرة عليها من قبل المنظمة، واعتمادا عليها تتمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ استراتيجيات تسمح لها بتطوير وتحسين أنشطتها وأدائها (Barney, 1991, 101-102)، وعُرفت مرونة الموارد على أنها إمكانية تجميع الموارد المرنة ذات الاستخدامات المتعددة (Wei, Yi, & Guo, 2014, 835) وحدد (Sanchez, 1995, 139) ثلاثة أبعاد لتحقيق مرونة الموارد للوصول إلى التنافسية العالية وهذه الأبعاد هي:

١. تزيد مرونة الموارد عندما يمكن استخدام المورد عدة استخدامات بديلة، وتتعزز فعاليته وقدرته التنافسية من خلال استخداماته المختلفة، سواء كان في مجال التصنيع أم التسويق أم التوزيع.
٢. تكون مرونة المورد كبيرة كلما قلت تكاليف وصعوبات التبديل في استخدام المورد من استخدام إلى آخر، وهذا يعكس علاقة عكسية بين تكاليف الانتقال، فكلمات كانت التكاليف عالية قلت المرونة.

٣. عندما يكون الوقت اللازم للتبديل بين استخدامات المورد قليل تزيد مرونته والعكس. ومن خلال ما سبق يمكننا القول إن مرونة الموارد تعني إمكانية استخدام المورد الواحد عدة استخدامات بديلة، وكلما كان التبديل بين استخدام المورد في أكثر من استخدام يتم بتكلفة قليلة وفي وقت قصير كانت مرونته عالية، وتكشف مرونة الموارد عن معنى ضمني هو تكلفة الفرصة البديلة، وذلك من خلال إمكانية انتقال المورد الواحد من أداء مهمة إلى أخرى، ومن استخدام واحد إلى أكثر من استخدام.

٣.٢ العلاقة بين تحقيق الأداء المنظمي والمرونة الاستراتيجية

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واستناداً إلى عدد من الدراسات يتضح أن هناك علاقة قوية بين المرونة الاستراتيجية وأداء المنظمات، فالمنظمات التي تمتلك المرونة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة الديناميكية مما يساعدها على زيادة فاعليتها وتحسين أداءها المنظمي بطريقة مبدعة، مما يضمن لها البقاء والاستمرار والنمو، ويتفق هذا مع (Hitt et al., 1998) الذين أشاروا إلى أن المرونة الاستراتيجية مهمة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الفاعلية في مشهد تحركه الثورة التكنولوجية والعولمة، حيث أدت العولمة إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات نتيجة لدخول منتجات الشركات الكبيرة والمتعددة الجنسيات إلى مختلف الأسواق مما جعل الحاجة للمرونة الاستراتيجية تزيد بدرجة كبيرة، كما أن الثورة التكنولوجية أدت إلى زيادة الإبداع وتطوير أساليب عمل وعمليات جديدة نتج عنها وجود عدد كبير من المنتجات الجديدة.

كما أن امتلاك المنظمات للمرونة الاستراتيجية لا يقتصر على التفاعل والتكيف من المتغيرات البيئية المختلفة فحسب، بل أنه يشجع ويساعد على الإبداع المتمثل في تطوير العمليات الإدارية وأساليب العمل التي تؤدي إلى الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وتبني الأفكار الخلاقة التي ينتج عنها أساليب عمل جديدة تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، أو إضافة منتجات جديدة تحسن الوضع التنافسي للمنظمة، بما يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي وتطويره بشكل يحقق

أهداف المنظمات على المدى البعيد، وينسجم ذلك مع أشار إليه (Takaishi et al., 2016, 550) بأن موظفي المنظمات يرون أن الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية يعزز أداء المنظمات، ويشجع على الإبداع وزيادة القدرات التنافسية

١.٣ منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، كونه المنهج الأكثر ملاءمة واستخداماً للدراسات في المجالات الإنسانية والاجتماعية، حيث يتم فيه وصف الظواهر كما هي على الواقع إضافة إلى تحديد نوع وطبيعة الأثر بين المتغيرات:

• **أولاً: الوصفي:** من خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات والكتب الموثقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة لعرض الإطار النظري والفكري وشرح متغيرات الدراسة والتعليق عليها بهدف التوسع في الشرح والتوضيح للمفاهيم التي تم التطرق إليها في ثنايا الدراسة.

• **ثانياً التحليلي:** والمتعلق بتحليل البيانات إحصائياً بهدف اختبار الفرضيات، وشرح وتوضيح نوعية ومستوى الأثر بين متغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار كليات المجتمع الحكومية والأهلية العاملة بالجمهورية اليمنية مجتمعاً لهذه الدراسة، حيث تألف مجتمع الدراسة من الكليات الحكومية والأهلية المسجلة في المجلس الأعلى لكليات المجمع (الجهاز التنفيذي) والتي تم تضمينها في النشرة الإحصائية الخاصة بكليات المجتمع للعام (٢٠١٦)، بواقع (٣٦) كلية منها (١٦) كلية حكومية و(٢٠) كلية أهلية، موزعة على أمانة العاصمة والمحافظات، وبكادر أكاديمي يبلغ (٢٣٤٧) فرداً، وكادر إداري يبلغ (٧٧٨) فرداً (المجلس الأعلى لكليات المجتمع، ٢٠١٦)، أي أن مجتمع الدراسة مكون من (٣١٢٥) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٥٦٥) استبانة، وبلغت نسبة التوزيع (١٨.٠٨) من إجمالي مجتمع الدراسة المستهدف، فيما بلغ إجمالي الاستبانات التي تم تحليلها (٤٨٩)، وهي القابلة للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

٢.٣ أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة تم ترميز وإدخال البيانات وتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (حدود دنيا وحدود عليا) ثم تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لوصف خصائص العينة، وبرنامج المربعات الصغرى الجزئية (Smart PLS) لتقييم النموذج واختبار الفرضيات.

٣.٣ التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج (Smart PLS)

أولاً: تعريف برنامج (Smart PLS):

"هو أحد البرامج البارزة في مجال التحليل الإحصائي والذي يعتمد على تقنية النمذجة بالمعادلات المهيكلة وباستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Square-PLS) ويمكن استخدامه في البحوث التجريبية لتحليل البيانات التي تم جمعها، مثل: (المسوحات)، واختبار فرضيات العلاقات المتعددة، وقد طور من قبل (Wende & Will) في العام ٢٠٠٥، واستخدم على نطاق واسع منذ أن تم إطلاقه في نفس العام، كونه متاح للأكاديميين والباحثين بحرية إضافة إلى أنه يحتوي على واجهة سهلة الاستخدام علاوة على ميزات التقارير المتقدمة (بن أحمد، ٢٠١٧، ٢١١-٢١٢).

ثانياً: المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares): تقوم عملية التقدير باستخدام هذه الطريقة من خلال تقسيم معاملات النموذج إلى مجموعات جزئية باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد ويستخدم الأسلوب التكراري في تقدير المجموعات الجزئية، وتجدر الإشارة إلى أن الانحدار وفقاً لطريقة (PLS) هو مزيج ما بين تقنية الانحدار المتعدد وطريقة التحليل بالمكونات الرئيسية (بدوي، ٢٠١٦، ٢٣).

مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling):

يشير عزوز (٢٠١٨، ٢٩١) للنمذجة بالمعادلات البنائية على أنها منهجية لتمثيل وتقدير واختبار شبكة من العلاقات بين المتغيرات (المتغيرات المقاسة والبنية الكامنة) (Measured variables and latent constructs)، أو أنها تمثل نموذج إحصائي شامل لاختبار الفرضيات لتوضيح العلاقات بين المتغيرات المشاهدة

(Observed variables) والمتغيرات الكامنة (Latent variables) كما يشار إليها بأنها منهجية تستخدم لتمثيل وتقدير واختبار شبكة نظرية (Theoretical network) من العلاقات الخطية (Linear relations) بين المتغيرات، وتختبر أنماط افتراضية من العلاقات (Tests hypothesized patterns) المباشرة، وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات المشاهدة (Observed) وغير المشاهدة (Unobserved)، ويعرف نموذج المعادلة البنائية بأنه نموذج مفترض للعلاقات الخطية المباشرة، وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، أو انه نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله بيانياً (Path diagram) ويعد هذا النموذج امتداداً للنموذج الخطي العام (General linear model).

المفاهيم الأساسية في منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية:

١. **النموذج:** هو عبارة عن بنية تصويرية فكرية، يجردها العقل البشري من كم كبير من العلاقات والتفاصيل، ويختار جزء منها ثم يقوم بترتيبها وتنسيقها بطريقة معينة، حيث تصبح مترابطة مع بعضها البعض بطريقة تتميز بالاعتماد المتبادل وتشكل وحدة متماسكة (عثماني، ٢٠١٩، ١٥).

ونكر (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)، أن النماذج تصنف كما يلي:
أ. **النموذج الانعكاسية:** وهي التي تفترض أن جميع عناصر المؤشر ناتجة عن نفس البنية (أي أنها تنبع من نفس المجال)، ويجب أن ترتبط المؤشرات ببنية معينة ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض، كما أن العناصر الفردية يجب أن تكون قابلة للتبادل، وبمعنى أوضح فإن الأسئلة يجب أن ترتبط مع بعضها بالانحدار الخطي البسيط.

ب. **النماذج التكوينية:** وهي التي تفترض أن المؤشرات السببية تشكل البنية من خلال توليفات خطية، وأهم خصائص الأسئلة التكوينية أنها غير قابلة للتبادل، كما هو الحال مع المؤشرات الانعكاسية، وعليه فإن كل سؤال تكويني يأخذ جانبا محددًا لإنشاء البعد، ويتم اخذ العناصر مجتمعة، لتحديد معنى التركيب، وهذا يعني أن حذف مؤشر قد يغير طبيعة البنية

كنتيجة، ويعد النموذج التكويني أقل استخداماً من النموذج الانعكاسي، وبمعنى آخر فإن النماذج التكوينية تفترض أن كل متغير كامن هو توليفة خطية مع المتغيرات المناظرة له في القياس.

ج. النماذج التكوينية الانعكاسية: هي النماذج المعقدة التي تستخدم النماذج الانعكاسية

والتكوينية في نموذج واحد وهي نادرة الاستخدام (المعقبى، ٢٠٢٠، ١٤٨).

ثامناً: تركيب النموذج إحصائياً:

تم بناء النموذج اعتماداً على النمذجة البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares) وقد استخدمت الدراسة النموذج الانعكاسي التكويني وهو النموذج الذي يتناسب مع طبيعتها حيث تم توضيحه كما يلي:

- تم استخدام النموذج الانعكاسي لقياس المؤشرات في المستوى الأول (فقرات الاستبانة) وهي المؤشرات المشاهدة التي تقيس كل بعد من أبعاد الدراسة.
- تم استخدام النموذج التكويني لقياس أبعاد المتغيرات كمرحلة ثانية أو ما يطلق عليه بالمستوى الثاني والتي تتشكل من (أبعاد المتغير المستقل، أبعاد المتغير التابع) إضافة إلى متغيرات الدراسة المرونة الاستراتيجية (متغير مستقل)، والأداء المنظمي (متغير تابع).

١.٤ عرض النتائج بحسب المتغيرات المنظمية والديموغرافية

في هذا الجزء تم وصف خصائص العينة التي تكونت منها الاستبانة والتي تمثلت في (النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، والتخصص، ونوع الوظيفة، ونوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة) والتي تم شرحها وتلخيصها في الجدول (١-٤):

١.١.٤ المتغيرات الديموغرافية

جدول (١-٤): توزيع العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة	العدد	النوع
%58.7	287	ذكر
%41.3	202	أنثى

أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في قطاعات المجتمع بالجمهورية اليمنية
 أ.م.د. أمال محمد علي المجاهد & د. فتايد عبد الله عبد الرحمن السديمي

النسبة	العدد	النوع
100.0%	489	الإجمالي
النسبة	العدد	العمر
39.7	194	أقل من 30 سنة
41.7	204	من 30 إلى 39 سنة
17.4	85	من 40 إلى 49 سنة
1.2	6	أكثر من 50 سنة
100.0	489	الاجمالي
النسبة	العدد	نوع المؤهل
16.0	78	دبلوم
51.5	252	بكالوريوس
23.9	117	ماجستير
8.2	40	دكتوراه
4	2	أخرى
100.0	489	الاجمالي
النسبة	العدد	التخصص
30.1	147	علوم إنسانية وإدارية
35.0	171	علوم طبية
13.3	65	أنظمة المعلومات والكمبيوتر
6.3	31	علوم تطبيقية

أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في قطاعات المجتمع بالجمهورية اليمنية
 أ.م.د. أمال محمد علي المجاهد & د. فتايد عبد الله عبد الرحمن السدعي

النسبة	العدد	النوع
9.6	47	هندسة
5.7	28	أخرى
النسبة	العدد	نوع الوظيفة
43.1	211	إدارية
56.9	278	أكاديمية
100.0	489	الاجمالي
النسبة	العدد	سنوات الخدمة
48.3	236	1-5 سنوات
30.5	149	6-10 سنوات
14.3	70	من 11-15 سنة
3.1	15	من 16-20 سنة
3.9	19	أكثر من 20 سنة
100.0	489	الاجمالي
النسبة	العدد	نوع الكلية
37.42	183	حكومية
62.58	306	اهلية
100.0	489	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)
 يتضح من الجدول (٤-١) أن ما نسبته (٥٨.٧%) من عينة الدراسة ذكور بينما (٤١.٣%) إناث، أما من ناحية متغير السن فيتضح أن ما نسبته (٣٩.٧%) من عينة

الدراسة ٣٠ سنة أو أقل و(٤١.٧%) تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٣٩) سنة، و(١٧.٤%) منهم أعمارهم بين (٤٠-٤٩) سنة بينما (١.٢%) منهم أعمارهم فوق (٥٠) سنة. وبالنسبة لمتغير التخصص فيتضح أن (١٦%) من عينة الدراسة هم من حملة الدبلوم و(٥١.٥%) من حملة البكالوريوس فيما (٢٣.٩%) من أفراد العينة هم ممن يحملون شهادة الماجستير، و(٨.٢%) هم الحاصلون على درجة الدكتوراه و(٠.٤%) غير ذلك، ومن ناحية متغير التخصص يتضح أن (٣٠.١%) من عينة الدراسة متخصصون في العلوم الإدارية والإنسانية و(٣٥%) متخصصون في المجالات الطبية و(١٣.٣%) متخصصون في الحاسوب ونظم المعلومات، أما المتخصصون في العلوم التطبيقية فكانت نسبتهم (٦.٣%)، و(٩.٦%) هم المتخصصون في مجال الهندسة، بينما ذكر (٥.٧%) انهم يحملون مؤهلات من تخصصات أخرى، وبالنسبة لنوع الوظيفة يتضح أن (٤٣.١%) من العينة يعملون بوظائف إدارية بينما يعمل (٥٦.٩%) بوظائف أكاديمية، كما يتضح أن (٤٨.٣%) من العينة هم من الفئة الأولى التي تتراوح خدمتهم بين سنة وخمس سنوات تليهم الفئة الثانية التي تتراوح خدمتهم بين ست وعشر سنوات وبنسبة (٣٠.٥%) فيما جاء في المرتبة الثالثة الفئة الثالثة الذين تتراوح خدمتهم بين إحدى عشر إلى خمس عشر سنة.

٢.٤ مستوى متغيرات الدراسة وأبعادها:

في هذا الجزء تم عرض نتائج تحليل آراء الأفراد الذين شملتهم عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات الاستبانة من خلال التحليل الوصفي، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي الموزون استناداً إلى مقياس (Likert) الخماسي، بهدف معرفة متوسط آراء أفراد العينة التي استخدمتها الدراسة، كما تم استخدام الانحراف المعياري بهدف التعرف على مقدار التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وتتراوح قيمة الانحراف المعياري المتعارف عليها بين (٠ ، ٣) فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر كلما قل التشتت وكلما ابتعدت عن الصفر باتجاه الرقم (٣) زاد التشتت في إجابات أفراد العينة، وفيما يلي عرض نتائج اختبارات الإحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة للمتغيرات والأبعاد:

جدول (٤-٢): النتائج المتعلقة بأراء العينة حول متوسط فقرات كل بعد.

درجة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	
عالي	٠.٨٠	٣.٩٢	مرونة تقديم الخدمة	المرونة الاستراتيجية
عالي	٠.٨٣	٣.٧٩	مرونة الهيكل التنظيمي	
عالي	0.79	3.86	مرونة الموارد	
عالي	٠.٨١	٣.٨٦	المتوسط	
عالي	٠.٨٠	٣.٨٦	الإبداع الإداري	الإبداع
عالي	٠.٨١	٣.٨٢	الإبداع التقني	
عالي	٠.٨٠٥	٣.٨٤	المتوسط	
عالي	٠.٨٤	٣.٩٣	الكفاءة	الأداء المنظمي
عالي	٠.٨٦	٣.٨٩	الفاعلية	
عالي	٠.٨٥	٣.٩١	المتوسط	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)
 استناداً إلى نتائج الجدول (٤-٢) نجد أن المرونة الاستراتيجية كمتغير قد تحققت بنسبة عالية وبمتوسط قدره (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٨١)، وهو ما يعني سعى كليات المجتمع اليمينة لتحقيق المرونة الاستراتيجية في عملياتها الإدارية، كما أظهرت النتائج أن هناك اهتماماً بالأبعاد التي استخدمتها الدراسة في قياس مدى تحقق المرونة الاستراتيجية، حيث جاءت على الترتيب بحسب متوسطاتها الحسابية، أولاً مرونة تقديم الخدمة بمتوسط (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٨٠) تلتها مرونة الموارد بمتوسط (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٧٩) ثم جاءت مرونة الهيكل التنظيمي بمتوسط قدره (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٨٣) وكلها نسب عالية، ما يعني أن هناك اهتماماً بتحقيق جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية التي تم استخدامها كمقاييس لهذه الدراسة وهو ما يعني سعى كليات المجتمع اليمينة لتحقيق المرونة الاستراتيجية كأداة إدارية حديثة تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

أما بالنسبة للأداء المنظمي فقد أوضحت النتائج انه قد تحقق بدرجة عالية في كليات المجتمع اليمنية وكان متوسط تحققه هو (٣.٩١) وانحرافه المعياري (٠.٨٥)، وجاءت الكفاءة أولاً كبعدها بمتوسط قدره (٣.٩٣) وانحرافه المعياري (٠.٨٤) ثم الفاعلية بمتوسط بلغ (٣.٨٩) وانحرافه المعياري (٠.٨٦)، وهي تعد نتيجة منطقية كون الكفاءة تركز بشكل أساسي على تقليل التكاليف بعكس بعد الفاعلية الذي يركز على تحقيق الأهداف والتي عادة ما تتطلب جهد أكبر وتكاليف أعلى.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع للتوزيع الطبيعي أم لا، ويتضح ذلك من خلال قيم التفلطح والالتواء والتي يجب أن تقع بين القيمتين (-١، +١) لتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والجدول (٤-١٠) يوضح تقييم التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

جدول (٤-٣): تقييم التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

المتغير/ البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفلطح
مرونة تقديم الخدمة	3.9188	0.51141	-0.159	-0.100
مرونة الهيكل التنظيمي	3.7929	0.53226	-0.401	0.385
مرونة الموارد	3.8626	0.47678	-0.229	-0.002
الإبداع الإداري	3.8561	0.54984	-0.339	0.017
الإبداع التقني	3.8235	0.56995	-0.223	-0.299
الكفاءة	3.9299	0.53858	-0.352	-0.327
الفاعلية	3.8888	0.52619	-0.294	0.014
المرونة الاستراتيجية	3.8581	0.42713	-0.113	-0.423
الإبداع	3.8398	0.52063	-0.205	-0.460
الإداء المنظمي	3.9094	0.49371	-0.269	-0.257

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) استناداً إلى بيانات الجدول (٤-٣) نجد أن قيم التفلطح والالتواء واقعة بين القيمتين (-١ و +١) للمتغيرات الرئيسية للدراسة ومن خلال القيم السابقة لا توجد مشكلة تتعلق

بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة بشكل كامل، كما يتضح أن قيم التقلطح والالتواء بالنسبة لأبعاد الدراسة تقع أيضاً بين القيم (-1 و 1) وعليها فلا توجد مشكلة تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة على مستوى الأبعاد.

التحليل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام (smart-Pls)

١.٢.٤ تقييم نموذج القياس

المرحلة الأولى: مؤشرات الدرجة الأولى:

أولاً: اختبار الثبات وصدق التقارب لمتغيرات الدراسة:

صدق التقارب يعني مدى توافق وتقارب المؤشرات (الفقرات) من بعضها البعض وقد حدد (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019) ثلاثة معايير لتقييم الصدق التقاربي هي معامل التحميل (تشبع المؤشرات) (Factor Loading) والموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، ويوضح تشبع المؤشرات مدى اشتراك المؤشرات بنسبة عالية من التباين، وتشير زيادة قيم تشبع المؤشرات إلى ارتفاع موثوقية المؤشر، وأضافوا أن مؤشر التشبع يجب أن يكون أكبر من (0.708) ليتمكن البعد من تفسير نسبة تزيد عن (50%) من التباين المتعلق بالمؤشر ولها اعتمادية كبيرة، إلا أن هناك بعض القيم المشبعة بشكل جيد تسبب ارتباطاً عالياً مع الأبعاد الأخرى مما يفقدها صدق التمايز، وبذلك يتم حذفها بهدف الحصول على صدق تمايز عالي للنموذج، بينما تعد القيم التي تزيد عن (0.650) أيضاً قيماً ملائمة، وبناء على ما سبق تم اختيار المؤشرات الأكثر تشبعاً والتي لها قيم تتصف بدرجة عالية من الموثوقية والاعتمادية في تحليل المسار واستبعاد بقية المؤشرات، وفي الجدول (٤-١٢) توضيح للتشبعات قبل استبعاد المؤشرات غير المشبعة والتي لا تتصف بالموثوقية والاعتمادية في تحليل المسار:

وبعد أن تم استبعاد المؤشرات التي تشبعاتها غير كافية وتلك التي تسببت في ارتباط عالي مع الأبعاد الأخرى، تم توضيح نتائج اختبار الثبات وصدق التقارب بالتفصيل بناء على قيم المؤشرات في الجدول (٤-١٣).

أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في قطاعات المجتمع بالجمهورية اليمنية
 أ.م.د. أمال محمد علي المجاهد & د. فايد عبد الله عبد الرحمن السديمي

جدول (٤-٤): مؤشرات صدق التقارب لمتغيرات الدراسة

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	التشعب	المؤشر	البعد
أبعاد المرونة الاستراتيجية					
0.551	0.830	0.730	0.755	Q1	مرونة تقديم الخدمة
			0.685	Q ^٢	
			0.738	Q ^٣	
			0.788	Q ^٤	
0.584	0.848	0.762	0.689	Q ^٥	مرونة الهيكل التنظيمي
			0.782	Q ^٦	
			0.804	Q ^٧	
			0.776	Q ^٨	
0.543	0.826	0.721	0.735	Q ^٩	مرونة الموارد
			0.748	Q ^{١٠}	
			0.743	Q ^{١١}	
			0.722	Q ^{١٢}	
			0.808	Q ^{١٣}	
			0.830	Q ^{١٤}	
			0.821	Q ^{١٥}	

أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في قطاعات المجتمع بالجمهورية اليمنية

أ.م.د. أمال محمد علي المجاهد & د. فايد عبد الله عبد الرحمن السدحني

البيد	المؤشر	التشبع	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
أبعاد الأداء المنظمي					
الكفاءة	Q١٦	0.805	0.809	0.868	0.568
	Q١٧	0.750			
	Q١٨	0.736			
	Q١٩	0.734			
	Q٢٠	0.740			
الفاعلية	Q٢١	0.715	0.857	0.893	0.583
	Q٢٢	0.763			
	Q٢٣	0.761			
	Q٢٤	0.785			
	Q٢٥	0.771			
	Q٢٦	0.783			

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls)

❖ تشبع المؤشر:

توضح قيم تشبع المؤشرات في الجدول (٤-٤) مؤشرات أبعاد المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل في غالبها تزيد عن (٠.٧٠٨) ما عدا الفقرة رقم (٣) المتعلقة ببعد المرونة في تقديم الخدمة (٠.٦٨٥) والفقرة رقم (٨) المتعلقة ببعد مرونة الهيكل التنظيمي (٠.٦٨٩) تعد قيما ملائمة، والتي يرى (Hair et al., 2019) عدم حذفها إذا كان متوسط التباين المستخرج للبعد أكبر من (٠.٥)، اما المتغير التابع الأداء المنظمي فقد جاءت جميع قيم مؤشرات عند مستوى يزيد عن (٠.٧٠٨) وهو ما يشير أيضا إلى أنها

ذات اعتمادية عالية لتفسير نسبة تزيد عن (50%) من التباين، وبصفة عامة يمكن القول إن جميع المؤشرات التي تم استخدامها لقياس الأبعاد كانت جميعها دالة إحصائياً ومقبولة من حيث التشبع لجميع المؤشرات التي تم قياسها حيث كانت في غالبيتها تحمل قيم تشبع تزيد عن (0.708) وهو ما يعطي المؤشرات اعتمادية عالية وبالتالي قوة تفسيرية عالية لتفسير أبعاد نموذج القياس.

❖ ثبات الاتساق الداخلي:

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات الاتساق الداخلي، والذي تنحصر قيمه بين أكبر من (0.700) وأقل من (0.950)، وبالنظر إلى قيم ألفا كرونباخ في الجدول (37-4) يتضح أن قيم أبعاد المرونة الاستراتيجية جميعها أكبر من (0.700) وأقل من (0.950).

وبالرجوع إلى ما ذكره (Hair et al., 2019) فإن ثبات الاتساق الداخلي للبعد يتم تقييمه بطريقة أكثر دقة من ألفا كرونباخ وذلك باستخدام الثبات المركب (CR)، حيث ذكروا أن معامل ألفا كرونباخ يمثل الحد الأدنى لموثوقية الاتساق الداخلي بينما يمثل الثبات المركب (CR) الحد الأعلى، وعليه فإن الثبات المركب يعد أكثر دقة، كونه يقيس تشبعات المؤشرات بينما يقيس ألفا كرونباخ الأوزان، وفي النمذجة البنائية يتم التركيز في المستوى الأول (الفقرات) على تشبعات المؤشرات ولا يُعتد بالأوزان إلا من المستوى الثاني (الأبعاد)، ويستخدم معيار الثبات المركب (CR) القيم ذاتها والتي تنحصر ما بين (0.700) و(0.950) وبالعودة إلى بيانات الجدول (4-4) يتضح أن جميع قيم أبعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) تراوحت بين (0.826) و(0.848) وهي قيم تزيد عن أكبر من (0.708) وتقل عن (0.950) مما يدل على أن هناك اتساق داخلي عالي للفقرات في كل بعد، ولا يختلف الأمر بالنسبة للمتغير التابع الأداء المنظمي، حيث جاءت قيم أبعاده على التوالي الكفاءة (0.868) والفاعلية (0.893).

❖ صدق التقارب:

وهو الذي يحدد مدى تقارب الأسئلة وتوافقها مع بعضها البعض ويتم قياسه باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE) لمربع تشبعات الفقرات في كل بعد وبحسب

(Hair et al., 2019) يُعد الحد الأدنى المقبول هو (0.50) وما فوق وهي القيمة التي تأتي نتاج لتربيع القيمة (0.7082) التي تشير إلى أن البعد يقدم تفسيراً لما نسبته (50%) أو أكثر من تباين المؤشرات التي يتكون منها، وبالنظر إلى بيانات الجدول (4-13) يلاحظ أن القيم التي توضح متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد المرونة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) جاءت على التوالي، مرونة الهيكل التنظيمي (0.584)، المرونة في تقديم الخدمة (0.551)، ومرونة الموارد (0.53)، وهي جميعاً قيم تزيد عن (0.50)، وهو ما يعني أن هناك صدق تقارب كبير في أبعاد المتغير، وهو ما يشير إلى أن كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) يفسر أكثر من (50%) من تباين مؤشرات، كما أنه يدل أيضاً على أن نسبة البواقي قليلة وليس لها أثر كبير في تفسير تباين المتغير، وينطبق الأمر نفسه على المتغير التابع (الأداء المنظمي)، حيث جاءت قيم متوسط التباين المستخرج لمؤشرات أبعاده بقيمة (0.568) بالنسبة لبعد الكفاءة و(0.583) بالنسبة لبعد الفاعلية، وهي قيم عالية وتزيد عن (0.50) ما يعني أن هناك درجة عالية من صدق التقارب في أبعاد المتغير.

❖ صدق التمايز:

يشير صدق التمايز إلى أن المؤشرات تقيس ظاهرة ما بمفردها ولا تمثل أي ظواهر أخرى (بن أحمد، 2017، 214)، كما أنه يشير إلى مدى اختلاف كل متغير عن الآخر، ويركز على عدم وجود تشابه بين المتغيرات، وأن كل متغير يمثل نفسه فقط، وبحسب (Hair et al., 2019, 9) فإن قيمة الارتباطات بين العوامل المختلفة يجب أن تكون أكبر من (0.50).

ويتم تقييم صدق التمايز باستخدام ثلاثة معايير هي:

1. التباين بين الفقرات (Cross Loading):

وفيه يتم التحقق من المؤشرات (الفقرات) التي تقيس أي من المتغيرات الكامنة، لا تقيس متغير كامن آخر، ويتم إثبات ذلك من خلال قيمة الارتباط بين المؤشر (الفقرة) ومتغيره الكامن، حيث يجب أن تكون قيمة الارتباط بين المؤشر ومتغيره

الكامن أكبر من قيمة ارتباط المؤشر مع متغير كامن آخر وهو ما تم توضيحه في الجدول (٤-٤).

جدول (٤-٥): يوضح التباين بين الفقرات (Cross Loading)

مرونة الهيكل التنظيمي	مرونة الموارد	مرونة تقديم الخدمة	الكفاءة	الفاعلية	المؤشر
0.392	0.397	0.755	0.430	0.437	Q2
0.363	0.347	0.685	0.315	0.357	Q3
0.476	0.497	0.738	0.466	0.464	Q4
0.541	0.474	0.788	0.484	0.484	Q6
0.689	0.454	0.488	0.422	0.469	Q8
0.782	0.528	0.530	0.469	0.495	Q9
0.804	0.507	0.458	0.526	0.522	Q10
0.776	0.429	0.378	0.509	0.497	Q11
0.516	0.735	0.472	0.543	0.534	Q13
0.465	0.748	0.430	0.480	0.454	Q17
0.413	0.743	0.404	0.415	0.396	Q18
0.443	0.722	0.407	0.446	0.463	Q19
0.476	0.551	0.441	0.805	0.597	Q32
0.551	0.417	0.391	0.750	0.525	Q33
0.406	0.471	0.457	0.736	0.506	Q35
0.433	0.492	0.468	0.734	0.542	Q36
0.513	0.491	0.430	0.740	0.612	Q39
0.462	0.464	0.509	0.551	0.715	Q42
0.458	0.501	0.443	0.560	0.763	Q43

أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في قطاعات المجتمع بالجمهورية اليمنية
 أ.م.د. آمال محمد علي المجاهد & د. فايد عبد الله عبد الرحمن السديمي

المؤشر	الفاعلية	الكفاءة	مرونة تقديم الخدمة	مرونة الموارد	مرونة الهيكل التنظيمي
Q44	0.761	0.529	0.404	0.458	0.510
Q45	0.785	0.587	0.470	0.492	0.521
Q46	0.771	0.583	0.478	0.512	0.490
Q47	0.783	0.579	0.409	0.467	0.531

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) ومن خلال قيم جدول (٤-٥)، يتضح أن تشبعات الفقرات لكل بعد من الأبعاد أكبر من التشبعات التقاطعية مع بقية الأبعاد، وهذا يعني أن قيم الارتباط بين جميع الأسئلة ومتغيراتها الكامنة أكبر من قيمها مع المتغيرات الكامنة الأخرى وهو ما يشير إلى أن الأسئلة مستقلة وتقيس متغيراتها الكامنة فقط ولا تقيس متغيرات أخرى. تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable Correlation-R2 of AVE):

وفيهما يتم قياس اختلاف الأبعاد، حيث يجب أن تزيد قيمة العلاقة بين البعد ونفسه، عن قيمة العلاقة بين البعد وأي بعد آخر، وذلك لتحقيق استقلالية البعد عن بقية الأبعاد في النموذج وفقا لمعيار (Fornell & Larcker, 1981).

جدول (٤-٦): تداخل الأبعاد مع بعضها وفقا لمعيار (Fornell & Larcker, 1981)

البعد	الفاعلية	الكفاءة	مرونة تقديم الخدمة	مرونة الموارد	مرونة الهيكل التنظيمي
الفاعلية	0.764				
الكفاءة	0.74	0.753			
مرونة تقديم الخدمة	0.592	0.579	0.742		
مرونة الموارد	0.632	0.645	0.584	0.737	
مرونة الهيكل التنظيمي	0.649	0.632	0.604	0.627	0.764

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls)

وبالنظر إلى الجدول (٤-٦) يتضح أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بُعد من الأبعاد أكبر من قيمة ارتباطه مع الأبعاد الأخرى في النموذج، وعليه فإن قيمة العلاقة بين جميع الأبعاد ونفسها أكبر من قيمة العلاقة بين كل بُعد وآخر، مما يؤكد استقلالية لكل بُعد عن الأبعاد الأخرى في النموذج، ما يعني تمتع الأبعاد بصدق تمايز عالي.

٢. نسبة أحادية وتغاير السمة (HTMT):

يعرف (9, 2019, Hair et al.) (HTMT) على أنه القيمة المتوسطة لارتباطات العناصر عبر التركيبات (أي الارتباطات) بالنسبة للوسط الهندسي لمتوسط الارتباطات التي تقيس البناء، كما أنهم يرون أنه أكثر موثوقية من معيار (Fornell & Larcker, 1981)، وقد حدد (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015) قيمته أقل من (0.90) كعتبة بداية لوجود المصدقية التمايزية، ولكي تكون القيم أكثر تميزاً، كما أضاف قيمة أكثر تحفظاً، وهي (0.85) وهي القيمة الأعلى للتباين.

جدول (٤-٧): نسبة أحادية وتغاير السمة (HTMT)

البعد	الفاعلية	الكفاءة	مرونة تقديم الخدمة	مرونة الموارد	مرونة الهيكل التنظيمي
الفاعلية					
الكفاءة	0.887				
مرونة تقديم الخدمة	0.742	0.744			
مرونة الموارد	0.796	0.834	0.790		
مرونة الهيكل التنظيمي	0.803	0.802	0.804	0.840	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) وبالنظر إلى بيانات الجدول (٤-٧) فإن قيمة (HTMT) جميعها أقل من (0.90) وغالبيتها أقل من (0.85) وبالتالي يمكن القول إن هناك مصداقية تمايزية عالية على مستوى أبعاد نموذج الدراسة.

المرحلة الثانية: تقييم النموذج القياسي (أبعاد الدرجة الثانية):

برغم أن النماذج الانعكاسية لها باع طويل في العلوم الاجتماعية، إلا أنها تفترض تعظيم التداخل الخطي بين المؤشرات وبالتالي يجب أن تكون المؤشرات المرتبطة ببنية معينة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض كما يجب أن تكون العناصر الفردية قابلة للتبديل فيما بينها ويمكن إلغائها أو حذف أي عنصر فردي دون تغيير معنى البنية، وفي المقابل فإن نماذج القياس التكوينية تفترض أن كل مؤشر للبنية يلتقط جانباً معيناً من مجال الإنشاء، بمعنى أن حذف المؤشر يحتمل أن يغير طبيعة البناء، وهي من الخصائص المهمة للمؤشرات التكوينية ما يعني أنها غير قابلة للتبادل (Hair et al., 2017, 46)، كما أكد (Lee & Cadogan, 2013, 11) على أنه لا يجب تصميم المقاييس الانعكاسية في المستوى الثاني لأنها تحتوي على الأبعاد التي تلتقط جوانب مختلفة من البناء، وهو ما يشير إلى أن الاعتقاد بأن المقاييس الانعكاسية يمكن أن يكون لها جوانب متعددة هو تفسير خاطئ (وشائع للأسف)، وبناء على ما سبق يجب على الباحثين تجنب استخدام البنى الانعكاسية في المستويات الأعلى (الأبعاد)، كون استخدامها في المستويات الأعلى يزيد من احتمالية استخلاص استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بالعلاقات بين المتغيرات.

ومن خلال نتائج التحليل لمؤشرات (أبعاد) يتضح أن المتغيرات تساهم في تكوين المتغيرات وليست نتيجة لها ما يعني أن النموذج التكويني في المستوى الثاني أكثر ملاءمة لتحليل أبعاد الدراسة في المستوى الثاني. وقد تم تقييم أبعاد الدرجة الثانية بحسب الخطوات التالية:

١. صدق التقارب لمؤشرات الدرجة الثانية:

يتم قياسه عن طريق قياس أوزان المؤشرات والذي أشار (Andreev, 2009, Heart, Maoz, & Pliskin) إلى أن قيمة أوزان المؤشرات يجب أن تكون أكبر من (٠.١) ويجب أن تكون دالة إحصائياً، وفيما يلي نتائج اختبار صدق التقارب لمؤشرات الدرجة الثانية (الأبعاد):

جدول (٤-٨): صدق التقارب لمؤشرات الدرجة الثانية

المسار	الاوزان	الانحراف المعياري	T	الدلالة
الفاعلية -> الاداء المنظمي	0.529	0.055	9.558	0.000
الكفاءة -> الاداء المنظمي	0.543	0.056	9.721	0.000
مرونة تقديم الخدمة -> المرونة الاستراتيجية	0.259	0.051	5.072	0.000
مرونة الموارد -> المرونة الاستراتيجية	0.501	0.051	9.765	0.000
مرونة الهيكل التنظيمي -> المرونة الاستراتيجية	0.396	0.053	7.431	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) استنادا إلى بيانات الجدول (٤-٨) يتبين أن مؤشرات المرونة الاستراتيجية (مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي ومرونة الموارد) تساهم في تكوين متغير المرونة الاستراتيجية من الدرجة الثانية وقد كانت أوزانها جميعا أكبر من (٠.١) إضافة إلى أنها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٠١) وهو ما يؤكد افتراضات النموذج المعرفي للدراسة بأن الأبعاد الثلاثة تكون متغير المرونة الاستراتيجية.

وكانت أيضا مؤشرات الأداء المنظمي (الكفاءة والفاعلية) تساهم في تكوين متغير الأداء المنظمي من الدرجة الثانية، وقد كانت أوزان المؤشرين أكبر من (٠.١) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة اقل من (٠.٠٠١) مما يؤكد على افتراضات نموذج الدراسة والتي أشارت إلى أن الكفاءة والفاعلية يكونان معاً متغير الأداء المنظمي.

٢. التداخل الخطي المشترك بين المتغيرات:

في هذه الخطوة يتم اختبار الارتباط الخطي المشترك بين الأبعاد التي يتكون منها النموذج، باستخدام معامل التضخم للتباين (VIF: variance inflation factor) والذي يشير إلى مقدار الزيادة في خطأ القياس الذي ينتج عن وجود ارتباط خطي بين الأبعاد، وقد أشار (Hair et al., 2019, 10) نقلا عن (Mason & Perreault, 1991; Becker et al., 2015)، أن القيم المثالية لمعامل تضخم

التباين (VIF) يجب أن تكون قريبة من (٣) وأقل، ليتم الحكم على أنه لا يوجد ارتباط خطي مشترك بين الأبعاد والمتغيرات.

جدول (٤-٩): الارتباط الخطي المشترك بين المتغيرات

معامل تضخم التباين VIF	المؤشر
2.211	الفاعلية
2.211	الكفاءة
1.767	مرونة تقديم الخدمة
1.852	مرونة الموارد
1.919	مرونة الهيكل التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) وبالنظر إلى بيانات الجدول (٤-٩) يتبين أن جميع قيم الارتباط الخطي المشترك لجميع الأبعاد التي يتشكل منها النموذج أقل من (٣) وهي القيمة المثالية مما يدل على عدم وجود ارتباط خطي عالي بين الأبعاد التي يتشكل منها النموذج.

٣. الصدق النموذجي وصدق التمايز (Nomological validity):

لقياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام (Nomological validity) يجب أن تكون العلاقة قوية وذات دلالة إحصائية وفقاً لما أشار إليه (Henseler, Ringle, Rudolf, & Sinkovics, 2009) وهو ما يوضحه الجدول (٤-٩).

جدول (٤-١٠): الصدق النموذجي وصدق التمايز

المسار	معامل الارتباط	الدلالة أو قيم P
المرونة الاستراتيجية -> الاداء المنظمي	0.778	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) من خلال بيانات الجدول (٤-١٠) يمكن القول إن هناك علاقة موجبة خطية قوية بين المتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة وقد كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون أكبر من (٠.٧٥) كما أنها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٠١) وعليه يمكن القول إن النموذج يتمتع بصلاحية إسمية (Nomological)

(validity)، وبم أن قيم معامل الارتباط بيرسون اقل من (0.85) فإن هناك صدق تمايز عالي بين أبعاد الدرجة الثانية.
المرحلة الثالثة: تقييم النموذج الهيكلي (أبعاد الدرجة الثانية):
 يتم تقييم النموذج الهيكلي (البنائي) من خلال الخطوات التالية:
 أولاً: الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار والعلاقة بين المتغيرات.
 ثانياً: تقييم معامل التحديد (R^2).
 ثالثاً: تقييم حجم الأثر (F^2).
 رابعاً: الدقة التنبؤية (Q^2).
 خامساً: القوة التنبؤية للنموذج (PLS predict).
أولاً: الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار:
 والذي يشير إلى ضرورة ان تكون قيم معاملات المسار بين المتغيرات الرئيسية للدراسة دالة احصائياً.

جدول (٤-١١): الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار والعلاقة بين متغيرات الدراسة

P	T-test	الانحراف المعياري	Beta	المسار
0.000	9.224	0.042	0.383	المرونة الاستراتيجية -> الاداء المنظمي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls)
 بالنظر إلى الجدول (٤-١١) يتضح أن هناك دلالة إحصائية لجميع معاملات المسار للنموذج، وقد كانت جميع قيم (T) دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اقل من (0.001) واستناداً إلى ما سبق يمكن القول إن الشرط الأول من تقييم النموذج البنائي للدراسة والمتمثل في ضرورة أن تكون قيم (T) دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (0.001) قد تحقق.

ثانياً: تقييم معامل التحديد (R^2):

يعد معامل التحديد (R^2) من المقاييس الأكثر شيوعاً لتقييم النماذج الهيكلية، ويشكل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج من خلال الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والقيم التنبؤية المتعلقة بالبنى الداخلية، وهو ما يعني أن (R^2) يمثل مقدار التباين في

التركيبات الذاتية التي توضحها جميع التركيبات الخارجية المرتبطة به، ومما سبق يمكن الاستنتاج أن معامل التحديد (R^2) يعد مقياساً للتنبؤ داخل عينة الدراسة. وقد أشار (Hair et al., 2019, 11) إلى أن القيمة المقبولة يجب أن تكون أكبر من (0.10)، أما (Chin, 1998) فقد حدد قيمة أكثر وضوحاً لتقييم معامل التحديد (R^2) وحددها بثلاثة مستويات كما يلي:

- تعبر القيمة التي تقل عن (0.33) عن قدرة تفسيرية ضعيفة.
- تعبر القيمة الواقعة بين (0.33 و 0.67) عن قدرة تفسيرية متوسطة.
- تعبر القيمة التي تزيد عن (0.67) عن قدرة تفسيرية قوية.

جدول (٤-١٢): قيم معامل التحديد (R^2)

المتغير	معامل التحديد R^2	الدلالة P
الأداء المنظمي	0.720	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) من خلال قيم الجدول (٤-١٢) يتضح أن قيم معامل التحديد (R^2) ذات معنوية ومقبولة إحصائياً، حيث أن، أما قيمة معامل التحديد للأداء المنظمي فقد وصلت إلى (0.720) وهو ما يشير إلى أن المرونة الاستراتيجية والإبداع معا يفسران ما نسبته (72%) من التباين في الأداء المنظمي، قوية وهي وفقاً لمعيار (Chin, 1998) تمثل قوة تفسيرية قوية ما يعني أن النموذج له قوة تفسيرية قوية
ثالثاً: تقييم حجم الأثر (F^2):

يستخدم تقييم حجم الأثر (F^2) لتحديد حجم الأثر الذي يحدثه حذف أحد متغيرات الدراسة في نسبة التباين المفسر في المتغير التابع، وقد حدد (Cohen, 1988) عدة معايير لتحديد قيم وأثر حجم (F^2) على النحو التالي:

- عندما تكون قيمة (F^2) أكبر من (0.35) فإنها تدل عن حجم إثر كبير.
- عندما تكون قيمة (F^2) أقل من (0.35) وأكبر من (0.15) فإنها تدل عن حجم أثر متوسط.

- عندما تكون قيمة (F^2) أقل من (٠.١٥) وأكبر من (٠.٠٢) فإنها تدل على حجم أثر ضعيف.
 - عندما تكون قيمة (F^2) أقل من (٠.٠٢) فإنها تشير إلى عدم وجود إثر.
- جدول (٤-١٣): حجم الاثر (F^2)

المسار	قيمة F^2	الدلالة أو قيم P
المرونة الاستراتيجية -> الاداء المنظمي	0.223	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-PLs) استنادا إلى نتائج الجدول (٤-١٣) يتضح أن قيمة (F^2) لمتغير المرونة الاستراتيجية (٠.٢٢٣) وهي قيمة تزيد عن (٠.١٥) وتقل عن (٠.٣٥) وهو ما يدل على حجم أثر متوسط للمرونة الاستراتيجية على الأداء المنظمي.

رابعاً: الدقة التنبؤية (Q^2) :

بعد أن تم استخدام معيار (R^2) والذي يعد معياراً للتنبؤ داخل عينة الدراسة، ولمزيد من التأكيد يمكن استخدام معيار (Q^2) للدقة التنبؤية والذي يعد مؤشراً لقياس القدرة التنبؤية للنموذج خارج عينة الدراسة، ويتم ذلك اعتماداً على إحصائية كل من (Geisser, 1974; Stone, 1974) والتي تقوم على حذف مجموعة من قيم البيانات الخاصة بالبنى الداخلية للدراسة (المتغير الوسيط والتابع)، ويتم قياس متوسطاتها والتقديرات الإحصائية الخاصة بها كما يتم قياس المتوسطات والتقديرات الإحصائية لبقية القيم، وتعامل القيم المحذوفة على أنها قيم مفقودة، وتعد (Q^2) مقياساً للتنبؤ خارج وداخل عينة الدراسة، من خلال مقارنة القيم المحذوفة (والتي يفترض أنها خارج العينة) والقيم المتبقية (والتي يفترض أنها داخل العينة)، وفي حال كانت الفروق بين القيم المحذوفة والقيم المتبقية صغيرة فهذا مؤشر على أن النموذج له دقة تنبؤية قوية (Hair et al., 2019)، وأضافوا أنه يمكن أن تقارن القيم على النحو التالي:

- من (٠) إلى أقل من (٠.٢٥) يشير عن قوة تنبؤية ضعيفة.
- من (٠.٢٥) إلى (٠.٥٠) يشير إلى قوة تنبؤية متوسطة.

- أكبر من (0.50) يشير إلى قوة تنبؤية قوية.

جدول (٤-١٤): الدقة التنبؤية (Q^2)

العلاقة التنبؤية (Q^2)	البعد
0.619	الاداء المنظمي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-PLS) من خلال البيانات التي تضمنها الجدول (٤-١٤) يتضح أن قيمة (Q^2) للأداء المنظمي والذي يعد المتغير الرئيسي في الدراسة كانت (0.619) والتي تعبر عن دقة تنبؤية قوية حيث كانت قيمته أكبر من (0.50) ولأن التركيز يكون على المتغير التابع كونه المتغير الرئيسي في الدراسة فيمكن القول إن النموذج له دقة تنبؤية قوية.

خامساً: القوة التنبؤية للنموذج $PLS_{predict}$:

يهدف هذا النوع من الاختبارات لقياس القوة التنبؤية للنموذج خارج عينة الدراسة، ووفقاً لكل من (Hair, Howard, & Nitzl, 2020; Shmueli et al., 2019) فإن القوة التنبؤية للنموذج ($PLS_{predict}$) تقوم على تقسيم العينة الاجمالية للدراسة عشوائياً إلى مجموعات فرعية متساوية الحجم، ثم يتم دمج العينات الفرعية كعينة تحليل واحدة، وتستننى إحدى العينات ليتم التعامل معها على أنها عينة من خارج النموذج. ثم يتم مقارنة متوسط الخطأ لجذر مربعات البواقي لانحدار الخطي (LM)، ويمكن أيضاً استخدام متوسط الخطأ المطلق (MAE) أو متوسط الخطأ المئوي (MPAE) عندما تكون قيم النقلح والالتواء لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبم أن القيم هنا تتبع التوزيع الطبيعي وتقع بين (-1 و +1) فيتم استخدام مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE). ويتم احتساب القوة التنبؤية للنموذج وفقاً لقيم المحك التالية:

- عندما تكون كل قيم مربعات البواقي لمؤشر الخطأ (RMSE) لجذر مربعات البواقي للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) أعلى من مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) لانحدار الخطي للنموذج (LM) فإن النموذج يفتقر إلى القدرة التنبؤية أي انه لا يتمتع بأي قوة تنبؤية.

- عندما تكون قيم عدد قليل من مربعات البواقي لمؤشر الخطأ (RMSE) لجذر مربعات البواقي للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) أقل من مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للانحدار الخطي للنموذج (LM) فإن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية منخفضة.
 - عندما تكون اغلب أو نصف قيم مربعات البواقي لمؤشر الخطأ (RMSE) لجذر مربعات البواقي للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) أقل من مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للانحدار الخطي للنموذج (LM) فإن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية متوسطة.
 - عندما تكون كل قيم مربعات البواقي لمؤشر الخطأ (RMSE) لجذر مربعات البواقي للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) أقل من مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للانحدار الخطي للنموذج (LM) فإن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية قوية.
- جدول (٤-١٥): قيم مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للمربعات الجزئية الصغرى

(PLS) والانحدار الخطي (LM)

مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للانحدار الخطي (LM)	مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للمربعات الجزئية الصغرى (PLS)	البعد
0.693	0.693	الفاعلية
0.699	0.697	الكفاءة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) بالرجوع إلى قيم الجدول (٤-١٥) يتضح أن جميع قيم مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للمربعات الجزئية الصغرى (PLS) اقل من أو تساوي قيم مؤشر الخطأ لجذر مربعات البواقي (RMSE) للانحدار الخطي (LM) وبناء على القيم على ما سبق واستناداً إلى قيم المحك يمكن القول إن النموذج يتمتع بقوة تنبؤية متوسطة.

٣.٤ المسارات واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية (Smart PLS)

لتحديد المسارات يتم الحصول على تقديرات العلاقات للنموذج الهيكلي (معاملات المسار) وهي التي تمثل العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة

(البنيات)، وتكون قيم معاملات المسار موحدة تقريبا وتتراوح بين (-1 و +1)، وكلما كانت قيمة معاملات المسار المقدر أكثر قربا من (+1) فإنها تشكل علاقات إيجابية قوية، وبالمثل بالنسبة للعلاقات السلبية كلما اقتربت من (-1) شكلت علاقة سلبية قوية، وهذه القيم عادة تكون ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة المعاملات المقدر أقرب إلى الصفر فهي تشير إلى قيم أضعف، وفيما يتعلق بالقيم القريبة جداً من الصفر أو شديدة الانخفاض فهي في الغالب لا تختلف كثيرا عن الصفر (Hair et al., 2017, 217)، وعليه فإن العلاقة تكون معنوية وذات دلالة إحصائية عندما تقل نسبة الخطأ (p-value) عن (0.05).

١.٣.٤ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي.

جدول (٤-١٦): معاملات المسار للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها

الفرضية	المسار	R ²	Beta	الانحراف المعياري	T	P-value
H1	المرونة الاستراتيجية -> الاداء المنظمي	0.607	0.778	0.021	37.678	0.000
	مرونة تقديم الخدمة -> الاداء المنظمي		0.225	0.044	5.060	0.000
	مرونة الهيكل التنظيمي -> الاداء المنظمي		0.335	0.046	7.305	0.000
	مرونة الموارد -> الاداء المنظمي		0.344	0.046	7.480	0.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) بالنظر إلى بيانات الجدول (٤-١٦) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الرئيسية الأولى يتضح ما يلي:

□ بلغت قيمة (R²) لمسار الفرضية الرئيسية الأولى (0.607) وهو ما يشير إلى أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (60.7%) من التغيرات أو التباين الحاصل في الأداء المنظمي في كليات المجتمع وأن ما نسبته (39.3%) من التباين تفسره

- متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، وهي تعد قوة تفسيرية متوسطة، وتعني أن النموذج له قدرة جيدة في تفسير الظاهرة محل الدراسة، كما أن الخطأ المعياري للنموذج والبالغ (0.021) وهي قيمة تعبر عن دقة عالية تعزز من ذلك.
- بلغت قيمة بيتا (0.778) والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع، وعلى افتراض تحييد المتغيرات الأخرى فيمكن القول إن ارتفاع قيمة بيتا للمرونة الاستراتيجية بدرجة واحدة سيزيد من الأداء المنظمي بنسبة تصل إلى (77.8%).
- بلغت قيمة (T) (37.678) وهي قيمة تزيد عن (2) وهو ما يعزز قيمة بيتا لقبول الفرضية.
- ظهرت قيمة معامل التقدير (P-value) بنسبة خطأ تقل عن (0.001). وهي قيمة إضافية تعزز صحة الفرضية.
- وبناء على ما سبق يمكن القول إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع في لجمهورية اليمنية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.
- ومن خلال ما سبق أيضا يمكن القول إن الهدف المتعلق بمعرفة أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع قد تحقق.
- ٢.٣.٤ اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى**
- ❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى:**
- والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع في لجمهورية اليمنية.
- استناداً إلى بيانات الجدول (٤-١٦) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى يتضح ما يلي:
- قيمة بيتا بلغت (0.225) والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع، وعلى افتراض تحييد

المتغيرات الأخرى فإن زيادة قيمة بيتا بمقدار درجة واحدة لمرونة تقديم الخدمة سيزيد الأداء المنظمي بنسبة (٢٢.٥%).

- اظهرت (T) قيمة معنوية إضافية حيث بلغت (٥.٠٦٠) وهي قيمة تزيد عن (٢) وهي القيمة التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية.
- اظهرت قيمة معامل تقدير العينة (P-value) نسبة خطأ تقل عن (٠.٠٠١) وهي قيمة عالية تعزز القيم السابقة لناحية قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وبناء على ما سبق يمكن الاستنتاج إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

استناداً إلى بيانات الجدول (٤-١٦) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة بيتا (٠.٣٥٥) وهي قيمة تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الاداء المنظمي في كليات المجتمع، وعلى افتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن زيادة قيمة بيتا لمرونة الهيكل التنظيمي بدرجة واحدة سيعمل على زيادة الأداء المنظمي بنسبة (٣٣.٥%).
- بلغت قيمة (T) (٧.٣٠٥) وهي قيمة معنوية تزيد عن القيمة (٢) التي تسمح بقبول الفرضية، وهي قيمة تعزز قيمة بيتا لقبول الفرضية الفرعية الثانية.
- قيمة معامل التقدير (P-value) والتي تقل نسبة الخطأ فيها عن (٠.٠٠١)، وهي قيمة إضافية تعزز قبول الفرضية.

ومما سبق يتضح إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع، وبالتالي يمكن القول انه قد تم قبول الفرضية.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

استناداً إلى بيانات الجدول (٤-١٦) الذي يوضح قيم معاملات المسار للفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى يتضح ما يلي:

- قيمة بيتا قد وصلت إلى (٠.٣٤٤) وهي قيمة دالة إحصائياً وتشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع، وعلى فرض تحييد المتغيرات الأخرى فإن زيادة قيمة بيتا لمرونة الموارد بمقدار درجة واحدة ستؤدي إلى زيادة الأداء المنظمي بنسبة (٣٤.٤%).
- بلغت قيمة (T) للتوزيع الاحتمالي للعينة (٧.٤٨٠) وهي قيمة مرتفعة وتزيد عن القيمة التي تسمح بقبول الفرضية والبالغة (٢)، وهذه القيمة تعزز قيمة بيتا لناحية قبول الفرضية.
- إضافة إلى أن قيمة معامل التقدير (P-value) التي تقل نسبة الخطأ فيها عن (٠.٠٠١) مما يدعم القيم السابقة لقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ومما سبق يتضح أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

٣.٣.٤ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي نصت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المنظمي لكليات المجتمع تعزى لنوع الكلية (حكومية، أهلية) وحجم الكلية (كبيرة متوسطة صغيرة).

أولاً: اختبار الفروق بحسب نوع الكلية (حكومية، أهلية)

تم استخدام اختبار (T-test) لاختبار الفروق بحسب نوع الكلية كون مجال المقارنة بين مجموعتين والجدول (٤-٣٦) يوضح نتائج اختبار الفروق.

جدول (٤-١٧): نتائج اختبار (T-test) للفروق بحسب نوع الكلية (حكومية - أهلية)

المتغير/ البعد	نوع الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T-test	Sig.
الأداء المنظمي	حكومية	183	3.7061	0.48906	-7.946-	0.000
	اهلية	306	4.0577	0.44233		
الكفاءة	حكومية	183	3.6984	.54024	-8.347	.000
	اهلية	306	4.0988	.47114		
الفاعلية	حكومية	١٨٣	3.7138	.53238	-6.269	.000
	اهلية	306	4.0166	.48408		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) استناداً إلى بيانات الجدول (٤-١٧) يتضح أن:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المنظمي بشكل عام من حيث نوع الكلية، وقد أظهرت النتائج إن المتوسط في الكليات الحكومية قد وصل إلى (٣.٧٠٦١) بينما بلغ متوسط الكليات الأهلية (٤.٠٥٧٧)، كما تعزز قيمة (T-Test) هذه النتيجة حيث بلغت (-٧.٩٤٦-) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) أو أقل.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الكفاءة والفاعلية وقد بلغ متوسط الكفاءة في الكليات الحكومية (٣.٦٩٨٤)، بينما كان في الكليات الأهلية (٤.٠٩٨٨)، فيما بلغ متوسط الفاعلية في الكليات الحكومية (٣.٧١٣٨) وكان المتوسط في الكليات الأهلية (٤.٠١٦٦)، وتعزز من هذه النتيجة قيمة (T-Test)، حيث جاءت الكفاءة بقيمة (-٨.٣٤٧-)، أما قيمة الفاعلية فكانت (-٦.٢٦٩-) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) أو أقل.

وبالنظر إلى النتائج السابقة يتضح أن هناك فروق في الأداء المنظمي بين كليات المجتمع من حيث متغير نوع الكلية لصالح الكليات الأهلية، حيث كان متوسط الموافقة بين العاملين في الكليات الأهلية أكبر من متوسط موافقة العاملين في الكليات الحكومية.
ثانياً: اختبار الفروق بحسب حجم الكلية:

تم استخدام تحليل التباين (One-way ANOVA) لتحليل الفروق بين الكليات بحسب الفئة حيث تم توزيع الكليات الى ثلاث فئات:
 - الفئة الأولى عدد كادرها أقل من (٥٠).
 - الفئة الثانية التي عدد كادرها يقع بين (٥٠-١٥٠).
 - الفئة الثالثة التي عدد كادرها أكبر من (١٥٠).

جدول (٤-١٨): تحليل التباين (One-way ANOVA) لتحليل الفروق بين الكليات بحسب الفئة

ANOVA						
مستوى الدلالة	F	تربيع المتوسط	درجة الحرية	مجموع التربيعات		
٠.٢١٨	١.٥٣٠	٠.٥٣٥	٢	١.٠٧١	بين المجموعات	الكفاءة
		٠.٣٥٠	٤٨٦	١٧٠.٠٦٩	داخل المجموعات	
			٤٨٨	١٧١.١٤٠	الاجمالي	
٠.٧٦	٢.٥٩٧	٠.٨٤٣	٢	١.٦٨٥	بين المجموعات	الفاعلية
		٠.٣٢٤	٤٨٦	١٥٧.٦٦١	داخل المجموعات	
			٤٨٨	١٥٩.٣٤٦	الاجمالي	
٠.٠٠٦	٥.١٨٢	٣.١٦٧ ٠.٦١١	٢ ٤٨٦ ٤٨٨	٦.٣٣٤ ٢٩٧.٠٣٤ ٣٠٣.٣٦٨	بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي	الأداء المنظمي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) استناداً إلى بيانات الجدول (٤-١٨) يتضح أن:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المنظمي كمتغير حيث كانت قيمة (F) (٥.١٨٢) وكان مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الكفاءة بمفرده حيث بلغت قيمة (F) (٢.٥٩٧) ولم تكن دالة عند مستوى (٠.٠٥).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الفاعلية بمفرده حيث بلغت قيمة (F) (١.٥٣٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تعزى لمتغير حجم الكلية في الأداء المنظمي كمتغير، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاده عند اختبارها كل على حده، وهو ما يعني قبول الفرضية بشكل كامل إلا أنه لا يمكن قبولها مجزأة الى أبعاد.

ولمعرفة الفئة التي تؤول الفروق لصالحها تم استخدام اختبار أقل الفروق الدالة والذي يمكن توضيحه في الجدول (٤-٣٨).

جدول (٤-١٩): اختبار أقل الفروق الدالة

الدالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	حجم الكلية (J)	حجم الكلية (I)
.028	.08387	.18448*	متوسط	كبير
.361	.09109	-.08320-	صغير	
.028	.08387	-.18448*.	كبير	متوسط
.002	.08715	-.26768*.	صغير	
.361	.09109	.08320	كبير	صغير
.002	.08715	.26768*	متوسط	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل المعادلات الهيكلية (Smart-Pls) من الجدول (٤-١٩) يتضح أن الفروق تؤول لصالح الكليات التي حجمها كبير والتي حجمها صغير على الكليات التي حجمها متوسط، حيث كانت قيمة متوسط الأداء المنظمي للكليات كبيرة الحجم وصغيرة الحجم دالة إحصائياً على الكليات متوسطة الحجم، وهذا يعني أن الكليات الكبيرة والصغيرة الحجم تتفوق في أدائها المنظمي على الكليات المتوسطة الحجم.

٤.٤ مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات للنموذج الهيكلي للدراسة:

□ عند تحليل مسار الفرضيات لمعرفة تأثير المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في الكليات مجال الدراسة، تبين أن هناك وعي وإدراك بأهمية المرونة الاستراتيجية وأن هناك اهتماماً كبيراً بتطبيقها وقد أظهرت قيم مرتفعة للفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر للمرونة الاستراتيجية في الأداء المنظمي على

مستوى الفرضية وعلى مستوى الأبعاد المكونة لها (مرونة تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد)، وهو ما يعكس استجابة كبيرة لمتغيرات البيئة الخارجية والعمل على تطوير البيئة الداخلية،

□ وقد جاءت الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر لمرونة الموارد في تحقيق الأداء المنظمي بالترتيب الأول وهو ما يعكس اهتمام الكليات بتطوير وتحسين مواردها المادية والبشرية بما يمكنها من المنافسة وتحقيق مستويات أداء عالية، كما أنه يعكس مدى احتياج الكليات لتحسين وتطوير مواردها سواء كانت مادية أو بشرية، حيث إن أغلب الكليات لم يمر على إنشائها فترات طويلة ولا سيما الأهلية منها، وهو ما يشير إلى عدم امتلاكها بنية تحتية متكاملة سواء على مستوى المباني أم التجهيزات، أم الكادر العامل ولا سيما الأكاديميين الذين يحتاجون لفترة طويلة من التدريب والتأهيل علاوة على هجرة معظم الكفاءات من البلد سعياً لتحسين مستواهم المعيشي.

وهو ما يفسر الاهتمام العالي من قبل الكليات عينة الدراسة بمرونة الموارد بدرجة أعلى من بقية الأبعاد، نظراً لصعوبة وتكلفة الحصول عليها، كون استكمال البنية التحتية للكليات ليس بالأمر السهل ولا سيما في ظل الظروف الحالية التي تمر بها البلد، كما أن امتلاك الكادر الأكاديمي المؤهل تأهيلاً علمياً عالياً يحتاج لفترات طويلة وتكاليف عالية، علاوة على أن الكليات تعتمد على الدولة في تأهيل الكوادر الأكاديمية وليس لديها الإمكانيات لتأهيل كوادرها ذاتياً أو على نفقتها.

□ وجاءت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء المنظمي في الترتيب الثاني من حيث الأهمية وهو ما يعكس اهتمام الكليات بتبسيط الإجراءات وسرعة أداء المهام لتحقيق لتحسين أدائها المنظمي، إضافة إلى تحسين قدرة العاملين على أداء أكثر من مهمة واحدة وعدم تركيز السلطات في مستوى إداري معين

□ أما الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر لمرونة تقديم الخدمة في تحقيق الأداء فقد جاءت في الترتيب الثالث، ولها قيمة عالية وتعكس اهتماماً جيداً

من قبل الكليات عينة الدراسة بالمرونة في تقديم الخدمة ومحاولة تقديم البرامج التعليمية الحديثة التي تواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تميز منظمات الأعمال الحديثة وحاجتها إلى الكوادر المؤهلة والماهرة.

- ويمكن تفسير قبول الفرضية المتعلقة بأثر مرونة تقديم الخدمة في تحقيق الأداء المنظمي بدرجة اقل من بقية الفرضيات المقترحة عن الفرضية الرئيسية الأولى، بأن الكليات لم تتمكن حتى الآن من تحقيق طموحاتها من حيث عدد البرامج ونوعية التعليم كونها تقتصر إلى الإمكانيات المادية التي تساعدها على اقتناء الأجهزة والمعامل الحديثة التي تمكنها من تقديم البرامج ذات التكاليف العالية.
- وقد تبين من خلال نتائج الدراسة أن نموذج الدراسة قد تم تطبيقه بشكل كبير في كليات المجتمع، حيث أظهرت النتائج أن الأداء المنظمي في كليات المجتمع قد تم تفسيره بنسبة (٧٢%) من خلال المرونة الاستراتيجية.
- كما تبين من خلال النتائج أن الأوزان في المستوى الثاني (أبعاد المتغيرات) قد أظهرت أن بُعد مرونة الموارد جاء في الترتيب الأول بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وجاء بعد مرونة تقديم الخدمة في الترتيب الأخير أي أن مرونة الموارد كان لها الأثر الأكبر بين أبعاد المرونة الاستراتيجية فيما جاء بعد مرونة تقديم الخدمة الأقل أهمية وأثراً بين الأبعاد الثلاثة للمرونة الاستراتيجية، وبالنسبة لأبعاد الأداء المنظمي أظهرت التشعبات للأبعاد إن بُعد الكفاءة أكثر أهمية من بُعد الفاعلية ما يعني أن كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية تهتم بتخفيض التكاليف أكثر من اهتمامها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٥.٤ مقارنة نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية الأولى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية حيث بلغت قيمة (R^2) لمسار الفرضية الرئيسية الأولى (٠.٦٠٧) وهو ما يشير إلى أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبتها (٦٠.٧%) من التغيرات أو التباين الحاصل في الأداء المنظمي، وهي قوة تفسيرية متوسطة،

وتعني أن النموذج له قدرة جيدة في تفسير الظاهرة محل الدراسة، فيما بلغت قيمة بيتا (0.778) والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع، وعلى افتراض تحييد المتغيرات الأخرى فيمكن القول إن ارتفاع قيمة بيتا للمرونة الاستراتيجية بدرجة واحدة سيزيد من الأداء المنظمي بنسبة تصل إلى (77.8%).

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول إن ممارسة المرونة الاستراتيجية في الكليات مجال الدراسة له أثر إيجابي في تحقيق الأداء المنظمي، وأن ارتفاع ممارسة المرونة الاستراتيجية يزيد من نسبة تحقق الأداء المنظمي في الكليات مجال الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (Supriadi et al., 2020) التي توصلت إلى أن ارتفاع تطبيق المرونة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء في شركات صناعة الأحذية الإندونيسية، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (عايض وعمر، 2019) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية بنسبة (74.6%)، واتفقت مع دراسة (رشيد وحמיד، 2019) التي توصلت وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي في الكليات الأهلية في العراق، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (Shalender & Yadav, 2019) التي خلصت إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في أداء شركات صناعة السيارات في الهند.

كما اتفقت الدراسة مع دراسة (بن أحمد، 2017) التي توصلت إلى وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية أداء شركة اتصالات موبيليس الجزائرية.

١.٥ الاستنتاجات

١.١.٥ الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

١. تبدي الكليات اهتماماً بتحقيق الأداء المنظمي من منظور الكفاءة والفاعلية.
٢. أبدت الكليات اهتماماً أكبر بالكفاءة مقارنة، باهتمامها بالفاعلية.
٣. تهتم الكليات بتخفيض التكاليف بدرجة أعلى من اهتمامها بتحقيق الأهداف.

٤. أبدت الكليات اهتماماً عالياً بأبعاد المرونة الاستراتيجية، وكان بُعد مرونة الموارد هو الأكثر اهتماماً.
 ٥. تهتم الكليات بتخصيص الموارد المتاحة لتطوير إمكاناتها المختلفة، وتحسين أدائها المنظمي.
 ٦. هناك اهتمام من قبل الكليات مجال الدراسة بمرونة الهيكل التنظيمي.
 ٧. يوجد اهتمام لدى الكليات مجال الدراسة بمرونة تقديم الخدمة.
 ٨. توجد اختلافات في مستوى تحقق الأداء المنظمي في كليات المجتمع حسب متغير نوع الكلية (حكومية – أهلية) لصالح الكليات الأهلية، حيث كانت متوسط موافقة عينة الدراسة في الكليات الأهلية أعلى منه في الكليات الحكومية.
 ٩. توجد اختلافات في مستوى تحقيق الأداء المنظمي تعزى لمتغير حجم الكلية، حيث كانت قيمة المتوسطات في الكليات الكبيرة والصغيرة أعلى منها في الكليات المتوسطة الحجم.
 ١٠. لم تظهر أبعاد الأداء المنظمي (الكفاءة والفاعلية) تعزى لمتغير حجم الكلية عند اختبارها منفردة اختلافات في تحقق الأداء المنظمي بين الكليات مجال الدراسة.
- ٢.١.٥ الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة**
١. يوجد تفاوت في أثر ابعاد المرونة الاستراتيجية في أداء كليات المجتمع اليمنية مجال الدراسة حيث كان اكثرها أثراً بُعد مرونة الموارد وأقلها أثراً بُعد مرونة تقديم الخدمة.
 ٢. يوجد تفاوت في الأداء المنظمي تبعاً لنوع الكلية لصالح الكليات الأهلية على الكليات الحكومية.
 ٣. يوجد تفاوت في الأداء المنظمي لكليات المجتمع اليمنية مجال الدراسة تبعاً لحجم الكلية لمصلحة الكليات الكبيرة والصغيرة الحجم على الكليات متوسطة الحجم عند اختبار متغير الأداء المنظمي بشكل كامل.
 ٤. لا يوجد تفاوت كبير في أداء كليات المجتمع مجال الدراسة عند اختبار ابعاد الأداء المنظمي بشكل منفرد.

٢.٥ التوصيات :

١. تعزيز اهتمام الكليات بتحقيق الأداء المنظمي من مفهومي الكفاءة والفاعلية كونهما مكملين وليس بديلين لبعضهما البعض.
٢. ضرورة اهتمام الكليات بتحقيق الفاعلية، من خلال السعي لتحقيق الأهداف دون الاكتفاء بتخفيض التكاليف على حساب جودة العمليات والمخرجات.
٣. تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية في الكليات واعتماده كمنهج وممارسة، والعمل على تطوير البنية التحتية (المادية، والبشرية، والتقنية) لتتمكن من التكيف والتأثير الإيجابي في متغيرات البيئة المختلفة.
٤. التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في كليات المجتمع والعمل على تطوير أنظمتها وسياساتها بما يمكنها من مجاراة التطورات في البيئة المحيطة.

المراجع:

- أبو رذن، إيمان بشير محمد، والعنزي، دلال شكري محمد (٢٠١٧). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة جامعة دهوك، ٢٠ (٢)، ٢٣٧-٢٧٤.
- أبو قمر، محمد احمد محمد (٢٠٠٩). تقويم اداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- احمد، سلايمي، والسبتي، جريبي (٢٠١٥). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية إلى للاستراتيجية إلى نظرية الموارد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٤٤)، ٨٣-١٠٤.
- بحيري، سعد صادق (٢٠٠٤). ادرة توازن الاداء. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- بداوي، محمد (٢٠١٦). النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (٥)، ٢١-٣٦.
- بن أحمد، أسية (٢٠١٧). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية أداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.
- تاويريريت، نور الدين (٢٠٠٦). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمودي منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع (٢٠١٧). القانون واللوائح المنظمة لعمل كليات المجتمع. المجلس الاعلى لكليات المجتمع، الجهاز التنفيذي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

- حريم، حسين (١٩٩٧). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسن، ماهر محمد (٢٠٠٤). القيادة اساسيات: نظريات ومفاهيم (ط١)، عمان، الأردن: دار الكندي للنشر.
- الحسيني، فلاح حسن عداي والدوري، مؤيد عبدالرحمن (٢٠٠٠). إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- خرخاش، سعاد (٢٠١٥). دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- الدليمي، انتصار (١٩٩٨). الموائمة بني النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- دهام، عبدالستار إبراهيم (٢٠٠٨). التنظيم البيروقراطي ازاء الفكر المعاصر: إطار نظري. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، (٢)، ٢٥-١.
- الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رشيد، صالح عبدالرضا، وحמיד، عذراء عبدالكريم (٢٠١٩). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي. مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، ٩ (٣)، ٥٣-٣٤.
- الزبيدي، بلال كامل (٢٠١٠). تأثير النزاهة الشعورية والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي (رسالة ماجستير)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- سعاد، عياط، وعزيز، دحمان (٢٠١٦). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم اداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة النشائر الاقتصادية، ٢ (٦)، ١٠٧-١٢١.
- سعال، سومية (٢٠١٨). الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، (٣٥)، ٩٠-٨١.
- السلطاني، سعدية حايث كاظم، محمد، اقبال غني، وعمران، نضال عبدالهادي (٢٠١٢). دراسة العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٤ (٨)، ٢٦٣-٢٨٠.
- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٧). نظرية المنظمة (ط٣). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- طواف، عبدخالق هادي محسن (٢٠٠٩). نموذج مقترح لتحسين الاداء التنظيمي في جامعة صنعاء (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة حلب، سوريا.

- الطويل، اكرم احمد، وسلطان، حكمت رشيد (٢٠١٢). *الاداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة: بحوث علمية محكمة منتقاة*، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية. عايض، عبداللطيف مصلح محمد، وعمر، حسن محمد عمر (٢٠١٩). *المرونة الاستراتيجية وأثرها في اداء الجامعات اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٢٥ (٢)، ١١١-١٣٦.
- العبادي، هاشم فوزي دباس، الغزالي، فاضل راضي غباش، والفتلاوي، ماجد جبار غزاي (٢٠٠٩). *اهمية دور تقويم الاداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، ١١ (٢)، ١٢١-١٤٣.
- العبيسي، رهييب سعيد قائد (٢٠١٧). *تصور مقترح لموائمة مخرجات كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية مع متطلبات سوق العمل في ضوء الواقع الحالي لها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٠ (٢٨)، ١٥٥-١٨١.
- عثماني، عابد (٢٠١٩). *النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العائلي* (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- عمران، العربي (٢٠١٨). *نور ادارة المعرفة في رفع كفاءة ادارة المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- العنزي، سعد، السعيد، يعرب عدنان، والنوري، احمد نزار (٢٠٠٩). *فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٥ (٥٣)، ٢٢-٢٣.
- الغزالي، فاضل راضي غباش، الكرعوي، حسين علي، والجبوري، علي عبود (٢٠١٨). *التراشق الاستراتيجي ودوره في بلورة التداوب الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية*، ١ (٣٦)، ٢٣١-٢٥٨.
- غوثن، غادة منصور (٢٠٠٥). *أهمية استخدام مقاييس الاداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الادارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.
- قحوان، محمد قاسم علي (٢٠١٥). *واقع كليات المجتمع الحكومية بالجمهورية اليمنية في ضوء المعايير المؤسسية. مجلة جامعة الناصر*، ٢ (٥)، ١٦٧-٢٠٣.
- القريشي، مدحت (٢٠٠٥). *الاقتصاد الصناعي* (ط٢)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- المجلس الاعلى لكليات المجتمع. (٢٠١٦). *النشرة الاحصائية الخاصة بكليات المجتمع. المجلس التنفيذي لكليات المجتمع (الجهاز التنفيذي)، صنعاء.*
- مجيد، سمية عباس (٢٠٠٦). *التقانة وعلاقتها برفع مستويات الاداء التنظيمي: دراسة تحليلية في احد المصارف. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (١٣)، ١٦٨-١٨٦.

- محمد، دعاء رضا رياض (٢٠١٤). التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما: بحث في تطور الفكر الإداري، مجلة البحوث الإدارية، ٣٢ (٣)، ١٦٨-٢١٢.
- محمد، عبد الحكيم عبده (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى العاملين في كليات المجتمع اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.
- المحمدي، سعد علي ربحان (٢٠١١). العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وأثرهما على الفعالية المنظمة (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس الدولية، بريطانيا.
- المعقبى، فهد أحمد أحمد غالب (٢٠٢٠). التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، Doi: 10.13140/RG.2.2.23586.38083
- منصور، بهاء محمد حسين (٢٠٠٢). المدخل المقترح لقياس وتقييم الاداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، (١).
- النشرة الاحصائية الخاصة بكليات المجتمع (٢٠١٦)، المجلس الاعلى لكليات المجتمع الجهاز التنفيذي صنعاء، اليمن.
- يوسف، محمد محمود عبد الله (٢٠١٧). نحو منهجية جديدة لتفعيل الاسس الاقتصادية للاستدامة مع دراسة حالات مقارنة. بحث مقدم إلى المؤتمر والمعرض الهندسي الدولي بالرياض، ٤-٧ ديسمبر، الهيئة السعودية للمهندسين، الرياض، السعودية.
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The journal of finance*, 23(4), 589-609.
- Andreev, P., Heart, T., Maoz, H., & Pliskin, N. (2009). *Validating Formative Partial Least Squares (PLS) Models: Methodological Review and Empirical Illustration*. In the 30th International Conference on Information Systems, 15-18 December, Phoenix, Arizona.
- Arafa, A., & ElMaraghy, W. H. (2012). Enterprise strategic flexibility. *Procedia CIRP*, 3, 537-542.
- Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. G. (2015). Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk

- management. *International Journal of Accounting Information Systems*, 19, 1-16.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Bhandari, G., Bliemel, M., Harold, A., & Hassanein, K. (2004). Flexibility in e-business strategies: A requirement for success. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(2/3), 11-22.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power Analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: Routledge
- Daft, R. (2003). *Organization theory and design* (8th ed.). Boston MA: Cengage South-Western.
- Daft, R. L. (2008). *Management* (8th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- David, F. R. (2001). *Strategic management: Concept*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Firestone, J., McElroy, M. W., Gorelick, C., & Tantawy-Monsou, B. (2005). For performance through learning, knowledge management is the critical practice. *The Learning Organization*, 12(2), 125-139.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107.

- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454. doi:10.1037/h0063487
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.) *New challenges to international marketing* (pp, 277-319). Bingley, United Kingdom: emerald group publishing limited.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.
- Jones, G. R. (2000). *Contemporary management*. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. R. (2005). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Boston, MA: Harvard Business Publishing.

- Lee, N., & Cadogan, J. W. (2013). Problems with formative and higher-order reflective variables. *Journal of Business Research*, 66(2), 242-247.
- MacKinnon, W., Grant, G., & Cray, D. (2008, January). Enterprise information systems and strategic flexibility. In *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)* (pp. 402-402). 7-10 January, IEEE, Waikoloa, HI.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times.
- Neely, A., & Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-7.
- Riratanaphong, C., Voortdt, T., & Sarasoja, A. L. (2012). Performance measurement in the context of CREM and FM. In P. A. Jensen, D. J. M. van der Voordt, & C. Coenen (Eds.), *The added value of facilities management: concepts, findings and perspectives* (pp. 123-145). Lyngby: Polyteknisk Forlag.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159.
- Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77-90.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133.

- Supriadi, Y. N., Ahman, E., Wibowo, L. A., Furqon, C., & Subagia, D. (2020). Strategic Flexibility in Mediating the Effect of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Environment on Firm Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(8), 324-330.
- Voola, R., & Muthaly, S. (2005). *Strategic flexibility and organisational performance: The mediating effects of total market orientation*. In Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) (pp. 117-125), 7-9 December, The University of Western Australia, Perth, Australia.
- Wang, Y., & Lo, H. P. (2004). Customer-focused performance and its key resource-based determinants: An integrated framework. *Competitiveness Review*, 14(1/2), 34-59.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
- Yang, J., Zhang, F., Jiang, X., & Sun, W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 347-356.
- Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161-183.
- Yongsun, P. (1991). *The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment* (Doctoral dissertation). University of Washington, Seattle, Washington.