



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي

المستدام : مدخل معرفي

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية

والمبيدات

مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدمت بها الطالبة

زينب ثائر توفيق الحربي

بإشراف الأستاذ الدكتور

أحمد كاظم بريس اليساري

2023 م

1444 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

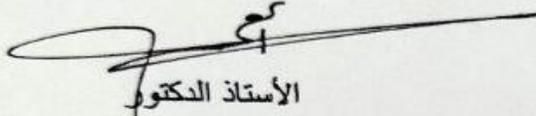
﴿ وَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
فَضَّلَنَا عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ ﴾

صدق الله العلي العظيم

﴿ 15 ﴾ سورة النمل - آية

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ " تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام : مدخل معرفي " والتي تقدمت بها الطالبة (زينب ثائر توفيق الحربي) قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال .



الأستاذ الدكتور

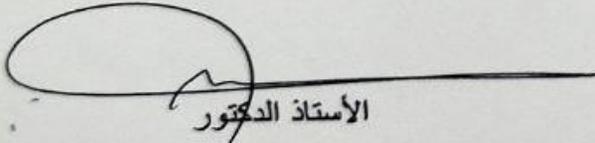
احمد كاظم بريس اليساري

المشرف

2023 / 3 /

توصية السيد رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات المتوافرة اشرح هذه الرسالة للمناقشة



الأستاذ الدكتور

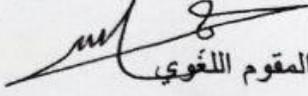
محمود فهد عبد علي الدليمي

رئيس قسم إدارة الأعمال

2023 / 3 /

اقرار المقوم اللغوي

أقر بأن الرسالة الموسومة بـ " تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي
المستدام : مدخل معرفي " والتي تقدمت بها الطالبة (زينب ثائر توفيق الحربي) قد
راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي سليم خالي من الأخطاء اللغوية
، ولأجله وقعت .


المقوم اللغوي

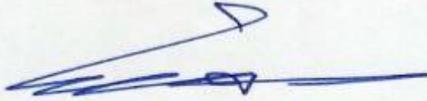
م.د. بلسم عباس حمودي

مركز الدراسات الاستراتيجية / جامعة كربلاء

2023 / 3/ 8

إقرار لجنة المناقشة

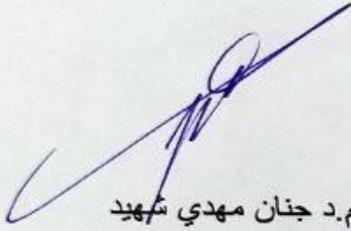
نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة بأننا قد اطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ " تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام : مدخل معرفي " والتي تقدمت بها الطالبة (زينب ثائر توفيق الحربي) وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها وفي ضوء ذلك وجدنا بانها جديرة بنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال وبتقدير (امتياز) .



أ.د. عادل عباس عبد حسين

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

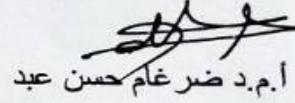
رئيساً



أ.م.د. جنان مهدي تهيد

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

عضواً



أ.م.د. ضرغام حسن عبد

الجامعة التقنية الوسطى / كلية التقنية الإدارية

عضواً



أ.د. احمد كاظم بريس

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

عضواً ومشرفاً

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي و اللغوي
لرسالة الماجستير / قسم إدارة الأعمال، للطالبة (زينب ثائر توفيق الحربي) الموسومة بـ " تأثير المرونة
الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام : مدخل معرفي " واستناداً للصلاحيات المخولة لنا، ارشح هذه
الرسالة للمناقشة .

الأستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا ١٤

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2023 / 3 /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة .

الأستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

عميد كلية الإدارة والاقتصاد ١٤

2023 / 3 /

الإهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وآله وسلم)

إلى سيدي ومولاي أمير المؤمنين علي (عليه السلام)

إلى السيدة فاطمة الزهراء (عليها السلام)، والاثني عشر المعصومين (عليهم السلام) جميعًا

إلى رمز الوفاء والإيثار و التضحية سيدي أبي الفضل العباس (عليه السلام)

إلى من تركت في قلبي فراغًا لا يمكن أن يملأه أحدٌ بعدها، الى من فارقتني بجسدها لكن روحها مازالت ترفرف في سماء حياتي، إلى فقيدة قلبي ... إلى روح جدتي الغالية رحمة الله عليها .

إلى مثال التفاني والإخلاص ، إلى منبت الخير و التضحية، الى من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض، إلى من شجعني على العلم، إلى والدي المبجل أطل الله في عمره وأمدّه بالصحة و العافية .

إلى من وضع المولى – سبحانه وتعالى – الجنة تحت قدميها، وقرها في كتابه العزيز، إلى من قدمت راحتي وسعادتي على راحتها، إلى أُمي الحبيبة .

إلى من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب، إلى من كانوا لي سندًا و عونًا عند الشدائد ، إلى من شدَّ الله بهم عضدي فكانوا خير معين، إلى إخواني وأخواتي .

إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية

إلى أساتذتي الأعزاء ممّن لم يتوانوا في مد يد العون لي

إلى هؤلاء جميعاً : أهدىكم هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكر و عرفان

الحمد لله الأول قبل الإنشاء والإحياء والآخر بعد فناء الأشياء، الذي جعل الحمد مفتاحاً لذكره، الذي لا يبلغ مدحه القائلون ولا يحصي فضائله العادون، اول المشكورين و خير المحمودين، أحمده حمداً كثيراً طيباً مباركاً لا ينقطع ابداً والصلاة والسلام على سيد الأنام محمد (صلى الله عليه و آله وسلم) وعلى آله الطيبين الطاهرين وأصحابه الغر الميامين .

يسرني ويطيب لي، ومن واجب الوفاء و العرفان، وانا انتهي من كتابة رسالتي هذه بفضل الله ورعايته، أن أتقدم بجزيل الشكر و خالص الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور أحمد كاظم اليساري، الذي كان داعماً ومشرفاً والذي قادني إلى نهاية مشوار الدراسة بأخلاق نبيلة ومتابعة علمية رصينة، متمنيةً له كل التوفيق و السداد في خطاه نحو المزيد من العلم والمعرفة والعطاء الدائم، فجزاه الله خيراً عني .

وأتقدم بشكري وامتثاني إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد، والسيد رئيس قسم إدارة الأعمال، والأساتذة الذين اشرفوا على تدريسي في المرحلة التحضيرية، وتدرسيي قسم إدارة الأعمال ممن استفدت من توجيهاتهم وملاحظاتهم القيمة كثيراً، ولا أملك لهم الا الدعاء أن يجازيهم الله أحسن الجزاء، ويجعل عملهم هذا في ميزان حسناتهم إنه سميعٌ مجيب.

كذلك أقدم خالص الشكر والامتنان إلى الأساتذة رئيس لجنة المناقشة وعضائها، لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي و اغنائها علمياً، جزاهم الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول إلى الأساتذيين المقومين العلميين لتحملهما عناء قراءة الرسالة، وخالص امتثاني للخبير اللغوي لتحمله تقويم الرسالة لغوياً، لهم كل الشكر والعرفان .

وأقدم خالص الشكر والامتنان والحب والتقدير إلى عائلتي على ما قدموه لي، وكذلك أشكر زملائي في الدراسة و كل من ساعدني و وقف إلى جانبي في اتمام هذه الرسالة ولم يسعني ذكره .

الباحثة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير المرونة الاستراتيجية، ضمن المدخل المعرفي (كمتغير مستقل) بأبعاده الخمسة: (النماذج المعرفية العقلانية، والنماذج المعرفية التطويرية، والنماذج المعرفية الحتمية، والنماذج المعرفية الاحتمالية، والنماذج المعرفية الفوضوية)، في الأداء الاستراتيجي المستدام (كمتغير تابع) بأبعاده: (محور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، والمحور المالي، والمحور البيئي والاجتماعي)، وقد انطلقت مشكلة الدراسة من عدة تساؤلات منها: ما مدى ادراك مسؤولي المنظمة المبحوثة لتوافر ابعاد المرونة الاستراتيجية من منظور معرفي فيها؟ هل يمكن ان تؤثر المرونة الاستراتيجية بمنظورها المعرفي في الأداء الاستراتيجي المستدام؟ أيا من المنظورات المعرفية للمرونة الاستراتيجية اكثر تأثيرا في الأداء المنظمي المستدام؟ وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها في تحقيق الربط المنطقي والفلسفي بين المرونة الاستراتيجية باعتبارها قدرة معرفية لمتخذ القرار والأداء الاستراتيجي المستدام. وكذلك التنبيه الى إن المرونة الاستراتيجية بناء ترابطي متعدد المستويات (الفرد والمنظمة) يستمد أهمية وقوته من المستوى الأول. إذ تم بناء مقياس جديد للمرونة الاستراتيجية بالاعتماد على دراسة (Combe & Greenly,2004)، ومقياس الأداء الاستراتيجي المستدام بناءً على (Figge et al , 2002). أُختيرت شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل ميدانًا لهذه الدراسة، إذ تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، و شملت عينة الدراسة (115) فرداً من متخذي القرار في الشركة بمستويات إدارية مختلفة ممثلة ب: (مدير عام، ومعاون مدير عام، ومدير قسم، ومسؤول شعبة). تم تحليل البيانات بالإفادة من البرنامج الاحصائي (SPSS,V.23) وتمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات منها) الإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: اعتماد قادة الشركة الإجراءات التصحيحية العقلانية (رد الفعل)، في مجال الاستجابة للتغيرات البيئية وليس الاستباقية العقلانية، وهذا يدل على أنّ الشركة تفتقر فعلياً للقدرات الاستباقية لمتخذي القرار في مجال المرونة الاستراتيجية، مما يؤثر خلا في عمل الشركة، إذ إنّ النجاح واستدامة الأداء يتطلبان التوجه الاستباقي. في حين كانت أبرز توصيات الدراسة توجيه قادة المنظمة إلى أن يكونوا استباقيين في مواجهة التغيرات البيئية.

المصطلحات الأساسية: المرونة الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي المستدام.

قائمة المحتويات List of contents

الصفحة	الموضوع	ت
	الآية القرآنية	
I	الإهداء	
II	الشكر و العرفان	
III	المستخلص	
IV	قائمة المحتويات	
VI	قائمة الجداول	
VII	قائمة الأشكال	
2-1	المقدمة	
39-3	الجانب المنهجي للدراسة	الفصل الاول
20-3	المنهجية العلمية ومجتمع الدراسة	المبحث الاول
4	فكرة موضوع الدراسة ومسوغات اختياره	اولاً
5	إشكالية الدراسة	ثانياً
7	أهمية الدراسة	ثالثاً
8	أهداف الدراسة	رابعاً
8	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	خامساً
10	مخطط الدراسة الفرضي	سادساً
12	بناء فرضيات الدراسة	سابعاً
13	حدود الدراسة	ثامناً
13	مجتمع الدراسة	تاسعاً
19	الأسلوب النظري والتطبيقي للدراسة	عاشراً
20	أدوات التحليل الاحصائي وبرامجه	حادي عشر
39-21	بعض الجهود المعرفية السابقة	المبحث الثاني
21	استعراض بعض الدراسات السابقة	اولاً
38	الفجوة المعرفية وأهم ما يميز الدراسة الحالية	ثانياً
38	مساهمة الدراسة الحالية	ثالثاً
97-40	الجانب النظري للدراسة	الفصل الثاني
72-42	المرونة الاستراتيجية	المبحث الاول
43	التطور التاريخي لمفهوم المرونة الاستراتيجية	اولاً
45	مفهوم المرونة الاستراتيجية	ثانياً

49	أهمية المرونة الاستراتيجية	ثالثاً
52	محددات المرونة الاستراتيجية	رابعاً
54	نتائج المرونة الاستراتيجية	خامساً
56	مداخل المرونة الاستراتيجية	سادساً
65	أبعاد المرونة الاستراتيجية	سابعاً
95-73	الأداء الاستراتيجي المستدام	المبحث الثاني
74	لمحة تاريخية عن الأداء الاستراتيجي المستدام و الاستدامة	اولاً
76	مفهوم الأداء الاستراتيجي المستدام	ثانياً
80	نماذج الأداء المستدام	ثالثاً
86	أهمية الأداء الاستراتيجي المستدام	رابعاً
87	عوائق تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام	خامساً
88	عوامل التمكين للأداء الاستراتيجي المستدام	سادساً
91	أبعاد الأداء الاستراتيجي المستدام	سابعاً
97-96	العلاقة بين المتغيرات	المبحث الثالث
96	العلاقة بين المنظور المعرفي للمرونة الاستراتيجية و الأداء الاستراتيجي المستدام	
135-98	الجانب العملي للدراسة	الفصل الثالث
108-99	تحليل البيانات	المبحث الاول
99	فقرات استمارة الاستبيان	اولاً
100	تقييم جودة البيانات	ثانياً
106	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	ثالثاً
107	صدق أداة قياس الدراسة وثباتها	رابعاً
121-109	التحليل الوصفي للبيانات	المبحث الثاني
109	التحليل الوصفي لمتغير المرونة الاستراتيجية	اولاً
117	التحليل الوصفي لمتغير الأداء الاستراتيجي المستدام	ثانياً
135-122	اختبار فرضيات الدراسة	المبحث الثالث
122	اختبار فرضية الارتباط	اولاً
128	اختبار فرضية التأثير	ثانياً
142-136	الاستنتاجات و التوصيات المقترحة	الفصل الرابع
140-138	الاستنتاجات	المبحث الاول
142-141	التوصيات المقترحة	المبحث الثاني
158-143	المصادر	
	الملاحق	
	المستخلص باللغة الانكليزي	
	العنوان باللغة الانكليزي	

قائمة الجداول List of Tables

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة	1
48	مفاهيم المرونة الاستراتيجية	2
72	النماذج المعرفية النظرية للاستراتيجية و العلاقات المتوقعة مع القدرات لتوليد أشكال مختلفة من المرونة الاستراتيجية	3
78	بعض تعريفات الأداء الاستراتيجي المستدام	4
99	فقرات استمارة الاستبيان	5
101	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للنماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية	6
102	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للنماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية	7
102	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للنماذج الحتمية للمرونة الاستراتيجية	8
103	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للنماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية	9
104	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للنماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية	10
105	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الاستراتيجي المستدام	11
106	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	12
108	قيم معامل الثبات و الصدق لأبعاد متغيرات الدراسة	13
111	تحليل استجابات أفراد العينة للنماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية	14
113	تحليل استجابات أفراد العينة للنماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية	15
114	تحليل استجابات أفراد العينة للنموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية	16
115	تحليل استجابات أفراد العينة للنماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية	17
117	تحليل استجابات أفراد العينة للنماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية	18
118	تحليل استجابات أفراد العينة لبعد المنظور المالي	19
119	تحليل استجابات أفراد العينة لبعد منظور الزبائن	20
119	تحليل استجابات أفراد العينة لبعد منظور العمليات الداخلية	21
120	تحليل استجابات أفراد العينة لبعد منظور التعلم و النمو	22
121	تحليل استجابات أفراد العينة للمنظور البيئي و الاجتماعي	23
123	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى	24

124	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية	25
125	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة	26
126	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الرابعة	27
127	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الخامسة	28
129	اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية	29
130	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	30
132	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	31
133	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية	32
134	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية	33

List of figures قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	المخطط الفرضي للدراسة	1
16	توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	2
16	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	3
17	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	4
18	توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي	5
18	توزيع العينة حسب المنصب	6
41	مخطط تفصيلي للفصل الثاني	7
43	انواع التغيير	8
62	مستويات المرونة الاستراتيجية	9
64	العلاقة بين المعرفة والتكنولوجيا، والابداع والابتكار، والتغيير التنظيمي والاستراتيجي	10
76	مراحل تطور الأداء الاستراتيجي المستدام	11
80	الخط الاساسي الثلاثي	12
81	بطاقة الأداء المتوازن	13
83	بطاقة الأداء المتوازن المستدام	14
84	انموذج إدارة قوى التناقض	15
85	نموذج رؤوس الأموال الخمسة	16
90	نموذج للعوامل التمكينية الاستراتيجية لممارسة الأعمال المستدامة	17
107	التوزيع الطبيعي لمتغير المرونة الاستراتيجية	18
107	التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الاستراتيجي المستدام	19

المقدمة

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات والتعقيدات البيئية، في جميع الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعرفية، وإنَّ هذه التغيرات إن لم يواكبها تغيير في مجال عمل الشركات العراقية، فهذا سيؤدي إلى توسيع الفجوة العميقة أساسًا بين تلك الشركات و الشركات العاملة في الأسواق العالمية، الأمر الذي سيجعل ميزان القوة يميل باتجاه تلك الشركات على حساب الشركات العراقية .

ولكي تستطيع المنظمات مواجهة هذه التحديات و البقاء، يجب أن تكون قادرة على التغيير أو التأقلم، هذا يعني أنَّها يجب أن تتمتع بالمرونة الاستراتيجية اللازمة، فمن الصعب على منظمات الأعمال أن تبقى وتستمر في أعمالها، من دون إجراء تغييرات تناسب والبيئة المحيطة، بالاعتماد على العناصر الأكثر أهمية و منها العنصر البشري والبحث عن استراتيجيات وأساليب جديدة.

إنَّ المرونة الاستراتيجية لا تعد مصطلحًا حديثًا، إذ تم العمل به خلال العقود الماضية من القرن الماضي، نتيجة لزيادة عدم التأكد في بيئة الأعمال، وتمت الإشارة إلى هذا المفهوم من قبل العديد من الباحثين على أنه: قدرة المنظمة في مواجهة التحديات البيئية وإمكانية بقائها و تحقيق استدامة لها. فدائمًا ما كان ينظر إلى المرونة على أنَّها مرونة تشغيلية، أي مرونة عمليات إنتاجية أو مرونة هيكل تنظيمي، ولم يُنظر إليها على أنَّها مرونة عقلية أو معرفية، إذ أنَّ المنظمات هي ليست فقط بنايات وآلات وعمليات إنتاجية، بل الأساس لها هو العاملين الذين يديرونها، لذلك يجب أن يتمتع هؤلاء العاملين بمرونة معرفية كافية، تساعدهم في إدارة المنظمات بشكل يتوافق مع التحديات التي تواجهها. فمن أجل نجاح المنظمة يجب أن يكون لدى متخذي القرار فيها معرفة واسعة تؤهلهم للتنبؤ و قراءة التغيرات التي تحدث في الأسواق و كيفية التجاوب معها. وبما أنَّ المنظمات تحتاج إلى إطار عمل يساعدها في مواجهة التحديات والتغييرات البيئية، فأن المرونة الاستراتيجية هي الإطار الذي ستأخذ هذه المرونة الفكرية بشكل ينعكس على الأداء الاستراتيجي المستدام، الذي يساعد المنظمات في البقاء والاستمرار، إذ إنَّه يسلط الضوء بشكل أساسي على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، فهو بمنزلة مرآة تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والبقاء في الأمد البعيد وكذلك اهداف المجتمع الذي تعمل فيه.

واستناداً إلى هذا تم اختيار متغيرات الدراسة للتعرف عليها (التعرف على متغير المرونة الاستراتيجية المعرفية و مدى تأثيرها في الأداء الاستراتيجي المستدام)، إذ إنَّ هذه الدراسة قد انطلقت من اشكالية فكرية مفادها: (ما الأسس المعرفية للمرونة الاستراتيجية ، وهل يمكن عن طريقها تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام؟) وقد هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير المرونة الاستراتيجية، ضمن المدخل المعرفي (كمتغير مستقل) في الأداء الاستراتيجي المستدام (كمتغير تابع)

تكونت الدراسة من اربعة فصول ، تضمن الفصل الأول الجانب المنهجي للدراسة والذي تضمن مبحثين، اختص الأول بتوضيح منهجية الدراسة، وتضمن الثاني بعض الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة. أمّا الفصل الثاني فقد عرض الجانب النظري للدراسة في ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول المرونة الاستراتيجية، في حين تناول المبحث الثاني الجانب النظري للأداء الاستراتيجي المستدام، أما المبحث الثالث فقد عرض العلاقة بين المتغيرين. وخصص الفصل الثالث لعرض الجانب العملي لهذه الدراسة، في حين تضمن الفصل الرابع عرض الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة .



الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

المبحث الأول : المنهجية العلمية ومجتمع الدراسة

المبحث الثاني : بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الأول

المنهجية العلمية ومجتمع الدراسة

تمهيد

يختص هذا المبحث في توضيح المنهجية العلمية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، حيث إنَّ المنهجية تعد الخارطة التي يستدل الباحث من خلالها على مسار المتغيرات و العلاقة بينها، وما الخطوات التي يمكن أن يقوم بها لغرض توضيح هذه العلاقة. فقد تضمن هذا المبحث التصورات المدروسة عن اشكالسة الدراسة واهميتها واهدافها والفرضيات واهم الوسائل التي تم اعتمادها.

أولاً // فكرة موضوع الدراسة ومسوغات اختيارها:

تهدف هذه الفقرة إلى تبيان الفكرة التي انطلقت منها الباحثة، لغرض التعمق بدراسة موضوع المرونة الاستراتيجية من منطلق معرفي، وتأثيرها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام ، وعلى النحو الآتي:

أ- فكرة الموضوع:

إنَّ الأصل في فكرة الإدارة الاستراتيجية، هو: (خلق التكيف وإدامته بين المنظمة وبيئتها)، وهذا يعني أنه حتى تتجح المنظمة في بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها من خلال حفاظها على مستويات أداء معينة، فأنها يجب أن تديم هذا التكيف بوتيرة موازية لمنافسيها إن لم يكن أسرع منهم، وهذا الأمر يتطلب امتلاكها مهارات ضمن أكثر من مستوى تنظيمي واحد، وأهمها المهارات المعرفية التي يمتلكها فريق الإدارة العليا فيها.

إنَّ تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام أحد أهم واجبات القادة الاستراتيجيين، بصفتهم الوسيط بين (البيئة الخارجية) التي تعمل بها المنظمة، وما تحمله من قوى ضاغطة على المنظمة، والبيئة الداخلية بما تمتلكه من موارد وامكانات (Virany,1992;He & Wong,2004)، عليه يقع على عاتق القادة الاستراتيجيين اتخاذ القرارات التي تتضمن تخصيص الموارد والامكانات المتاحة بين الاحتياجات المتصارعة داخل المنظمة

بالشكل الذي يضمن تكيفها المستمر، لكن هذه القرارات، ومنها المرونة الاستراتيجية للمنظمة، تعتمد اعتماداً كاملاً على القدرة المعرفية (Cogitative Capability) لمتخذ القرار الاستراتيجي. بمعنى آخر يمكن تلخيص فكرة الدراسة بأنّ (المرونة الاستراتيجية للمنظمة لا تتركز بشكل أساسي في مرونة مواردها فقط، بل تتركز بشكل اكبر في قدرة متخذ القرار على انجاز واحد أو أكثر من الأنشطة العقلية التي تكون المعرفة).

ب- مسوغات اختيار موضوع الدراسة:

يمكن بيان أهم المسوغات التي قادت الباحثة إلى اختيار موضوع الدراسة دون غيره من الموضوعات بالشكل الآتي:

- 1- ندرة (إن لم يكن انعدام) الدراسات العربية والأجنبية، التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية، من منطلق مستوى متخذي القرار (مستوى الفرد)، حيث إنّ تلك الدراسات تناولتها من منطلق قدرات الشركة (مستوى المنظمة).
- 2- إنّ الأصل في أي نجاح تحقّقه الشركة، ولاسيما في ظل بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار، هو بما تمتلكه من قدرات معرفية تتمثل في التعلم والمهارات والمعرفة (القدرات الديناميكية غير الملموسة)، وبالتأكيد تعد القدرات المعرفية التي يمتلكها متخذ القرار الأصل في كل نجاح.
- 3- إبراز دور القدرات المعرفية لمتخذ القرار، في تعزيز مرونة الشركة استراتيجياً، وبما يمكنها من تعزيز أدائها الاستراتيجي المستدام.
- 4- محاولة من الباحثة لفتح آفاق جديدة، و وضع لبنة في طريق البحث العلمي الخاص بدراسة المرونة الاستراتيجية كنتاج معرفي ، وليس نتاج موارد مادية فقط.

ثانياً // إشكالية الدراسة:

تتناول هذه الفقرة جانبيين، هما: الإشكالية الفكرية للدراسة التي تهدف الى مناقشة الجدل الفكري بخصوص الدور الذي تقوم به القدرات المعرفية لمتخذ القرار كأحد عناصر المرونة الاستراتيجية، والفقرة الثانية الإشكالية الميدانية والتي تبين مدى حاجة الشركة المبحوثة للدراسة.

أ- الإشكالية الفكرية للدراسة:

يشير (Eggers & Kaplan,2013:1) إلى إنَّ البحوث الخاصة بالمعرفة التنظيمية والموارد التنظيمية، تطورت بشكل يوحى بانفصال كل مكون عن الآخر في تحقيق الأداء التنظيمي، فنظرية الاستناد للموارد (Recourse Based) ركزت تركيزاً كاملاً في العلاقة بين الموارد الملموسة والأداء، فيما ركز منظرو المعرفة الإدارية في أنَّ الكيفية التي يتم بها تفسير المتغيرات البيئية هي التي تشكل نوع الاستجابة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية) واتجاهها. في الوقت الراهن، تنبه الباحثون إلى حقيقة مهمة، وهي أنَّ توظيف الموارد الملموسة قد يكون عديم الجدوى بالنسبة لتعزيز أداء منظمة ما، ما لم يرتبط بفهم واضح من قبل متخذ القرار فيها، عن الكيفية التي ترتبط بها تلك الموارد، مع التغيرات في البيئة الخارجية. هذا الأمر يدفع الباحثة إلى الاعتقاد بأنَّ المرونة الاستراتيجية ما هي في الواقع إلا بناء متعدد المستويات (فرد ومنظمة)، ولا يمكن تحقيق المستوى المنظمي، أو على الأقل لن يكون ذلك المستوى قادراً على مجارة التغيرات البيئية (التكيف) ما لم يسند بشكل قوي من المستوى الفردي (متخذ القرار)، عليه تنطلق الإشكالية الفكرية من تساؤل مفاده (ما الأسس المعرفية للمرونة الاستراتيجية ، وهل يمكن من خلالها تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام؟).

ب- الإشكالية الميدانية للدراسة:

تعمل معظم المنظمات في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد (D'Aveni,1994)، وهذا يحتم على المنظمات أن تتكيف باستمرار، عن طريق بناء أطر إدارية وتكنولوجية وسلوكية (اليساري،2014:4). إنَّ الأداء الاستراتيجي المستدام لا يشكل فرصة للمنظمة لغرض تحقيق التفوق على منافسيها فحسب، بل قد يمثل تهديدا للمنظمات التي لا تستطيع الإيفاء بمتطلباته، مثلاً الخروج من السوق مستقبلاً، لاسيما إذا ما لاحظنا أنَّ هناك تأكيداً كبيراً حتى من الجانب القانوني على ضرورة مراعاة الجوانب الاجتماعية والبيئية لعمل المنظمات المختلفة. ترى الباحثة أنَّه يمكن تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام للمنظمات العراقية، في حال عززت من القدرات المعرفية لمتخذ القرار، التي يمكن من خلالها إعادة ترتيب مواردها وامكاناتها بالشكل الذي يعزز من تنافسيتها، ويمكن النظر إلى مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- 1- ما مدى إدراك مسؤولي الشركة المبحوثة لتوافر أبعاد المرونة الاستراتيجية من منظور معرفي فيها؟
- 2- ما مدى ادراك مسؤولي الشركة المبحوثة لتوافر أبعاد الأداء الاستراتيجي المستدام فيها؟
- 3- هل ترتبط المرونة الاستراتيجية عن طريق منظورها المعرفي بعلاقة مع الأداء الاستراتيجي المستدام؟
- 4- هل يمكن أن تؤثر المرونة الاستراتيجية بمنظورها المعرفي في الأداء الاستراتيجي المستدام؟
- 5- أي من المنظورات المعرفية للمرونة الاستراتيجية أكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي المستدام؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تعد المرحلة الحالية التي تعيشها المنظمات مرحلة صراع المواهب، فنجاح المنظمة إنّما يعتمد على امتلاكها لمتخذي قرار مبدعين، لديهم مهارات عالية في التفكير، تساعد على تكوين رؤية شاملة لمستقبل المنظمة، عن طريق التعامل مع بيئة معقدة والتنبؤ بمتغيراتها مسبقاً، مما سينعكس إيجابياً على أدائها الاستراتيجي المستدام (اليساري، 2014: 5)، من هنا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يأتي:

أ- الأهمية الفكرية للدراسة:

- 1- تحاول الدراسة تحقيق الربط المنطقي والفلسفي بين المرونة الاستراتيجية بوصفها قدرة معرفية لمتخذ القرار، والأداء الاستراتيجي المستدام.
- 2- تناولت الدراسة المرونة الاستراتيجية بأسلوب تطبيقي، ومن منظور معرفي لم تتطرق له الدراسات السابقة سواء كانت عربية أم أجنبية.
- 3- تناولت الدراسة موضوعاً قلما تناوله الباحثون، ألا وهو الأداء الاستراتيجي المستدام.
- 4- التنبيه إلى أنّ المرونة الاستراتيجية بناء ترابطي متعدد المستويات (الفرد والمنظمة)، يستمد أهمية وقوته من المستوى الأول.

ب- الأهمية الميدانية للدراسة:

- 1- تتبع أهمية الدراسة من تنبيه متخذي القرار على ضرورة امتلاكهم لمهارات المرونة الاستراتيجية، فضلا عن باقي المهارات الأخرى.
- 2- تمكين الشركة قيد الدراسة من معرفة مدى توافر متغيرات الدراسة فيها.
- 3- تعزيز قدرة الشركة المبحوثة على الارتقاء بالقدرات المعرفية للمرونة الاستراتيجية لدى متخذي القرار فيها.
- 4- تنبيه متخذي القرار في الشركة للظروف البيئية شديدة التعقيد المحيطة بالشركة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تم صياغة أهداف الدراسة بشكل يتوافق مع تساؤلاتها وعلى النحو الآتي :

- 1- قياس مدى توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية من منظور معرفي في الشركة المبحوثة من وجهة نظر مسؤوليها.
- 2- التعرف على طبيعة أبعاد الأداء الاستراتيجي المستدام المطبقة في الشركة المبحوثة.
- 3- اختبار مدى ارتباط المرونة الاستراتيجية عن طريق منظورها المعرفي بعلاقة مع الأداء الاستراتيجي المستدام.
- 4- معرفة مدى تأثير المرونة الاستراتيجية بمنظورها المعرفي في الأداء الاستراتيجي المستدام، وقوة هذا التأثير .
- 5- استكشاف أي من المنظورات المعرفية للمرونة الاستراتيجية أكثر تأثيراً في الأداء المنظمي المستدام.

خامساً : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ركناً أساسياً من أركان الدراسة الحالية، إذ إنَّها تمثل وجهة نظر الباحثة للمتغيرات وطبيعتها، وعلاقتها مع بعضها، بعد الاطلاع على آراء الباحثين والكتاب في حقل الاختصاص . وفيما يأتي تلك التعاريف:

1- المرونة الاستراتيجية: قدرة متخذ القرار على توليد خيارات استراتيجية جديدة وتنفيذها، بما يمتلك من ذخيرة معرفية. وتتكون المرونة الاستراتيجية من الأبعاد الآتية:

أ- النماذج المعرفية العقلانية للمرونة الاستراتيجية: وتؤكد على قدرة العقل البشري على استقبال المعلومات وترتيبها وتنظيمها والقيام بعملية التفسير لها، إذ يحاول صانعو القرار التقليل من التعقيد وفهم البيئة والتوافق معها، عن طريق مواكبة التغيير في احتياجات الزبائن وعروض المنافسين .

ب- النماذج المعرفية التنموية للمرونة الاستراتيجية: بناء موارد وقدرات لا تُضاهى يصعب تقليدها حالياً ومستقبلاً، ولضمان البقاء والنجاح في المستقبل يتم التركيز هنا في البحث والتطوير .

ت- النموذج المعرفي الحتمي للمرونة الاستراتيجية: يتم تحديد العمليات الداخلية للمنظمة وكفاءتها، وكذلك التركيز على خفض التكاليف.

ث- النماذج المعرفية الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية: التفاعل مع القيود الداخلية والخارجية، إذ يتم تحديد الثغرات في الأسواق وسرعة الاستجابة للفرص، وكذلك تحديد العوائق التي تحول دون التغيير ومعالجتها.

ج- النماذج المعرفية الفوضوية للمرونة الاستراتيجية: يتم التركيز في الترابط المتبادل للظواهر، إذ إنَّ تغييراً بسيطاً في أي جزء من النظام يمكن أن يؤدي إلى فوضى متضخمة في الأجزاء الأخرى.

2- الأداء الاستراتيجي المستدام: هو نهج لتحديد الاستراتيجية التنظيمية وتقييمها وتنفيذها وصلها والتي تساعد الشركات على صياغة استراتيجيتها، وتُمكن العاملين من اكتساب رؤى استراتيجية تسمح لهم بصقل التفكير الاستراتيجي، وإبلاغ عملية صنع القرار الاستراتيجي والتعلم. ويتكون من الأبعاد الآتية:

أ- المنظور المالي: تشير المقاييس المالية إلى مدى اسهام استراتيجية المنظمة في تحسين النتيجة النهائية، إذ ترتبط الأهداف المالية النموذجية بالربحية والنمو وقيمة المساهمين.

ب-منظور الزبائن: مثل رضا الزبون والاحتفاظ به، والحصة السوقية وقيمة الزبون وربحية الزبون، إذ لابد أن تكون مصممة لتلبية المتطلبات التنظيمية، التي تمكن المنظمة من إنشاء رؤية واضحة عن الزبائن الذين لابد أن تستهدفهم، مع تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم من المنظمة.

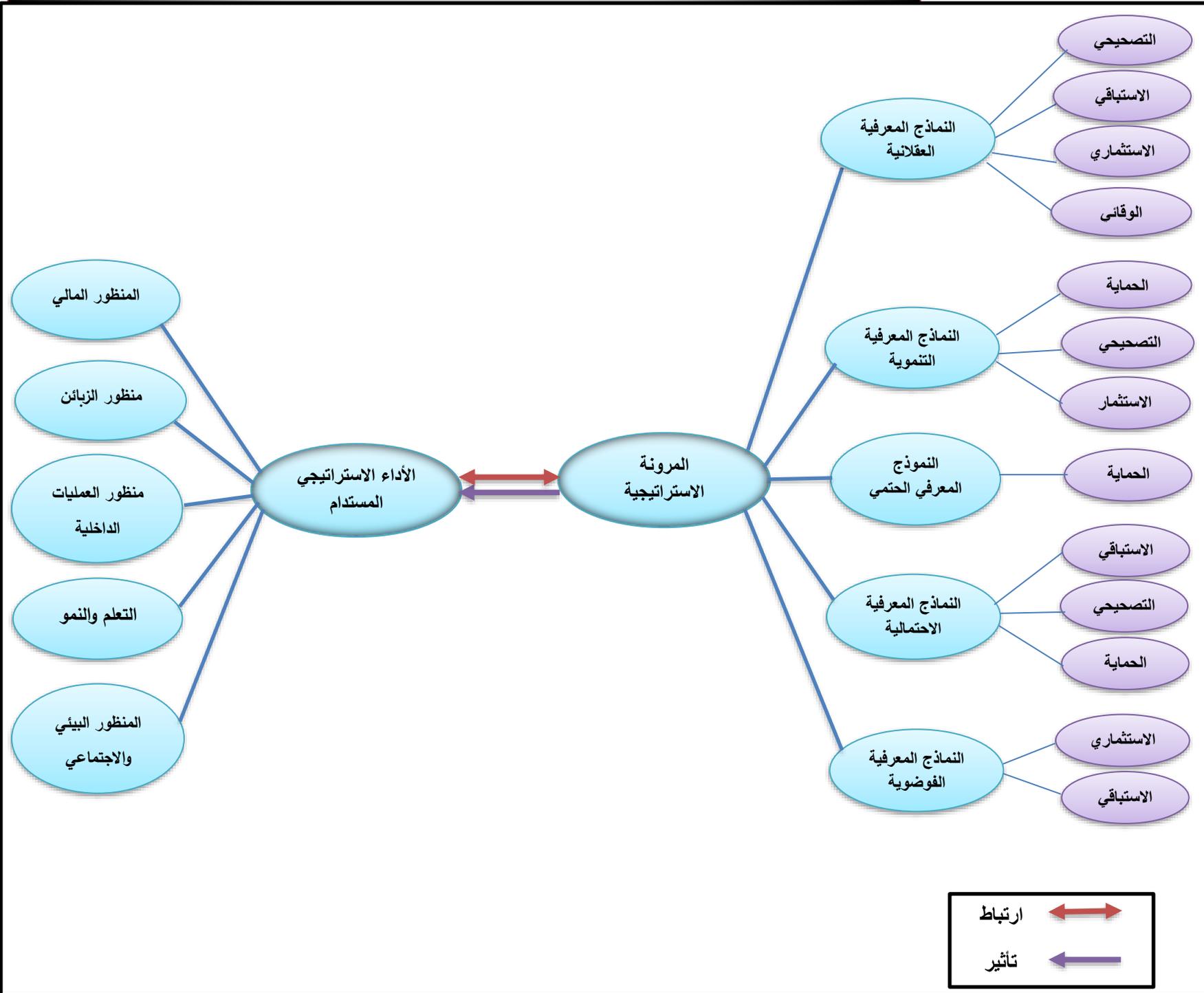
ت-منظور العمليات الداخلية: يشير الى أي شيء يجب أن تتفوق فيه المنظمة، وإلى العمليات التنظيمية الداخلية، التي تسمح بالمقاييس القائمة على هذا المنظور للمديرين بقياس مدى جودة عمل منظماتهم، وما إذا كانت منتجاتها وخدماتها تتوافق مع متطلبات الزبائن المهمة.

ث-التعلم والنمو: يؤكد هذا المنظور على التطورات والنمو المطلوبة داخل الشركة، مثل: قدرات الموظف، والرضا، والإنتاجية، والتمكين وأنظمة التكنولوجيا لتوفير البنية التحتية المناسبة للنمو المستقبلي.

ج-المنظور البيئي والاجتماعي: يؤكد هذا المنظور على التغييرات البيئية والاجتماعية خارج الشركة وداخلها، مثل: الملوثات البيئية جراء الإنتاج (كتلوث الهواء والماء والتربة والمخلفات الصلبة والاحتباس الحراري وغيرها) والتغييرات الاجتماعية.

سادسا: مخطط الدراسة الفرضي:

من أجل اكمال متطلبات الدراسة تم صياغة أنموذج فرضي لها يوضح العلاقة بين متغيراتها المتمثلة ب المرونة الاستراتيجية (المتغير المستقل) والأداء الاستراتيجي المستدام (المتغير التابع) بالاعتماد على مجموعة من النتائج العلمية الرصينة، ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، إذ يفسر المخطط الفرضي تصور الباحثة للعلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة، وكما مبين في الشكل (1):



شكل (I) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر // من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية

سابعاً: بناء فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة وبالإفادة من المخطط الفرضي الذي تم استعراضه في الفقرة (سادساً) المتقدم ذكرها بصياغة مجموعة فرضيات سيتم اختبارها من أجل تحقيق أهداف الدراسة. ولأنَّ مخطط الدراسة الفرضي من الرتبة الثالثة (Third order) كما مبين سابقاً، وهذا يعني أنَّ المتغير الرئيس تتفرع عنه متغيرات فرعية، تعد رئيسة بالنسبة لمتغيرات أخرى، الامر الذي سينتج عنه كثرة في الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضيات الرئيسية، عليه ستقتصر الباحثة على ذكر الفرضيات الرئيسية هنا، علماً أنَّها ستُذكر بالتفصيل في الجانب التطبيقي من الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها، والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها، والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعادها.

الفرضية الرئيسية الثانية :

(H0) لا تؤثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H1) تؤثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام.

ثامنا: حدود الدراسة:

ضمن هذه الفقرة تناولت الباحثة أربعة حدود، وكما هو آت:

أ- الحدود المعرفية:

اقتصرت الحدود المعرفية للدراسة على حقلي الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، عن طريق متغيرين هما: (المرونة الاستراتيجية بالإفادة من المدخل المعرفي، والأداء الاستراتيجي المستدام)، فهي محاولة من الباحثة لتعميق المعرفة النظرية بخصوص العلاقة بين الحقلين المعرفيين في إدارة الأعمال.

ب- الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، بأقسامها ووحداتها الإنتاجية والإدارية والخدمية.

ت- الحدود الزمانية:

امتدت الحدود الزمانية لهذه الدراسة من بداية شهر تشرين الثاني من عام (2021)، ولغاية شهر كانون الأول من عام (2022)، إذ تم خلالها استكمال إعداد الدراسة بفصولها كافة.

ث- الحدود البشرية:

شملت عينة الدراسة مدرء شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات جميعهم، شاملة مدرء الأقسام والشعب والوحدات وبواقع (115) مستجيبًا.

تاسعا: مجتمع الدراسة:

المجتمع هو: جميع الوحدات موضع الدراسة و تشمل هذه الوحدات العاملين والأشياء، وقد يكون المجتمع محدوداً أو غير محدود (الزيادي ، 2019 : 30)، ولقد ضمت هذه الفقرة الجوانب الآتية:

أ- اختيار مجتمع الدراسة:

في هذه الدراسة يمثل المجتمع شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية و المبيدات، التي تعد إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن. تقع الشركة في محافظة (بابل) وتبعد (65) كم عن

محافظة بغداد وعلى مساحة (136) دونماً وتربطها طرق موصلات من سيارات وخط سكة حديد. تأسست الشركة سنة 1968، وكانت تدعى المنشأة العامة للصناعات الحريرية، وفي عام 1995 سميت شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، وفي عام 2016 سميت شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، وتمتلك الشركة ثلاثة مصانع إنتاجية: (مصنع الصودا الكاوية، ومصنع حامض الكبريتيك، ومصنع الطارق للمبيدات الزراعية). الشركة حاصلة على شهادة (ISO) 9001 منذ عام (2008)، ويبلغ ملاك الشركة (1539) منتسباً، بعد قرار دمج شركة الطارق العامة مع شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية تحت مسمى شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، لتصبح مصنعا تابعا للشركة بتاريخ (2016/1/1)، ويقع هذا المصنع في محافظة الأنبار/ قضاء الفلوجة/ ناحية الكرمة، ويبعد بحدود (48) كم غرب مدينة بغداد، ويدار عن طريق ملاك خاص به .

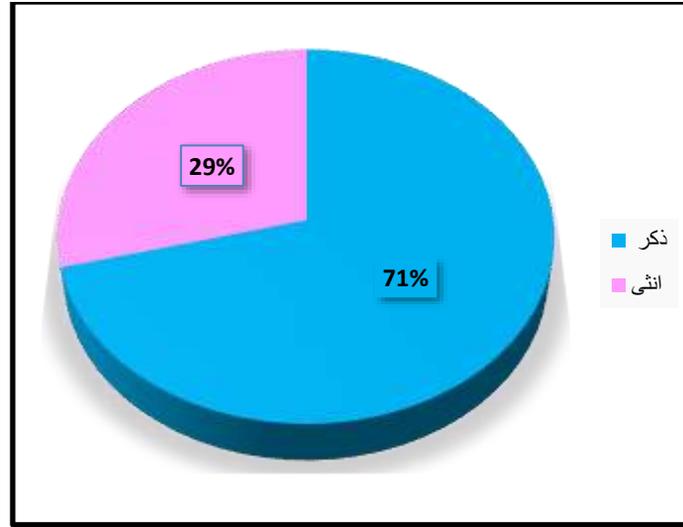
ب- خصائص عينة الدراسة:

من المهم معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث يمكن للباحثة الوصول إلى استنتاجات معينة عند تحليلها احصائياً. لقد تم اجمال تلك الخصائص في الجدول (1)، وسيتم التطرق لها تفصيلاً حسب الآتي:

جدول (1) الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

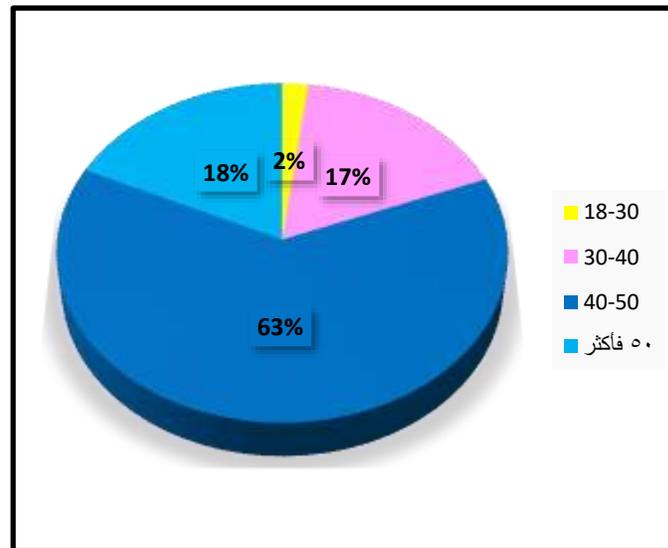
الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة									
توزيع الاجابة									
انثى					ذكر				
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة	
%29		33		%71		82			
50 فأكثر		50-40		40-30		30-18			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%18	21	%63	72	%17	19	%2	3		
25 فأكثر		25-20		20-15		15-10		10-5	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%24	27	56%	64	%11	12	%5	6	%2	3
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%1	1	%31	35	%3	4	%52	60	%8	9
مدير عام		م. مدير عام		مدير قسم		مسؤول شعبة			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%0	0	%10	11	%26	30	%64	74		

1- النوع الاجتماعي: وفقاً لنتائج الجدول (1) تبين أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (71%) مقارنةً بالإناث اللاتي كانت نسبتهن (29%)، وهذا يدل على تفضيل الشركة للذكور على الإناث، والذي قد يعزى باعتقاد الباحثة إلى طبيعة عمل الشركة التي تتسم بالخطورة نوعاً ما، وكذلك يتطلب الوجود في الأماكن الميدانية للعمل في كثير من الأحيان بدلاً من البقاء في المكتب، وحسب ما مبين في الشكل (2) .



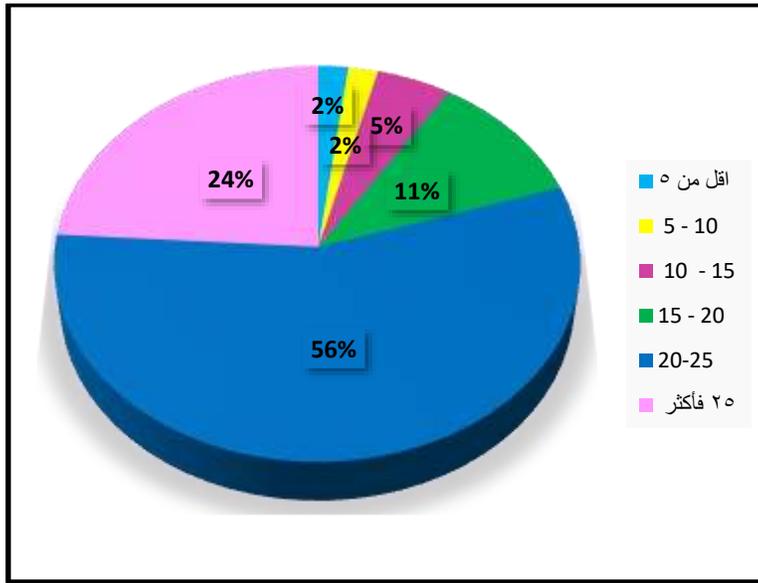
الشكل (2) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

2- الفئة العمرية: تظهر نتائج الجدول (1) أنّ الغالبية العظمى من عينة الدراسة كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية (40 - 50)، إذ بلغت نسبتهم (63%) ثم بعدها الفئة (50 فأكثر) بنسبة قدرها (18%) تليها الفئة (30 - 40) والتي بلغت نسبتها (17%)، في حين بلغت نسبة الفئة (18 - 30) 2% فقط. وهذا يدل على أنّ أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة والدراية والمعرفة في مجال العمل، وكما يظهر في الشكل (3).



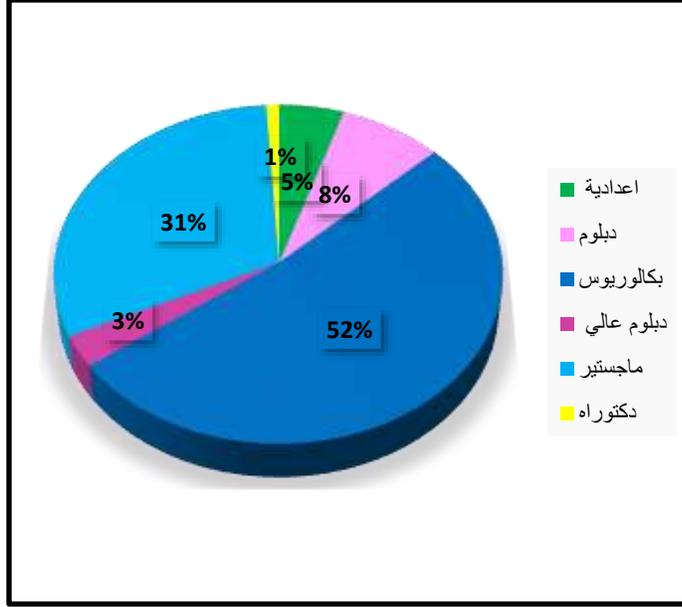
شكل (3) توزيع العينة حسب الفئة العمرية

3- سنوات الخدمة: تبين نتائج الجدول (1) أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من ذوي الخبرة والمعرفة في مجالات عملهم، إذ بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة (20 - 25) (25 فأكثر) (56%) و (24%) على التوالي، في حين بلغت نسبة الفئة (15 - 20) (11%)، ثم بعدها الفئة (10 - 15) بنسبة (5%)، أما الفئات (5 - 10) و (أقل من 5 سنوات) فقد بلغت نسبتهما (2%) . وهذا يدل على واقعية إجابة افراد العينة مما يدل على إمكانية الاعتماد عليها، وكما مبين في الشكل (4) .



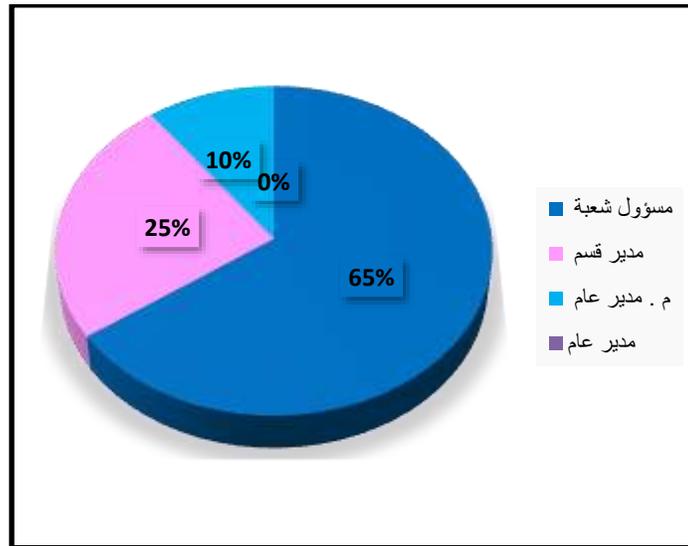
شكل (4) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

4- التحصيل العملي: يتضح من الجدول (1) أنّ أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم حوالي (52%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الماجستير (31%) وجاءت بعدها فئة الأفراد الذين يحملون شهادة الدبلوم بنسبة (8%)، تليها فئة الافراد من حملة شهادة الإعدادية وبنسبة (5%)، ثم فئة الأفراد من حملة الدبلوم العالي وبنسبة (3%)، تلتها الفئة من حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (1%)، وهذه النسب تدل على أنّ غالبية أفراد العينة لديهم شهادات جامعية ومؤهلات علمية جيدة وكافية بما تؤهلهم لإدراك متغيرات الدراسة والعلاقة وتشخيص العلاقة بينها. وكما مبين في الشكل (5)



شكل (5) توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي

5- المنصب الوظيفي: توضح نتائج الجدول (1) أنّ أكثر أفراد العينة هم من مسؤولي الشعب، إذ بلغت نسبتهم (64%) وهي أعلى من باقي الفئات بنسبة كبيرة، ثم جاءت بعدها الفئة مدير قسم بنسبة (26%)، في حين بلغت نسبة الفئة م. مدير عام (10%) بينما لم يكن هناك أي فرد من أفراد العينة ضمن فئة مدير عام إذ كانت النسبة (0%). وكما مبين في الشكل (6) .



شكل (6) توزيع العينة حسب المنصب

عاشرا: الأسلوب النظري والتطبيقي للدراسة:

تتناول الفقرة جانبيين الأول هو طبيعة المصادر العلمية للحصول على المعلومات في الجانب النظري، والثاني يبين الأدوات التي تم اعتمادها في جمع البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي.

أ- الأسلوب النظري للدراسة: اعتمدت الباحثة على ما توفر لديها من مصادر عربية واجنبية من كتب ومقالات ومجلات ودوريات ومؤتمرات. إذ وسعت تلك المصادر مدارك الباحثة ورسمت العلاقة الفلسفية بين متغيرات الدراسة.

ب- الأسلوب التطبيقي للدراسة: على الرغم من أن الباحثة قامت بأكثر من زيارة للشركة لمجتمع البحث، واطلعت خلال تلك الزيارات على طبيعة عمل الشركة، والتقت عدداً من المسؤولين فيها (ملحق 2)، إلا إنَّها، وللطبيعة السلوكية للدراسة، استعانت بالاستبانة (ملحق 3). اعتمدت الاستبانة مدرج (Likert) الخماسي، وتكونت من جزأين:

- 1- الجزء الأول: تضمن معلومات شخصية و وظيفية تخص عينة الدراسة، مثل: (النوع الاجتماعي والفئة العمرية وسنوات الخدمة والتحصيل العلمي والمنصب الوظيفي)، وهي من إعداد الباحثة.
- 2- الجزء الثاني : تناول محورين ، محور المرونة الاستراتيجية بمنظورها المعرفي، تكون من (41) سؤالاً، توزعت على عدد من النماذج المعرفية للمرونة الاستراتيجية. أما الأداء الاستراتيجي فقد تكون من (25) سؤالاً توزعت على (5) أبعاد فرعية. وسيتم تناول الاستبانة بشكل اكثر تفصيلا في الجانب التطبيقي للدراسة .

احدى عشر: أدوات التحليل الإحصائي وبرامجه:

استخدمت الباحثة لتحليل النتائج واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، عددًا من الأساليب والطرق الإحصائية، بما ينسجم مع طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها، إذ تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS, V.23) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة. وقد استلزمت الدراسة الحالية استخدام الأدوات الآتية:

أ- الأدوات الإحصائية الوصفية:

- 1- الوسط الحسابي الموزون: لمعرفة مدى ادراك أفراد العينة لتوافر متغيرات الدراسة في المجتمع .
- 2- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت قيم اجابات العينة حول سؤال أو بعد معين .
- 3- شدة الإجابة: تهدف إلى معرفة مدى اتجاه إجابات عينة الدراسة نحو الاتفاق أو عدم الاتفاق .

ب - الأدوات الإحصائية الاستدلالية:

- 1- التحليل العاملي الاستكشافي: لمعرفة نوع العلاقة التي تربط بين الأسئلة والمتغيرات .
- 2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: لتحديد نوع اختبار فرضيات الدراسة، هل هو اختبار معلمي أم غير معلمي بالاعتماد على معاملي الالتواء و التفرطح.
- 3- قيمة t: لقياس معنوية معامل الانحدار و الارتباط.
- 4- قيمة معامل التغير R^2 : والتي تقيس مقدار التغير الحاصل في المتغير التابع، والتي يمكن تفسيرها من المتغير المستقل.
- 5- تحليل الانحدار بطريقة الحذف التراجعي.
- 6- احتساب F لمعرفة مدى معنوية أنموذج الانحدار.

المبحث الثاني

بعض الجهود المعرفية السابقة

أولاً - استعراض بعض من الدراسات السابقة:

تهدف الباحثة في هذا المبحث إلى استعراض موجز لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، والتي ساعدت في بلورة الإطار النظري لموضوع الدراسة، وكذلك مساعدة الباحثة في تبني النهج الملائم في التحليل و التفسير، إذ أنّ الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة يعد خطوة مهمة في التعرف على ما توصلت إليه نتائج تلك الدراسات، وما اوصت به، وكذلك لكي تبدأ الباحثة من حيث انتهى الآخرون أو تناول مالم يتطرقوا إليه. وبعد الاطلاع على عدد لا بأس به من الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة، تبينت الندرة الشديدة للبحوث التي تناولت المرونة الاستراتيجية ضمن المدخل المعرفي، وكذلك قلة البحوث التي تناولت الأداء الاستراتيجي المستدام بمفهومه الصريح. ومع ذلك سيتم التطرق في هذا المبحث، إلى بعض الدراسات التي تمت الاستفادة منها في الجانب النظري، والتي اعتمدها الباحثة في الدراسة الحالية، إذ تم تقسيم هذه الدراسات على النحو الآتي:

أ- الدراسات ذات الصلة بمتغير المرونة الاستراتيجية:

أولاً / الدراسات العربية:

دراسة (الحميري 2014)	الدراسة (1)
العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الأداء المصرفي	عنوان الدراسة
العراق	مكان الدراسة
استطلاعية	نوع الدراسة
توضيح الجدول الفكري الدائر حول مفاهيم المرونة الاستراتيجية والمقدرات	

هدف الدراسة	الجوهريّة والأداء المصرفي بهدف المساهمة في الحد من حالة التداخل الموجودة ضمن مفاهيم متغيرات الدراسة، وتمييزها عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة بأطرها الفكرية.
مجال الدراسة	المصارف التجارية الخاصة العراقية
حجم عينة الدراسة	100 من العاملين في المناصب الإدارية المتقدمة في المصارف
الوسائل الاحصائية	الإحصاء الوصفي وتطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية
أهم نتائج الدراسة	إنّ المرونة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح.
مجالات التشابه	اعتماد المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل
مجالات الافادة	الإفادة من الجانب النظري والتطبيقي للدراسة

الدراسة (2)	دراسة (الغنيموي ، 2019)
عنوان الدراسة	المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية
مكان الدراسة	العراق
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
هدف الدراسة	بيان تأثير المرونة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التسويقية .
مجال الدراسة	الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية (مصنع نسيج وحياسة واسط)

حجم عينة الدراسة	150 فرداً من عدة مستويات وظيفية.
الوسائل الاحصائية	الإحصاء الوصفي ، معامل الارتباط البسيط (Pearson)، ومعامل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب الحذف التراجعي.
اهم نتائج الدراسة	أظهرت نتائج التحليل أنّ المصنع المبحوث غير ملتزم بالمعايير الدولية المتعلقة بالبيئة، فضلاً عن ضعفٍ في ملاءمة منتجاته للتغيرات البيئية، وذلك بسبب عدم تطبيق معايير الجودة الشاملة.
مجالات التشابه	اعتماد المرونة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً
مجالات الافادة	الإفادة من الجانب النظري والتطبيقي للدراسة

الدراسة (3)	دراسة (بثينة ، 2021)
عنوان الدراسة	أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة
مكان الدراسة	الجزائر
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
هدف الدراسة	تقديم إطار مفاهيمي للمرونة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وكذلك التعرف على واقع المرونة الاستراتيجية ومدى تطبيقها على مستوى المؤسسة.
مجال الدراسة	المؤسسة الاستشفائية الخاصة - الأمير -
حجم عينة الدراسة	(40) من أطباء وجراحين وممرضين و إداريين.

الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد .	الوسائل الإحصائية
المؤسسة على دراية بالتطورات والتغيرات المتسارعة التي تميز البيئة التي تعمل فيها، مما يعزز أهمية ممارسة المرونة الاستراتيجية.	أهم نتائج الدراسة
المرونة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً	مجالات التشابه
الإفادة من الجانب النظري وبعض الوسائل الإحصائية	مجالات الافادة

دراسة (رشيد و محمد ، 2022)	الدراسة (4)
المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز	عنوان الدراسة
العراق	مكان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
تهدف الدراسة إلى معرفة مدى توافر المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية	هدف الدراسة
شركات الاتصالات في مدينة السليمانية والتي بلغ عددها (14) شركة	مجال الدراسة
(381) مديراً في عدد من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية.	حجم عينة الدراسة
الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط.	الوسائل الإحصائية
وجود علاقة ارتباط طردية بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية عموماً في الأداء المتميز.	أهم نتائج الدراسة

مجالات التشابه	المرونة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً
مجالات الافادة	تعزيز معرفة الباحثة فيما يخص الجانب النظري والتطبيقي

ثانياً / الدراسات الأجنبية

الدراسة (1)	(Combe & Greenley , 2004)
عنوان الدراسة	CAPABILITIES FOR STRATEGIC FLEXIBILITY: A COGNITIVE CONTENT FRAMEWORK قدرات المرونة الاستراتيجية: إطار محتوى معرفي
مكان الدراسة	لندن _ بريطانيا
نوع الدراسة	بحث نظري هدفه تطوير أشكال هجينة جديدة من المرونة الاستراتيجية ترتكز على قدرات صانعي القرار.
هدف الدراسة	وضع إطار جديد للمرونة الاستراتيجية يعتمد المهارات المعرفية لمتخذ القرار
مجال الدراسة	الأدبيات النظرية الموجودة حول طرق التفكير المختلفة حول الاستراتيجية وجداولتها حول معتقدات مختلفة .
حجم عينة الدراسة	بحث نظري
أهم نتائج الدراسة	تطوير إطار عمل محتوى معرفي "جديد" لفرض العلاقات بين محتوى النماذج المعرفية لصانعي القرار وقدراتهم على توليد أشكال مختلفة من

المرونة الاستراتيجية.	
دراسة المرونة الاستراتيجية ضمن المدخل المعرفي ، واعتمدت أساساً للدراسة الحالية	مجالات التشابه
يعد الاطلاع على هذه الدراسة هو نقطة الانطلاق للباحثة للبدء في دراستها، إذ تمت الاستفادة منها في الجانب النظري بشكل كبير، وتم على أساسها بناء مقياس الدراسة.	مجالات الافادة

(Brozovic , 2018)	الدراسة (2)
Strategic Flexibility: A Review of the Literature المرونة الاستراتيجية: مراجعة الأدبيات	عنوان الدراسة
ستوكهولم _ السويد	مكان الدراسة
دراسة تحليلية منهجية للأدبيات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية .	نوع الدراسة
تحليل منهجي للأدبيات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية وتحديد خصائصها الرئيسية، وربط الجوانب المختلفة معاً في إطار مفاهيمي جديد، و كذلك النظر في وسائل قياسها.	هدف الدراسة
مراجعة تلوية للعديد من المراجعات والأدبيات ذات الصلة بالمرونة الاستراتيجية حيث تم البحث في العديد من قواعد البيانات العلمية.	مجال الدراسة
156 مساهمة تتعلق بالمرونة الاستراتيجية وهي 141 مقالاً، فضلاً عن ثمانية فصول من الكتب، و سبعة كتب عن المرونة الاستراتيجية	حجم عينة الدراسة

الوسائل الاحصائية	أسلوب Meta-analysis .
اهم نتائج الدراسة	أنَّ بعض القضايا مثل المرونة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة و نتائج المرونة الاستراتيجية السلبية، لا تزال غير مستكشفة نسبيًا، وكذلك تم اكتشاف مجموعات معقدة من الروابط بين جوانب المرونة الاستراتيجية، والتي نادراً ما نوقشت سابقاً.
مجالات التشابه	تناولت دراستنا المرونة الاستراتيجية على مستوى الفرد وهو ما اكدت الدراسة السابقة على ضرورة بحثه.
مجالات الافادة	الإفادة من الجدل الفكري بخصوص إمكانية توسيع مفهوم المرونة الى ما هو أبعد من مستوى المنظمة.

الدراسة (3)	(Herhausen et al , 2021)
عنوان الدراسة	Re-examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies
مكان الدراسة	إعادة اختبار المرونة الاستراتيجية : تحليل تلوي لسوابقها ونتائجها ونشؤها اكثر من دولة في اوربا
نوع الدراسة	تحليل تلوي للمرونة الاستراتيجية (لسوابقها، ونتائجها، ونشوءها)
هدف الدراسة	زيادة تعزيز مجال المرونة الاستراتيجية عن طريق ربط التيارات البحثية، وتسليط الضوء على التوترات النظرية في الأدبيات.

تحليل تلوي للبحوث السابقة للمرونة الاستراتيجية	مجال الدراسة
106 عينات مستقلة في 98 دراسة مختلفة (العدد = 26,940 شركة)	حجم عينة الدراسة
التحليل التلوي عن طريق توظيف مزيج من الارتباط ثنائي المتغير ونمذجة المعادلة الهيكلية التحليلية (MASEM) وتحليل الانحدار التحليلي التلوي (MARA) وتحليل الوسيط.	الوسائل الاحصائية
إنَّ اللامركزية لها تأثير كبير في المرونة الاستراتيجية أكثر من أي عامل تمكين آخر، وإنَّ اتخاذ القرار المشترك عبر المنظمة أمر بالغ الأهمية لتعزيز المرونة الاستراتيجية.	اهم نتائج الدراسة
إنَّ اتخاذ القرار له دور كبير في تعزيز المرونة الاستراتيجية	مجالات التشابه
تعزيز رؤية الباحث حول دور متخذ القرار في تعزيز المرونة الاستراتيجية	مجالات الافادة

(Zang et al , 2022)	الدراسة (4)
Impact of eco–embeddedness and strategic flexibility on innovation performance of non–core firms: The perspective of ecological legitimacy تأثير الاندماج البيئي والمرونة الاستراتيجية في أداء الابداع للشركات غير الأساسية: منظور الشرعية البيئية .	عنوان الدراسة
الصين	مكان الدراسة
دراسة تجريبية استكشافية	نوع الدراسة

هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف، وبشكل تجريبي، تأثير التضمين البيئي للابتكار في أداء الابتكار للشركات غير الأساسية، وآليات المرونة الاستراتيجية والشرعية البيئية فيما بينها.
مجال الدراسة	بعض من الشركات غير الرسمية في الصين وعددها (20) شركة
حجم عينة الدراسة	(354) استبانة من شركات غير أساسية
الوسائل الاحصائية	تحليل الانحدار الهرمي
اهم نتائج الدراسة	إنَّ المرونة الاستراتيجية تتوسط جزئياً في العلاقة بين موقف التضمين البيئي، وعلاقة التضمين البيئي، والأداء الابتكاري للشركات غير الأساسية.
مجالات التشابه	اعتماد كلا المتغيرين المرونة الاستراتيجية والجانب البيئي
مجالات الافادة	تعزيز معرفة الباحثة بخصوص العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والجوانب البيئية للمنظمة.

ب - الدراسات ذات الصلة بمتغير الأداء الاستراتيجي المستدام

أولاً / الدراسات العربية

الدراسة (1)	دراسة (اليساري ، 2014)
عنوان الدراسة	انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات
مكان الدراسة	العراق

دراسة استطلاعية	نوع الدراسة
تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به كل من القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأداء المنظمي المستدام .	هدف الدراسة
الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية ممثلة بمقرها العام ومعاملها الثمانية المنتشرة في عموم العراق .	مجال الدراسة
شملت عينة الدراسة مدير عام الشركة العامة للسمنت الجنوبية ومعاونه فضلا عن مدراء الأقسام في مقر الشركة وكذلك مدراء المعامل التابعة للشركة ومدراء الأقسام فيها وبعدد إجمالي (110) مستجيبين .	حجم عينة الدراسة
الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط البسيط والجزئي وتحليل الانحدار .	الوسائل الاحصائية
الإدراك المرتفع لمتغيرات الدراسة من قبل الشركة عينة الدراسة ، و الذي من شأنه تسهيل مهمة تحقيق الترابط بينها بما يسهم في الدفع بالأداء المنظمي المستدام .	اهم نتائج الدراسة
اعتماد الدراسة الحالية على بعض عناصر المتغير التابع في الدراسة السابقة	مجالات التشابه
الإفادة منها في الجانب النظري والتحليل الاحصائي	مجالات الافادة

دراسة (المسعودي ، 2017)	الدراسة (2)
توظيف TBL و SBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام	عنوان الدراسة
العراق	مكان الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
تصميم نموذج متكامل لتقويم الأداء يأخذ بنظر الاعتبار الجوانب و المؤشرات المهمة في تقرير TBL ومناظير SBSC، وكذلك تقويم الأداء الاستراتيجي المستدام.	هدف الدراسة
الشركة العامة للإسمنت الجنوبية / معمل اسمنت الكوفة	مجال الدراسة
الخطوط الانتاجية الأربعة للمعمل	حجم عينة الدراسة
مؤشرات القيمة الاقتصادية و العائد على حق الملكية و الطاقة المستهلكة و نسب السيولة و نسب النشاط و معدل النمو و نسبة المساهمة و معدل الانتاج اليومي و نسب استغلال الطاقة و معدل الانتاجية و معدل النمو.	الوسائل الاحصائية المستخدمة
ضعف وعي الشركات العراقية واهتمامها ومنها عينة البحث بمفهوم الإفصاح عن الاستدامة ومنها أنموذج Triple Bottom Line.	اهم نتائج الدراسة
دراسة الأداء الاستراتيجي المستدام	مجالات التشابه
الاستفادة منها في الجانب النظري	مجالات الافادة

دراسة (الزيايدي، 2019)	الدراسة (3)
الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام	عنوان الدراسة
العراق	مكان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي المستدام كمتغير معتمد عن طريق الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية .	هدف الدراسة
شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل	مجال الدراسة
(216) منتسباً في الشركة	حجم عينة الدراسة
التحليل العاملي التوكيدي والاحصاء الوصفي.	الوسائل الاحصائية
المرونة الاستراتيجية تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام .	اهم نتائج الدراسة
الأداء المستدام كان متغيراً تابعاً في كلا الدراستين	مجالات التشابه
استفادت الباحثة من هذه الدراسة في الجانب النظري	مجالات الافادة

الدراسة (4)	دراسة (محمد ، 2021)
عنوان الدراسة	التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية
مكان الدراسة	دمياط _ مصر
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
هدف الدراسة	معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام للمنظمة عند توسيط التسويق المستدام
مجال الدراسة	شركات تصنيع المواد الغذائية في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة
حجم عينة الدراسة	أجريت الدراسة على عينة قوامها (400) من مديري التسويق والمشتريات والمخازن بالشركات موضع الدراسة
الوسائل الاحصائية	معامل ارتباط سبيرمان وأسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية
اهم نتائج الدراسة	وجود تأثير معنوي ايجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة في كل من التسويق المستدام والأداء المستدام للمنظمة.
مجالات التشابه	اعتماد الأداء المستدام متغيرا تابعا في كلا الدراستين
مجالات الافادة	تعزيز معرفة الباحثة في الجانب النظري والتطبيقي

ثانياً / الدراسات الاجنبية

(Figue et al 2002)	الدراسة (1)
<p>THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD – LINKING SUSTAINABILITY MANAGEMENT TO BUSINESS STRATEGY</p> <p>بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة – ربط إدارة الاستدامة باستراتيجية الأعمال</p>	عنوان الدراسة
المانيا	مكان الدراسة
دراسة نظرية لربط إدارة الاستدامة باستراتيجية الاعمال	نوع الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى توضيح عملية وخطوات صياغة بطاقة أداء متوازن للاستدامة لوحدّة أعمال.	هدف الدراسة
مراجعة للأدبيات التي تناولت بطاقة الأداء الموزون	مجال الدراسة
دراسة نظرية	حجم عينة الدراسة
إنّ مفهوم SBSC هو مفهوم مفتوح. وهذا يعني إنّه يمكن تطبيقه لدمج الجوانب البيئية والاجتماعية في التنفيذ الناجح لكل من استراتيجيات الشركات "التقليدية" واستراتيجيات استدامة الشركات الواضحة.	اهم نتائج الدراسة
اعتماد الدراستين على بطاقة الأداء المتوازن المستدام	مجالات التشابه
تمت الاستفادة منها في الجانب النظري، و كذلك تم الاعتماد عليها في تحديد مقياس الدراسة.	مجالات الافادة

(McGinty , 2004)	الدراسة (2)
<p>Measuring Business Performance: Emerging Perspectives Of The Balanced Scorecard</p> <p>قياس أداء الأعمال: وجهات نظر ناشئة لبطاقة الأداء المتوازن</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>أمريكا _ كندا _ شمال غرب المحيط الهادئ.</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>دراسة تجريبية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>استكشاف الوعي باستخدام المعلومات غير المالية كمكمل للمعلومات المالية في شرح الأداء الاستراتيجي في قطاع واحد من صناعة السياحة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>منتجات تزلج تقع في جميع أنحاء كندا والمنطقة الغربية للولايات المتحدة.</p>	<p>مجال الدراسة</p>
<p>ثلاثون متزلجاً تم اختيارهم عشوائياً</p>	<p>حجم عينة الدراسة</p>
<p>تحليل التباين أحادي الاتجاه وإجراء Tukey-Kramer.</p>	<p>الوسائل الاحصائية</p>
<p>إنَّ المنظورات المالية مرتبطة ارتباطاً كبيراً بالقرارات الاستراتيجية العامة لمديري منتجات التزلج.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>
<p>اعتماد الدراستين أصلاً على بطاقة الأداء المتوازن.</p>	<p>مجالات التشابه</p>
<p>استفادت الباحثة من هذه الدراسة في الجانب النظري</p>	<p>مجالات الافادة</p>

(Petrini & Pozzebon , 2009)	الدراسة (3)
<p>Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio–environmental indicators and organizational context .</p> <p>إدارة الاستدامة بدعم من نكاه الأعمال: دمج المؤشرات الاجتماعية والبيئية والسياق التنظيمي.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>ساو باولو / البرازيل</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>دراسة تجريبية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>معرفة كيفية دعم نكاه الاعمال لإدارة ممارسات الاستدامة في الشركات المعاصرة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>خمس شركات تقع في ولاية ساو باولو في البرازيل وهذه الشركات معترف بها كرائدة في الاستدامة.</p>	<p>مجال الدراسة</p>
<p>(21) مقابلة لأشخاص تم اختيارهم اساساً لمعرفة العميقة بعمليات الاستدامة وممارساتها في الشركات المختارة.</p>	<p>حجم عينة الدراسة</p>
<p>مقارنة النتائج بشكل منهجي، ثم إعادة تقييم البيانات وإعادة ترميزها باستخدام مخطط الفئات والخصائص المحددة، وفقاً لطريقة المقارنة الثابتة.</p>	<p>الوسائل الاحصائية</p>
<p>إنَّ الشركات تعدُّ أنظمة نكاه الأعمال منصةً تكنولوجية توفر قناة مفتوحة ودائمة لرصد المعلومات ومشاركتها لدعم ممارسات الاستدامة.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>
<p>دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية</p>	<p>مجالات التشابه</p>

مجلات الافادة	استفادت الباحثة من هذه الدراسة في الجانب النظري
---------------	---

الدراسة (4)	(Al Aina & Atan , 2020)
عنوان الدراسة	The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance تأثير تنفيذ ممارسات إدارة المواهب على الأداء التنظيمي المستدام
مكان الدراسة	الإمارات العربية المتحدة
نوع الدراسة	دراسة تجريبية
هدف الدراسة	التحقيق في تأثير ممارسات إدارة المواهب في الأداء التنظيمي المستدام.
مجال الدراسة	(380) شركة عقارية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
حجم عينة الدراسة	(306) مدراء مدير يعملون في شركات عقارية.
الوسائل الاحصائية	نموذج معادلة الهيكل (SEM) _ تحليل عاملي التوكيدي (CFA) .
أهم نتائج الدراسة	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جذب المواهب والأداء التنظيمي.
مجالات التشابه	اعتماد الأداء المستدام متغيراً تابعاً.
مجالات الافادة	استفادت الباحثة من هذه الدراسة في الجانب النظري.

ثانياً - الفجوة المعرفية واهم ما يميز الدراسة الحالية

إنَّ نظرة فاحصة لما ورد من دراسات سابقة، تبين وبما لا يقبل الشك، أنَّ هناك فجوة معرفية في مجال العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام، لم تتناولها الدراسات السابقة بالتحليل العميق، يمكن توضيحها بالنقاط الآتية:

أولاً / نتائج الدراسات السابقة:

- 1- إنَّ للمرونة الاستراتيجية أهمية كبيرة في تحقيق أداء المنظمة وتعزيزه سواء على المستوى القصير أو المتوسط أو البعيد.
- 2- إنَّ الأداء الاستراتيجي المستدام يشكل نقطة الانطلاق الحقيقية نحو مستقبل زاهر بالنسبة للمنظمة والمجتمع على حد سواء.

ثانياً / الفجوة المعرفية:

- 1- هل إنَّ المرونة الاستراتيجية ناتجة عن مرونة على مستوى المنظمة أم تتبع أصلاً من مرونة على مستوى الفرد متخذ القرار؟
- 2- هل إنَّ الأداء الاستراتيجي ناتج عن ثلاثة جوانب فقط، هي: المحور الاقتصادي والمحور البيئي والمحور الاجتماعي، أم إنَّه ناتج عن دمج المؤشرات الاستراتيجية مع المؤشرات البيئية والاجتماعية؟
- 3- هل يمكن الاستفادة من الإطار المعرفي للمرونة الاستراتيجية في خلق أداء استراتيجي مستدام؟

ثالثاً / مساهمة الدراسة الحالية:

- 1- محاولة التأسيس الفكري والمفاهيمي للمنظور المعرفي للمرونة الاستراتيجية، وانطلاقاً من مستوى متخذي القرارات الاستراتيجية.
- 2- محاولة التأسيس النظري والمفاهيمي لمنظور الأداء الاستراتيجي المستدام، عن طريق دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية مع مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين المرونة الاستراتيجية بجانب معرفي والأداء الاستراتيجي المستدام.

إنّ هذه المحاولة البسيطة في سبيل ردم أو تقليص مساحة الفجوة المعرفية، في كلِّ من المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام، تعدُّ أهم مساهمة تقدمها هذه الدراسة للمكتبة العلمية العربية، لكونها، وعلى حد علم الباحثة أول دراسة تناولت المتغيرين: (المرونة الاستراتيجية) و(الأداء الاستراتيجي المستدام) من منظور جديد، يمكن ان يسهم في فتح آفاق جديدة لدراستهما.

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول : المرونة الاستراتيجية

المبحث الثاني : الأداء الاستراتيجي المستدام

المبحث الثالث : العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفصل الثاني / الجانب النظري للدراسة

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة
◆ العلاقة بين المنظور المعرفي
للمرونة الاستراتيجية والأداء
الاستراتيجي المستدام

المبحث الثاني

الأداء الاستراتيجي المستدام
◆ لمحة تاريخية عن الأداء
الاستراتيجي المستدام والاستدامة
◆ مفهوم الأداء الاستراتيجي المستدام
◆ نماذج الأداء المستدام
◆ أهمية الأداء الاستراتيجي المستدام
◆ عوائق تحقيق الأداء الاستراتيجي
المستدام
◆ عوامل التمكين للأداء الاستراتيجي
المستدام
◆ أبعاد الأداء الاستراتيجي المستدام

المبحث الأول

المرونة الاستراتيجية
◆ التطور التاريخي لمفهوم المرونة
الاستراتيجية
◆ مفهوم المرونة الاستراتيجية
◆ أهمية المرونة الاستراتيجية
◆ محددات المرونة الاستراتيجية
◆ نتائج المرونة الاستراتيجية
◆ مداخل المرونة الاستراتيجية
◆ أبعاد المرونة الاستراتيجية

المبحث الأول

المرونة الاستراتيجية

توطئة

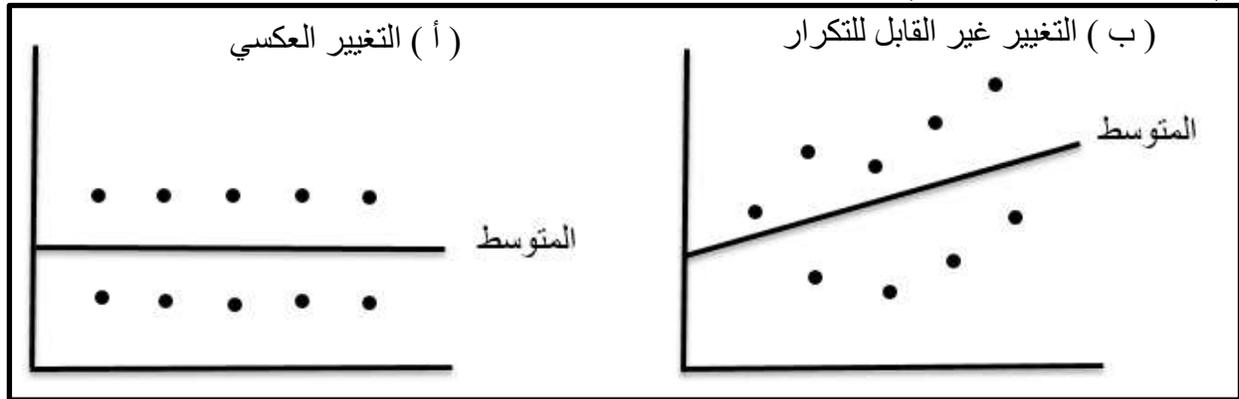
مع التغيرات المتزايدة في بيئات الأعمال ولاسيما البيئات التكنولوجية منها، أصبحت مرونة المنظمة قضية حاسمة تشكل الفرق بين النجاح أو الفشل (Günsel et al, 2012 : 853). وفي الوقت الذي تحاول المنظمات البقاء و الاستعداد للمستقبل في ظل هذا القدر الكبير من اللا تأكد، فإنها تجد أنّ المفاهيم التقليدية التي ساعدت المنظمات سابقاً على تحقيق النجاح في البيئات المستقرة، لا تساعد المنظمات بالبقاء بشكل فعال، لمستقبل سماته الأساسية هي الديناميكية الشديدة وعدم اليقين (Sanchez,1997 : 71). فبدون التمتع بالمرونة الاستراتيجية، حتى وإن حققت المنظمة بعض النجاح، فإنّ هذا النجاح انما هو نجاح غير مستدام (إدريس ، والغالبي ، 2013 : 106)، فعلى المنظمات أن تتعامل مع الأزمات التي من الممكن أن تخلق مستويات عالية من اللا تأكد ، ومن ثم تكون مهددات محتملة لاستمرارية المنظمة (Grewal & Tansuhaj,2001:67) .

تمهيد:

من أجل البقاء وتحقيق الاستدامة، يجب على المنظمات اتخاذ المرونة الاستراتيجية كنهج للدفاع عن مركزها وتحسينه (الزياي، 2019، : 56). فغالباً ما يتطلب البقاء على قيد الحياة، في بيئات اليوم شديدة التنافسية والمتغيرة بسرعة من المنظمات، تطوير استراتيجيات توفر النوع المناسب من المرونة للنجاح في بيئاتها المحدد (Anand& Ward ,2004: 3) ، وعلى الرغم من أن البحث في المرونة الاستراتيجية و اللا تأكد ليست بالعملية الجديدة، بل موجودة منذ عدة عقود، فقد كتب الكثير عن تزايد اللا تأكد البيئي، والذي يجب على المنظمات التعامل معه وعن المرونة الاستراتيجية ، لكن لم يتم تناول موضوع المرونة الاستراتيجية على مستوى الفرد متخذ القرار، الذي يعد الأصل في المرونة الاستراتيجية. (Sharfman & Dean,1997)

أولاً - التطور التاريخي لمفهوم المرونة الاستراتيجية:

تنبه الباحثون إلى تأثير البيئة في المنظمات العاملة فيها بداية عقد السبعينيات من القرن الماضي، عندما أشار (Rhenman,1973) إلى أن المنظمات في الواقع تواجه نوعين من أنواع التغيير، هما: التغيير القابل للتكرار (Reversible Change)، وهو التذبذبات العشوائية أو الدورية حول متوسط مستقر، مثاله أنماط الشراء الموسمية. والتغيير غير القابل للتكرار (Irreversible Change)، هو تغيير يحصل في المتوسط ذاته، مثاله ظهور تكنولوجيا جديدة. ويوضح الشكل (8) الفرق بين هذين النوعين من التغييرات. (yongsun , 1991:10)



شكل (8) أنواع التغيير

اعتمد (Eppink,1978) على جهود (Rhenman)، ولكنه عارضه في مسألة وهي أن الأخير لم يصنف التغيرات غير القابلة للتكرار، الأمر الذي حفّز (Eppink) على تصنيفها إلى ثلاثة، وهي: التغيير التشغيلي والتنافسي والاستراتيجي. فالتشغيلي (Operational)، تغيير لا يرافقه أي تغيير في العلاقة بين المنظمة وبينتها، إنما هو تغيير داخلي يتضمن تعديلا في بعض الأنشطة التي تخص عمل المنظمة. أما التنافسي (Competitive)، فيتضمن تعديلا مهما في موضع المنظمة في السوق، على سبيل المثال تقديم منتج جديد. أما أهم ما يميز التغيير الاستراتيجي فهو دخول المنظمة في نشاط جديد تماما لم يسبق لها مزاولته، وليس لديها أي خبرة سابقة فيه، وإن التغيير يجب أن يحصل بسرعة حتى يتم المحافظة على كيان المنظمة من الانهيار، على سبيل المثال التعامل مع أزمة كبيرة تهدد وجود المنظمة ذاتها، الناتج عن ظهور تكنولوجيا جديدة كليا، أو ما يسمى بالإبداع التميزي (Disruptive Innovation). على هذا الأساس أشار (Eppink,1978:10) إلى أن التغيير الاستراتيجي هو الذي يجعل الاستجابة للتغيرات البيئية أصعب من أي وقت مضى. إن التصنيفات المتقدم ذكرها تعني أن المنظمة، حتى تتعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية بنجاح، تحتاج إلى امتلاك اليات مختلفة للتعامل مع بعضها، فلأجل التعامل مع التغيرات القابلة للتكرار تحتاج المنظمة إلى آليات واضحة، وتستطيع أغلب المنظمات امتلاكها بسهولة، في حين أن التعامل مع التغيرات غير القابلة للتكرار يحتاج آليات غامضة وغير متاحة لكل، وامتلاك هذه الآليات هو ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، وهي تكمن على مستوى الفرد، إذ إنها تحتاج إلى مهارات متخذة القرار كونها تغيرات غير خطية على الاغلب ويصعب كثيرا التنبؤ بها.

نبه (Ansoff) جنبًا إلى جنب مع (Chandler و Andrews) لكونهما من أوائل الكتاب في الإدارة الاستراتيجية (Cohen,2001:17) إلى مفهوم المرونة الاستراتيجية كأحد الخيارات المهمة لضمان نجاح المنظمة، بافتراضهم أن المرونة هي الاستجابة لظهور حاجة معينة، وأطلق عليها الإدارة المفاجئة (Yongsun,1991 : 26)، هذا الأمر أدى إلى ظهور مصطلح المرونة الاستراتيجية للمرة الأولى في خمسينيات القرن الماضي، حينما تمت الإشارة إلى أن المرونة تنتج عن المفهوم الفكري للاستراتيجية، فالابتكارات التكنولوجية واضطراب الأسواق و ديناميكية البيئية والثورات السياسية وغيرها أمور تدل على الاحتياج للمرونة الاستراتيجية، إذ يُنظر إلى المرونة على أنها رد استراتيجي على ما هو غير متوقع، فهي

تعد اصطلاحاً معاصراً من مصطلحات الإدارة الاستراتيجية (Evans, 1991:77). لقد ذكر (Roberts & Stockport,2009:28) أنّ تطور المرونة الاستراتيجية قد مر بثلاث حقبة زمنية، وهي:

أ- حقبة السبعينيات: في منتصف السبعينيات اطلق (Klengen 1975,11) مصطلح القدرة على المناورة الاستراتيجية، التي عدّها المحدد الرئيس لحرية المنظمات، وجودة هيمنتها الاستراتيجية. هذا المفهوم طوّره (Eppink,1978: 42) إلى مصطلح المرونة الذي عرفه بأنّه: قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، كما أشار إلى أنّ المرونة الاستراتيجية هي السلاح التنافسي الذي يمكن أن يضع المنظمة في موضع ملائم في السوق، عن طريق استجابتها للتغيرات المباشرة أو غير المباشرة في بيئتها.

ب-حقبة الثمانينيات: إنّ أهم ما يميز هذه الحقبة هي ظهور الأعمال الكبيرة لرائد الإدارة الاستراتيجية (Porter) من خلال كتابه المشهور (الاستراتيجية التنافسية)، الذي أشار فيه إلى أنّ المنظمة يجب أن تعتمد خياراً استراتيجياً واحداً(الأفضل) من بين مجموعة خيارات، اعتماداً على ظروف بيئتها الخارجية، وإنّ الأداء المستدام ما هو إلا حصيلة تمتع المنظمة بـ(مهارات وامكانات)غير قابلة للتقليد (Barney 1991; Barney 2001). الإضافة المهمة هنا إنّها ربطت المرونة الاستراتيجية ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية. وفي هذه المرحلة عدّت المرونة الاستراتيجية على أنّها قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخليا، فضلاً عن قدرتها على بناء علاقات خارجية مستقرة.

ت-حقبة التسعينيات ولغاية الآن: المساهمة الأكبر في هذه الحقبة جاءت من قبل (Sanchez,1995) الذي أكد على أنّ المرونة الاستراتيجية تتكون من شقين أساسيين، هما: مرونة الموارد ومرونة التنسيق، وإنّ المرونة الاستراتيجية يمكن النظر لها كقدرة تتأثر كثيرا بظروف المنظمة الداخلية والخارجية، وأهم الظروف الداخلية هي المرونة المعرفية لمتخذ القرار الاستراتيجي (Roberts & Stockport,2009:29).

ثانياً - مفهوم المرونة الاستراتيجية

أدت التطورات السريعة للتكنولوجيا الجديدة و العولمة المتزايدة في السنوات الأخيرة وظهور الأنماط الجديدة من المنافسة الشديدة إلى مستوى غير مسبوق من التغيرات البيئية وعدم اليقين البيئي لجميع أنواع

المنظمات (Sanche,1997:71) ، وقد تختلف مصادر اللا تأكد التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية، فقد تكون متعلقة بالمنافسة، أو بالموارد أو ناجمة عن تقلبات الطلب التي لا يمكن التنبؤ بها أو التقدم التكنولوجي (Brozovic,2018:8)، وبغض النظر عن المصادر الفعلية يجب على المنظمات التعامل مع حالات اللا تأكد ومواجهتها (Sanchez,1997:88). إنَّ النظريات و الممارسات الإدارية الحديثة تركز تركيزاً كبيراً في تطوير المرونة الاستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت شرطاً أساسياً لنجاح المنظمات في السوق، كونها تمثل القدرة على قبول البيئة المتغيرة والتكيف معها بسرعة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أداء مستدام. (131 : 2016 , Deksnyš & Žitkienė , 2001 Grewal& Tansuhaj) :67;

إنَّ المرونة في اللغة تعني السهولة في تغيير الشيء ليناسب الظروف الجديدة (ايمان ، 2019 : 3). بشكل عام يتم استعمال مصطلح المرونة للإشارة إلى القدرة على فعل شيء آخر غير الذي كان مقصوداً في الأصل، أو قد يشير إلى القدرة على التعافي و تحمل الصدمات بدون حدوث أي اضرار أو تمزق دائم (Evans,1991:73)، أو قد يشير إلى التوافق الشامل على المدى الطويل (Eppink , 1978: 9). وفقاً لـ (Singh, 2013: 315) إنَّ المرونة تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة لفرص السوق و التقنيات بسرعة، وتعكس هذه الفكرة قدرة المنظمة على الاستمرار في العمل في ظروف متغيرة، وسواء كانت هذه الظروف متوقعة أو غير متوقعة أو حتى لو كانت مختلفة عن الظروف المعروفة سابقاً (Abbott, & Banerji , 2003:1-2). ويرى البعض أنَّ المرونة الاستراتيجية غير قابلة للتعريف البسيط، فهي متعددة الأبعاد والأشكال (Golden& Powell,2000:373) إذ إنَّها موضوع صعب ومعقد وليس من السهولة دراسته، وكثيراً ما تتداخل مع مصطلحات أخرى، مثل: القدرات الديناميكية وخفة الحركة والقدرة على التكيف (Brozovic,2018:15)، لاسيما إنَّ كل ما ذكر هدفه جعل المنظمة أقل عرضة للخطر، أو تضعها في موضع أفضل للاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية غير المتوقعة (Yongsun , 1991 : 9)، بما تمتلكه المنظمة من خبرات إدارية فعلية ومحتلة متنوعة تستطيع تفعيلها بهدف زيادة القدرة الرقابية للإدارة، وتحسين السيطرة و التحكم في المنظمة (الهيمنة الاستراتيجية) (Volberda & Rutges,1999:101).

إنَّ المرونة الاستراتيجية تتعكس في قدرة المنظمة للعمل نحو أداء مستدام متفوق، عند تغيير أو تعديل الاستراتيجية المحددة سابقاً للاستجابة للظروف المتغيرة، وهذه الظروف تنقسم بحسب رأي (Jamieson, 2014:16-19) إلى :

1- ظروف البيئة الخارجية، إذ تم وصف هذه الظروف في كل من الصناعة والأسواق على أنَّها القوى التي تؤثر في المرونة الاستراتيجية للمنظمة، وتوفر هذه الظروف الخارجية الفرص لتحسين أداء المنظمة أو تهديدات للأداء المنظمي.

2- ظروف البيئة الداخلية، والتي تؤثر في مستوى القدرات والموارد المستخدمة من قبل المنظمة للتوافق مع الظروف الخارجية، فقد تشير إلى الملاءمة بين ظروف السوق أو التهديدات المتصورة أو الفرص و القدرات التنظيمية.

اما (Brozovic,2018:9) فقد قسّم هذه الظروف أو التغيرات البيئية إلى: تغيرات متوقعة وتغيرات غير متوقعة، وإنَّ المنظمة يمكن أن تنتظر إلى هذه التغيرات كفرص أو تهديدات، وإنه يمكن للمرونة الاستراتيجية أن تساعد المنظمة في الاستعادة من الفرص وتجنب التهديدات. ولأهمية المرونة الاستراتيجية تم تناولها من قبل باحثين في مجالات الاستراتيجية والتسويق والابتكار وريادة الاعمال والعمليات، فهو مفهوم انتقل من الاستراتيجية إلى التخصصات الأخرى (Herhausen et al,2021:435-437). إنَّ المرونة الاستراتيجية مفهوم مستمر وليس لحظياً منقطعاً (Brozovic,2018:8)، أي إنَّ المرونة الاستراتيجية تعكس الكيفية التي تضع المنظمة نفسها فيما يتعلق بقائمة من الاختيارات المستقبلية، وكيفية تنفيذها (Carlsson,1989:187) فبحسب اعتقاد (Brozovic, 2018: 6) ، إنَّ المرونة الاستراتيجية للمنظمات لا ترتبط بالاستجابة للتغيرات في البيئة فقط بل ايضاً بقابليتها على النمذجة و التشكيل والتحويل في بيئتها عن طريق قيادة التغير، وهذا يعني أنَّ القدرات المعرفية لقادة التغيير هي الأساس في مرونة المنظمة استراتيجياً، إذ إنَّ فاعلية المرونة الاستراتيجية تنتج عن التخصيص السريع للموارد لمسارات العمل الجديدة استجابة للتغيير، ونركز هنا في القدرة على التعرف على المشكلات وتخصيص الموارد اللازمة لحلها في الوقت المناسب، إذ إنَّ الإجراءات الأولية والالتزامات المتعلقة بالموارد، يمكن أن تتجم عنها أخطاء إستراتيجية ناتجة عن تقييم أولي غير دقيق للبيئة ومن الحفاظ على الوضع الراهن على الرغم من التغيرات البيئية (Shimizu & Hitt,2004:45). بالتوجه السابق نفسه أشار (Volberda & Rutges,1999 :101) إلى أنَّ المرونة الاستراتيجية هي

الخبرات الإدارية الفعلية والمحتلمة، التي تستطيع المنظمة تفعيلها، بهدف زيادة القدرة الرقابية للإدارة أو لتحسين سيطرة المنظمة. ويستعرض الجدول (2) مجموعة من التعريفات للمرونة الاستراتيجية من قبل عدد آخر من الباحثين.

جدول (2) مفاهيم المرونة الاستراتيجية

ت	اسم الباحث	مفهوم المرونة الاستراتيجية
1	Ansoff,1965 :65	هي قدرة المنظمة على تعزيز سيولة مواردها داخلياً وتنوع عملياتها خارجياً .
2	Eppink ,1978 :42	هي السمة المميزة للمنظمة التي تجعلها أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة، أو تكون في وضع أفضل للتجاوب بنجاح مع هذه التغيرات
3	Das,1995:62	قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة وفي الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، مع الأخذ بالاعتبار القوى التنافسية في السوق.
4	Zander & Kogut, 1995: 79	مبدأ تنظيمي لهيكله وتنسيق الموارد والوحدات الوظيفية المختلفة .
5	Harrigan ,2001 : 102	عملية تغيير المنظمة لموقعها في السوق من أجل تعديل خطتها واستراتيجياتها.
6	Abbott & Banerji, 2003:1	إمكانية المنظمة للاستجابة لطلبات البيئة التنافسية الديناميكية بطرق فعالة .
7	Mackinnon et al ,2008: 1	القدرة المدروسة للمنظمة على الرصد و التقييم والتصرف لاستثمار الفرص المتاحة في البيئة التنافسية المتغيرة و التقليل من تهديداتها
8	Zhou & Wu , 2010: 549	قدرة المنظمة على إعادة تخصيص وتكوين مواردها التنظيمية و عملياتها واستراتيجياتها للتعامل مع التغيرات البيئية .
9	Singh et al , 2013: 1443	أداة مهمة لتزويد المنظمة بالقدرة على التغيير في المستويات الإنتاجية بسرعة لتطوير منتجات جديدة أو الاستجابة بسرعة للتهديدات التنافسية .
10	Anwar & Hasnu,2017:5	القدرة التي تمكن المنظمة من الاستجابة بفاعلية للديناميكية و التعقيد وصعوبة التنبؤ بالبيئة .
11	Brozovic,2018:7	قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية وخصوصاً عندما تواجه المنظمة منافسة شديدة

قدرة المنظمة على اتخاذ اجراءات مرنة في بيئة أعمال سريعة التغير واكتساب زخم استراتيجي أفضل من الماضي .	Chaudhary , 2019: 370	12
قدرة المنظمة على أن تكون استباقية أو تستجيب بسرعه للظروف المتغيرة مع مجموعه متغيرة من الخيارات الداخلية والخارجية	Herhausen et al ,2021: 35	13

المصدر // من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

إنّ نظرة بسيطة لما ورد في الجدول (2) يدعم وجهة نظر الباحثة التي تطرقت إليها في اشكالية الدراسة، من أنّ معظم الدراسات التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية انما تناولته من مستوى المنظمة فقط، بأن أشار الكل تقريباً إلى المرونة الاستراتيجية، بأنّها قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة، لكن لم يشر أي من الباحثين أعلاه إلى نوع هذه القدرة ومصادرها. الواقع إنّ المرونة الاستراتيجية لا يمكن أن تنشأ في المستوى التنظيمي مالم تنبع من مرونة متخذ القرار معرفياً، بالشكل الذي يمكن متخذ القرار من الإفادة من ذخيرته المعرفية للمناورة بالموارد التي تملكها المنظمة. عليه ترى الباحثة أنّه يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية من منظور معرفي بأنها: (مجموعة القدرات والقابليات والمهارات التي يستخدمها متخذ القرار في المنظمة، لغرض امتلاك ومعالجة المعلومات واتخاذ القرار بشكل يسهم في الحصول على او / و إعادة هيكلة موارد المنظمة، بالشكل الذي يحقق لها تموضع استراتيجي أفضل و أداء استراتيجي مستدام).

ثالثاً - أهمية المرونة الاستراتيجية:

برزت أهمية المرونة الاستراتيجية منذ عام 1975 من قبل (Steers 1975)، الذي أوضح أنّها أصبحت في ذلك الوقت معياراً للكفاءة التنظيمية. إنّ هذا الاعتراف الراسخ بأهمية المرونة الاستراتيجية دعمه (Sayer 1989) الذي جادل بأنّ الصناعة الرأسمالية كانت تجمع دائماً بين المرونة وعدم القابلية للتأقلم (Golden & Powell , 2000 : 375)

يجب على المنظمات أن تترك اضطرارها إلى تغيير الطريقة التي تعمل بها، والتي تكتسب عن طريقها المعرفة و تطوير قدراتها على التعلم بشكل أفضل وأسرع من أجل تجنب الخروج من السوق (الشريف، 2015 : 19-20). فأهم ما تحتاج إليه المنظمات من أجل البقاء في البيئة التنافسية، هو المرونة

الاستراتيجية، إذ تستطيع عن طريقها تحديد حالات اللا تأكد في السوق، وتحقيق العديد من الفوائد، من أبرزها القدرة على خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها بشكل مستمر، الأمر الذي يتطلب من متخذي القرار فهماً واسعاً لبيئة الأعمال الداخلية والخارجية، بهدف الحصول على المعلومات ومعالجتها بطريقة تطوير الموارد والقدرات الديناميكية بشكل منتظم (Hitt et al,1998 : 22-42). وتحتل المرونة الاستراتيجية أهمية لاسيما في البيئات ذات المنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح، فعن طريقها تستطيع المنظمة تكيف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في أسواق منتجات المنظمات المنافسة لها، هذا ما دفع الكثير من الباحثين لاعتبار المرونة الاستراتيجية موجود استراتيجي ديناميكيا في الحالات التي يكون فيها التوقع أمراً صعباً، والمفاجآت هي الأكثر احتمالاً (الحميري ، 2014: 38).

و يرى (Evans ,1991:70) إنَّ المرونة الاستراتيجية لا نقل أهمية في المنظمات الكبيرة عنها بالنسبة للمنظمات الناشئة الريادية، إذ بدأت نظريات الإدارة الجديدة وممارساتها بالتركيز في تطوير المرونة الاستراتيجية للمنظمة للاستجابة بسهولة أكبر للفرص التكنولوجية والسوقية المتغيرة (Sanchez,1997:71). وتساعد المرونة الاستراتيجية المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة بمنحها الإمكانيات اللازمة لإدارة مختلف الفعاليات الخاصة بها في ظل هذه الظروف، فضلاً عن ذلك فإنَّ الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية تكون أكبر في الأسواق ذات المنتجات عالية التكنولوجيا، وعلى وجه الخصوص في ظل اللا تأكد البيئي، ومن جانب آخر فإنَّ المرونة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في زيادة قابلية المنظمة على الاستجابة بفاعلية لحاجات الزبائن ورغباتهم المتجددة والمتغيرة عبر عملية التفاعل بينها وبين الزبائن باستمرار (الحميري ، 2014 : 46). وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية للمنظمات في الاتي (الغنيماوي، 2019: 33):

- 1- تعد شرطاً لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية المهمة والسريعة في الأسواق.
- 2- مساعدة المنظمة على إدارة أعمالها في ظل التحولات البيئية.
- 3- تعزيز فاعلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة.
- 4- زيادة القدرة لدى المنظمة على عرض منتجاتها في الكثير من الأسواق.

- 5- زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة الحقيقية للزبائن.
 - 6- خلق الفرص التي تساعد في تحسين حياة الفئات المختلفة في المجتمع.
 - 7- الاهتمام بالقدرات التسويقية للمنظمة وذلك من خلال عمليات التفاعل مع زبائننا.
- فمن خلال المرونة الاستراتيجية تكون المنظمة أقل عرضة للمخاطر، وكذلك الاستجابة بشكل أفضل وأسرع للتغيرات غير المتوقعة في البيئة (Singh et al , 2013: 315 ;Dibrell et al , 2007: 28).
- وقدّم مؤيدو المرونة الاستراتيجية أربعة أسباب لتعظيم قيمتها (Anwar & Hasnu, 2017 :16)، وهي:
- 1- تكيف الاستراتيجية مع المرونة يحقق أداءً فائقاً للمنظمة، فضلاً عن أن يسرّع عملية ملاءمة المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية.
 - 2- تعتبر المرونة ذات أهمية كبيرة في الحصول على مزايا الداخل الأول للمنظمة، التي تساعد في تأمين الوصول إلى الموارد النادرة، و زيادة القاعدة المعرفية لها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.
 - 3- تعمل المنظمات على تعديل استراتيجياتها باستمرار، بسبب التغيير في مواردها الفريدة (الموارد البشرية و المادية ورأس المال و المعرفة).
 - 4- بعض الأحيان يكون من الضروري للمنظمة إجراء تغييرات استراتيجية عند عدم تحقيق مستويات الأداء المطلوبة أو المرغوبة من قبل المنظمة.
- ذكر (Singh et al ,2013:1448) إنَّ المرونة الاستراتيجية تعكس وجود قدرات نظامية أعلى، تكون موجهة نحو تغيير طبيعة الأنشطة والأهداف التنظيمية. و بحسب رأي (الشمري ، 2017 : 316) فإنَّ أهمية المرونة الاستراتيجية تكمن في أنَّها توفر عدة مزايا للمنظمة، منها سرعة وسهولة التحول من استراتيجية إلى أخرى، وجعل المنظمة أكثر استباقية. أمَّا بالنسبة لـ (Zhang , 2006 : 85) فذكر أهمية المرونة الاستراتيجية في أنَّها تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وعلى مختلف مستوياتها التنظيمية. أما بحسب رأي (خليل والشيخ ، 2019 : 115) فإنَّ المنظمات التي ترغب بالوصول إلى أداء استراتيجي مستدام، عن طريق الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية، فإنَّها بالتأكيد بحاجة إلى أن تكون مرنة على المستوى المنظمي، الذي يستند بالأصل إلى المستوى الفردي (الانموذج المعرفي لمتخذ القرار)، وإلا فإنَّها ستواجه مخاطر الخروج من السوق (Herhausen et al ,2021 :452; Brozovic,2018:11).

رابعاً - محددات المرونة الاستراتيجية:

إنّ كون المنظمة مرنة استراتيجياً ليس بالأمر السهل اطلاقاً، بل إنّه موضوع معقد كونه لا ينحصر في مستوى تنظيمي واحد، بل هو ناتج عن مرونة معرفية و فكرية لمتخذ القرار، ينعكس بشكل مباشر على مرونة المنظمة داخلياً وخارجياً (Sharfman & Dean :1997)، ويرى (Brozovic, 2018:8) أنّ حواجز المرونة الاستراتيجية هي عوامل تعيق إجراءات المنظمة تجاه التغييرات البيئية، وبالرغم من أنّه تمّ التطرق إلى هذه العوائق في الأدبيات، ولكن لم تكن هناك دراسة محددة لها إلا في بعض الأحيان، كدراسة (Shimizu and Hitt 2004؛ Singh et al. 2013). فقد جادل (Shimizu & Hitt,2004) بأنّ التحيز الإدراكي لدى متخذ القرار، يعدّ عائقاً رئيساً أمام المرونة الاستراتيجية، فهو يمنع صانعي القرار الاستراتيجيين من ان يكونوا حساسين تجاه المعلومات الجديدة المهمة، و يجعلهم راضين عن الأداء السابق، وعلل Shimizu هذا الانحياز بأنّ العاملين دائماً ما يقاومون التغيير بسبب خوفهم من المجهول، إذ يفضل الناس الوضع الراهن، إن التغيير يعطل الروتين المتبع لديهم، ويخلق حالة من عدم اليقين، وبالتالي ينطوي على مخاطر، فحتى وإن كانت هناك عدة معطيات أو معلومات واضحة عن الوضع الجديد، سيقوم المدراء بتجاهلها أو تقليل احتمالية أن يأخذ متخذ القرار بعين الاعتبار (الانتباه إلى) المعلومات الجديدة، إذ سيقوم هؤلاء المدراء بوضع الحواجز التي تحول دون الانتباه لتلك المعلومات، كما تعد المقاومة بين الموظفين أيضاً عاملاً مهماً يمكن أن يؤدي إلى حالة من الجمود والحواجز أمام المرونة الاستراتيجية، كما عددوا بعضاً من المحددات الأخرى التي تحول دون المرونة الاستراتيجية :

- معوقات الانتباه: العقلية الراضية والخمول التنظيمي الذي يؤدي إلى الجهل بكل ما ينحرف عن الروتين.
- عوائق التقييم : أي إلقاء اللوم على العوامل الخارجية، والإفراط في الاستثمار بأمل حدوث تحول دراماتيكي .
- عوائق العمل : اللا تأكد البيئي و مقاومة التغيير، وكذلك قيود الموارد وغيرها .

كما تطرق (Singh et al , 2013 : 317) إلى عدة أمور تعدّ حواجز أمام المرونة الاستراتيجية، منها : التكلفة العالية، ونقص الموارد المالية المناسبة، ونقص العمالة الماهرة، ونقص المعلومات عن الأسواق،

ونقص المعلومات عن التكنولوجيا الجديدة، ونقص مرافق التدريب، وتقادم التكنولوجيا، ونقص مرافق البحث والتطوير، وضعف الهيكل التنظيمي، ونقص كفاءات الموردين، والممارسات السيئة في التوريد، ومقاومة التغيير داخل الصناعة، وفترة طويلة للإدارة العليا وكذلك موقع المصنع. في حين أوضح Brozovic (2018:8) أنّ تكنولوجيا المعلومات غالبًا ما تكون سببًا في عدم مرونة المنظمة، إذ تم تسليط الضوء على عدم قدرة تكنولوجيا المعلومات على التغيير بنفس وتيرة وسرعة تغير الاسواق، بل إنّ لتكنولوجيا المعلومات تأثيرًا سلبيًا فيما يتعلق بمرونة التصنيع، التي تعتمد على الابتكار الاجتماعي في علاقات العمل الفعلية بين العمال والأقسام أكثر من التطورات التقنية في تكنولوجيا المعلومات، وهذا مدعوم من قبل العديد من الباحثين، الذين اكتشفوا أنّ المصانع ذات التشغيل الآلي الأكثر قابلية للبرمجة، ينتهي بها الأمر إلى أن تكون أقل مرونة (Golden & Powell , 2000 : 375). إنّ محدودية الموارد (المادية و المعرفية) تعد أيضاً عائقًا أمام المرونة الاستراتيجية ولاسيما في المنظمات التي تتسم بالمرونة المفرطة، سعيًا منها للتغيير الدائم والبقاء والاستعداد للمستقبل، فإنّها ستجد نفسها تتحمل تكاليف التجربة باستمرار دون الاستفادة من فوائد هذه المرونة، وبذلك فهي تعرض وجودها للخطر (Tan & Zeng,2009 : 564). تعد المحددات الذهنية و المعرفية لمتخذ القرار من أهم المحددات للمرونة الاستراتيجية، إذ تكون المرونة محددة بشكل كبير بإدراك فريق الإدارة للظروف البيئية المتغيرة، وبحالة الالتزام بالموارد، ودرجة كفاءة المنظمة (Jamieson,2014:4)، فقد ذكر (Dass & Teng ,1999 :757) بأنّ القواعد المعرفية لمتخذ القرار تعد مكونًا مهمًا و دائمًا في خلق المرونة الاستراتيجية. كذلك يعد ضعف احترام الذات والثقة بالنفس التي ناتجًا مباشرًا من ضعف الانموذج المعرفي لمتخذ القرار من أهم محددات المرونة الاستراتيجية. فقد ذكر (Rebellow & Patra ,2017 : 30) أنّ ضعف ثقة متخذي القرار بقدراتهم، يشعروهم بعدم الأمان بشأن القرارات البديلة، فهم يجدون صعوبة في اتخاذ أي قرار حتى لو كان بسيطًا. كما ذكر (Sharfman & Dean ,1997 :194) بأنّ الروتين يعد أحد محددات أو عوائق المرونة الاستراتيجية للمنظمة، فمتخذي القرار الذين لا يرغبون في التخلي عن ادوارهم المعتادة في الظروف غير العادية الجديدة، يقللون من المرونة في اتخاذ القرار ومن ثم مرونة المنظمة ككل، وهذه النقطة اكدها (الحميري ، 2014 : 43) عندما أشار إلى أنّ المرونة الاستراتيجية تكون مقيدة بعاملين: (الأول) عدد الخيارات الحقيقية التي توفرها الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، و(الثاني) عدد الخيارات التي يستطيع متخذ القرار ادراكها و تأطيرها، أي إنّ

المرونة الاستراتيجية فعليا محددة بإدراك متخذ القرار للخيار الاستراتيجي المناسب، ثم بما تمتلكه من موارد يمكن توظيفها لاقتناص الفرصة عن طريق ذلك الخيار.

أما (Jamieson , 2014 :13-14) فقد أشار إلى الظروف البيئية (الداخلية و الخارجية) كمحددات للمرونة الاستراتيجية، فذكر القدرة التنافسية المفرطة وشبكات التحالف واحتياجات الزبائن وكذلك السياسات المحلية، بأنها عوامل خارجية تؤدي إلى تحولات جذرية أو تدريجية في المرونة الاستراتيجية للمنظمة، في حين حدد دورات الحياة التنظيمية والهيكل التنظيمي وقدرات القوى العاملة كظروف داخلية تؤثر في المرونة الاستراتيجية، فإذا كانت المنظمة جاهزة لإجراء التغيير، وتتمتع بهياكل وعمليات مرنة و العاملين مدربون بشكل جيد، فإنَّ التغييرات في الأسواق ستصبح فرصاً لها في اكتساب حصة سوقية كبيرة وبقاء أطول (Deksnyš & Žitkienė , 2016 : 131).

خامساً - نتائج المرونة الاستراتيجية:

ذكر (Brozovic,2018 :12) أنّ أهم النتائج التي يمكن للمنظمة الحصول عليها إذا ما تمتعت بمرونة استراتيجية، هي الأداء المال ، إذ إنّ ارتفاع مستوى المرونة الاستراتيجية للمنظمة يؤدي إلى ارتفاع الأداء المالي لها، فقد تم اثبات هذا في جميع الدراسات التجريبية تقريباً (مثل Combe et al. 2012 ؛ Verdú-Jover et al. 2007 ؛ Saini and Johnson 2005 ؛ Nadkarni and Narayanan 2007 ؛ Chen et al. 2014) وكذلك أشارت إليها العديد من المصادر الأخرى، مثل: (Cadogan et al. 2012 ؛ Roca-Puig et al. 2005 ؛ Hitt et al. 1998 ؛ al. 2015)

وعن طريق المرونة الاستراتيجية يمكن للمنظمة أن تكون استباقية أكثر، وأن تتوقع تغييرات السوق قبل أن تحدث، وهذا يسمح بأن تحمي نفسها من التهديدات البيئية (Deksnyš & Žitkienė, 2016: 133). أما (Ramírez et al,2012:3-9) فذكر أنّ المرونة الاستراتيجية تؤدي إلى التقليل من المخاطر اللاتأكد البيئي. و نظراً لأنها توفر عددًا أكبر من الخيارات، فهي تحسن عملية اتخاذ القرار عن طريق المرونة في الحصول على المعلومات وتوزيعها ومعالجتها، لاسيما إنّ عملية صنع القرار تسهم بقوة في الأداء الاستراتيجي لبرنامج تطوير المنتجات الجديد للمنظمة (Kandemir & Acur ,2012 : 609). وتُمكن

المرونة الاستراتيجية المنظمات من إدارة الأسواق سريعة التغير بشكل فعال، فمن المتوقع أن تزيد المرونة الاستراتيجية من فعالية الاتصالات والخطط والاستراتيجيات، إلى جانب عرض المنتجات المعدلة والجوانب الأخرى للمزيج التسويقي، فهي تعزز أداء المنظمة (Grewal & Tansuhaj 2001: 72). وفقاً للأدبيات التي ذكرت نتائج المرونة الاستراتيجية وجد أنّ المرونة الاستراتيجية تحقق الكثير من الفوائد للمنظمة لاسيما في أوقات الأزمات، فضلاً عن ذلك، تُمكن المنظمة من البدء في إنشاء الأسواق الجديدة وتمكين أنشطة الابتكار في المنظمة، ومع ذلك فإنّ مدى ملاءمة المرونة الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة غير واضحة نسبياً، إذ إنّ نتائج المرونة الاستراتيجية ساقية إلى حدٍ كبير (Brozovic,2018 : 11). كما تعمل المرونة الاستراتيجية أيضاً كمبدأ تنظيمي لهيكله وتنسيق الموارد والوحدات الوظيفية المختلفة وتنسيقها، فيمكن عدّ المرونة الاستراتيجية بأنها نوع من القدرة التنظيمية التكميلية، التي يمكن أن تساعد المنظمات على تحقيق الإمكانيات الكاملة للمخزون المعرفي للمنظمة، وكذلك مهارات إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى أداء وابتكار أفضل، وكذلك تبرز الأهمية للمرونة الاستراتيجية في التغلب على القصور التنظيمي، فالمنظمة التي تسعى إلى خلق معرفة جديدة أو استغلال المعرفة الحالية، لتعزيز قدرتها على الابداع أو الابتكار في بيئة عمل غامضة، قد تكون مقيدة بسبب الافتقار إلى القدرات التكنولوجية المناسبة، أو لمتخذي قرار ذوي قدرات معرفية متقدمة، بما يعزز الاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات، وبذلك تعكس نوعاً من القدرة الديناميكية التي تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق المضطربة. (Kamasak et al 2016: 128,) مع ذلك، وبالرغم من النتائج الإيجابية للمرونة الاستراتيجية ذكر (Brozovic,2018 : 11) أنّ هناك بعض الدراسات قد بينت وجود بعض السلبيات للمرونة الاستراتيجية، مثل: المرونة الزائدة والتكاليف المرتفعة، كذلك يوجد خلاف بشأن ما إذا كانت المرونة الاستراتيجية مناسبة ومفيدة بالفعل للمنظمات الصغيرة أم لا.

تلاحظ الباحثة أنّ معظم فوائد المرونة الاستراتيجية تركز في الأداء المالي وقدرة المنظمة على التكيف مع الأنواع المختلفة من البيئة، ولم يتم التطرق إلى فوائد المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام ، الأمر الذي شجّع الباحثة على دراسة هذا الموضوع.

سادسًا - مداخل المرونة الاستراتيجية:

زخرت أدبيات الإدارة الاستراتيجية بمداخل متعددة، يمكن عن طريقها دراسة المرونة الاستراتيجية، منها تصنيف (Ratanapornsiri,2003:41-49)، إذ تم اعتماده من قبل عدة باحثين منهم (الحميري، 2014: 51-57 ؛ الزيايدي ، 2019: 72-74) :

1- المدخل الوظيفي :

إنَّ المرونة وفق المدخل الوظيفي هي قدرة المنظمة على تبني أنظمة التصنيع المرنة ومرونة العمليات (الزيايدي ، 2019 : 72)، يتم النظر إلى المرونة الاستراتيجية وفق هذا المدخل على أنها: " مرونة تصنيعية"، إذ ان الفكرة التي يستند إليها هذا المدخل مرتبطة بنظام الانتاج الواسع الذي يركز على معيارية المخرجات وكيفية الاستفادة من اقتصاديات الحجم وهذا يتطلب استثمارات كبيرة وضخمة في تصنيع المعدات والمكائن المتخصصة(الحميري،2014: 52). تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية سلاحًا تنافسيًا رئيسًا للمنظمات التصنيعية، التي تعمل في البيئات غير المؤكدة والأسواق المضطربة، إذ توفر للمنظمات القدرة على تغيير مستويات الإنتاج بسرعة وتطوير المنتجات الجديدة بسرعة أكبر وبشكل متكرر، وكذلك الاستجابة بسرعة أكبر لمواجهة التهديدات (Singh et al ,2013:1444). إنَّ المرونة الاستراتيجية بحسب هذا المدخل تركز في زيادة قدرة التسليم في الوقت المحدد، عن طريق التوسع في نطاق الإنتاج بسرعة، في حين تنظر منظمات أخرى إلى المرونة الاستراتيجية على أنَّها القدرة على توسيع نطاق عرض المنتجات بسرعة عن طريق انتاج القطع الصغيرة واستيعابها، ولقد بينت نتائج الأبحاث الحديثة أنَّ المرونة التصنيعية تعتمد على العاملين بدرجة أكبر من اعتمادها على العوامل الفنية بحد ذاتها (Youndt et al ,1996 : 844)

2- مدخل التغيير التنظيمي:

تعد التغييرات وفق هذا المدخل تغييرات قصدية في استراتيجية وهيكل المنظمة، لغرض الاستجابة للتغيرات البيئية والتهديدات والفرص البيئية، إذ إنَّ بعض الباحثين يؤكدون على عملية إجراء التغييرات الهيكلية، لكي تتلاءم مع المتغيرات التكنولوجية، ومع ذلك فقد توصل الباحثون إلى أنَّه لا يوجد أسلوب مثالي لصياغة الهياكل التنظيمية، بل إنَّ الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة (الحميري ، 2014 :

(53-52)، وأشار (Elbanna & Child, 2007 : 569) إلى أنّ عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية، ومنها: الهيكل التنظيمي والأنظمة الداخلية. يعكس هذا المدخل التغييرات التي تحدث للهيكل التنظيمي للمنظمة والمستويات التنظيمية لها نتيجة التهديدات أو الفرص التي تفرضها بيئتها، لاسيما إنّ البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المنظمات هي بيئة غير مؤكدة، فمن الضروري أن تتمتع المنظمة بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواكبة هذه التغييرات بالطريقة التي تساعد على البقاء والاستمرار وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها (حسين ، 2016: 75). إنّ الفاعلية الاستراتيجية للمنظمة تعتمد بشكل كبير على الملاءمة أو التوافق بين الهيكل والعمليات داخل المنظمة من جهة، والبيئة التي تعمل بها من جهة أخرى (Anand & Ward, 2004: 5).

3- مدخل المناورات الاستراتيجية:

في منتصف حقبة السبعينيات، وصف (Klingen, 1975:11) المرونة الاستراتيجية بأنها القدرة على المناورة الاستراتيجية، وعرفها بأنها: درجة تحقيق السلوك الاستراتيجي، إذ تحدد هذه المناورة حرية الحركة للمنظمة والبيئة ونوعية الرقابة الاستراتيجية داخل المنظمة. إنّ هذا المدخل يقوم على أساس أنّ المنظمة دائماً في موقف المدافع، إذ تسعى المنظمات إلى التكيف والتأقلم عن طريق ردود الفعل السريعة على التغييرات البيئية، أي إنّ أداء المنظمة وفق هذا المدخل يرتبط بمدى القدرة على التأقلم والاستجابة للبيئة ومدى تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (الزيادي، 2019 : 73)، ويرى (Evans, 1991) أنّ المرونة متكونة من عدد من الحواس منها القدرة على التكيف، وخفة الحركة، وقابلية الارتباط، والسيولة، والمتانة والتنوع، وإنّ أي من هذه المرونة ستكون استجابة لأحد أشكال اللا تأكد أو لضغط البيئة الخارجي، وإنّ نوع رد الفعل سيكون إما هجومياً أو دفاعياً (Abbott & Banerji, 2003 , :1).

4- مدخل الموارد (القدرات):

تقع الرؤية القائمة على القدرات في مقدمة أدبيات الإدارة الاستراتيجية، إذ إنّ ممارسة المنظمة لأعمالها في بيئة مضطربة وغير مؤكدة، يتطلب منها تطوير ورعاية مجموعة مميزة من الموارد، للحصول على الميزة التنافسية والبقاء طويلاً، وهذه المجموعة من الموارد تتحول إلى مهارات وقدرات وقابليات يطلق عليها المقدرات الجوهرية، ولكي تستطيع الموارد تحقيق هذه الميزة التنافسية للمنظمة (سواء كانت هذه الموارد

لملوسة أو غير ملموسة) يجب أن تتسم بأربع خصائص، وهي: القيمة والندرة وعدم القابلية للنسخ وغير قابلة للاستبدال (الزيايدي، 2019 : 73). وأشار (الطهراوي، 2019 : 63) إلى أنّ مرونة الموارد تعني قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها الأكثر فعالية، من أجل تلبية احتياجات زيائنها. في حين يرى (خليل والشيخ ، 2019 : 115 - 116) أنّه إذا ما أرادت المنظمة تعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للظروف المختلفة، والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، فعليها أن تمتلك عاملين يتصف سلوكهم ومهاراتهم بالتنوع والتعدد في القدرات والامكانات.

أما (Combe & Greenlye,2004:5) فقد أشار إلى أنه يمكن دراسة المرونة الاستراتيجية عن طريق ثلاثة مداخل، وهي :

1-مدخل المناورة المرنة: يرى هذا المدخل أنّ المرونة الاستراتيجية هي نوع من أنواع استخدامات المرونة على مستوى المنظمة، فعلى سبيل المثال مناورات المبادأة (pre-emptive manoeuvre) هي نوع من أنواع المرونة الاستراتيجية التي يتم دراستها على مستوى المنظمة لمعرفة كيف للمنظمة أن تتغلب على منافسيها ضمن نطاق الصناعة.

2-مدخل العملية المرنة: ضمن هذا المدخل يتم التركيز في دراسة عملية اتخاذ القرار وليس مخرجات هذه العملية، ينظر للمرونة هنا كجزء من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتم دراسة السمات المسؤولة عن المرونة في هذه العملية (Sharfman and Dean,1997)، على سبيل المثال سمات معينة مثل العدوانية التنافسية في عملية صنع القرار الاستراتيجي قد تعني أنّ بعض عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي أكثر مرونة من العمليات الأخرى.

3-المدخل المعرفي: في المدخل المعرفي ينظر للمرونة الاستراتيجية ضمن الأنماط المعرفية للقرار (Cognitive decision styles) مركزة في مستوى الفرد (صانع القرار)، على سبيل المثال هناك بعض صنّاع القرار يتمتعون بنمط معرفي معين لمعالجة المعلومات يختلف عن الآخرين، يجعل منهم أكثر مرونة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، ومن ثم خلق مرونة استراتيجية للمنظمة. وسيتم التركيز في هذه الدراسة على هذا المدخل.

يعيش الفرد تحت مؤثرات كثيرة، إذ إنّه دائماً ما يتعرض لكثير من حالات التفاعل والتغير، والتي تتطلب منه التجدد والتغير لكي يتكيف ويتلاءم مع هذا العالم الذي سمته الأساسية التغير، فمع التراكم المعرفي

والتقدم التكنولوجي والتغير السريع، وجب على الفرد الاطلاع على المعلومات والمعارف والحقائق، لكي يتمكن من مواجهة المواقف والمشكلات، وهذا يتطلب كفاءة عالية للتمثيل المعرفي للمعلومات، وكذلك مرونة عقلية متفتحة تميل إلى التطوير والتجديد بشكل واسع (الخزاعي ، 2009 : 292). فُدم النمط المعرفي (Cognitive style) لأول مرة وبشكل رسمي من قبل Allport منذ حوالي أكثر من ثمانية عقود، وتم تعريفه على أنه: الأسلوب المعتاد للفرد لحل المشاكل والتفكير والإدراك والتذكر (Bendall et al , 2016 : 1) إذ توجد أدلة على أن الأفراد (العاملين) لديهم طرقهم الخاصة للتعامل مع المواقف والمهام المعينة في العمليات المعرفية، التي تؤدي إلى اتخاذ القرار وحل المشكلات والانتباه (الأسلوب المعرفي). لقد حظيت المعرفة وأساليب تحصيلها بالكثير من الاهتمام، الأمر الذي نتج عنه الاختلاف في تحديد مفهوم محدد للمعرفة، شجع الفلاسفة والباحثين في علم النفس الإداري وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة بزيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية، لاسيما إذا ما عرفنا أن كيفية إدراك الظواهر ومعالجتها هو مصدر المعرفة ، إذ إنَّ العقل البشري هو المسؤول عن إجراء المقارنات، واتخاذ القرارات الناجحة والمناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات. (الشمري ، 2005: 10) وهنا تبرز أهمية الهياكل المعرفية التي تهيمن على الطريقة التي يفكر بها الانسان ويتخذ القرارات (Sharfman & Dean , 1997 : 195). ولقد ذكر (Combe & Greenly , 2004 : 7) أن النماذج المعرفية تكون مسؤولة عن طريقة تفكير متخذ القرار (الأفراد يتصرفون وفقاً لنماذجهم المعرفية) ما يعني أن هذه النماذج هي التي تحدد القرارات المتخذة، ومن ثم تحدد المرونة الاستراتيجية للمنظمة. ولقد أشار (Jensen et al , 2018 : 2) إلى أن الاهتمام والتميز للمعرفة والعمليات المعرفية ليس جديداً في علم النفس، بل إنَّ الاهتمام بها كان قبل أكثر من أربعين عاماً تقريباً، وأوضح ان المعرفة (العمليات العقلية والأفكار) تؤدي دوراً رئيساً ومهماً للتكيف مع الظروف المختلفة.

وفقاً لـ (Garcia & Kennison , 2013 : 1-2) إنَّ الأسلوب المعرفي يعني طريقة التفكير المعتادة أو السائدة والمفضلة لدى الأشخاص، وقد أكد الباحثون على أنَّ الأساليب أو الأنماط المعرفية لها تأثير كبير في مكان العمل. إذ تؤدي قدرات الانسان على التعلم والاستكشاف والشعور والتكيف دوراً مهماً واساسياً في العملية التنظيمية، وهذا ما يجعل العاملين أكثر مرونة من جميع موارد المنظمة الملموسة الأخرى (Jha , 2008 : 46). إنَّ المعرفة أهم من رأس المال والأرض، فالأموال يمكن توريثها والأرض يمكن توريثها، ولكن

المعرفة يختزنها الانسان وغير قابلة للتوريث، ولا تكون صفة ملازمة لجميع العاملين في المنظمة (الشمري ، 2005: 12) فالمعرفة لا تكون موجودة بشكل مستقل عن المتعلم بل هي من ابتكاره وتكمن في عقله، وهي أساس نظريته للعالم من حوله، وعلى أساسها يقوم بتفسير الظواهر والأحداث في هذا العالم (خيري ، 2019 : 296). يتم إنشاء المعرفة التنظيمية عندما يتم تحويل المعرفة الضمنية الفردية إلى معرفة صريحة ظاهرية على مستوى المجموعة والمستوى التنظيمي (Ramirez et al, 2012:3).

إنّ المعرفة تنطبق عليها خصائص الموجودات الاستراتيجية، فهي تؤدي إلى تحسين المنتجات والعمليات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وإنّ هذه العمليات تقع تحت مسمى الابداع والابتكار، لذلك تعد المعرفة من أهم الموجودات للمنظمة، والتي يجب ايجادها والحفاظ عليها لإعادة استعمالها في القرارات التي تواجه المنظمة (بلتاجي ، 2022 : 1145). إنّ أحد أهم الميزات التنافسية هي التعلم والتغيير، فإنّ متخذي القرار، وعن طريق أنماطهم المعرفية، يقومون بتغيير موقفهم تجاه نواحي العمل المختلفة، ومن ثم تحسين منتجاتهم وخدماتهم بشكل غير مباشر. (Ilic & Nikolic, 2019:180) ولضمان البقاء والاستمرار وكذلك تحقيق أداء استراتيجي مستدام، يجب تطوير مهارات متخذي القرار عن طريق تعزيز معارفهم الصريحة وبالذات الضمنية (Anwar & Hasnu, 2017 : 3 ; علي ، 2013 : 302 - 303)

إنّ الاستراتيجية عمل معرفي، وإنّ نقطة الانطلاق تكون عن طريق تبني المدخل المعرفي للاستراتيجية (الكبيسي و ياسين ، 2011 : 46 - 49) فإنّ بيئة الأعمال الحديثة ديناميكية و يصعب التنبؤ بها ومضطربة، وتمتاز بقصر دورة الحياة للمنتجات والخدمات، مع منافسة على نطاق عالمي وانتقلت المجتمعات من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي (Ilic & Nikolic, 2019 : 179). يدل كل ذلك على تطور فهم المرونة الاستراتيجية وانعكاسها في الأدبيات باستمرار، ففي حين شددت الأدبيات القديمة على عوامل تمكين معينة، مثل التنوع الاستراتيجي أو موارد الفائضة أو التكنولوجيا، يتم التعرف على عوامل التمكين الجديدة، مثل المعرفة التنظيمية ومرونة نماذج الأعمال. يشير هذا التغيير في التركيز إلى توسع المعرفة النظرية والتجريبية (Brozovic, 2018:10).

إنّ أبرز سمات العصر الحديث التطورات الهائلة في المعارف الانسانية، وما ترتب عليها من تغييرات مستمرة في الأساليب والطرق لأداء العمل، ففي هذه البيئة الديناميكية المتغيرة أصبحت الأساليب التقليدية عاجزة عن تحقيق الأهداف الحالية أو المستقبلية للمنظمة، وهذا أدى إلى البحث عن أساليب جديدة تتماشى

مع معطيات بيئة العمل المعاصرة، ويمكن للمنظمات عن طريقها تحقيق أهدافها. تمثل المرونة الاستراتيجية أحد التطورات الفكرية المعاصرة في الادارة الاستراتيجية الحديثة (ايمان ، 2019 : 2)، ويمكن للمنظمة أن تحدث فرقاً في أدائها عند تبني المدخل المعرفي (Earl, 2001:216). إنَّ المدخل المعرفي أداة ضرورية لممارسة المنظمة لأنشطتها الإدارية المختلفة، و ليس فقط في حل المشكلات والتعلم والتخطيط، كذلك في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل (الشمري ، 2005 : 26)، وذكر (Jamieson , 2014 : 35) الدور الإداري كمصدر للمرونة، إذ تم وصف الاستقرار الديناميكي بأنه قابل للتحقيق عند حدوث ثلاثة شروط تتعلق بدور الإدارة في المرونة الاستراتيجية.

أولاً - يجب على متخذي القرار إدراك نوعين من التغيير، تغيير المنتجات وتغيير العمليات، فهما ضروريان لإنتاج منتجات جديدة في سوق تنافسية.

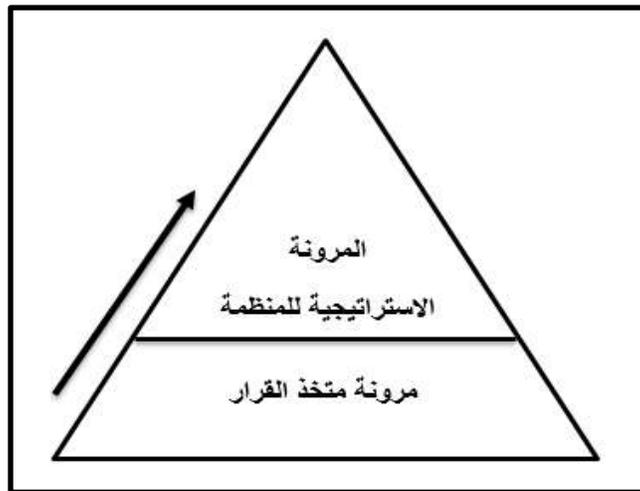
ثانياً - يجب أن تكون هناك استراتيجيات تنمية فعالة وخبرة إدارية في الاستجابة بشكل ديناميكي للظروف سريعة التغيير والتي لا يمكن التنبؤ بها.

ثالثاً ، يجب تأسيس القدرات الجديدة في أنظمة المعلومات والتي تسمح بنطاق الأنظمة، ووجهات النظر الأفقية والعمودية. فيجب تصميم أنظمة المعلومات للسماح للمنظمات بأن تكتسب المعرفة وتشرها بسرعة للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة.

وصف (Nutt ,1993 :695-697) المدراء الذين لديهم القدرة على الوصول إلى عدة أنماط من الفهم، بأنهم متخذو قرار مثاليون ومتفوقون في منظماتهم وعلى مستوى الصناعة، كما أوضح أنّ نمط القرار للمدير يؤثر في القرار، فلكي يكون متخذ القرار مثاليًا، يجب عليه أن يستخدم جميع أنماط الفهم المتمثلة بالاستشعار والحدس والشعور والتفكير عند اتخاذ القرارات، وهذا يمكنه من اتخاذ قرار ناجح. وعندما يكون أداء الشركات التقليدية ضعيفًا يتم حث مديريها الاستراتيجيين على تعزيز المرونة لتحسين الربحية. (Anwar (6 : 2017 , Hasnu & ولا يمكن أن تكون المنظمة مرنة بما يكفي للتكيف، ما لم تكن عملية صنع القرار نفسها مرنة، أي إنّ المرونة الاستراتيجية للمنظمة تؤثر في القرارات الاستراتيجية. وإنّ (Sharfman& (Dean , 1997 : 192-194 وصف مرونة متخذ القرار بانفتاحه على الأفكار والنظريات الجديدة ومصادر المعلومات والأدوار ودراسة مجموعة متنوعة وجديدة من البدائل .

ولقد بيّن (Nutt,1993:696) أنّ الاعتقاد السائد هو أنّ المدراء، الذين لديهم استخدام أكثر مرونة لأنماط الفهم التي تشكل أسلوبهم المعرفي، يكونوا صانعي قرار متفوقين، كما بيّن أنّ القرار المتخذ يعتمد على الجوانب الرئيسة لمعتقدات متخذه، والتي تستند إلى قاعدته المعرفية وأنه يتم تطبيقها على عملية اتخاذ القرار دون وعي منه. يؤكد (Fellenz, 2008) على القدرة الإدارية على تحديد التغييرات في البيئة والاستفادة منها عن طريق اكتساب ميزة تنافسية. هذه القدرات هي موارد غير ملموسة، مثل: المهارات والتعلم والمعرفة، ويتم استخدامها عن طريق نشر الموارد الملموسة أو غير الملموسة الأخرى للشركة لاقتناص فرص السوق.

يرى (Combe & Greenley ,2004:3) أنّه يمكن تطبيق مصطلح المرونة الاستراتيجية على مستويين، وهما: (على مستوى المنظمة) إذ تم استخدامه للدلالة على قدرة المنظمة للاستجابة والتكيف مع التغييرات البيئية، و(على مستوى صانعي القرار) إذ يتم تطبيق المرونة الاستراتيجية على قدرات اتخاذ القرار المرن والقدرة على مواجهة التغييرات، إذ يتم إنشاء الخيارات الجديدة والبدايل ودراستها في عملية صنع القرار الاستراتيجي الذي يعد أساس المرونة الاستراتيجية. فإذا كانت القدرات على كلا المستويين غير متطابقة أو بوتيرة مختلفة، فسيكون من الصعب على الشركة تحقيق مرونة استراتيجية فعّالة، لكي تتمتع المنظمة بمرونة استراتيجية يجب أن يكون متخذو القرار انفسهم مرنين، أي إنّ أساس المرونة الاستراتيجية للمنظمة هي المرونة المعرفية لمتخذ القرار ذاته، ويمكن توضيح ذلك بالشكل (9):



شكل (9) مستويات المرونة الاستراتيجية

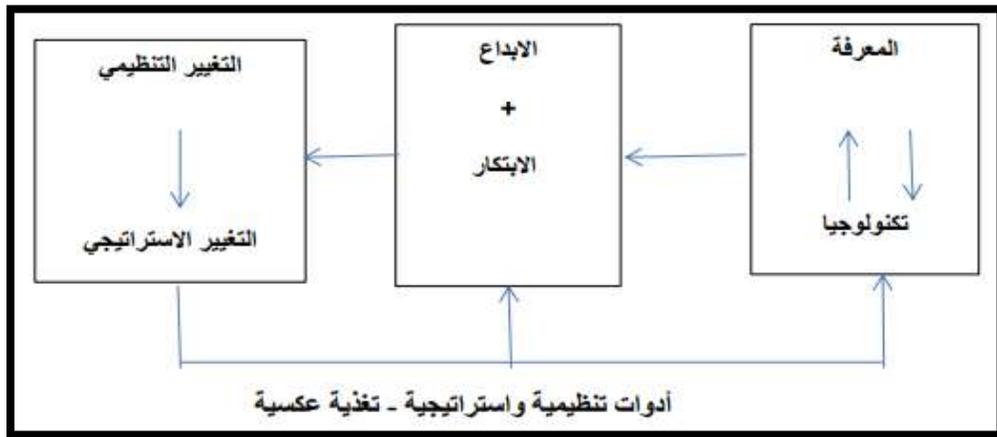
المصدر // من إعداد الباحثة استنادًا إلى رأي (Combe & Greenley , 2004)

يمكن أن تقيد القدرات أو الموارد التنظيمية صانع القرار، والعكس صحيح - يمكن أن تكون المرونة الاستراتيجية للمنظمة مقيدة بالقدرات الإدارية لمتخذ القرار (Deksnyš & Žitkienė, 2016 : 132)، هذا ما يدفعنا للتذكير بأنّ المرونة الاستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد، تعتمد على قدرات مديري المنظمة وقابلية التحكم أو التغيير (Abbott & Banerji, 2003:6) إذ تعد طرق التفسير للعاملين والاستجابة للمواقف مقيداً، فحالما يتبادر إلى إذهان المديرين فإنهم يحدون من مرونتهم بتعميمهم عن الإمكانيات الاستراتيجية الابتكارية. وهكذا تعرضت " المنظمات " لأزمات بسبب متخذي القرار فيها، الذين يعيشون في عوالم مقيدة من قبل بنيتهم المعرفية. (Sharfman & Dean , 1997 :195) يتطابق مع وجهة النظر هذه ما ذكره أحد المسؤولين في إحدى المنظمات: " لدينا أشخاص يشاركون في العملية وليس لديهم بالضرورة المعرفة " وقد تكون هذه مخاطرة، ولكنها قد تكون أيضاً قوة حقيقية، إذ إنه ليس لديهم عاملين يفعلون الشيء نفسه بالطريقة نفسها لمدة خمسة وعشرين عاماً (Dibrell et al , 2007 :30).

وبين (Nutt , 1993 :709-716) بأنه ليس جميع المدراء لديهم أسلوب معرفي مرّن، بل إنهم نادرون ولا يوجدون إلا في المناصب العليا، وبحسب رأي (إدريس والغالبى ، 2013 : 106-110) إنّ اهتمام هؤلاء المدراء الذين يمثلون الإدارة العليا بالمرونة، إنما هو نتيجة التعقيدات والتغييرات المهمة والسريعة التي واجهتهم. كما ذكر بأنّ عدم المرونة للمدراء الآخرين، إنما يرجع لعدة أسباب منها ما هو مرتبط بالجانب السيكولوجي لمتخذ القرار، وعدم الاستجابة السريعة للتغذية الراجعة، ومنها ما يتعلق بعدم إمكانية التفسير الصحيح لجوانب التغذية العكسية. إذ إنّ متخذ القرار الاعتيادي يميل للبدائل المتاحة أمامه فغالباً ما يتم اختيار أو تفضيل بدائل وحلول مألوفة وقريبة من الوضع الراهن، وتجاهل أي معلومات أو أفكار جديدة أو مبتكرة (Gaag et al, 2013)، في حين إنّ متخذ القرار المرّن يميل للاطلاع أو الانفتاح على بدائل وحلول ومصادر معلومات جديدة (Sharfman & Dean , 1997 :194) . وأشار (Elbanna & Child) (566-567 : 2007) إلى أنه وعلى الرغم من أنه دائماً ما ينظر إلى متخذي القرار على أنهم عقلانيون، إلا إنّ هذه العقلانية هي عقلانية محدودة، أي إنّ عملية اتخاذ القرار مقيدة بالواقع المعرفي لمتخذ القرار، كما أوضح أيضاً بأنّ هناك احتمالية بأن تكون طبيعة المشكلة التي تواجه متخذ القرار محدداً رئيسياً لمدى استخدام متخذي القرار للعمليات العقلانية والبديهية في اتخاذ القرار. كذلك لأنّ خصائص البيئة تعدّ مؤثراً قوياً على درجة العقلانية. وأوضح (Khakheli & Morchiladze , 2015 :425) أنّ هذه القرارات وأيا

كانت الظروف التي حددتها، فهي قرارات ذات قيمة عالية جداً، وذات أهمية حيوية للمنظمة والعاملين، وإنَّ جودة هذه القرارات تعتمد على معرفة المدير وخبرته وادراكه وتصوره للموقف. كذلك أشار (بريس ، وآخرون ، 2019 : 41) إلى أنَّ قرارات المدير دائماً ما تكون محددة ببعدين، وهما: البعد المعرفي و البعد البيئي، إذ إنَّ القرارات المتخذة تكون محددة وليست مطلقة.

إنَّ نجاح المنظمات في إدارة التغيير والتكيف مع البيئة المتغيرة، في ظل المنافسة العالمية الشديدة، يعتمد على مفهومي: الابداع والابتكار، وذلك عن طريق خلق مناخ ابتكاري سليم، وبيئة ابداعية تضع أساساً للابتكارات وإجراء تحسينات بشكل مستمر، وتسمح للعاملين بالتفكير وتوليد الأفكار، وتوفر لهم الرغبة والاستعداد للتعلم وتوسيع القاعدة المعرفية واستخدام تكنولوجيا المعلومات باستمرار، لمواكبة التطورات الحاصلة والزيادة في الابتكار والابداع، ويمكن توضيح ما سبق في الشكل (10) (بلتاجي ، 2022 : 1136). وتعد المرونة المعرفية في التفكير واحدة من المهارات الحياتية المهمة، التي تشمل القدرة على التكيف والانسجام، وخلق بدائل وخيارات في أسلوب تعاملنا بنجاح مع العاملين والمتغيرات والمواقف المختلفة، وتحسين أسلوب الحياة لدى الأفراد والمنظمات (عبد المنصف وآخرون ، 2021 : 22).



شكل (10) العلاقة بين المعرفة والتكنولوجيا، والابداع والابتكار، والتغيير التنظيمي والاستراتيجي

المصدر // بلتاجي، يسري محمد محمود(2022)" المعرفة المقيدة وأثرها على منفعة معلومات المحاسبة الادارية في دعم الاستراتيجية الابتكارية " المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية_ المجلد الثالث_ العدد 2 .

وبحسب (إدريس والغالي ، 2013 : 106) فإنَّ المرونة الاستراتيجية تعد شرطاً لزيادة القدرة لدى منظمات الأعمال على مواجهة التغيرات البيئية السريعة و المهمة، في ظل اللا تأكد، وكذلك تمكين المنظمة من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بكفاءة عالية، إذ إنَّ عملية اتخاذ القرار هذه تعتمد على العمليات المعرفية لدى متخذ القرار، مثل: (الادراك، والانتباه، والذاكرة)، فهي من العمليات المعرفية العالية المستوى. ((1 : 2017 , Prezenski et al ، كما أشار (بريس وآخرون ، 2019 : 40) إلى أنَّ هذه العملية تتأثر بعدة عوامل أهمها توفر المعلومات الدقيقة عن الحالة المراد اتخاذ قرار بشأنها، وكذلك مدى تحيز متخذ القرار لأحد البدائل المتاحة، وذكر بأنَّ هذا التحيز قد يكون ناتجاً من عوامل سلوكية داخلية له منها القاعدة المعرفية والخبرة لدى متخذ القرار. إذ إنَّه وفق منظور علم النفس، فإنَّ عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي إنما هي عملية معرفية (Cognitive Process) يتم فيها اختيار البديل الأفضل والمناسب للمشكلة، وهذا الاختيار يتم وفق قناعة متخذ القرار، اعتماداً على كمية المعلومات المتوفرة لديه. ويرى (Taggart & Robey , 1981 : 188) أنَّ الإدارة المعتمدة على استخدام مجموعة متكاملة من المهارات لمعالجة المواقف هي إدارة ناجحة، وهذا يشير إلى الحاجة إلى أساليب واستراتيجيات مرنة لاتخاذ القرارات.

وأخيراً يمكن القول إنَّ المدير هو متخذ القرارات في المنظمة باختلاف أنواعها، إذ يتطلب من المدير أن يتمتع بالمعارف والخبرات والقيم للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها منظمة الأعمال. (نوري ، 2013 : 27).

سابعاً - أبعاد المرونة الاستراتيجية:

لم تكن عملية قياس المرونة الاستراتيجية مهمة سهلة في نطاق الأدبيات ذات الصلة؛ فقد كانت عملية تحديد المرونة الاستراتيجية وتحليلها عملية مرهقة للغاية، إذ لا توجد مقاييس مطلقة للمرونة الاستراتيجية؛ حتى داخل المنظمة الواحدة، قد توجد أنواع مختلفة من المرونة وعدم المرونة بشكل متزامن (Brozovic, 2018:13)

تشير الدراسات إلى تعدد أبعاد المرونة الاستراتيجية وتنوعها بحسب آراء الباحثين واختلاف وجهات نظرهم،

ويرى (الغنيموي، 2019 :50-54) وبعد أن قام بتجميع ودراسة عدة مساهمات للعديد من الباحثين، أنّ هناك شبه اتفاق لأغلب الباحثين على أنّ أبعاد المرونة الاستراتيجية هي:

- 1- المرونة السوقية : تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تعديل موقفها في الأسواق، أي القيام بتغيير قواعد اللعبة أو تغيير أو تعديل استراتيجيتها الحالية، فهي قدرة المنظمة على إعادة تعديل وتقييم جهودها التسويقية في وقت قصير استجابة للتغيرات التي حدثت في بيئتها التي تعمل بها .
- 2- المرونة الإنتاجية : التي تقوم بدور أساسي في توجيه المنظمة للأنشطة المختلفة، فهي تمثل نقطة الارتكاز في عملية اتخاذ القرارات التسويقية واشباع حاجات الزبائن، ومن ثم ضمان الاستمرارية والنمو للمنظمة، فالمنتجات لا تبقى في السوق لفترات طويلة إذ تمر بدورة حياة مختلفة تحدد فترات بقائها، لذلك تلجأ المنظمة للمرونة الإنتاجية لمواجهة الضغوط التنافسية.
- 3- المرونة التنافسية : وتمثل القدرة على تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتشخيص البيئة التي تعمل بها والتأقلم معها. تعكس هذه المرونة قدرة المنظمات على الدخول لأسواق شديدة المنافسة وذات تغيرات سريعة وطلب غير ثابت، إذ تعد هذه المرونة الأداة الأمثل لاستغلال الفرص البيئية ومواجهة التهديدات.

في حين يرى (Golden & Powell, 2000:376-378) أنّ أبعاد المرونة الاستراتيجية، هي:

- 1- البعد الزمني: أي كم من الوقت تستغرق المنظمة حتى تستطيع التكيف مع بيئتها، إذ يقيس هذا البعد من حيث المدة التي تستغرقها المنظمة للتأقلم وللإستجابة للمتغيرات البيئية، وتم تقسيم المرونة على أساس زمني لثلاث فئات، وهي: المرونة التشغيلية والمرونة التكتيكية والمرونة الاستراتيجية .
- 2- بعد المدى: ويتمثل بعدد الخيارات التي تفتحها المنظمة أمامها للتغيرات المتوقعة، وعدد الخيارات المتاحة لديها للرد على التغيرات غير المتوقعة.
- 3- بعد النية: ما إذا كانت المنظمة استباقية أم رد فعل، فالمنظمات الدفاعية تتفاعل للتغيرات بعد حدوثها وتحاول التقليل من تأثيرها، أما السلوك الاستباقي فهو أخذ زمام المبادرة لتحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة (رشيد و حميد ،2019: 38)، وتم الاعتراف بالسلوك الاستباقي للمرونة الاستراتيجية في وقت مبكر جدًا (Brozovic,2018:7) .

4- بعد التركيز: ما إذا كانت المنظمة مرنة داخلياً أم أنها تكتسب المرونة عن طريق العلاقات الخارجية مع الشركاء التجاريين، أي يوضح هذا البعد المنطقة التي نشأت فيها المرونة. في حين حدد (Schneider & Spieth, 2014: 5-6) ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية، وهي:

1- مرونة الموارد: أي ما تملكه المنظمة من موارد مادية أو بشرية، إذ تحتاج المنظمات للموارد المرنة التي يمكن ان تستخدمها وتطبقها في أشكال جديدة لخلق قيمة للمنظمة.

2- مرونة التنسيق: أي إمكانية تخصيص تلك الموارد وتنسيقها بسهولة، فعن طريق توسيع أو تغيير أو إعادة تخصيص أو تعديل الموارد أو القدرات أو الكفاءات الحالية يمكن للمنظمة اغتنام الفرص المحددة والدفاع عن المزايا التنافسية القائمة.

3- تنوع الأنشطة الإدارية: تعني إظهار مستويات عالية من المرونة الإدارية والقدرة على الالتزام وقيادة التغييرات لتكون قادرة على الاستجابة لأي ظرف قد يحدث.

أما بالنسبة لهذه الدراسة فسيتم الاعتماد على النموذج المطور لـ (Combe & Greenley , 2014) (13-23) للنماذج المعرفية للإدارة الاستراتيجية، فلتطوير القدرات المتوقعة للمرونة الاستراتيجية، تم دمج النماذج المعرفية النظرية مع الأشكال الأخرى للمرونة الاستراتيجية، إذ تركز هذه الأشكال الهجينة الجديدة من المرونة في قدرات صانعي القرار على المستوى المعرفي، إذ سوف ترتبط هذه الأشكال بعملية صنع القرار، بناءً على النماذج المعرفية العقلانية، وهذه الأشكال هي:

أولاً - النماذج المعرفية العقلانية للاستراتيجية: وتؤكد على قدرة العقل البشري على استقبال المعلومات وترتيبها وتنظيمها والقيام بعملية التفسير والتخطيط لها. إن المخططات المعرفية التي تعد تمثيلات مخزنة داخلياً للمحفزات أو الأفكار أو الخبرات تتحكم في أنظمة معالجة المعلومات، فعندما يتم تنشيط المخطط يتم اشتقاق المعنى المقابل من الاعتقاد، ويتفاعل مع الأنظمة المعرفية والعاطفية والتحفيزية والسلوكية الأخرى (Beck & Haigh , 2014 : 3)، وتعتمد طريقة التفكير هذه على محاولات صانعي القرار للتقليل من التعقيد وتسويفه في محاولة منهم لفهم البيئة، ويضم هذا البعد النماذج الهجينة الآتية:

1- النموذج التصحيحي العقلاني للمرونة الاستراتيجية: يعتمد بشكل كبير على عملية التحليل للبيئة الخارجية، فهذا النموذج يشير إلى أن صانع القرار يحتاج إلى الحفاظ على توافق تدريجي مع البيئة

الخارجية، عن طريق مواكبة التغيير في احتياجات الزبائن وعروض المنافسين، إذ يتطلب هذا الشكل من المرونة درجات عالية من التحليل، لأن التخطيط العقلاني يجب أن يكون تكرارياً. ويمتاز هذا النهج بأنه أقل خطورة من الأشكال الأخرى من المرونة الاستراتيجية.

2- النموذج الاستباقي العقلاني: ويركز في تحليل أكثر توازناً للبيئة الداخلية والخارجية، فهو مرتبط بالزيادة في الاستباقية، لتوليد الأفكار الجديدة بسرعة وتنفيذها، لزعزعة الاستقرار في بيئات المنافسين.

3- النموذج الاستثماري العقلاني: يركز هذا النهج في تحليل أكثر توازناً للبيئات الداخلية والخارجية، لاستغلال الفرص الموجودة حالياً أو الجديدة بشكل استباقي. ومن الأمثلة على هذا الشكل من المرونة الاستراتيجية، هو البحث عن الشبكات والتحالفات بهدف استغلال الأسواق الجديدة.

4- النموذج الوقائي: يركز في التحليل للبيئة الداخلية ولاسيما تحليل الكفاءة، لمعالجة مخاوف المخاطر، ومثال على هذا الشكل من المرونة الاستراتيجية، هو البحث عن الشبكات والتحالفات من أجل تقليل التكاليف والمخاطر.

ثانياً - النماذج المعرفية التطويرية للاستراتيجية: إن عملية معالجة القضايا التنموية عن طريق تحديد موارد وقدرات لا تضاهى وبنائها، مهمة ليست سهلة وتتطلب امتلاك صانعي القرار قدرات معالجة المعلومات المطلوبة، ونظراً لأن هذه النماذج المعرفية موجهة نحو المستقبل، فقد تتأثر معالجة المعلومات أيضاً برؤية المستقبل. إذ إن الصفات السائدة في صنع القرار المتوقع، هو الارتباط بالنماذج المعرفية التطويرية للاستراتيجية هي المستقبل والاستباقية، فالمستقبل هو صفة تعكس البعد الزمني في القرارات الاستراتيجية مثل التركيز على المدى الطويل أو القصير (Venkatraman,1989)، أما الاستباقية فهي صفة مطلوبة أيضاً للمشاركة في التعلم النشط وبناء الموارد وتوقع المشاكل المستقبلية (Lumpkin and Dess,1996). ويضم الأشكال الهجينة التالية:

1- نموذج الحماية التنموي للمرونة الاستراتيجية: ويعتمد على تحديد الموارد والقدرات التي من الصعب تقليدها، مثلاً يمكن للمنظمات التركيز في الخدمة أو البحث والتطوير أو تصميم العملية، إذ تتطلب هذه درجات عالية من التنسيق والإبداع يصعب تقليدها. كما بين (Beck & Haigh , 2014 : 3) أن الاستراتيجيات السلوكية تسهل عملية تحقيق الأهداف بدلاً

من إعاقاتها، إذ تعمل أنظمتنا المعرفية والعاطفية والتحفيزية والسلوكية على تلبية الاحتياجات الأساسية، وتزويدنا باستراتيجيات للحماية من الأذى والظروف الخارجية. ويتطلب هذا النموذج درجات عالية من الرؤية المستقبلية للتركيز على المدى الطويل، وكذلك الاستباقية لبناء الموارد التي يصعب تقليدها.

2- النموذج التصحيحي التنموي: يعتمد هذا الشكل على تحديد الموارد والقدرات للمستقبل، مع ذلك، في هذا الشكل فإن أنسب الموارد والقدرات اللازمة للمستقبل ليست موجودة حالياً، بل يجب اكتسابها وتطويرها بمرور الوقت. و يتطلب هذا النموذج درجات عالية من المستقبل والاستباقية لبناء الموارد للمستقبل.

3- نموذج الاستثمار التنموي: كذلك يعتمد هذا الشكل على تحديد الموارد والقدرات المميزة والفريدة، ويكون التركيز هنا أكثر في المدى القصير بدلاً من المدى الطويل. إذ يتطلب هذا النموذج درجات أقل من الاستحقاق المستقبلي، ولكنه يحتاج إلى درجات أعلى من الفاعلية لاستغلال الموارد الموجودة.

ثالثاً - النماذج المعرفية الحتمية للاستراتيجية: تستند هذه النماذج إلى الفلسفة القائلة (إنَّ اتخاذ القرار يتحدد عن طريق أحداث خارجة عن سيطرة الإدارة وإنَّ حرية الاختيار خادعة) (Bourgeois, 1984; Clark, Varadarajan, and Pride, 1994). ويضم هذا الشكل من المرونة نموذج الحماية الحتمية للمرونة الاستراتيجية، والذي يعتمد على تحديد العمليات الداخلية الفعالة وغير الفعالة، فقد يكون التركيز الرئيس في خفض التكاليف كإجراء وقائي. يتطلب هذا الأمر درجات عالية من الدفاعية، للتركيز في مكاسب الكفاءة، وكذلك يتطلب درجات عالية من السلبية، نتيجة وجود استجابة استراتيجية داخلية محدودة للتغير البيئي الخارجي.

رابعاً - النماذج المعرفية الاحتمالية للاستراتيجية: يتم تعديل الاستراتيجية عادةً عن طريق التفاعل الاحتمالي مع العوامل البيئية، فيجب معالجة التأثيرات التفاعلية من قبل صانعي القرار، لأنه يتعين عليهم التفاعل مع القيود الداخلية والخارجية والتي تتغير باستمرار، داخلياً تمثل هذه القيود عوائق أمام التغير لذا يتم تعديل هذه الاستراتيجية ببطء وتظهر بشكل تدريجي من عملية تفاعلية. (Lindblom, 1959, Mintzberg, 1973) أما خارجياً فتتمثل هذه القيود في توفر مجالات السوق، لذلك قد يتعين تعديل هذه الاستراتيجية بسبب

الاستبعاد التنافسي، ومن المحتمل أن تتضمن محتويات النماذج المعرفية الاحتمالية المعتقدات الضمنية المرتبطة بالتأثيرات التفاعلية، فعلى سبيل المثال، إن المنظمة تعمل في بيئة معقدة وديناميكية وتنافسية، وليست معزولة عن تصرفات المنافسين وأصحاب المصلحة الآخرين. لذلك عادة ما يتم تعديل الاستراتيجية عن طريق التفاعل مع العوائق السياسية للتغيير، وردود الزبائن والمنافسين، وتضم الاشكال الهجينة الآتية:

1- النموذج الاستباقي الاحتمالي للمرونة الاستراتيجية: يعتمد على تحديد المجالات أو الثغرات في الأسواق، وفكرة أن ميزة كبيرة سنأتي من ملئها، عن طريق مزايا المحرك الأول. يتطلب هذا النموذج درجات عالية من العدوان التنافسي للتركيز في سرعة الاستجابة للفرص الحالية.

2- النموذج التصحيحي الاحتمالي: يعتمد على تحديد العوائق التي تحول دون التغيير، مثل القوى السياسية والثقافية داخل المنظمة، بحيث يجب تعديل هذه الإستراتيجية بشكل تدريجي عن طريق التفاعل الداخلي. قد يتعين أيضًا تعديل الإستراتيجية بشكل تدريجي، استجابةً للتعليقات الواردة من الزبائن، عن طريق التفاعل الخارجي. يتطلب هذا النموذج درجات عالية من التكرار للصياغة والتنفيذ.

3- نموذج الحماية الاحتمالية: يعتمد على تحديد الطبيعة التفاعلية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويمكن استخدامه من قبل صانعي القرار ذوي الخبرة الكبيرة في احتكار القلة التنافسية. لذلك، يتطلب هذا الشكل من المرونة درجات عالية من العدوان التنافسي المرئي، لتسليط الضوء على الانتقام المحتمل.

خامسًا - النماذج المعرفية الفوضوية للاستراتيجية: تم مؤخرًا تقديم طرق جديدة للتفكير في الاستراتيجية، والتي تؤكد على أنه يتعين على المديرين معالجة التعقيد وعدم القدرة على التنبؤ، الرسالة الموجهة إلى صانعي القرار من أدبيات ما بعد الحداثة، هي إنَّ الزبون لا يمكن التنبؤ بسلوكه ومقلب للغاية، لذا فإنَّ الاستراتيجية العقلانية قليلة القيمة (Firat et al , 1995)، في حين إنَّ الأدبيات التي تتناول نظرية الفوضى، تشير إلى أنَّ صانعي القرار بحاجة إلى التركيز في الترابط المتبادل للظواهر، لأنَّ تغييرًا طفيفًا في جزء واحد من النظام يمكن أن ينتج فوضى متضخمة في مكان آخر (Senge, 1990; Stacey, 1995)، وللتغلب على الفوضى يمكن لصناع القرار التركيز على الاستجابات الداخلية، لعدم القدرة على التنبؤ، مثل: الفردية الإبداعية أو سرعة الرد.

ويضم هذا الشكل النماذج الآتية:

1- نموذج المرونة الاستثماري الفوضوي: والذي يعتمد على مراقبة التغيير غير المتوقع، مثل: الموضة، وتطوير الاستجابات الإبداعية. في مثل هذه الحالات، قد لا يحاول صانعو القرار التنبؤ بالتغيير مقدّمًا، لأنه لا يمكن التنبؤ به ولكن قد يحاولون استغلاله عند حدوثه، لذلك يتطلب هذا الشكل من المرونة درجات عالية من الاستقلالية والانفتاح والابتكار والمخاطرة، للتركيز في سرعة الاستجابة للتغيير.

2- النموذج الاستباقي الفوضوي: ويعتمد على محاولة توقع التغيير والتأثير فيه، مثل التكنولوجيا الجديدة وتطوير الاستجابات الإبداعية. يمكن لصانعي القرار زيادة الطبيعة غير المتوقعة للبيئة الخارجية للمنافسين عن طريق إطلاق منتجات مبتكرة وخلاقة. يتطلب هذا الشكل من المرونة أيضًا درجات عالية من الاستقلالية والانفتاح والابتكار والمخاطرة، للتركيز في قيادة التغيير عن طريق التطوير المستمر لمنتجات جديدة. ويمكن توضيح هذا في الجدول (3).

جدول (3) النماذج المعرفية النظرية للاستراتيجية والعلاقات المتوقعة مع القدرات لتوليد أشكال مختلفة من المرونة الاستراتيجية

النماذج المعرفية النظرية	العقلانية	التطويرية	الحمية	الاحتمالية	الفوضوية
سمات صنع القرار المسيطرة المتوقعة	التحليل الاستباقية (للرصد والسعي)	المستقبلية استباقية (للبناء)	الدفاعية الاستباقية (سلبية - أي سلبية)	العدوانية التنافسية التكرارية	الاستقلالية الانفتاحية المخاطرة
القدرات المتوقعة للمرونة الاستراتيجية	وقائي (استراتيجية استباقية تعتمد على تحليل الاتجاهات والتخطيط) استثمارية (تكوين شبكات لاستغلال أسواق جديدة)	تصحيحي (بناء الموارد والقدرات للمستقبل) استثماري (استغلال الموارد الحالية)	الحماية (التركيز على العمليات الداخلية - مثل تقليل التكاليف كإجراء وقائي)	استباقي (املاً المكانة قبل شخص آخر واستبعاد الآخرين) تصحيحي (التغييرات الطارئة المتزايدة ؛ التدابير التصحيحية بناءً على التغذية الراجعة الإيجابية / السلبية)	استباقية (تطوير منتجات جديدة - على أساس الابتكار والإبداع ؛ قيادة التغيير عن طريق التغيير المستمر للمنتجات) استثماري (استغلال الموضة الحالية)
	تصحيحي (التخطيط التكراري لتوفير ملاءمة مستمرة مع البيئة الخارجية المتغيرة) الحماية (تقليل المخاطر وخفض التكاليف عن طريق تكوين الشبكات)	الحماية (بناء موارد يصعب تقليدها)	الحماية (MAD - العدوان المضاد بالعدوان - نظرية اللعبة)		

Source / Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. European Journal of Marketing.

المبحث الثاني

الأداء الاستراتيجي المستدام

توطئة

أصبحت البيئة التي تعمل بها المنظمات كثيرة المتغيرات، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية، وإنّ أيّ تغير من المحتمل أن يكون له آثار بعيدة الأمد، مما يستدعي من المنظمات إعادة النظر بهدفها التقليدي الفردي للأداء المالي إلى الأداء الاستراتيجي الذي يضمن الاستدامة الاجتماعية والبيئية (الزيادي، 2019 : 75). إنّ محاولة الولوج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لابد أن يمر عبر بوابة العلاقة الجدلية بين الأعمال والمجتمع، فأينما كانت الأعمال لابد من وجود المجتمع الذي يحتضن هذه الأعمال (المالك، 2009 : 3-4). إنّ مصطلح الاستدامة يستخدم من قبل الأشخاص بطرق مختلفة، فمنهم من يرى أنّ الاستدامة تعني النمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أنّ الاستدامة تكون عن طريق حماية البيئة، ويزعم بعض من علماء البيئة أنّ مفهوم الاستدامة هو تناقض في المصطلحات، ويمكن استخدامها كغطاء للاستمرار في تدمير العالم الطبيعي (2 : 2012 ، Dresner)، إذ يذكر (5 : 2014 ، Chardine-Baumann & Botta-Genoulaz) أنّ أفضل ممارسات التنمية المستدامة في خمسة مؤشرات بيئية، وهي: انبعاثات الكربون، وانبعاثات ملوثات الهواء، والنفايات السائلة المتولدة، والنفايات الصلبة المتولدة، والنسبة المئوية للنفايات المعاد تدويرها.

تمهيد

حين يرى (4 : 2009 , Harmon et al) أنّ النشاط البشري هو المسبب الرئيس للتدهور البيئي، وأنّ الاستدامة يجب أن تراعي حقوق الاجيال القادمة في الموارد الطبيعية الموجودة. (العبيدي، 2018 : 28) لذلك يجب على متخذي القرار أن يأخذوا بنظر الاعتبار ممارسات التنمية المستدامة للأعمال التجارية ذاتها، وكذلك للبيئة العامة بشكل جدي وحقيقي، وليس فقط التركيز في زيادة المبيعات والأرباح أو خفض الكلف (179 : 2009 , Petrini & Pozzebon)

أولاً - لمحة تاريخية عن الأداء الاستراتيجي المستدام والاستدامة:

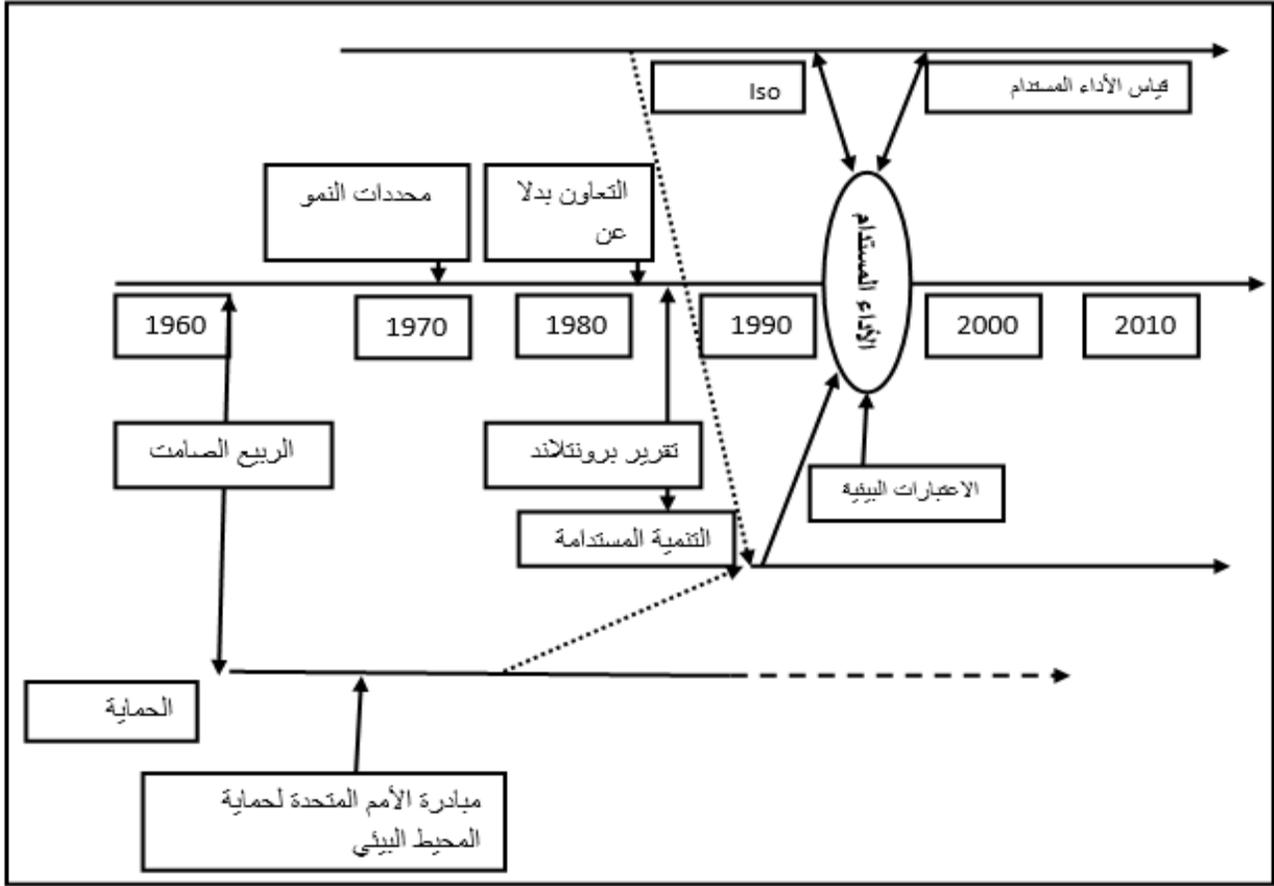
هناك بعض الصعوبة في تتبع الجذور التاريخية للأداء الاستراتيجي المستدام، لأنّ هذا المفهوم شأنه شأن العديد من المفاهيم المنظرية الأخرى، التي لا يمكن أن تُعزى لمساهمة كاتب أو باحث أو منظمة معينة، ولكنه في الأغلب ناتج عن المساهمات والتراكمات التي تأتي من هنا وهناك (اليساري، 2014 : 124). إلا إنّ التاريخ يذكر أنّ قدامى المصريين كانوا قد أشاروا إلى المسؤولية الاجتماعية من مفهوم (النصيحة من الأب إلى الابن) عن طريق الصراحة والحقيقة الدائمين " (المالك، 2009 : 4).

كانت النظرة القائمة في القرن العشرين للتفكير المستدام بأنه: استراتيجية منظميه تشكل الأساس للتفوق على المنافسين ولتحقيق الميزة التنافسية والبقاء للمنظمة، ويعد (Bown:1953) أول من استخدم مصطلح المسؤولية الاجتماعية، وذلك في كتابه (المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال) (اليساري، 2014 : 124 - 125)، وبحسب ما ذكر (1 : 2012 , Dresner) فإنّ مصطلح الاستدامة لم يكن يسمع حتى أواخر الثمانينيات، أي بعد (20) عامًا من انطلاق الحركة البيئية المعاصرة، فقد تم استخدامه ولأول مرة من قبل مجلس الكنائس العالمي عام 1974، إذ جاء كاقتراح من قبل علماء البيئة الغرب ردًا على اعتراضات بلدان العالم النامي على قلقهم بشأن البيئة، إلا إنّ الظهور الحقيقي للاستدامة و التنمية المستدامة والأداء المستدام، كان عام 1987 حين نشرت لجنة الأمم المتحدة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية، برئاسة رئيسة الوزراء النرويجية Gro Harlem Brundtland، تقريرها بعنوان " مستقبلنا المشترك "، الذي يركز في تلبية

احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة (Petrini & Pozzebon , 2009 : 179).

على مدى العقود الماضية ازدادت الجهود التنظيمية في تبني ممارسات الأعمال المستدامة، إذ غيّرت العديد من المنظمات محافظ منتجاتها وعمليات الإنتاج وسلاسل التوريد، وذلك استجابة للوائح الحكومية والطلب من الزبائن أو للضغوط من المنظمات غير الحكومية، إذ إنّ فكرة السعي وراء الأهداف البيئية والاجتماعية يمكن أن يؤدي إلى انخفاض التكاليف وتعزيز الميزة التنافسية والبقاء طويلاً (Niesten et al (2-3 : 2017 .، خلال العقد الماضي عدت مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، من بين أهم الموضوعات التي برزت على المستوى العالمي، ذات تركيز طويل الامد يعتمد على المتطلبات اللازمة، لتوفير احتياجات الحاضر دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة (Petrini & Pozzebon , 2009 (178: . وبالرغم من ذلك، وحسبما ذكر (اليساري، 2014 : 127) بأنه وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لتحقيق الأداء المستدام والاستدامة للمنظمات والمجتمعات، إلا إنّ الممارسات الخاصة بذلك لم تتل بعد الاهتمام المطلوب، ونتيجة لذلك كان لابد من اللجوء إلى وجهات النظر التداخلية، والتي كانت تركز في التعاون الدولي (الاتفاقات و المعاهدات الدولية) التي فُرضت بالقوة من قبل المنظمات الدولية كمنظمة الأمم المتحدة، فضلا عن ترسيخ ثقافة الاستدامة بين العاملين في الوحدة الاقتصادية وتحولهم نحو السلوك المستدام، لتقليل الفاقد من الموارد المتاحة وتحقيق البقاء والميزة التنافسية المستدامة، والتي يصعب تقليديها من قبل المنافسين (الزبيدي والكعبي، 2021 : 219).

ويمكن توضيح مراحل التطور للأداء الاستراتيجي المستدام باختصار عن طريق الشكل (11).



الشكل (11) مراحل تطور الأداء الاستراتيجي المستدام

المصدر // اليساري، احمد كاظم بريس (2014) "انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات " اطروحة دكتوراة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.

ثانياً - مفهوم الأداء الاستراتيجي المستدام:

كانت مقاييس الأداء التقليدية ناجحة بشكل جيد في العصر الصناعي، لكنها لم تعد نافعة للمنظمات في بيئة العمل المعاصرة (Kaplan & Norton , 2005 : 71). فالعديد من المنظمات اليوم ترى ضرورة النظر إلى ما هو أبعد من الاهتمامات التقليدية لإدارة أعمالها التجارية، للحصول على الأرباح والتعامل مع عوامل تؤثر في نجاحها على المدى المتوسط و الطويل (Harmon et al , 2009 : 5) .

نذكر كل من (Ernult & Ashta, 2008 : 106) و (المسعودي والسيد علي، 2016 : 199) أنّ الأداء الاستراتيجي ناتج عن مجموعة من الاستراتيجيات، التي تحقق المصالح للأطراف أصحاب العلاقة في المنظمة كافة والمتمثلين بالمجموعات والعاملين الذين يؤثرون ويتأثرون بأداء الوحدات الاقتصادية. في حين يرى (المسعودي، 2017 : 56) أنّ المنظمات دائماً ما تسعى إلى ضمان البقاء والنمو والتطور عن طريق التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، للوصول إلى كفاءة أدائها الاستراتيجي وفعاليتها، إذ يعد الأداء الاستراتيجي من المرتكزات الرئيسة لبقاء هذه المنظمات واستمرارها، إذ إنّه المرآة التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد (البقاء، والنمو، والتكيف). أما (Almansoori , 2021 : 29) فقد أشار إلى أنّه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية، وبطريقة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها التنظيمية.

أما الاستدامة فهي نفسها تعد مفهوماً متنازعاً عليه، فالأدبيات مليئة بمحاولات تعريف الاستدامة، وهناك العديد من المصطلحات المستخدمة في الأدبيات، مثل: التنمية المستدامة والاستدامة البشرية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية، واستدامة المنظمات وغيرها، وقد ذكرت الاستدامة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED) (1987)، والذي تطرق إلى الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية للتنمية المستدامة، وبالرغم من هذا لا يوجد اجماع على تعريف واحد (Stubbs & Cocklin:2008:104-105) . إذ ذكر (Castellani & Sala , 2010 , 79) أن الاستدامة ليست مفهوماً عالمياً وإنما مفهوم يتأثر بالسياقات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المحلية، يعتمد على طبيعة الاستراتيجية، ولهذا يفضل عدها مفهوماً ديناميكياً وليست مفهوماً ثابتاً (Chaharbaghi & Lynch , 1999 : 45 - 46). فقد عرف الاقتصاديون البيئيون الاستدامة من حيث عدم استنفاد رأس المال، على الرغم من أنّ البعض منهم يرى أنه يمكن استبدال الموارد الطبيعية بموارد متقدمة أخرى، مثل تكنولوجيا الطاقة الشمسية (Dresner , 2012) (3-4 : . أما عن استخدام مفهوم الاستدامة في المجال العلمي من قبل الباحثين، فقد تناوله Dowdes (2 : well 2001) إذ عرف الاستدامة بأنها: النظرة أو الفكرة التي عن طريقها يتم وصف الظواهر البيئية المحيطة والتعبير عنها بطرق عديدة، إذ إنّ المفهوم لا يعني فقط عدم الهدر والتقليل من استخدام الموارد ضمن الحدود المسموح بها، ولكن يتعدى ذلك إلى الاستغلال الأمثل والكفوء لما هو متاح من امكانات. في حين أشار (العبيدي، 2018 : 25) إلى أنّ الاستدامة هي مفهوم منهجي يتصل باستمرارية المجتمع في

العديد من المجالات لكونها من منظور التغيير التنظيمي، الذي هو محاولة لتحقيق الأهداف التي تعزز الانتقال بسهولة من حالة إلى حالة.

أما (3 : 2009 , Harmon et al) فقد ذكر أن الاستدامة هي قدرة المنظمة على تحقيق أهداف أعمالها وزيادة قيمة المساهمين على المدى الطويل، عن طريق دمج الفرص الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في استراتيجيات أعمالها، عن طريق الفرص البديلة للنمو (30 : 2013 , Chowdhury) . في حين أشار (13 : 2012 , Brockett & Rezaee) إلى أن استدامة الأعمال هي عملية لزيادة الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية لعمليات المنظمة على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المستدام، وأن الفكرة الأساسية لها هي أن المنظمة يجب أن توسع نطاق تركيزها إلى ما هو أبعد من تحقيق الأرباح فقط ، عن طريق النظر في تأثير عملها في المجتمع المحلي والبيئة. إذ إن الأداء المستدام للمنظمات يسלט الضوء بشكل رئيس على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للتنمية المستدامة (المسعودي والمسعودي، 2018 : 215)، فقد ذكر (Miller & Bromiley , 1990:757) أن الأداء الاستراتيجي المستدام مرآة تعكس قدرات المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد كالبقاء والنمو والتكيف، دون المساومة بقبليتها على تحقيق حاجاتهم في المستقبل (عبد وآخرون، 2017 : 310) .

ويمكن عرض بعض وجهات النظر للأداء الاستراتيجي المستدام لعدد من الباحثين في الجدول الآتي:

جدول (4) بعض تعريفات الأداء الاستراتيجي المستدام

ت	اسم الباحث	مفهوم المرونة الاستراتيجية
1	Schaltegger & Wagner , 2006	هو أداء المنظمة من جميع الأبعاد (الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية) ولجميع محركات استدامة المنظمة.
2	اليساري ، 2014	المقدرة التنظيمية للاستخدام الفعال لمواردها التنظيمية، لتلبية الاحتياجات والرغبات لأصحاب المصلحة الآن وفي المستقبل، وبالشكل الذي يأخذ بنظر الاعتبار تأثير أنشطتها في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
3	Alhaddi , 2015	الأداء الذي يضمن التطوير المجتمعي نحو عالم ثري وراحة أكثر، إذ يحافظ على البيئة الطبيعية والانجازات الثقافية للأجيال القادمة، مع تحقيق

الاحتياجات اللازمة وكذلك الرفاهية للأجيال الحالية.		
هو الذي يدمج بين الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويطلق عليه بالأداء الشامل، وهو يحقق استدامة المنظمات على المدى الطويل	المسعودي و المسعودي ، 2018	4
هو قدرة المنظمة على تحقيق الاستراتيجيات والممارسات التي تركز في التحسين المستمر للجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأعمالها، وذلك لتلبية الحاجات و الرغبات و التوقعات لأصحاب المصالح الحاليين والمستقبليين وتجاوزها، من خلال استغلال واستثمار الموارد والقدرات المتاحة لديها لضمان البقاء والنجاح حاليًا ومستقبلاً.	الزيادي ، 2019	5
استمرار المنظمة في الأداء العالي لها عن طريق الاستفادة بكل ما تملكه من إمكانيات مادية ومالية وبشرية والتي تساعدها على خلق منتجات وخدمات فريدة تضمن لها استدامة موقعها في بيئة العمل.	محمد و الرميدي ، 2019	6
هو قدرة المنظمة على تحقيق متطلبات أصحاب المصلحة وفي الوقت ذاته زيادة الاستثمارات والسياسات والاستراتيجيات الإدارية باستمرار لضمان الأرباح المستقبلية والرفاهية الاجتماعية والمسؤولية البيئية.	Al Aina & Atan , 2020	7
تبنى الممارسات الأخلاقية والامور والقيم الصحيحة وخلق القيمة لأصحاب المصلحة (البيئة، والناس، والمجتمع) والمحافظة عليها باستمرار و بما يمكن ليحقق التميز و النجاح.	اسماعيل و ناميدي ، 2020	8

المصدر / من إعداد الباحثة في ضوء الأدبيات المشار إليها

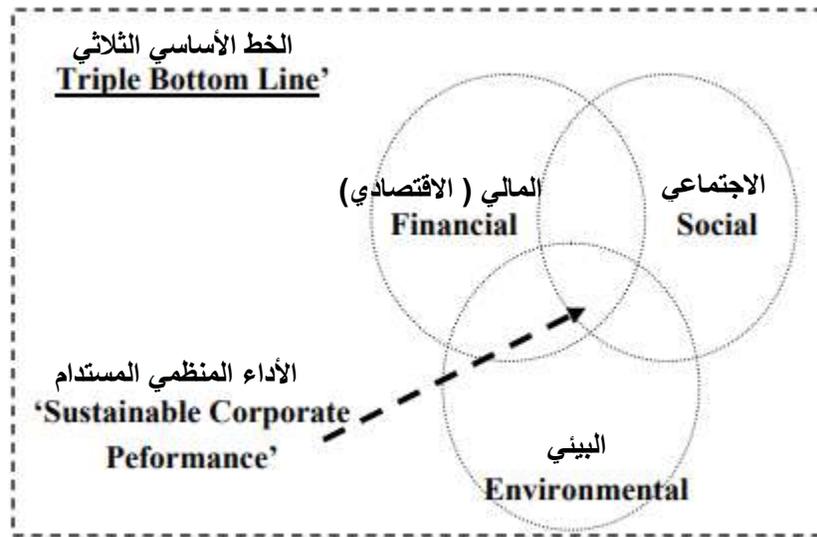
ومما تقدم ترى الباحثة أن الأداء الاستراتيجي المستدام، هو أداء المنظمة الذي يسعى إلى اشباع حاجات الزبائن الآن وفي المستقبل، عن طريق الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية وتطوير عمليات المنظمة الداخلية والتعلم، عن طريق تبني الاستراتيجيات التي تضمن الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

ثالثاً - نماذج الأداء المستدام:

قام عدد من الباحثين بطرح نماذج توضح الأداء المستدام، إلا إنَّ عدم اتفاقهم على مفهوم واضح ومحدد له، انعكس على عدم تحديد أنموذج معين يمكن دراسته أو اعتماده (اليساري، 2014 : 130).

1- أنموذج الخط الأساسي الثلاثي " TBL " The Triple Bottom Line :

صاغ (Elkington) خط الأساس الثلاثي TBL عام 1994، واستخدمه عام 1997 كمصطلح جديد لتعزيز اهداف الاستدامة (الزيايدي، 2019 : 92). لقد نال هذا الأنموذج شهرة واسعة وتم قبوله بشكل عام في أغلب الأوساط الأدبية التي تناولت الموضوع، وذكر (Slaper & Hall , 2011 : 1) أن الـ TBL هو جوهر الاستدامة عن طريق قياس تأثير الأنشطة المتعددة للمنظمة على البيئة. إنَّ الفكرة الأساسية لمفهوم TBL تشكل القاعدة الأساس لمفهوم الأداء الاستراتيجي المستدام، أي إنَّ استيعاب مصالح المجتمع وليس فقط أحد المساهمين (Fauzi et al 2010 : 1354). إنَّ مكونات هذا النموذج ثلاثة، وهي: العنصر الاقتصادي، والعنصر البيئي والعنصر الاجتماعي كما يوضحها الشكل الآتي:

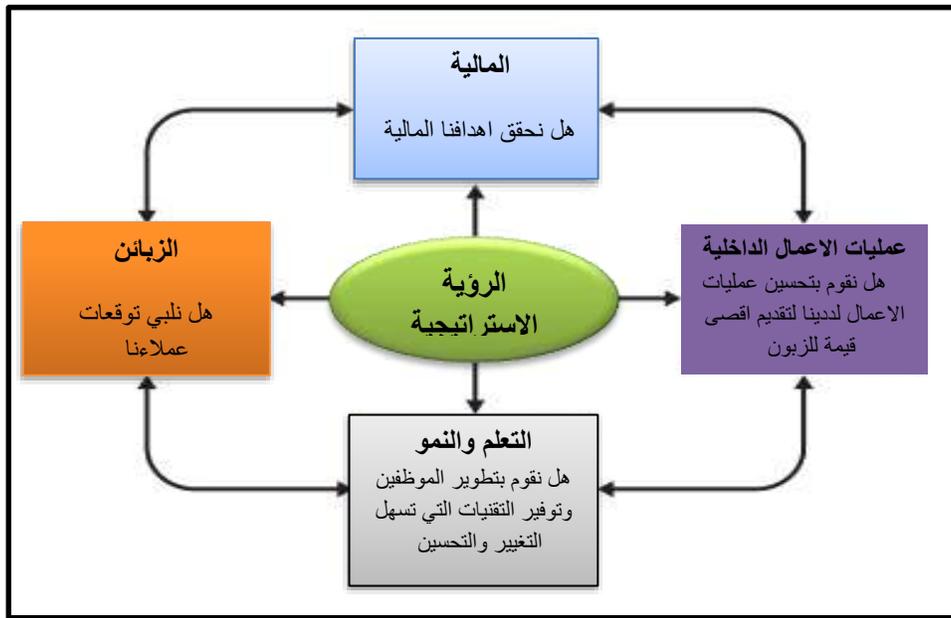


شكل (12) الخط الأساسي الثلاثي

Source / Fauzi, H., Svensson, G., & Rahman, A. A. (2010). "Triple bottom line" as "Sustainable corporate performance": A proposition for the future. Sustainability, 2(5), 1345-1360.

2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام : Sustainable Balanced ScoreCard

في العام 1996 قدم روبرت كابلان وديفيد نورتون طريقة لقياس الأداء (بطاقة الأداء المتوازن BSC)، والتي لم تتضمن فقط المقاييس المالية التقليدية، بل أيضاً المقاييس النوعية، مثل: رضا الموظفين ومهمة المنظمة وولاء الزبون (Kaplan & Norton, 2001 : 1). إن بطاقة الأداء المتوازن هي طريقة لربط الرؤى المستقبلية للمنظمة بالأهداف قصيرة ومتوسطة المدى، ومقياس للأداء والتي تُستخدم كنظام إعلام، وتعلم لمساعدة المديرين على فهم كيف تخلق المنظمة القيمة وتحقق أهدافها الاستراتيجية (McGinty) (18 : 2004, يوضحها الشكل (13)). وما يجب فهمه في هذه المرحلة هو أن المديرين لا يجب أن يقتصروا على النتائج المالية، وبدلاً من ذلك يجب عليهم موازنة البيانات المالية ببيانات الزبائن والبيانات التشغيلية، ويجب أن يتم تقييم جميع البيانات بناءً على استراتيجية المنظمة (Davis & Davis, 2019 : 14)



شكل (13) بطاقة الأداء المتوازن

Source / Davis, C. E., & Davis, E. (2019). Managerial accounting. John Wiley & Sons.

ولقد ذكر (Hadders , 2017 : 7) بأن بطاقة الأداء المتوازن مرّت بمرحلتين من التطور، هما: مرحلة مؤشرات الأعمال والتي ركزت في قياس الأداء، ومرحلة النمذجة الاستراتيجية التي تركز في دمج قياس

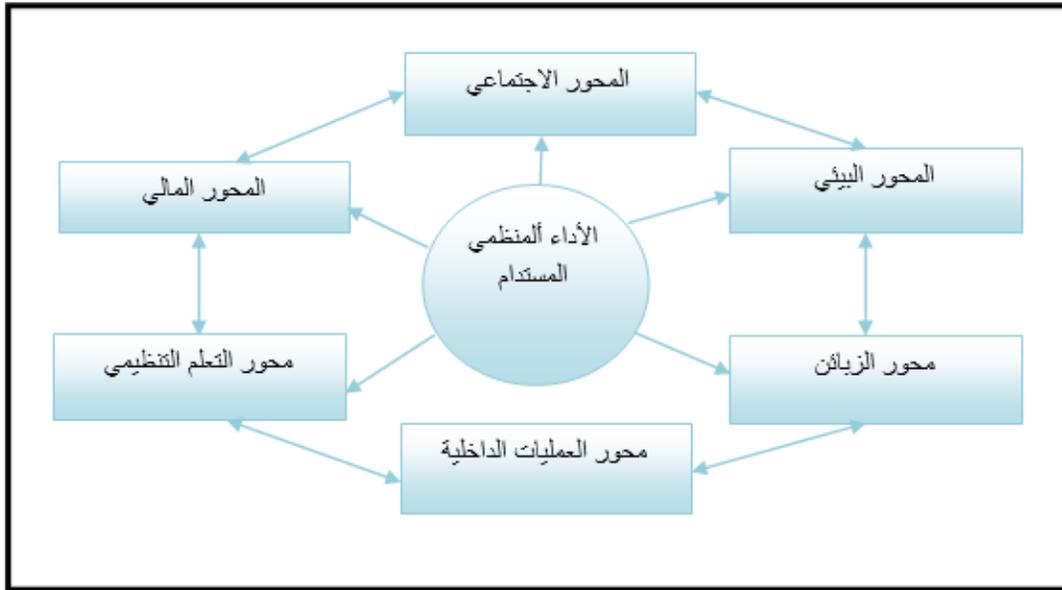
الأداء في الاستراتيجية التنظيمية. وعلى الرغم أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام في صيغتها الأصلية، لم تأخذ بعد الاستدامة في الاعتبار، وبالتالي فهي لم تتناول مسألة كيفية تحويل الاستدامة إلى جزء أساسي من استراتيجية المنظمة، ومع ذلك فإن ميزتها الأساسية هي - الأبعاد المتعددة - إذ فتحت مساحة لعدد من الجهود نحو تحويلها إلى (SBSC) (Petrini & Pozzebon , 2009 :182). والتي تعرف بأنها: أداة عامة لإدارة الأداء الاستراتيجي والقياس، والتي تستخدم على مستويات تنظيمية مختلفة (مثل وحدة الأعمال) داخل المنظمات الربحية ذات البنية الصريحة (Hansen & Schaltegger , 2016 : 196).

ذكر (اليساري، 2014 : 135 - 136) وبالاعتماد على (Jassem et al , 2002; Figge et al : 4 : 2021) أن خيارات تضمين المؤشرات البيئية والاجتماعية في الـ BSC وكما يأتي :

1- يتم دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية داخل كل عنصر من عناصر البطاقة الأربعة (المالي، والزيائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، فمثلاً يمكن دمج إعادة استخدام الموارد ضمن المحور المالي.

2- يتم تطوير بطاقة أداء مستقلة تقيس عناصر الاستدامة ثم يتم دمجها فيما بعد ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية.

3- يتم إضافة المحاور غير السوقية (Non- Market) إلى بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، مثل: إضافة المقاييس البيئية والاجتماعية كمحاور مستقلة تضاف إلى العناصر الأربعة الأساسية للبطاقة التقليدية، والشكل الآتي يبين الأنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.



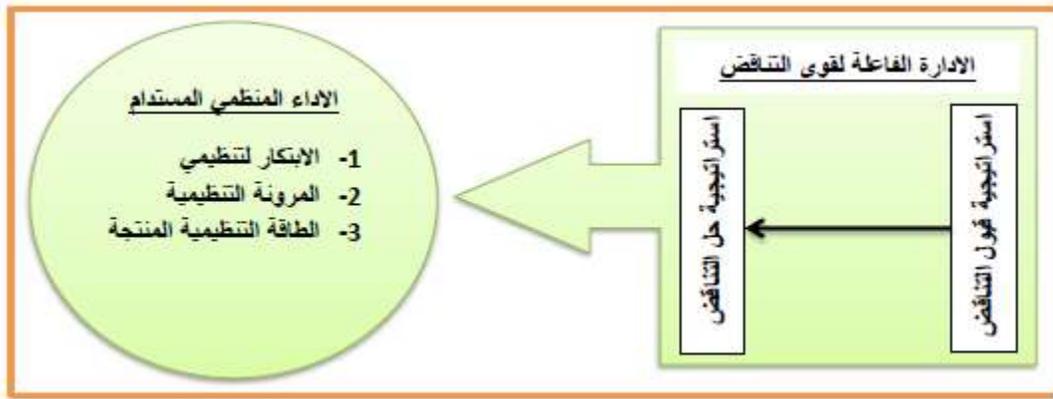
شكل (14) بطاقة الأداء المتوازن المستدام

المصدر // اليساري، احمد كاظم بريس (2014) انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء .

إنَّ السلوك المسؤول بيئيًا مرتبط بتوفير الموارد والطاقة، واستخدام مصادر الطاقة المتجددة بدلاً من الوقود الأحفوري، والقيام بإعادة تدوير النفايات وكذلك الإدارة السليمة لمياه الصرف الصحي وطرق التخلص منها (Rajnoha et al , 2016 : 139). فقد كان الاعتراف بالبعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) معيارًا ضروريًا للإدراج، إذ أصبحت الـ (SBSC) لا تتعامل فقط مع قضايا السلامة أو الموارد البشرية ، إذ إنَّ القضايا البيئية والاجتماعية أصبحت تعد من العوامل المهمة للنجاح الاقتصادي (Hansen & Schaltegger , 2016 : 198 – 199) .

3- نموذج إدارة قوى التناقض

طُوِّرَ هذا النموذج (العطوي 2012) بالاعتماد على أفكار (Smith & Lewis , 2011)، إذ إنّ أساس الانطلاق لهذا النموذج كان من نظرية التناقض، الذي تجسدت فكرته الأساسية في أنّ الإدارة الفاعلة لقوى التناقض في الظواهر التنظيمية سوف تطلق عنان طاقة التناقض والتي تحقق الأداء التنظيمي الاستراتيجي المستدام (الزيادي، 2019 : 96). إنّ براعة الإدارة في حل التناقض بين المتطلبات المختلفة، مثل: طلبات العاملين والزبائن وبين السعي إلى الالتزام العالي والأداء العالي هي التي تحقق الأداء الاستراتيجي المستدام (Smith & Lewis , 2011 : 384).



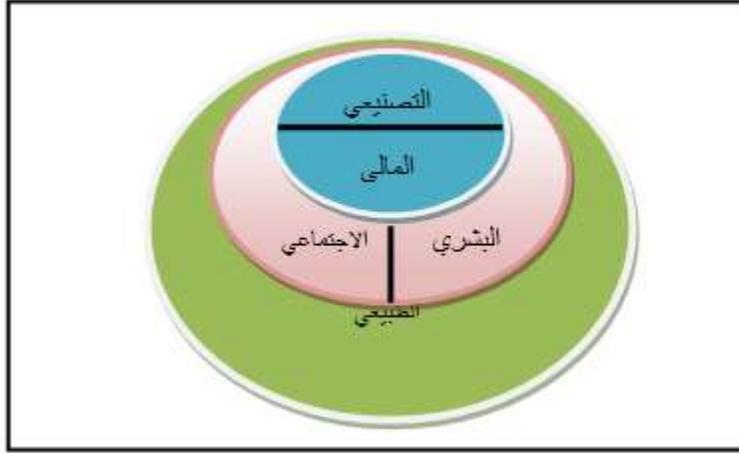
شكل (15) انموذج إدارة قوى التناقض

المصدر // الزيادي، سحر عباس حسين (2019) "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة كربلاء.

4- نموذج رؤوس الأموال الخمسة:

إنّ جوهر معضلة النمو المعاصرة هو أنّ أسلوب الحياة يعتمد على الموارد بشكل كبير، مع الأخذ بنظر الاعتبار أنّ (الثورة الصناعية) عجلت من حدوث انهيار بيئي عالمي، إذ إنّ التوقعات البشرية والقيم والمعتقدات والأوضاع التي تطورت خلال عصر الوفرة المادية، لا يمكن تعديلها بسهولة لمراعاة العلاقة المتغيرة بين الإنسان العاقل والبيئة المادية. على وفق هذا النموذج فإنّ الاستدامة هي سيطرة

المجتمع والاستخدام الحكيم لجميع أشكال رأس المال، وإنَّ هذه الأشكال هي: رأس مال الطبيعة، ورأس المال البشري، ورأس المال البشري المنشأ (التصنيع)، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الثقافي (5 : 1994 , Viederman)، ويمكن توضيح هذا النموذج بالشكل التالي:



شكل (16) نموذج رؤوس الأموال الخمسة

المصدر // اليساري، احمد كاظم بريس (2014) "انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات"، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.

على وفق هذا النموذج تتحقق استدامة المنظمة فقط، إذا استمرت المنظمة بنشاطها معتمدة بذلك على المنافع المتحققة لها من رؤوس الأموال الخمسة، مع مراعاتها للبيئة والعمل على عدم الإضرار بأصول رؤوس الأموال تلك لتحقيق الاهداف بعيدة الامد (اليساري، 2014 : 137).

رابعاً - أهمية الأداء الاستراتيجي المستدام:

يرى (المسعودي، 2017 : 58-59) أنّ للأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة تبرز من حيث كمية المنافع التي يقدمها، ومنها:

- 1- إنّ التخطيط للأداء الاستراتيجي المستدام يساعد المنظمة على كشف العلاقة بين توجهات المنظمة البعيدة الأمد واستراتيجيات بلوغها.
- 2- للأداء الاستراتيجي المستدام دور مهم في عملية الإدارة الاستراتيجية.
- 3- يقوم الأداء الاستراتيجي المستدام بتقديم التغذية العكسية الشاملة لاستراتيجية المنظمة، والتي تساعد على تقليص الفجوة الاستراتيجية وتحسين أداء استراتيجية المنظمة.
- 4- إنّ الأداء الاستراتيجي المستدام يساعد على تخفيض كلف الزبائن مقارنة بالمنافسين.
- 5- يحقق الأداء الاستراتيجي المستدام الشمولية في مضامينه، باحتوائه الكثير من المفاهيم المتعلقة بالفاعلية والكفاءة والتميز للمنظمة والنجاح التنظيمي، ويتضمن اتفاق ضمني للتعبير عنه بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و غاياتها.
- 6- يعد الأداء الاستراتيجي المستدام الأساس للتنبؤ بنجاح المنظمات أو فشلها في تنفيذ القرارات والخطط الاستراتيجية .

وذكر (Stubbs & Cocklin:2008:106) أنّ المنظمات غالباً ما تهدف إلى عدم إلحاق الضرر بالبيئة و أصحاب المصلحة، ومحاولة اجراء التعديلات في حال حدوث أي ضرر، ولكي تقوم المنظمة بهذا فهي بحاجة إلى تطبيق الاستدامة، فمثلاً تقوم بعض المنظمات بمعالجة الضرر في منطقة ما بأنشطة تعويضية في منطقة أخرى، مثل: تعويض الانبعاثات الضارة عن طريق شراء أرصدة الكربون وزراعة الأشجار. إذ يتم اعتبار الاستدامة كنموذج يحاكي قدرة الأرض، ويأخذ في الحسبان التوازنات البيئية في استيعاب المتطلبات البشرية عبر الزمان والمكان، إذ إنّ تركيز التنمية المستدامة دائماً ما يكون على الموازنة بين احتياجات الأجيال المتعاقبة، بحيث تلبى على قدم المساواة الاحتياجات البيئية للأجيال الحالية والمستقبلية، مع التقدم التكنولوجي الهائل ومن أجل الوصول إلى نجاح استراتيجي، تحاول الكثير من المنظمات اليوم اتباع الأساليب التي تمكنها من تحقيق نجاحها الاستراتيجي، ومن أهم هذه الأساليب، هي:

الاستدامة، إذ تشير الاستدامة إلى الاستمرارية في الأنشطة التنموية، ومن ثمّ توسيع الخيارات للعاملين في المجتمع من أجل المساهمة في دفع عجلة التنمية في جوانبها الاقتصادية والاجتماعية (Almansoori , 2021 : 28 - 29).

أدركت المنظمات اليوم بأنّ الكثير من التحديات الاجتماعية والبيئية الكبيرة في عصرنا، أصبحت فرصاً للابتكار وتطوير الأعمال عند النظر إليها من محور الاستدامة بعد أن كان ينظر إليها سابقاً على أنّها عقبات أمام التقدم (Harmon et al , 2009 : 6). كذلك إنّ تبني الأداء الاستراتيجي المستدام يحقق تميزاً واضحاً لمنظمات الأعمال، ويساعد في توليد خدمات وعمليات جديدة، ويعمل على تعزيز الابداع، ويسهم في فتح أسواق جديدة، ويديم السمعة الجيدة للمنظمة، ويحقق المنفعة لأصحاب المصالح (المسعودي والسيد علي، 2016 : 207).

كذلك تشير أغلب البحوث و الدراسات إلى أن دمج المعلومات البيئية في أدوات صنع القرار وتقييم الأداء، مثل: ال SBSC لديه القابلية على تحسين ليس فقط نتائج الأداء البيئي للمنظمات، ولكن أيضاً يمكن أن يشير إلى الأماكن التي يمكن فيها تحقيق وفورات في التكاليف (Jassem et al , 2021 : 1).

خامساً - عوائق تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام:

أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والاستدامة بُعدين مهمين لاستراتيجية المنظمة، إذ يحاول عدد متزايد من المنظمات تحديد الآثار الاجتماعية والبيئية لعملياتها ورصدها. وعلى الرغم من هذا الاهتمام، إلا إنّ الدمج الفعال للاستدامة في استراتيجية الأعمال وإدارتها يواجه الكثير من العقبات الخطيرة، ويبدو أنّ العنصر الأساسي هو امكانية تحديد ورصد المؤشرات التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام، وكذلك أصحاب المصلحة على اختلاف أنواعهم (Petrini & Pozzebon , 2009 : 180)، وان القسم الأكبر من المسؤولية في هذا النظام تقع على عاتق المنظمات، والتي تشكل الجزء الأكبر من هيكل الاقتصاد العالمي (اليساري، 2014 : 124). إنّ تعظيم القيمة للمساهمين هو الهدف الأساسي للمنظمات، لكن معظم المنظمات لا تقوم بمتابعة الإصلاحات البيئية، إلا إذا كان ذلك في مصلحة المنظمة ذاتها، أو إنّ التشريعات والقوانين تملي عليها ذلك، أو بسبب ضغط أصحاب المصلحة، أو ربما لاكتساب الشرعية

التنظيمية والاحتفاظ بها (Stubbs & Cocklin:2008:105)، لكي تتحول المنظمة إلى الاستدامة والأداء المستدام، يجب عليها إجراء تغييرات جذرية في الأداء، وأن تأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام بجميع عوامل الأداء المستدام (العوامل الاقتصادية والعوامل البيئية والعوامل الاجتماعية) بالدرجة نفسها دون تفضيل، أو الاهتمام بأحدها على العاملين الآخرين (اليساري، 2014: 124)، وعلى الرغم من زيادة الاهتمام بممارسات الاستدامة إلا إنَّ التنفيذ الحقيقي والفعال لها يواجه العديد من العقبات الخطيرة إلى الآن، فقد أقيمت معظم المنظمات مسألة الاستدامة منفصلة عن اعتبارات استراتيجية العمل وتقييم الأداء، والتي دائماً ما تهيمن عليها المؤشرات الاقتصادية البحتة (Petrini & Pozzebon , 2009 : 179).

لقد أوضح (Caldera et al , 2019 : 20-21) أنَّ هناك ستة عوائق أساسية تواجه الأعمال المستدامة، وتشمل: نقص الموارد المالية، وضيق الوقت ونقص المعرفة، والمخاطر المرتبطة بتنفيذ ممارسة مستدامة جديدة، والسياسات واللوائح والتشريعات الحالية، والثقافة التنظيمية القائمة، وإنَّ ثقافة المنظمة القائمة تعد كذلك من العوائق المهمة التي تمنع المنظمة من ممارسة الاستدامة. أما (Chaharbaghi & Lynch (46 : 1999 , فقد بين ان التحدي الرئيس يكمن في الصراع المتأصل والنظرة الشمولية للموارد وكيفية تطويرها من أجل البقاء والقدرة التنافسية المستقبلية، فبدون النظر إلى كل من الحاضر والمستقبل لا يمكن أن يكون هناك سياق للاستدامة. في حين أشار (Al Aina & Atan , 2020 : 1-2) إلى أنَّ عدم توفر قادة مؤهلين يمتلكون قاعدة معرفية واسعة، يعد أهم محددات الأداء الاستراتيجي المستدام، إذ إنَّ مرونة التفكير والأفق الواسع هي عوامل نجاح رئيسية و مهمة لزيادة الأداء الاستراتيجي واستدامته، حيث يُنظر إلى القيادة الموهوبين على أنَّهم الموارد الرئيسة التي تؤدي إلى مزايا تنافسية مستدامة وأداء استراتيجي مستدام بارز، ولكن وفقاً لبحوث إدارة المواهب، تبين أنَّ معظم المنظمات تواجه تحديات فيما يتعلق بالموارد الموهوبة أكثر من قيود رأس المال، إذ يشكل العاملون الموهوبين (3-5 %) فقط من جميع العاملين في المنظمات.

سادساً - عوامل التمكين للأداء الاستراتيجي المستدام:

تعد الممارسة الفعالة لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من العوامل المهمة في تحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام في بيئة الأعمال سريعة التغير، كما تنظر القطاعات المكثفة القائمة على المعرفة إلى الموارد الفكرية على أنَّها أحد العوامل المهمة لتمكين الأداء المستدام، إذ تعد المعرفة الموجودات الأساسية للمنظمة،

وتستفيد الإدارة الفعالة للمعرفة لتلك المنظمات، من خفض التكاليف البشرية والبنية التحتية وتحسين الابتكار والكفاءة والفعالية لعملياتها ومن ثمّ يؤدي هذا إلى أداء استراتيجي مستدام (Kordab et al , 2020) (1-2 : . أظهرت العديد من الدراسات أنّ الائتلافات بين المنظمات عنصر أساسي للاستدامة، إذ يمكن أن يكون النهج التعاوني إحدى الأدوات لبناء منظمات أكثر قوة وأكثر توجهاً نحو الاستدامة، إذ يتم متابعة تحديات الاستبانة بالتعاون مع الزبائن والوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والجامعات والمنظمات الأخرى لتسهيل الانتقال إلى مجتمع مستدام بشكل أكبر، إذ يعتبر التعاون بين المنظمات هيكلًا إداريًا مهمًا عند السعي وراء فرص الاستدامة للكثير من الأسباب، فمثلاً عند بيع منتجات أو خدمات مستدامة للزبائن فإنّها تحتاج إلى مراعاة الاستدامة في سلسلة التوريد بأكملها، وهذا يتطلب التعاون مع شركاء سلسلة التوريد، فضلاً عن ذلك فإنّ التعاون بين المنظمات يسرع تبني التقنيات المستدامة عندما يتم تنفيذها في مختلف القطاعات، ومن ثم سيمكن هذا التعاون من نشر الابتكارات المستدامة (Niesten et al , 2017 : 3) .

اما (Poltronieri et al , 2019) فقد اشار إلى أنه من الممكن أن يؤدي نضج وتكامل نظام الإدارة الناتج عن تشارك النماذج المعرفية بين أعضاء الإدارة العليا إلى أداء استراتيجي مستدام أفضل.

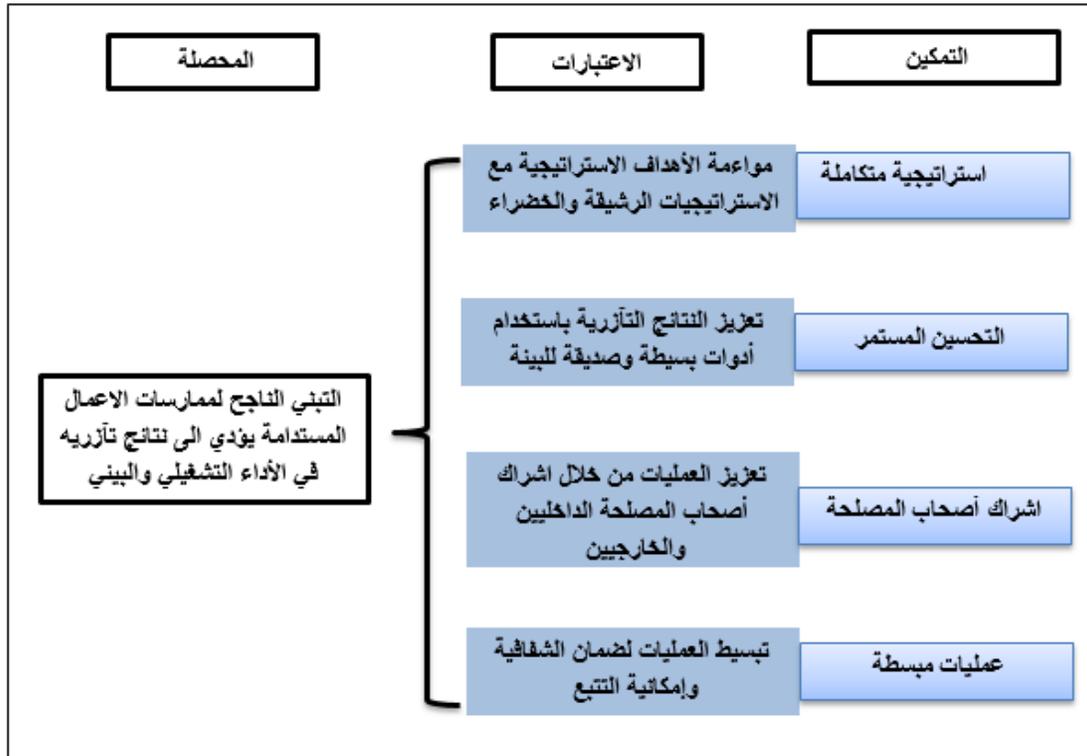
ونذكر (Caldera et al , 2019 : 22-23) أنّ هناك أربعة عوامل رئيسة لتمكين الأداء الاستراتيجي المستدام بنجاح، وهي:

1- الاستراتيجية المتكاملة: إذ تعمل مواءمة الأهداف الاستراتيجية التنظيمية مع الاستراتيجيات الخضراء من تمكين المنظمة من ممارسة الأعمال المستدامة أو مواءمة الاستراتيجيات الرشيقة والخضراء من أجل التمييز في العمليات وتحسين الأداء البيئي.

2- التحسين المستمر: فعن طريق عمليات التحسين المستمر يتم تعزيز النتائج التآزرية، وذلك باستخدام مزيج من الأساليب الرشيقة والخضراء ستتمكن المنظمات من ممارسة أعمال تجارية مستدامة.

3- إشراك أصحاب المصلحة: يتم إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين مراعاة لمتطلبات اتخاذ القرارات التجارية والاتفاق الجماعي على الممارسات التجارية المشروعة، عن طريق قنوات الاتصال المتعددة، مثل: دوائر الجودة و أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وغيرها.

4- عمليات مبسطة: لضمان الشفافية وإمكانية التتبع يتم تبسيط العمليات التنظيمية عن طريق اتباع أساليب موحدة للتقييم، مع استخدام المعايير المقبولة عالمياً ومزيجاً مناسباً من الأدوات البسيطة والخضراء، مثل: تخطيط تدفق القيمة والتخطيط الضعيف وغيرهما. ويمكن توضيح هذه العوامل بالشكل الآتي:



شكل (17) نموذج للعوامل التمكينية الاستراتيجية لممارسة الأعمال المستدامة

Source / Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean'SMEs. Journal of Cleaner Production, 218, 575-590.

في حين أشارت (الزيايدي، 2019 : 85) إلى أنّ هناك ثلاثة عوامل لتمكين الأداء المستدام، هي:

1- العوامل المرتبطة بالقيادة: تتمثل بعوامل إيصال الرؤيا والقيم إلى جميع من في المنظمة، ودعم الآخرين ومساندتهم عند إجراء التغيير التنظيمي ونمذجة الأدوار وتمكين الآخرين.

2- العوامل المرتبطة بالمشاركة: العوامل التي تعبر عن الاتصال العاطفي للعاملين مع الغرض التنظيمي، إذ يتلخص الدور الرئيس للمدير هنا في الحث على مشاركة أسلوب الإدارة الذي يتعامل مع أسلوب فريق العمل، كذلك مشاركة المعرفة والتعلم عبر الاقسام والوظائف.

3- عوامل التطوير التنظيمي: التي تركز في عوامل التصميم التي تتجاوز القيود والمرونة التنظيمية، لتحقيق الغايات قصيرة وطويلة الأمد وتخطيط قوى العمل.

أما (العبيدي، 2018 : 19) فإنه يرى أن هناك مجموعة من الدوافع أو الأسباب التي تشجع المنظمات للعمل بطريقة الاستدامة والابلاغ عن مستوى أدائها، ومنها:

- 1- تعزيز قدرة التتبع للتقدم المتحقق تجاه أهداف المنظمة المحددة.
- 2- تسهيل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.
- 3- زيادة الوعي والالمام بالقضايا البيئية الواسعة النطاق في جميع أنحاء المنظمة.
- 4- القدرة على نقل رسالة المنظمة بوضوح لجميع الجهات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 5- تحسين القدرة على نقل الجهود والمعايير وزيادتها.
- 6- فوائد السمعة الحسنة وتحديد وفورات التكاليف ورفع مستوى الكفاءة وتعزيز فرص تطور الأعمال وتعزيز الرضا و الحالة المعنوية للعاملين.

يتضح مما ورد آنفاً أنّ أهم عوامل تمكين الأداء الاستراتيجي المستدام، تتمحور حول القدرة المعرفية لمتخذ القرار، الأمر الذي يمكن المنظمة من التحرك الرشيق الفعال لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

سابعاً - أبعاد الأداء الاستراتيجي المستدام:

بالرغم من أنّ مقارنات أداء الشركة في الإدارة الاستراتيجية تستند عادةً إلى نسب بسيطة قصيرة الأمد كالعائد على الموجودات، إلا إنّ الأمر يصبح معقداً عندما يتعلق بقياس الأداء، ففي الآونة الأخيرة كان هناك تدفق للعمل الاستراتيجي، لتطوير مقاييس مبتكرة للأداء تتعلق بالقضايا المحيطة بالمنظمة ومنها البيئة (Lieberman,2021:14).

1- **محور الزبائن:** يهتم هذا المحور بنظرة الزبون للوحدة الاقتصادية، وامكانيتها على توليد قيمة له، عن طريق تحقيق الجودة والسعر المناسب، فالوحدات الاقتصادية تركز في منظور الزبائن لكونه يضيف قيمة أعلى للزبون، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الابداع، والجودة العالية وكذلك الأسعار المنخفضة فضلاً عن التسليم في الوقت المناسب وبنسبة عيوب منخفضة جداً (Horngren et al, 1180 : 2012). تركز العديد من المنظمات اليوم في الزبون، فمهمتها الرئيسية أن تكون رقم واحد في تقديم القيمة للزبائن، ومن ثم اصبحت كيفية أداء الشركة من منظور عملائها من أولويات الإدارة العليا (Kaplan & Norton, 2005 : 73). يصف هذا المحور الطرق التي سيتم عن طريقها تحقيق ذلك، وماهي الأسباب التي ستجعل الزبائن على استعداد لدفع مقابل مالي لها، ولذلك فإنّ العمليات الداخلية وجهود تطوير المنظمة يجب أن تسترشد بهذا المنظور، والذي يمكن عده الجزء الذي يشكل قلب المقاييس، إذ إنّ اخفاق المنظمة في تقديم المنتجات و الخدمات الملائمة، والتي تلبى احتياجات الزبائن وبكلفة فعالة على المدى القصير والطويل، لن يولد الإيرادات، وبالتالي ستدهور وتموت المنظمة (المغربي، 2006 : 413).

2- **محور العمليات الداخلية:** يمكن اعتبار هذا المحور بأنه مشتق من منظور التعلم والابتكار والذي يؤدي إلى تحسين العمليات التشغيلية التي تؤدي باستمرار إلى تحسين الكفاءة في الانتاج الفعال للسلع والخدمات بما يناسب توقع الزبائن، إذ تساعد هذه العمليات على بناء القيمة عن طريق تطبيق التقنيات والقدرات كإدارة سلسلة التوريد و 6 سجا وإدارة الجودة الشاملة وغيرها، إذ تعد بعض الاجراءات، مثل: عدد الأفكار والاقتراحات الجديدة المعتمدة ومستوى تكاليف الانتاج والوقت اللازم لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات وتكلفة المواد الخام، أمثلة جيدة على العمليات الداخلية (McGinty, 2004 : 19). إنّ محور العمليات الداخلية يقيس فعالية الأنظمة الداخلية للمنظمة لضمان تنافسيتها، وكذلك الاهتمام بالمقاييس التي تعزز بعد الزبائن وكذلك البعد المالي، ويحتوي هذا البعد على كل من العمليات التشغيلية والعمليات الإدارية والإبداعية والتنظيمية والاجتماعية (عبد الحافظ، 2020 : 390).

3- **محور التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة، من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، إذ يؤكد هذا البعد على ثلاثة أنواع من القدرات، وهي: قدرات

العاملين، والتي تقاس باستخدام فهمهم، ومستويات مهاراتهم، ومسح الرضا الوظيفي لهم، ومعدل الدوران، وقدرات نظام المعلومات، والتحفيز والمكافآت والذي يقاس بعدد اقتراحات كل عامل ومعدل تطبيق تلك الاقتراحات ونسبة التفويض للاعتماد على حوافز الأفراد أو المجموعة (عبد الحافظ، 2020: 390)، يُمكن هذا البعد المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، فوفق هذا المنظور يجب أن تدرس المنظمة ما يجب عليها أن تفعله للاحتفاظ بمعرفتها التقنية اللازمة، لفهم حاجات الزبائن وإشباعها وتطوير تلك المعرفة، فضلاً عن الاهتمام بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون (المغربي، 2006 : 419). يتضمن التعلم التنظيمي مجموعة واسعة من العمليات لإدارة المعرفة، والتي تسهل اكتساب المعرفة وإنشائها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها بين الأفراد والمجموعات على جميع مستويات المنظمة، فضلاً عن ذلك فهو يؤثر تأثيراً إيجابياً في الأداء الاستراتيجي المستدام، عن طريق تعزيز كفاءات العاملين، من أجل المشكلات واتخاذ القرارات بكفاءة وتحقيق استراتيجية المعرفة والقيادة المحلية والعالمية، إذ إنّ المعرفة تعد أصلاً مهماً ومورداً تنظيمياً بالغ الأهمية، فهي مزيج من الحكم الشخصي والقيم والكفاءات والقدرات والمعرفة والتكنولوجيا، ويمكن تعريف المعرفة على أنها: تراكم أنواع المعرفة المختلفة من مصادر مختلفة للقضاء على الفجوات المعرفية، لتحقيق استراتيجية المعرفة وزيادة الأداء الاستراتيجي المستدام (Kordab et al , 2020) 3 : . فالتعلم هو النمو الذي يأتي من اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، والذي يمكن أن يمنح الافراد ميزة فنية ومكانة كخبير، فمن المرجح أن يؤمن العاملين الذين يطورون قدراتهم بإمكاناتهم لتحقيق مزيد من النمو للمنظمات. (Spreitzer & Porath , 2012 : 4).

4- المحور المالي: يعد المنظور المالي المنظور التقليدي لقياس الأداء للمنظمات، فهو يعمل بوفق المقاييس المالية للأداء، والتي تستعملها معظم المنظمات، مثل: مقاييس الربحية والقيمة السوقية ومؤشرات مدى وفاء المنظمة لأصحاب المصلحة والمساهمين، فمن المتوقع تحقيق الأهداف المالية لمتابعة النجاح في الأبعاد الأخرى، إذ إنّ المقاييس المتعلقة بالمنظور المالي كثيرة، منها: صافي الدخل والدخل المتبقي وهامش الربح وربحية السهم والقيمة الاقتصادية المضافة والتدفق النقدي والعائد على الاستثمار ونمو الإيرادات، فضلاً عن صافي الدخل لكل عامل وغيرها. (المسعودي

والمسعودي، 2018 : 213). لقد مرت عملية تقييم الأداء بمرحلتين الأولى من عام 1880 حتى عام 1980، في هذه المرحلة، كان التركيز في المؤشرات المالية، مثل: الربح والعائد على الاستثمار (ROI) والإنتاجية، أما المرحلة الثانية منذ عام 1980 ولغاية الآن، وهي نتيجة التغيرات في السوق العالمية، حيث بدأت المنظمات تفقد حصتها في السوق مقابل المنافسين الذين كانوا قادرين على تقديم منتجات ذات جودة أفضل بتكاليف أقل، ولاستعادة المنظمة لمكانتها كان عليها ليس فقط نقل أولوياتها الاستراتيجية من الإنتاج منخفض التكلفة للجودة والمرونة والتسليم الموثوق به وما إلى ذلك، ولكن كان عليها أيضاً تنفيذ التكنولوجيا الجديدة وفلسفة الإدارة للإنتاج، مثل: (JIT ، أنظمة التصنيع المرنة، وإدارة الجودة الشاملة) (Rajnoha et al , 2016 : 136) إذ إنّ مسؤولية تحسين الأداء المالي للمنظمة باستمرار يقع على عاتق الإدارة، إذ يهتم أصحاب المصلحة (المستثمرون والدائنون والعمال) بالأداء المالي للمنظمة، إذ إنّ الأداء المالي العالي يؤدي إلى زيادة ثروة أصحاب المصلحة هؤلاء، بالإضافة إلى ذلك فإن تحسين الأداء المالي يخلق فرصاً للمنظمات لتحسين الأداء الاجتماعي. (Fauzi et al 2010 : 1347).

5- المحور البيئي والاجتماعي: إنّ هذا المنظور يسلط الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية، كهدف من الأهداف الرئيسية للمنظمة (المسعودي، 2017 : 74). لقد كان العمل الأساسي لـ Bowen (1953) إحدى نقاط البداية في المجال الذي أصبح يُعرف باسم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR) Corporate Social Responsibility، إذ تُعرّف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بأنها: مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج: التي تم دمجها في العمليات التجارية وسلاسل التوريد وعمليات صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة، بهدف غرس المسؤولية عند الإجراءات الحالية والسابقة وكذلك التأثيرات المستقبلية (Petrini & Pozzebon , 2009) (179 : . لقد كانت المسؤولية الوحيدة والأساسية الملقاة على عاتق المنظمات، هي تعظيم ثروة المساهمين وأصحاب المصالح، أما المسؤوليات الاجتماعية والبيئية فما هي إلا مسؤوليات ثانوية بل أنها تدعم المسؤولية الأولى (Stubbs & Cocklin:2008:103)، أشار (وليد، 2022 : 49) إلى أنّ المسؤولية البيئية والاجتماعية تفترض بأن لا تكون أهداف منظمات الأعمال أهدافاً اقتصادية

والتزامات قانونية فقط، بل إنَّ عليها أيضاً مسؤوليات تجاه المجتمع والبيئة، تمتد إلى ما هو أبعد من تلك الالتزامات.

إنَّ هذا الكم الهائل من القلق بشأن الاستدامة، يجب أن يستند إلى التزامات أخلاقية فعلية تجاه الأجيال القادمة، وليس فقط المصالح الشخصية (2 : 2012 , Dresner). إذ إننا نحن البشر ومجتمعاتنا ودولنا دائماً ما كنا بحاجة إلى المنظمات لتحويل موارد الأرض إلى ثروة، ومن ثم للمساعدة في إدارة موانع الاقتصاد العالمي، إلا إنَّ الدرجة التي تم عندها استغلال موارد الأرض لن تترك سوى القليل جداً للأجيال القادمة، والتداعيات اللاحقة قد تهدد الوجود البشري (Chowdhury) (28 : 2013). تقوم بعض المنظمات باستخدام معدلات خصم منخفضة، لإبطاء استنفاد الموارد الطبيعية بما يضمن توزيعاً أكثر انصافاً للموارد الطبيعية عبر الاجيال، إذ تأخذ المنظمات وجهة نظر أصحاب المصلحة للمنظمة بدلاً من وجهة نظر المساهمين، وتؤكد على أنَّ الطبيعة والاجيال القادمة هم اصحاب المصلحة، لذلك تقوم بتصميم منتجات منخفضة التأثير تعمل على تقليل البصمة البيئية (تقليل التلوث أو النفايات واستخدام الموارد والطاقة)، أو التوجه نحو الأعمال القائمة على الخدمات (Stubbs & Cocklin:2008:106).

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

(المرونة الاستراتيجية , والأداء الاستراتيجي المستدام)

توطئة:

استنادًا إلى الأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة، وبحسب اطلاع الباحثة على الجهود المعرفية والفكرية السابقة، تبلورت فكرة إعداد مبحث يربط بين تلك المتغيرات، بهدف استجلاء الربط الفكري والمنطقي بينهما.

العلاقة بين المنظور المعرفي للمرونة الاستراتيجية و الأداء الاستراتيجي المستدام:

لم يختلف الباحثون في إنَّ المرونة الاستراتيجية تعد قدرة منظمية على اكتشاف التغييرات المهمة في البيئة الخارجية، وسرعة تطبيق الموارد على مسارات العمل الجديدة، وكذلك الاستجابة بسرعة عندما يحين الوقت لإيقاف أو عكس هذه الالتزامات بالموارد، إذ يمكن للمنظمات المرنة استراتيجيًا تصميم بيئتها وتشكيلها وتغييرها (4 : 2020 , Nwachukwu & Vu). ولقد عُدَّت المرونة الاستراتيجية من أهم الموضوعات التي تم دراستها من قبل العديد من الباحثين، بوصفها إحدى أهم سمات المنظمة، التي تجعلها قادرة على مواجهة الأخطار وتمكينها من الاستجابة والتأقلم مع التغييرات البيئية (10 : 1978 , Eppink)، وعلى وفق هذا فإنَّ المرونة الاستراتيجية تعد إحدى سمات الاستدامة للمنظمة، وذكر (Nwachukwu & Vu) (1 : 2020) إنَّ المرونة الاستراتيجية لها أثر مهم في استدامة الأداء الاستراتيجي عن طريق تأثيرها وبشكل مباشر في مؤشرات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وذكر (4 : 2020 , Al Aina & Atan) أنَّ المنظمات تحقق الاستدامة عندما تسعى جاهدة للبقاء والاستمرار مع وجود تهديدات خارجية وكذلك تغييرات داخلية. أما (134-138 : 2016 , Rajnoha etal) فقد بين بأنَّ استدامة المنظمات تعني أداءها على المدى الطويل، إذ إنَّ المنظمات لا تتبع الربحية بشكل أساسي وحسب، بل تأخذ في الحسبان العمليات وجميع الأنشطة المتعلقة بالمجتمع و البيئة المحيطة.

نقطة البداية لمناقشة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية من منظور معرفي والأداء الاستراتيجي المستدام، تتبع بالأصل من الفكرة التي تقول، إنَّ الأفكار الإبداعية تتطلب قدرًا كبيرًا من الطاقة والعاطفة والموارد المعرفية، لأنَّ الإبداع يتطلب تفكيرًا مرئيًا و مثابرة (Nijstad et al., 2010)، إذ يمكن للأفكار والانطباعات غير المترابطة أن تؤدي إلى حل إبداعي فقط إذا كان لدى الأفراد موارد نفسية كافية تتيح لهم مرونة التبديل بين الخيارات والاستمرار حتى تم العثور على الحل، في الواقع ، قدمت الأبحاث السابقة أدلة بأنَّ القدرات المعرفية لمتخذ القرار مهمة جدا مهمة للإبداع، سواء في تقديم منتجات جديدة، أو الإبداع في تقديم حلول لمشكلات كبيرة تواجه المنظمة & Hennessey (Baas, De Dreu, & Nijstad, 2008; Hennessey & Amabile, 2010; Ning, Wu, Runco, & Pina, 2015).

أما (Sharfman & Dean,1997:191) فيشيران إلى أنَّه لا يمكن للمنظمة أن تكون ذات مرونة استراتيجية، وتحقق عملية التكيف مع البيئة التي ستمكنها من تحقيق أداء استراتيجي مستدام، مالم يتمتع متخذ القرار بالمرونة المعرفية، فطالما أنَّ متخذ القرار لا يتمتع بالإمكانات المعرفية اللازمة، سينعكس ذلك سلبا على مرونة المنظمة ككل، ومن ثم تتحول من حالة المرونة إلى حالة الجمود، إذ سيعجز متخذي القرار عن معالجة الكم الهائل من المعلومات التي يفترض بهم التعامل معها. ولقد أشار (Nutt,1998:1148) إلى أنَّ واحدًا من أهم المداخل التي يعتمد عليها في المفاضلة بين البدائل، هو المدخل الحكمي (Judgment)، الذي يعتمد اعتمادًا كبيرًا على القدرات المعرفية والمهارية لمتخذي القرارات، الأمر الذي ينعكس انعكاسًا كبيرًا على مرونة المنظمة، ومن ثم قدرتها على المناورة، وتحقيق أداء استراتيجي مستدام.



الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

المبحث الأول : تحليل البيانات

المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تحليل البيانات

أجرت الباحثة التحليلات الإحصائية على استمارة الاستبانة، وعلى النحو الآتي :

أولاً - فقرات الاستبانة: يتضمن الجدول (5) وصفاً تفصيلياً لمتغيرات الدراسة، من حيث المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) وأبعاده، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المستدام) بأبعاده.

الجدول (5) فقرات الاستبانة

المقياس	البعد الرئيس	البعد الفرعي	عدد العبارات	مصدر المقياس
المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility	النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية	النموذج التصحيحي العقلاني	4	Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. <i>European Journal of Marketing</i> .
		النموذج الاستباقي العقلاني	3	
		النموذج الاستثماري العقلاني	3	
		نموذج الحماية العقلاني	3	
	النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية	نموذج الحماية التنموي	4	
		نموذج التصحيح التنموي	3	
		نموذج الاستثمار التنموي	3	
		-----	3	
	النماذج الاحتمالي للمرونة الاستراتيجية	النموذج الاحتمالي والوقائي	3	
		النموذج التصحيحي الاحتمالي	3	
		نموذج الحماية الاحتمالي	3	
		نموذج استثمار الفوضى	3	
		نموذج الوقاية من الفوضى	3	
		-----	3	
الأداء الاستراتيجي المستدام Sustainable strategic performance	المنظور المالي	-----	4	Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. <i>Business strategy and the Environment</i> , 11(5), 269-284.
	منظور الزبائن	-----	4	
	منظور العمليات الداخلية	-----	4	
	التعلم والنمو	-----	4	
	المنظور البيئي والاجتماعي	-----	9	

المصدر: إعداد الباحثة

ثانيا - تقييم جودة البيانات:

اعتمدت الباحثة مجموعة اختبارات لتقييم بيانات الدراسة لضمان دقة نتائج الدراسة عبر مجموعة مؤشرات، وعلى النحو الآتي:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: اطلعت الباحثة على عدد لا بأس به من الادبيات الخاصة

بموضوع الدراسة، لكنها لم تجد مقياساً جاهزاً لغرض قياس متغير المرونة الاستراتيجية من منظور معرفي، الأمر الذي دفعها إلى بناء مقياس خاص بها، اعتماداً على دراسة (Combe & Greenly,2004)، في حين اعتمدت على (Figg etal,2002) لغرض صياغة مقياس الأداء الاستراتيجي المستدام. وبعد عرض المقياسين على خبراء في حقل الاختصاص (ملحق 1)، أجرت الباحثة التعديلات التي أوصوا بها كافة، وبما يظهره بالشكل العلمي السليم.

2- التحليل العاملي الاستكشافي: أشار (Hair etal:2014) إلى أنّ هذا النوع من التحليل يُستخدَم

عندما لا يعرف الباحث نوع العلاقة التي تربط بين الأسئلة والمتغيرات، لذا يترك الحرية للأسئلة أن تتوزع من دون الاعتماد على نظرية مسبقة، الأمر الذي يُمكن من إظهار عدد العوامل الحقيقية للمتغير، وما يرتبط بتلك العوامل من أسئلة. واعتماداً على ما جاء في رأي (Hair etal:1995:217) و (Field: 2009:671) هناك مجموعة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل، أهمها كفاية العينة، وإنّ النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60)، وألا تقل قيمة الجذر الكامن عن الواحد عدد صحيح، وزيادة تشبعات الفقرات عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.

أ- التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير المرونة الاستراتيجية:

حققت النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية التي يتمتع بها قادة الشركة، وحسب طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis)(PCA) وطريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax)، ثلاثة أبعاد وثمانية أسئلة. علماً أنّ مقياس (Kaiser–Meyer–Olkin) لكفاية العينة بلغت قيمته (0.79)، وهي أعلى من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.50) (Kaiser:1974). أما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (556) بدرجة حرية (78) ومستوى معنوية (P<0.001). ينظر جدول (6)

جدول (6) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للنماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية

الأسئلة	النموذج التصحيحي العقلاني	النموذج الاستباقي العقلاني	النموذج الاستثماري العقلاني	نموذج الحماية العقلاني
1	.828			
2	.800			
3	.554			
4	.520			
5		حذفت من التحليل		
6				
7				
8			.775	
9			.615	
10			حذفت	
11				.630
12				.552
13				حذفت
الجذر الكامن	5.11		1.12	1.01
النسبة التراكمية	%60			

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إنَّ النتائج المذكورة آنفًا تدل على اعتماد قادة الشركة الإجراءات التصحيحية في مجال المرونة الاستراتيجية وليس الاستباقية، كما أنَّهم يركزون وبدرجة أقل في نماذج الاستثمار والحماية العقلانية.

وحققت النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية، التي يتمتع بها قادة الشركة ثلاثة أبعاد و(8) أسئلة. علمًا أنَّ مقياس (Kaiser–Meyer–Olkin) لكفاية العينة بلغت قيمته (0.81)، وهي أعلى من القيمة المقبولة للمقياس. أما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (430) بدرجة حرية (45) ومستوى معنوية ($P < 0.001$). ينظر جدول

(7)

جدول (7) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للنماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية

نموذج الاستثمار التنموي	نموذج التصحيح التنموي	نموذج الحماية التنموي	الأسئلة
		.730	14
		.622	15
		.775	16
		.755	17
	.684		18
	.762		19
	حذفت		20
.793			21
.795			22
حذفت			23
1.2	1.5	4	الجذر الكامن
%			النسبة التراكمية
68.73			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إنَّ النتائج المتقدم ذكرها تدل على اعتماد قادة الشركة نموذج الحماية في مجال تنمية موارد الشركة في مجال المرونة الاستراتيجية، كما أنهم يركزون وبدرجة أقل على نماذج التصحيح والاستثمار.

وحققت النماذج الحتمية للمرونة الاستراتيجية التي يتمتع بها قادة الشركة بُعدًا واحدًا و(3) أسئلة، علماً أنَّ مقياس (Kaiser–Meyer–Olkin) لكفاية العينة بلغت قيمته (0.505)، وهي أعلى من القيمة المقبولة للمقياس. أما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (47) بدرجة حرية (3) ومستوى معنوية ($P < 0.001$). ينظر جدول (8)

جدول (8) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للنماذج الحتمية للمرونة الاستراتيجية

النموذج الحتمي	الأسئلة
.442	24
.878	25
.818	26
4	الجذر الكامن
%58.7	النسبة التراكمية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وحققت النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية التي يتمتع بها قادة الشركة بعدين وثمانية أسئلة. علماً أنّ مقياس (Kaiser–Meyer–Olkin) لكفاية العينة بلغت قيمته (0.81)، وهي أعلى من القيمة المقبولة للمقياس. أما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (430) بدرجة حرية (45) ومستوى معنوية ($P < 0.001$). ينظر جدول (9)

جدول (9) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للنماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية

نموذج الحماية	نموذج التصحيح	نموذج الوقاية	الأسئلة
		حذفت من التحليل	27
			28
			29
	.772		30
	.789		31
	حذفت		32
.624			33
.768			34
.563			35
1.1	4	-	الجذر الكامن
%			النسبة التراكمية
59.6			

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إن حذف نموذج الوقاية الاحتمالي يعني أنّ الشركة فعليا تفتقر للقدرات الاستباقية لمتخذ القرار في مجال المرونة الاستراتيجية، وإنّ القادة يركزون في إجراءات التصحيح والحماية.

وحققت النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية التي يتمتع بها قادة الشركة بعدين وستة أسئلة. علماً أنّ مقياس (Kaiser–Meyer–Olkin) لكفاية العينة بلغت قيمته (0.58)، وهي أعلى من القيمة المقبولة للمقياس. أما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (122) بدرجة حرية (15) ومستوى معنوية ($P < 0.001$). ينظر جدول (10)

جدول (10) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للنماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية

نموذج الحماية من الفوضى	نموذج استثمار الفوضى	الأسئلة
	.742	36
	.852	37
	.510	38
.774		39
.872		40
.784		41
1.47	2.08	الجذر الكامن
%60		النسبة التراكمية

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ب-التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء الاستراتيجي المستدام:

حقق متغير الأداء الاستراتيجي المستدام خمسة أبعاد وتسعة عشر سؤالاً. علماً أن مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) لكفاية العينة بلغت قيمته (0.85)، وهي أعلى من القيمة المقبولة للمقياس. أما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (1674) بدرجة حرية (300) ومستوى معنوية ($P < 0.001$). ينظر الجدول (11)

جدول (11) نتائج التحليل العملي الاستكشافي لمتغير الأداء الاستراتيجي المستدام

الأسئلة	المنظور المالي	منظور الزبون	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو	المنظور البيئي والاجتماعي
1	.801				
2	.550				
3	.756				
4	.772				
5		.542			
6		.578			
7		.424			
8		حذفت			
9			.511		
10			.502		
11			.493		
12			حذفت		
13				.763	
14				.475	
15				حذفت	
16				حذفت	
17					.831
18					.520
19					.618
20					.710
21					حذفت
22					حذفت
23					حذفت
24					.780
25					.692
الجذر الكامن	9.47	2.31	1.68	1.52	1.12
النسبة التراكمية	%64				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

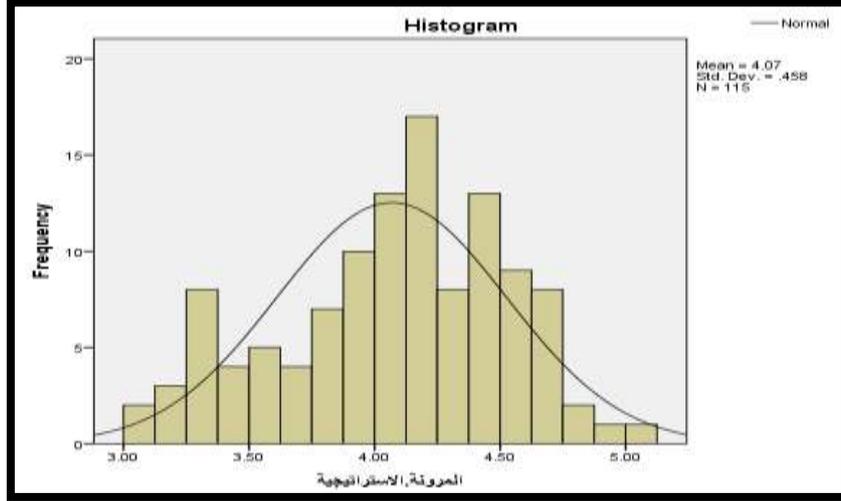
اعتماداً على مدى خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، سيتم تحديد نوع الاختبار الذي ستعتمده الباحثة لاحقاً لغرض اختبار فرضيات الدراسة، هل هو اختبار معلمي (Parametric) أو غير معلمي (Nonparametric)، وطبقاً لنظرية النهاية المركزية فإنه إذا كان حجم العينة (50) مفردة فأكثر، فإن التوزيع الاحتمالي لها يقترب من التوزيع الطبيعي (Pituch & Stevens,2016:224). ولضمان دقة التحليل الذي سيضمن بالنتيجة دقة استنتاجات وتوصيات الدراسة، قررت الباحثة اختبار مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي عن طريق احتساب معاملي: الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، فإذا كانت محصورة بين $(2\pm)$ بالنسبة لمعامل الالتواء، و $(3\pm)$ لمعامل التفرطح، فإنَّ البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي تقريباً (Westfall & Henning ,2013:249). انظر الجدول (12)

جدول (12) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البعد	Skewness	Kurtosis
النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية	-0.67	0.04
النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية	-0.44	0.45
النموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية	-0.43	-0.47
النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية	-0.47	-0.44
النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية	-0.07	-0.22
المرونة الاستراتيجية	-0.38	-0.53
المنظور المالي	-0.40	-0.44
منظور الزبائن	-0.47	-0.39
منظور العمليات الداخلية	-0.81	1.45
التعلم والنمو	-0.51	-0.21
المنظور البيئي والاجتماعي	-0.53	-0.14
الأداء الاستراتيجي المستدام	-0.49	-0.39

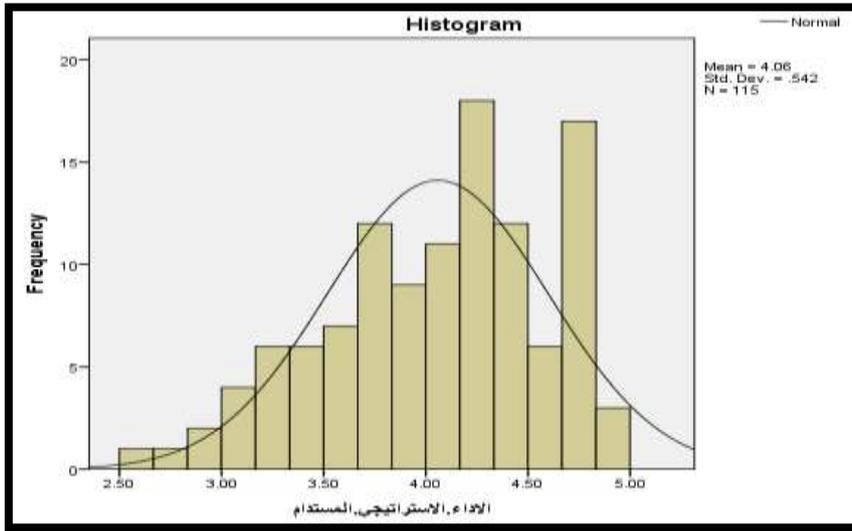
المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويبين الجدول المتقدم ذكره خضوع جميع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، مما يُمكن الباحثة من إجراء الاختبارات المعلمية، لغرض اختبار فرضيات الدراسة، كما يبين الشكلان (18,19) المذكوران لاحقاً خضوع كل من المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام للتوزيع الطبيعي.



شكل (18) التوزيع الطبيعي لمتغير المرونة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



شكل (19) التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الاستراتيجي المستدام

المصدر // إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعًا: صدق أداة قياس الدراسة وثباتها:

من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فإذا بلغت قيمة الاختبار المذكور أقل من (0.60)، فإن ذلك يعد مؤشرًا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولًا في حال تعديده نسبة (0.70)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0.80) فأكثر (Sekrana,2003:311). أما الصدق (Validity) فهو أن مقياس

الدراسة يقيس فعلاً ما تم وضعه لقياسه، بمعنى آخر هل إنَّ المقياس يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيئاً آخر (Sekrana,2003:206)، ولقياس الصدق رياضياً فإنَّه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح ،2008 : 565). ويوضح الجدول (13) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

جدول(13) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

الثبات	الصدق	البعد
0.84	0.71	النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية
0.88	0.78	النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية
0.84	0.70	النموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية
0.87	0.76	النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية
0.86	0.74	النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية
0.96	0.92	المرونة الاستراتيجية
0.85	0.72	المنظور المالي
0.84	0.70	منظور الزبائن
0.85	0.73	منظور العمليات الداخلية
0.84	0.70	التعلم والنمو
0.91	0.82	المنظور البيئي والاجتماعي
0.95	0.90	الأداء الاستراتيجي المستدام

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (13) أنَّ قيم معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) وقيم الصدق كافة سواء على المستوى الفرعي أو الكلي ضمن الحدود المقبولة احصائياً، مما يعني أنَّ المقياس المستخدم لقياس فقرات الدراسة تتمتع بثبات وصدق عاليين.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات

بهدف معرفة مدى توافر أبعاد متغيرات الدراسة، حلت الباحثة إجابات أفراد عينة الدراسة، عن طريق الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة ومستواها. علماً أنّ الباحثة اعتمدت التصنيف الآتي للوسط الحسابي لغرض مقارنة الأوساط الحسابية الموزونة لإجابات افراد العينة: (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573)

1-1.80 منخفض جدا

1.81 - 2.60 منخفض

2.61 - 3.40 متوسط

3.41 - 4.20 مرتفع

4.21 - 5 مرتفع جدا

أولا - التحليل الوصفي لمتغير المرونة الاستراتيجية

حتى تستطيع الباحثة معرفة مدى إدراك توافر ابعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية)، في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات (مجتمع الدراسة)، قامت باحتساب الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري على مستوى كل سؤال وبعد أولاً وحللت مضامينها، ومن ثم على المستوى الكلي.

1- النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية:

أ- النموذج التصحيحي العقلاني: يبين الجدول المذكور لاحقاً أنّ النموذج التصحيحي العقلاني حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.23). تستدل الباحثة ان القادة في شركة الفرات العامة يعتمدون اعتماداً مرتفعاً جداً على الإجراءات التصحيحية (رد الفعل) في مجال الاستجابة للتغيرات البيئية. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.81). ولقد نال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (84.52%)، وكانت أكثر الأسئلة اسهاماً في تعزيز هذا البعد السؤال (3)، الذي يقيس اهتمام الشركة بتحليل الحاجات المتجددة للزبائن، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.29)، وبمستوى إجابة (مرتفع جداً)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، علماً أنّ شدة إجابة السؤال كانت جيدة (85.74%). أما السؤال (2) فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (4.13)، وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري قيمته (0.73)، علماً أنّ شدة إجابة الفقرة كانت جيدة جداً بنسبة (82.61%). مما يحتم على الشركة إدامة تواصلها مع البيئة الخارجية لتحقيق النجاح.

ب- **النموذج الاستباقي العقلاني:** لم يجتز هذا النموذج التحليل العاملي الاستكشافي، مما يعني عدم اعتماده بالطلق من قبل القادة في الشركة، وهذا يؤكد تفوق النموذج التصحيحي العقلاني، وهذا يؤشر خلا في عمل الشركة، إذ أنّ النجاح واستدامة الأداء يتطلب التوجه الاستباقي.

ت- **النموذج الاستثماري العقلاني:** أنّ النموذج الاستثماري العقلاني حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.25). تستدل الباحثة أنّ القادة في شركة الفرات العامة، يسعون إلى لدخول باستثمارات جديدة. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.85)، ونال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (84.96%). لقد كانت أكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال الثامن، الذي يقيس اهتمام الشركة بتطوير منتجاتها الحالية، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.39)، وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، علما أنّ شدة إجابة السؤال كانت جيدة (87.83%). أما السؤال (10) فقد حذف من التحليل، وهذا ناتج عن عدم تبنيه بشكل مطلق من قبل قادة الشركة.

ث- **نموذج الحماية العقلاني:** إنّ نموذج الحماية العقلاني حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.17). تستدل الباحثة أنّ القادة في شركة الفرات العامة، يسعون إلى حماية شركتهم وحصتها السوقية من المنافسة. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.77)، ونال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (83.39%). لقد كانت أكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال الحادي عشر، الذي يقيس اهتمام الشركة بتحليل البيئة الداخلية، من خلال وسط حسابي موزون بلغ (4.21) وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، علما أنّ شدة إجابة السؤال كانت جيدة (84.17%). أما السؤال (13) فقد حذف من التحليل، وهذا ناتج عن عدم تبنيه بشكل مطلق من قبل قادة الشركة.

جدول (14) تحليل استجابات أفراد العينة للنماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية (n=115)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تحليل البيئة الخارجية	4.21	84.17	0.78	مرتفع جدا
2	إدامة التوافق مع البيئة الخارجية	4.13	82.61	0.73	مرتفع
3	تحليل الاحتياجات المتجددة للزبائن	4.29	85.74	0.94	مرتفع جدا
4	متابعة أعمال المنافسين بدقة	4.28	85.57	0.77	مرتفع جدا
	النموذج التصحيحي العقلاني	4.23	84.52	0.81	مرتفع
5	تحليل البيئة الداخلية والخارجية				
6	التفوق على الشركات الأخرى بطرح أفكار جديدة.				
7	زعزعة استقرار المنافسين				
	النموذج الاستباقي العقلاني				
8	تطوير المنتجات الحالية للشركة	4.39	87.83	0.76	مرتفع جدا
9	استكشاف الفرص الجديدة لأعمال الشركة	4.10	82.09	0.92	مرتفع
10	بناء تحالفات استراتيجية بهدف دخول الأسواق الجديدة				
	النموذج الاستثماري العقلاني	4.25	84.96	0.85	مرتفع جدا
11	تحليل البيئة الداخلية	4.21	84.17	0.69	مرتفع جدا
12	تعزيز الكفاءة الإنتاجية للمنظمة والعاملين	4.13	82.61	0.83	مرتفع
13	بناء تحالفات بهدف تقليل التكاليف والمخاطر				
	نموذج الحماية العقلاني	4.17	83.39	0.77	مرتفع
	النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية	4.22	84.35	0.81	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وبشكل عام حققت النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.22)، بانحراف معياري (0.81)، مما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة، فيما بلغت قيمة شدة الإجابة (84.35%)، وهذا يدل على اعتماد قادة الشركة على هذه النماذج المعرفية عند صياغتهم استراتيجيات الشركة المختلفة.

2- النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية:

أ- نموذج الحماية التنموي: يبين الجدول (15) أن النموذج التصحيحي العقلاني حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.22). تستدل الباحثة أنّ القادة في شركة الفرات العامة يعتمدون اعتماداً مرتفعاً جداً

على حماية شركتهم من التغيرات البيئية المختلفة. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.89)، ونال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (84.35%). لقد كانت أكثر الأسئلة اسهامًا في تعزيز هذا البعد السؤال الأول، الذي يقيس اهتمام الشركة بتعزيز التنسيق بين أقسامها المختلفة، من خلال وسط حسابي موزون بلغ (4.43)، وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، علما أن شدة إجابة السؤال كانت جيدة (88.52%). أما السؤال (17) فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (4.10)، وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري قيمته (1.02)، مما يعني ضعف اتساق إجابات العينة قياسا بباقي الفقرات الأخرى، علما أن شدة إجابة الفقرة كانت جيدة جدا بنسبة (82.09%)، مما يحتم على الشركة الاهتمام بالبحث والتطوير.

ب- نموذج التصحيح التنموي: إن نموذج التصحيح التنموي حقق وسطًا حسابيًا موزونًا بلغ (4.20). تستدل الباحثة أن القادة في شركة الفرات العامة يعتمدون اعتمادًا مرتفعًا جدا على الإجراءات التصحيحية وليس الاستباقية، أي إنهم يعملون بمبدأ رد الفعل. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.74)، ونال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (83.91%). لقد كانت أكثر الأسئلة اسهامًا في تعزيز هذا البعد السؤال التاسع عشر، الذي يقيس امتلاك قادة الشركة ل خطة طموحة لتطوير عمل الشركة، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.30)، وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، علما أن شدة إجابة السؤال كانت جيدة (85.91%). أما السؤال (20) فلم يجتاز التحليل العاملي الاستكشافي، مما يعني ضعف توافره بشكل يكاد يكون مطلقًا، علما أنه أصل نجاح أي شركة حاليا.

ت- نموذج الاستثمار التنموي: إن نموذج الاستثمار التنموي حقق وسطًا حسابيًا موزونًا بلغ (4.04). تستدل الباحثة أن القادة في شركة الفرات العامة يسعون إلى الدخول في استثمارات جديدة بهدف تعزيز قدرتها التنافسية. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.78)، ولقد نال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (80.78%). لقد كانت أكثر الأسئلة اسهامًا في تعزيز هذا البعد السؤال (22)، الذي يقيس سعي الشركة إلى تحقيق أقصى استفادة من مواردها المتاحة، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.14)، وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، علما أن شدة إجابة السؤال كانت جيدة (82.78%). أما السؤال (23) فقد حذف من التحليل، وهذا ناتج عن عدم تبنيه بشكل مطلق من قبل قادة الشركة، بمعنى أن الشركة لا تسعى حاليا إلى امتلاك اي موارد تعزز قدرتها التنافسية مستقبلا.

جدول (15) تحليل استجابات أفراد العينة للنماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية (n=115)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
14	تعزيز التنسيق بين اقسام الشركة المختلفة	4.43	88.52	0.75	مرتفع جدا
15	التركيز على بناء مستقبل افضل	4.23	84.52	0.77	مرتفع جدا
16	تعزيز موارد الشركة المختلفة وتنوعها	4.11	82.26	0.97	مرتفع
17	التركيز على البحث والتطوير	4.10	82.09	1.02	مرتفع
	نموذج الحماية التنموي	4.22	84.35	0.89	مرتفع جدا
18	تصور واضح عن الموارد المطلوبة في المستقبل	4.10	81.91	0.76	مرتفع جدا
19	خطط طموحة لبناء موارد الشركة	4.30	85.91	0.71	مرتفع جدا
20	الرغبة لتعزيز قدرات الموارد البشرية اللازمة للمستقبل				حذفت
	نموذج التصحيح التنموي	4.20	83.91	0.74	مرتفع
21	تنمية موارد الشركة في الاجل القصير	3.94	78.78	0.80	مرتفع
22	تحقيق اقصى افادة من الموارد المتاحة حاليا	4.14	82.78	0.76	مرتفع
23	تنمية الموارد التي تعزز خيارات الشركة الاستراتيجية				حذفت
	نموذج الاستثمار التنموي	4.04	80.78	0.78	مرتفع
	النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية	4.17	83.35	0.83	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وبشكل عام حققت النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.17)، بانحراف معياري (0.83)، مما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة، فيما بلغت قيمة شدة الإجابة (83.35%). وهذا يدل على اعتماد قادة الشركة على هذه النماذج المعرفية عند صياغتهم استراتيجيات الشركة المختلفة.

3- النموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية:

يبين الجدول (16) أن النموذج الحتمي حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.11). تستدل الباحثة أن القادة في شركة الفرات العامة لديهم تصور واضح حول هذا النموذج. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.96)، ولقد نال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (82.24%). وكانت أكثر الأسئلة إسهاماً في تعزيز هذا البعد السؤال (25)، الذي يقيس اهتمام الشركة بتقليل تكاليف الإنتاج، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.24)، وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (0.99)، علماً أن شدة إجابة

السؤال كانت جيدة (84.86%). أما السؤال (24) فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (4.01)، وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (0.94)، علماً أنّ شدة إجابة الفقرة كانت جيدة جداً بنسبة (80.29%). مما يعني أنّ الشركة بحاجة إلى إعادة نظر في سلسلة القيمة الخاصة بها، واستبعاد الحلقات غير الضرورية.

جدول (16) تحليل استجابات أفراد العينة للنموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية (n=115)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
24	تحديد العمليات الداخلية الفاعلة وغير الفاعلة	4.01	80.29	0.94	مرتفع
25	تقليل تكاليف الإنتاج	4.24	84.86	0.99	مرتفع جداً
26	التركيز على الكفاءة وزيادتها	4.08	81.57	0.95	مرتفع
	النموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية	4.11	82.24	0.96	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4- النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية:

أ- **النموذج الاحتمالي الوقائي:** لم يجتَز هذا النموذج التحليل العاملي الاستكشافي، مما يعني عدم اعتماده بالمطلق من قبل القادة في الشركة، وهذا يؤكد عدم اعتماد قادة الشركة لمنطق (ماذا لو)، أي استخدام أسلوب المحاكاة، بالرغم من أنّه مهم، فالنجاح واستدامة الأداء يتطلبان التوجه الاستباقي.

ب- **النموذج الاحتمالي التصحيحي:** حقق النموذج الاحتمالي التصحيحي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.96). تستدل الباحثة أنّ القادة في شركة الفرات العامة لديهم تصور واضح عن هذا النموذج. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.76)، ولقد نال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (79.13%). وكانت أكثر الاسئلة إسهاماً في تعزيز هذا البعد السؤال (30)، الذي يقيس امتلاك قادة الشركة لتصور واضح عن عوائق التغيير الثقافي داخل الشركة، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.06)، وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، علماً أنّ شدة إجابة السؤال كانت جيدة (81.22%). أما السؤال (32) فلم يجتَز التحليل العاملي الاستكشافي، مما يعني ضعف توافره بشكل يكاد يكون مطلقاً، علماً أنّ اصل نجاح أي شركة هو تحقيق الاستجابة السريعة للزبائن.

ت- نموذج الحماية الاحتمالي: إنَّ نموذج الحماية الاحتمالي حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.14). تستدل الباحثة أنَّ القادة في شركة الفرات العامة، يسعون إلى توفير الحماية لشركتهم من هجمات المنافسين. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.93)، ولقد نال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (82.90%). وكانت أكثر الأسئلة إسهاماً في تعزيز هذا البعد السؤال (33)، الذي يقيس سعي الشركة إلى بناء سمعة وجدارة قوية في السوق العراقية، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.50)، وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، علماً أنَّ شدة إجابة السؤال كانت جيدة (89.91%). أما السؤال (35) فقد حقق أقل وسط حسابي بلغ (3.93)، وبمستوى مرتفع وانحراف معياري (1.01)، مما يعني ضعف اتساق إجابات أفراد العينة قياساً بالأسئلة الأخرى. وبلغت شدة الإجابة (78.61%). لذا يجب على الشركة الاهتمام بجمع المعلومات عن المنافسين.

جدول (17) تحليل استجابات افراد العينة للنماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية (n=115)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
27	تحديد أسواق جديدة لدخولها				
28	السعي لدخول تلك الأسواق أولاً والبقاء فيها				
29	سرعة الاستجابة لحاجات تلك الأسواق				
	النموذج الاحتمالي الوقائي				
30	تحديد عوائق التغيير الثقافية و المجتمعية داخل الشركة	4.06	81.22	0.79	مرتفع
31	تعديل الاستراتيجية وفقاً للتفاعل الداخلي وتغيرات البيئة الداخلية	3.85	77.04	0.73	مرتفع
32	تعديل الاستراتيجية لتحقيق الاستجابة للزبائن والتفاعل الخارجي				
	النموذج الاحتمالي التصحيحي				
33	بناء سمعة و جدارة قوية	4.50	89.91	0.69	مرتفع
34	امتلاك دفاعات قوية ضد تهديدات و ضغوط المنافسين	4.01	80.17	0.96	مرتفع
35	امتلاك معرفة قوية عن تحركات المنافسين	3.93	78.61	1.01	مرتفع
	نموذج الحماية الاحتمالي				
	النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية	4.07	81.39	0.87	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وبشكل عام حققت النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.07)، بانحراف معياري (0.87)، مما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة، فيما بلغت قيمة شدة الإجابة (81.39%). وهذا يدل على اعتماد قادة الشركة على هذه النماذج المعرفية عند صياغتهم استراتيجيات الشركة المختلفة.

5- النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية:

أ- **نموذج استثمار الفوضى** : حقق استثمار الفوضى وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.91). تستدل الباحثة أنّ القادة في شركة الفرات العامة لديهم تصور واضح عن هذا النموذج، وانهم يحاولون الإفادة من الفوضى في السوق لخدمة شركتهم. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.85)، ولقد نال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (78.20%). وكانت أكثر الاسئلة إسهاماً في تعزيز هذا البعد السؤال (36)، الذي يقيس محاولة قادة الشركة توقع التغيير المفاجيء، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (3.96)، وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، علماً أنّ شدة إجابة السؤال كانت جيدة (79.13%). أما السؤال (37) فقد حقق أقل وسط حسابي بلغ (3.88)، وبانحراف معياري (0.85)، وشدة إجابة (77.57%)، مما يتطلب تنمية المهارات الإبداعية للعاملين في اقسام الشركة المختلفة.

ب- **نموذج الوقاية من الفوضى**: حقق نموذج الوقاية من الفوضى وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.84). تستدل الباحثة أنّ القادة في شركة الفرات العامة لديهم تصور واضح عن كيفية الوقاية من الفوضى. ويلاحظ قوة اتساق إجابات العينة، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.83)، ولقد نال النموذج المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (76.87%). وكانت أكثر الأسئلة إسهاماً في تعزيز هذا البعد السؤال (39)، الذي يقيس محاولة قادة الشركة توقع الأحداث المستقبلية والتأثير فيها، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.02)، وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، علماً أنّ شدة إجابة السؤال كانت جيدة (80.35%). أما السؤال (40) فقد حقق أقل وسط حسابي بلغ (3.63)، وبانحراف معياري (0.82)، وشدة إجابة (72.70%)، مما يتطلب قيام الشركة بتقديم منتجات جديدة تتفادها من حالة التدهور الذي تمر به حالياً.

جدول (18) تحليل استجابات أفراد العينة للنماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية (n=115)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
36	محاولة التنبؤ بالتغيير غير المتوقع في البيئة التنافسية	3.96	79.13	0.81	مرتفع
37	تنمية استجابات مبتكرة لأقسام الشركة	3.88	77.57	0.85	مرتفع
38	محاولة الإفادة من التغيير عند حصوله	3.90	77.91	0.89	مرتفع
	نموذج استثمار الفوضى	3.91	78.20	0.85	مرتفع
39	توقع والتأثير في الاحداث الطارئة	4.02	80.35	0.69	مرتفع
40	جعل استجابة المنافسين للتغيير صعبة بتقديم منتجات مبتكرة	3.63	72.70	0.82	مرتفع
41	جعل الشركة تمتلك قدرات قيادة التغيير	3.88	77.57	0.92	مرتفع
	نموذج الوقاية من الفوضى	3.84	76.87	0.83	مرتفع
	النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية	3.88	77.54	0.84	مرتفع
	المرونة الاستراتيجية	4.10	82.02	0.86	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وبشكل عام حققت النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.88) بانحراف معياري (0.84)، مما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة، فيما بلغت قيمة شدة الإجابة (77.54%). وهذا يدل على اعتماد قادة الشركة على هذه النماذج المعرفية عند صياغتهم استراتيجيات الشركة المختلفة. وحقق متغير المرونة الاستراتيجية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.10) بمستوى مرتفع، بانحراف معياري (0.86)، وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد عينة الدراسة، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة بلغت (82.02%).

ثانياً - التحليل الوصفي لمتغير الأداء الاستراتيجي المستدام:

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أسئلة المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المستدام)، من حيث الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري، وعلى النحو الآتي:

1- المنظور المالي:

حقق المنظور المالي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.18). تستدل الباحثة أنّ الشركة تسعى جاهدة إلى تعزيز موقفها المالي. ويلاحظ أنّ عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري

(0.85)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (83.61%). وكانت أكثر الأسئلة إسهامًا في تعزيز هذا البعد، هما: السؤالان (42 و 45)، اللذان يقيسان زيادة الإيرادات، عن طريق تقديم منتجات عالية الجودة، وتقليل تكاليف الإنتاج، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.37)، وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (0.75 و 0.69) على التوالي، وهذا يدل على قوة اتفاق أفراد العينة بخصوص هذين السؤالين، علماً أنّ شدة إجابة السؤال كانت جيدة (87.48%). أما السؤال (44) فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (3.98)، وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (0.96)، مما يدل على ضعف اتفاق أفراد العينة حول هذا السؤال قياساً بالأسئلة الأخرى ضمن البعد، علماً أنّ شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (79.65%). يدل ذلك على ضرورة اهتمام الشركة بتخفيض التكاليف على الأمد الطويل.

جدول (19) تحليل استجابات افراد العينة لبعد المنظور المالي (n=115)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
42	زيادة الإيرادات عن طريق تقديم المنتجات بجودة عالية وزيادة الطلب عليها .	4.37	87.48	0.75	مرتفع جدا
43	زيادة الأيراد عن طريق تنوع منتجاتها	4.00	80.00	0.89	مرتفع
44	تخفيض التكاليف التشغيلية على الأمد البعيد.	3.98	79.65	0.96	مرتفع
45	تخفيض تكاليف الهدر بالموارد المستخدمة بالإنتاج	4.37	87.48	0.69	مرتفع جدا
	المنظور المالي	4.18	83.61	0.85	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- منظور الزبائن:

حقق منظور الزبائن وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.12). تستدل الباحثة أنّ الشركة تسعى إلى خدمة الزبون وكسب رضاه. ويلاحظ أنّ عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.89)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (82.49%). وكانت أكثر الأسئلة إسهامًا في تعزيز هذا البعد السؤال (46)، الذي يقيس جهود الشركة لتحقيق معرفة الزبون بمنتجاتها، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.40)، وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص السؤال، علماً أنّ شدة إجابة السؤال كانت جيدة (88%). أما السؤال (48) فقد حقق أقل وسط حسابي موزون بلغ (3.93)، وبمستوى إجابة (مرتفع)، وبانحراف معياري (0.99)، مما يدل على ضعف اتفاق أفراد

العينة حول هذا السؤال قياساً بالأسئلة الأخرى ضمن البعد، علماً أنّ شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (78.61%). يدل ذلك على ضرورة اهتمام الشركة بتعزيز مساهمة الزبون في تطوير منتجات الشركة.

جدول (20) تحليل استجابات أفراد العينة لبعد منظور الزبائن (n=115)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
46	مساعدة الزبائن عن طريق التعريف بالمنتج ومواصفاته.	4.40	88.00	0.71	مرتفع جداً
47	زيادة مساهمة الزبون في تحديد مواصفات المنتجات.	4.04	80.87	0.87	مرتفع
48	زيادة مساهمة الزبون بتقديم مقترحات لتعزيز وتطوير المنتجات	3.93	78.61	0.99	مرتفع
49	تسعى الشركة لتعزيز الجودة المدركة لدى الزبائن في المجتمع المحلي	حذفت من التحليل			
	منظور الزبائن	4.12	82.49	0.89	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3- منظور العمليات الداخلية:

حقق منظور العمليات الداخلية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.96). تستدل الباحثة أنّ الشركة تسعى إلى تعزيز عملياتها الداخلية وبما يعزز أداءها الاستراتيجي. ويلاحظ أنّ عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.87)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (79.13%). وكانت أكثر الأسئلة اسهاماً في تعزيز هذا البعد السؤال (50)، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.23)، وبمستوى إجابة (مرتفع جداً)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، وهذا يدل على قوة اتفاق أفراد العينة بخصوص السؤال، علماً أنّ شدة إجابة السؤال كانت جيدة جداً (84.70%). أما السؤال (53) فقد حذفت من التحليل مما يعني ضعف وجوده في الشركة، ويتطلب الاهتمام به.

جدول (21) تحليل استجابات أفراد العينة لبعد منظور العمليات الداخلية (n=115)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
50	تحقيق التوازن بين اهداف الشركة وحاجات الزبون	4.23	84.70	0.75	مرتفع جداً
51	ازالة اختناقات تقديم المنتجات بسرعة	3.83	76.70	0.91	مرتفع
52	تدعيم قدرات الشركة في مواجهة طلب المنتجات في وقت الذروة	3.80	76.00	0.89	مرتفع
53	تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع للزبون	حذفت من التحليل			
	منظور العمليات الداخلية	3.96	79.13	0.87	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4- منظور التعلم والنمو:

حقق منظور التعلم والنمو وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.09). تستدل الباحثة ان الشركة تسعى إلى تعزيز أساليب تعلمها، وبما يعمق نموها وبما يعزز أداءها الاستراتيجي. ويلاحظ أن عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.83)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (81.83%). وكانت أكثر الأسئلة اسهاماً في تعزيز هذا البعد السؤال (54)، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.22)، وبمستوى إجابة (مرتفع جداً)، وانحراف معياري بلغ (0.80) وهذا يدل على قوة اتفاق أفراد العينة بخصوص السؤال، علماً أن شدة إجابة السؤال كانت جيدة جداً (84.35%). علماً أنه تم حذف السؤالين (56 و57) من التحليل، مما يعني ضعف وجودهما في الشركة، مما يتطلب الاهتمام بهما بقوة، كون العنصر البشري أساس تطوير نشاطات الشركة.

جدول (22) تحليل استجابات أفراد العينة لبعد منظور التعلم والنمو (n=115)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
54	الاطلاع على اخر تطورات في مجال تكنولوجيا الإنتاج	4.22	84.35	0.80	مرتفع جداً
55	مراقبة اتجاهات المجتمع تجاه جودة المنتجات المقدمة والعمل على تلبية رغباتهم.	3.97	79.30	0.84	مرتفع
56	استقطاب العناصر الكفوءة والجيدة للشركة				
57	اشراك العاملين في دورات تدريبية وتطويرية ضمن مراكز بحثية متقدمة في المجال التكنولوجي.				
	منظور التعلم والنمو	4.09	81.83	0.83	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5- المنظور البيئي والاجتماعي:

حقق المنظور البيئي والاجتماعي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.94). تستدل الباحثة أن الشركة تسعى إلى تعزيز أدائها البيئي والاجتماعي، وبالشكل الذي يعزز الأداء الاستراتيجي المستدام فيها. ويلاحظ أن عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.97)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (78.78%). وكانت أكثر الأسئلة إسهاماً في تعزيز هذا البعد السؤال (61)، عن طريق وسط حسابي موزون بلغ (4.10)، وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، وهذا يدل على قوة اتفاق أفراد العينة بخصوص السؤال، علماً أن شدة إجابة السؤال كانت جيدة جداً (82.09%). علماً أنه تم حذف الأسئلة (62

و63 و64) من التحليل، مما يعني ضعف وجودها في الشركة، مما يتطلب الاهتمام بها بما يعزز قدرة الشركة على تحقيق أداء استراتيجي مستدام.

جدول (23) تحليل استجابات أفراد العينة للمنظور البيئي والاجتماعي (n=115)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
58	إزالة مخلفات الانتاج و إعادة تدويرها	3.93	78.61	0.86	مرتفع
59	التقليل من ملوثات الهواء باستخدام تكنولوجيا حديثة	4.00	80.00	1.01	مرتفع
60	الابتعاد عن كل ما يضر البيئة المحيطة بها كالتربة والمياه.	3.96	79.13	0.94	مرتفع
61	التعامل بإيجابية مع التغيرات الاجتماعية التي تحدث في البيئة المحيطة بها.	4.10	82.09	0.84	مرتفع
62	تساهم الشركة في تطوير المجتمع المحلي عن طريق الندوات والمؤتمرات وغيرها من المساهمات الأخرى.				حذفت من التحليل
63	تعد الشركة مصدر مهم للتوظيف في المجتمع المحلي .				
64	تحسين الصحة المهنية وسلامة العاملين				
65	تحسين الرفاهية أو تحسين المصلحة العامة	3.88	77.57	1.07	مرتفع
66	تشارك الشركة في فعاليات منظمات المجتمع المدني وتمد لها يد العون متى تطلب ذلك.	3.77	75.30	1.05	مرتفع
	المنظور البيئي والاجتماعي	3.94	78.78	0.97	مرتفع
	الأداء الاستراتيجي المستدام	4.04	80.87	0.90	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وحقق متغير الأداء الاستراتيجي المستدام وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.04) بمستوى مرتفع، وبانحراف معياري (0.90)، وهو يدل على قوة اتساق إجابات أفراد عينة الدراسة، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة بلغت (%80.87).

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولا _ اختبار فرضية الارتباط:

لغرض اختبار فرضية الارتباط، تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson)، علماً أنه سيتم الحكم على قوة علاقة الارتباط حسب قاعدة (Cohen,1977:81)

1- علاقة ارتباط منخفضة القوة إذا تراوحت قيمتها بين (0.10-0.29).

2- علاقة ارتباط متوسطة القوة إذا تراوحت قيمتها بين (0.30-0.49).

3- علاقة ارتباط قوية إذا تراوحت قيمتها بين (0.50-1).

الفرضية الرئيسية الأولى:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام.

ولقد تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-الفرضية الفرعية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية والأداء

الاستراتيجي المستدام بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية والأداء

الاستراتيجي المستدام بأبعاده. ويبين الجدول (24) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول (24) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى

المتغير التابع	المتغير المستقل	المنظور المالي	المنظور الزمني	المنظور العمليات الداخلية	المنظور التعلم والنمو	المنظور البيئي والاجتماعي	الأداء الاستراتيجي المستدام
النموذج التصحيحي العقلاني		.408**	.549**	.344**	.614**	.418**	.586**
النموذج الاستباقي العقلاني	حذفت من التحليل						
النموذج الاستثماري العقلاني		.349**	.257**	.295**	.325**	.255**	.369**
نموذج الحماية العقلاني		.327**	.428**	.278**	.436**	.414**	.473**
النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية		.453**	.509**	.383**	.569**	.451**	.593**

Df=114

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**معنوي عند مستوى 1%.

يتبين من الجدول المذكور أنَّ علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المستدام) بأبعاده كانت موجبة ومتباينة القوة، فبعضها كانت علاقات ارتباط ضعيفة وبعضها متوسطة القوة وبعضها علاقات ارتباط قوية، لكن جميع علاقات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). فعلى المستوى الفرعي كانت أكبر علاقة ارتباط بين النموذج التصحيحي العقلاني ومنظور التعلم والنمو، إذ بلغت قيمتها (.614) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (1%). أما أقل علاقة ارتباط فقد كانت بين النموذج العقلاني الاستثماري والمنظور البيئي والاجتماعي، إذ بلغت قيمتها (.255)، وهي علاقة منخفضة القوة ومعنوية عند مستوى (1%). أما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام (.593)، وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%). من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده).

2-الفرضية الفرعية الثانية:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده. ويبين الجدول (25) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (25) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية

المتغير التابع المتغير المستقل	المنظور المالي	منظور الزبائن	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو	المنظور البيئي والاجتماعي	الأداء الاستراتيجي المستدام
نموذج الحماية التنموي	.387**	.329**	.213*	.375**	.410**	.428**
نموذج التصحيح التنموي	.332**	.332**	.222*	.348**	.365**	.400**
نموذج الاستثمار التنموي	.297**	.357**	.298**	.469**	.360**	.449**
النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية	.434**	.431**	.309**	.503**	.483**	.541

Df=114

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**معنوي عند مستوى 1%.

*معنوي عند مستوى 5%

يتبين من الجدول (25) أنَّ علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المستدام) بأبعاده كانت موجبة ومتباينة القوة، فبعضها كانت علاقات ارتباط ضعيفة وبعضها متوسطة القوة وبعضها علاقات ارتباط قوية، لكن جميع علاقات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى (1% و 5%). فعلى المستوى الفرعي كانت أكبر علاقة ارتباط بين نموذج الاستثمار التنموي ومنظور التعلم والنمو، إذ بلغت قيمتها (.469)، وهي علاقة ارتباط متوسطة القوة ومعنوية عند مستوى (1%). أما أقل علاقة ارتباط فقد كانت بين نموذج الحماية التنموي ومنظور العمليات الداخلية، إذ بلغت قيمتها (.213)، وهي علاقة منخفضة القوة ومعنوية عند مستوى (5%). أما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين

النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام (541)، وهي علاقة قوية وغير معنوية عند مستوى (1%). من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده).

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده. ويبين الجدول (26) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (26) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة

المتغير التابع المتغير المستقل	المنظور المالي	منظور الزبائن	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو	المنظور البيئي والاجتماعي	الأداء الاستراتيجي المستدام
النموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية	.417**	.375**	.231*	.463**	.361**	.461**

Df=114

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**معنوي عند مستوى 1%.

يتبين من الجدول (26) أنّ علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (النموذج للمرونة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المستدام) بأبعاده كانت موجبة ومتباينة القوة، فبعضها كانت علاقات ارتباط ضعيفة وبعضها متوسطة القوة، لكن جميع علاقات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى (1% و 5%). فعلى المستوى الفرعي كانت أكبر علاقة ارتباط بين النموذج الحتمي ومنظور التعلم والنمو، إذ بلغت قيمتها (.463)، وهي علاقة ارتباط متوسطة القوة ومعنوية عند مستوى (1%). أما أقل علاقة ارتباط فقد كانت بين النموذج الحتمي ومنظور العمليات الداخلية، إذ بلغت قيمتها (.231)، وهي علاقة منخفضة القوة ومعنوية عند مستوى (5%). أما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين النموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام (.461)، وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%). من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض

فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده).

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده. ويبين الجدول (27) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (27) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الرابعة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المنظور المالي	المنظور الزباني	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو	المنظور البيئي والاجتماعي	الأداء الاستراتيجي المستدام
حذف من التحليل							
النموذج الاحتمالي الوقائي							
النموذج التصحيحي الاحتمالي	.326**	.516**	.371**	.447**	.394**	.517**	
نموذج الحماية الاحتمالي	.516**	.539**	.484**	.472**	.589**	.652**	
النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية	.479**	.597**	.485**	.521**	.558**	.663**	

Df=114

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**معنوي عند مستوى 1%.

يتبين من الجدول (27) أنَّ علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المستدام) بأبعاده كانت موجبة ومتباينة القوة، فبعضها كانت علاقات ارتباط ضعيفة وبعضها متوسطة القوة وبعضها علاقات ارتباط قوية، لكن جميع علاقات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). فعلى المستوى الفرعي كانت أكبر علاقة ارتباط بين نموذج الحماية الاحتمالي والمنظور البيئي والاجتماعي، إذ بلغت قيمتها (.589)، وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (1%). أما أقل

علاقة ارتباط فقد كانت بين النموذج التصحيحي الاحتمالي والمنظور المالي، إذ بلغت قيمتها (0.326)، وهي علاقة متوسطة القوة ومعنوية عند مستوى (1%). أما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين النموذج الاحتمالي للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام (0.663)، وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%). من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النموذج الاحتمالي للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده).

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده. ويبين الجدول (28) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جدول (28) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الخامسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغير المالي	المتغير الزباني	المتغير العمليات الداخلية	المتغير التعلم والنمو	المتغير البيئي والاجتماعي	المتغير الأداء الاستراتيجي المستدام
نموذج استثمار الفوضى	.418**	.504**	.258**	.546**	.432**	.541**	
نموذج الوقاية من الفوضى	.614**	.450**	.495**	.484**	.538**	.643**	
النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية	.581**	.551**	.419**	.595**	.551**	.674**	

Df=114

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**معنوي عند مستوى 1%.

يتبين من الجدول (28) أنّ علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المستدام) بأبعاده كانت موجبة ومتباينة القوة، فبعضها كانت علاقات ارتباط متوسطة القوة وبعضها علاقات ارتباط قوية، لكن جميع علاقات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى

(1%). فعلى المستوى الفرعي كانت أكبر علاقة ارتباط بين نموذج الوقاية من الفوضى والمنظور البيئي والاجتماعي، إذ بلغت قيمتها (538)، وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (1%). أما أقل علاقة ارتباط فقد كانت بين استثمار الفوضى ومنظور العمليات الداخلية، إذ بلغت قيمتها (258). وهي علاقة منخفضة القوة ومعنوية عند مستوى (1%). أما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة الارتباط بين نموذج الفوضى للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام (674)، وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%). من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده).

ثانياً _ اختبار فرضية التأثير :

بعد ان أتمت الباحثة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستوى الفرعي والكلي، قررت استخدام معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي (Backward) من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تقيس مدى تأثير المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المستدام). من أهم خصائص هذه الطريقة أنها تحذف المتغيرات المستقلة ذات التأثير غير المعنوي في المتغير التابع من أنموذج الانحدار (Field,2009:213).

الفرضية الرئيسية الثانية:

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

ولقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية على وفق الآتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج العقلانية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج العقلانية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

ويبين الجدول (29) اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (29) اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.319	.334		3.954	.000
	النموذج التصحيحي العقلاني	.410	.080	.464	5.133	.000
	النموذج الاستثماري العقلاني	.133	.066	.170	2.009	.047
	نموذج الحماية العقلاني	.106	.084	.124	1.260	.210
2	(Constant)	1.400	.328		4.265	.000
	النموذج التصحيحي العقلاني	.461	.069	.522	6.723	.000
	النموذج الاستثماري العقلاني	.167	.061	.213	2.746	.007
a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي المستدام						
F=35						
R ² =0.38						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (29) أنّ الأنموذج ضم كل النماذج العقلانية الداخلية ضمن التحليل، وتم حذف نموذج الحماية العقلاني من التحليل لعدم معنوية تأثيره في الأداء الاستراتيجي المستدام، ثم استقر تحليل الفرضية الفرعية الأولى على الآتي:

1- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة للنموذج التصحيحي العقلاني في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، فإنّ الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (.461). علماً أنّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأنّ قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (6.723)، وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة للنموذج الاستثماري العقلاني في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، فإنّ الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (.167). علماً أنّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأنّ قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (2.746)، وهي معنوية عند المستوى المذكور.

3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (35)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

4- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (.38)، وهذا يعني أن الأنموذجين المعرفيين المذكورين آنفاً من نماذج المرونة الاستراتيجية، تفسران ما نسبته (38%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي المستدام، أما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

5- تستدل الباحثة من التحليل المتقدم ذكره رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج العقلانية في الأداء الاستراتيجي المستدام) وبنسبة (75%).

إن معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي:

الأداء الاستراتيجي المستدام = $1.400 + 1.461$. النموذج التصحيحي العقلاني + 0.167 . النموذج

الاستثماري العقلاني

2- الفرضية الفرعية الثانية:

(H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج التنموية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H_1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج التنموية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

ويبين الجدول (30) اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (30) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.618	.359		4.510	.000
	نموذج الحماية التنموي	.221	.069	.280	3.184	.002
	نموذج التصحيح التنموي	.111	.085	.129	1.303	.195
	نموذج الاستثمار التنموي	.259	.086	.286	3.003	.003
2	(Constant)	1.756	.344		5.106	.000
	نموذج الحماية التنموي	.248	.066	.315	3.728	.000
	نموذج الاستثمار التنموي	.311	.076	.345	4.088	.000

a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي المستدام

F=22.8

$R^2=0.29$

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول (30) أنّ الأنموذج ضم كل النماذج التنموية الداخلية ضمن التحليل، وتم حذف نموذج التصحيح التنموي من التحليل، لعدم معنوية تأثيره في الأداء الاستراتيجي المستدام، ثم استقر تحليل الفرضية الفرعية الثانية على الآتي:

1- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة لنموذج الحماية التنموي في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، فإنّ الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (.248). علماً أنّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأنّ قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (3.728)، وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة لنموذج الاستثمار التنموي في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإنّ الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (.311). علماً أنّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأنّ قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (4.088)، وهي معنوية عند المستوى المذكور.

3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (22.8)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

4- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (.29)، وهذا يعني أنّ الأنموذجين المعرفيين المذكورين آنفاً من نماذج المرونة الاستراتيجية، تفسران ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي المستدام، أما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

5- تستدل الباحثة من التحليل المتقدم ذكره رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج التنموية في الأداء الاستراتيجي المستدام) وبنسبة (75%)

أنّ معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي :

الأداء الاستراتيجي المستدام = 1.576 + 0.248 . نموذج الحماية التنموي + 0.311 . نموذج الاستثمار

التنموي

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنموذج الحتمي في الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنموذج الحتمي في الأداء الاستراتيجي المستدام.

ويبين الجدول (31) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (31) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.393	.305		7.855	.000
	النموذج الحتمي	.411	.074	.461	5.527	.000
a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي المستدام						
F=30.55						
R ² =0.21						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (31) الآتي:

- 1- إنَّ النموذج الحتمي التتموي للمرونة الاستراتيجية يؤثر في الأداء الاستراتيجي المستدام بمقدار (.411)، إذا ازداد اهتمام قادة الشركة به بمقدار وحدة واحدة، علماً أنَّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأنَّ قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (5.527)، وهي معنوية عند المستوى المذكور.
 - 2- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (30.55)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).
 - 3- بلغت قيمة معامل التحديد R² (.21)، وهذا يعني أنَّ النموذج الحتمي من نماذج المرونة الاستراتيجية، يفسر ما نسبته (21%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي المستدام، أما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.
 - 4- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنموذج الحتمي في الأداء الاستراتيجي المستدام) وبنسبة (100%).
- أنَّ معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي:

$$\text{الأداء الاستراتيجي المستدام} = 2.393 + 0.411 \times \text{النموذج الحتمي}$$

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الاحتمالية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الاحتمالية في الأداء الاستراتيجي المستدام.
ويبين الجدول (32) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (32) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.627	.258		6.313	.000
	النموذج التصحيحي الاحتمالي	.180	.068	.221	2.632	.010
	نموذج الحماية الاحتمالي	.415	.066	.528	6.278	.000
a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي المستدام						
F=47.3						
R ² =0.46						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (32) أنَّ الأنموذج ضم كل النماذج الاحتمالية ضمن التحليل، واستقر تحليل الفرضية الفرعية الرابعة على الآتي:

1- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة للنموذج التصحيحي الاحتمالي في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، فإنَّ الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (.180). علماً أنَّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأنَّ قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (2.632)، وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة لنموذج الحماية الاحتمالي في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، فإنَّ الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (.411). علماً أنَّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأنَّ قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (6.278)، وهي معنوية عند المستوى المذكور.

3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (47.3)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

4- بلغت قيمة معامل التحديد R² (.46)، وهذا يعني أنَّ الأنموذجين المعرفيين المذكورين آنفاً من نماذج المرونة الاستراتيجية، تفسران ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي المستدام، أما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

5- تستدل الباحثة من التحليل المتقدم ذكره رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الاحتمالية في الأداء الاستراتيجي المستدام) وبنسبة (100%).

إنَّ معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي:

الأداء الاستراتيجي المستدام = $1.627 + 1.180$. النموذج التصحيحي الاحتمالي + 411. نموذج

الحماية الاحتمالي

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

(H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الفوضوية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H_1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الفوضوية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

ويبين الجدول (33) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (33) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.375	.270		5.099	.000
	نموذج استثمار الفوضى	.223	.062	.286	3.581	.001
	نموذج الوقاية من الفوضى	.471	.076	.496	6.214	.000
a. Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي المستدام						
F=50.4						
R ² =0.47						

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (33) أنَّ الأنموذج ضم كل النماذج الفوضوية ضمن التحليل، واستقر تحليل الفرضية الفرعية الخامسة على الآتي:

1- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة لنموذج استثمار الفوضى في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، فإنَّ الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (0.223). علماً أنَّ هذا التأثير كان معنوياً عند

مستوى (1%)، لأنَّ قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (3.581)، وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة لنموذج الوقاية من الفوضى في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، فإنَّ الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (0.471). علماً أنَّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأنَّ قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (6.214)، وهي معنوية عند المستوى المذكور.

3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (50.4)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

4- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.47)، وهذا يعني أنَّ الأنموذجين المعرفيين المذكورين آنفاً من نماذج المرونة الاستراتيجية، تفسران ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي المستدام، أما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

5- تستدل الباحثة من التحليل المتقدم ذكره رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنماذج الفوضى في الأداء الاستراتيجي المستدام) وبنسبة (100%).

إنَّ معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي:

الأداء الاستراتيجي المستدام = $1.375 + 0.223$. نموذج استثمار الفوضى + 0.471. نموذج الوقاية من الفوضى



الفصل الرابع

الاستنتاجات و التوصيات المقترحة

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات المقترحة

مقدمة

بعدها تم عرضه في فصول الدراسة وما ورد فيها من تأطير نظري وتطبيقي لموضوع الدراسة، يعد هذا الفصل تحصيلاً إلى ما توصلت إليه الباحثة في دراستها للجوانب المذكورة، فهو يعكس خلاصة الجهود الميدانية المبذولة في إعداد هذه الدراسة، إذ قسم هذا الفصل إلى مبحثين، يتناول الأول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، في حين يعرض الثاني التوصيات و المقترحات.

المبحث الأول

الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة في ضوء النتائج التي ظهرت بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

1- اعتماد قادة الشركة الإجراءات التصحيحية العقلانية (رد الفعل)، في مجال الاستجابة للتغيرات البيئية وليس الاستباقية العقلانية، وهذا يدل على أن الشركة تفتقر فعلياً للقدرات الاستباقية لمتخذ القرار في مجال المرونة الاستراتيجية، وهذا يؤشر خلافاً في عمل الشركة، إذ إنَّ النجاح واستدامة الأداء يتطلبان التوجه الاستباقي، كما بينت نتائج التحليل أنَّ القادة يسعون إلى الدخول في استثمارات جديدة وحماية شركتهم وحصتها السوقية من المنافسة.

2- إنَّ قادة الشركة يعتمدون على أنموذج الحماية، في مجال تنمية موارد الشركة في مجال المرونة الاستراتيجية، كما أنَّهم يركزون وبدرجة أقل في نماذج التصحيح والاستثمار.

3- إنَّ القادة في شركة الفرات العامة يعتمدون على حماية شركتهم من التغيرات البيئية المختلفة، وكذلك اعتمادهم اعتماداً كبيراً على الإجراءات التصحيحية وليس الاستباقية، أي إنَّهم يعملون بمبدأ رد الفعل، وإنَّهم يسعون إلى الدخول في استثمارات جديدة بهدف تعزيز قدرتها التنافسية.

4- أوضحت إجابات عينة الدراسة حول بعد النماذج الحتمية للمرونة الاستراتيجية، أنَّ قادة الشركة لديهم تصور واضح حول هذا النموذج، وأنَّهم يركزون في الكفاءة والفاعلية في تعزيز أداء شركتهم.

5- إنَّ الشركة لديها تصور واضح عن النموذج التصحيحي، وكذلك النموذج الاحتمالي، إذ إنَّهم يسعون إلى توفير الحماية لشركتهم من هجمات المنافسين. في حين بينت النتائج عدم اعتماد قادة الشركة لمنطق (ماذا لو)، أي استخدام أسلوب المحاكاة بالرغم من أنَّه مهم للنجاح، وأنَّ استدامة الأداء تتطلب التوجه الاستباقي، وما يدل على ذلك هو عدم اجتياز النموذج الوقائي لـ) التحليل العاملي (الاستكشافي)، أي عدم اعتماده بالمطلق من قبل قادة الشركة.

- 6- أظهرت النتائج لبعده نماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية، أنّ القادة يحاولون الاستفادة من الفوضى في السوق لخدمة شركتهم، وأنّهم لديهم تصور واضح عن كيفية الوقاية من الفوضى.
- 7- إنّ الشركة تسعى جاهدة إلى تعزيز موقفها المالي عن طريق زيادة الإيرادات، ولكنها تعاني من ضعف في مجال تخفيض التكاليف.
- 8- إنّ الشركة تسعى إلى خدمة الزبون وكسب رضاه عن طريق تعزيز معرفة الزبون، ولكنها ما زالت تعاني من ضعف في مجال تعزيز مساهمة الزبون في تطوير منتجات الشركة.
- 9- إنّ الشركة تسعى إلى تعزيز عملياتها الداخلية، وبما يعزز أداءها الاستراتيجي، مركزة في تحقيق التوازن بين نشاطها وحاجات الزبون.
- 10- أوضحت نتائج التحليل أنّ الشركة تسعى إلى تعزيز أساليب تعلمها، وبما يعمق نموها، وبما يعزز أداءها الاستراتيجي.
- 11- إنّ الشركة تسعى إلى تعزيز أداءها البيئي والاجتماعي، عن طريق التعامل بإيجابية مع الظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة بها، ولكنها تعاني من ضعف كبير في مجال تطوير المجتمع المحلي المحيط بها، ومساهمتها في تحسين صحة العاملين فيها وسلامتهم.
- 12- تستدل الباحثة من تحليل علاقات الارتباط أنّ العلاقات كانت إيجابية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها والأداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده، مما يعني أنّه إذا اهتمت الشركة بالمرونة الفكرية لقادتها انعكس ذلك بشكل إيجابي في أدائها الاستراتيجي المستدام.
- 13- تستدل الباحثة من تحليل علاقات التأثير، الآتي:
 - أ- إنّ النموذج التصحيحي العقلاني ثم النموذج الاستثماري العقلاني هما الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام، مما يتطلب الاهتمام بهما أكثر من باقي النماذج العقلانية.
 - ب- إنّ نموذج الحماية التنموي ونموذج الاستثمار التنموي هما الأكثر أهمية من النماذج الأخرى لغرض تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام.
 - ت- إنّ النموذج الحتمي مهم في مجال تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام، مما يعني ضرورة الاهتمام بتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.

ث-تشكل النماذج الاحتمالية أهمية كبيرة لتعزيز أداء الشركة، وهذا يعني ضرورة الاهتمام بتعزيز قدرات المدراء في هذا المجال.

ج-كون ظروف السوق غير مستقرة، وقد يحصل التغير بشكل غير مخطط له مسبقاً (فوضوي)، لذلك نجد أنّ النماذج الفوضوية كانت ذات تأثير كبير في مجال تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام.

المبحث الثاني

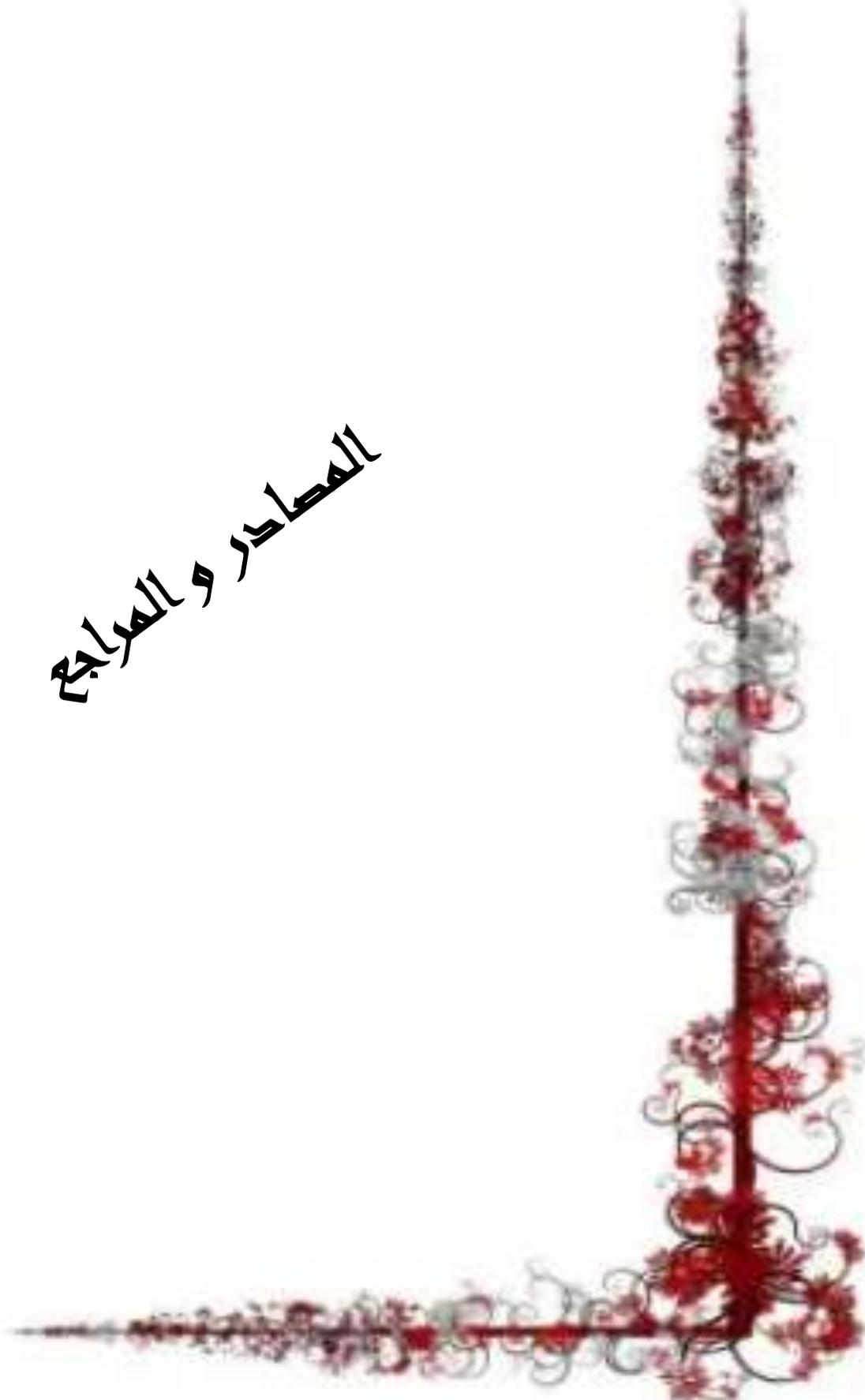
التوصيات المقترحة

يتضمن هذا المبحث أهم التوصيات التي تقدمها الباحثة في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، وكما يلي

- 1- توجيه قادة المنظمة إلى أن يكونوا استباقيين في مواجهة التغيرات البيئية، وأن تكون هناك تنبؤات للتغيرات البيئية ووضع استراتيجيات معينة لمواجهتها وليس الإبقاء على الاستراتيجية التصحيحية، والتحرك عند حدوث التغيرات. فيجب على الشركة إدامة تواصلها مع البيئة الخارجية لتحقيق النجاح.
- 2- لما كان القادة يسعون جاهدين لحماية الشركة، فيتحتم عليهم الاهتمام بجانب البحث والتطوير الذي يعد أحد أهم الأقسام في المنظمات.
- 3- يجب أن تسعى الشركة إلى امتلاك الموارد التي تساعد في تعزيز قدرتها التنافسية مستقبلاً، من أجل ضمان الاستدامة لها.
- 4- توجيه القادة لإعادة النظر في سلسلة القيمة الخاصة بالشركة واستبعاد الحلقات غير الضرورية.
- 5- توجيه الشركة للاهتمام بجمع المعلومات عن المنافسين، لمعرفة الوضع العام للأسواق وما يتم توفيره من منتجات مشابهة لمنتجات الشركة للزبائن والعمل على تحقيق الاستجابة السريعة لهم.
- 6- تنمية المهارات الإبداعية للعاملين في أقسام الشركة المختلفة، وقيام الشركة بتقديم منتجات جديدة تتقدها من حالة التدهور الذي تمر به حالياً.
- 7- التوجه نحو تخفيض التكاليف على الأمد الطويل، من أجل أن تكون منافساً قوياً في الأسواق وكذلك زيادة حصتها السوقية.
- 8- ضرورة اهتمام الشركة بتعزيز مساهمة الزبون في تطوير منتجات الشركة.
- 9- تعزيز عملية التوازن بين أهداف الشركة وحاجات الزبائن، والتوجه نحو الاهتمام بتقديم خدمات ما بعد البيع لهم.

- 10- العمل على استقطاب العناصر الجيدة والكفوءة للشركة، واشراك العاملين في دورات تدريبية وتطويرية ضمن مراكز بحثية متقدمة، لأنَّ العنصر البشري يعد أساس تطوير نشاطات الشركة.
- 11- التوجه نحو إقامة الندوات و المؤتمرات وغيرهما من المساهمات التعريفية بأهمية الجوانب البيئية والاجتماعية وأهمية الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

المصاحف و المراجع



المراجع

- القرآن الكريم

أ- المصادر باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، 2006 ، المكتبة العصرية ، المنصورة .
- 2- دشلي، كمال (2016) "منهجية البحث العلمي " مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة.
- 3- عبد الفتاح، عز حسن (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية

ثانياً: الرسائل والاطاريح

- 1- الحميري، بشار عباس حسين (2014) "العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي " اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
- 2- الزيايدي، سحر عباس حسين (2019) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام ، أطروحة الى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة كربلاء
- 3- الشريف، روان باسم عيد (2015) "اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ، كلية الاعمال .
- 4- العبيدي، آيات ناجي مهدي (2018) "تقويم الابلاغ عن استدامة الشركات الصناعية وفق مؤشرات GRI " رسالة مقدمة الى مجلس الكلية التقنية الإدارية / الكوفة _ جامعة الفرات الأوسط التقنية .

- 5- الغنيموي، حازم ربح نجم (2019) المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية ، بحث تحليلي لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية (مصنع نسيج وحياسة واسط) / رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
- 6- المالك، عبد الرضا ناصر محسن (2009) "إبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" رسالة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .
- 7- المسعودي، هبة نبيل حميد منصور (2017) توظيف TBL و SBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام ، رسالة ماجستير _كلية الإدارة و الاقتصاد _جامعة كربلاء .
- 8- اليساري، احمد كاظم بريس (2014) انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات (دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء .
- 9- حسين، عماد حسن (2016) "تحليل العلاقة بين الإنفاق العام و الاستدامة المالية لدول مختارة مع إشارة خاصة للعراق " ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة و الاقتصاد - جامعة بغداد .

ثالثاً: الدوريات والمجلات

- 1- ادريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2013) " اختبار اثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية " المجلة العربية للإدارة _ مجلد 33 _ عدد 1 .
- 2- إسماعيل، هادي خليل، وثاميدي، كرين مصطفى خالد (2020) " دور الهوية المنظمة في تحقيق الاداء المنظمي المستدام " المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 9، العدد 4 .
- 3- الخزاعي، علي صكر جابر (2009) "القدرة على اتخاذ القرار على وفق كفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات لدى طلبة الجامعة " ، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية_ المجلد الثاني عشر_العدد 4 .

- 4- الزيدي، صادق ظاهر فرحان، و الكعبي ، بثينة راشد حميدي (2021) " تأثير ثقافة الاستدامة على تقنيات ادارة التكلفة الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة " of Al Kut Journal . Economics and Administrative Sciences, 13(41), 219-242.
- 5- الشمري، احمد عبد الله امانة (2017) "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية " مجلة جامعة كربلاء العلمية _ المجلد الخامس عشر _ العدد 3 .
- 6- الشمري، انتظار احمد جاسم (2005) "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية _ العدد الحادي عشر .
- 7- الطهراوي، مجاهد هاني(2019) ، اثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية : دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية .
- 8- الكبيسي، صلاح الدين عواد، وياسين مهند محمد. (2011). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق. Journal of Economics and Administrative Sciences, 17(62), 42-42.
- 9- المسعودي، حيدر علي، والسيد علي، هبة الله مصطفى (2016) " استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء السراتيجي المستدام ، مجلة الإدارة والاقتصاد - السنة التاسعة والثلاثون - العدد 109 .
- 10- المسعودي، حيدر علي جراد، والمسعودي، هبة نبيل حميد (2018) " قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية " مجلة الإدارة و الاقتصاد _ المجلد 7 _ العدد 25 .
- 11- بريس، احمد كاظم، ونجم، آيات محمد، و فليح، رملة حيدر (2019) " أنماط اتخاذ القرار و تأثيرها في تبني استراتيجية المحيط الأزرق " مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية _ مجلد 11 _ العدد 4 .
- 12- بلتاجي، يسري محمد محمود(2022)"المعرفة المقيدة وأثرها على منفعة معلومات المحاسبة الادارية في دعم الاستراتيجية الابتكارية" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية _ المجلد الثالث _ العدد 2 .

- 13- خليل، محمد عبد الرزاق حمو، والشيخ ، زيد فوزي أيوب(2019) "دور عناصر الإدارة الالكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية " مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية_المجلد 15_العدد 45 .
- 14- خيرى، منال محمود (2019) " فاعلية استراتيجية الخرائط الذهنية الالكترونية في تنمية تحصيل مفاهيم سوق الأوراق المالية لدى طلاب المرسلة الفنية التجارية المتقدمة "مجلة كلية التربية – جامعة عين الشمس_العدد الثالث و الاربعون _ الجزء الثالث .
- 15- رشيد، صالح عبد الرضا، وحמיד، عذراء عبد الكريم (2019) " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الإبداعي"، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، النجلد9، العدد 3 .
- 16- رشيد، وريا نجم، ومحمد، شه هلا عبد الله (2022) "المرونة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاداء المتميز" المجلة العلمية لجامعة جيهان – السليمانية_المجلد 6 _ العدد 1 .
- 17- عبد الحافظ، مؤمن طه عبد النعيم(2020)"تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي بحمامات السباحة" المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة_العدد 88_ الجزء 5 .
- 18- عبد المنصف، رحاب نبيل ، و عبد الوهاب ، منى عرفه ، و محمد ، انتصار عبد الستار (2021) " اثر استخدام استراتيجية الخرائط الذهنية الالكترونية في تدريس الاقتصاد المنزلي لتنمية المرونة المعرفية ومهارة اتخاذ القرار لدي تلميذات المرحلة الاعدادية " بحوث عربية فى مجالات التربية النوعية.119-160, (21)21 ,
- 19- عبد، ضرغام حسن ، والجنابي، اميرة هاتف، و حبش، خير الدين محمد علي (2017) "اثر ادارة الموهبة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بتوسيط الاداء التنظيمي المستدام" مجلة العلوم الادارية العراقية_ مجلد 1 العدد 3 .
- 20- علي، مها محمد زكي (2013) نحو تصميم استراتيجية لإدارة المعرفة في شركات التأمين ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الازهر .
- 21- محمد، أسماء عزمي عبد الحميد (2021) التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية ، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية والتجارية – كلية التجارة –جامعة دمياط .

- 22- محمد، رضا محمود ابو زيد، والرميدي، بسام سمير (2019) "الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية و المرونة الاستراتيجية و الاداء المستدام " مجلة كلية السياحة و الفنادق _جامعة مدينة السادات_المجلد الثالث _العدد 2 .
- 23- نوري، مظفر محمد (2013) دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار ، دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الاعمال في محافظة دهوك ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية .

رابعاً: انترنت

- 1- ايمان، بعة (2019) "المرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي"، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة -

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/13072>

- 2- بثينة، حميدي (2021) " أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة

<http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/handle/123456789/11969>

- 3- وليد، محمادي (2022) " دور المحاسبة البيئية في تحقيق أداء بيئي متوازن و مستدام في المؤسسات الصناعية"

<http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3954>

ب-المصادر باللغة الأجنبية

A- Books

- 1- Ansoff, H. I " Corporate Strategy" , New York , NY: McGraw Hill,1965.
- 2- Bowen, H.R., 1953. The Social Responsibilities of the Businessman. Harper and Row, New York.
- 3- Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press, P79-81.

- 4- Vander Gaag M.Schutz ,C,ten Napel A,(2013) : cognitive psychology , Edition 6 , Royal Holloway university of London , Uk , university college Dublin

B- journal and periodicals

- 1- Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2), 1-7.
- 2- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
- 3- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- 4- Almansoori, M. R. M. O. (2021). The Mediating Role of Sustainability between Strategic Planning and the Performance of Governmental Organizations. *Int. J. Contemp. Manag. Inf. Technol*, 1(2), 28-34.
- 5- Anand, G., & Ward, P. T. (2004). Fit, flexibility and performance in manufacturing: coping with dynamic environments. *Production and Operations Management*, 13(4), 369-385
- 6- Anwar, J., & Hasnu, S. A. F. (2017). Strategic patterns and firm performance: comparing consistent, flexible and reactor strategies. *Journal of Organizational Change Management*.
- 7- Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of research on mood and creativity: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 134, 739–756
- 8- Barney, J. B. & Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*: 124-188. Oxford, UK: Blackwell Business.
- 9- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120 .
- 10- Beck, A. T., & Haigh, E. A. (2014). Advances in cognitive theory and therapy: The generic cognitive model. *Annual review of clinical psychology*, 10(1), 1-24.
- 11- Bendall, R. C., Galpin, A., Marrow, L. P., & Cassidy, S. (2016). Cognitive style: Time to experiment. *Frontiers in psychology*, 7, 1786.

- 12- Bourgeois, L. J. III (1984) Strategic Management and Determinism, *Academy of Management Review*, 9 4, pp.586-596.
- 13- Brockett, A., & Rezaee, Z. (2012). *Corporate sustainability: Integrating performance and reporting* (Vol. 630). John Wiley & Sons.
- 14- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature . *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- 15- Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean'SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 218, 575-590.
- 16- Carlsson, B. (1989). Flexibility and the theory of the firm. *International journal of industrial organization*, 7(2), 179-203.
- 17- Castellani, V., & Sala, S. (2010). Sustainable performance index for tourism policy development. *Tourism management*, 31(6), 871-880.
- 18- Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*.
- 19- Chardine-Baumann, E., & Botta-Genoulaz, V. (2014). A framework for sustainable performance assessment of supply chain management practices. *Computers & Industrial Engineering*, 76, 138-147.
- 20- Chaudhary,S. (2019) "Implications of strategic flexibility in small firms: the moderating role of absorptive capacity", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 8, No. 3, pp. 370-386, doi: 10.1108/SAJBS-10-2018-0104.
- 21- Cohen, J. F. (2001). Environmental uncertainty and managerial attitude: Effects on strategic planning, non-strategic decision-making and organisational performance. *South African Journal of Business Management*, 32(3), 17-31.
- 22- Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*.
- 23- D'Aveni, R.A. (1994) *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press, New York.
- 24- Das, T. K. (1995). Managing strategic flexibility: key to effective performance. *Journal of general management*, 20(3), 60-75.

- 25- Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. *Journal of management studies*, 36(6), 757-778.
- 26- Davis, C. E., & Davis, E. (2019). *Managerial accounting*. John Wiley & Sons.
- 27- Deb Chowdhury, D. (2013). Organizational citizenship behavior towards sustainability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 2(1), 28-53.
- 28- Deksnys, M., & Žitkienė, R. (2016). Dynamic Capabilities for Strategic Flexibility in Retail Firms.
- 29- Dibrell, C., Down, J., & Bull, L. (2007). Dynamic strategic planning: Achieving strategic flexibility through formalization. *Journal of Business & Management*, 13(1).
- 30- Dowdeswell, "Design for the Real world: ideas for Achieving sustainable Development", United Nation Environment Programme, Kenya, 2001.
- 31- Dresner, S. (2012). *The principles of sustainability*. Routledge.
- 32- E. Rhenman, *Organization Theory for long Range Planning*. Wiley, London (1973)
- 33- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of management information systems*, 18(1), 215-233.
- 34- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- 35- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.
- 36- Eppink, D. J. (1978). Planning for strategic flexibility. *Long Range Planning*, 11(4), 9-15.
- 37- Ernult, J., & Ashta, A. (2008). HOW TO MEASURE GLOBAL SUSTAINABLE PERFORMANCE IN A SERVICE ENTERPRISE? A CASE STUDY OF THE CREDIBILITY OF VIGEO'S RATING OF CAISSE D'EPARGNE. *Journal of services research*, 8.
- 38- Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of management studies*, 28(1), 69-89.

- 39- Fauzi, H., Svensson, G., & Rahman, A. A. (2010). "Triple bottom line" as "Sustainable corporate performance": A proposition for the future. *Sustainability*, 2(5), 1345-1360.
- 40- Fellenz, M.R. "Flexibility in Management Theory : Towards Clarification of an Elusive Concept", *Journal of Strategic Management Education*, Vol. 4, Senate Hall Academic Publishing , 2008.
- 41- Field, A., (2009). "Discovering statistics using SPSS", 3rd edition. London: Sage.
- 42- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- 43- Firat, A. F., Dholakia, N. and Venkatesh, A. (1995) Marketing in a Postmodern World, *European Journal of Marketing*, 29, 1, pp.40-56.
- 44- Golden, W., & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail?. *Omega*, 28(4), 373-384.
- 45- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, 65(2), 67-80.
- 46- Günsel, A., Açıkgöz, A., Tükel, A., & Öğüt, E. (2012). The role of flexibility on software development performance: An empirical study on software development teams. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 853-860.
- 47- Hadders, H. (2017). The adaptive quadruple bottom line scorecard: measuring organizational sustainability performance. Available online from the Canadian Sustainability Indicators Network: www.csin-rcid.ca/downloads/csin_conf_henk_hadders.pdf. Accessed on, 19.
- 48- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1995). "Multivariate Data Analysis with Readings", 4th ed. USA: Prentice Hall.
- 49- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- 50- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221

- 51- Harmon, J., Fairfield, K. D., & Behson, S. (2009, June). A comparative analysis of organizational sustainability strategy: Antecedents and performance outcomes perceived by US and Non-US based managers. In Proceedings of the International Eastern Academy of Management Conference, Rio de Janeiro, Brazil (pp. 21-25).
- 52- Harrigan ,K.R." Strategic Flexibility in the Old & New Economies" in , Hitt ,M.A. ; Freeman , R. E. ; Harrison , J.S . Handbook of Strategic Management ,2001
- 53- He, Z.-L., P.-K. Wong. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organ. Sci.* 15(4) 481-494.
- 54- Hennessey, B.A., & Amabile, T.M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569–598
- 55- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32(2), 435-455
- 56- 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.
- 57- Horngren, C., Harrison, W., Oliver, S., Best, P., Fraser, D., & Tan, R. (2012). *Financial accounting*. Pearson Higher Education AU.
- 58- Ilic, B., & Nikolic, M. (2019). Management innovation of products and services in strategic management. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 179-189.
- 59- Jassem, S., Zakaria, Z., & Azmi, A. C. (2021). Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- 60- Jensen, M. P., Thorn, B. E., Carmody, J., Keefe, F. J., & Burns, J. W. (2018). The role of cognitive content and cognitive processes in chronic pain: An important distinction?. *The Clinical journal of pain*, 34(5), 391.
- 61- Jha, V. S. (2008). Strategic flexibility for business excellence—The role of human resource flexibility in select Indian companies. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 9(1), 41-51.

- 62- Kaiser, Henry, F., (1974)," An index of factorial simplicity", Psychometrika Volume 39, Number 1.
- 63- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 126-132.
- 64- Kandemir, D., & Acur, N. (2012). Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 608-622.
- 65- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, Harvard University.
- 66- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172
- 67- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- 68- Keenan A. Pituch., N.D.(2016) *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS, Sixth Edition*
- 69- Khakheli, Manana, Morchiladze, Giorgi (2015)" Factors Affecting Decision Making In an Organization", *International Journal of Management and Commerce Innovations* ISSN 2348-7585 (Online)Vol. 3, Issue 1 .
- 70- Klingen D. J. S. (1975). *Company Strategy: A Managerial Approach*. Westnread, England, Saxon House.
- 71- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(23), 10061.
- 72- Lieberman, M. (2021). Is competitive advantage intellectually sustainable. *Strategic Management Review*, 2(1), 29-46.
- 73- Lindblom, C. E. (1959) *The Science of Muddling Through*, *Public Administration Review*, 19, pp.79-88.

- 74- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- 75- Mackinnon. William, Grant, Gerald, Cray – David.(2008). Enterprise information systems and strategic flexibility. *Proceeding of the 4Ist Hawaii international conference on system sciences* pp. 1530-1605.
- 76- McGinty, R. (2004). Measuring Business Performance: Emerging Perspectives Of The Balanced Scorecard. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2(5).
- 77- Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management journal*, 33(4), 756-779.
- 78- Mintzberg, H. (1973) Strategy-Making in Three Modes, *Californian Management Review*, XV1, 2, pp.49-53.
- 79- Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world ": *Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia*, Pp.569-578.
- 80- Niesten, E., Jolink, A., de Sousa Jabbour, A. B. L., Chappin, M., & Lozano, R. (2017). Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. *Journal of cleaner production*, 155, 1-6.
- 81- Ning, H., Wu, M., Runco, A., & Pina, J. (2015). More mind wandering, fewer original ideas: Be not distracted during creative idea generation. *Acta Psychologica*, 161, 110–116
- 82- Nutt, P. C. (1993) Flexible Decision Styles and the Choice of Top Executives, *Journal of Management Studies*, 30, 5, pp.695-721.
- 83- Nutt, P. C. (1998). How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity. *Management science*, 44(8), 1148-1166.
- 84- Nwachukwu, C., & Vu, H. M. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business Environment*, 11(2), 125-143.
- 85- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2009). Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental

- indicators and organisational context. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(4), 178-191.
- 86- Poltronieri, C. F., Ganga, G. M. D., & Gerolamo, M. C. (2019). Maturity in management system integration and its relationship with sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 207, 236-247.
- 87- Ponce-Garcia, E., & Kennison, S. M. (2013). Cognitive Style. *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*, 1, 193-195.
- 88- Prezenski, S., Brechmann, A., Wolff, S., & Russwinkel, N. (2017). A cognitive modeling approach to strategy formation in dynamic decision making. *Frontiers in psychology*, 8, 1335.
- 89- Rajnoha, R., Lesníková, P., & Koraus, A. (2016). From financial measures to strategic performance measurement system and corporate sustainability: empirical evidence from Slovakia. *Economics & Sociology*, 9(4), 134.
- 90- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Aranda, D. A. (2012). Knowledge creation and flexibility of distribution of information. *Industrial Management & Data Systems*.
- 91- Ratanapornsiri, V. (2003). The moderating influence of strategic flexibility on relationship of market orientation and business performance. Nova Southeastern University.
- 92- Rebellow, A. M., & Patra, D. S. (2017). Influence of Self Esteem in Decision Making Styles of Indian Corporate Executives–Public & Private Sectors. *Journal of Business and Management*, 19(11), 28-36.
- 93- Roberts, N., & Stockport, G. J. (2009). Defining strategic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(1), 27-32.
- 94- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159.
- 95- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International studies of management & organization*, 27(2), 71-94.
- 96- Sayer, A. (1989). Postfordism in question. *International journal of urban and regional research*, 13(4), 666-695.

- 97- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.
- 98- Schneider, S., & Spieth, P. (2014). Business model innovation and strategic flexibility: insights from an experimental research design. *International Journal of Innovation Management*, 18(06), 1440009.
- 99- Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 100- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Century Business.
- 101- Sharfman, M. P. and Dean, J. W. Jr. (1997) Flexibility in Strategic Decision-making: Informational and Ideological Perspectives, *Journal of Management Studies*, 34, 2, pp.191-217.
- 102- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59.
- 103- Singh, D., Oberoi, J. S., & Ahuja, I. S. (2013). An empirical examination of barriers to strategic flexibility in Indian manufacturing industries using analytical hierarchy process. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 13(4), 313-327.
- 104- Singh, D., Oberoi, J. S., & Ahuja, I. S. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*.
- 105- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.
- 106- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- 107- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard business review*, 90(1), 92-99.
- 108- Stacey, R. D. (1995) *The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes*, *Strategic Management Journal*, 6, pp.477-495.

- 109- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 546-558.
- 110- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & environment*, 21(2), 103-127.
- 111- T., Varadarajan, P.R. and Pride, W.M. (1994), Environmental management: the construct and research propositions, *Journal of Business Research*, 29, 23-38
- 112- Taggart, W., & Robey, D. (1981). Minds and managers: On the dual nature of human information processing and management. *Academy of management review*, 6(2), 187-195.
- 113- Tan, J., & Zeng, Y. (2009). A stage-dependent model of resource utilization, strategic flexibility, and implications for performance over time: Empirical evidence from a transitional environment. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(3), 563-588.
- 114- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
- 115- Viederman, S. (1994). Five capitals and three pillars of sustainability. *The Newsletter of PEGS*, 4(1), 5-12.
- 116- Virany, B., M. Tushman, E. Romanelli. 1992. Executive succession and organizational outcomes in turbulent environments: An organizational learning approach. *Organ. Sci.* 3(1) 72-92.
- 117- Volberda, H. W., & Rutges, A. (1999). FARSYS: a knowledge-based system for managing strategic change. *Decision Support Systems*, 26(2), 99-123.
- 118- Westfall, P. H., & Henning, K. S. (2013). *Understanding advanced statistical methods* (p. 543). Boca Raton, FL, USA:: CRC Press.
- 119- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- 120- Zander. Udo, Kogut. Bruce. 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organization capabilities: An Empirical test. *Article in organization science*. P.79.
- 121- Zang, S., Wang, H., & Zhou, J. (2022). Impact of eco-embeddedness and strategic flexibility on innovation performance of non-core firms: The

- perspective of ecological legitimacy. Journal of Innovation & Knowledge, 7(4), 100266.
- 122- Zhang, M. J. (2006). IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance. Journal of Managerial Issues, 84-103.
- 123- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. Strategic Management Journal, 31(5), 547-561.

C- thesis and dissertation

- 1- Jamieson, D. F. (2014). Strategic flexibility in not-for-profit acute care hospitals (Doctoral dissertation, The University of Wisconsin-Milwaukee).
- 2- Yongsun , Paik " The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in International business Environment " Ph .D ,Dissertation , University of Washington ,1991.

ملحق (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين لمقياس الدراسة

مكان العمل	التخصص العام والدقيق	الاسم	ت
جامعة شط العرب	إدارة اعمال / إدارة استراتيجية	أ . طاهر محسن الغالبي	1
جامعة القادسية	إدارة اعمال / إدارة استراتيجية	أ . د صالح عبد الرضا رشيد	2
جامعة بغداد	إدارة اعمال / إدارة استراتيجية	أ . د علي حسون الطائي	3
جامعة كربلاء	إدارة اعمال / إدارة استراتيجية	أ . د أكرم الياسري	4
جامعة البصرة	إدارة اعمال / إدارة استراتيجية	أ . د محمد حسين منهل	5
جامعة كربلاء	إدارة اعمال / منظمة وسلوك تنظيمي	أ . د ميثاق هاتف الفتلاوي	6
جامعة بابل	إدارة اعمال / إدارة استراتيجية	أ . د بشار عباس الحميري	7
جامعة كربلاء	إدارة اعمال / إدارة استراتيجية	أ . د زينب مكي	8
الجامعة المستنصرية	إدارة اعمال / إدارة استراتيجية	أ . م . د محمد حسين علي	9
جامعة كربلاء	إدارة اعمال / إدارة استراتيجية	أ . م . د احمد عبد الله امانة	10

ملاحظة / تم ترتيب أسماء السادة المحكمين على أساس اللقب العلمي و الحروف الهجائية .

ملحق (2)

جدول المقابلات التي اجراها الباحث

التاريخ	الاسم	الوظيفة
2022 /7 /19	الانسة سحر عباس كاظم	مدير موارد بشرية
2022/8/11	الانسة سحر عباس كاظم السيد قاسم كاظم	مدير موارد بشرية وكيل مدير القسم الاداري
2022/8/16	السيد احمد حامد السيد احمد هاني السيد حيدر ياسين الانسة سحر عباس كاظم السيد غانم كاظم السيد علي كاظم	مسؤول شعبة الحامض المخفف مدير الشؤون الإدارية مسؤول شعبة الحامض المركز مدير الموارد البشرية مسؤول السلامة المهنية مسؤول الورش
2022/9/5	السيدة حوراء جواد كاظم الانسة سحر عباس كاظم السيد غانم كاظم	مدير الخدمات الصناعية مدير موارد بشرية مسؤول السلامة المهنية
2022/9/22	السيدة حوراء كاظم جواد السيد رياض عباس هاشم الانسة سحر عباس كاظم السيدة شذى عزيز السيد عماد كاظم هاشم	مدير الخدمات الصناعية مدير الآلات الدقيقة / معاون مدير المصنع مدير موارد بشرية مسؤول شعبة التصنيع مدير انتاج



جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

السيد المستجيب المحترم
السلام عليكم ...

بين ايديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير الموسومة (**تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام: مدخل معرفي**) والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال ، ولكونكم الأقرب إلى موضوع الرسالة ، ومتخذي القرار داخل الشركة فانه يهمننا اخذ رأيكم بفقراتها الذي نرجو ان يكون موضوعياً وحيادياً ، علماً ان الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، مع مراعاة الفقرات الآتية :-

- 1- ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، ما يهمننا رأيك الموضوعي فقط.
- 2- الرجاء وضع علامة (√) تحت إحدى البدائل الخمس التي تقابل كل فقرة .
- 3- الباحث على استعداد للإجابة عن تساؤلات قد يرغب المستجيب الاستيضاح عنها.

شكراً لتعاونكم معنا

الباحث

مرينب نائير توفيق المحرري

المشرف

الأستاذ الدكتور

احمد كاظم برس اليسامري



اولاً: معلومات عامة

*ضع علامة(✓) امام الاختيار المناسب.

1	النوع الاجتماعي	ذكر	انثى
2	الفئة العمرية	من 18 الى اقل من 30 عام	من 30 الى اقل من 40 عام
		من 40 الى اقل من 50 عام	50 فأكثر
3	سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
		من 10 الى اقل من 15 سنة	من 15 الى اقل من 20 سنة
		من 20 الى اقل من 25 سنة	25 فأكثر
4	التحصيل العلمي	اعدادية	دبلوم
		بكالوريوس	دبلوم عالي
		ماجستير	دكتوراه
5	المنصب الوظيفي	مسؤول شعبة	مدير قسم
		م. مدير عام	مدير عام

ثانياً: متغيرات الدراسة

1: المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر معرفية : قدرة متخذ القرار على التعامل مع الظروف البيئية المختلفة بما يملكه من ذخيرة معرفية . وتتكون من الأبعاد الآتية من :

أولاً: النماذج المعرفية العقلانية للمرونة الاستراتيجية :- وتؤكد على قدرة العقل البشري على استقبال المعلومات وترتيبها وتنظيمها والقيام بعملية التفسير لها ، اذ يحاول صانعي القرار التقليل من التعقيد وفهم البيئة و التوافق معها من خلال مواكبة التغيير في احتياجات العملاء و عروض المنافسين ، ويضم هذا البعد النماذج الهجينة التالية //

1. النموذج التصحيحي العقلاني *The rational corrective* .:

الاستجابة					الفقرات يركز قادة الشركة على:	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تحليل البيئة الخارجية	1
					ادامة التوافق مع البيئة الخارجية	2
					تحليل الاحتياجات المتجددة للزبائن	3
					متابعة اعمال المنافسين بدقة	4

2. النموذج الاستباقي العقلاني *The Rational Pre-emptive* .:

الاستجابة					العبارات يهتم قادة الشركة بـ	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تحليل البيئة الداخلية والخارجية	5
					التفوق على الشركات الأخرى بطرح أفكار جديدة.	6
					زعزعة استقرار المنافسين	7

3- النموذج الاستثمائي العقلاني *The Rational Exploitive* .:

الاستجابة					العبارات يسعى قادة الشركة الى :	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تطوير المنتجات الحالية للشركة	8
					استكشاف الفرص الجديدة لأعمال الشركة	9



					بناء تحالفات استراتيجية بهدف دخول الأسواق الجديدة	10
--	--	--	--	--	---	----

4- نموذج الحماية العقلاني *The Rational Protective*

الاستجابة					العبارات يركز قادة الشركة على	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تحليل البيئة الداخلية	11
					تعزيز الكفاءة الإنتاجية للمنظمة والعاملين	12
					بناء تحالفات بهدف تقليل التكاليف والمخاطر	13

ثانياً: النماذج المعرفية التنموية للمرونة الاستراتيجية **Developmental Cognitive Models** :-
بناء موارد وقدرات لا تضاهى يصعب تقليدها حالياً و مستقبلاً و لضمان البقاء و النجاح في المستقبل
يتم التركيز هنا على البحث والتطوير .

1. نموذج الحماية التنموي *The Developmental Protective*

الاستجابة					العبارات يسعى قادة الشركة الى	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تعزيز التنسيق بين اقسام الشركة المختلفة	14
					التركيز على بناء مستقبل افضل	15
					تعزيز موارد الشركة المختلفة وتنوعها	16
					التركيز على البحث والتطوير	17

2- نموذج التصحيح التنموي *The Developmental Corrective*

الاستجابة					العبارات لدى قادة الشركة	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق	اتفق بشدة		
					تصور واضح عن الموارد المطلوبة في المستقبل	18

					19	خطط طموحة لبناء موارد الشركة
					20	الرغبة لتعزيز قدرات الموارد البشرية اللازمة للمستقبل

3- نموذج الاستثمار التنموي *The Developmental Exploitive*:

الاستجابة					العبارات	ت
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	يركز قادة الشركة على	
اتفق	اتفق				تنمية موارد الشركة في الاجل القصير	21
بشدة					تحقيق اقصى افادة من الموارد المتاحة حاليا	22
					تنمية الموارد التي تعزز خيارات الشركة الاستراتيجية	23

ثالثا: النموذج المعرفي الحتمي للمرونة الاستراتيجية **Deterministic Cognitive Models** : يتم تحديد العمليات الداخلية للمنظمة وكفاءتها ، وكذلك التركيز على خفض التكاليف .

الاستجابة					العبارات	ت
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	يسعى قادة الشركة الى	
اتفق	اتفق				تحديد العمليات الداخلية الفاعلة وغير الفاعلة	24
بشدة					تقليل تكاليف الإنتاج	25
					التركيز على الكفاءة و زيادتها	26

رابعا : النماذج المعرفية الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية **Probabilistic Cognitiv Models**:- التفاعل مع القيود الداخلية و الخارجية اذ يتم تحديد الثغرات في الأسواق وسرعة الاستجابة للفرص وكذلك تحديد العوائق التي تحول دون التغيير ومعالجتها

1. النموذج الاحتمالي الوقائي *The Probabilistic Pre-emptive*

الاستجابة					العبارات	ت
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	يسعى قادة الشركة الى	
اتفق	اتفق				تحديد أسواق جديدة لدخولها	27
بشدة						

					السعي لدخول تلك الأسواق أولاً والبقاء فيها	28
					سرعة الاستجابة لحاجات تلك الأسواق	29

2. النموذج التصحيحي الاحتمالي *The Probabilistic Corrective*:

الاستجابة					العبارات	ت
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	يسعى قادة الشركة الى	
اتفق بشدة	اتفق					
					تحديد عوائق التغيير الثقافية و المجتمعية داخل الشركة	30
					تعديل الاستراتيجية وفقاً للتفاعل الداخلي وتغيرات البيئة الداخلية	31
					تعديل الاستراتيجية لتحقيق الاستجابة للزبائن والتفاعل الخارجي	32

3. نموذج الحماية الاحتمالي *The Probabilistic Protective*

الاستجابة					العبارات	ت
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	يهدف قادة الشركة الى	
اتفق بشدة	اتفق					
					بناء سمعة و جدارة قوية	33
					امتلاك دفاعات قوية ضد تهديدات و ضغوط المنافسين	34
					امتلاك معرفة قوية عن تحركات المنافسين	35

خامسا : النماذج المعرفية الفوضوية للمرونة الاستراتيجية *Models Chaos Cognitive*:- يتم التركيز على الترابط المتبادل للظواهر اذ ان تغييراً بسيطاً في أي جزء من النظام يمكن أن يؤدي الى فوضى متضخمة في الاجزاء الاخرى .

1. نموذج استثمار الفوضى *The Chaos Exploitive*

الاستجابة					العبارات	ت
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	يسعى قادة الشركة الى	
اتفق بشدة	اتفق					

					36	محاولة التنبؤ بالتغيير غير المتوقع في البيئة التنافسية
					37	تنمية استجابات مبتكرة لأقسام الشركة
					38	محاولة الإفادة من التغيير عند حصوله

2. نموذج الوقاية من الفوضى The Chaos Pre-emptive

الاستجابة					العبارات	ت
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	يحاول قادة الشركة	
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
						39
					توقع والتأثير في الاحداث الطارئة	
					جعل استجابة المنافسين للتغيير صعبة بتقديم منتجات مبتكرة	40
					جعل الشركة تمتلك قدرات قيادة التغيير	41

2: الأداء الاستراتيجي المستدام : هو نهج لتحديد وتقييم وتنفيذ وصل الاستراتيجية التنظيمية التي تساعد الشركات على صياغة استراتيجيتها وتمكن العاملين من اكتساب رؤى استراتيجية تسمح لهم بصقل التفكير الاستراتيجي وابلاغ عملية صنع القرار الاستراتيجي والتعلم

أ. المنظور المالي: تشير المقاييس المالية إلى ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تساهم في تحسين النتيجة النهائية، اذ ترتبط الأهداف المالية النموذجية بالربحية والنمو وقيمة المساهمين.

الاستجابة					العبارات	ت
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة	تسعى الشركة الى	
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
						42
					زيادة الإيرادات عن طريق تقديم المنتجات بجودة عالية وزيادة الطلب عليها.	
					زيادة الإيراد عن طريق تنوع منتجاتها	43
					تخفيض التكاليف التشغيلية على الأمد البعيد.	44

					تخفيض تكاليف الهدر بالموارد المستخدمة بالإنتاج	45
--	--	--	--	--	--	----

ب. منظور الزبائن: يتكون منظور الزبون من مجموعات مقاييس تتعلق بالزبائن مثل رضا الزبون والاحتفاظ بالزبون، والحصة السوقية وقيمة الزبون وربحية الزبون اذ لا بد أن تكون مصممة لتلبية المتطلبات التنظيمية، التي تمكن المنظمة من إنشاء رؤية واضحة عن الزبائن الذين لا بد أن تستهدفهم مع تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم من المنظمة.

الاستجابة					العبارات تسعى الشركة الى	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					مساعدة الزبائن عن طريق التعريف بالمنتج ومواصفاته.	46
					زيادة مساهمة الزبون في تحديد مواصفات المنتجات.	47
					زيادة مساهمة الزبون بتقديم مقترحات لتعزيز وتطوير المنتجات	48
					تسعى الشركة لتعزيز الجودة المدركة لدى الزبائن في المجتمع المحلي	49

ج. منظور العمليات الداخلية: يشير الى أي شيء يجب أن تتفوق فيه المنظمة، والى العمليات التنظيمية الداخلية، التي تسمح بالمقاييس القائمة على هذا المنظور للمديرين بقياس مدى جودة عمل منظماتهم، وما إذا كانت منتجاتها وخدماتها تتوافق مع متطلبات الزبائن المهمة.

الاستجابة					العبارات تسعى الشركة الى	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					تحقيق التوازن بين اهداف الشركة وحاجات الزبون	50
					ازالة اختناقات تقديم المنتجات بسرعة	51
					تدعيم قدرات الشركة في مواجهة طلب المنتجات في وقت الذروة	52

					تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع للزبون	53
--	--	--	--	--	---------------------------------------	----

د. **التعلم والنمو:** يؤكد هذا المنظور على التطورات والنمو المطلوبة داخل الشركة مثل قدرات الموظف، والرضا، والإنتاجية، والتمكين وأنظمة التكنولوجيا لتوفير البنية التحتية المناسبة للنمو المستقبلي

الاستجابة					العبارات تسعى الشركة الى	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					الإطلاع على اخر تطورات في مجال تكنولوجيا الإنتاج	54
					مراقبة اتجاهات المجتمع تجاه جودة المنتجات المقدمة والعمل على تلبية رغباتهم.	55
					استقطاب العناصر الكفوة والجيدة للشركة	56
					اشراك العاملين في دورات تدريبية وتطويرية ضمن مراكز بحثية متقدمة في المجال التكنولوجي.	57

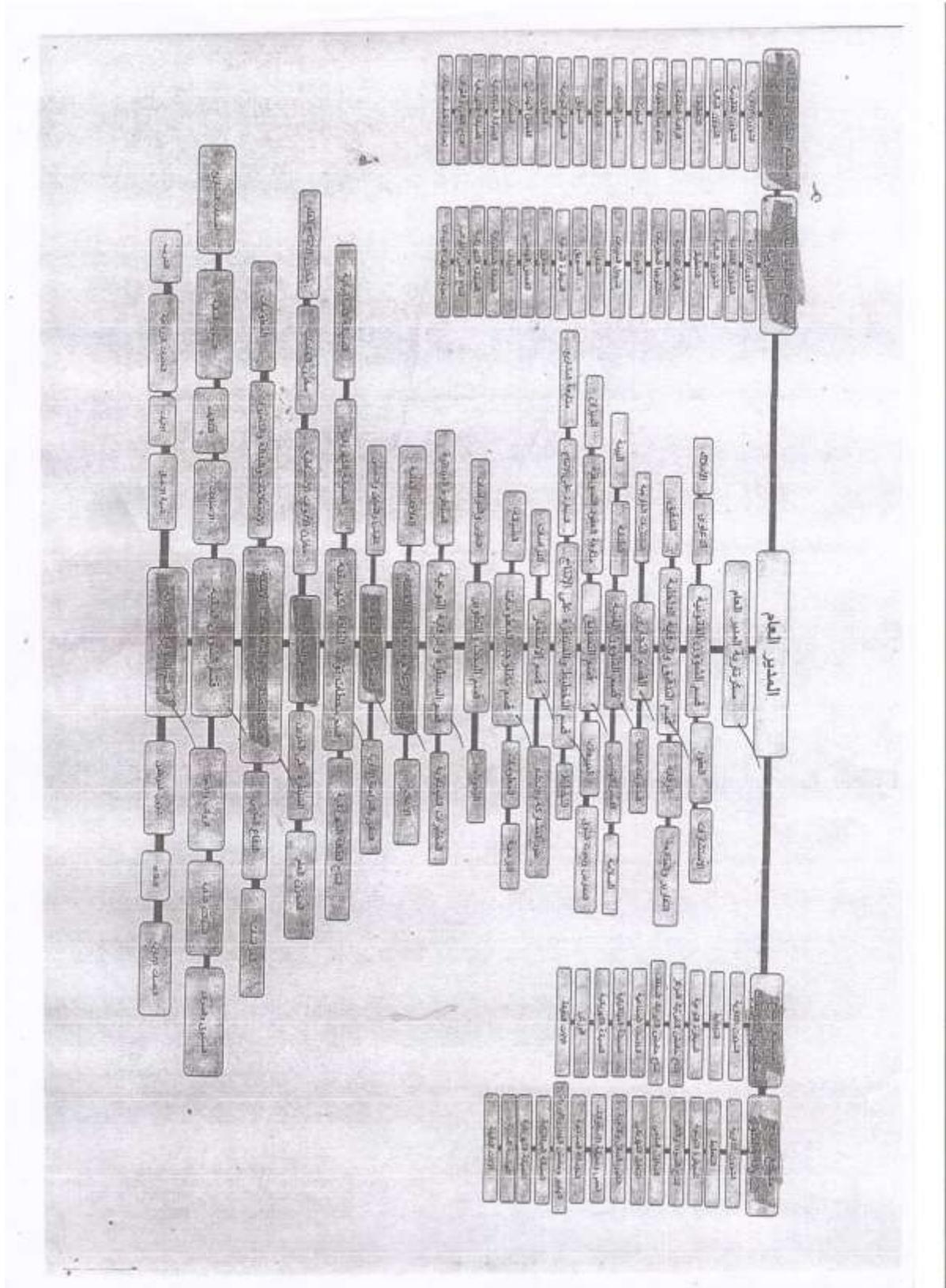
و. **المنظور البيئي والاجتماعي:** يؤكد هذا المنظور على التغييرات البيئية والاجتماعية خارج وداخل الشركة مثل الملوثات البيئية جراء الإنتاج (كتلوث الهواء والماء والتربة والمخلفات الصلبة والاحتباس الحراري وغيرها) والتغييرات الاجتماعية.

الاستجابة					العبارات تسعى الشركة الى	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					إزالة مخلفات الإنتاج وإعادة تدويرها	58
					التقليل من ملوثات الهواء باستخدام تكنولوجيا حديثة	59
					الابتعاد عن كل ما يضر البيئة المحيطة بها كالتربة والمياه.	60



					التعامل بإيجابية مع التغيرات الاجتماعية التي تحدث في البيئة المحيطة بها.	61
					تساهم الشركة في تطوير المجتمع المحلي من خلال الندوات والمؤتمرات وغيرها من المساهمات الأخرى.	62
					تعد الشركة مصدر مهم للتوظيف في المجتمع المحلي.	63
					تحسين الصحة المهنية وسلامة العاملين	64
					تحسين الرفاهية أو تحسين المصلحة العامة	65
					تشارك الشركة في فعاليات منظمات المجتمع المدني وتمد لها يد العون متى تطلب ذلك.	66

ملحق (4)



Abstract

The study aimed to test the effect of strategic flexibility, within the cognitive approach (as an independent variable) with its five dimensions: (rational cognitive models, developmental cognitive models, deterministic cognitive models, probabilistic cognitive models, and chaotic cognitive models), on sustainable strategic performance (as a dependent variable) with its dimensions: (The customer axis, the internal operations axis, the learning and growth axis, the financial axis, and the environmental and social axis) Can strategic flexibility, in its cognitive perspective, affect sustainable strategic performance? Which of the cognitive perspectives of strategic flexibility has the most impact on sustainable organizational performance? The importance of this study comes through its attempt to achieve a logical and philosophical link between strategic flexibility as a cognitive ability of the decision-maker and sustainable strategic performance. As well as alerting that strategic flexibility is a multi-level interdependent building (individual and organization) that derives its importance and strength from the first level. A new measure of strategic resilience was built based on the study of (Combe & Greenly, 2004), and a measure of sustainable strategic performance based on (Figge et al, 2002). The Al-Furat State Company for Chemical Industries and Pesticides in Babil Governorate was chosen as the field for this study. department, and division official). The data was analyzed by benefiting from the statistical program (SPSS, V.23), and a set of statistical methods were used to process the data, including (descriptive statistics, correlation coefficients, and gradient multiple regression analysis). The study reached a set of results, the most important of which are: the adoption of rational corrective measures by the company's leaders (reaction) in the field of responding to environmental changes rather than rational proactive, and this indicates that the company actually lacks the proactive capabilities of decision makers in the field of strategic flexibility, which indicates a defect in the The work of the company, as success and sustainability of performance require a proactive approach. While the most prominent recommendations of the study were directing the leaders of the organization to be proactive in the face of environmental changes.

Key terms: strategic flexibility, sustainable strategic performance.

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University / College of
Administration and Economics
Department of Business Administration



THE IMPACT OF STRATEGIC FLEXIBILITY ON SUSTAINABLE STRATEGIC PERFORMANCE: A COGNITIVE APPROACH

An exploratory and analytical study of the opinions of a sample of
decision makers in Al Furat State Company for Chemical
Industries and Pesticides

Submitted to

The Board of Faculty of Management and Economics/ University of Karbala
in partial fulfillment of the requirements for the degree of master in business
management science

By

Zainab Thaer Tawfeeq AL Harbi

Supervised by

Dr . Ahmed Kadhum AL Yasari

AD 2023

AH 1444