



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج إدارة الأعمال

المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

Strategic Flexibility of The Listed Companies in The Palestine Stock  
Exchange

إعداد الطالب:

عمر توفيق إقنيبي

إشراف الدكتور:

د. محمد " محمد حافظ " الجعبري

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية  
الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2023 م-1444هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

إجازة الرسالة

المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

Strategic Flexibility of the Listed Companies in the Palestine Stock Exchange

إعداد الطالب: عمر توفيق اقنيبي

إشراف: د. محمد " محمد حافظ " الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 31/05/2023 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتوافقهم أدناه:

التوقيع  


أعضاء لجنة المناقشة:

مشرقاً ورئيساً

1. د. محمد الجعبري

ممتحنًا داخليًا

2. أ.د. سمير أبو زنيد

ممتحنًا خارجيًا

3. د. عيسى سميرات

2023 م-1444 هـ

## آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة المجادلة، آية 11

## الإهداء

إلى مَنْ بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء..... والدتي الغالية

إلى مَنْ علّمني الوقوف والشّموخ... أبي الغالي

إلى زوجتي الحبيبة شريكة العمر والحياة...بسمة العمر

إلى مَنْ أنار طريقَ البحث لي... إلى مَنْ أمدّني بكلّ ما احتجت إليه لإنجاز هذا العمل... مشرفي  
الفاضل د. محمد الجعبري،

إلى ملهمي لك مني كل الاحترام والتقدير على دعمكم المستمر رزقك الله الصحة والعافية...أبي الروحي  
ا. د. سمير ابو زنيد حفظه الله ورعاه وأطال في عمره،

إلى مَنْ بذلوا جُهدًا في مساعدتي... وكانوا خيرَ سندٍ لي... زملائي واستاذتنا الأفاضل  
إلى عائلتي... إلى الصرح العظيم جامعة الخليل،

إلى كلِّ مَنْ علّمني... وأنار شمعةَ علمٍ في حياتي... أساتذتي الأفاضل

الباحث/ عمر إقنيبي

## شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره على توفيقه، وما أنعم به عليّ من نعمٍ ظاهرةٍ وباطنةٍ حمداً وشكراً يليقان بجلال وجهه وعظيم مقامه، ومن باب مَنْ لا يشكر النَّاسَ لا يشكر الله، فإنّه يطيب لي أن أثني، ثناءً حسناً على كلِّ مَنْ أضاء بعلمه عقول النَّاسِ وبصائرهم.

وأتوجّه بكلِّ التقدير والامتنان إلى استاذي الفاضل المشرف على هذه الرسالة، **الدكتور محمد الجعبري** عميد كلية الادارة والتمويل والاستاذ في الدراسات الاستراتيجية ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة والإرشادات الهادفة التي أبداها خلال سنوات الدراسة وفي أثناء إعداد هذه الرسالة، من نقدٍ ببناء، دعمٍ وتشجيعٍ وسعة الصدر لكلِّ رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتّى أصبحت الرسالة على ما هي عليه اليوم.

كما أتوجّه بخالص الشكر والاحترام إلى أساتذتي الأفاضل، أعضاء لجنة المناقشة **الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد** الممتحن الداخلي العميد السابق لكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل لتفضله بالمشاركة ورئاسة لجنة المناقشة والحكم على الرسالة. فليسأدته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى عني وعن جميع الباحثين خير الجزاء ومتعه الله بوافر الصحة والعافية.

وأيضاً **الدكتور عيسى سميرات** الممتحن الخارجي، على ما بذله من جهد في أثناء قراءة هذه الرسالة، ومناقشتها، بالإضافة إلى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بنتائج دقيقة، وفعالية كبيرة.

وأقدم خالص امتناني وعرفاني إلى كلِّ مَنْ كان له فضل في إخراج هذا العمل، وأخصّ بالذكر الصّرح العلميّ العظيم **جامعة الخليل**، وكلِّ العاملين فيها إدارةً ومُدّرّسين، دمتم ودام عطؤكم، لكلِّ مَنْ مدّ إليّ يد العون، أو أسدى إليّ معروفاً أفضى إلى إنجاز هذا العمل، فله مني خالص الشكر والتقدير...

**فجزاكم الله عني خير الجزاء**

## فهرس المحتويات

الإهداء.....	ث
شكر وتقدير .....	ج
فهرس المحتويات.....	ح
فهرس الجداول.....	ح
فهرس الملاحق.....	ز
ملخص الدراسة باللغة العربية:.....	س
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:.....	ش
<b>الفصل الاول: الإطار العام للدراسة</b> .....	1
المقدمة .....	2
مشكلة الدراسة وتسؤلاتها .....	6
أهمية الدراسة.....	8
أهداف الدراسة .....	12
حدود الدراسة .....	12
التعريفات الإجرائية .....	13
فرضيات الدراسة .....	17
متغيرات الدراسة.....	17
نموذج الدراسة .....	18
<b>الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة</b> .....	19

20.....	المقدمة
20.....	التطور التاريخي للمرونة الإستراتيجية
25.....	مفهوم المرونة الاستراتيجية
29.....	إنجازات المرونة الاستراتيجية و عوائقها
30.....	مستويات المرونة الاستراتيجية
33.....	البيئة الداخلية للمنظمة
35.....	علاقة مصطلح المرونة بالمفاهيم الأخرى
37.....	العلاقة بين الرشاقة و المرونة الاستراتيجية
39.....	سمات المرونة الاستراتيجية
43.....	النظريات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية
44.....	نظرية الموارد
51.....	نظرية المستندة الى الصناعة
54.....	نظرية الموقفية
58.....	الدراسات السلفية
58.....	الدراسات العربية
66.....	الدراسات الاجنبية
78.....	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>82.....</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة و الإجراءات</b>
83.....	المقدمة
83.....	منهج الدراسة:
83.....	مجتمع الدراسة وعينتها:

87	أداة الدراسة .....
89	ثبات الأداة .....
90	صدق أداة الدراسة .....
92	قياس الصدق البنائي: .....
93	متغيرات الدراسة: .....
94	المعالجة الإحصائية للبيانات .....
95	مفتاح التصحيح .....
96	<b>الفصل الرابع: نتائج تحليل أسئلة الدراسة .....</b>
97	المقدمة .....
	السؤال الرئيسي: ما درجة توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية كما يتصوّرها أفراد العينة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟ .....
97	السؤال الأول: ما مدى توفّر بُعد المرونة السّوقية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟ .....
100	السؤال الثاني: ما مدى توفّر بُعد المرونة التنافسيّة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟ .....
102	السؤال الثالث: ما مدى توفّر بُعد المرونة الإنتاجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟ .....
104	السؤال الرابع: ما مدى توفّر بُعد المرونة التنظيميّة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟ .....
106	<b>الفصل الخامس نتائج الدراسة وتوصياتها .....</b>
107	مقدمة .....
	السؤال الرئيسي: ما درجة توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية كما يتصوّرها أفراد العينة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟ .....
107	السؤال الأول: ما مدى توفّر بُعد المرونة السّوقية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟ .....
108	السؤال الثاني: ما مدى توفّر بُعد المرونة التنافسيّة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. ....
108	السؤال الثالث: ما مدى توفّر بُعد المرونة الإنتاجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟ .....

السؤال الرابع: ما مدى توفر بُعد المرونة التنظيمية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟.....109

التوصيات.....110

مقترحات ودراسات مستقبلية.....112

المراجع العربية والاجنبية:.....113

الملاحق:.....126

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
13	إسهامات الباحثين لمفهوم المرونة الإستراتيجية	1
14	أبعاد المرونة الإستراتيجية	2
25	تعريف المرونة الإستراتيجية على وفق وجهة نظر عدد الباحثين والكتاب	3
31	متغيرات ووظائف المرونة الإستراتيجية	4
52	الفروق بين نموذج تحليل الموارد و نموذج التحليل	5
69	ملخص للدراسات العربيّة والأجنبية التي تتعلّق بالمرونة الإستراتيجية	6
76	بيان مستوى المرونة الإستراتيجية في الدراسات السابقة	7
81	أسماء الشّركات المبحوثة	8
83	خصائص المبحوثين الشّخصيّة و الديمغرافية	9
86	معاملات الثبات لمجالات الدراسة	10
88	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكليّة لبعد المرونة السّوقية	11
88	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكليّة لبعد المرونة التنافسيّة	12
89	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكليّة لبعد المرونة الإنتاجيّة	13
89	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكليّة لبعد المرونة الإنتاجيّة	14
90	معاملات الارتباط لأبعاد المرونة الإستراتيجية والدرجة الكليّة لها	15
92	مفتاح التصحيح	16
94	الأوساط الحسابية الكليّة والانحرافات المعيارية الكليّة لتصورات أفراد العينة نحو أبعاد المرونة الإستراتيجية في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين	17
95	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة السّوقية	18
98	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة التنافسيّة	19
100	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة الإنتاجيّة	20
102	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة التنظيميّة	21

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
126	الاستبانة	<b>1</b>
130	نموزج أسئلة المقابلة لمديري الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	<b>2</b>
132	أسماء المحكمين لأدوات الدراسة	<b>3</b>
133	جدول باسماء الشركات المدرجة واستراتيجيتهم	<b>4</b>

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في الصنف الغربي من وجهة نظر المديرين العامين، ومديري الدوائر. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الاستكشافي البحثي، إذ صمم الباحث أداتين لتطبيق هذه الدراسة، هما: الاستبانة والمقابلة.

ووزع الباحث الاستبانة على ستون (60) موظفاً في خمس عشرة (15) شركة مدرجة في بورصة فلسطين، استرجع منها ثمان وخمسون، (58) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي جرى تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. أما الأداة الثانية، فهي المقابلة التي أجراها الباحث مع خمسة عشر (15) مديراً من مدراء الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في الصنف الغربي.

وقد توصل الباحث في دراسته هذه إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أنّ درجة توافر المرونة الإستراتيجية بأربعة أبعاد مرتفعة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، كما بينت الدراسة أن إدارة الشركات تؤكد الاستجابة السريعة من المنافسين في طرح المنتجات الجديدة والشركات لديها اهتمام بجودة الخدمة مقارنةً بالمنافسين في السوق، تتمتع الشركات بالقدرة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات، تهتم إدارة الشركات بتعديل خصائص المنتجات، وتؤكد إدارة الشركات إنتاج تقديم منتجات جديدة، تتمتع الشركات بالقدرة على تطوير النظام الداخلي، تتمتع الشركات بالقدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.

ووفقاً لنتائج الدراسة أوصى الباحث باهتمام أكثر الشركات المبحوثة بإيجاد الفرص واستغلالها، عبر تحسين مستمر لمنتجاتها الحالية، وتقديم المنتجات الجديدة، والدخول إلى أسواق جديدة باستمرار، لمواجهة تهديدات المنافسين التي تواجه الشركات المبحوثة.

## **Abstract**

This study aimed at identifying the reality of strategic flexibility in companies listed on the Palestine Stock Exchange in the West Bank from the perspective of board members and employees. To achieve the objectives of this study, the researcher used the exploratory research methodology, in both its quantitative and qualitative parts. In addition, and to carry out this study, the researcher designed two tools, namely the questionnaire and the interview. The researcher distributed the questionnaire to sixty (60) employees in fifteen (15) companies listed on the Palestine Stock Exchange. Fifty-eight (58) questionnaires valid for statistical analysis were retrieved, and were analysed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Moreover, the researcher conducted interviews with fifteen (15) managers of companies listed on the Palestine Stock Exchange in the West Bank.

The study has reached a set of results, most notably: the degree of strategic flexibility in four dimensions is high in the companies listed on the Palestine Stock Exchange. The study also showed that the management of companies emphasizes the rapid response of competitors in launching new products, the companies' interest in the quality of service compared to competitors in the market, the companies' ability to produce a variety of products, the companies' management concern with the modification of the characteristics of products.

Moreover, the management of companies emphasizes the production and introduction of new products, and that companies have the ability to develop a system of internal regulation, to put their products on the market at the appropriate speed.

Based on the results of the study, the researcher recommended that most of the surveyed companies pay attention to finding opportunities and exploiting them, through continuous improvement of their current products, introducing new products, and constantly entering new markets to face the threats of competitors facing the surveyed companies.

# الفصل الاول

## الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة الدراسة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهمية الدراسة
- 1.4 أهداف الدراسة
  - 1.4.1 العلميّة
  - 1.4.2 العمليّة
- 1.5 حدود الدراسة
  - 1.5.1 المكانية
  - 1.5.2 الزمانية
  - 1.5.3 البشرية
  - 1.5.4 الموضوعيّة
- 1.6 التعريفات الإجرائيّة
- 1.7 فرضيات الدراسة
- 1.8 متغيرات الدراسة
- 1.9 نموذج الدراسة

## 1.1 مقدمة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال العديد من التغيرات في البيئة الخارجية التي لا يمكن التنبؤ بها. وبعد قبول منظمات الأعمال لهذه التغيرات والاستجابة لها أو التعامل معها تعاملًا مهمًا من أجل استمرار المنظمة في تقديم انتاجها، ومن ثم بقاؤها في مواجهة المنافسة الشديدة مع منظمات الأعمال الأخرى. وقد نجم عن ذلك ظهور مصطلح (المرونة الإستراتيجية) Strategic Flexibility في أدبيات الإدارة، والاهتمام به من قبل العديد من الباحثين.

تعدّ المرونة الإستراتيجية قدرة ذات قيمة للعمل في مواجهة التغيرات التكنولوجية، وتطور المعرفة، ونمو العولمة، حيث تحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على تعديل مكانتها في السوق، ومواءمة هذه التحديات البيئية التي لا يمكن التنبؤ بها، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال المرونة الإستراتيجية التي تمنح المنظمات القدرة على الاستجابة للتغيرات وللبيئات غير المستقرة، وتطوير موارد المواءمة والظروف المتغيرة وقدراتها (Torrese et al., 2010).

ويُعرّف MacKinnon et al. (2008)، المرونة الإستراتيجية على أنها: "القدرة التي تُشكّلها المنظمة عن قصدٍ للتعرف على التهديدات وتحديدها، والحدّ منها واستثمار الفرص في بيئة تنافسية ديناميكية" (Mackinnon, et al., 2008).

وتُعرف أيضاً بأنها "قدرة المنظمة على مواءمة التغيرات البيئية السريعة والمليئة بالشكوك، والتي لها تأثير مهمّ على أداء المنظمة" (Roberts and Stockport,2014). وكذلك تُعرف بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع الشكوك.

وكذلك تمنح المنظمة القدرة على الاستجابة الفورية لفرص السوق والتكنولوجيا المتغيرة، وكذلك الاستمرار في العمل مع التغيرات المتزايدة في سوق العمل (Singh, Oberoi and Ahuja,2013).

وتعكس المرونة الإستراتيجية قدرة المنظمة على إعادة توزيع مواردها التنظيمية وعملياتها وإستراتيجياتها وكيفية تشكيلها للتعامل مع التغيرات البيئية، إلى جانب قدرتها على تبسيط الإجراءات التنظيمية. (Yang, et al., 2015).

وبناء على ما سبق، فإنّ المرونة الإستراتيجية يمكن أن تساعد منظمات الأعمال على التعامل مع التغيرات المحيطة بها من خلال الاستجابة لها ومواءمتها، الأمر الذي يساعدها على الاستمرار في أداء عملها، وكذلك مواجهة التنافس المحيط بها.

وكذلك تعني القدرة على إحداث تغييراتٍ مقصودةٍ ومواءمةٍ التغيرات البيئية من خلال إعادة التفكير المستمرّ في الإستراتيجيات الحالية، وتوزيع الموارد، واستثمار الإستراتيجيات (Roberts and Stockport,2009)، أي أنّ المرونة الإستراتيجية يشار إليها على أنها "كفاية تنظيمية مهمة تجعل المنظمات أكثر نشاطاً؛ لأنها تمنح المنظمات القدرة على التحكم في البيئة الخارجية بشكل فعال من خلال الاستجابة بطريقة استباقية لتهديدات وفرص السوق". ومن ثمّ كلما زادت سيطرة المنظمات على مشهدها التنافسي كلما كان وضعها التنافسي أفضل (Ahmadi and Osman,2017).

وفي ضوء ما سبق فإنّ المرونة الإستراتيجية لا تتضمن فقط استجابة منظمات الأعمال كغيرها من المنظمات الأخرى للتغيرات المحيطة بها، ولكن أيضاً محاولة إحداث تغييرات مقصودة من أجل الدخول في منافسة المنظمات الأخرى، وتعظيم قدرتها التنافسيّة. وتسمح المرونة الإستراتيجية للمنظمات من خلال استباق التغيرات في البيئة بتقليل الضرر الناتج عن الاستجابة للمخاطر البيئية. وتُمكن المرونة الإستراتيجية المنظمات، ليس فقط من التأثيرات الاستباقية والتكيف مع البيئة الخارجية، ولكن أيضاً تُمكنها من تقديم حلول ابتكارية (Chaudhary et al.,2019).

ولما كانت منظمات الأعمال تتأثر ببيئتها الخارجية التي تشمل التغيرات التشريعية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، كما تتأثر ببيئتها الداخلية، فإنّ الأمر يتطلب إعادة تقييم المنظمة لإستراتيجيتها من بين مجموعة من البدائل أو الخيارات الإستراتيجية التي تُمكنها من مواجهة تلك التغيرات.

أسفرت نتائج دراسة Combe et al. (2012)، عن أنّ امتلاك المنظمة لمجموعة من الخيارات الإستراتيجية يوفّر لها القدرة على قيادة التغيير أو الاستجابة له، وبالتالي تحقيق المرونة الإستراتيجية (Combe,et al.,2012). وبالمثل فإنّ توافر عدد من الخيارات الإستراتيجية بمعنى التنوع الاستراتيجي لدى منظمات الأعمال يُعِينها على مواجهة التغيرات البيئية السريعة، وتحقيق مرونتها الإستراتيجية.

حيث أسهمت النماذج التقليدية للإستراتيجية المتمثلة بالنموذج العقلاني، التكيفي، والنموذج التفسيري في بلورة الأطر النظرية للمرونة الإستراتيجية، ووفقاً للنموذج العقلاني وهذا ما تمّ التأكيد عليه من قبل العديد من الباحثين،

من أشهرهم (Chandler, 1962 و Andrew, 1971) إذ ركّزا على ثلاث نقاط أساسية، هي: تحديد الأهداف، تخصيص الموارد، وصياغة الخطط، علماً بأنّ هذه المفاهيم شكّلت العناصر الأساسية للنموذج المذكور (Wheelen et al., 2012).

وعليه وبناءً على وجهات النظر الحديثة للإستراتيجية، يستنتج الباحث بأن المرونة الإستراتيجية على أنها موجود إستراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقّع أمراً صعباً والمفاجآت هي الأكثر احتمالاً. وقد ادى وجود إستراتيجيات سابقة وحالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين إلى إحداث العديد من التطورات الإيجابية في أداء أعمالهم، حيث تتطلب مراجعةً بشكل دوري للرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات لضمان ملاءمة مخرجات المنظومة مع متطلبات الحاضر والمستقبل.

ويرى الباحث أنّ التطوير هو السمة المشتركة بين الشركات المدرجة في بورصة فلسطين التي تسعى - باستمرار - في النهج المتخذ وبشكل سريع، لتحقيق جملة من الأهداف التي وضعتها الشركات من خلال التقارير السنوية المصدّرة خلال السنوات السابقة، ومنها مرونة اتخاذ القرارات، ومرونة السوق، ومرونة التنافسية، وكذلك مرونة المورد.

## 1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إنّ التغييرات المتزايدة السريعة والقيود البيئية المعقدة المفروضة على المنظمات وأنشطتها المختلفة وإدارة عملياتها في فلسطين والتي تتسم بالعدائية في الكثير من الأحيان، ولا سيّما قطاع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والذي يؤثر سلباً على أدائها وقدرتها على المنافسة، وهو ما يدعو إلى توجيه مسارها نحو العمل على تنمية الأداء وتطويره وقدرتها على الاستجابة لهذه المتغيرات، وهذا لم ولن يحدث إلا إذا ما كانت هناك رغبة حقيقية في إحداث التغيير المناسب عبر ممارسة مرونة إستراتيجية حقيقية لمواجهة كافة التحديات التي تواجه قطاع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والذي قد يتطلب قيادة فاعلة ملهمة وقادرة على إحداث هذا التغيير.

وبناءً على ما تقدم، ولتحديد مشكلة الدراسة وتنمية تساؤلات الدراسة الحالية بالاتجاه الصحيح، اطّلع الباحث على مجموعة من المصادر، أهمّها الاعتماد على التقارير السنوية ودراسات سابقة تناولت القضية المهمة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية في قطاع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وكذلك إجراء دراسة استكشافية باعتباره مؤشراً مبدئياً لتحديد مشكلة الدراسة الحالية، إضافةً إلى عمل الباحث في القطاع الخدماتيّ تمّ إجراء العديد من المقابلات غير المهيكلة والمهيكلة، الأمر الذي ارتأى الباحث فيه أن يقوم بهذه الدراسة لتوضيح دور الأبعاد الأربعة في تحقيق المرونة الإستراتيجية في قطاع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

ويرى الباحث بناءً على ما تم إجرائه من مقابلات مهيكلة وغير مهيكلة؛ فإنّ الشَّركاتِ المدرجة في بورصة فلسطين موضوع الدراسة الحالية، في طور التَّبنيِّ لمفهوم المرونة الإستراتيجية؛ وذلك بسبب التحولاتِ الاقتصادية والسياسية والاجتماعية غير المستقرة التي تشهدها البيئة الفلسطينية، وما لهذه التحولات من انعكاساتٍ على البيئة التنافسية على المستوى المحليِّ والعالميّ في الحاضر والمستقبل.

إدًا، فإنّ استجابة هذا النوع من الشَّركاتِ للتغيرات الداخلية والخارجية يرتبط بمدى قدرتها على تحديد نوع المناورة الإستراتيجية المناسبة في التصدي للظروف والمتغيرات التي تواجهها، ممّا يحقق أعلى قدرٍ ممكنٍ من الاداء الوظيفيِّ وبالتالي عوائد أكثر للشَّركاتِ.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي وهو: "ما مدى توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية كما يتصوَّرها أفراد العينة في الشَّركاتِ المدرجة في بورصة فلسطين؟"  
ويتفرع من السؤال الرئيسيِّ الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى توقُّر بُعد (مرونة الإنتاجية) في الشَّركاتِ المدرجة في بورصة فلسطين؟
2. ما مدى توقُّر بُعد (مرونة التنافسية) في الشَّركاتِ المدرجة في بورصة فلسطين؟
3. ما مدى توقُّر بُعد (المرونة السَّوقية) في الشَّركاتِ المدرجة في بورصة فلسطين؟
4. ما مدى توقُّر بُعد (مرونة التنظيمية) في الشَّركاتِ المدرجة في بورصة فلسطين؟

### 1.3 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية الآتية:

أصبحت المرونة والقدرات اللازمة للعمل المبدع تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية، إذ يمكن -عن طريقها- إنجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب، وبشكل جيد، بدلاً من إنجاز الشيء الخاطئ بشكل جيد، أو إنجاز الشيء الصحيح في الوقت غير المناسب، وبهذا الصدد، فإن المتطلبات المتضاربة لبيئة الأعمال الحالية، تتطلب من منظمات الأعمال تلبية حاجت الزبائن من خلال الحفاظ على علاقة مقبولة بين السعر والجودة والاستجابة لتحركات المنافسين، فحالات عدم التأكد البيئي التي تتولد من الاضطراب البيئي تُعد الآن مبدأ وليس استثناءً (Ducan, 1972).

أما Evan (1991)، فيرى أن الإبداعات التقنية وعدم استقرار السوق وسلسلة الأحداث المهمة التي تحدث يومياً هي التي تقدر الحاجة إلى المرونة للاستجابة للأحداث المتوقعة وغير المتوقعة، وتُعد المرونة الإستراتيجية - بشكل خاص - أمراً هاماً بالنسبة لمجالات التكنولوجيا المتقدمة، لما تتميز به المنتجات وعمليات التصنيع والأسواق ومنافذ التوزيع والحدود التنافسية من حالة تغيير مستمر.

وبحسب رأي NgoLau (1996)، فإن المرونة الإستراتيجية هي بمثابة قدرة ديناميكية تساعد المنظمة على التكيف والتغيير عبر الوقت من أجل المحافظة على التنافسية في الأمد البعيد، فالمرونة الإستراتيجية تسمح لمنظمات الأعمال بالتحول من إستراتيجية إلى أخرى دون أسبقية تنافسية، وتتضمن التزاماً بعيد الأمد بالموارد وخطّة العمل.

وأشار العواودة (2007)، إلى أنّ المرونة الإستراتيجية تُحقق للمنظمات - وعلى وجه الخصوص منظمات الأعمال - مكانةً متميزةً في السوق، وتزيد من قدرتها على الدفاع عنها، فضلاً عن أنّ المرونة الإستراتيجية تساعد على تحديد معالم السوق المستهدف وخصائصه بالشكل الذي ينسجم مع طبيعة المنتجات وتوعها، إذ إنه ليس من المعقول أن يكون بمقدور المنظمة تلبية حاجات جميع قطاعات الزبائن ورغباتهم للسوق المستهدف، فمن خلال تحديد الأهداف التركيز على قطاع أو عدد محدود من قطاعات السوق تزداد قدرة المنظمة على تطوير منتجاتها، وبما يُحقق حاجات الزبائن ورغباتهم بشكل أفضل.

ووفقاً ل رأي Ussahawanitchakit & Sriboonlue (2011)، تتجلى أهمية المرونة الإستراتيجية في كونها من الأدوات المهمة التي تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، والأداء المتفوق في بيئة الأعمال التي تتسم بالدينامية والتنافسية. وبهذا الخصوص، فإنّ المنظمات التي تمتلك مرونةً إستراتيجيةً كبيرةً تكون قادرةً على إدارة الأزمات الاقتصادية والسياسية بفاعلية من خلال تبني المنهج الاستباقيّ أو التفاعليّ في الاستجابة لتهديدات السوق، والفرص المتاحة، فضلاً عن المرونة الإستراتيجية. التي هي بمثابة عامل نجاح أساسيّ ورئيسيّ في خلق قيمة للزبون وبشكل مستمرّ، ولها دور مهمّ في إدراك الخيارات الإستراتيجية وخلقها.

ويرى الباحث أنّ أهمية الدراسة تتبع أيضاً من تناول موضوع المرونة الإستراتيجية الذي لم يحظ بالنصيب الكافي الذي يستحقّه في واقع الدراسات الفلسطينية، وهذا ما يُبرّر أهمية الدراسة الحالية.

وباختصار، يمكن تحديد أهمية المرونة الإستراتيجية عبر التركيز على النقاط الآتية:

1. حين تمتلك المنظمات المرونة الإستراتيجية، فهذا يعني امتلاك القدرة على التغيير بالسهولة والسرعة في إستراتيجية أعمالها؛ وذلك لتحسين قدرتها في مواجهة المنافسين ( Hitt et al., 1998).

2. ينقل العنزي (2014)، عن (Cocky et al., 2005) أنّ امتلاك المنظمات للمرونة الإستراتيجية يجعلها قادرةً على التحول من إستراتيجية إلى أخرى بسلاسةٍ ويسرٍ، والتعاون مع المنظمات الأخرى عبر الاشتراك في التصميم أو الشراء للاستفادة من الوقت، وخفض التكاليف، وتحسين نوعية المنتجات ومواعيد التسليم المناسب.

3. تسمح المرونة الإستراتيجية للمنظمة بالتحوّل من إحدى أولوياتها التنافسية إلى أخرى (2006) (Asikhia,

4. أنّ المرونة الإستراتيجية تؤدي دورًا مهمًا في المنافسة الناجحة وتلبية المتطلبات المتغيرة والسريعة للزبائن. (Wang and Lui-Hua, 2007).

5. أنّ المرونة الإستراتيجية تزيد من قدرة المنظمات على تحسين العمليات التنظيمية وزيادة الجودة مع التكاليف، وتحقيق أهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل في الوقت المناسب وبشكل صحيح (Najmaei and Sadeghinejad, 2009).

6. أنّ المرونة الإستراتيجية تزيد قدرة المنظمة على التأقلم مع العروض التسويقية، وتقديم مزيج من المنتجات، والقدرة أيضًا على الإنتاج بنجاح، وبالتالي تزيد من قدرتها على تنفيذ قيادة التكلفة وإستراتيجيات التمييز (Vijande et al., 2012).

7. أن المرونة الإستراتيجية تسمح للمنظمات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة عبر جعل

المنظمات أكثر استباقية (Cingoz and Akdogan, 2013).

8. أنها تولد الإمكانيات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الأزمات، وإيجاد نطاق واسع

من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها (الياسري واخرون، 2014).

أما من الناحية التطبيقية، فقد سعت الدراسة إلى:

إعطاء المسؤولين وصناع القرار بالشركات المدرجة في بورصة فلسطين إطاراً علمياً يمكن -من خلاله- الإلمام بالمفهوم الإستراتيجي لقطاعات مهمة من اقتصاد فلسطين، إذ تكتسب الشركات المدرجة في بورصة فلسطين أهمية كبيرة، مقارنةً بمنظمات الأعمال الأخرى، نظراً لتعدد الخدمات وتنوعها التي تقدمها إلى الجمهور، ودورها في الأموال واستقطابها من مصادر التمويل المتنوعة، والعمل على استثمارها في الميادين الاستثمارية المختلفة، وما لذلك من أثر في تنشيط عجلة التنمية الاقتصادية في المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية قد تثير اهتمام الباحثين والمهتمين، وتفتح المجال أمامهم لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في الموضوع نفسه أو الموضوعات ذات الصلة، التي تسهم بالارتقاء بأداء الأعمال في فلسطين.

وتتبع أهمية الدراسة أيضاً من مجال تطبيقها، ألا وهي الشركات المدرجة في بورصة فلسطين التي تمثل ركيزة أساسية بالاقتصاد الفلسطيني وكذلك تعريف المديرين بأهمية تطبيق المرونة الإستراتيجية على السياسات باعتبارها أداة تنافسية في تحقيق أهداف الشركات عن طريق دراسة أبعاد المرونة الإستراتيجية.

#### 1.4 أهداف الدراسة:

انسجامًا مع أسئلة الدراسة، فإنّ الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع المرونة الإستراتيجية في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين من وجهة نظر الموظّفين والمديرين.
2. توضيح المفاهيم المتعلّقة بالمرونة وأهمّيّتها ومسبّباتها وتصنيفاتها.
3. التعرف على درجة توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين.
4. إفادة الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين بأهميّة المرونة الإستراتيجية والفوائد المترتّبة على تطبيقها، والأثر المنعكس من ذلك على أداء هذه الشّركات.

#### 1.5 حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرّت هذه الدراسة على الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين الواقعة في الضّفة الغربية والبالغ عددها (15) شركة.
2. الحدود الزّمنيّة: تمّ العمل على إنجاز هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين يناير 2022 – ايار 2023
3. الحدود البشرية: تتضمّن هذه الحدود رؤساء الدوائر والمديرين ونائبيهم في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين.
4. الحدود الموضوعيّة: تمّ التركيز في هذه الدراسة- على المرونة الإستراتيجية في دراسة الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين.

## 1.6 التعريفات الإجرائية

تطرق الباحث الى تعريف المفاهيم المتعلقة بالدراسة بالاستناد على اسهامات الباحثين في تعريف المرونة الاستراتيجية و أبعادها وتم الاشارة الى ما هية الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وشروط إدراجها بالبورصة بما ينسجم مع أهداف الدراسة والأجابة على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

### 1.6.1 المرونة الإستراتيجية

إسهامات الباحثين لمفهوم المرونة الإستراتيجية  
جدول (1)

التعريف	اسم الباحث
جزء من الإستراتيجية التنافسيّة للمنظمة، آليات تكيف مع التغيرات البيئية.	(Butler & Ewaldm 2000)
قدرة المنظمة على إدارة المخاطر والتهديدات والفرص.	(Grewal & Tansuhaj 2001)
المرونة الإستراتيجية هي القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة.	(Skeibrok & Svensson, 2016)
قدرة الشركة على التنبؤ والتكيف بسرعة لبيئتها، وبالتالي للحصول على ميزة تنافسيّة.	(Schulze & Heidenreich, 2017)
هي القدرة الحيوية للمشروعات الجديدة لتحديث إستراتيجياتها في الوقت المناسب.	(Dai et al., 2018)

وفقاً للجدول رقم (1) فإنه يرى الباحث أنّ المرونة الإستراتيجية تعني قدرة الشركة على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والظروف التنافسيّة، وتخصيص الموارد كردود على هذه التغيرات، والعمل بكفاءة فيما يتعلّق بتخصيص الموارد، وبالتالي التّطوير والحفاظ على الميزة التنافسيّة للمنظمة.

## 1.6.2 أبعاد المرونة الإستراتيجية

لوحظَ عدد من تصنيفات المرونة الإستراتيجية وأبعادها في الظهور في منتصف الثمانينيات وحتى أوائل السبعينيات. وقد مثل التصنيف أحياناً مصادر للمرونة. ويوضّح الجدول (2) ملخّصاً لأبعاد المرونة الإستراتيجية حسب إسهامات مجموعة من الباحثين.

جدول (2)  
أبعاد المرونة الإستراتيجية

اسم الباحث	الابعاد المرونة الاستراتيجية
(Carlsson, 1989)	ثلاثة أنواع: 1. المرونة التشغيلية (مرونة قصيرة المدى في العمليات). 2. المرونة التكتيكية (مرونة متوسطة المدى في التفاوت في مستويات الإنتاج أو نطاق منتجات واسع). 3. المرونة الإستراتيجية (مرونة طويلة المدى تتمثل في كيف تضع الشركة نفسها في الأسواق المفضلة وتجد فرصاً جديدةً).
(Sethi&Sethi, 1990)	11 نوع: مناولة المواد, المرونة التشغيلية, مرونة الآلات, مرونة العملية, مرونة المنتج, مرونة التوسع, مرونة الحجم, مرونة الطريق/التوجيه, مرونة البرنامج, مرونة الإنتاج, مرونة السوق
(Das & Elango, 1995)	نوعان: 1. المرونات الداخليّة، مثال: مرونة الموظف، والهيكل التنظيمي – استجابة لزيادة الطلب على المنتج أو التغييرات في السرعة. 2. المرونات الخارجية، مثال: الموردين، والتحالفات – تسمح بخيارات بديلة ناتجة عن نقاط القوة لدى الشركاء.
(Leeuw & Volberda, 1996)	نوعان: 1. تنظيميّة التوجه – ظروف التكنولوجيا، والتصميم الهيكلي والثقافة. 2. إدارية التوجّه – تنوع المزيد، وسرعة التفعيل، والروتينات التشغيلية، والمرونات غير الروتينية.
(Sanchez, 1995)	نوعان: 1. مرونة المورد. 2. مرونة التنسيق.
(Abbott & Banerji, 2003)	ثلاث انواع: 1. مرونة السوق 2. مرونة الإنتاج 3. المرونة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث معتمداً على الدراسات السابقة.

بناءً على ما تقدم، يمكن للطالب القول: إنّ هناك تنوعاً في تناول الدراسات والبحوث السابقة لأبعاد المرونة الإستراتيجية وفقاً لطبيعة كلّ دراسة، والمجالات التي تناولتها، والمكان الي أُجريت فيه الدراسة، ويمكننا تناول أهمّ الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية التي تُلائم طبيعة الدراسة، ومجال التطبيق المستهدف الذي يرى الباحث أنّ الأبعاد أدناه تمثل الصّورة المُثلى بما يجيب عن أسئلة الدراسة، بحيث إنّها شاملة عن كافة الأنشطة الموجودة بقطاع الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين، وهي على النحو الآتي:

1. **المرونة الإنتاجية:** تتمثل في قدرة الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين بالتعديل

والتطوير والتحسين من خدماتها ومنتجاتها وخصائص المنتج والخدمة المقدمة في ضوء التحولات الداخليّة والعالمية التي تطرأ على بيئة الأعمال الفلسطينية.

2. **المرونة التنظيمية:** تتمثل في قدرة الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين على التكيف

والمواءمة بين مواردها اللوجستية والمادية والمالية المتاحة، وقراراتها المتخذة حال تعرضها لتحدياتٍ وتغيراتٍ بيئيةٍ جديدةٍ وكذلك قدرة الشّركة على التحول الرقميّ وتوفير الإمكانيات اللوجستية في حال تعرضها لتحدياتٍ بيئيةٍ مفاجئةٍ.

3. **المرونة السوقية:** تتمثل قدرة الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين على إعادة تقييم

جهودها التسويقية في السوق المحليّ خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك استجابةً للمتغيرات البيئية.

4. **المرونة التنافسية:** تتمثل في قدرة الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين على توفير

المعلومات بالجودة والدقة والتوقيت المناسب لتساعد متخذي القرارات في الشّركات على اتخاذ القرارات الصّحيحة التي تتلاءم مع طبيعة كلّ مرحلة من مراحل التغير التي قد تواجهها الشّركات.

### 1.6.3 الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين.

وهي الشّركات التي يحقّ لها إدراج اسمها في سوق فلسطين للأوراق المالية، ضمن شروطٍ معينةٍ تضعها السوق كـمقياسٍ للإدراج. كما أيضاً في ملحق رقم (3) أسماء الشركات المبوحة المستهدفة لهذا البحث.

#### شروط الإدراج:

- أ- أن يكون مدفوعاً (50%) على الأقلّ من رأسمال الشركة المكتتب به.
- ب- أن يكون رأسمال الشركة العامل كافياً.
- ج- ألا يقلّ رأسمال الشركة المكتتب به عما يعادل (750.000) دولار.
- د- ألا يقلّ عدد الأسهم المصدرة عن (100.000) سهم.
- هـ- ألا يقلّ عدد المساهمين العاملين في الشركة عن (100) مساهم.
- و- ألا تقلّ نسبة الأسهم القابلة للتداول والمملوكة من قبل المساهمين العاملين عن (25%).

### 1.7 فَرَضِيَّاتِ الدِّرَاسَةِ:

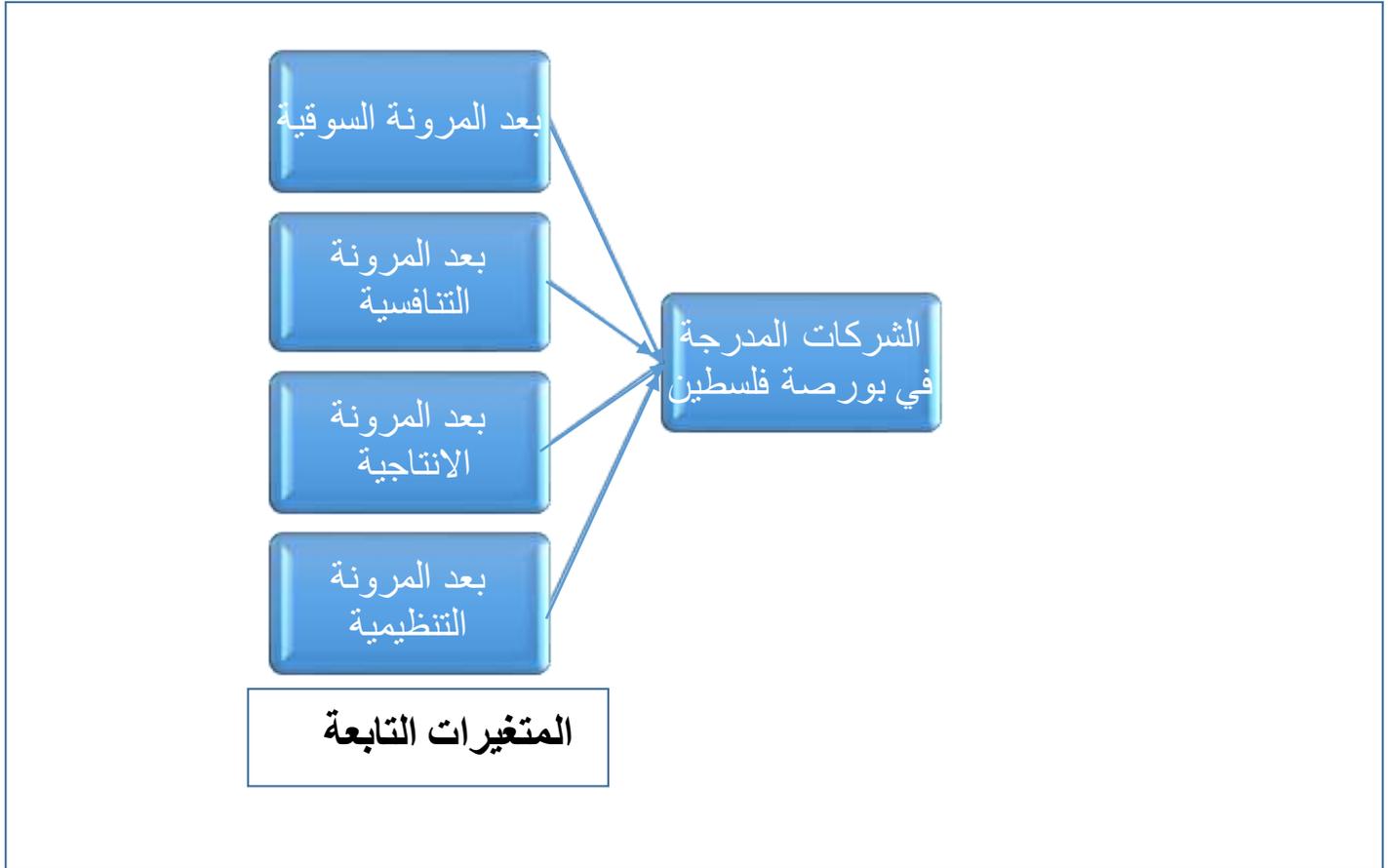
بناءً على المراجعة للجهود البحثية السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، وبما أنّ طبيعة الدراسة هي استكشافية بحثية وصفية، فقد تمّ الاكتفاء بأسئلة البحث الرئيسية والفرعية.

### 1.8 متغيرات الدراسة:

صُممت الدراسة بحيث تشمل المتغيرات الآتية:

1. المتغير التابع: أبعاد المرونة الإستراتيجية (الإنتاجية، التنظيمية السوقية، التنافسية).

## 1.9 نموذج الدراسة:



شكل 1 (نموذج الدراسة)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

2.2 الإطار النظري

3.2 الدراسات السابقة

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

## 1.2 المقدمة

يتألف هذا الفصل من جزأين، هما: الإطار النظريّ والدراسات السابقة، حيث تكون الإطار النظريّ من ثلاثة أقسام، يتناول القسم الأول التطور التاريخي للمفهوم وكيف تطوّر المفهوم من مختلف الباحثين، وكذلك النظريات المرتبطة بالمرونة الإستراتيجية وتحديد النظرية الأنسب لمشكلة البحث، مع تبرير أسباب اختيارها وأسباب عدم اختيار النظريات الأخرى، وكذلك يتناول القسم الثاني أبعاد المرونة الإستراتيجية التي تمّ تحديدها بناءً على المقابلات بأنواعها أُجريت مع مجتمع الدراسة، وتتاول القسم الثالث نبذةً عن بورصة فلسطين، وتمّ اختتام هذا الفصل بالدراسات السابقة والتعقيب عليها.

### 2.2 الإطار النظريّ للدراسة

#### 2.2.1 التطور التاريخي للمرونة الإستراتيجية

##### 1- المرونة الإستراتيجية (السبعينيات)

تضمّنت بعض البحوث المبكرة على المرونة الإستراتيجية أبحاث Eppink (1978)، الذي اقترح أنّ التخطيط طويل المدى يحتاج مرونة. وعرّف Eppink (1978)، مصطلح "القابلية للتكيف" بأنه "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير غير المتوقع". وأضاف: "يمكن رؤية المرونة سمةً في المنظمة تجعلها أقلّ ضعفاً أمام التغييرات الخارجية غير المتوقعة، أو تضعها في وضع أفضل للاستجابة بنجاح لهذا التغيير (Eppink, 1978)". وناقش Eppink أنّ المرونة الإستراتيجية ضروريةٌ للتعويض عن التغييرات الإستراتيجية في البيئة "غير المباشرة" للشركة، التي وصلت إليها عبر مكونات بيئتها "المباشرة". واقترح أنّ هذه التغييرات تستلزم درجةً عاليةً من الأشياء غير المألوفة، وبالتالي يمكن أن تكون ديناميكيةً جدًا وطائرة.

حيث وصف Klingen (1975)، إمكانية المناورة الإستراتيجية بأنها "درجة تُحقّق السلوك الإستراتيجي". واعتُبر أنّ إمكانية المناورة الإستراتيجية تتحدد من خلال حرية حركة الشركة وبيئتها وجودة تحكّمها الإستراتيجي داخل الشركة، وبناء على هذا الرأي، يمكن أن تتفاوت حرية حركة الشركة من قطاع إلى آخر".

## 2- المرونة الإستراتيجية (الثمانينيات)

بالرغم من تعريفات المرونة الإستراتيجية المحددة أكثر والتي ذكرناها سابقاً، استُخدم هذا المصطلح على نطاق واسع في بحوث الإدارة العامة، حين قدم Porter عمله البارز عام 1980 والذي حمل عنوان "الإستراتيجية التنافسية"، وقدم وجهة نظرٍ محددةً أكثر حول الإستراتيجية بشكل، جعلها لازالت "تهيمن" على بحوث الإدارة الإستراتيجية اليوم. ويشير Porter (1980) إلى الخيار الإستراتيجي الذي يكون أمام الشركة فيه مجموعة محدودة من الإستراتيجيات التي عليها الاختيار بينها، بناء على دراسة بيئتها الخارجية، فقد دعم Porter بقوة أيضاً طريقة "أفضل خيار واحد" في الإستراتيجية، والتي كانت تعتمد على الحاجة لاتخاذ خيارات إستراتيجية من بين مجموعة خياراتٍ تحمل درجاتٍ متفاوتة من المخاطر الإستراتيجية والمالية (Porter 1985).

وسّع Harrigan (1986)، حجة Porter لتشمل كيف قد لا تتمكن الشركة من استغلال كلّ الإستراتيجيات التي يمكنها تحديدها. لا يغير هذا الرأي أيّ افتراضات أساسية قدمها Porter حول طبيعة المنافسة، والطريقة التي تتفاعل بها الشركات مع بيئتها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة. توجد الميزة التنافسية المستدامة عندما لا يتمكن المنافسون من تكرار منافع الإستراتيجية (Barney, 2001).

ترتبط المرونة الإستراتيجية مع كلِّ من البيئة الداخليَّة والخارجيَّة للشركة؛ حيث اقترح Anderson (1985) منظورًا أوسع للمرونة الإستراتيجية، فناقشها بوصفها تدور حول قدرة الشركة على إعادة هيكلة نفسها داخليًا، وكذلك إعادة هيكلة علاقتها بالبيئة الخارجية، بما في ذلك المنافسة النابعة من أيِّ مكان تقريبًا، حتَّى من خارج صناعة الشركة.

### 3- التسعينيات وصاعدًا.

وكما ذكرنا سابقًا، تقترح التعريفات عادة أنَّ المرونة الإستراتيجية تعني "القدرة على أخذ إجراء ما استجابةً للتغيرات البيئية" (Buckley, 1997) (Evans, 1991) حدد (Sanchez, 1995) "مرونة المورد" و"مرونة التنسيق" بأنها الإمكانيات التي تسهم في المرونة الإستراتيجية. أصبح يُنظرُ إلى المرونة الإستراتيجية أيضًا كإمكانيَّة وتتأثر المرونة الإستراتيجية بالظروف الداخليَّة والخارجيَّة للشركة.

### 4- المرونة الإستراتيجية: خارجيًا.

يمكن أن تتضمَّن البيئَةُ عواملٌ مثل التغيرات التنظيميَّة والاقتصاديَّة والسياسيَّة والاجتماعيَّة التي تؤثر على بيئات المُهمَّة الرئيسيَّة والثانوية (Achrol & Kotler, 1999). وقد أشار نهج إستراتيجية تحديدية أكثر إلى أنَّ التغيرات في بيئة الشركة ينتج عنه إعادة تقييم للإستراتيجية ضمن مجموعة معينة من البدائل الإستراتيجيَّة (Parnell, 2003) ; (Harrigan, 1986) ومن ثم، يعتمدُ الخيار الإستراتيجيُّ على كيف تُقيم الشركة وضعها في البيئَة.

وكما أشار الباحثين Achrol & Kotler (1999) أن المرونة الإستراتيجية للمنظمة تتطلب

القيام ببعض الإجراءات للتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية، وهي:

1. تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية. إعادة تخصيص موارد المنظمة لمسارات

جديدة للعمل طبقاً للتغيرات في البيئة الخارجية من أجل الاستفادة من الفرص،

ومواجهة التحديات بشكل سريع.

2. التنبؤ بالتحديات والاتجاهات البيئية التي يمكن أن تحدث.

3. تعديل إستراتيجية المنظمة، وبناء أكبر عدد ممكن من الخيارات الإستراتيجية.

### 5- المرونة الإستراتيجية: داخلياً

تمتلك المرونة الإستراتيجية الداخلية في المنظمة عادة ثلاثة مستويات من تحليل الإستراتيجية:

(مستوى مرتفع - اتجاه تنظيمي، مستوى متوسط - هيكل تنظيمي، ومستوى منخفض - عمليات تشغيلية تنظيمية).

وتتقسم هذه المرونة الإستراتيجية المحفزة داخلياً إلى ثلاثة مستويات مشابهة لتقسيم (Krijnen,

1979) لعملية صنع القرار الإستراتيجي إلى مستوى إستراتيجي، منها سياسة إستراتيجية، أهداف اجتماعية

واقتصادية، وخليط سوق المنتج، والمستوى التنظيمي منها الهيكل التنظيمي، صنع القرار، عمليات

التواصل، والمستوى التشغيلي مثل أحجام الإنتاج.

وناقش أيضًا Sanchez (1995)، أن هناك مكونين مهمين في المرونة الإستراتيجية، هما "مرونة المورد" و"مرونة التنسيق"، وكلاهما تتحكم فيه بيئة الشركة الداخلية. إن هذا التصور المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية يتضمن تركيزًا داخليًا على البيئة الداخلية للشركة، وتتوافر الخيارات الإستراتيجية المختلفة بناءً على طبيعة التغيير وتأثير الشركة الداخلي.

يركّز الرأي المعتمد على المورد على الأصول والقدرات التي تقدم ميزة تنافسية. وتقتصر الإسهامات القديمة حول المرونة الإستراتيجية أن المرونة الإستراتيجية تعتمد اعتمادًا مشتركًا على ما يُطلق عليه (مرونة المورد ومرونة الشركة) في توجيه هذه الموارد إلى مسارات العمل البديلة (Pauwels & et al., 2005). وهذا يدرك الرأي الخاص بالميزة التنافسية المستدامة المعتمدة على المورد أهمية التفريق بين الشركات، بناءً على إمكانات مواردها.

وتصف المرونة الإستراتيجية في الرأي المعتمد على الكفاءة في الشركة القدرة على الاستجابة بطريقة متميزة للبيئة المتغيرة. كما أن الرأي المعتمد على الكفاءة في الشركة يتصدر بحوث الإدارة الإستراتيجية، خاصة في دراسة (Prahalad & Hamel, 1993) التي هي بعنوان "الكفاءة الجوهرية". عُرِفَت الكفاءات الجوهرية بأنها التعلّم الجماعي في المنظمة، وبخاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة، ودمج تيارات تقنيات متعددة". يختلف هذا عن الرأي المعتمد على المورد، الذي يُركّز على الأصول والقدرات التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة (Prahalad & Hamel, 1993).

## 2.2.2 مفهوم المرونة الإستراتيجية:

وباستقراء ما سبق من تعريفات لمفهوم المرونة الإستراتيجية يتضح ما يلي:

أنّ المرونة الإستراتيجية تمثل "قدرة للمنظمة تهدف إلى الاستجابة للظروف البيئية شديدة الاضطراب، وتطوير ميزة تنافسيّة للمنظمة والحفاظ عليها من خلال:

1. مواجهة التغيرات الخارجية غير المألوفة، والتي تؤثر على أداء المنظمة ومواءمها.
2. التعامل بشكل مستمرّ مع التغيرات غير المتوقّعة من منظور بعيد المدى.
3. التعامل مع تهديدات السوق وفرصه بشكل تفاعليّ واستباقيّ.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية للشركات على أنها:

"قدرة الشركات على الاستجابة الفورية بشكل استباقيّ أو تفاعليّ للظروف البيئية، وما تشتمل عليه من فرصٍ وتهديداتٍ من خلال تبنيها لبعض الإجراءات التي تُمكنها من تخصيص مواردها لمسارات عمل جديدة، وتعديل إستراتيجيتها، ممّا يساعدها على تحقيق ميزة تنافسيّة والحفاظ عليها".

تباينت وجهات نظر الباحثين والكتّاب حول كيفية تعريف المرونة الإستراتيجية، وحسب هذه الآراء تختلف تعاريفها، فمثلاً تركّز فئة منهم على تعريف المرونة الإستراتيجية على القدرات الداخلية للمنظمة، فعلى سبيل المثال مرونة الإنتاجية أو المرونة الهيكلية أو المورد أو مرونة المعدات... الخ. أمّا الفئة الأخرى، فتركّز على كيفية استجابة المنظمة للتغيرات البيئية، ويستعرض الباحث مجموعة من التعاريف ولعدد الباحثين والكتّاب والمتعلّقة بالمرونة الإستراتيجية، إذ يمكن تصميمها في الجدول (3).

الجدول (3) تعريف المرونة الإستراتيجية على وفق وجهة نظر عدد الباحثين والكتاب

ت	الباحثين والكتاب	التركيز	التعريف
1	Ansoff, 1980 نقلا عن: Grewal & Tansuhaj, 2001, 67-80	تغيرات السوق	هي قدرة المنظمة لإدارة تغيرات السوق، وبالإستجابة الفورية وبطريقة استباقية للتهديدات والفرص السوقية.
2	Harrigan, 1985 نقلا عن: Tan & Wang, 2010, 356-362	مكانة المنظمة	إنها قدرة المنظمة على استعادة مكانتها في السوق وتغيير خططها، أو تفكيك إستراتيجياتها.
3	Aaker & Macarenhas, 1991, Baharami, 1992 نقلا عن: Qiaozhen, 2014, 131-135	ميزة تنافسية	هي قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق، والحفاظ على ميزة تنافسية.
4	Das & Elango, 1995, 60-75	التغيرات البيئية	هي قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة، مع مراعاة للقوى التنافسية في السوق.
5	Sanchez, 1995, 135-159	الفرص البيئية	تشمل قدرة المنظمات على الإستجابة بسرعة للفرص والتغيرات البيئية.
6	Lau, 1996 نقلا عن: Agha, Atwa & Kiwan, 2014, 65-72	تعديل الأهداف	هي قدرة المنظمة على الإستجابة لحالات الألتاكد عن طريق تعديل أهدافه بدعم من المعرفة المتفوقة.
7	Greenley & Oktemgil, 1998 نقلا عن: Katsaros, Tsirikas & Bani, 2014, 567-581	التغيرات البيئية	هي قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع التغير البيئي.
8	Shimizu & Hitt, 2004, 44-59	تخصيص الموارد	هي قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الكبيرة في البيئة، بشكل سريع وتخصيص مواردها لدراسة الأعمال الجديدة استجابة لهذه التغيرات، مع الإدراك والتصرف بشكل فوري في الوقت نفسه.
9	Wang, 2005 نقلا عن: Sushil & Chroust, 2015, 240	إيجاد الخيار	أن القصد منها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية، لإيجاد الخيار وحزمة من الموارد وتطوير المنتجات وضمان ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

الجدول (3) تعريف المرونة الإستراتيجية على وفق وجهة نظر عدد الباحثين والكتاب

10	Asikhia, 2006, 52	تخصيص الموارد	أنها قدرة المنظمة على التعامل مع جميع أشكال التغيرات في البيئة عبر تخصيص وإعادة تخصيص مواردها لتحسين الأداء.
11	Zhang, 2006, 84-103	الأداء	هي القدرة المنظمة في تحقيق الأداء المتفوق،
12	Wang & Li-Hua, 2007, 70	التنمية البيئية	هي قدرة المنظمة في تشكيل التنمية البيئية نحو طريقة أكثر ملاءمة، إذ سيكون لها تأثير كبير في القدرة التنافسية والأداء.
13	MacKinnon, Grant & Cray, 2008, 1-9	إستغلال الفرص	إنها قدرة المنظمة على تخفيف التهديدات وإستغلال الفرص المتاحة في بيئة تنافسية بشكل حيوي.
14	Fasnacht, 2009, 142	إمكانية المديرين	هي القدرة على التحكم الديناميكي واستجابة إدارة المنظمة لمتطلبات البيئة، التي ترتبط بالأهداف الإستراتيجية لها، ومؤشر على مدى إمكانية المديرين التفعيل السريع هذه القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار.
15	Najmaei & Sadeghinejad, 2009, 32-54	التنبؤ بالتحديات	هي قدرة المنظمة على تحريك مواردها في الوقت المناسب، بسرعة وبشكل صحيح من أجل التنبؤ بالتحديات والاتجاهات البيئية، والاستجابة بشكل تنافسي لتغيرات البيئة.
16	Nadkani & Herrmann, 2010 نقلا عن: Cingoz & Akdogan, 2013, 582-589	التكيف	هي قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية الحقيقية أو الالاتأكد.
17	بحي، 2010، 33	تعديل العمليات	هي تأثير إيجابي على منافسة المنظمات في بيئات الأعمال المتغيرة، فهي تحتاج إلى تعديل عملياتها الحالية، بسرعة على وفق التغيرات البيئية، التي تتضمن تقلبات في الطلب والابتكارات التكنولوجية.
18	Escrig-Tena <i>et al</i> , 2011, 1-27	الميزة التنافسية	إنها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وبطريقة مختلفة للتغيرات البيئية، وكذلك تطوير أو الحفاظ على ميزتها التنافسية.
19	Armstrong, 2011, 52	الاستجابة	أنها قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات في بيئتها التنافسية.

الجدول (3) تعريف المرونة الإستراتيجية على وفق وجهة نظر عدد الباحثين والكتاب

هي الإمكانيات والقابليات المتوافرة في موارد المنظمة إذ تسمح للمنظمة حرية التنقل بين الإستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات البديلة المختلفة.	الإستراتيجيات البديلة	العطوي، 2011، 4	20
هي قدرة المنظمة للتركيز على البيئة الخارجية، والتركيز على البيئة الداخلية لتكامل الموارد بكفاءة.	التركيز على البيئة	Zhan, Lu & Solvang, 2012, 331-338	21
إنها قدرة المنظمة على الاستجابة لحالات اللاتأكد، عن طريق تعديل أهدافها، بمساعدة معلوماتها المتفوقة ومعرفتها.	تعديل الأهداف	Fernandez-Perez <i>et al</i> , 2012, 777-812	22
إنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية عبر التغييرات المستمرة. وتركز المرونة الإستراتيجية كمتغير متعدد الأبعاد، ومرونة الموارد ومرونة التنظيم أو التنسيق، إذ تدمج العوامل الرئيسة داخل المنظمة لتؤثر في العلاقة بين توجه ريادة الأعمال وأداء المنظمات.	الموارد والتنظيم	Yu, 2012, 1711-1720	23
هي القدرة على التحول من إستراتيجية مسيطرة إلى أخرى، وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزام طويل الأجل لتنمية من الموارد المهمة وتغذيتها، كما تطالب المنظمة تصبح منظمة متعلمة ماهرة في إيجاد وكسب ونقل المعرفة وعلى تعديل السلوك لكي تعكس المعرفة والأفكار الجديدة.	منظمة متعلمة	Wheelen & Hunger, 2012, 13	24
إنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر الإستراتيجية عبر قدرتها على الإستجابة للفرص والتهديدات في البيئة عبر استخدام مواردها بطريقة استباقية أو رد الفعل.	إستباقية	Sushil & Stohr 2014, 41	25
هي النهج الذي يسمح للمنظمات للتعامل بشكل فعال مع المستقبل الذي يمكن التنبؤ به، وحصص من موقف السوق والدفاع عنها، في سوق متقلبة وغير مستقرة، وهذا نهج البقاء للمنظمات ذكيا في البيئة.	حصص السوق	Agha, Atwa & Kiwan, 2014, 65-72	26
إنها قدرة المنظمة على أن تكون مرنة، في الخيارات الإستراتيجية، في المستوى العالية، والمتوسطة، والمنخفضة في الوقت نفسه.	الخيارات الإستراتيجية	Georgzén & Palmér, 2014, 8	27

### 2.2.3 إنجازات المرونة الإستراتيجية وعوائقها:

اقترح Evans (1991) ، أربع مناورات إستراتيجية (مناورتان هجوميتان ومناورتان دفاعيتان) لتحقيق المرونة. تُركّز هذه المناورات على ما يُطلق عليه "الحلقة المحفّزة"، أنّ الحالة الطارئة غير المتوقّعة، كما أنّ المناورات الهجومية هي مناورات استباقية (مثل استغلال المبادرة) واستغلالية (مثل انتهاز الفرص)، أنّ المناورات الدفاعية وقائية (مثل التأمين ضدّ خسارة كبيرة) وتصحيحية (مثل إصلاح الأضرار).

أكدت دراسة Sanchez (1995) أنّ المرونة الإستراتيجية تعتمد على كلّ من مرونة الموارد في الشركة، وعلى قدرة الشركة على توجيه هذه الموارد بشكل مرّن إلى مسارات عمل بديلة عند الضرورة يسمح هذا للشركة بامتلاك خيارات استراتيجية عند التعامل مع البيئات الديناميكية. وأوضحت دراسة Lau (1996)، أنّ المرونة تتحقق من خلال التركيز على تطوير مهارات مثل المعرفة والقدرات والهيكل التنظيمي المرّن بدلاً من تقنيات أو برامج معينة.

يظهر مفهوم الهياكل التنظيمية الأقلّ صرامةً، والمسطحة والأفقية أكثر في البحوث المنشورة عادة باعتبارها ضرورةً لتحقيق المرونة الإستراتيجية (Matthyssens et al., 2005). أحد الموضوعات المتكررة الأخرى في البحوث الخاصة بتحقيق المرونة الإستراتيجية، وهو قدرة صنّاع القرار الرئيسيّون على الوصول إلى البيانات التنظيمية وتحليلها بشكل فوريّ لتحديد الاتجاهات الناشئة واستغلالها.

حدد (Shimizu & Hitt, 2004) ثلاثة مكونات للمرونة الإستراتيجية، هي: الانتباه، والتقييم، والعمل، وذكروا العوائق التي تواجه هذه المكونات، وحددوا ثلاثة أنواع من العوائق Shimizu & Hitt, (2004):

1. عوائق الانتباه: عقلية تتسم بالرضا عن الوضع، وجمود تنظيمي يُفضي إلى جهل بكل ما ينحرف عن الروتين.

2. عوائق التقييم: عوامل خارجية، والمبالغة في الاستثمار على أمل حدوث تغيير جذري.

3. عوائق التنفيذ: عدم يقين بيئي، مقاومة التغيير، وقيود على الموارد، إلخ.

#### 2.2.4 مستويات المرونة الإستراتيجية:

يمكن تحديد ثلاثة مستويات للمرونة الإستراتيجية على النحو الآتي:

1- المرونة الإستراتيجية في المستوى الأعلى:

عادةً ما يُسمى صنع القرار الاستراتيجي باسم (المستوى الأعلى) على مستوى الشركات أو الاتجاه

التنظيمي (Roberts & Stockport, 2009).

بغض النظر عن المصطلحات المستخدمة، يهدف هذا المفهوم إلى شرح الإستراتيجية العامة

للشركة، فعلى سبيل المثال، الاتجاه والتكوين والتنسيق للشركة واستنادا إلى دراسة الباحثين Roberts and

Stockport (2009) فإنّ التصنيفات والمرونة الإستراتيجية في المستوى الأعلى تتعلق بالتغيير الشامل

في الإستراتيجيات والتجديد، والتنوع في المنتجات والخدمات والتحول إلى أسواق جديدة أو تقنيات

واتجاهات.

## 2- المرونة الإستراتيجية في المستوى المتوسط:

تم الإشارة إلى صنع القرار على المستوى المتوسط في الإستراتيجية والمرونة في الأوساط الأكاديمية، كالمستوى التنظيمي والمستوى التنافسي والهيكل التنظيمي، أو على مستوى الأعمال التجارية (Sharma et al., 2010)،

ويتعلق صنع القرار الإستراتيجي في هذا المستوى بالتعاون وكيفية التعامل مع المنافسة وغيرها من الأنشطة ذات القيمة المضافة من منظور معاصر (Johnson et al., 2011). حيث تتعلق المرونة التنظيمية بأنشطة مثل مرونة التنسيق والمرونة الموقعية ومرونة الموارد (Ruiner et al., 2013).

ومن خلال الجمع بين هذه الإستراتيجية ومؤشرات المرونة وقياسات المرونة الإستراتيجية متوسطة المستوى، يمكن تلخيصها على النحو الآتي: الكفاءات، عمليات اتخاذ القرار، الاتصال، الابتكار، وكيفية معالجة المنافسة وغيرها من الأنشطة ذات القيمة المضافة.

## 3- المرونة الإستراتيجية في المستوى الأدنى:

فيما يتعلق بالمستوى المنخفض، هناك ارتباك أقل فيما يتعلق بالمصطلحات في الأوساط الأكاديمية السابقة بشأن المرونة والإستراتيجية، وهذا المستوى يشترك على أكثر أو أقل بالمرحلة التشغيلية (Johnson et al., 2011).

ووفقاً للباحث Burnes (1992)، فإنَّ المرحلة الإستراتيجية التشغيلية تتعلَّق بالقرارات الإستراتيجية بشأن العمليات والأشخاص والموارد، كما يمكن النظر إلى الشَّرَكَات على أنها مرنة عندما يمكنهم تغيير المنتجات بسهولة للتاسب مع التقلبات، وكفاءة نقل المنتجات بين المواقع، سحب الإنتاج من الأسواق غير المربحة، وتخصيص المنتجات أو نقل الموارد للأسواق المربحة (Fisch & Zschoche, 2012 (Kandemir & Acur, 2012).

والجدول (4) يوضِّح متغيرات المرونة الإستراتيجية ووظائفها لكلِّ مستوى من مستويات المرونة

الإستراتيجية:

جدول (4) متغيرات ووظائف المرونة الإستراتيجية

مراحل المرونة الإستراتيجية	مستوى الأعلى	المستوى المتوسط	المستوى الأدنى
الوظائف	السياسة الإستراتيجية - الإستراتيجيات الشاملة	السوق - إستراتيجيات الاتصال	العملية، إستراتيجيات الإنتاج
المتغيرات	العملية الإستراتيجية، التنوع في المنتجات والخدمات، التحول إلى أسواق جديدة، تقنيات , اتجاهات	نشاطات القيمة المضافة عملية اتخاذ القرار عملية الاتصال الابتكار الكفاءات المنافسة	حجم الإنتاج تقلبات العرض والطلب تحويل مواقع الانتاج القرارات التشغيلية

## 2.2.5 البيئة الداخلية للمنظمة.

يمكن تعريفها على أنها مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية. (محسن ومحمد، 2007) والبيئة الداخلية للمؤسسة؛ تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المنظمة (عبد العزيز، 2012).

هذا وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة؛ المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمنظمة (خديجة، 2015).

وبالتالي يمكن القول إن البيئة الداخلية هي مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها. وتتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة لها (عبد العزيز، 2012).

حيث تتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة. والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها في استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.

واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية، وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر (ناتج التحليل الخارجي) من جانب آخر بما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة.

ولأجل مساعدة المنظمة في التعرف على إمكاناتها وقدراتها الداخلية يمكن تجسيد أهميتها النقاط التالية (الطيب 2017):

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج.
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها، وبالتالي تصحيحها وتقييمها بسهولة الاستفادة من معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي تمكن المؤسسة من اغتنام أكبر نقاط القوة لديها عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم
- معرفة سمعة المؤسسة، واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها؛
- الإمكانية للإدارة العليا يجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ أخذاً في الحسبان الاستثمار والاستعمال الكفء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستعمال في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها عن طريق التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية (مصطفى، 2013).
- يتيح الفهم الجديد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والنشاطات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- يسهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها من معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة؛ وبالتالي تتيح فرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج (عبد العزيز، 2012).
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.. الخ.

## 2.2.6 علاقة مصطلح المرونة ببعض المفاهيم الأخرى

يتناول البعض مصطلح المرونة بشكل متبادل مع مصطلحات أخرى مختلفة مثل (التكيف، والرشاقة) نظراً لظهوره في العديد من المجالات.

يشير Evans (1991) إلى أن مصطلح التكيف يتضمن التعديل الدائم بما يتناسب مع البيئة المتغيرة، والاستعداد للتعامل مع ضرورات البيئة الجديدة، في حين أن المرونة تعكس الاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة، وتُمكن من الاقتراب المؤقت لها، ذلك لأنه في البيئات المضطربة يمكن للحالات البيئية اللاحقة أن تعيد تشكيل الحالة السابقة أو تعززها مرة أخرى، كما يشير التكيف أيضاً إلى قدرة المنظمة على المواءمة من خلال إجراء تغييرات هيكلية. أما المرونة، فهي تمثل القدرة على المواءمة بدون تغييرات هيكلية.

وفي ضوء ما سبق يشير التكيف إلى الانتقال إلى وضع جديد يتناسب مع البيئة المتغيرة، والاستقرار عليه من خلال إجراء تغييرات هيكلية. أما المرونة، فهي تفيد الاستجابة المؤقتة للتغيرات غير المتوقعة، مع الأخذ - في الاعتبار -، وارتكازًا على المرونة، يعتقد آخرون أن الرشاقة امتداد للمرونة.

وقد ظهر مصطلح الرشاقة في عام ١٩٩١ من خلال معهد إياكوكا بجامعة ليهاي lacocca Institute of Lehigh University بالولايات المتحدة الأمريكية، لذلك فهو مصطلح حديث نسبيًا. وفي عام ١٩٩٢ قدم معهد إياكوكا بجامعة ليهاي تعريفًا للرشاقة بأنها: "القدرة على الازدهار في البيئة المتغيرة التي لا يمكن التنبؤ بها، وتشير المنظمة الرشيقة إلى قدرتها على إشباع متطلبات المستفيد بجودة وبتكاليف أقل ومرونة أعلى".

وقد أوضح الغزالي (2013)، من خلال عرض التطور التاريخي لمفاهيم المرونة والرشاقة - أن مصطلح (المرونة) نجم عنه ظهور مصطلح (الرشاقة)، وقبل تسعينيات القرن العشرين استخدم الباحثون مصطلح المرونة للإشارة إلى الرشاقة أيضًا، ولكن مع الحاجة إلى التعاون الخارجي مع المستفيدين بدأ الباحثون في استخدام مصطلح الرشاقة.

ويمكن رؤية المرونة على أنها سمة جوهرية، تُمكن النظام من التعديل طبقًا للتغيرات الخارجية، في حين أن الرشاقة مدخل لإعادة التشكيل السريع للنظام حين يُواجه بتغيرات لا يمكن التنبؤ بها، وطبقًا للغزالي (2013)؛ فإن المرونة هي قدرة للرشاقة وعنصر من عناصرها بجانب عناصر أخرى، مثل السرعة والجودة والتكلفة.

## 2.2.7 العلاقة بين الرشاقة والمرونة الإستراتيجية.

إنّ مفهومي الرشاقة والمرونة مرتبطان -بشكل أساسي- بالقدرة على التغيير الداخليّ بما يضمن إيجادَ حَرَائِكٍ إيجابيّ تجاه التغيرات والأحداث المستجدة، وعدم الركون إلى الطرق والأدوات التي تمّ استخدامها سابقاً ومحاولة الاكتشاف المستمرّ لطرقٍ وأدواتٍ جديدةٍ تلبيّ احتياجات المستقبل وتولّد الفرص من رَحْم الأزمات.

أي أنّ الرشاقة الإستراتيجية ليست مجرد مظاهر شكلية في المؤسسة تظهر للزبون من الخارج، لتعكس الصّورة الإيجابية أمام الزبون وفي المحيط، ولكنها فكرٌ متكاملٌ يلزمه ثقافة ومرونة تنظيميّة ونُظم معلومات وانسجام كامل بين كافة المستويات.

تناولت الأدبيات -في مجال الإدارة- موضوع الرشاقة باعتباره موضوعاً مُهمّاً وحيويّاً من عدة جوانب إدارية عدة، وقد عرفها Audran (2011)، بأنها "عبارة عن التدخّلات التكتيكية وقت الحاجة، بحيث تكون عبارة عن ردّ فعلٍ لحدثٍ طارئٍ"، في حين أنّ الرشاقة الإستراتيجية عبارة "عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه، والعمل على علاجه لو حدث". وبعد مفهوم الرشاقة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة، التي لها أثرٌ كبيرٌ في إبراز المنظّمات، وامتلاكها السّمة والنظرة المعاصرة، وكيفية تفسير أدائها، وسرعة تفوقها التنافسيّ ودقّته" (الغزالي, 2013).

وتشكل الرشاقة الإستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، بسرعة ودقة تُمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها (Ojha,2008). وكذلك يعرفها AbuRadi (2013)، بأنها "القدرة على سرعة التعرف، واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات، وتجلب الاصطدامات".

ويعرفها آخرون أيضاً بأنها "القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الإستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الإستراتيجية والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بشكل نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة" (Lans & et al 2013). ويعرفونها Idris and Al-Rubaie (2013) و Santala (2009)، بأنها "ظاهرة تساعد في إنتاج المنتجات المناسبة في الوقت والمكان والسعر المناسب للزبائن، وتؤكد التفكير الإستراتيجي والرؤية الواضحة، بدلاً من التخطيط الإستراتيجي".

إن جوهر الرشاقة الإستراتيجية يكمن في قدرة المنظمات في مؤاممة إستراتيجياتها على نحو ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة عبر المتابعة المستمرة للبيئة والاستفادة من الفرص المتاحة وعدم التعرض للمخاطرة من خلال التمتع بصفات معينة لتحقيق أهدافها.

وأشار Baker (1996)، بأن الهدف من ورقته البحثية هي "إضفاء بعض الوضوح في التمييز بين "المرونة و "الرشاقة" كمفاهيم تجارية. باختصار، هناك إختلاف وهو مستوى تطبيق المفهوم، حيث الرشاقة تعمل على تركيز بشكل أكبر على المستويات الإستراتيجية، بينما غالباً ما ترتبط المرونة بمستويات التشغيل. بالإضافة إلى ذلك، خفة الحركة تعني كلاً من أبعاد النطاق والاستجابة.

في حين أنّ المرونة يُمكن أن تكون أحدهما أو الآخر أو كليهما. لتوفير "خفة الحركة" على مستوى الشبكات التنظيمية والتجارية، والعمليات المرنة بحاجة لذلك يجب النظر إلى المفهومين على أنّهما متكاملان وليس متبادلان باستثناء. يجب تقليل النهج الأكثر اتساقًا لاستخدام المصطلحات التي تمت مناقشتها هنا الارتباك الحالي الموجود بين المجتمعين الأكاديمي والممارس على حدّ سواء (Ansoff and Brandenburg, 1971).

وهذا ما يتفق عليه الباحث مع مقال للكاتبين Ansoff and Brandenburg في العام 1971 على أنّه عندما تكون الشركة مرنة، فإنها تكون قادرة على إجراء تغييرات داخل النظام التنظيمي الحالي، في حين أن الشركات رشيقة فإنها قادرة على تغيير النظام العام بالكامل استجابة لقوة خارجية.

## 2.2.8 سِمَات المرونة الإستراتيجية:

استناداً إلى عدة باحثين فيما يخصّ سِمَات المرونة الإستراتيجية، فقد عرّجوا على العديد من السِمَات التي تتسم بها المرونة الإستراتيجية حسب الآتي:

1. الاستباقية والتفاعلية: تُعدّ المرونة الإستراتيجية مجموعةً من القدرات التي تُمكن المنظمات

من قيادة التغيير أو الاستجابة له، وتأكيداً لذلك تشتمل المرونة الإستراتيجية على منظور

استباقي Proactive ومنظور تفاعلي/ردّ الفعل Reactive.

تشير المرونة الاستباقية إلى قدرة المنظمة على تهيئة الفرص واغتنامها، والاستعداد

للظروف البيئية غير المؤكدة، حيث تنظر المنظمات التي تتمتع بمرونة استباقية إلى

البيئة على أنها مصدر للفرص التي تُسهّم في تحقيق ميزة تنافسية (Lunnan, 1999).

أشار Lunnan (1999)، إلى أنّ المرونة التفاعلية عبارة عن قدرة المنظّمات على التصرّف بعد الحدث استجابةً لأيّ تغييرات في البيئة، وهي تُمكن المنظّمات من التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة لها، واستثمار الفرص، والقيام بأنشطة وقائية وإصلاح الضّرر، وتظهرُ أهميّة المرونة التفاعلية بشكل خاصّ في فترات الأزمات الاقتصادية التي من الصّعب التنبؤ بها؛ لذلك فإنّ احتمالية وجود مرونة استباقية من أجل التعامل مع هذا النوع من الأزمات منخفضة؛ وبالتالي تكون المرونة التفاعلية أكثر فائدةً في ظلّ هذا النوع من الأزمات.

وقياسًا على ما سبق، فإنّ الباحث يفسّر أنّ المرونة الاستباقية للشركات تهدف إلى قيادة التغيير من خلال استثمار الفرص والاستعداد للتغيرات التي يمكن أن تحدث، أما المرونة التفاعلية فهي تمثل ردّ فعل الشركة للتغيرات والأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها كالأزمات والأزمات الاقتصادية والسياسية.

وفي ضوء ما سبق فإنّ الباحث يتفق مع الباحثين (Fan and Wu,2013) في أنّ (المرونة الإستراتيجية) لا ترتبط فقط بقدرة المنظّمة على الاستجابة للتغيرات، ولكن أيضًا ترتبط بقدرتها على تشكيل بيئتها والتأثير عليها، وعلى ذلك تحتاج الشركات إلى الاهتمام بالمرونة الاستباقية والمرونة التفاعلية على حدّ سواء، بل وزيادة الاهتمام بالمرونة الاستباقية من أجل التفوق على المنافسين.

2. الاستمرارية: إنّ المرونة الإستراتيجية ليست عملية تغيير تحدث لمرة واحدة؛ ولكنها عملية تغيير مستمرة لتناسب الاحتياجات المتغيرة. فالمنظمات تحتاج إلى إعادة تخصيص مواردها لمسارات جديدة من أجل مواجهة التغيرات المحيطة واستباقها، وهو ما يمثل تغييراتٍ مستمرةً داخليةً تقوم بها المنظمة؛ وبالتالي تحتاج الشركات إلى التعرف -بشكل مستمرّ- على التغيرات المحيطة) وجمع معلومات عنها من أجل الاستعداد لها ومواجهتها باستمرار. علاوةً على أنها تحتاج إلى تنمية قدرتها على التنبؤ بالتغيرات (Fan and Wu,2013).

3. سرعة الانتقال: إنّ المرونة الإستراتيجية تضمن سرعة التنقل بين البدائل الإستراتيجية داخل المنظمة، وبالتالي فهي تحتاج إلى تطوير خيارات إستراتيجية بديلة؛ يتمّ وفقا لها تنفيذ الخيار الأنسب طبقا لسمات التغيير في بيئة العمل، كما تُدركها المنظمة وتُقيّمها (Fan and Wu,2013)

4. قلة التكلفة وزمن الانتقال: تُمكن المرونة الإستراتيجية من تكامل الموارد وتنسيقها بتكلفة وزمن قليلين، ذلك لأنّ المرونة الإستراتيجية تتضمن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وإعادة تخصيصها، وهو ما يساعد على مواجهة التغيرات من خلال الاستعانة بالموارد المتاحة دون الاعتماد كلياً على مواردٍ جديدةٍ (Fan and Wu,2013).

وباستقراء ما سبق يتضح أنّ ما تتسم به المرونة الإستراتيجية من سمات يمكن أن يساعد الشركات على سرعة مواجهة التغيرات بالبيئة الخارجية واستبقائها، كما تساعد على تهيئة البيئة الداخليّة من أجل التعامل مع التغير، ممّا يحقق لها العديد من الفوائد والغايات.

## 2.2.9 النظريات التي تناولت مفهوم المرونة الإستراتيجية:

في بيئة الأعمال لا يكفي أن تعي المؤسسة وجود المتغيرات البيئية وتأثيرها فحسب؛ بل عليها أن تتابع تطور هذه المتغيرات وتقيم أهميتها بالنسبة للمؤسسة؛ لكي تكيف أهدافها وأنشطتها بحيث تُخفّف من سلبياتها، وتُعلي من الفرص الإيجابية التي تتيحها مثل هذه المتغيرات (العتيبي، 2005).

وقد أصبح محيط الأعمال أقلّ استقراراً وأكثر تعقيداً، لما تميّز به من تطور تكنولوجي في القطاعات الاقتصادية والإدارية دون استثناء، وكذلك آثار العولمة بكافة أشكالها، ولا سيّما فيما يتعلّق بفتح الأسواق المحليّة والدولية ودخول أغلب الشركات مجال المنافسة الشديدة.

فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق، أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئاً للمؤسسات الضعيفة والصغيرة، ممّا دفع الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى البحث عن مداخل جديدة لإستراتيجية الأعمال؛ بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية، ومن بين المداخل التي طوّرها الباحثون في هذا المجال: المرونة الإستراتيجية (البياتي، 2019).

1. نظرية Resource Based View (RBV) نظرية الموارد.
2. نظرية Industrial Based View (IBV) نظرية المستندة الى الصناعة.
3. نظرية Contingency Theory نظرية الموقفية

## 2.2.9.1 نظرية الموارد (RBV)

### • الإطار الفكري لنظرية الموارد:

تحاول النظرية أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي، فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية هو من خصائصها الداخلية، وليس من خصائص هيكل الصناعة والمحيط الذي تعمل فيه.

فتحليل هيكل الصناعة والتعرف على أهم الفرص مهم، ولكن لا يُفسر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات ومصادره، وانطلاقاً من هذه النظرية فإنّ الفرق بين أداء المؤسسات يُعزى إلى تزودها بالموارد المتميزة وطريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد، وليس إلى هيكل السوق وخصائص الصناعة.

### • أصول نظرية الموارد:

رغم حداثة هذه المقاربة من حيث شكلها الحالي، إلا أنها ترجع إلى أعمال سابقة، تتمثل في كلٍ من أعمال Ricardo Say وأعمال Penrose.Edith كما أنّ أصل نظرية الموارد يعود إلى النظرية العامة لنمو المؤسسة.

ففي البداية بحثت الخبيرة الاقتصادية Penrose فنشرت كتاباً سنة 1959 في فهم، "لماذا بعض المؤسسات تسعى إلى النمو بصفة دائمة، في حين تفشل مؤسسات أخرى في ذلك؟" ولكنها لاحظت أنه من الطبيعي جداً في بيئة معقدة أن يصبح النمو أكثر صعوبة بالنسبة للمؤسسات التي تريد ذلك، وبعد سنوات عديدة أثبتت حقيقة فكرة "Penrose" الموارد التي تمتلكها المؤسسة بصفة عامة، هي أنّ المفتاح لتحقيق النمو المستدام والمريح للمؤسسات، وليس التأثيرات الخارجية كمتطلبات الزبائن والوضع التنافسي.

وهذه الأعمال الاقتصادية كانت قد أشارت إلى أهمية الموارد الداخلية للمؤسسة، لكن لم تظهر نظرية الموارد بصفة رسمية حتى بداية الثمانينات؛ وذلك يُعزى إلى مجموعة من العوامل التي ساعدت على ظهورها بصفة رسمية.

### • أسباب ظهور نظرية الموارد:

تُمة مجموعة من الأسباب أدت إلى إعادة بروز نظرية الموارد من جديد في سنوات الثمانينيات، ومن بين هذه الاسباب نذكر ما يلي:

1. تحديات العولمة والتحولت الاقتصادية الراهنة.
2. التطورات التكنولوجية ومقتضيات الابتكار المستمر.
3. التغييرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل.

### • فرضيات نظرية الموارد

تقوم الموارد على فرضيتين اقترجهما " Barney " سنة 1991 وتتمثلان في:

1. التباين النسبي للموارد: إنّ المؤسسات التابعة للقطاع نفسه يمكن أن تفترض هذه النظرية أن تكون لها موارد متباينة، أي بعبارة أخرى، يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة للقطاع نفسه، أو للصناعة نفسها وعليه فإنّ الموارد المالية، التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة إلى أخرى (Barney, 1991).

2. نسبية حركية الموارد: إنّ حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض -وفقاً لنظرية الموارد- أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أنّ التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تحدّ من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلاً أن ننقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإنّ براءات الاختراع قد تحوّل دون سهولة ذلك (Barney, 1991).

#### • مبادئ نظرية الموارد:

حسب "Hamel "et" Prahalad" تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:

1. المؤسسة لا يُنظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق"، بل يتم اعتبارها مجموعة واحدة من الموارد المادية، التقنية، البشرية والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية.
2. لا يمنع ضعف موارد المؤسسة من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، وهي حقيقة تؤيدها الوقائع في السوق العالمي، إذ كثيراً ما نشاهد مؤسسات عملاقة ذات موارد وفيرة ومع ذلك باتت تتراجع مكانتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية، كما حدث مع Motors General و ... IBM وغيرها من المؤسسات الكبرى.
3. تختلف مؤسسة عن أخرى في طريقة مزج مواردها، حيث ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من الكميات المتاحة نفسها من الموارد.

4. الاستعمال الذكي للموارد، وذلك من خلال التركيز على هدف إستراتيجي أساسي، التجميع الفعال للموارد، الإشراف المتكامل لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية، المحافظة والاقتصاد في الموارد كلما كان ذلك ممكناً، إضافة إلى سرعة استرجاع الموارد بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف.

#### • أسس نظرية الموارد:

ترتكز نظرية الموارد على مجموعة من الأسس نذكر بعضها فيما يلي (سلايمي و اخرون، 2015):

1. يُعتبر تحليل Porter أن للمحيط الخارجي تأثيراً على الإستراتيجية ومردودية المؤسسة، فهو يرى أن هيكل الصناعة هو المحدد الأقوى لربحية المؤسسة، مما يستدعي الانطلاق أولاً فمن يرى أن المعطيات الهيكلية في تصميم الإستراتيجية، وخلافاً لذلك فإن نظرية الموارد هي مقارنة داخلية تتعلق بالموارد الداخلية للمؤسسة لا بمحيطها الخارجي، فهي ترتكز بشكل مباشر على القيمة المحتملة للموارد الداخلية للمؤسسة، لكي تصوّر وتنفذ إستراتيجيات مختلفة.

2. على خلاف تحليل " Porter " الذي يعتبر الميزة التنافسية ناتجة عن التكيف مع البيئة، ونظرية الموارد تنظر أنها ثابتة زمنياً ومحددة نسبياً، فإن نظرية الموارد تنظر للميزة التنافسية على أنها ديناميكية، أما مصادرها فتتمثل في الموارد الداخلية للمؤسسة وتعتبرها الأكثر جاذبيةً في ديناميكية المؤسسة.

3. تقوم نظرية الموارد على أساس أن "الموارد المحققة للميزة التنافسية غير قابلة للتقليد ولا للبيع"، وهذا معناه أنه توجد شروط ضرورية يجب أن تتوفر في الموارد، لكي تصبح مصدرًا لتحقيق الميزة التنافسية.

4. تركز الإستراتيجية المنتهجة وفق تحليل "Porter" على الثنائي (المنتج/ السوق). أي أنها تهدف إلى تكيف منتجات المؤسسة مع هيكل السوق، أما نظرية الموارد، فإنها تنظر إلى المؤسسة على أنها محفظة موارد .

#### • البُعد المنهجي للمقاربة المبنية على الموارد:

تقوم نظرية الموارد على أسس منهجية يمكن الإشارة إليها من خلال التالي (سلايمي واخرون، 2015):

1. اختلاف المنظمات، إذ لا يمكن اعتبار وحدة البيئة أو إتاحة العوامل والظروف نفسها حُكمًا على ضرورة تجانس مُخرجات المنظمات.

2. سعي النظرية إلى طرح تصوّر جديد لمفهوم المورد لا يرتبط أساسًا بقدرة المنظمة على جلبه من خارج المنظمة، بل بمدى قدرتها على تصنيعه من داخلها من خلال توظيف التنظيم بحدّ ذاته باعتباره موردًا.

3. النظر إلى مجموع موارد المنظمة من حيث كونها محفظةً لخياراتها الإستراتيجية.

4. اعتماد مفهوم أكثر ديناميكيةً لمفهوم الموارد.

5. ضعف موارد المنظمة لا يكون بالضرورة متبوعًا بتراجع قدرتها التنافسية كما أنّ وفرتها لا تضمن أيضًا وجود تميز لها.

## • مبررات اختيار نظرية (RBV)

في خلال سياق الدراسة لم يجد الباحث أيّ نظرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع الدراسة، باستثناء النظريات الكبرى، وبالتالي تمّ الاستعانة بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومن خلالها تمّ دراسة الأطر النظرية التي استندت عليها هذه الدراسات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة والاجابة عن أسئلتها يرتئي الباحث أنّ نظرية الموارد هي الأنسب في شرح مشكلة البحث والتدرّج في دراسة أبعاد المرونة الإستراتيجية في مجتمع الدراسة.

## • انتقادات نظرية (RBV)

وكذلك لا بدّ من الوقوف على الانتقادات التي تعرضت لها نظرية الموارد، ومن أهمّها أنّ النظرية ركّزت بدرجة كبيرة على المواءمة بين موارد المنظمة والفرص البيئية المتاحة، ولم تُعبر اهتماماً كافياً لبناء موارد وقدرات جديدة لخلق الفرص واستثمارها في المستقبل. (Priem and Butler,2001)

- المغالاة في التركيز على تحليل البيئة الداخليّة، وإهمال معالجة المشاكل المرتبطة بالتغير السريع الطارئ في البيئة الخارجيّة.
- هذا فضلاً عن أنّ النظرية اهتمت بتحديد الخصائص العامّة للموارد التي تُؤدّ رِيْعاً للمنظمة، ولم يُول موضوع مقارنة الموارد مع بعضها ما تستحقّ من اهتمام.
- من جهة أخرى، فإنه لم يجب عن التساؤل حول "لماذا بعض الموارد غير المتجانسة تولّد قيمةً للمنظمة، في حين أن بعضها لا يكون كذلك!".

ومن جانب آخر، انتقدت مجموعة ثالثة من الباحثين من بينهم Hanan & Freeman (n.d.)، وجهة النظر السائدة حول علاقة المنظمة بالبيئة، حيث يرى هؤلاء أنّ تكيف الهياكل التنظيمية للتغيرات البيئية يحدث على المستوى الكليّ، وأنه من غير الممكن للمنظمة أن تتكيف بشكلٍ مناسبٍ للتغيير البيئيّ بمعزلٍ عن المنظمات الأخرى، وأنّ المنظمات الكبيرة والأكثر قوةً، نادراً ما تُجري تغييراتٍ سريعةً في إستراتيجياتها وهياكلها التنظيمية من أجل التوافق مع التغيير البيئيّ.

وهذا يعني أنّ المنظمات تستجيب ببطءٍ نسبيّ للتهديدات والفرص التي تحدث في البيئات التي تعمل فيها. وبالنسبة لهم فإنّ مفهوم المرونة يعني التوافق بين القدرات السلوكية للمنظمة ومتغيرات البيئة. يضاف إلى ذلك، أنهم لا يؤمنون أيضاً بوجود نمطٍ مثاليّ للهيكل التنظيميّ يمكن تبنيه من قبل جميع المنظمات (Priem and Butler, 2001).

### 2.2.9.1 نظرية المستندة إلى الصناعة (I/V)

ينظر إلى المرونة الإستراتيجية وَفَقَ النظرية على أنها مرونة تصنيعية، ونتيجة لذلك، فإنَّ جزءًا كبيرًا من الأبحاث والدراسات كُرسَ لدراسة المرونة في نُظم التصنيع، وترتبط الأفكار التي يستند عليها المدخل الوظيفي بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية التي ركزت من خلاله على معيارية المُخرجات، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم (Ratanapornsiri, 2003).

وقد تطلب ذلك استثمارات ضخمة في تصنيع معداتٍ ومكائنٍ مُتخصّصة، إلا أنَّ العقبات الاقتصادية والتكنولوجية أعاقَت قدرة الشركة المذكورة على عرض مزيج متميز من المنتجات، وأنَّ الطلب المتزايد على المنتجات المتميزة مقابل منتجات الإنتاج الواسع المتماثلة حفّزَ الحاجة على المرونة، ممَّا استلزم الانحراف عن مفهوم الإنتاج الواسع. وهذا بالطبع تطلب من منظمات الأعمال إجراء تغييراتٍ مهمّةٍ من أجل تبني نُظم تصنيع وعماله مرنة (Meyer and Scott , 1985).

وتجدر الإشارة إلى أنَّ التركيز على المرونة في التصنيع أفضى إلى طرح العديد من التصنيفات للمرونة من قِبل الباحثين، فعلى سبيل المثال، اقترح Suarez et al (1995)، ثلاثة أنواع للمرونة، هي المزيج، المنتج الجديد، الحجم. وتُقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي يُنتجها النظام في وقت محدد، في حين تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد الفترة الزمنية أو عدد الأشهر بدءًا بالمرحلة المبكرة لتصميم النموذج الأولي للمنتج ولغاية الفترة الزمنية التي يتم فيها إنتاج دفعة من المنتجات القابلة للبيع. وهذا يعني أنه كلما كانت الفترة الزمنية قصيرة كانت مرونة المنتج الجديد أكبر.

أما مرونة الحجم، فتشير إلى القدرة على تنويع الإنتاج بدون أن يكون لذلك تأثير على كفاءة المنتج وجودته. وتقاس مرونة الحجم من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر فترة زمنية محددة. وقد إختبر هؤلاء الباحثون العلاقات المتداخلة بين هذه الأنواع الثلاثة في البيئة الصناعية، وكذلك تأثير مجموعة من العوامل المتمثلة بتكنولوجيا الإنتاج، تقنيات إدارة الإنتاج، العلاقة مع المجهزين، إدارة الموارد البشرية، وتطوير المنتج على أنواع المرونة المشار إليها أعلاه (Suarez et al, 1995).

وخلاصة القول إنّ التركيز في هذا المجال، كان الهدف منه تحسين مرونة نُظم التصنيع، إلا أنّ الاتفاق الشائع بين الباحثين هو أنّ مرونة التصنيع المستقلة عن الخواص المرنة الموجودة في المجالات الأخرى للمنظمة لا يمكن أن تُحقق ميزة تنافسيةً بمفردها، فعلى سبيل المثال، العديد من أنصار مرونة التصنيع يؤكّدون أنّ التصميم المرن للتنظيم يسمح باستجاباتٍ سريعةٍ للاستفادة من قدرات التكنولوجيا المتقدمة (Goldhar, Jelinek, and Schlie, 1991).

**\*المبررات والانتقادات لعدم اختيارها في تفسير مشكلة البحث، وهي:**

الانتقادات التالية لعدم اختيار النظرية في تفسير مشكلة البحث وفق النظرية الكلاسيكية يمكن

حصرها في النقاط الآتية (عثمان، 2020):

- مفهوم المحيط التنافسي لم يعد بذلك السكون، بل أصبح أكثر اضطرابًا وأقلّ توقُّعًا إلى درجة تصعب معها دراسته.
- لم تمنح النظرية تصوّرًا واضحًا لعلاقة صياغة الإستراتيجيات، بناءً على الوضعيات التنافسيّة المحتملة للمنظمة.

- قدمت النظرية تصوّرًا موحدًا للموارد، كما افترضت قدرة الوصول إليه بدون عوائق.
- وفق النظرية فإنّ على المنظمة اختيار إستراتيجية واحدة من بين الخيارات الإستراتيجية.
- ربطت قدرة المنظمات في الوصول إلى الموارد بإمكانية تحقيق التميز التنافسي.

### جدول (5) الفروق بين نموذج تحليل الموارد و نموذج التحليل الصناعي

النموذج	نموذج تحليل الموارد	نموذج التحليل الاستراتيجي التقليدي
المفاهيم الأساسية	الحرفة (المهنة)، الموارد والكفاءات المفتاحية، القدرات الديناميكية، القصد الاستراتيجي، التشكيلة الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي، التحليل والتشخيص الاستراتيجي (SWOT) التحليل الصناعي، المتوقع الاستراتيجية.
الافتراضات الرئيسية	- الاستراتيجيات تبنى على أساس الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة. - امتلاك، الحفاظ وتطوير الموارد، القدرات الديناميكية والكفاءات التنظيمية أساس عمل الإدارة الاستراتيجية في ظل المحيط المتغير باستمرار.	- الموارد المتوفرة تتأقلم مع الفرص الموجودة، نموذج التوافق الاستراتيجي. - التخطيط والتحليل والمنتوقع الجيد في الصناعة يمكن من بناء الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المحيط ومع المفاجآت الاستراتيجية.
التعامل مع المحيط	- التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط. - قدرة المؤسسة على التأثير في المحيط - من خلال قدرتها الابتكارية.	- المحدد المحيطي، والمفاجأة الاستراتيجية. - سرعة الاستجابة والتأقلم مع تغيرات المحيط
تعريف المرونة	مرونة هي تطوير والحفاظ على طاقة استباقية وردّ فعلية للمنظمة من خلال امتلاك المنظمة لموارد مرنة، وتطوير واستغلال توليفات جديدة من الموارد والقدرات والكفاءات.	مرونة هي القدرة على التأقلم والرد الفعل السريع مع تغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط، وبناء استراتيجيات طارئة أو تغييرها من أجل تحقيق التوافق الاستراتيجي.

المصدر: (أحمد والسبتي 2015: 94)

## 2.2.9.1 نظرية الموقفية.

### • المقدمة

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler, 1964)، رضياتها ارتكازاً على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود صفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيدياً يطوق كفاءتها وفعاليتها.

### • جذور نظرية الموقفية.

تمتد جذور النظرية الموقفية إلى نظرية التنظيم وهي تأخذ المستوى التنظيمي ككل كوحدة للتحليل وتتنظر إلى السلوك على أنه سلوك رشيد (Pfeffer, 1982)، ونظراً لأن التطبيقات الأولية للنظرية الموقفية قد إنصبت على دراسة الهيكل التنظيمي فإن منطوقها العام يقوم على أساس أنه لا توجد طريقة مثلى يجب أن يكون عليها الهيكل التنظيمي بل إن الهيكل التنظيمي إنما يتوقف على الظروف الخاصة التي يتواجد فيها كل تنظيم، ويأتى دور النظرية الموقفية في تشخيص أشكال مختلفة من علاقات لو - إذا - اعتماداً على الموقف الذي نحن بصدده في الحياة العملية.

ويبوب كل من Drazin & Van de Van (1985) مكونات أي تنظيم إلى ثلاثة أجزاء هي:

1. المحتوى التنظيمي ويشمل بعض العوامل مثل الحجم والثقافة والبيئة والتكنولوجيا والمهام والطرق والنظم.

2. الهيكل التنظيمي ويشير إلى متغيرات تعكس مدى مرونة / عضوية أو رسمية / ميكانيكية التنظيم، الحوافز، درجة المركزية أو اللامركزية، نظام الإشراف والبيروقراطية.

3. الرقابة التنظيمية وتشتمل على الإتصالات الأفقية والرأسية وتدفق المعلومات متضمنة أدوات الرقابة الإدارية.

وطبقاً لنظرية التوافق Theory of Fit ومن الناحية النظرية يكون لكل تنظيم وضعه الخاص الأمثل من خلال أفضل توافق لكل من مكوناته الثلاثة وهي المحتوى والهيكل والرقابة والانحراف عن هذا الوضع التوافقي الأمثل - حالة عدم التوافق - يؤدي بدوره إلى التأثير السلبي على الأداء والذي يمكن الاستدلال عليه عن طريق النظرية الموقفية من خلال ترشيحها للظروف والمواقف والشروط السائدة في الواقع والتي قادت إلى التأثيرات السلبية للأداء.

وقد حدد كل من Drazin & Van de Van (1985) ثلاثة مداخل للنظرية الموقفية تقوم على أساس الأشكال البديلة لتحقيق التوافق والتي توفر معلومات كاملة عن التنظيم حيث أن كل مدخل يواجه نحو جوانب معينة والتي في مجملها تحقق مفهوم التوافق وهذه المداخل الثلاثة هي:

#### • أسس النظرية الموقفية.

1. ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
2. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

3. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.

4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

5. يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

#### • إسهامات النظرية الموقفية:

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
3. التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

#### • الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

1. حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب (Selto et al., 1995).
2. نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات. (1981, Schoonhorn).

3. قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئة على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة (Chapman, 1997).

## خلاصة الباحث

حظي مصطلح (المرونة الإستراتيجية) باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب والإداريين المهتمين في هذا المجال، وكذلك المؤسسات البحثية بمختلف أشكالها، نتيجة لقدرتها على تحقيق أهداف منظمات الأعمال وفي هذا القسم تطرقنا إلى مفهوم المرونة بشكل عام، وكذلك المرونة الإستراتيجية في بيئة العمل للمنظمة، بالإضافة إلى أهمية المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، مرورًا بوسائل المرونة الإستراتيجية وأدوات تطويرها، وأهم الأبعاد المنوطة بها.

## القسم الثاني:

### الدراسات السابقة

يتناول الباحث - في هذا القسم - الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية بشقيه: باللغة العربية والإنجليزية وكذلك تمّ التعقيب من قبل الباحث على الدراسات من حيث النقاط المشتركة والمختلفة بينها بما يخدم أهداف الدراسة، والخُلوَص بتلخيص الدراسات بشكل جدول يُبسِّط عملية القراءة والفهم.

### الدراسات العربية.

1. دراسة (أبو شاويش، 2020) بعنوان: المرونة الإستراتيجية للمصرف ودورها في تميز

الأداء المصرفي بالمصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المرونة الإستراتيجية للمصرف بأبعادها: (المرونة التسويقية، والمرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية الخدماتية، والمرونة الموارد البشرية ودورها في تميز الأداء المصرفي بالمصارف الوطنية بقطاع غزة).
- مجتمع الدراسة وعيّنُها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف التجارية، والبالغ عددهم في قطاع غزة (920) موظفًا، واعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية، وتمّ توزيع (272) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردّة (207) استبانة، بنسبة بلغت - (76%).

- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة.

- أهم نتائج الدراسة: أنّ مستوى المرونة الإستراتيجية للمصارف بأبعاها: (المرونة التسويقية، والمرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية - الخدماتية، والمرونة في الموارد البشرية) جاء بدرجة كبيرة. ثمة علاقة دالة بين المرونة الإستراتيجية للمصرف بأبعاها: (المرونة التسويقية، والمرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية الخدماتية، في الموارد البشرية) وتميز الأداء المصرفي في المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة. تؤثر المرونة الإستراتيجية للمصرف في تميز الأداء المصرفي بالمصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة.

## 2. دراسة (المزين، 2020) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية

### في المؤسسات الدولية العاملة بقطاع غزة.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة أبعاد المرونة الإستراتيجية الآتية: (مرونة الموارد، مرونة الخدمات، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية).
- مجتمع الدراسة وعيّنتها: تكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة والمسجلة رسمياً لدى وزارة الداخلية والبالغ عددها (87) مؤسسة، وقد تمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين الذين يُشغلون المناصب الإدارية والإشرافية الآتية: (مدير، رئيس قسم، مساعد إداري)، ووَزعت الباحثة (174) استبانة، وتمّ استرداد (152) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (85.4%).

- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: تمّ اعتماد الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة.
- أهمّ نتائج الدراسة: أنّ المؤسّسات الدولية العاملة في قطاع غزة تُطبق المرونة الإستراتيجية بدرجة كبيرة، وبوزن نسبيّ (71.56%). وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها: (مرونة الموارد، مرونة الخدمات، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية واتخاذ القرار بالمؤسّسات الدولية العاملة في قطاع غزة. تؤثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات بالمؤسّسات الدولية العاملة في قطاع غزة).

### 3. دراسة (أبو نحل)، 2020 بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر المنتفع الداخلي".

- هدف الدراسة: الوقوف على مدى تطبيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها: (مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستجابية، المرونة الاستباقية)، ومستوى جودة الخدمة في المستشفيات غير الحكوميّة في قطاع غزة، وتحديد طبيعة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وجودة الخدمة من وجهة نظر المنتفع الداخلي لدى المستشفيات غير الحكوميّة في قطاع غزة.
- مجتمع الدراسة وعيّنتا تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات غير الحكوميّة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من (536) مفردة، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، حيث تمّ استرداد (434) استبانة، وبلغت نسبة الاسترداد (80.97%).

- منهج الدراسة: سلكت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أداة الدراسة: صُممت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت من (39) فقرة.
- أهم نتائج الدراسة: وجود موافقة بدرجة مُتوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على المرونة الإستراتيجية، حيث اتضح من خلال حصول مجال المرونة ككلّ على وزن نسبيّ (60.44%). وأشارت النتائج إلى وجود موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على جودة الخدمة، فقد اتضح من خلال حصول مجال جودة الخدمة على وزن نسبيّ (79.90%). وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية وجودة الخدمة في المستشفيات غير الحكوميّة في قطاع غزة، بمعامل ارتباط (0.490).

#### 4. دراسة (الدوري، 2020) بعنوان: أثر أنماط التفكير الإستراتيجي للقيادات الإدارية في الأداء المؤسسي: المرونة الإستراتيجية متغيرًا وسيطًا.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير أنماط التفكير الإستراتيجي على الأداء المؤسسي في ظلّ وجود المرونة الإستراتيجية بوصفها متغيرًا وسيطًا، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التعرف على مدى توافر التفكير الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصّة موضع البحث، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين أنماط التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي.
- مجتمع الدراسة وعيّنتها: تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الجامعات الأردنية الخاصّة في العاصمة عمّان، وعددها (9) جامعات، واختير أسلوب الحصر الشامل

لعينة الدراسة البالغ عددها (241) فردًا وتم استرجاع (216) استبانة صالحة للتوزيع بنسبة (89%) استبانة.

- منهج الدراسة: تأسست الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: صُممت الاستبانة أداةً لجمع البيانات.
- أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر يبين أنماط التفكير الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة، وأنّ المرونة الإستراتيجية (مرونة القدرات) تتوسط العلاقة بين أنماط التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.
- عدم وجود علاقة إيجابية ذات تأثيرات معنوية بين أنماط التفكير الإستراتيجي، والمرونة الإستراتيجية (مرونة القدرات) في الجامعات الخاصة.
- عدم وجود علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين المرونة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.

5. دراسة (رشيد وحמיד 2019) بعنوان: توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

لتعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمات".

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمات، والكشف عن علاقة الارتباط بين الإدارة العليا والمرونة الإستراتيجية لعدد من الكليات الأهلية.

- مجتمع الدراسة وعيَّنتُها: يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء مجالسٍ عددٍ من الكليات الأهلية وأعضائها الذين بلغ عددها (38) كلية، توزَّعت على محافظات (بغداد، النجف، كربلاء، الحلة، المثنى والديوانية)، وقد شملت عينة الدراسة (269) فردًا ممَّن يُشغل وظيفة (عميد معاون، عميد، رئيس قسم) في تلك الكليات.

- أهم نتائج الدراسة تشير إلى:

- يوجد اهتمام لدى الشركة بالمرونة الإستراتيجية بأبعادها، وهذا يدلّ على أنّ نظام تصنيع المنتجات في الشركة يقدم منتجاتٍ متنوعةً بالمستوى المطلوب. ويوجد ضعف لدى الشركة في الأداء التسويقيّ فيما يتعلّق ببعد الحصّة السوقية، إذ إنّ ارتفاع أسعار المنتجات يؤثّر في الحصّة السوقية للشركة، ويُعزى ذلك إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية.

6. دراسة (بخيت، 2019) بعنوان: الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجّه

بالسوق الكليّ والمرونة الإستراتيجية.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجّه بالسوق الكليّ والمرونة والمرونة الإستراتيجية، والتعرف إلى مدى تأثير الثقافة الريادية بوصفها متغيّرًا مُعدّلًا في هذه العلاقة.

- مجتمع الدراسة وعيَّنتُها: يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم التي اختيرت عن طريق العينة غير الاحتمالية (الميسرة)، حيث وُزعت (236) استبانة للمؤسسات موضع الدراسة، استُردّ منها (200) استبانة بنسبة بلغت (86%)

- منهج الدراسة: انتهجت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ.

- أداة الدراسة: صُمِّمتِ الاستبانة أداةً رئيسةً لجمع البيانات.
- أهمّ نتائج الدراسة: كشفتِ النتائجُ العلاقةَ بين بعض أبعاد التوجّه بالسوق الكلّي ومرونة المعلومات.
- عدم وجود علاقة ذات تأثير معنويّ بين التوجّه بالسوق السلوكيّ من خلال بُعدي: جمع المعلومات وتوزيعها ومرونة المعلومة.

#### 7. دراسة الخالدي، الزبيدي (2018) بعنوان: "المرونة الإستراتيجية"

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الخوض في متغيرين في غاية الأهمية لعمل قطاع المصارف التجارية، وهما: (المرونة الإستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات المصرفية) وتمثل ميدان البحث لقطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وللمدة الزمنية من (2007-2016).
- مجتمع الدراسة وعيّنتها: يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين، حيث اختير أربعة مصارف تجارية لتكون عينة البحث (بغداد الاستثمار المنصور الشرق الأوسط)، و45 مدير في هذه المصارف.
- منهج الدراسة: استخدمتِ الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ.
- أداة الدراسة: صُمِّمتِ الاستبانة أداةً رئيسةً للدراسة المذكورة.
- أهمّ نتائج الدراسة: وجود تأثير على المستوى الكلّي لمتغيري بحث المرونة الإستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات المصرفية). أما على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد أثبتت النتائج وجود علاقاتٍ تأثيرٍ بين مرونة الخدمة المصرفية والمرونة التنافسيّة، ومرونة الاستثمار

وإعادة هندسة العمليات المصرفية، فيما بينت النتائج عدم وجود علاقة تأثير لبُعد (مرونة الموارد البشرية) في إعادة هندسة العمليات المصرفية.

#### 8. دراسة (أحمد ومحمد، 2019) بعنوان: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية بشركات التأمين.
- مجتمع الدراسة وعينتها: يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين بولاية شمال كردفان (مدينة الأبيض) حيث تمّ توزيع عدد (61) استبانة، واستردّت منها (50) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (81.96%).
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: صُممت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة.
- أهمّ نتائج الدراسة: أنّ المرونة الإستراتيجية تتوسّط العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. وجود علاقة ذات تأثير جزئي بين المرونة الإستراتيجية، وتحقيق الميزة التنافسية. وجود علاقة بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي والمرونة الإستراتيجية.

9. دراسة (KUMAR,2019) بعنوان " Strategic Flexibility, Manager

**Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry"** العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وشخصية المدير وأداء الشركة دراسة حالة شركات صناعة السيارات في الهند.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين شخصية المدير والمرونة الإستراتيجية وأداء الشركة، باستخدام نموذج الشخصية المكون من خمسة عوامل.
- مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات صناعة السيارات في الهند، وتكونت عينة الدراسة من (162) مديراً من شركات السيارات الهندية المختلفة لإجراء التحليل التجريبي.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج التجريبي.
- أداة الدراسة: صُممت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.
- أهم نتائج الدراسة: الدور المهم لشخصية المديرين في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للشركة، وبالتالي فإن شخصية المدير، كلما زادت تصلباً زاد البعد الإستراتيجي بالتعقيد، ولا سيما أن العكس صحيح، ولكن بدرجة منطقية، والحل الأساسي لهذا الأمر هو وضع تجنب الانحياز والمرونة في الخطوط الإستراتيجية العريضة، ويمكن التعامل مع البعد التشغيلي بمرونة أكثر.

10. دراسة (Unman & Sommanawat,2019) بعنوان:

**Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm " performance under the presence of an agile supply chain: a case of strategic management in fashion industry"**  
الصناعاتية والأداء الثابت في ظل وجود سلسلة التوريد الرشيقية: حالة من الإدارة الإستراتيجية في صناعة الأزياء.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المرونة الإستراتيجية، ومرونة التصنيع، ومرونة سلسلة التوريد وأداء الشركة، بالإضافة إلى الدور الوسيط لمرونة سلسلة التوريد في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومرونة التصنيع وأداة الشركة.
- مجتمع الدراسة وعيبتها: يتكون مجتمع الدراسة في الشركات العاملة في صناعة الأزياء في إندونيسيا، والبالغ عددها (300) شركة، وتمّ اختيار عينة عشوائية طبقية، قوامها (111) من موظفي تلك الشركات.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الكمي، والمنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: صُممت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة.
- أهم نتائج الدراسة: أنّ المرونة الإستراتيجية، ومرونة التصنيع، ومرونة سلسلة التوريد تعزز أداء الشركة. توجد علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية والمرونة التصنيعية بدرجة كبيرة. وكذلك أنّ مرونة سلسلة التوريد تتوسط في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وأداء الشركة وبين مرونة التصنيع وأداء الشركة.

## 11. دراسة (Beraha et al .2018) بعنوان:

### " The effect of strategic flexibility configuration on product "

#### " innovation" تأثير تكوينات المرونة الإستراتيجية على ابتكار المنتجات".

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إسهام المجالات الوظيفية للشركة في أبعاد المرونة الإستراتيجية، حيث استخدم الباحثون أبعاد المرونة الإستراتيجية الآتية: ( مرونة الإنتاج، مرونة الموارد البشرية، والمرونة السوقية).
- مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا للشركة. منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.
- أداة الدراسة: تم جمع البيانات باستخدام المقابلات الشخصية في الإدارة العليا للشركة.
- أهم نتائج الدراسة: أن أبعاد المرونة الإستراتيجية والمتمثلة بمرونة الإنتاج، والمرونة في الموارد البشرية، والمرونة السوقية، لها دور مهم في ابتكار المنتجات، وخصوصاً مرونة الإنتاج والتسويق لهما دور ابتكار المنتجات.

## 12. دراسة (Zhang, et al.,2018) بعنوان:

### " The Research on Influencing Factors of Strategic Flexibility "

#### " Based on ISM" البحث عن العوامل المؤثرة في المرونة الإستراتيجية.

- هدف الدراسة: التعرف بشكل استكشافي على أهم العوامل المؤثرة في تسهيل المرونة الإستراتيجية. وتمثل المرونة الإستراتيجية تهجاً لا غنى عنه للشركات لمواجهة الديناميات، وعدم اليقين في سياق بيئة الأعمال.

- مجتمع الدراسة وعيّنتها: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المديرين في الشركات الأمريكية.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: تمّ جمع البيانات باستخدام أداة التصنيف (التسلسل الهرمي) لفحص عوامل المرونة الإستراتيجية.
- أهمّ نتائج الدراسة: أنّ أبعاد المرونة الإستراتيجية هي: (المرونة البشرية المالية، التنافسيّة، الإنتاجيّة) جاءت بدرجة كبيرة، فإنّ العوامل المؤثّرة في هذه الطبقات الخمس، لها تأثيرات مباشرة وتنفيذية وداعمة وأساسيّة على المرونة الإستراتيجية على التوالي في جوهرها.

13. دراسة (Sushil, 2015): المرونة الإستراتيجية: تطور النموذج من إدارة الإستراتيجية

### **Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management**

- هدفت هذه الدراسة إلى تجميع نقاط القوة في معظم النظريات السابقة للإدارة الإستراتيجية في وسيلة جديدة لملء الثغرات. وهو يعني نوعاً من المرونة التي تلبي احتياجات كلّ من مجموعة متنوعة عالية، والسرعة العالية؛ إذ تمثلت مشكلة البحث بالديناميكية والاضطرابات البيئية المستمرة والمتزايدة التي تواجه منظمات الأعمال، فإنّ النماذج الإدارية الإستراتيجية التقليدية لم تكن كافيةً لمواجهة عدم اليقين، ممّا أوجد حاجةً ماسّةً لايجاد نموذج يساعد في مواجهة حالة عدم اليقين الناتج بسبب التغيرات الديناميكية في البيئة المحيطة بالشركات.

- وتوصّلت هذه الدراسة إلى إمكانية التفكير بأن أُطر العمل الصّارمة من صياغة إستراتيجية (متجذرة في الميزة التنافسيّة العامة) تُعطي مكانًا لأطر العمل الديناميكية والمرنة لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها. المرونة الإستراتيجية تعمل أيضًا باعتبارها مؤشّرًا على حيوية المؤسّسة واستمرارها وهي تعمل، ليس فقط باعتبارها محرّكًا للأداء الماليّ، ولكن تُسهم أيضًا في البقاء على قيد الحياة على المدى الطويل (الاستمرارية) والنموّ (التغيير) في أيّ مؤسّسة. يتمّ وضع المرونة الإستراتيجية على مستوى أعلى من النضج والمرونة، بالنسبة لكلّ من المنظّمة والنظام البيئيّ.

الجدول (6) أدناه ملخص للدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالمرونة الإستراتيجية.

I - الدراسات العربية	
أ - دراسة (العطوي ، 2012)	
عنوان الدراسة	اثر المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال / دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية - النجف.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التحري عن طبيعة وأثر العلاقة بين المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة.
نوع الدراسة	نظري وعملي.
مقياس الدراسة	تم قياس متغير المرونة الاستراتيجية من خلال ثلاث أبعاد هي: (مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة الأنتاجية).
أهم الأساليب الإحصائية	تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين، الوسط الحسابي
مجتمع وعينة الدراسة	أعدت الدراسة على الاستبانة في جمع بيانات ومعلومات الدراسة، إذ شملت عينة الدراسة مديري الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في مجال صناعة المواد الانشائية، حيث وزعت 36 استبانة واسترجعت 31 منها صالحة للعمل.
أهم الاستنتاجات	وجود أثر لمتغير المرونة الاستراتيجية في زيادة المنظمات وتبين كذلك عدم وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في زيادة الاعمال.
ب - دراسة (البياتي ، 2019)	
عنوان الدراسة	تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود.

الجدول (6) أدناه ملخص للدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالمرونة الإستراتيجية.

هدف الدراسة	تهدف الدراسة في توضيح تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي.
نوع الدراسة	نظري وعملي.
مقياس الدراسة	تم قياس متغير المرونة الاستراتيجية من خلال ثلاثة ابعاد هي: (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، مرونة السوق).
أهم الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط ، اختبار الانحدار الخطي البسيط .
مجتمع وعينة الدراسة	أعدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، إذ استهدفت عينة الدراسة مدير عام الشركة ومعاونة فضلاً عن جميع مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في الشركة أذ وزعت الاستمارة على (70) فرداً منهم.
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير الأداء التسويقي، وبينت الدراسة وجود اهتمام لدى إدارة الشركة المبحوثة بالمرونة الاستراتيجية، وهذا يدل على تقدم نظام التصنيع في الشركة من خلال تقديم المنتجات المتنوعة وبالمستوى المطلوب.
<b>ت- دراسة (بن غزال 2020 )</b>	
عنوان الدراسة	أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع جيدال.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى قياس أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على مستوى الأداء الاستراتيجي في مجمع جيدال التجاري.
نوع الدراسة	نظري وعملي.
مقياس الدراسة	تم قياس متغير المرونة الاستراتيجية من خلال أربعة ابعاد هي: (مرونة التوسع، مرونة رأس المال البشري، مرونة السوق، المرونة التنافسية.
أهم الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار المتعدد، معامل الارتباط المتعدد .

الجدول (6) أدناه ملخص للدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالمرونة الإستراتيجية.

أعدت الدراسة على الاستبانة والمقابلة كاسلوب لجمع البيانات والمعلومات، إذ شملت عينة الدراسة العاملين في وحدة الحرس ، وحدة المنية ، وحدة قسطنطينية ، التابعة لمجمع جيدال أذ تم توزيع ( 169 ) استبانته واسترجاع ( 169 ) منها صالحه للعمل .	مجتمع وعينة الدراسة
وجود أثر إيجابي ومعنوي للمتغير المستقل المرونة الاستراتيجية وابعادها الفرعية على مستوى الأداء الاستراتيجي للمجمع المبحوث.	أهم الاستنتاجات
( بن عبدالله ، 2020 )	
ث - دراسة	
دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل إدارة علاقات العملاء - دراسة تطبيقية في الشركات الدولية الكويتية.	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى بيان أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة علاقات العملاء وتحسينها بالشركات الدولية الكويتية.	هدف الدراسة
نظري وعملي.	نوع الدراسة
تم قياس متغير المرونة الاستراتيجية من خلال أربعة ابعاد هي: (مرونة الهيكل التنظيمي ، مرونة التسويق ، المرونة الاستجابية ، مرونة القدرات .	مقياس الدراسة
التوزيعات التكرارية، معامل الارتباط كندال، معامل التحديد $R^2$ ، تحليل الإنحدار .	أهم الأساليب الإحصائية
أعدت الدراسة على الاستبانة كاسلوب لجمع البيانات والمعلومات، إذ شملت عينة الدراسة (275) من العاملين في الشركة الدولية.	مجتمع وعينة الدراسة
وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية وإدارة علاقات العملاء في الشركات الدولية الكويتية، كما تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين بعد المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق والمتغير المعتمد إدارة علاقات العملاء .	أهم الاستنتاجات
2- الدراسات الأجنبية	

الجدول (6) أدناه ملخص للدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالمرونة الإستراتيجية.

أ- دراسة (Yu, 2012)	
Strategic Flexibility Entrepreneurial Orientation Performance Evidence from Small and Medium Sized Business in China. المرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي لتنظيم المشاريع وأداء الشركات: دراسة لدليل من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم (SMB) في الصين .	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى توضيح التأثير التفاعلي بين المرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي على الأداء العام للشركات وفق بيئة المنافسة الشديدة.	هدف الدراسة
نظري وعملي.	نوع الدراسة
تم قياس متغير المرونة الاستراتيجية من خلال بعدين هما: (مرونة الموارد ومرونة التنسيق).	مقياس الدراسة
تحليل الانحدار، تحليل المسار، التحليل التمييزي.	أهم الأساليب الإحصائية
أعتمدت الدراسة على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات، إذ شملت الدراسة جميع الشركات العامة في مجال التكنولوجيا المتقدمة في شرق الصين، إذ تم أخذ عينة عشوائية من (500) شركة متوسطة وصغيرة الحجم تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة في مقاطعات شنغهاي، جيانغسو، تشجيانغ .	مجتمع وعينة الدراسة
تعزز المرونة الاستراتيجية بشكل فاعل العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركات.	أهم الاستنتاجات
ب- دراسة (Oberoi et al, 2013)	
An empirical Investigation of dynamic Capabilities In managing Strategic Flexibility in manufacturing organization.	عنوان الدراسة

الجدول (6) أدناه ملخص للدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالمرونة الإستراتيجية.

دراسة تجريبية للقدرات الديناميكية في إدارة المرونة الاستراتيجية في منظمات التصنيع.	
تهدف الدراسة الى تقييم التأثير النسبي للقدرات الديناميكية على مجموعة من أبعاد المرونة الاستراتيجية في مجال صناعة التصنيع الهندية ومعرفة هل تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق المرونة على المستوى الاستراتيجي.	هدف الدراسة
نظري وعملي.	نوع الدراسة
تم قياس متغير المرونة الاستراتيجية من خلال خمسة ابعاد هي: (مرونة التوسع، مرونة التصنيع ، مرونة سلسلة التوريد ، مرونة المنتج الجديد ، مرونة التسويق)	مقياس الدراسة
الارتباط المتعدد (R) ذو الكفاءة المشتركة، ومعامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار التدريجي، الانحدار المتعدد.	أهم الأساليب الإحصائية
أتمتت الدراسة على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات، إذ تم اجراء مسح للصناعات التحويلية الهندية شمل الشركات المتوسطة وكبيرة الحجم إذ تم توزيع الاستبانة على (800) عضو تم اختيارهم عشوائياً من بين أعضاء اتحاد الصناعات الهندي وتم استرداد (102) استبانة صالحة للعمل.	مجتمع وعينة الدراسة
ضعف اهتمام الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في مجال التصنيع بتحقيق المرونة الاستراتيجية بسبب عدم امتلاكها محركات المرونة الاستراتيجية.	أهم الاستنتاجات
ت- دراسة ( Xiu ,et al , 2017 )	
Strategic Flexibility Innovative HR practices and Firm performance: A moderated mediation model	عنوان الدراسة

الجدول (6) أدناه ملخص للدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالمرونة الإستراتيجية.

المرونة الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية الابداعية وأداء الشركات: نموذج وساطة خاضع للإشراف.	
تهدف الدراسة الى معرفة دور ممارسات الموارد البشرية المستحدثة كألية مبتكرة تؤثر من خلالها المرونة الاستراتيجية على أداء النوع الاجتماعي في هذه الدراسة.	هدف الدراسة
نظري وعملي.	نوع الدراسة
تم قياس متغير المرونة الاستراتيجية من خلال خمسة ابعاد هي: (المرونة الوظيفية، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة التنافسية، المرونة المالية، مرونة إدارة المخاطر).	مقياس الدراسة
تحليل الانحدار ، التحليل الشرطي .	أهم الأساليب الإحصائية
أعتمدت الدراسة على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات، إذ تم توزيع الاستبانة على (598) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في منطقة دلتا نهر اليانغتسى في الساحل الشرقي للصين وتم استرجاع (307) استمارة وتم الاعتماد على (113) إجابة صالحة للعمل.	مجتمع وعينة الدراسة
إن الشركات التي تركز على المرونة الاستراتيجية تعتمد في ذلك على مواردها البشرية من أجل تحقيق مزايا تنافسية مضافة للشركة، واستنتج الباحثون أن قيادة العنصر النسوي للشركات يحقق مرونة استراتيجية أعلى من تلك الشركات التي يقودها الذكور.	أهم الاستنتاجات
(Han & Zhang, 2021)	ث- دراسة
Mullipe Strategic orientations and Strategic Flexibility in Product Innovation. التوجهات الاستراتيجية المتعددة والمرونة الاستراتيجية في ابتكار المنتجات.	عنوان الدراسة

هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى بيان تأثير التوجهات الاستراتيجية المتعددة والمرونة الاستراتيجية على ابتكار منتجات الشركة.
نوع الدراسة	نظري وعملي.
مقياس الدراسة	تم قياس متغير المرونة الاستراتيجية من خلال بعدين هما: (مرونة الموارد ، مرونة التنسيق).
أهم الأساليب الإحصائية	اختبار هارمان للعامل الفردي، معامل الانحدار، مقياس النزعة المركزية ، معامل ارتباط (person).
مجتمع وعينة الدراسة	اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات، إذ شملت عينة الدراسة (303) شركة صينية موزعة على (31) مقاطعة تعمل في مجال الصناعات التحويلية (المكائن، السيارات، الالكترونيات، الكيمياءويات) وتم توزيع استمارات الاستبيان على كبار المدراء في تلك الشركات.
أهم الاستنتاجات	يعزز التوجه الريادي ابتكار المنتجات من خلال تأثير الوساطة لتوجيه التعلم وتأثير الوساطة لمرونة التنسيق، فضلاً عن ذلك تعمل مرونة الموارد بشكل إيجابي على التخفيف من تأثير مرونة التنسيق على ابتكار المنتجات.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد فيه.

وهنا يبين الباحث في الجدول (7) أدناه تلخيص أهم النتائج المتعلقة بمتغير المرونة الإستراتيجية، والفروق وفق العوامل الديموغرافية في الدراسات السابقة لمقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية وهي على النحو الموضح بالجدول الآتي:

بيان مستوى المرونة الإستراتيجية في الدراسات السابقة	
درجة المرونة الإستراتيجية	الدراسات السابقة
كبيرة جداً	• دراسة ابو شوايش (2020)
كبيرة	• دراسة المزين (2020)
متوسطة	• دراسة ابو نحل (2020)
متوسطة	• دراسة الدوري (2020)
كبيرة	• دراسة رشيد وحميد (2019)
كبيرة	• دراسة البياتي (2019)
كبيرة	• دراسة بخيت (2019)
متوسطة	• دراسة (Kumar, 2019)
متوسطة	• دراسة احمد ومحمد (2019)
كبيرة	• دراسة (Beraha et al, 2018)
كبيرة	• دراسة (Uman & Sommanawat, 2019)
متوسطة	• دراسة حماد (2018)
كبيرة	• دراسة (Zhang, et al. 2018)
متوسطة	• دراسة (Xiu & Other, 2017)

المصدر: اعداد الباحث

التعقيب على الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية موضوع البحث، فإن الدراسات السابقة تركّزت في الفترة ما بعد عام (2010)، إلى

أن وصلت إلى عام (2020) مما يعكس مواكبتها لكل جديد في البيئات المختلفة.

كما لم تقتصر الدراسات السابقة على البيئة الفلسطينية فحسب، بل تتوّعت في عرضها على البيئات العربيّة في العراق والسودان والأردن وغيرها، وكذلك البيئات العالميّة في الهند، وبولندا، والصّين، وأمريكا، ممّا يُضفي عليها نوعاً من التميز والتنوع في بيئات العمل المختلفة.

لا يوجد أي دراسة تخصّصت في دراسة (المرونة الإستراتيجية) على قطاع الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين، ويُعدّ هذا الشّيء إيجابياً، حيث يبين أنّ هذه الدراسة تُعدّ أول دراسة تعطي وصفاً استكشافياً للمتغير، وهذا ما يميز هذه الدراسة في حدود اطلاع الباحث.

اتبعت الدراسات المناهج الآتية: (الوصفيّ التحليليّ، المنهج التجريبيّ، المنهج الارتباطيّ، المنهج الاستكشافيّ، المنهج التحليليّ النوعي والكميّ) الذين يُناسبون طبيعة تلك الدراسات. اتبعت الدراسات الأدوات الآتية (الاستبانة، المقابلة، الملاحظة) للحصول على البيانات الأولية.

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدة أوجه، ومنها: أنّ العديد من الدراسات استخدمت المنهج الوصفيّ التحليليّ، مثل (السيد، 2020)، (المزين 2020) (أبو نحل، 2020)، (أبو شاويش، 2020)، (الدوري، 2020) (البياني، 2019) (رشيد وحميد، 2019)، (أبو غالي، 2019)، (دحام وآخرون 2019)، (أحمد ومحمد 2019)، (بخيت، 2019)، (علي، 2019) (درويش 2019) (كامل وآخرون، 2019) (حماد 2018) (الحلبي، 2017)، (اللوح 2017 الدليمي، 2016) (2019) . (Xiu & Beraha et al) (Zhang et al., 2018) (Grigoropoulos & Gialamas. 2018) . (Derounian. 2017)، Other. 2017)

بالإضافة إلى لجوء العديد من الدراسات إلى الاستبانة كطريقة في جمع المعلومات، ومن هذه الدراسات دراسة الفراني (2020) (الموسوي وعبدو 2020)، (السيد 2020)، (أبو شاويش 2020)، (المزين 2020)، (أبو نحل، 2020)، (الدوري، 2020)، (أبر، غالي 2019)، (دحام، وآخرون 2019)

(رشيد وحديد، 2019) (البياتي 2019)، (بخيت 2019 علي 2019) (درويش، 2019)، (كامل وآخرون 2019)، (أحمد ومحمد 2019) (حماد، 2018)، (الحلبي، 2017)، (اللوح Uman & Xiu & ) (Other. 2017) (Derounian. 2017) (Kumar. 2019) (Sommanawat. 2019) اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدة أوجه، ومنها: - استخدمت هذه الدراسة إضافة إلى الاستبانة- المقابلة في جمع البيانات عكس الدليمي، (2016)، (Turhan, et al. 2019) التي اعتمدت الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات، و (2019) (Grigoropoulos & Gialamas. 2018) (Beraha et al) التي اعتمدت المقابلة في جمع البيانات، ودراسة (2015) (Lakshmana) التي اعتمدت الملاحظة في جمع البيانات، ودراسة 2018 . (Zhang, et al) التي جمعت البيانات باستخدام أداة التصنيف التسلسل الهرمي.

### أوجه ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميّزت الدراسة الحاليّة عن سابقتها بتناولها لموضوع المرونة الإستراتيجية وتطبيقه على مختلف الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين، ولم تتطرق الدراسات السابقة من حيث التفاصيل إلى تلك المتغيرات والعلاقة بينهما، وناحية ثالثة، فقد طُبقت هذه الدراسة على العينة المستهدفة، وهذا ما يميز الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة في هذا المجال،

## مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- اختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة، وهو المنهج الوصفيّ.
- الاستفادة في إعداد أداة الاستبانة.
- صياغة مشكلة الدراسة.
- إثراء الإطار النظريّ بالمواد النظرية.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- 3.1 المقدمة
- 3.2 منهج الدراسة
- 3.3 مجتمع الدراسة
- 3.4 عينة الدراسة
- 3.5 المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
- 3.6 أدوات الدراسة
- 3.7 صدق أدوات الدراسة وثباتها
- 3.8 نموذج ومتغيراتها الدراسة
- 3.9 المعالجة الإحصائية

### 3.1 المقدمة

يناقش الفصل الثالث الإجراءات العلمية والخطوات المنهجية في إعداد الدراسة، حيث إنّ المنهجية تُعدّ أداة ربط بين ما هو معرفي نظري وتطبيقي، وما بين إمكانية تجسيد ذلك على أرض الواقع وتطبيقه في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، حيث يقدم هذا الفصل الطريقة العلمية في جمع البيانات وتحليلها والمنهج العلمي المستخدم، وقياس الصدق، والثبات وتوزيع العينة والجداول التفصيلية للعينة لأجل الوصول إلى نتائج علمية وصفية عن الظاهرة محلّ الدراسة.

### 3.2 منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومن خلال العديد من الأسئلة التي تريد الدراسة الحالية الحصول عليها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل والتفسير العلمي والمنظم للمشكلة، أو الظاهرة محلّ الدراسة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة وتصنيفها ووصفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين الإداريين من رتبة (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) و العاملين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين الواقعة في الضفة الغربية والبالغ عددها (15) شركة، موزعة على (خمسة) قطاعات، حيث تمّ استخدام أسلوب المسح بالعينة القصدية الملائمة، بحيث تمّ اختيار (ثلاث) شركات من كلّ قطاع، وتمّ اختيار (أربعة) موظفين من كلّ شركة، وبذلك يصبح حجم العينة المطلوب (ستين) موظفاً، وبعد توزيع أداة الدراسة واستردادها، بلغ حجم العينة المستردة (58)، وبذلك تكون نسبة الاسترداد تقريبا (97%) من حجم العينة الأصلية المراد دراستها.

الجدول (8) أسماء الشركات المبحوثة

ت.	اسم الشركة	سنة التأسيس	المجال / القطاع
<b>قطاع الاستثمار</b>			
.1	العربيّة الفلسطينية للاستثمار - ايبك	1994	مواد غذائية و استثمار
.2	فلسطين للتنمية والاستثمار - باديكو	1993	استثمار وعقارات و سياحة
.3	أركان العقارية	2022	عقارات
<b>قطاع البنوك</b>			
.4	بنك فلسطين	1960	بنوك
.5	البنك الوطنيّ	2005	بنوك
.6	البنك الإسلاميّ الفلسطينيّ	1995	بنوك اسلامية
<b>قطاع الصناعات</b>			
.7	بيرزيت للأدوية	1974	ادوية
.8	مصانع الزيوت النباتية	1953	مواد غذائية
.9	القدس للمستحضرات الطّبية	1969	ادوية
<b>قطاع التأمين</b>			
.10	الوطنية للتأمين	1992	تأمين
.11	ترست العالمية للتأمين	1994	تأمين
.12	فلسطين للتأمين	1994	تأمين
<b>قطاع الخدمات</b>			
.13	الاتصالات الفلسطينية	1995	اتصالات
.14	موبايل الوطنية الفلسطينية للاتصالات	2009	اتصالات
.15	الفلسطينية للكهرباء	1999	كهرباء

## مسوغات اختيار الشركات المبحوثة

يُعزى اختيار الشركات المبحوثة إلى الاسباب الآتية:

1. أعلى قيمة سوقية لأول ثلاث شركات مدرجة بناءً على البيانات الرسمية والمحدثة من قبل بورصة فلسطين.
2. الحصول على المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية.
3. تعمل الشركات المبحوثة في مجال إنتاج المنتجات والخدمات المختلفة وتقديمها (الغذائية، الإنشائية، المعدنية، الورقية، البنوك، التأمين، البلاستيكية).
4. تتصف الظروف التي تمرّ بها فلسطين اليوم بالالتأكد بشكل عام.

## جمع البيانات

بناءً على الجدول السابق رقم (8) حيث تم توزيع الاداة الاولى لجمع المعلومات وهي الاستبانة بطريقتين وهم باليد و عبر البريد الالكتروني للمبحوثين، حيث استغرق شهرين متتابعين في تجميع النتائج بخصوص الاستبانة وكما استغرق الباحث شهرين في اجراء مقابلات مهيكلة وغير مهيكلة مع العينة المبحوثة بشكل مباشر.

والجدول رقم (9) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية والديمغرافية

**جدول رقم (9): خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية**

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	63.8%
	أنثى	21	36.2%
	المجموع	58	100.0%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	6	10.3%
	من 30-40	16	27.6%
	من 41-50	19	32.8%
	أكثر من 50 سنة	17	29.3%
	المجموع	58	100.0%
المسمى الوظيفي	مدير عام	18	31.0%
	مدير دائرة	24	41.4%
	رئيس قسم	16	27.6%
	المجموع	58	100.0%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	14	24.2%
	من 10-20 سنة	13	22.4%
	من 21-30 سنة	14	24.1%
	أكثر من 30 سنة	17	29.3%
	المجموع	58	100.0%
التحصيل الدراسي	دراسات عليا	11	19.0%
	بكالوريوس	47	81.0%
	المجموع	58	100.0%

## 3.4 أداة الدراسة

1. المقابلات غير المهيكلة

2. المقابلات المهيكلة

3. أداة الاستبانة

استخدم الباحث أداة الاستبانة لدراسة المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، حيث تكونت أداة الدراسة من أربعة أبعاد، تُمثل أبعاد المرونة الإستراتيجية، حيث تكون كلُّ بُعدٍ من (5) فقرات وهذه الأبعاد هي (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، والمرونة التنظيمية)، وتدرج الإجابة عن فقرات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي (1- 5) على النحو الآتي: (لا أتفق بشدة=1)، (لا أتفق =2)، (محايد =3)، (أتفق =4)، (أتفق بشدة=5).

### 3.4.1 عينة أداة المقابلات المهيكلة:

تم إجراء مقابلات غير مهيكلة مع المديرين في الشركات المستهدفة، حيث أُجريت المقابلات مع (15) مبحوثين في الشركات المستهدفة المدرجة في بورصة فلسطين، ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع المبحوثين تم استخدام عينة الملاءمة (Sekaran & Bougie, 2016) حيث أشار إلى أنّ العينة الملائمة يتم فيها أخذ العينات من أفراد المجتمع المتاحين الذين يسهل الوصول إليهم، كما أشار أيضاً إلى أنه عندما يتم إجراء عدد كافٍ من المقابلات المنظمة والحصول على معلومات كافية لفهم العوامل المهمة قيد الدراسة ووصفها، وبالتالي أُجريت المقابلة مع (15) موظفاً.

### 3.4.2 بناء أداة الدراسة (المقابلات الهيكلية)

بعد بناء الإطار النظري والاطّلاع على الدراسات السابقة. خطّ الباحث عددًا من الأسئلة وصمّم نموذج المقابلات الهيكلية، وذلك بهدف التعمّق في موضوع البحث وقياس مدى تطبيق المرونة في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين ، والاستفادة من تعدد وجهات النظر ، واكتساب أعلى درجة من المصدقية والدقة في النتائج.

### 3.4.3 صدق أداة الدراسة (المقابلات الهيكلية) وثباتها

للتحقّق من صدق أداة الدراسة (المقابلات) وثباتها صمّم الباحث أسئلة المقابلة استناداً على أسئلة الدراسة، واستخدام أسئلة محددة مسبقاً وثابتة لجميع أفراد عينة المقابلة، أي تمّ استخدام أسلوب المقابلات الهيكلية، كونها ترفع من ثبات المقابلة.

وتلاشياً للتحيّز في المقابلات ممكن أن ينشأ من الباحث أو الشّخص الذي تمت قبوله أو الموقف (sekaran & bougie, 2016) صمّم الباحث الأسئلة بتقنية القمع، أي تمّ البدء بالأسئلة التي تحمل فكرةً واسعةً، ثمّ الأسئلة الأكثر تركيزاً، وكانت الأسئلة واضحةً مباشرةً وغير متحيزة، ولا تُوحى بإجابة معينة، وحرّص الباحث على إعطاء الثقة للمبحوثين بالحفاظ على سرّية المقابلة والأسماء للحصول على إجابات صادقة دون خوف من العواقب السلبية، كما تمّ إطلاع المبحوثين على أهمّية هذه الدراسة لقطاعهم ومدى أهمّية إجاباتهم لهذه الدراسة، والتأكد من الفهم الدقيق للسؤال من قبل المبحوث، وعدم إظهار أيّ تأييد أو اعتراض لفظي أو إيمائيّ لإجابات المبحوثين.

وتم تدوين الملاحظات باستمرار، وبالأهمية نفسها لجميع الأسئلة والمبحوثين، وأجريت المقابلات بطريقة فردية شخصية وجهاً لوجه لكل مدير، مع أخذ مواعيد مسبقاً للحصول على إجابات صحيحة ودقيقة، كما استخدم الباحث أسلوب المشاركة الاستراتيجية مع مجتمع الدراسة لتأكيد موافقتهم على ما توصلت إليه من نتائج خلال المقابلات.

### 3.5 ثبات الأداة

ثبات أداة الدراسة، يُقصدُ به مدى تجانس إجابات المبحوثين واتساقها على فقرات أداة الدراسة وعباراتها ومدى دقة إجاباتهم، وهي أن تعطي أداة الدراسة النتائج ذاتها إذا أعيد تطبيقها مرةً أخرى على عينة جديدة في الظروف والأوضاع نفسها، ولقياس ثبات أداة الدراسة -الاستبانة - تمّ قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات، وذلك باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ ألفا - Cronbach's alpha) على جميع محاور الدراسة.

#### جدول رقم (10)

##### معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات المتبقية بعد الحذف	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المرونة السوقية	3	0.86
المرونة التنافسية	2	0.47
المرونة الإنتاجية	2	0.47
المرونة التنظيمية	2	0.55
الدرجة الكلية لأبعاد المرونة الإستراتيجية	8	0.71

ويتضح من الجدول السابق أنّ قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.47-0.86) وبلغت قيمة

درجة معامل الثبات الكلية (0.71) ، وذلك بعد حذف مجموعة من الفقرات غير المناسبة، و هذا يدلّ

على أنّ أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج ما يقارب (71%) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تمّ إعادة القياس والبحث، واستخدامها مرةً أخرى بالظروف والأوضاع نفسها، وبالتالي اعتبرت أداةً مناسبةً لأغراض الدراسة والأهداف التي وُضعتِ المحاور والأبعاد من أجلها؛ لأنّ درجة معامل الثبات الكلية تزيد على أو تساوي (70%).

### 3.6 صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

للارتقاء بمستوى الاستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وُضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قِبَل عدد من الأكاديميين والمتخصّصين في مجال الدراسة، كما تمّ استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المُحكّمين تمّ تعديل بعض عبارات الاستبانات كي تصبح أكثر وضوحاً، من حيث الصياغة وانتمائها إلى المحاور التي تدرج تحتها.

ومن ناحية أخرى تمّ حساب معاملات الارتباط، التي مهمتها التعبير عن قوة العلاقة بين كلّ فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة ومجالاتها وذلك مع الدرجة الكلية لكلّ محور، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق عندما تكون جميع معاملات الارتباط للفقرات دالة إحصائياً أو معظمها (مستوى الدلالة فيها أقلّ من 0.05)، وبالتالي هذا يدلّ على زيادة الاتساق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور.

**الجدول (11) : معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء المرونة السّوقية**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتجه الشركة نحو تغيير عدد من الأسواق التي تعمل فيها الشركة.	0.698	0.000
2	تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة الحصّة السوقية في الأسواق المختلفة.	0.584	0.000
3	تؤكد إدارة الشركة الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين من حيث الكمّ.	0.112	0.401
4	تعرض الشركة منتجات جديدةً بين فترة وأخرى.	0.105	0.433
5	تتوجه الشركة نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها.	0.420	0.001

**الجدول (12) : معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء المرونة التنافسيّة**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تهتم إدارة الشركة بدراسة متطلبات التغيير التي تطرأ في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل فيها.	0.095	0.479
2	تعُدّل إدارة الشركة الأسعار حسب المتطلبات السّوقية.	0.426	0.001
3	تؤكد إدارة الشركة الاستجابة السريعة من المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.	0.573	0.000
4	تتمتع الشركة بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية من أجل تجاوز تهديدات المنافسين.	0.527	0.000
5	تهتم الشركة بجودة الخدمة، مقارنةً بالمنافسين في السوق.	0.417	0.001

**الجدول (13) : معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء المرونة الإنتاجية**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتمتع الشركة بالقدرة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات.	0.203	0.126
2	تهتم إدارة الشركة بتعديل خصائص المنتجات.	0.269	0.041
3	تؤكد إدارة الشركة إنتاج تقديم منتجات جديدة.	0.425	0.001
4	تتمتع الشركة بالقدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.	0.793	0.000
5	تتمتع الشركة بالقدرة على تطوير نظام النظام الداخلي.	0.356	0.006

**الجدول (14) : معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء المرونة الإنتاجية**

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يستجيب مجلس الادارة للشركة للتغيرات والتطورات البيئية.	0.654	0.000
2	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة اتجاه التطورات البيئية.	-0.206	0.122
3	تتجاوب ممارسات الموارد البشرية لدى الشركة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.	0.516	0.000
4	تملك الشركة القدرة على التحول الرقمي في حال تعرضها لتحديات بيئية متغيرة. مثل جائحة كورونا وغيرها.	0.572	0.000
5	تملك الشركة القدرة على توفير الإمكانيات اللوجستية ( مخازن, نقل) في حال تعرضها لتحديات بيئية مفاجئة.	0.333	0.011

ومن خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين معظم الفقرات مع الدرجة الكلية لها في كل محور وكل بُعد، وذلك يدل على ارتفاع درجة صدق المحتوى لأداة الدراسة بدرجة مقبولة، وبذلك تُعتبر هذه الفقرات صادقة في قياس كل بُعد أو محور تنتمي إليه.

### 3.7 قياس الصدق البنائي:

ومن أجل التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والدرجة الكلية لتلك الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

### الجدول (15): معاملات الارتباط لأبعاد المرونة الإستراتيجية والدرجة الكلية لها

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المرونة السوقية	0.632	0.000
المرونة التنافسيّة	0.443	0.000
المرونة الإنتاجيّة	0.521	0.000
المرونة التنظيميّة	0.614	0.000

و من خلال الجدول رقم (15) يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائيا (مستويات الدلالة المعنوية أقلّ من 0.05) بين الدرجات الكلية جميعها لأبعاد المرونة الإستراتيجية مع الدرجة الكلية لها، وذلك يدلّ على ارتفاع درجة الصّدق البنائيّ لأداة الدراسة، وبذلك تُعتبرُ هذه المجالات صادقةً في قياس مدى توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية.

### 3.8 متغيرات الدراسة:

المتغيرات الشّخصيّة والديمغرافية: (الجنس، الفئة العمرية، المُسمّى الوظيفيّ، عدد سنوات الخبرة، التحصيل الدراسي).

المتغيرات محلّ الدراسة: أبعاد المرونة الإستراتيجية هي: (المرونة السوقية، المرونة التنافسيّة، المرونة الإنتاجيّة، و المرونة التنظيميّة).

### 3.9 المعالجة الإحصائية للبيانات:

راجع الباحث البيانات، وذلك بعد جمعها من أداة الاستبانة من أجل إدخالها إلى الحاسوب، وذلك بإعطائها أرقامًا معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أُعطيت الإجابات (لا أتفق بشدة=1)، (لا أتفق=2)، (محايد=3)، (أتفق=4)، (أتفق بشدة=5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة توافر المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبانة باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات والأبعاد، وذلك لأنّ الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية، تمّ إسناد أرقام تُعبر عن ترتيبها (بدرجة قليلة جدًا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدًا=5). وحسب (جيف ساورو وآخرون)، فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية<sup>1</sup>، وأنّ توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد درجات عددية وتخصيصها لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات<sup>2</sup>، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة، حيث إنّ الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفًا واضحًا وسهلاً ومختصرًا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

<sup>1</sup> Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, 2012, page262

<sup>2</sup> Alan Agresti, Categorical Data Analysis, 2<sup>nd</sup> Edition, 2002, pages 3-4

وتتم استخدام معادلة (Cronbush Alpha) لفحص ثبات أداة الاستبانة وأسلوب تحليل معاملات

الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الاستبانة؛ وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

### 3.10 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة، وهي (1) وأعلى قيمة، وهي (5=4) وهو ما يُسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5)، ليصبح الناتج (=4/5 = 0.8)، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة، وهي (1)، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى الاستجابة وشدتها بالاعتماد على الوسط الحسابي.

#### الجدول (16)

يوضح ذلك: (مفتاح التصحيح)

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرَّابِع

### نتائج تحليل أسئلة الدّراسة

المقدمة	4.1
تحليل النتائج وعرضها	4.2
الإجابة عن أسئلة الدراسة	4.3

## المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي أفرزتها أداة الدراسة (الاستبانة) من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية، كما يتصوّرها أفراد العينة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من خلال استخدام جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

### السؤال الرئيسي: ما درجة توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية كما يتصوّرها أفراد العينة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية الكلية، والانحرافات المعيارية الكلية لتصوّرات أفراد العينة نحو أبعاد المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

#### الجدول (17): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لتصوّرات أفراد العينة نحو أبعاد المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين
مرتفعة جدًا	87.7%	0.32	4.39	المرونة السوقية
مرتفعة جدًا	85.1%	0.48	4.26	المرونة التنافسية
مرتفعة جدًا	87.4%	0.38	4.37	المرونة الإنتاجية
مرتفعة	74.3%	0.54	3.71	المرونة التنظيمية
مرتفعة	83.6%	0.24	4.18	الدرجة الكلية لأبعاد المرونة الإستراتيجية

يتضح من الجدول (17) أنّ درجة توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة

فلسطين مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (4.18) و بوزن نسبي (83.6%) وانحراف معياري (0.24).

ويتضح أيضًا بأن أعلى الدرجات هي درجة توافر بُعد المرونة السوقية بوسط حسابي مقداره (4.39) بوزن نسبي (87.7%)، يليها درجة توافر بُعد المرونة الإنتاجية بوسط حسابي مقداره (4.37) بوزن نسبي (87.4%)، ثم يليها درجة توافر بُعد المرونة التنافسية بوسط حسابي مقداره (4.26) بوزن نسبي (85.1%)، وأخيرًا كانت أدنى الدرجات درجة توافر بُعد المرونة التنظيمية بوسط حسابي مقداره (3.71) بوزن نسبي (74.3%).

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة حسب كل بُعد من أبعاد المرونة الإستراتيجية في

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية:

### السؤال الأول : ما مدى توفر بُعد المرونة السوقية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

والجدول رقم (18) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة السوقية.

جدول (18) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة السوقية

الرقم	مدى توفر بُعد المرونة السوقية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	تعرض الشركة منتجات جديدة بين فترة وأخرى.	4.47	0.82	89.3%	مرتفعة جدًا
2.	تنوّج إدارة الشركة نحو زيادة الحصّة السوقية في الأسواق المختلفة.	4.45	0.65	89.0%	مرتفعة جدًا
3.	تنوّج الشركة نحو تغيير عدد من الأسواق التي تعمل فيها الشركة.	4.45	0.94	89.0%	مرتفعة جدًا
4.	تنوّج الشركة نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها.	4.31	0.92	86.2%	مرتفعة جدًا
5.	تؤكد إدارة الشركة الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين من حيث الكم.	4.26	0.78	85.2%	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	4.39	0.32	87.7%	مرتفعة جدًا

يوضّح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى توفر بُعد المرونة السوقية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مُرتبةً ترتيبًا تنازليًا

حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.39) بوزن نسبي (87.7%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.32)، مما يدل على أن درجة مدى توقّر بُعد المرونة السوقية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مرتفعة جدًا.

وُتّبت فقرات الأداة ترتيبًا تنازليًا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تعرض الشركة منتجاتٍ جديدةً بين فترةٍ وأخرى) بمتوسط حسابي مقداره (4.47) وانحراف معياري مقداره (0.82)، ثمّ الفقرة (تتوجّه إدارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق المختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (4.45) وانحراف معياري مقداره (0.65).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تؤكد إدارة الشركة الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين من حيث الكم) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.78)، ثمّ الفقرة (تتوجّه الشركة نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.92)، ثمّ الفقرة (تتوجّه الشركة نحو تغيير عدد من الأسواق التي تعمل فيها الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.45) وانحراف معياري مقداره (0.94).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توقّر بُعد المرونة السوقية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين يتمثل في أنه تعرض الشركات منتجاتٍ جديدةً بين فترةٍ وأخرى، تتوجّه إدارة الشركات نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق المختلفة، تتوجّه الشركات نحو تغيير عدد من الأسواق التي تعمل فيها الشركة، تتوجّه الشركات نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها، تؤكد إدارة الشركات الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين من حيث الكم.

## السؤال الثاني: ما مدى توفر بُعد المرونة التنافسية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

والجدول رقم (19) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة التنافسية.

جدول (19) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة التنافسية

الرقم	مدى توفر بُعد المرونة التنافسية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	تهتم إدارة الشركة بدراسة متطلبات التغيير التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل فيها.	4.47	0.50	89.3%	مرتفعة جداً
2.	تتمتع الشركة بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية من أجل تجاوز تهديدات المنافسين.	4.43	1.31	88.6%	مرتفعة جداً
3.	تعمل إدارة الشركة على تعديل الأسعار حسب متطلبات السوق.	4.31	1.13	86.2%	مرتفعة جداً
4.	تؤكد إدارة الشركة على الاستجابة السريعة من المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.	4.31	1.14	86.2%	مرتفعة جداً
5.	تولي الشركة اهتماماً بجودة الخدمة، مقارنة بالمنافسين بالسوق.	3.76	1.29	75.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.26	0.48	85.1%	مرتفعة جداً

يوضح الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى توفر بُعد المرونة التنافسية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مُرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.26) بوزن نسبي (85.1%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.48)، مما يدل على أن درجة مدى توفر بُعد المرونة التنافسية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تهتم إدارة الشركة بدراسة متطلبات التغيير التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل فيها) بمتوسط حسابي مقداره (4.47) وانحراف معياري مقداره (0.5)، ثم الفقرة (تتمتع الشركة

بالقدرة على وضع خيارات إستراتيجية من أجل تجاوز تهديدات المنافسين) بمتوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (1.31).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تولي الشركة اهتمامًا بجودة الخدمة مقارنةً بالمنافسين بالسوق) بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (1.29)، ثم الفقرة (تؤكد إدارة الشركة الاستجابة السريعة من المنافسين في طرح المنتجات الجديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (1.14)، ثم الفقرة (تعمل إدارة الشركة على تعديل الأسعار حسب متطلبات السوق) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (1.13).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: مدى توفر بُعد المرونة التنافسية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين يتمثل في أنه: تهتم إدارة الشركات بدراسة متطلبات التغيير التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل فيها، تتمتع الشركات بالقدرة على وضع خيارات إستراتيجية من أجل تجاوز تهديدات المنافسين، تعمل إدارة الشركات على تعديل الأسعار حسب متطلبات السوق، تؤكد إدارة الشركات الاستجابة السريعة من المنافسين في طرح المنتجات الجديدة، تولي الشركات اهتمامًا بجودة الخدمة مقارنةً بالمنافسين بالسوق.

## السؤال الثالث: ما مدى توفر بُعد المرونة الإنتاجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

والجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة الإنتاجية.

جدول (20) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة الإنتاجية

الرقم	مدى توفر بُعد المرونة الإنتاجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	تتمتع الشركة بالقدرة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات.	4.74	0.44	94.8%	مرتفعة جداً
2.	تهتم إدارة الشركة بتعديل خصائص المنتجات.	4.66	0.48	93.1%	مرتفعة جداً
3.	تؤكد إدارة الشركة إنتاج تقديم منتجات جديدة.	4.40	0.49	87.9%	مرتفعة جداً
4.	تتمتع الشركة بالقدرة على تطوير النظام الداخلي.	4.03	1.03	80.7%	مرتفعة
5.	تتمتع الشركة بالقدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.	4.02	1.38	80.3%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.37	0.38	87.4%	مرتفعة جداً

يوضح الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى توفر بُعد المرونة الإنتاجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.37) بوزن نسبي (87.4%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.38)، مما يدل على أن درجة مدى توفر بُعد المرونة الإنتاجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتمتع الشركة بالقدرة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات) بمتوسط حسابي مقداره (4.74) وانحراف معياري مقداره (0.44)، ثم الفقرة (تهتم إدارة الشركة بتعديل خصائص المنتجات) بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري مقداره (0.48).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتمتع الشركة بالقدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (1.38)، ثم الفقرة (تتمتع الشركة بالقدرة على تطوير النظام الداخلي) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.1)، ثم الفقرة (تؤكد إدارة الشركة إنتاج تقديم منتجات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.49).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: مدى توفر بُعد المرونة الإنتاجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين يتمثل في أنه: تتمتع الشركات بالقدرة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات، تهتم إدارة الشركات بتعديل خصائص المنتجات، تؤكد إدارة الشركات إنتاج تقديم منتجات جديدة، تتمتع الشركات بالقدرة على تطوير النظام الداخلي، تتمتع الشركات بالقدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.

## السؤال الرابع: ما مدى توفر بُعد المرونة التنظيمية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

والجدول الآتي يُبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة التنظيمية.

جدول (21) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة التنظيمية

الرقم	مدى توفر بُعد المرونة التنظيمية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	تملك الشركة القدرة على توفير الإمكانيات اللوجستية (مخازن, نقل) في حال تعرضها لتحديات بيئية مفاجئة.	4.34	1.13	86.9%	مرتفعة جداً
2.	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة اتجاه التطورات البيئية.	4.10	0.97	82.1%	مرتفعة
3.	تتجاوب ممارسات الموارد البشرية لدى الشركة على التكيف مع التغيرات في بيئة الاعمال.	3.76	1.56	75.2%	مرتفعة
4.	يستجيب مجلس الإدارة للشركة للتغيرات والتطورات البيئية.	3.31	1.33	66.2%	متوسطة
5.	تملك الشركة القدرة على التحول الرقمي في حال تعرضها لتحديات بيئية متغيرة. مثل جائحة كورونا وغيرها.	3.05	1.46	61.0%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.71	0.54	74.3%	مرتفعة

يوضح الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس مدى توفر بُعد المرونة التنظيمية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مرتبةً ترتيباً تنازلياً

حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت

مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71) بوزن نسبي (74.3%) والانحراف المعياري

الكلّي مقداره (0.54)، مما يدلّ على أنّ درجة مدى توفر بُعد المرونة التنظيمية في الشركات المدرجة في

بورصة فلسطين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تملك الشركة القدرة على توفير الإمكانيات اللوجستية (مخازن, نقل) في حال تعرضها لتحديات بيئية مفاجئة) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (1.13), ثم الفقرة (يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة اتجاه التطورات البيئية) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.97).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تملك الشركة القدرة على التحول الرقمي في حال تعرضها لتحديات بيئية متغيرة. مثل جائحة كورونا وغيرها) بمتوسط حسابي مقداره (3.05) وانحراف معياري مقداره (1.46), الفقرة (يستجيب مجلس الادارة للشركة للتغيرات والتطورات البيئية) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (1.33), ثم الفقرة (تتجاوب الممارسات الموارد البشرية لدى الشركة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال) بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (1.56).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: مدى توفر بُعد المرونة التنظيمية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين يتمثل في أنه: تملك الشركات القدرة على توفير الإمكانيات اللوجستية (مخازن, نقل) في حال تعرضها لتحديات بيئية مفاجئة، يتميز الهيكل التنظيمي للشركات بالمرونة اتجاه التطورات البيئية، تتجاوب ممارسات الموارد البشرية لدى الشركات على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتوصياتها

5.1 مقدمة

5.2 النتائج

5.3 التوصيات

## 5.1 مقدمة

كُرس هذا الفصل من أجل توضيح نتائج الدراسة، التي هدفت إلى معرفة المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، بناءً على ما ورد في أسئلة الدراسة.

## 5.2 النتائج

### السؤال الرئيسي: ما درجة توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية كما يتصورها أفراد العينة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

تبين أنّ درجة توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مرتفعة، كما تبين أنّ أعلى الدرجات هي درجة توافر بُعد المرونة السوقية، يليها درجة توافر بُعد المرونة الإنتاجية، ثم يليها درجة توافر بُعد المرونة التنافسية وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة توافر بُعد المرونة التنظيمية.

### السؤال الأول: ما مدى توافر بُعد المرونة السوقية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

تبين أنّ درجة مدى توافر بُعد المرونة السوقية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مرتفعة جداً. وتبين أيضاً أنّ مدى توافر بُعد المرونة السوقية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين يتمثل في أنه: تعرض الشركات منتجات جديدة بين فترة وأخرى، تتوجّه إدارة الشركات نحو زيادة الحصّة السوقية في الأسواق المختلفة، تتوجّه الشركات نحو تغيير عدد من الأسواق التي تعمل فيها الشركة، تتوجّه الشركات نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها، تؤكد إدارة الشركات الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين من حيث الكمّ.

## السؤال الثاني: ما مدى توفر بُعد المرونة التنافسيّة في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين أنّ درجة مدى توفر بُعد المرونة التنافسيّة في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين مرتفعة جدًا.

وتبين أيضًا أنّ مدى توفر بُعد المرونة التنافسيّة في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين يتمثل في أنّه: تهتمّ إدارة الشّركات بدراسة متطلبات التغيير التي تطرأ في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل فيها، تتمتع الشّركات بالقدرة على وضع خياراتٍ استراتيجيّةٍ من أجل تجاوز تهديدات المنافسين، تعمل إدارة الشّركات على تعديل الأسعار حسب متطلبات السوق، تؤكد إدارة الشّركات الاستجابة السريعة من المنافسين في طرح المنتجات الجديدة، تولي الشّركات اهتمامًا بجودة الخدمة مقارنةً بالمنافسين بالسوق.

## السؤال الثالث: ما مدى توفر بُعد المرونة الإنتاجيّة في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

تبين أنّ درجة مدى توفر بُعد المرونة الإنتاجيّة في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين مرتفعة جدًا. وتبين أيضًا أنّ مدى توفر بُعد المرونة الإنتاجيّة في الشّركات المدرجة في بورصة فلسطين يتمثل في أنّه: تتمتع الشّركات بالقدرة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات، تهتمّ إدارة الشّركات بتعديل خصائص المنتجات، تؤكد إدارة الشّركات إنتاج تقديم منتجات جديدة، تتمتع الشّركات بالقدرة على تطوير النظام الداخلي، تتمتع الشّركات بالقدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.

## السؤال الرابع: ما مدى توفر بُعد المرونة التنظيمية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

تبين أنّ درجة مدى توفر بُعد المرونة التنظيمية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مرتفعة.

وتبين أيضاً أنّ مدى توفر بُعد المرونة التنظيمية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين يتمثل في أنه: لدى الشركات القدرة على توفير الإمكانيات اللوجستية (مخازن، نقل) في حال تعرضها لتحديات بيئية مفاجئة، يتميز الهيكل التنظيمي للشركات بالمرونة اتجاه التطورات البيئية، تتجاوب ممارسات الموارد البشرية لدى الشركات على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.

## 5.3 التوصيات

بعدَ هذا التطواف في الحديث عن المرونة الاستراتيجية، خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

أولاً- التوصيات النظرية: يسعى الباحث من خلال هذه الفقرة إلى عرض أهمّ الاستنتاجات التي تمّ التوصل إليها والمستنبطة من الجانب النظريّ ونتائج الدراسة الميدانية ونتائج المقابلات، وضمن هذا الإطار ، فقد توصلَ الباحث إلى التوصيات الآتية:

### • توصيات متعلّقة بمجتمع العينة.

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يقدم الباحث بعض التوصيات التي تُؤخِّدُ بنظر الاعتبار في تدعيم القدرة التنافسيّة للشركات المبحوثة، وعلى النحو الآتي:

1. تنمية الوعي لدى الشركات المبحوثة بأهمية مفهوم المرونة الاستراتيجية والتركيز على تطبيقها داخل الشركات لما لها من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الادارية وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية وعقد ورش عمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المؤسسة.
2. تعزيز الوعي لدى الشركات المبحوثة بأهمية الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة تساعد على تحقيق المرونة الاستراتيجية والاستفادة منها في التصدي للأزمات المختلفة والمحتملة من خلال دراسة الهياكل التنظيمية لامركزية المرنة المعتمدة على الفريق وتطبيقها على احتياجات الشركات المبحوثة
3. ضرورة تبني الشركات المبحوثة استراتيجية واضحة وفعالة لتفعيل دور المرونة الاستراتيجية في الاستجابة والتصدي للأزمات من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف.

4. زيادة اهتمام الشركات المبحوثة بتنمية قدرات المديرين في المستويات الإدارية كافة، عبر عقد دورات تدريبية في مجال تخصصهم داخل فلسطين وخارجها دورياً، لأن هذه الدورات لها دور بارز في تطوير قابلياتهم ومهاراتهم وتزويد معلوماتهم وقدراتهم على مواكبة المستجدات في السوق.

5. سعت الشركات المبحوثة إلى تحسين إنتاجية العاملين عبر إعطاء المعلومات المهمة في الوقت المناسب وزيادة الاهتمام بمشاركتهم في صناعة القرارات الإستراتيجية بالشكل الذي يُساعدهم على التعامل مع التغيرات البيئية.

6. يُوكّل إلى الشركات المبحوثة إقامة علاقة متينة وفعالة مع الزبائن الحاليين والجدد عبر عدّة وسائل منها: اهتمام أكبر بالتسويق الإلكتروني، وعلى وجه الخصوص استخدام الشبكات الاجتماعية بشكل أفضل، والاستفادة منها في جميع النواحي المتعلقة بزبونها؛ لأن عدد المستخدمين لهذه الشبكات في فلسطين يمثل (98%) حسب إحصاءات مجلس الإحصاء لعام 2022.

7. بناء هيكل تنظيمي فعال يتسم بالمرونة اتجاه بيئة العمل المعقدة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، بما يسمح بانسيابية المعلومات، ورفع سرعة الأداء، والتغلب على حلّ المشكلات.

8. تبني الشركات المبحوثة إستراتيجية الهجومية في أعمالها، عبر استغلال الفرص في السوق قبل الشركات العاملة في القطاع نفسه لما لذلك من تأثير في سمعتها وتعزيز قدرتها في

التفوق على المنافسين وزيادة السوق، وهذا ما سينعكس على استغلال الفرص في بيئة خارجية بنجاح.

9. اهتمام أكثر الشركات المبحوثة بنشر ثقافة الإبداع والابتكار في بيئتها الداخلية، وتنمية روح التحدي لدى العاملين بشكل عام، واحترام حرية تعبير العاملين في مواهب، وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية الابتكارية.

10. تفعيل دور المديرين في الشركات المبحوثة عبر تفويضهم الصلاحيات التي تناسب المهام المؤهلة إليهم من قبل مجلس الإدارة لزيادة قدرتها على اتخاذ قرارات حاسمة عند إيجاد التغيرات الطارئة.

## 5.4 الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة

العمل على استكمال التطبيق العملي في هذا المجال بالدراسات المستقبلية للمتقدمين لبرامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، وفيما يلي بعض الموضوعات المقترحة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية:

- دراسة موضوع البحث الحالي بالتطبيق على قطاعات ومجالات مختلفة.
- دراسة ابعاد المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تحقيق التميز المؤسسي.

## قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم: سورة المجادلة، آية 11.

### أولاً - المراجع العربيّة

- أحمد، سلامي، والسبتي، جريبي (2015)، المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية مجلة كلية بغداد الإدارية، 44(5): 83-104.
- أحمد، محمد مختار ومحمد، هدى على عبد الواحد (2019)، الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسيّة. مجلة العلوم الاقتصادية للنشر والإدارية، 20(1): 51-70.
- الأشم نجاح فارس إسماعيل (2016)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة.
- بخيت، أحمد بشر إسماعيل (2019)، الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجّه بالسوق الكليّ والمرونة الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- البغدادي عادل والجبوري حيدر (2015)، أثر البراعة التنظيميّة في تحقيق المرونة الإستراتيجية - دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل" في العراق. مجلة القادسيّة للعلوم الإدارية، 17(1)، 17-32.
- أبو بكر، كوسرت، ولي أحلام عبد الله مهاييات (2019)، دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(26)، 541-567.
- بوخريصة خديجة. (2015)، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم - . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجزائر، جامعة وهران 2: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2.

- البياتي، محمد علي ثائر (2019)، تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء التسويقي دراسة - استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، مجلّة الإدارة والاقتصاد، مجلد 42، العدد 118.
- حماد، رائد. (2018)، أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- داودي الطيب (2017)، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية. مجلة الباحث (5).
- الخالدي، خليل، والزيدي، حيدر (2018)، المرونة الإستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية - دراسة استطلاعية الآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من (2016-2007م). مجلة الإدارة والاقتصاد، 7(27): 99-127.
- الدوري، علي عبد القادر محمود (2020)، أثر أنماط التفكير الإستراتيجي للقيادات الادارية في الاداء المؤسسي المرونة الإستراتيجية متغيرًا وسيطًا. أطروحة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الغالبي منصور طاهر محسن، وإدريس صبحي وائل محمد (2007)، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) (ط1) القاهرة: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عابد، هند أحمد. (2016)، أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة
- العطري، مهند. (2013)، أثر المرونة الإستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة كربلاء، العراق.

- العطيوي، مهند حميد ياسر، (2012)، " أثر المرونة الإستراتيجية في زيادة منظّمات الأعمال : دراسة أستطلاعية لآراء عينة من مديري الشّركات متوسّطة وصغيرة الحجم العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية - النّجف"، مجلّة كليّة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 1، العدد 3 .
- العنزي، سعد علي والملا، حميد علي، (2016)، دور رأس المال البشريّ في قوة منظّمات الأعمال"، مجلّة دنانير، كليّة الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية المجلد 1، العدد 8.
- أبو بكر محمود مصطفى، (2013)، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو ليلي، هنادي، الشوابكة، خالد (2018)، المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصّة، مجلّة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية (1)، 4-7-43.
- أبو نحل، زاهي أسامة محمد (2020)، أثر المرونة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر المنتفع الداخليّ دراسة ميدانية في المشافي غير الحكوميّة في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
- الياسري، أكرم محسن مهدي والخالدي، عواد كاظم شعلان عباس والحميري، بشار عباس حسين . (2014)، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق .مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، مج. 2014، ع. 12، ص ص. 1-43.
- <https://search.emarefa.net/detail/BIM-542551>
- ياسين، مثنى سعد، ودانوك، أحمد عبد الله (2018)، دور صنّاع المعرفة في تعزيز مؤشّرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك، مجلّة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (41)1، 210-241.
- العواودة، وليد مجلي محمد . (2007). أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي . (أطروحة دكتوراه). جامعة عمان العربية، الأردن
- <https://search.emarefa.net/detail/BIM-54956>

- الغزالي، فاضل راضي غباش، دور " خيارا التميز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي: بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية" أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2013.
- العتيبي، سعد بن مرزوق، (2005)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة كربلاء، المجلد الرابع، العدد السادس عشر 1 - 57
- عثمان، م. (2020)، مقارنة نظرية الموارد في التشخيص الاستراتيجي اسقاط المفهوم على واقع التشخيص الموارد البشري بالمؤسسة الجزائرية . مجلة إقتصاد المال والأعمال . م4، عدد 2.

- Abu-Radi, S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals. Unpublished Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University, Amman, Jordan.
- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, 146–163. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/1252108>
- Ahmadi, M., & Osman, M.H. (2017). Influence of Context on Strategic Flexibility – A Critical Review. , *International Journal of Innovation and Business Strategy (IJIBS)*, Vol. 8, No. 2, p. 21
- Anderson, S. R. (1985). Phonology in the 20th-century: Theories of Rules and Theories of Representations. Chicago: *University of Chicago Press*.
- Andrews, K.R. (1971). The Concept of Corporate Strategy. *Irwin, Homewood*.
- Ansoff, H. I., Brandenburg, R. G., & Radosevich, R. (1971). Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms, 1946-1965, *Vanderbilt Press*, Nashville.
- Asikhia, Professor. (2011). Strategic Flexibility and Market Performance of Smes In Nigeria. *Int. J. of Management and Enterprise Development*. 10. 72 - 91. 10.1504/IJMED.2011.039659.
- Audran, A. (2011). *Strategic Agility: A Winning Phenotype In Turbulent Environments*, Politecnico Di Milano Scuola Di Ingegneria Dei Sistemi, Matricola: 751851.

- Baker, J. (1996). Agility and Flexibility: What's The Difference? *School of Management Working Papers Cranfield University*, Cranfield Bedford. MK43 OAL ISBN 1 85905 088 3
- Barney, J.B. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View. *Journal of Management*, 27, 643-650. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beraha, A., Bingöl, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The Effect of Strategic Flexibility Configurations On Product Innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 129–140. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/ejmbe-02-2018-002>
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Pearson Education.
- Buckley, A. (1997). Valuing Tactical and Strategic Flexibility. *Journal of General Management*, 22(3), 74–91. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/030630709702200306>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
- Chapman, C. S. (1997). *Reflections on A Contingent View of Accounting*, *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 22, Iss. 2, PP. 189-205. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com>
- Combe, I., Rudd, J. A., Leeflang, P. S., & Greenley, G. E. (2012). Antecedents to strategic flexibility. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1320–1339. <https://doi.org/10.1108/03090561211248053>

- Cingöz, A., & Akdogan, A. (2013). Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 582–589. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.528>
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/2392695>
- Duncan, R.B.1972. “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 313-327. Retrieved from <http://doi:10.2307/2392145>
- Eppink, D.J. (1978). Planning for Strategic Flexibility. *Long Range Planning*, 11, 9-15.
- Evans Stuart J. (1991), “Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: A Conceptual Framework,” *Journal of Management Studies*, 28 (January), 69–89.
- Fan, Z., Wu, D., & Wu, X. (2013). Proactive and Reactive Strategic Flexibility in Coping with Environmental Change In Innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*, 21, 187–201.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 149–190). Elsevier BV. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60051-9)
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1993). Strategy as Stretch and Leverage, *HBR*, 77 (2), March-April, 75-84. NU
- Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple Strategic Orientations and Strategic Flexibility in Product Innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100136. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100136>

- Hannan & Freeman Organizational Ecology. (n.d.). Retrieved from: [https://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/org\\_theory/scott\\_articles/han\\_free\\_orgec.html](https://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/scott_articles/han_free_orgec.html)
- *Harrigan, K. R. (1986). Managing for Joint Venture Success. Boston, MA Lexington Books. - References - Scientific Research Publishing.* Retrieved from: [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2725829](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2725829)
- Hilhorst, Cocky; Smits, Martin; and Heck, Eric van, "Strategic Flexibility and IT Infrastructure Investments - Empirical Evidence in Two Case Studies" (2005). *ECIS Proceedings*. 97. Retrieved from :<https://aisel.aisnet.org/ecis2005/97>
- Hitt, M.A., Keats, B.W. and Demarie, S.M. (1998), "Navigating in the new competitive landscape: building flexibility and competitive advantages in the 21st century", *The Academy of Management Executive*, Vol. 12 No. 4, pp. 22-42.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*, 9th Edition, *South-Western CENGAGE Learning*, USA.
- J. D. Goldhar, M. Jelinek and T. W. Schlie. (2009). "Flexibility and competitive Advantage — Manufacturing Becomes a Service Business," *International Journal of Technology Management*, Vol. 6, No. 3-4, pp. 243-259
- Klingen D. J. S. (1975). *Company Strategy: A Managerial Approach*. Westmead, England, Saxon House.
- Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A., & Verdú, A.J.(2010). The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39, 1120-1127.

- Sharma, N., Chaudhary, N., & Singh, V. K. (Eds.). (2019). *Management techniques for employee engagement in contemporary organizations*. Business Science Reference/IGI Global. Retrieved from <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7799-7>
- Shimizu, K. & Hitt, M. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse *Ineffective Strategic Decisions*. *Academy of Management Executive*. 18. 10.5465/AME.2004.15268683.
- Singh, D., Oberoi, J.S., & Ahuja, I.S. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51, 1442-1461.
- Sushil. (2015). Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(2), 113–114. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0095-z>
- Roberts, N. & Stockport, G. (2009). Defining Strategic Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*. Retrieved from 10. 27-32. 10.1007/BF03396553.
- Meyer, J., and Scott, W. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kumar, M. (2016). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, *International Journal of Science, Engineering and Management (IJSEM)*, National Conference on Leadership Competency for Star Performance
- Najmaei, Arash & Sadeghinejad, Zahra. (2009). How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia. *IBIMA Business Review*.

- Lau, C.M. and Ngo, H.Y. (1996). One country many cultures: organizational cultures of firms of different country origins”, *International Business Review*, Vol. 5 No. 5, pp. 469-486.
  - Liu, J.L. and Wang, W.Y. (2007). Complex Magnetic Anomalous Chaotic Inversion in Changchun, *Geophysics*, 50, 1351-1357.
  - Porter, M. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
  - Parnell, J. A., & Crandall, W. R. (2003). Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Intentions to Leave among Egyptian Managers. *The Multinational Business Review Journal*, 11, 45-65. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/1525383X200300003>
  - Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford. - References - *Scientific Research Publishing*. (n.d.). [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1837827](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1837827)
- Pfeffer, J. (1982). Organizations and organization theory, Open Library. Retrieved from [https://openlibrary.org/books/OL3490395M/Organizations\\_and\\_organization\\_theory](https://openlibrary.org/books/OL3490395M/Organizations_and_organization_theory)*
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22–40. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/259392>
  - Krijnen, H. G. (1979). The flexible firm. *Long Range Planning*, 12(2), 63–75. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(79\)90074-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(79)90074-8)

- MacKinnon, W., Grant, G., & Cray, D., (2008) *Enterprise information systems and strategic flexibility*, *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*, p. Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.114.7576&rep=rep1&type=pdf>
- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547–554. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.004>
- Ojha, D. (2008). Impact of Strategic Agility On Capabilities and Financial Performance (unpublished doctoral Dissertation). *School of Clemson University*, South Carolina, United States.
- Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on capabilities and financial performance (unpublished doctoral Dissertation). School of Clemson University, South Carolina, United States.
- Lunnan, R. (1999), Strategic Flexibility and Alliances, *the Norwegian School of Economics and Business Administration*, Bergen, Narway.
- Santala, M. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case SWOT Consulting, Master Thesis, Helsinki School of Economics, Aalto University.
- Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition, *Strategic Management Journal*, Vol (16), PP:135-159.
- Idris, W. and AL-Rubaie, M. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70-77.

- Ratanapornsiri, V. (2003). The Moderating Influence of Strategic Flexibility On Relationship of Market Orientation and Business Performance. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M. J., Gutiérrez, J. a. T., & Rodríguez, N. (2012). Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. *Journal of Centrum Cathedra*, 5(1), 24–42. Retrieved from <https://doi.org/10.7835/jcc-berj-2012-0065>
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency “Theory.” *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 349. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/2392512>
- Suarez, S., Cabre, O., Velazquez, A., Creus, A., Marcos, R., Xamena, N. (1995). Study of induced reversions of the white-ivory mutant in *Drosophila melanogaster*. *Europ. Dros. Res. Conf. 14*: 240.
- Selto, F. H., C. J. Renner, & M. Young.(1995) . *Assessing the Organizational Fit of A JIT Manufacturing Systems: Testing of Selection, Interaction and Systems Models of Contingency Theory*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 20, PP. 665-684. Retrieved from: <http://www.sciencedirect.com>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th ed.). London: Pearson. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=J8YGhhK5keUC&pgis=1>
- Ussahawanitchakit, P. and Sriboonlue, P. (2011), Transformational leadership, strategic flexibility, learning capability, continuous improvement, and firm performance: Evidence from Thailand. *International Journal of Business Strategy*, Vol. 11, No. 1, pp. 162-172.

- Uman. (2019). *Strategic Flexibility, Manufacturing Flexibility, And Firm Performance Under the Presence of an Agile Supply Chain: A Case of Strategic Management in Fashion Industry*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/strategic-flexibility%2c-manufacturing-flexibility%2c-a-uman/04e424d908b1af442171d3a7f6f01a9229769cad>
- Yang, J. & Zhang, F. & Jiang, X. & Sun, W. (2015), *Strategic Flexibility, Green Management, And Firm Competitiveness in an Emerging Economy*, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol (101), PP:1-10.
- Yu, F. (2012). Strategic Flexibility, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Business (SMB) In China. *African Journal of Business Management*, 6(4). Retrieved from <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1910>
- Zhang, L., Kuankuan, L., & Zhou, R. (2018). The Research on Influencing Factors of Strategic Flexibility Based on ISM. *In Lecture notes on multidisciplinary industrial engineering*. Springer International Publishing. Retrieved from [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93351-1\\_136](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93351-1_136)
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic Flexibility, Innovative HR Practices, and Firm Performance. *Personnel Review*, 46(7), 1335–1357. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/pr-09-2016-0252>

## الملاحق:

ملحق رقم (1): الاستبانة

وزارة التربية والتعليم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال



## استمارة استبانة

السيد /السيدة ..... المحترم

تحية طيبة وبعد،

نعرض لحضراتكم استمارة استبانة موضوعة لأغراض البحث العلمي، وفقراتها تتضمن جوانب مختلفة لخدمة أهداف البحث الموسوم **(المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)**.

والمقصود بالمرونة الإستراتيجية هي "قدرة المنظمة على إجراء تغيير جزئي أو كلي في إستراتيجيتها بسهولة نسبية وبسرعة ملائمة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال قدرتها على تطوير قدرتها على استقرار التغيرات البيئة واحتمالات حدوثها".

ونظراً لما نعده فيكم من خبرة، كما تعدّ مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات تأثير إيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب والمساهمة في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزّز تحقيق أهداف البحث؛ لذا يرجو الباحث، إبداء رأيكم حول صلاحية الفقرة، وهل تقيس أو لا تقيس للبعد الذي عدت من أجله بوضع (✓) في الحقل المناسب، مؤكدين لحضرتكم أنّ جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتمّ التعامل معها بسريّة تامّة.

شاكراً حسن استجابتكم، ومتمنياً لكم دوام التوفيق، و تقبلوا منّا فائق الاحترام والتقدير

الباحث/عمر توفيق اقنيبي

إشراف الدكتور/محمد الجعبري

أولاً: المعلومات الشخصية

فضلاً. ضع علامة (✓) في المربع بما يتناسب مع حالتك

1- الجنس : ذكر  انثى

2- الفئة العمرية : أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المسمى الوظيفي:

مدير عام / نائب

مدير دائرة / نائب

رئيس قسم / نائب

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات

من 10-20 سنة

أكثر من 20 سنة

أكثر من 30 سنة

5- التحصيل الدراسي:

بكالوريوس

دراسات عليا

## 1. المرونة السوقية

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	
					تتوجّه الشركة نحو تغيير عدد من الاسواق التي تعمل فيها الشركة.	1
					تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة الحصّة السوقية في الأسواق المختلفة.	2
					تؤكد إدارة الشركة الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين من حيث الكم.	3
					تعرض الشركة منتجات جديدة بين فترة وأخرى.	4
					تتوجّه الشركة نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها.	5

## 2. المرونة التنافسية

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	ت
					تهتم إدارة الشركة بدراسة متطلبات التغيير التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل فيها.	1
					تعمل ادارة الشركة على تعديل الأسعار حسب متطلبات السوق.	2
					تؤكد إدارة الشركة الاستجابة السريعة من المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.	3
					تتمتع الشركة بالقدرة على وضع خيارات إستراتيجية من أجل تجاوز تهديدات المنافسين.	4
					تولي الشركة اهتمامًا بجودة الخدمة مقارنة بالمنافسين بالسوق.	5

### 3. المرونة الإنتاجية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتمتع الشركة بالقدرة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات.					
2	تهتم إدارة الشركة بتعديل خصائص المنتجات.					
3	تؤكد إدارة الشركة إنتاج تقديم منتجات جديدة.					
4	تتمتع الشركة بالقدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.					
5	تتمتع الشركة بالقدرة على تطوير النظام الداخلي.					

### 4. المرونة التنظيمية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يستجيب مجلس الإدارة للشركة للتغيرات والتطورات البيئية.					
2	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة اتجاه التطورات البيئية.					
3	تتجاوب ممارسات الموارد البشرية لدى الشركة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.					
4	تملك الشركة القدرة على التحول الرقمي في حال تعرضها لتحديات بيئية متغيرة. مثل جائحة كورونا وغيرها.					
5	تملك الشركة القدرة على توفير الامكانيات اللوجستية (مخازن, نقل) في حال تعرضها لتحديات بيئية مفاجئة.					

وتقبلوا بفائق الاحترام و التقدير

الباحث/ عمر اقنيبي



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

نموذج أسئلة مقابلة رسالة ماجستير مع مدراء الدوائر في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بعنوان

المرونة الإستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

**أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:** أتقدم إليكم بخالص التحيات وجزيل الشكر لتخصيص جزء من وقتكم الثمين؛ حيث أضع بين أيديكم اسئلة المقابلة التي صُمت لأغراض البحث العلمي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الخليل، مُتمنياً تعبئتها بكل شفافية ومصداقية، علماً أنه سيتم الاحتفاظ بسرية معلوماتكم وأرائكم.

إشراف: د. محمد الجعبري

الباحث: عمر اقنيبي

مع جزيل الشكر والتقدير

اسم الشركة: \_\_\_\_\_

### المحور الأول: المرونة السوقية

س1: هل تُعدّون في الشركة خطةً استراتيجيةً للسوق؟ كيف يتم إعداد هذه الخطة؟ مَنْ هُم المشاركون في إعدادها؟ هل هناك جهات خارجية مشاركة في إعداد هذه الخطة؟ ما هي العوامل الرئيسية التي تأخذونها بالاعتبار عند إعداد هذه الخطة؟

س2: هل يتم إعداد خطط بديلة فيما يخص الأسواق؟ كيف يتم إعدادها؟ وَمَنْ المشاركون في إعدادها؟ وهل يلتزم مجلس الإدارة ببنود هذه الخطة؟

### المحور الثاني: المرونة التنافسية

س1: هل لدى الشركة سياسة تسعيرية؟ وكيف؟ وما هي التحديات التي تواجهونها في هذا الصدد؟ ما هي أهم الأمور الهامة التي تعملون على تحسينها بشكل مستمر فيما يخص السياسة السعرية؟

س2: كيف يؤثر تنوع المنافسين في السوق على الأداء العام للشركة؟ وهل لتنوع المنافسين أهمية على الأداء العام للشركة؟ وكيف؟

س3: هل هناك لجان متخصصة لتقييم الجودة باستمرار والتكيف مع وضع السوق الحالي؟

### المحور الثالث: المرونة الإنتاجية

س1: كيف تقيم إستراتيجية الإنتاج/ تقديم الخدمة لديكم؟

س2: هل يوجد خطة عمل للشركة تتضمن الأنشطة والأزمنة وغيرها من التفاصيل التي تشكل خارطة الطريق للشركة؟ كيف يتم إعدادها؟ مَنْ المشاركون في إعدادها؟

### المحور الرابع: المرونة التنظيمية

س1: هل هنالك أنظمة ولوائح داخلية وقوانين تنظم عمل الشركة؟ وما هي طبيعتها؟ كيف يتم إعدادها؟ هل يتم تحديثها باستمرار أم هي ثابتة؟

س2: ما مدى قدرة الشركة على التحول الرقمي؟ هل لديهم إستراتيجية للتحول والتأقلم مع الظروف المحيطة؟

س3: هل هناك جهة مختصة تعمل باستمرار على تكييف الممارسات البشرية مع وضع العاملين؟

ملحق رقم (3): قائمة أسماء المُحكّمين للاستبانة والمقابلة

#	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1	زيد جراب	نائب المدير العام	بنك القدس
2	د. أحمد حرز الله	عميد كَلِيّة الإدارة	جامعة القدس - أبو ديس
3	د. سهيل صالحه	رئيس قسم طرق التدريس	جامعة النجاح الوطنية
4	د. روان جدعون	عضو هيئة تدريس	جامعة بيت لحم
5	ماجد سفيان	رئيس قسم الانظمة	بنك الوطني

## ملحق (4) اسماء الشركات المبحوثة واستراتيجتهم

اسم الشركة	استراتيجية الشركة
بنك فلسطين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيقاً لاستراتيجية الاستثمار في الريادة الرقمية استمر البنك بالاهتمام بعملية الشمول المالي عبر الاستثمار في القنوات الرقمية الالكترونية والتركيز على دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في فلسطين. واستمر البنك في التركيز على الأتمتة والمركزية وتكنولوجيا المعلومات، للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة من البنك، بالإضافة الى زيادة الكفاءة.</li> </ul>
بنك الاسلامي الفلسطيني	<p>تحقيق مركز متقدم في القطاع البنكي الفلسطيني وذلك من خلال :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. رفع فاعلية وجودة أنشطة تطوير العمال</li> <li>2. تطوير بيئة عمل داعمة وتعزيز الانتماء.</li> <li>3. الريادة في التحول الرقمي.</li> <li>4. الحد من المخاطر المصاحبة للأعمال.</li> <li>5. الاستمرار في الشراكة المجتمعية المستدامة.</li> </ol>
بنك الوطني	<p>الخطة الاستراتيجية للبنك</p> <p>تتسم الخطة الاستراتيجية للبنك الوطني للأعوام 2018-2020- بأهداف طموحة للنهوض بخدمات البنك والحفاظ على مكانتنا البارزة في القطاع المصرفي في فلسطين، والنمو بطريقة صحيحة ومربحة.</p> <p>حيث تكمن أهداف الخطة الاستراتيجية للبنك الوطني بالاتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين كفاءة الموارد بهدف تحقيق عائد أعلى على الاستثمار للمساهمين.</li> <li>• ضمان النهوض بجودة الخدمات المقدمة، وتوفير منتجات مصرفية تنافسية مسؤولة تلبي احتياجات عملائنا.</li> <li>• تقديم خدمات مصرفية مبتكرة ورقمية حديثة، وتزويد العملاء بتجربة مصرفية رقمية متطورة.</li> <li>• تحقيق مستوى ربحية مرض لطموحات مساهمي البنك الوطني، وتغيير ترتيبه التنافسي ليصبح في موقع متقدم في القطاع المصرفي الفلسطيني.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير ورفع كفاءة رأس المال البشري العامل في البنك، ليتمكن من تقديم الخدمة بالصورة الأمثل.</li> <li>• الاستعداد الحقبة التكنولوجية الرقمية باستغلال النظام البنكي لدعم القنوات الالكترونية لتلبية تطلعات الجيل الشاب.</li> <li>• انتهاج برنامج مسؤولية اجتماعية فاعل ومستدام يركز على دعم الاقتصاد الوطني والقطاعات الاجتماعية والبيئية.</li> <li>• الاستعداد لخطة التفرع الجغرافي خارج حدود فلسطين.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقق باديكو القابضة رسالتها والتزامها بتطوير الاقتصاد الفلسطيني عبر مجموعة من الشركات التابعة والحليفة التي تستثمر في قطاعات رئيسية تتوافق مع الاستراتيجية العامة للشركة، وتشمل القطاع العقاري والاتصالات والسياحة والصناعة والزراعة والبيئة والخدمات المالية.</li> <li>• وتعتمد قدرة باديكو القابضة في تحقيق الأرباح أساساً على أداء الشركات التابعة والحليفة</li> <li>• وقد أتاحت استراتيجية باديكو القابضة القائمة على تنويع الاستثمار في عدة قطاعات ومناطق جغرافية الفرصة أمامها لتصبح شركة استثمارية تطويرية رائدة في فلسطين.</li> </ul>	<p><b>شركة باديكو</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رسالتنا في بيرزيت للأدوية هي تزويد أبناء مجتمعنا بمستحضرات آمنة وعالية الجودة حيث نعمل وفق معايير واضحة وثابتة، مؤمنين بأن نجاحنا يقاس بمدى القيام بمسؤولياتنا اتجاه مجتمعنا.</li> <li>• استطعنا أن نؤسس لبيئة هادفة عمادها الأخلاق، الثقة، المنافسة الشريفة والالتزام بمعايير الجودة العالية.</li> <li>• إن مبادئنا هي مفتاح ولاء موظفينا الذين يعملون بجد ويحفزهم التطور المستمر والمستمد من إدارة استراتيجية تجمع أعمالنا وتربطها الأهداف والرؤية العامة للشركة. نواكب التطور المستمر في مجال عملنا ونستخدم أحدث التقنيات بهدف الحفاظ على دورنا القيادي في مجال عملنا.</li> <li>• كذلك فإننا نلتزم بتطوير مجتمعنا الفلسطيني من خلال أعمالنا المسؤولة والتي تهدف إلى خدمة أبنائنا ومجتمعنا، ومن خلال حمايتنا للبيئة من أجل</li> </ul>	<p><b>شركة بيرزيت للأدوية</b></p>

<p>مستقبل آمن ونظيف لنا ولأبنائنا.</p>	
<p>شكلت الاستراتيجية الامر الاله الذي عملت ادارة القدس للمستحضرات الطبية عليه خلال عام 2017 ، فكان التركيز الاساسي على المحاور الاستراتيجية التالية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● دخول اسواق تصديرية جديدة من خلال مصانع الشركة بفلسطين والمملكة الاردنية الهاشمية</li> <li>● تمكين مصنع صوبروديم بالجمهورية الجزائرية من خلال تسجيل عدد من الاصناف المميزة للسوق الجزائري، بالإضافة الى البدء بعمليات البيع والتسويق.</li> <li>● زيادة الحصة السوقية بالسوق الفلسطيني وذلك من خلال طرح اصناف جديدة وزيادة كفاءة فريق عمل التسويق والمبيعات .</li> <li>● تعزيز بناء القدرات الداخلية في جميع النواحي الرئيسية للأعمال.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>شركة القدس للمستحضرات الطبية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● انطلاقاً من رؤية ورسالة الشركة والتي تتمحور حول الاستثمار في فلسطين، وتناغماً مع القيم التي تؤمن بها فإنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال استثماراتها</li> <li>● الاستثمار في تطوير المشاريع الصناعية والزراعية القائمة في فلسطين.</li> <li>● تعزيز القاعدة الصناعية من خلال الاستثمار في مشاريع جديدة لم يتم الاستثمار بها سابقاً في فلسطين.</li> <li>● تعظيم حقوق مساهمي الشركة والشركات التابعة والحليفة</li> <li>● خلق منتج وطني قوي قادر على منافسة البضائع والمنتجات الإسرائيلية والمستوردة.</li> <li>● استفادة أكبر شريحة من المجتمع الفلسطيني من استثمارات الشركة من خلال خلق فرص عمل للكفاءات الفلسطينية وذلك كنوع من المسؤولية الاجتماعية التي تضعها الشركة نصب أعينها وتسعى لتحقيقها.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>مصانع الزيوت النباتية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تتطلع دائماً شركة التأمين الوطنية إلى التوسع الجغرافي لتكون الأقرب إلى كافة عملائها للحصول على خدماتها بشكل مريح وفعال والاعتماد على التكنولوجيا ووسائل تطورها للتطوير من تجربة عملائها</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>شركة الوطنية للتأمين</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• بالإضافة إلى بناء شراكات جديدة مع معيدي التأمين حول العالم لتقديم أفضل التغطيات التأمينية حيث يشكل هذا المزيج من التكنولوجيا والتغطيات التأمينية الأنسب والتوسع الجغرافي وتجربة العماء المتطورة</li> <li>• وتطوير آلية التعويض ركائز استراتيجية الشركة لتحقيق مركز الصدارة في سوق التأمين الفلسطيني .</li> <li>• انطلاقاً من وطنيتها يبقى المجتمع الفلسطيني محور اهتمام الشركة حيث تستمر في تخصيص جزء من عائداتها لتنفيذ مشاريع مختلفة من المسؤولية المجتمعية في المجال الصحي والبيئي والاجتماعي.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير أقصى درجات الحماية والضمان للأفراد والشركات، والحفاظ على ممتلكاتهم من خال تعزيز العاقبة مع الزبائن والاستمرار في بناء الكوادر المؤهلة والخبرات القديرة والمساهمة بفاعلية في خدمة المجتمع الفلسطيني ضمن مسؤوليتنا المهنية والمجتمعية، لتطوير وبناء الاقتصاد</li> <li>• بتبني استراتيجية قائمة على عدم التنافس على التأمينات الخطرة التي تسبب ارتفاع نسبة الخسارة، حتى لو أدى ذلك إلى انخفاض إنتاجها وحصتها من السوق، إدراكاً منها بأن زيادة حجم الإنتاج وسيلة لزيادة قيمة الأرباح وليس هدفاً بحد ذاته،</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>شركة ترست للتأمين</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• النجاح بتحقيق المهمة التجارية الرئيسية: والتي تتمثل بالتطور المستدام للشركة وربحتها مما يضمن نموها وتطورها بشكل رئيسي، حيث تعد هذه المهمة الرئيسية ألي منشأة تجارية وقد ساهم بتحقيق الهدف الرئيسي العمل على انجاز مجموعة الاستراتيجيات التالية:  أولاً: زيادة حجم المبيعات و الانتاج  ثانياً: تطوير مستوى ضبط الجودة .  ثالثاً: تطبيق خطة تسويقية شاملة .  رابعاً: تطوير خدمات تأمينية وتكنولوجية جديدة.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>شركة فلسطين للتأمين</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بصفتنا شركة رائدة في السوق في فلسطين، نحن ملتزمون بأن نكون المزود المفضل للعملاء لأحدث خدمات الاتصالات مع الحفاظ على قيمنا</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>شركة الاتصالات الفلسطينية</b></p>

<p>الأساسية، واعتماد ممارسات الأعمال الرائدة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• والتقدم نحو أن تصبح لاعباً متميزاً في المنطقة.</li> <li>• لتعزيز وإلهام البيئة المبتكرة لمجتمعنا من خلال بناء فلسطين رقمية حديثة متصلة بالعالم.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم أفضل تجربة مشتركين</li> </ul> <p>نسعى لخلق تجربة مشتركين فريدة في فلسطين عبر تسهيل ورقمنة قنوات التواصل والمنتجات والإجراءات.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستمرار في النمو</li> </ul> <p>تعمل Ooredoo فلسطين على تعزيز الأداء المالي والتجاري والتقني والإداري للشركة، والتركيز على الكفاءات التشغيلية وإدارة الإنفاق الرأسمالي.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستثمار في عائلة Ooredoo</li> </ul> <p>تستمر الشركة بالحفاظ على أفضل بيئة عمل في فلسطين وتنمية المسؤولية الشخصية لدى كل فرد من أفراد عائلة Ooredoo بالإضافة لاستخدام طرق جديدة في العمل والتدريب والتوجيه ما يساهم في نمو أفضل للشركة.</p>	<p><b>شركة موبايل الوطنية الفلسطينية للاتصالات</b></p>
<p>إن هدفنا الأساسي يتمثل في الحفاظ على محطة التوليد ومعداتها للعمل بكفاءة عالية وبأقل تكلفة إنتاجية، وذلك من خلال كادر من المختصين في كافة مجالات الصيانة والتشغيل للمعدات والآلات وفقاً للمواصفات العالمية المتبعة في تشغيل وصيانة المحطات</p>	<p><b>الفلسطينية للكهرباء</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق النجاح التجاري والمالي من خلال الاستثمار في الشركات الرائدة في السوق.</li> <li>• وبالتالي النهوض بالمجتمع من حيث الموارد والمهارات والتنمية الاقتصادية عن طريق توفير منتجات وخدمات فائقة الجودة.</li> <li>• توظيف كوادر بشرية مؤهلة وذات خبرة، والعمل على توفير فرص لهم تمكنهم من النمو والتطور.</li> <li>• تطبيق أنظمة عمل فعالة بشكل مستمر تتوافق مع كافة جوانب دورة الأعمال للشركة.</li> <li>• المحافظة على قاعدة مالية متينة تؤدي إلى المزيد من النمو.</li> </ul>	<p><b>العربية الفلسطينية للاستثمار - ايبك</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز الشراكة مع صناع القرار بالمنطقة لإحداث تغيير ملموس في المجتمع الفلسطيني.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركز استراتيجية الشركة على تأكيد وتحقيق رسالتها والتزامها بدعم الاقتصاد الفلسطيني عبر خلق مشاريع في قطاعات رئيسية تشمل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات المالية، والعقار والمدن الصناعية، والصناعة والزراعة، والسياحة، والطاقة والبنية التحتية،</li> <li>• وقد أتاحت استراتيجية الاستثمار القائمة على التنوع الفرصة لتحقيق عائدات متزايدة خلال السنوات الماضية.</li> <li>• كما عملت على الحد من المخاطر وتعزيز مصادر النمو والاستدامة، وهذا ما جعل من باديكو نموذجاً يحتذى به للاستثمار في فلسطين.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>أركان العقارية</b></p>

المصدر: اعداد الباحث