

استشراف مدى ممارسة المرونة الاستراتيجية

بحث ميداني في عينة من مشاريع المديرية العامة للبلديات

explore the extent of practice
the strategic flexibility

A Field research in a sample of projects
in the directorate of public municipalities

الباحثة: زينب راغم حسن
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
ا.م.د. ابراهيم خليل ابراهيم
كلية الاسراء الجامعة

Zainab Raghem Hassan
Assist.prof.Dr. Ibrahim Khalil Ibrahim

المستخلص

يهدف هذا البحث الى استشراف مدى ممارسة المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة السوق). وقد شمل البحث المديرية العامة للبلديات وهي احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة. وقد تم استخدام الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وبلغ عدد الاستمارات التي دخلت للتحليل الاحصائي (١٩٧) استبانة، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في استخلاص النتائج، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، وكان من بين الاستنتاجات، وجود تباين في ممارسة ابعاد المرونة الاستراتيجية، اما اهم التوصيات فكانت تسليط الضوء على مفهوم المرونة الاستراتيجية والكشف عن مكوناته للرؤساء والمرؤوسين وبما يسهم في ان يكون جزءاً من فلسفة عمل تلك الادارة.

Abstract:

This research aims to explore the practicing of strategic flexibility in its dimensions (production flexibility, flexibility of human resources, market resilience). The research included the Directorate of Municipalities, one of the formations of the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. The questionnaire was used as the main tool for collecting data and information, and the number of forms that entered the statistical analysis (197) questionnaire. The statistical analysis program (SPSS) was used to draw the results. The research reached a set of conclusions and recommendations. One of the important conclusions was there are Variation in exercise the dimensions of strategic flexibility, and the most important recommendations were to highlight the concept of strategic flexibility and disclosure of its capabilities to the heads and subordinates and contribute to be part of the philosophy of the work of that administration.

المبحث الاول**منهجية البحث****أولاً: مشكلة البحث**

شهدت الإدارة ومنذ المراحل الأولى لظهورها وتطورها طروحات ومناقشات جدية للتعامل مع الموارد التي تمتلكها المنظمة وكيفية استثمارها لتتنافس في اطار البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها، فضلاً عن مناقشة ظروف بيئة العمل الخاصة بها، ومن بين الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الحاضر هي: "المرونة الاستراتيجية"، التي تتطلب تحليلاً معرفياً ونظرياً وعلمياً متزايداً لتكملة مشوار الدراسات السابقة، فضلاً عن محاولة البحث تشخيص الخلل الذي لم يتم تغطيته في بيئة العمل المتجددة، وبشكل خاص في القطاع الخدمي المتمثل بتشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة، اذ تواجه المنظمات اليوم وعلى اختلاف أنواعها تحديات وصعوبات كبيرة، نتيجة التغييرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم في كل المجالات، ومن ثم أصبح من الضروري قيامها بالبحث عن الطرائق اللازمة لتعزيز توجهها الاستراتيجي لضمان بقائها لأطول مدة ممكنة. وفي ظل هذا

الواقع تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية، وعلى الرغم من أهمية المرونة الاستراتيجية إلا أنها ما زالت في بدايتها في العالم العربي بصورة عامة والعراقي بصورة خاصة، ويتجلى ذلك في ندرة البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولتها ، ومما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. التساؤلات النظرية

أ. ما المقصود بالمرونة الاستراتيجية، وما هي أهم الممارسات والانشطة التي تقوم بها، فضلا عن أهم العوامل التي من شأنها التأثير عليها.

٢. التساؤلات الميدانية

أ. هل تتوافر ممارسات المرونة الاستراتيجية؟
 ب. ما هو مستوى اهتمام المنظمة عينة البحث بالمرونة الاستراتيجية؟
 ج. هل يتوافر وعي كافٍ لدى العاملين في المنظمة المبحوثة بالمرونة الاستراتيجية وأهم خصائصها وسبل تطويرها؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث كالآتي:

١. **الأهمية العلمية:** تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغير المبحوث، والتي تمثل موضوعاً أداليا مهما يشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذا المتغير إلا ان ما كتب عنه ما زال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص. إذ حاول البحث تسليط الضوء على موضوع "المرونة الاستراتيجية"، ومن ثم اسهام متواضع لهذا البحث في رفد المكتبة العراقية في هذا المجال، من خلال المناقشة الفكرية والمفاهيمية لأهم آراء الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات البحث ومحاولة توظيفها في البحث الحالي، وذلك بالاعتماد على الكثير من المراجع الحديثة وبشكل خاص الأجنبية منها والتي شكلت النسبة الأكبر من مجموع المراجع.

٢. **الأهمية العملية (الميدانية):** تبرز الأهمية التطبيقية للبحث من خلال الآتي:

أ. أهمية العينة المبحوثة، والتي تتمثل بمنظمات ذات صلة مباشرة بالارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمجتمع.
 ب. محاولة استشراف مدى ممارسة المرونة الاستراتيجية، من خلال استخدام مقياس تم إعداده على وفق عدد من المعايير والمؤشرات العالمية وذلك انسجاماً مع ما مطروح في العالم المتقدم، ومن ثم التوصل الى النتائج التي من الممكن ان تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال.

ثالثاً: أهداف البحث

- يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالاتي:
١. اغناء الجانب النظري فيما يخص الربط بين متغيرات البحث، اذ لم تتطرق اليها الكثير من الدراسات في كليتنا وهي: "المرونة الاستراتيجية".
 ٢. تشخيص ابرز ملامح المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمة المبحوثة.
 ٣. تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في مجال المرونة الاستراتيجية وتطبيقها.
 ٤. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث، والمقترحات بصدد المشروعات البحثية المستقبلية.

رابعاً: عينة البحث

وقد شملت مجموعة من الموظفين من اصحاب العناوين في مختلف الوظائف والاختصاصات من العاملين في المديرية العامة للبلديات احدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة.

خامساً: أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي تم معالجتها بأستخدام حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS) وتم تحكيمها من قبل عدد من الاساتذة في كلية الادارة والاقتصاد والزملاء في مديرية البلديات العامة وكذلك تم اجراء عدد من المقابلات مع المسؤولين في مديرية البلديات العامة للتعرف على طبيعة الخدمات والنشاطات التي تقدمها للمواطنين من خلال المؤسسات البلدية .

سادساً: منهجية البحث

أعتمد البحث على المنهج التجريبي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها؛ كون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة البحث وتوجهاتها، واستعمال المنهج الوصفي؛ لوصف واقع المتغيرات المدروسة، أما المنهج التحليلي، فيستعمل في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث، ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبني التوصيات.

وتم توزيع (٢٠٥) استمارة استبيان على العينة، وبالمقابل كان عدد الاستمارات المستلمة من العينة، والتي تم الاجابة عليها قد بلغ (١٩٧) استمارة استبيان. ويوضح الجدول (١) عينة البحث، وعدد الاستمارات الموزعة، والمستلمة، ونسبة استردادها.

جدول (١): وصف لعينة البحث وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاسترداد

العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	نسبة الاسترداد %
المنظمة	٢٠٥	١٩٧	%٩٦

وقد صيغت استمارة الاستبيان على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في إجابات أفراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصورا بين (١-٥)، وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة، وكما موضح في الجدول (٢).

جدول (٢): مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

الإجابة	الفئة
لا أتفق تماما	١ - ١.٧٩
لا أتفق	١.٨ - ٢.٥٩
محايد	٢.٦ - ٣.٣٩
أتفق	٣.٤ - ٤.١٩
أتفق تماما	٤.٢ - ٥

وكان ترتيب الإجابات في الاستمارة، كما موضح في الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣): ترتيب اجابات الاستمارة

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
١	٢	٣	٤	٥

المبحث الثاني

الاطار النظري: المرونة الاستراتيجية

ان التوجه السريع لمكونات البيئة الخارجية دفع المنظمات الى ايجاد اساليب ادارية حديثة بقصد ايجاد أفضل الخدمات والممارسات في مجال الأداء التشغيلي، ومن هنا فان توفر مرونة وسلاسة في آلية تنفيذ المعاملات والإجراءات اصبح امرا

ضرورياً، ولذلك فإن للمرونة الاستراتيجية أهمية بالغة في تحسين العمل وزيادة الانتاجية، فيها تقلل التكاليف وتسهل المعاملات وتزيد الكفاءة. اذن المرونة الاستراتيجية ضرورة لتحسين الأداء وليست رفاهية، فالمنظمات بحاجة إلى تطبيق المرونة من دون تفريط أو افراط، وبغية ان تحقق المنظمة مرادها في تسهيل المعاملات ورفع رضا المتعاملين وتسهيل الإجراءات وتحسين الخدمات وتمكين الموظفين، فضلاً عن اختصار الوقت مع زيادة الكفاءة والانتاجية، كما ان للمرونة الاستراتيجية مجموعة من الايجابيات على الموظفين تتمثل في التخفيف من الإرهاق الفكري، وتوفير الوقت والجهد، وزيادة التحفيز والرضا، ورفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل (Voola & Muthaly, 2005: 117). وتأسياً على ذلك سيتناول هذا المبحث التعرف على مفهوم المرونة الاستراتيجية واهميتها في المنظمات المعاصرة وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها وبقدر تعلق الامر بالاهداف المتواخاه من هذا البحث وكما في الفقرات الآتية:

اولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية

ثانياً: اهمية المرونة الاستراتيجية وضرورتها

ثالثاً: انواع المرونة الاستراتيجية

رابعاً: ابعاد المرونة الاستراتيجية

خامساً: مداخل المرونة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

سادساً: نماذج المرونة الاستراتيجية

سابعاً: الاتجاه نحو المرونة الاستراتيجية

اولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية

قبل التطرق الى مفهوم المرونة في مجال الادارة لابد من التعرف على معنى كلمة المرونة في اللغة العربية، اذ تمت الاشارة في (معجم الرائد) الى ان المرونة مصدر مرن لين في صلابه في طبعه مرونة، كما تمت الاشارة اليها في معجم المالیه الى انها مقياس استجابة قيمة لتغير نسبي في قيمة أخرى أو استجابة أحد العوامل للتغيرات في عامل آخر وتعني بالإنجليزية (Elasticity). وتعدد استخدام مصطلح المرونة في العديد من الأمور والمجالات الحياتية، ولكل منها معناه ومفهومه الخاص به، فهناك المرونة الجسدية، والمرونة العقلية التي تركز على التفكير والابتكار، وهناك المرونة في ميدان الأعمال أو المرونة الاقتصادية، وتوجد المرونة السلوكية التي تركز على التعامل مع الآخرين بسلاسة وبشكل بعيد عن التعقيد والمرونة الفيزيائية المعقدة وغيرها.

أما ما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية فينظر إليها البعض من خلال الوسط العلمي ويعتبرها التوسط، ومن وجهة نظر أخرى هي الحل الأيسر، وينظر إليها عدد من الباحثين بوصفها القابلية للتغير إلى الأحسن والأفضل من خلال تقليل الآخرين وأفكارهم" (الاحمدي، ٢٠١٠: ٢)، وقد تم استخدام مصطلح المرونة لأول مرة من قبل الباحث (Tredgold, 1818) من خلال استخدامه لوصف انواع

الخشب القادرة على استيعاب الاحمال المفاجئة والثقيلة من دون كسرها (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٥).

ويشكل مفهوم المرونة الاستراتيجية اهمية اكبر بالمقارنة مع الانواع الاخرى للمرونة لكونه يساعد المنظمة على مواجهة حالات اللاتاكيد والمخاطرة المحتملة في البيئة التي تعمل ضمنها المنظمات هذا من جهة، كما انه يشكل احد مكونات التفكير الاستراتيجي الحديث للقيادة الاستراتيجية من جهة اخرى، وعليه تشكل المرونة الاستراتيجية واحدا من اهم المعايير التي تحدد قدرة المنظمة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق رسالة واهداف المنظمة (احمد والسبتي، ٢٠١٥: ٨٥). وهذا ما اكد عليه (Eppink, 1978: 10)، اذ عرف المرونة الاستراتيجية بانها استجابة المنظمة لما هو غير متوقع في متغيرات البيئة التي تعمل ضمنها الخارجية والداخلية. واستناداً لما ذكر اعلاه تم تعريف المرونة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية من خلال توفير مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية، ويتضح ان هذا التعريف ركز بشكل مباشر على علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، وبالتركيز على البيئة الداخلية للمنظمة فيمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على ادارة الاداء التنظيمي الخاص بها في المستويات الادارية المختلفة بالشكل الذي يساعد على تحقيق التفوق والتميز بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها. (Voola & Muthaly, 2005: 118)

اما فيما يتعلق بالجانب التسويقي للمنظمة فقد تم تعريف المرونة الاستراتيجية بانها المقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتمد عليها في توجيه جهودها لترتيب وضعها في السوق الذي تعمل ضمنه وبالشكل الذي يضمن تعزيز حصتها السوقية وكسب ولاء اكبر قدر ممكن من الزبائن (Harrigan, 2009: 2)، وبذات الاتجاه تقريبا اشار (Wheelen et al, 2012: 13) الى المرونة الاستراتيجية بانها مجموعة من الامكانيات التي تعتمد عليها المنظمة لاستغلال الفرص الخارجية وبالشكل الذي يساعدها على تلبية حاجات ورغبات زبائنهم مما ينعكس من ثم في تعزيز ميزتها التنافسية في اطار البيئة التي تعمل ضمنها. ترى الباحثة من خلال التعاريف السابقة الذكر ان المرونة الاستراتيجية هي احدى الادوات التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ نشطة التسويق الخاصة بها ومن ثم التي يساعدها في استقطاب الزبائن الجدد والمحافظة على زبائنهم القدامه ومن ثم ضمان استمرارها في العمل.

وقد اشار كل من (تومسون وستريكولاند، ٢٠٠٦: ١٥) الى ان المرونة الاستراتيجية تعكس التجارب التي تتمتع بها المنظمة في اطار تعاملها مع البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها، ويتضح من خلال هذا التعريف بان المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمة على التعامل مع كل الفرص والتهديدات التي من الممكن ان تواجهها في البيئة التي تعمل ضمنها. وعرفت من وجهة نظر (Nadkarni & Herrmann) بانها "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بالوقت المناسب والتكيف معها لضمان استمرارها في العمل وعدم

التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها" (العابدي، ٢٠١٢: ١٠٥). وبالتركيز على جانب المسؤولية الاجتماعية فقد تم تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لكافة المستجدات ذات العلاقة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه كافة الاطراف ذات العلاقة بأنشطتها (Combe & Greeniey, 2003: 1)، ويتضمن الجدول (٤) بعض التعريفات للمرونة الاستراتيجية على وفق وجهات نظر عدد من الباحثين وكما يأتي:

جدول (٤) تعريفات المرونة الاستراتيجية على وفق ماقدمه عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	(Mascarenhas, 1984: 74)	الامكانيات والمقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعدها على التكيف مع كافة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.
٢	(Hurry at el, 1992: 87)	الاستجابات التي تتخذها المنظمة لمواجهة التحديات الخارجية وبالشكل الذي يضمن بقاءها في الصناعة التي تعمل ضمنها.
٣	(Shimizu & Hitt, 2004: 4)	الاداة التي تساعد المدراء على تحقيق الاتزان في استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة بالشكل الذي يساعدها في تحقيق اهدافها الاستراتيجية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
٤	(Tena at el, 2011: 2)	احدى الاساليب التي تعتمد عليها المنظمة في توجيه عملية اتخاذ القرارات المختلفة التي يتم اتخاذها.
٥	(الياسري واخرون، ٢٠١٤: ٥)	قدرة المنظمة على الاستجابة لكافة المستجدات غير المتوقعة في بيئتها الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها.
٦	(العنزي والعطوي، ٢٠١٣)	قدرة المنظمة على تهيئة مواردها واستثمارها بالشكل الذي يساعدها على الاستجابة السريعة

لكافة المستجديات التي تحدث في البيئة التي تعمل ضمنها ومن ثم ضمان مواجهة حالات اللاتاكاد البيئي.		
احدى مكونات الثقافة التنظيمية التي تساعد المنظمة في تحقيق الادارة الامثل لمواردها وبالشكل الذي يساعدها في التفوق بالاداء لكافة الانشطة والمهام التي تمارسها.	(Supeno at el, 2015 :1)	٧
المرونة التي تتمتع بها المنظمة والتي تبرز من خلال المهارات التي تمتلكها والانشطة التي تمارسها والتي يمكن ان توظفها في ترشيد قراراتها الاستراتيجية ومن ثم من الممكن ان ينعكس ذلك في بقائها واستمرارها بالعمل في ظل البيئة الخاصة بها الداخلية والخارجية.	(حسين، ٢٠١٦: ٢٥)	٨

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى المصادر ذات الصلة

اذن تكتنف تحديد مفهوم دقيق للمرونة الاستراتيجية صعوبة واضحة كغيره من المصطلحات في العلوم الادارية والانسانية تتعد فيه المفاهيم وتختلف بسبب تباين الاتجاهات والمداخل التي من الممكن اعتمادها في تعريفها، وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية كتعريف اجرائي لأغراض هذا البحث بانها: الاداة التي تعتمد المنظمة في توجيه الامكانيات والمقدرات والموارد المتاحة لديها اتجاه المتغيرات البيئية وبالشكل الذي يساعدها على تنفيذ انشطتها المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة مما ينعكس في تعزيز ميزتها التنافسية، ومن ثم ضمان استمرارها في العمل وبقاءها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها.

ثانياً: اهمية المرونة الاستراتيجية وضرورتها

بسبب حالة عدم التأكد فانه لا يمكن التنبؤ بسهولة بالتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال، اذ تواجه المنظمات قضايا كثيرة منها التقنيات السريعة، والتمايز الكبير في الطلب من قبل الزبائن والاختلافات القوية في إمدادات المواد نتيجة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية ونجاح الشركات أصبح يعتمد على القدرة في التعامل مع هذه التغيرات، ومعظم هذه الشركات اعتمدت العديد من الممارسات كالتسليم في الوقت المحدد، عمليات إعادة الهيكلة، إدارة الجودة، والتشغيل الآلي للبقاء على المنافسة في أسواقها، ولكن هذه الممارسات تفعل ولا تبتكر ميزة تنافسية مستدامة،

فإنها سوف تسهم فقط في التحسين المستمر، ومن ثم يجب على شركات التصنيع ان تحول انتباهها نحو المرونة الاستراتيجية كما أشار اليه :2014 (Abuzaid:167) نقلا عن (Lau, 1996).

لقد نتج عن المستجدات التي ولدتها البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها منظمات الأعمال العديد من الفرص والتهديدات التي من الممكن ان تساعد في النمو والتقدم من جهة او تجبرها على التراجع والانسحاب من الصناعة من جهة اخرى، الامر الذي زاد من أهمية المرونة الاستراتيجية لدورها الكبير في مساعدته المنظمة على تكييف استراتيجياتها بالشكل الذي يضمن لها تعزيز حصتها السوقية (الياسري واخرون، ٢٠١٤: ٣). وهناك خمسة جوانب تتمتع بها المرونة الاستراتيجية وتبرز من خلالها اهميتها في المنظمات المعاصرة والتي يمكن تحديدها بالاتي (العابدي، ٢٠١٢: ١٠٦):

١. النطاق: تتمثل في قدرة المنظمة في السيطرة على عملية تقديم منتجاتها وخدماتها الى زبائنها.
٢. المقياس: تبرز في قدرة المنظمة في التحكم بكمية الانتاج من خلال المرونة في انشطتها ومواردها.
٣. التسليم: يمكن قياس ذلك من خلال السرعة في تسليم المنظمة منتجاتها الى زبائنها.
٤. المنتج: أي قدرة المنظمة في الاستجابة لكافة التغييرات التي من الممكن ان تحدث في السوق التي تعمل ضمنه.
٥. العملية: تتمثل في الاستجابة لكافة المستجدات التكنولوجية التي تحدث في الصناعة التي تعمل ضمنها المنظمة.

أكدت معظم الدراسات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية على اهميتها في مساعدة المنظمات على استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية بالشكل الذي يساعد على استكشاف الميزة التنافسية واستغلالها بافضل شكل ممكن هذا بالنسبة للبيئة الخارجية وهنا تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في التغلب على كافة المشكلات ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم ضمان عدم حصول أي انحراف لعمليات التصنيع عن المخطط له (Burgess at el, 2011: 2)، وفيما يخص البيئة الداخلية فان المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمة على تجنب الروتين في العمل واستغلال جوانب القوة في مواردها الداخلية مما يساعد على تحقيق الاداء العالي في انشطتها كافة (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٥).

كما اتفق الباحثون والكتاب على وجود مجموعة من الضرورات التي دفعت المنظمات الى اعتماد المرونة الاستراتيجية في تنفيذ عملياتها وانشطتها المختلفة وبالشكل الذي يساعد على البقاء والاستمرار في العمل ومن اهم هذه الضروريات (Voola & Muthaly, 2005: 119-120).

١. سلسلة الإجراءات: تهدف المرونة الاستراتيجية إلى التخلص من بعض الخطوات الروتينية الزائدة والتي لا يؤثر إلغائها على القيود والإجراءات المطلوبة وجودة ودقة الخدمة المقدمة.
٢. تنفيذ المهام الوظيفية بأقل مجهود: بتطبيق المرونة الاستراتيجية يمكن للعاملين المختصين اختصار وقت الإنجاز لكل مهمة مطلوبة، ومن ثم توفير الوقت، وزيادة الانتاجية.
٣. تقليل التكلفة التشغيلية: هناك علاقة بين طول خطوات المهمة الوظيفية وبين التكلفة التشغيلية، ومن ثم فإن المرونة الاستراتيجية تقلل الخطوات ومن ثم تلغي الكثير من المصاريف التشغيلية (Combe & Greeniey, 2003 : 5).
٤. تعزيز الثقة بين العاملين: تمكين الموظف من بعض الصلاحيات التي تحقق المرونة الاستراتيجية من شأنه تعزيز مكانته في المنظمة ومن ثم زيادة ثقته بنفسه من حيث المعرفة والإنجاز، اذ يشعر الموظف أنه له بصمة واضحة في مقر عمله.
٥. اكتساب القدرة على التطوير: فتح الباب أمام المرونة الاستراتيجية من الأسباب التي تدفع للاستجابة والتفاعل ومن ثم ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المنظمي.

ثالثاً: انواع المرونة الاستراتيجية

- تطرق الكثير من الكتاب والباحثين الى أنواع المرونة، اذ صنف كل من (Grewal & Tansuhaj, 2001: 72) المرونة الاستراتيجية الى الهجومية والدفاعية، ففي ظل التحديات الدينامية فإن اغتنام الفرص والحصول على ميزة تنافسية وجعل التنمية مستدامة قد أصبح المفتاح لمشكلة إدارة المنظمات في الممارسات العملية لذا ينبغي التعلم وباستمرار وجعل الابتكار في المجالات لبيئة الشبكة الاجتماعية باستخدام الاتصال المتعدد، ومن ثم يمكن تحسين القدرات المؤسسية والفوز بميزة تنافسية مستدامة في الوقت نفسه، وعلى المنظمة أن تحاول صقل المرونة الاستراتيجية للتكيف مع البيئة ومن ثم يمكن الحصول على تقنية عالية الأداء والابتكار وهو من الاهداف المهمة وعلى المدى الطويل، كما أشار (Yuqiong et al, 2013: 26) الى أن المرونة الاستراتيجية الهجومية تهدف الى خلق زمام المبادرة وامتلاكها، إما المرونة الاستراتيجية الدفاعية فإنها تمكن من حماية المنظمة من الحركات التنافسية والنتائج البيئية. في حين وصفها كل من (Abbott & Banerji, 2003: 2) بثلاث انواع فرعية هي:
١. مرونة السوق: والتي تشير الى قدرة الشركة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة دينامية. وتشير مرونة السوق الى قدرة نظام التصنيع على الاستجابة او التأثير للتغيرات في السوق كما بينه (Awad, 2009: 421) نقلاً عن (Das, 2001)، ويؤكد (Stokes, 2000: 5) أن استراتيجية

السوق تبين المقدرات التنافسية للمنظمات لتتمكن من البقاء في السوق عبر أهدافها، فلا بد من إجراء البحث وتحليل السوق، تجزئة الزبائن إلى مجاميع ذات مغزى، واختيار قسم أو أكثر والذي يتلاءم والنشاطات التسويقية، وجعل هذه المجموعة من الأهداف من خلال منتج بشكل يلائم الزبون، وهذا ما يبين أهمية تحليل الجوانب الاستراتيجية المرتبطة بدراسة الاسواق والسلوك التنافسي والتكيف مع المستجدات السوقية.

٢. مرونة الإنتاج: وتشير الى قدرة الشركة على الصنع او التقديم السريع للسلع والخدمات المسعرة تنافسياً في معظم الاسواق الرئيسية في العالم.

٣. المرونة التنافسية: هي قدرة الشركة على التنافس في بيئة مضطربة وغير مستقرة. وتم تقديم انواع من المرونة للوصول نحو المرونة الاستراتيجية في المنظمات وهي: (MacKinnon et al, 2008:4)

أ. المرونة التشغيلية: وهي المرونة التي عرفت بانها مرونة الإنتاج في المنظمة أو عمليات المنظمة.

ب. مرونة رأس المال البشري: وتتمثل بقدرة المنظمة على العمل من خلال هياكل تنظيمية واجراءات العمل غير التقليدية من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والإلتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وادارة التدريب الوظيفي الشامل.

واشار (بورتز، ٢٠١٠: ٣٣٦) انه أثناء عملية التكيف مع المناخ الجديد وما ينطوي عليه من تغير في الاولويات الاستراتيجية ، تكون هناك عادة حاجة الى إيلاء مزيد من الاهتمام في البعد الإنساني، فلا بد للملاكات العاملة ان تمتلك سلوكيات واسعة تمكنها من التكيف على وفق حالات معينة وامتلاك مزيج من المهارات، ويشير (Larso et al, 2008: 428) بأن مرونة راس المال البشري تعد فعالة كونها تمكن العاملين في كل المهام وتمتلك القدرة الانتاجية المتعددة، فضلاً عن تماثل الجودة في المهام المؤداة واختيار العاملين لا يؤثر على كلف المعالجة لكل المهام.

رابعاً: ابعاد المرونة الاستراتيجية

سيتم في هذه الفقرة مناقشة اهم ابعاد المرونة الاستراتيجية التي يتم دراستها في هذا البحث وبقدر تعلق الامر بأهدافه، اذ تشكل مرونة المهارات ابرز ابعاد المرونة الاستراتيجية، حيث تشير الى امتلاك العاملين في المنظمة المقدرات اللازمة للاستجابة لكافة المستجدات والمتطلبات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة بالسهولة وبأقصى سرعة ممكنة (Combe & Greeniey, 2003: 4)، كما يؤكد (Yannopoulos, 2011: 6-8) على أهمية مرونة الانشطة كاحد ابعاد المرونة الاستراتيجية والتي تبرز في قدرة المنظمة على تكيف انشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب التغيرات التي تفرضها عليها بيئتها الخارجية والداخلية، ومن ثم ضمان المحافظة على

موقعها التنافسي واستمرارها في العمل (العابدي، ٢٠١٢: ١١٦-١٢٣). بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها المنظمات أصبحت المرونة الاستراتيجية تمارس دورا مهما في مساعدة المنظمات على بقاءها واستمرارها في العمل وكما تم ذكره سابقاً في فقرة الاهمية، ولذلك اصبح من الضروري على المنظمات بناء مجموعة من الاساليب التي يمكن من خلالها تطوير انواع مختلفة للمرونة الاستراتيجية الخاصة بها ومن ابرز هذه الانواع الاتي:

١. بالتركيز على ردود افعال المنظمات اتجاه البيئة الخارجية: نجد ان المرونة الاستراتيجية التي من الممكن ان تعتمدھا المنظمات تقسم الى نوعين السلوك الدفاعي والذي يشير الى فكرة المحفز البيئي للتأقلم والاستجابة وتصحيح عدم التوافق مع التغييرات الخارجية، والسلوك الهجومي الاستباقي الذي يركز على فكرة امتلاك زمام المبادرة والتحكم بالتغيرات الخارجية ومن هنا تقسم المرونة الاستراتيجية الى المرونة الدفاعية والمرونة الهجومية (Sarantinos, 2007).

٢. بالتركيز على ردود افعال المنظمات البيئة الداخلية: وهنا يمكن تقسيم المرونة الاستراتيجية الى مرونة رد الفعل والتي يتم من خلالها بناء المقدرات الاضافية والموارد المتنوعة والاختصاصات المتعددة للموارد البشرية والمعدات والمكونات التكنولوجية المرنة ليم في ضوء ذلك تحقيق اليقظة الاستراتيجية ومرونة الوقت لمواجهة كافة التحديات التي من الممكن ان تحدث في البيئة الداخلية، كما توجد مرونة تطوير المقدرات الهجومية التي يتم تنفيذها من خلال عمليات التعلم التنظيمي والتجديد والابتكار والابداع التسويقي ومن ثم الوصول الى الذكاء الاستراتيجي الذي يمكن الاستفادة منه في التعامل مع مكونات البيئة الداخلية والخارجية (احمد والسبتي، ٢٠١٥: ٩٤-٩٥).

ومن جهة اخرى اكد عدد من الباحثين بان المرونة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الانواع المختلفة والتي تشكل مرونة المهارة اهمها، اذ تشير الى مدى سهولة وسرعة الحصول على مقدرات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المهام الجديدة، والتي تتضمن مجموعة من الانواع الفرعية من ابرزها (مرونة التنوع ومرونة السرعة ومرونة الاتساق) (Jorfi at el, 2011: 18)، فضلا عن مرونة المهارة تشكل مرونة السلوك احدى الانواع المهمة للمرونة الاستراتيجية والتي تعكس قدرة الموارد البشرية على امتلاك الخزين الكافي من السلوكيات النصية والتي يمكن استخدامها في المواقف المختلفة التي من الممكن ان تواجههم في العمل والتي تتضمن السرعة التي يمكن للموظفين من تكييف سلوكهم لمطالب موقف العمل، اذ يظهر العاملون المرونة السلوكية عندما يتخذون القرارات من أجل تجنب الأخطاء أو إدخال مزيد من التغييرات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية (Supeno at el, 2015: 3). كما تشكل مرونة ممارسات الموارد البشرية واحدة من اهم انواع المرونة الاستراتيجية والتي تشير الى المدى الذي تتكيف فيه ممارسات الموارد

البشرية ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف أو عبر المواقع أو الوحدات المختلفة للمنظمة والسريعة التي يمكن فيها اجراء مثل هذه التعديلات، والتي تدل على مرونة ممارسة الموارد البشرية (محمد، ٢٠١٣: ٣٧٨)، ويمكن تحديد اهم انواع المرونة الاستراتيجية من خلال الاتي (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٥-٢٧):

١. **المرونة الانتاجية:** وتشير الى الامكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي تنعكس في تغيير عملياتها بطريقة ما، ومن ثم فهي تشكل مقياسا لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات النماذج القديمة الى انتاج وابتكار منتجات جديدة، ومن ثم فهي تتمثل بالتكيف السريع لما يحصل من تغييرات في الظروف التي تواجه المنظمة والتي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر او من مستوى انتاج لآخر، ويمكن قياس المرونة الاستراتيجية الخاصة بالانتاج من خلال الوقت الذي تستغرقه هذه العملية، وعليه يمكن قياس المرونة الانتاجية من خلال الاتي: (Escrig-Tena at el, 2011: 4)

أ. المنتجات والخدمات الجديدة/ مرونة المنتجات.
ب. مقدرات التنوع في المنتجات والخدمات/ مرونة المزيج الانتاجي.
ج. كميات المنتوجات الجديدة/ مرونة المزيج الانتاجي.

٢. **المرونة التنافسية:** تشير كلمة التنافسية الى الجودة والاجراءات والابتكارات والفعاليات الادارية والتنظيمية والتسويقية والانتاجية والتطويرية التي تعمل المنظمات على تنفيذها من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة ومن ثم ضمان كسب رضا وولاء الزبائن في تلك المنطقة (Javalgi at el, 2005: 215). وفيما يخص المرونة الاستراتيجية بوصفها احد انواع المرونة الاستراتيجية فهي تعكس قدرة المنظمة على مقاومة سوق المنافسين الحاليين والجدد الذي من المحتمل ان تواجههم في اطار الصناعة التي تعمل ضمنها، ومن ثم فهي تتمثل في قدرتها على اعادة ترتيب مواردها المهمة والجوهرية ونشرها وتوجيهها لعمليات سوق الانتاج والاستجابة لطلبات الزبائن وتنويع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديها للتنافس بأفضل فاعلية وكفاءة ممكنة، وهناك عدد من الخيارات امام المنظمات ضمن هذا النوع من المرونة منها ادخال متوجات جديدة او تغيير اسعار المنتوجات او الدخول الى اسواق جديدة الى اخر. (Gopalan at el, 2011: 2062)

٣. **المرونة التسويقية:** وتعكس المرونة التسويقية قدرة المنظمة العاملة في السوق على اعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الزمن، ومن ثم ضمان الاستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية، ومن ثم فهي تتمثل في قدرة المنظمة على تكييف انشطتها وجهودها التسويقية استناداً لتوجهات البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها (Gosling at el, 2009: 4). وان ما يعبر عن قدرة المنظمة على انتاج وتعديل منتجاتها استناداً الى رغبات وحاجات الزبائن في الاسواق

المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة التسويقية التي تشكل واحد من انواع المرونة الاستراتيجية، وتتمتع المنظمة بالمرونة التسويقية عندما يكون للزبائن في الاسواق المختلفة التي تتعامل معها المنظمة حاجات مختلفة جداً لا تلبئها التعديلات البسيطة، بل تتطلب انظمة الجودة تكيف للمنتجات ومن ثم تختلف طرق الامداد للمنتجات النهائية للزبائن واساليبها (Asikhia, 2010: 21).

٤. مرونة الموارد البشرية: يمثل رأس المال البشري كافة الافراد العاملين داخل المنظمة وهم يشكلون مصدرا لكل المقدرات الجوهرية التي تمتلكها ومن ثم فهم المحرك الرئيسي لكافة النجاحات التي تحققها، فان خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون اكثر المواد اهمية، لكونهم يعرضون التزامهم في بيئة العمل وامكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة والقيمة المضافة للمنظمة (Shalender, 2013: 14)، وعليه يتوجب على المنظمة توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين كافة مواردها البشرية، وتأخذ بالحسبان حاجاتهم ورغباتهم عند صياغة السياسات والاجراءات الخاصة بها، ومن الضروري الاشارة هنا الى ان مرونة الموارد البشرية بوصفها احد انواع المرونة الاستراتيجية فانها تتضمن مجموعة من الانواع الفرعية منها المرونة العددية والتي تشير الى قدرة المنظمة على تغيير عدد العاملين لديها وساعات عملهم، اما المرونة الوظيفية فتشير الى استعداد الموارد البشرية الى اداء مهام مختلفة لتلبية كافة متطلبات بيئة العمل (Jorfi at el, 2011: 19)، اذن يتضح بان مرونة الموارد البشرية تتضمن المرونات الخاصة بالمهارات والمعارف والمقدرات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية العاملة داخل المنظمة.

اشار (Detoni & Tonchia, 2005: 525-545) وصنف الباحثون أبعاد المرونة الاستراتيجية على وفق وجهات نظرهم المختلفة، كما بينه الجدول (٥).

جدول (٥) أبعاد المرونة الاستراتيجية

المرونة الإنتاجية	المرونة السوقية	المرونة المالية	مرونة رأس المال البشري	مرونة الهيكل التنظيمي	المرونة التنافسية	مرونة التوجيه	مرونة التعديل	مرونة آلات والمعدات	مرونة تصميم المنظمة	مرونة التمويل والتسليم	مرونة المعلومات	أبعاد المرونة الاستراتيجية المصادر
		*									*	(Ghijen & Semeijn, 2009)
										*	*	(Dekok & Greves, 2003)
								*			*	(Nelson & Nelson, 1997)
							*					(Hulsmann, 2006)
				*	*	*		*			*	(Larso, 2008)
*	*							*	*		*	(Mackinnon et al, 2008)
							*			*	*	(Awwad, 2009)
			*					*				(Weerd et al, 2010)
										*	*	(Esturilho & Estorilio, 2010)
							*			*	*	(الشيخ يحيى، ٢٠١٠)
*	*						*	*				(Yu, 2012)
٢	٢	١	١	١	١	١	٥	٨	٢	٥	١١	المجموع
١٧	١٧	٨	٨	٨	٨	٨	٤٢	٦٧	١٧	٤٢	٩٢	النسبة %

المصدر: (الجبوري، ٢٠١١: ٩٤).

خامسا: مداخل المرونة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها**١. مداخل المرونة الاستراتيجية**

ان المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال لها عدد من مداخل لتحقيق هذه المرونة ومنها:

أ. مدخل المناورات الاستراتيجية

وتمثلت بالمناورات (الدفاعية والهجومية) لتفعيل المرونة، والتي تركز على ما يعرف (بالحدث المحفز) اي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكون المناورات الهجومية بأمتلاك زمام المبادرة وإستغلال الفرص، اما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (المعاضدي والطائي، ٢٠١١: ١٢٣).

ب. مدخل مرونة موارد المنظمة

تستخدم منظمات الاعمال الموارد بشكل مرن وبطرائق بديلة للإجراءات والعمل كلما تطلب الامر ذلك والذي من شأنه ان يمكن المنظمات بان تمتلك الخيارات المرنة للتعامل مع بيئات دينامية، اي ان يكون للمنظمات العديد من الاستراتيجيات الفعالة بما يؤهلها لتكون قادرة على النمو والتكيف بشكل فاعل (Lunnan, 1999: 23-26).

تشمل الامكانيات المادية والبشرية الكيفية التي تتمكن المنظمات عبرها من وضع راس مالها على الخيارات الاستراتيجية في بيئة دينامية وبهذا فان مدخل الموارد هو مدخل الخيارات الحقيقية (Hilhorst et al, 2004: 3-4).

ج. مدخل المرونة الاستراتيجية لاتخاذ القرارات

عبر هذا المدخل في المرونة الاستراتيجية تقوم الادارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة ايجابية وفعالة لهذه القرارات فضلا عن طبيعة الاعمال والممارسات لجعل هذه القرارات موضع التنفيذ كما اشار اليه (Shimizn & Hitt, 2004: 51)، وان ما يزيد من الصعوبات والمخاطر المترتبة لمحتويات المرونة الاستراتيجية وهي من مجمل المتطلبات والمواقف التي تجد الادارة العليا والمنظمة فيها والتي من الممكن تداولها لمواجهة اللاتأكد البيئي كأحد الجوانب الاستراتيجية لإدارة المنظمات.

ج. مدخل المرونة الاستراتيجية لإعادة الوضع

يفيد هذا المدخل في المرونة في احكام المنظمة على مزيج المرونة عندما تكون البيئة دينامية او معقدة، اذ ينبغي على الإدارة أن تغير خططها، وتفكك استراتيجياتها الحالية، وتطبق تقنيات جديدة أو تجدد منتجاتها الأساسية، لكي تزيد من قدرتها على تجديد استراتيجياتها الحالية، فعندما ترغب المنظمة أن تحول أو تغير في استراتيجياتها كليا أو جزئيا تستعمل المرونة في تلك الاستراتيجيات، فمزيج المرونة الهيكلية والاستراتيجية يكون أكثر فاعلية عندما يكون الاضطراب البيئي عاليا (Lunnan, 1999: 22).

د. مدخل هيكل الصناعة

يقوم هذا المدخل على ان هيكل السوق يؤثر بدوره على السلوك الاستراتيجي للمنظمات، اذ ان النجاح في السوق يعتمد على المنافسة الاستراتيجية، ومن ثم فإن النجاح التنظيمي هو بشكل غير مباشر يعتمد على هيكل السوق (2: 2014 D?lken, ويشير (Hatch & Zweig, 2001: 44) الى ان المرونة الاستراتيجية ساهمت في تحقيق المنظمات لمكانة متميزة في السوق والامكانية والافتقار على الدفاع عنها وامكانية تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه. يمكن للمنظمة ان تستجيب لحاجات كل القطاعات التي تتكون منها الاسواق ورغباتها واذواقها، ولذلك فان تحديد الاهداف والتركيز على قطاع من السوق سيساعد المنظمات على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم واذواقهم بصورة فضلى ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الاحسن عبر التخصص في إنتاج أنواع من المنتجات، وإن تحليل هيكل الصناعة ذو أهمية كبيرة لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين (Hatch & Zweig, 2001: 45).

وهناك مداخل اخرى في ادبيات الادارة الاستراتيجية التي تناولت المرونة الاستراتيجية، اذ ركز بعضها على عمليات الانتاج التي تنفذها المنظمة ويسمى هذا المدخل (مدخل الانتاج) الذي يركز على عمليات التصنيع التي تنفذها المنظمة في سبيل تحويل مدخلاتها الى مخرجات (2: 2011 Burgess at el)، وهناك مدخل اخر يسمى (مدخل التغيير) الذي يعكس عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة خاصة ان البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المنظمة هي بيئة عدم تأكد فمن الضروري ان تتمتع المنظمة بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغييرات بالشكل الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف التي تسعى اليه (Saari, 2002: 115).

٢. العوامل المؤثرة في المرونة الاستراتيجية

هناك عدد من العوامل التي تؤثر في المرونة الاستراتيجية، منها الاتي: (حسين، ٢٠١٦: ٧٥-٧٦)

أ. الرسمية: تعاني معظم المنظمات في ظل البيئة التي تعمل ضمنها اليوم من قلة وجود جوانب معيارية متطابقة تؤثر على الانشطة والمهام التي تقوم بتنفيذها ومن ثم تحكم تلك الانشطة من حيث وجود اختلاف بين ما تتم صياغته في اطار عمل كل وظيفة وما يتم تنفيذه في الواقع العملي (214: 2005 Javalgi at el). وتشير الرسمية الى مدى استرشاد العاملين بالقواعد والاجراءات، اذ ان المنظمات التي لديها درجة عالية من الرسمية تكون لديها قواعد واجراءات من شأنها ان تعرقل المرونة الاستراتيجية اللازمة للابتكار الداخلي وعلى عكس المنظمات التي لديها درجة منخفضة من الرسمية، اذ ان العاملين يمتلكون تفاعلات اجتماعية

ومن المؤكد ان انخفاض الرسمية يحفز التفاعلات الاجتماعية بين الموارد البشرية داخل المنظمة (Shalender, 2013: 13).

ب. **التعقيد:** تستخدم كلمة التعقيد للإشارة الى درجة الاختلاف والتمايز الموجود في المنظمة او هو تقسيم وتجزئة الاعمال والعلاقات داخل المنظمة او بعبارة اخرى بين عدد المستويات الادارية داخلها، ومن ثم من الممكن ان يؤثر على نطاق الاشراف والرقابة، وهكذا يمكن تعريفه بأنه درجة انجاز الاعمال وتادية الواجبات والعمل بحسب التوجيهات والتعليمات الصادرة من قبل الادارة العليا استناداً الى الطريقة المرتبة واجراءات العمل المحددة بحسب التخصصات والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ويمكن قياس التعقيد من خلال عدة معايير منها درجة اللامركزية والرسمية فكلما ازداد عدد المستويات الادارية زادت بالمقابل تعقيد الهيكل، كذلك يمكن قياس التعقيد من خلال درجة تمايز اجزائه واختلاف طبيعته التخصصية وكذلك درجة الانتشار الجغرافي لتشكيل الهيكل (Gopalan at el, 2011: 2064).

ج. **المركزية واللامركزية:** وتعكس الدرجة التي تتركز من خلالها السلطة الخاصة باتخاذ القرارات اللازمة لادارة المنظمة في المستويات العليا فقط، ففي المنظمة المركزية تتخذ العديد من القرارات المهمة بشكل خاص في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، في حين بالمقابل فان المنظمات التي توجد فيها اللامركزية فان عملية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات تتم في المستويات الادارية الدنيا من قبل الموظفين الذي يكونوا على احتكاك مباشر بالمشكلات (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٦-٥٧)، ومن ثم فان المركزية واللامركزية تؤثر بشكل مباشر على المرونة الاستراتيجية اذ توجد علاقة عكسية مع المركزية وعلاقة طردية مع اللامركزية.

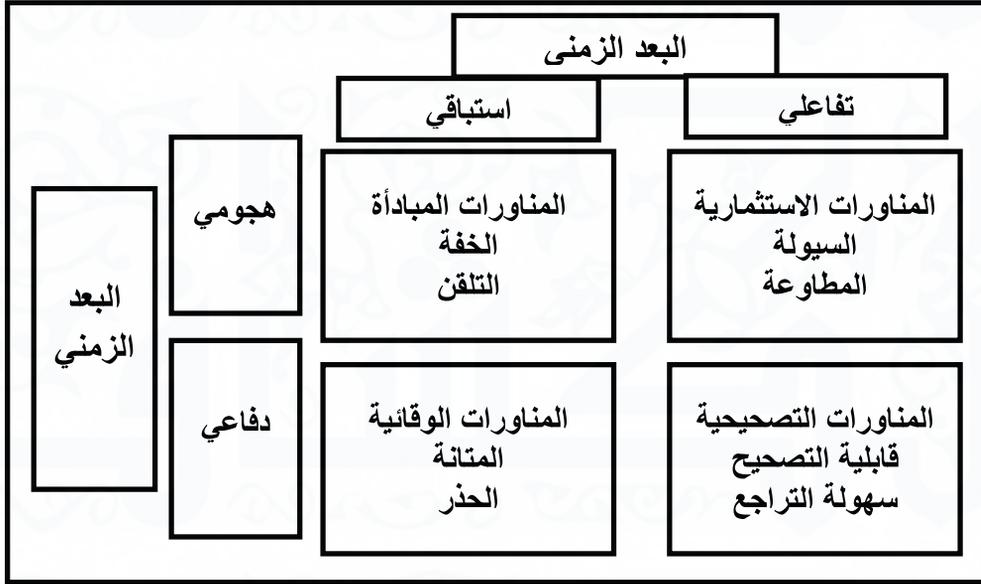
د. **الاستبدادية:** تمارس الادارة العليا دورا مهما في تسهيل ممارسات المرونة الاستراتيجية وهذا ناتج عن مدى الانفتاح التي تتمتع بها وتقبل تجاوز الادوار التقليدية، الا ان مقاومة التغيير والسلوك وشخصية المدير تحول دون الوصول الى النتائج المرغوبة من قبل المنظمة، ومن ثم فان مقاومة التغيير واحدة من الاسباب الرئيسة للفشل وعليه يمكن للإدارة العليا ان تحدد معايير الكفاءات اللازمة للإدارات العليا في المنظمة بالشكل الذي يدعم ممارسات المرونة الاستراتيجية (Javalgi at el, 2005: 215).

سادسا: نماذج المرونة الاستراتيجية

اقترح الباحثون والمهتمون بالادارة الاستراتيجية مجموعة من النماذج التي من الممكن اعتمادها في دراسة المرونة الاستراتيجية وبحسب آرائهم ووجهات نظرهم وقد تمكنت الباحثة من مراجعة عدد من هذه النماذج وعلى وفق تسلسلها الزمني ومن ابرزها الآتي:

١. نموذج (Stuart, 1991)

ركز هذا الباحث في نمودجه على اهم انواع المناورات التي من الممكن ان تتضمنها المرونة الاستراتيجية والتي تعتمد في التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة التي تعمل في اطارها المنظمات وما هي النتائج المتوقعة منها، ويوضح الشكل (١) هذا الانموذج.

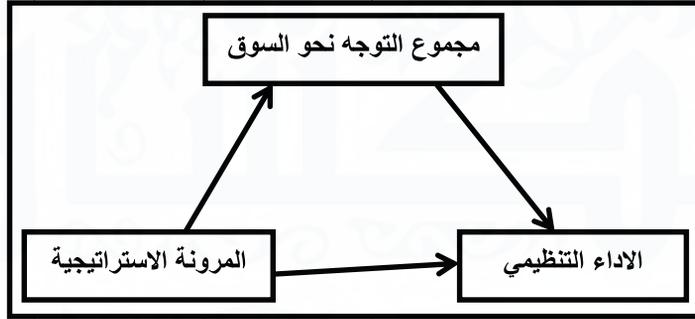


شكل (١) نموذج (Stuart)

Source: Stuart, J. Evans, (1991), Strategic Flexibility for high Technology Manoeuvres: a conceptual framework, *Journal of management studies*, Vol. 28, No, p. 76.

٢. نموذج (Voola & Muthaly, 2005)

اشار الباحثان (Voola & Muthaly) في أنموذجهم على ان المرونة الاستراتيجية تؤثر في التوجه التسويقي للمنظمات والذي بدوره سيؤثر في الاداء التنظيمي هذا من جهة، كما ان المرونة الاستراتيجية تؤثر وبشكل مباشر في الاداء التنظيمي، ويمكن توضيح هذا النموذج بشكل اكثر دقة من خلال الشكل (٢).

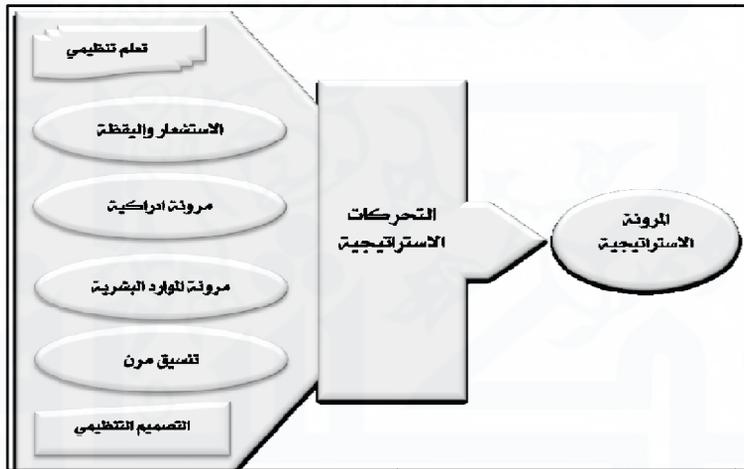


شكل (٢) نموذج (Voola & Muthaly)

Source: Voola, Ranjit & Muthaly, Siva, (2005) Strategic Flexibility and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation, *Journal of Business Research*, Vol. 57, p.118.

١. نموذج (احمد والسبتي، ٢٠١٥)

حاول الباحثان في نموذجهم دراسة مدى تأثير المرونة في الموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية على التحركات الاستراتيجية التي تتخذها لتنفيذ المهام والانشطة المنوطة بها وانعكاس ذلك على المرونة الاستراتيجية الخاصة بها، والشكل (٣) يوضح ذلك:

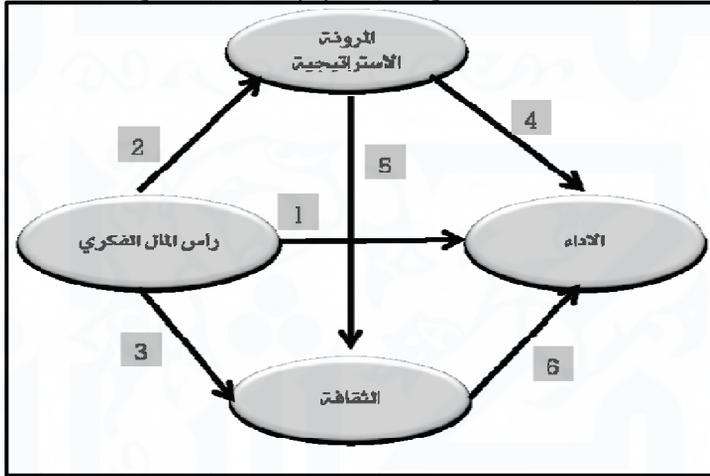


شكل (٣) نموذج (احمد والسبتي، ٢٠١٥)

المصدر: احمد، سلايمي والسبتي، جريبي، (٢٠١٥)، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد: قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٤٤).

٢. نموذج (Supeno at el, 2015)

أكد الباحثون في هذا النموذج على وجود مجموعة من العلاقات التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والمتغيرات الأخرى الموجودة داخل المنظمة والتي تشكل الثقافة وراس المال الفكري والاداء، ويوضح الشكل (٤) هذا النموذج:



شكل (٤) نموذج (Supeno at el, 2015)

Source: Supeno, Hardi & Sudharma, Made & Aisjah, Siti & Laksmana, Arsono, (2015), The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance: A Study on Small and Micro-scaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java, *International Business and Management*, Vol. 11, No. 1, p. 6.

سابعاً: الاتجاه نحو المرونة الاستراتيجية

يشهد عصرنا الحالي عديداً من التحولات المتزايدة إذ لم يقتصر تميز الاداء على تحقيق النمو وزيادة الفائض المالي بل تجاوز ذلك ليشمل أولويات أخرى تتطلب ضرورة التكيف السريع بأقل تكاليف ممكنة مع المعطيات الجديدة بما في ذلك متطلبات الحماية البيئية والاجتماعية لاسيما في ظل تحول نطاق الاعمال الى العالمية فالمنظمات التي ترنو الى التميز لابد لها من إنتهاج اليات مرنة تحقق متطلبات التنمية المستدامة لمجمل أعمالها.

وأشار (جريبي، ٢٠٠٧: ٧٩) إن قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة تعتمد على قدرتها في التميز والاستمرار وتوصف المرونة بكونها مورداً معقداً يجمع بين الموارد المتنوعة والقدرات والكفاءات التي تسمح بتعدد الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمنظمة وذلك من خلال إستعمال موارد مرنة يتم التنسيق فيما بينها بهدف انشاء أنشطة بديلة تستجيب لمقتضيات البيئة التنافسية.

وأن من المحددات التي يمكن إدراجها والتي تحول دون تحقيق المرونة الاستراتيجية للمنظمات الكلفة والإجهاد المتزايد وقلة التركيز كما أشار اليه (Das &

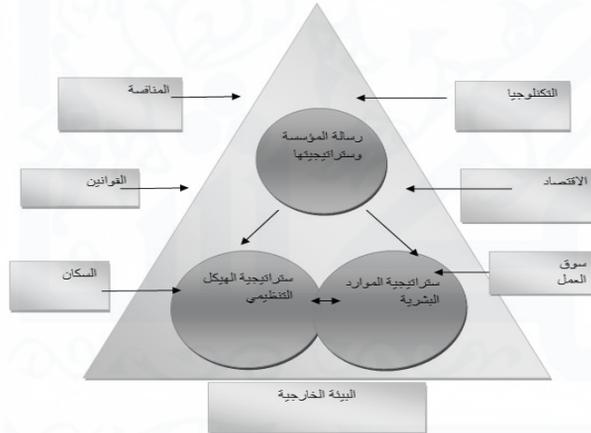
(Elango, 1995: 65)، فان قلة الموارد وإنعدام التنسيق التنظيمي والبيروقراطية الادارية تحد من امتلاك منظمات الاعمال لأدوات تمكناها للانتقال من استراتيجية لآخري بمرونة عالية ويضاف اليه عوامل أخرى تتضمن النظرة الضيقة للسلطة المركزية والفساد الاداري وانعدام المرونة التنظيمية.

ومن الادوات المهمة للمرونة الاستراتيجية باعتبار إنها من أهم جوانب التطور التكنولوجي لأنها تمثل أداة مهمة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الابداع كما تؤدي الى زيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية وترتبط جهود المؤسسة الاقتصادية فيما يتعلق بالبحث والتطوير بثلاثة مجالات رئيسة تعد من اهم مصادر الابتكار والتي يتم توضيحها أدناه كما أشار اليه (عظيمي، ٢٠٠٨ : ٤٧٤):

١. البحث الاساسي: الجهد الذي يتضمن الفهم المعمق لموضوع مادون التفكير في تطبيق تجاري محدود وسريع له، وهو مايجيز بتقديم المعرفة العلمية التي قد تكون لها نتائج تجارية على المدى البعيد او قد لا تكون.

٢. البحث التطبيقي: وهو بحث توجه نحو فهم معمق لموضوع ما يسمح بالاستجابة الى احتياجات معينة، وفي الصناعة يتعلق هذا البحث بصورة حصرية باهداف تجارية محددة.

وان مثلت الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتضمن عمليات التكامل والتناسق بين تلك الاستراتيجية وبين باقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى من ناحية والاستراتيجية العامة للمنظمة من نواح أخرى ويبين الشكل (٥) بان بناء منظمات الاعمال لاستراتيجية الموارد البشرية بصورة تعكس التكامل والتطابق مع مضامين متطلبات رسالة واستراتيجية المؤسسة كما يتكامل ويتوافق مع متطلبات الهيكل التنظيمي.



الشكل (٥) تكامل استراتيجيات الموارد البشرية .

المصدر : عقيلي : عمروصفي ، " ادارة الموارد البشرية المعاصرة _ بعد استراتيجي " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٥ . ص ٧٣ .

المبحث الثالث

الجانب العملي: عرض وتحليل النتائج

سيتم من خلال هذا المبحث عرض، وتحليل نتائج البحث وذلك من خلال عرض الأوساط الحسابية لتشخيص الاجابات للعينة، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الاجابات، ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس في اجابات وترتيب فقرات البحث، والاهمية النسبية لمعرفة درجة اهتمام عينة البحث، والترتيب بحسب الاهمية للفقرات، واستخدام النسب المئوية والتكرارات لمعرفة شدة الاجابة، على المستوى الفرعي والعام لمتغيرات البحث، إذ اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات أفراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصورا بين (٥-١) وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات، وتكون الفئات على النحو الآتي:

الفئة الأولى من ١ - ١.٧٩ تمثل الإجابة (لا اتفق تماماً)

الفئة الثانية من ١.٨ - ٢.٥٩ تمثل الإجابة (لا اتفق)

الفئة الثالثة من ٢.٦ - ٣.٣٩ تمثل الإجابة (محايد)

الفئة الرابعة من ٣.٤ - ٤.١٩ تمثل الإجابة (اتفق)

الفئة الخامسة من ٤.٢ - ٥ تمثل الإجابة (اتفق تماماً)

عرض وتحليل نتائج المرونة الاستراتيجية

أولاً: عرض وتحليل نتائج المرونة الانتاجية

يظهر الجدول (٦)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (المرونة الانتاجية)، إذ يشير الجدول (١) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (المرونة الانتاجية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٧٥) من أصل (٥)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٨٢)، (٢١.٧٨)، في حين كانت الاهمية النسبية (٧٤.٩٧)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول المرونة الانتاجية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري

ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي المرونة الانتاجية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
74.97	21.78	0.82	3.75	المرونة الانتاجية

ثانياً: عرض وتحليل نتائج مرونة الموارد البشرية

يظهر الجدول (٧)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مرونة الموارد البشرية)، حيث يشير الجدول (19) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (مرونة الموارد البشرية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٧٨) من أصل (٥)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٧١)، (١٨.٨٣)، في حين كانت الاهمية النسبية (٧٥.٥١)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مرونة الموارد البشرية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٧): الوسط الحسابي والانحراف المعياري

ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير إجمالي مرونة الموارد البشرية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
75.51	18.83	0.71	3.78	مرونة الموارد البشرية

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج مرونة السوق

يظهر الجدول (٨)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مرونة السوق)، إذ يشير الجدول (22) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (مرونة السوق)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٥٣) من أصل (٥)، والتي تشير إلى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٧٠)، (١٨.٩٧)، في حين كانت الاهمية النسبية (٧٣.٦٨)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مرونة السوق في المنظمة، وإجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٨): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية

النسبية لمتغير إجمالي مرونة السوق

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
70.56	23.33	0.82	3.53	مرونة السوق

جدول (٩): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي للمرونة الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
١	تمتلك ادارة المشاريع (المؤسسات البلدية ودوائر المهندس المقيم) القدرة على تقديم تشكيلة متنوعة من المخرجات (الخدمات)	3.97	0.85	21.33	79.49	1
٢	تستجيب ادارة المشاريع لمتطلبات الاطراف المستفيدة من خلال تعديل خصائص الخدمات المقدمة حالياً	3.74	0.89	23.68	74.82	3
٣	تعديل ادارة المشاريع مستويات الطاقة الانتاجية والمخرجات التابعة بحسب متطلبات الاداء	3.83	0.95	24.91	76.55	5
٤	تقدم ادارة المشاريع خدمات جديدة باستمرار تعزز ثقة الاطراف المستفيدة	3.63	1.07	29.39	72.69	9
٥	تسعى ادارة المشاريع لتطوير عملها ونتاجياتها بهدف الاستجابة للمتغيرات البيئية وتعزز ثقة المواطن	3.82	0.96	25.06	76.35	6
٦	لدى ادارة المشاريع القدرة على طرح خدمات بالسرعة المناسبة.	3.60	1.04	28.85	71.98	8
٧	تتمتع ادارة المشاريع بالقدرة على تطوير خدماتها	3.82	0.93	24.28	76.45	4

الترتيب بحسب الاهمية	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
2	76.55	23.17	0.89	3.83	تمتلك ادارة المشاريع القدرة على تطوير جودة خدماتها لتلائم الاحتياجات المتغيرة للبيئة ومتطلبات المواطن من تلك الخدمات	٨
10	71.88	31.52	1.13	3.59	لدى ادارة المشاريع امكانات عالية لتنفيذ الاعمال في اكثر من مكان.	٩
7	72.99	27.46	1.00	3.65	تمتلك ادارة المشاريع نظم معلومات تمكنها من رصد المتغيرات في بيئة عملها وتحديد الخدمات الضرورية واستيعابها	١٠
					المرونة الانتاجية	
1	78.48	19.08	0.75	3.92	يمكن لادارة البلديات والتشكيلات التابعة لها أن تحرك العاملين الى الوظائف المختلفة بحسب متطلبات الخدمات المقدمة .	١١
5	75.63	24.16	0.91	3.78	يمكن أن يتم نقل العاملين في ادارة المشاريع الى وظائف جديدة في وقت قصير.	١٢
6	75.03	24.30	0.91	3.75	سهولة تغيير عدد المهام والعاملين في المؤسسات البلدية وبطرائق مختلفة.	١٣
2	75.84	23.26	0.88	3.79	يتمتع العاملون في ادارة المشاريع بالقدرة على أنجاز المهام المختلفة.	١٤

الترتيب بحسب الاهمية	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
8	75.63	25.45	0.96	3.78	يتمتع العاملون في ادارة المشاريع بمهارات متعددة لشغل الوظائف المختلفة باستمرار.	١٥
9	74.21	26.15	0.97	3.71	يمكن للعاملين في ادارة المشاريع تعلم مهارات جديدة في فترة قصيرة.	١٦
3	76.04	23.26	0.88	3.80	يغير العاملون في ادارة المشاريع عادات عملهم استجابة للمتغيرات في البيئة التنافسية والخدمات المطلوبة	١٧
4	76.75	23.75	0.91	3.84	يمتلك اغلب العاملين في ادارة المشاريع القدرة على التكيف السريع استجابة لمتطلبات العمل ونوع الخدمات المقدمة	١٨
10	73.40	27.08	0.99	3.67	يغير العاملون في ادارة المشاريع سلوكهم الوظيفي ردا على متطلبات العمل والمواطنين وبشكل سريع.	١٩
7	74.11	25.05	0.93	3.71	تعديل ادارة المشاريع نظام تنوع الموارد البشرية وفقا للتغيير في مهامها المطلوبة وبيئة العمل	٢٠
	75.51	18.83	0.71	3.78	مرونة الموارد البشرية	
2	74.42	24.86	0.92	3.72	ادارة تشكيلات البلدية لها قدره على التكيف مع الخدمات وفق حاجة المواطنين ومستوى الخدمات	٢١

الترتيب بحسب الاهمية	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
					المقدمة وتنوعها	
1	74.52	24.79	0.92	3.73	تنسق ادارة المشاريع حركتها في ضوء تحركات ادارات المشاريع للخدمات الموازية الاخرى (خدمات الماء، الكهرباء، الهاتف، المجاري ... الخ)	٢٢
3	70.05	26.06	0.91	3.50	لإدارة المشاريع القدرة على بناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع التغييرات غير المواتية بما يعزز ثقة المواطن ومستوى الخدمات المقدمة	٢٣
8	68.73	30.86	1.06	3.44	لإدارة المشاريع القدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع المتغيرات	٢٤
9	66.90	30.98	1.04	3.35	تمتلك ادارة المشروع القدرة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة بحسب ما تفرضه البيئة والمشاريع الخدمية الاخرى الموازية	٢٥
5	69.75	28.32	0.99	3.49	لإدارة المشاريع توجه نحو شمول مناطق اخرى (القرى والارياف والمناطق خارج حدود المؤسسات البلدية) بالخدمات المقدمة من قبلها	٢٦
6	70.15	28.60	1.00	3.51	ادارة المشاريع لديها القابلية في التجديد والتنوع	٢٧
7	70.46	29.74	1.05	3.52	ادارة المشاريع لديها القدرة على تقديم خدمات متنوعة اخرى	٢٨

الترتيب حسب الأهمية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
					والتنافس فيما بينها	
4	71.88	26.92	0.97	3.59	تتجه ادارة المشاريع نحو الزيادة في حجم التنفيذ للخدمات المقدمة من قبلها	٢٩
10	68.73	31.14	1.07	3.44	تعمل ادارة البلدية على تعزيز قدرة المشروع على عرض منتجات جديدة بين فترة واخرى	٣٠
	70.56	23.33	0.82	3.53	مرونة السوق	
	73.68	18.97	0.70	3.68	المرونة الاستراتيجية	

رابعاً: عرض وتحليل نتائج اجمالي المرونة الاستراتيجية

يظهر الجدول (١٠)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (اجمالي المرونة الاستراتيجية)، اذ يوضح الجدول ادناه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة ب (اجمالي المرونة الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٦٨) من أصل (٥)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (٠.٧٠)، (١٨.٩٧)، في حين كانت الأهمية النسبية (٧٣.٦٨)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول اجمالي المرونة الاستراتيجية في المنظمة، وإجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (١٠): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية

النسبية لمتغير إجمالي المرونة الاستراتيجية

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
73.68	18.97	0.70	3.68	إجمالي المرونة لاستراتيجية

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا المبحث على فقرتين تتضمن الأولى منهما مجموعة من الاستنتاجات وتتناول الثانية مجموعة التوصيات التي توصل إليها البحث وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات وكما يأتي

١. لا يوجد تعريف متفق عليه وبشكل معياري بين الباحثين بشأن المرونة الاستراتيجية، ويمكن ان يُعزى ذلك الى اختلاف الرؤى الفلسفية لهؤلاء الباحثين، فضلاً عن التباين في تحديد ابعاد المرونة الاستراتيجية، وبالرغم من ذلك فقد ظهر اتفاق على مجموعة من الابعاد هي المرونة الانتاجية، ومرونة الموارد البشرية، والمرونة التسويقية.
٢. اتضح ان اهمية المرونة الاستراتيجية قد تجلت من خلال التراكم المعرفي الذي تضمنه الادبيات ذات الصلة، على الرغم من الاهمية التي تتجسد في التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة، وما يشوبها من حالات عدم تأكيد مما اضفى اهمية لمفهوم المرونة الاستراتيجية.
٣. تبين ان بعد الموارد البشرية ضمن ابعاد المرونة الاستراتيجية قد حظي باهمية نسبية اكبر بلغت (٧٥.٥١)، الامر الذي يعكس دور المورد البشري في المنظمة المبحوثة، وهذا يأتي متوافقاً مع حقيقة ان المورد البشري هو المورد الاكثر والاعلى قيمة مقارنة بالموارد التنظيمية الاخرى.
٤. ظهر ان المرونة الانتاجية جاءت بالدرجة الثانية في الاهمية النسبية من بين الابعاد الثلاثة للمرونة الاستراتيجية، إذ سجلت ما قيمته (٧٤.٩٧)، وجاءت هذه النتيجة متسقة مع توجه المنظمة المبحوثة نحو الانتاج المتعلق بالمشروعات التي تقدمها.
٥. سجل بُعد المرونة التسويقية أدنى مستوى اهمية مقارنة ببُعدي المرونة الانتاجية والمرونة التسويقية، إذ بلغت قيمة الاهمية النسبية لهذا البعد (٧٠.٥٦)، وتعكس هذه النتيجة انخفاض مستوى الجوانب التسويقية ذات الصلة بالمشروعات التي تتبناها المنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات تضمن هذا المبحث مجموعة من المقترحات وكالاتي:
١. ان تسعى ادارة المنظمة المبحوثة الى تسليط الضوء على مفهوم المرونة الاستراتيجية والكشف عن مكوناته للرؤوساء والمرؤوسين وبما يسهم في ان يكون جزءاً من فلسفة عمل تلك الادارة.
 ٢. التنقيف بشأن اهمية المرونة الاستراتيجية والتنسيق مع مراكز البحوث والمكاتب الاستشارية في الكليات والجامعات المتخصصة.

٣. بالرغم من تركيز عمل المنظمة عينة البحث على الجوانب الفنية، الا انه ينبغي عليها ايلاء الموارد البشرية اهمية قصوى والتعامل معهم بوصفهم المورد الاثمن، وزجهم في دورات تدريبية تخصصية لتنمية قدراتهم الوظيفية لاسيما ذات الصلة بالمرونة الاستراتيجية.

٤. الاهتمام بالتوجهات المعاصرة ذات الصلة بالانتاج والعمليات في المشروعات التي تتبناها المنظمة المبحوثة، وذلك من اجل تعزيز دور المرونة الاستراتيجية في الاداء.

٥. التركيز على الجوانب التسويقية الخاصة بالمشروعات التي تتبناها المنظمة المبحوثة، واعتماد برامج تسويقية متطورة تتوافق مع اهمية تلك المشروعات.

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب

١. الأحمدى، أنس سليم، (٢٠١٠)، المرونة، مؤسسة الامة للنشر والتوزيع، الرياض.
٢. الجادري، عدنان حسين، وأبو حلو، يعقوب عبد الله، (٢٠٠٩)، "الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية والانسانية"، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
٣. رشيد، ظافر حسين والمشهداني، كمال علوان خلف، (٢٠١٦)، "الإحصاء للتخصصات الإدارية والمحاسبية"، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد- العراق.
٤. زايد، عادل محمد، (٢٠٠٣)، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجي، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
٥. النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد راضي، (٢٠٠٩)، اساليب البحث العلمي، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: الرسائل والاطروحات الجامعية

٦. ابراهيم، محمد رزق (٢٠١١) اثر الشريك الاستراتيجي على الاداء المالي والاداء التشغيلي والجادبية الاستثمارية للشركة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط.
٧. سعاد، شكري معمر، (٢٠٠٩)، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الاداء في المنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة بومرد.
٨. صباح، عطار (٢٠١٦) مساهمة تحليل قائمة التدفقات النقدية في تحسين الاداء التشغيلي للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر -بسكرة.
٩. طيفور، محمد سمح محمد، (٢٠١١)، العلاقة بين الانفاق الرأسمالي والاداء المالي والتشغيلي في شركات صناعة الادوية الاردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط.
١٠. العابدي، علي رزاق جيد، (٢٠١٢)، انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية: دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١. ملحم، محمود ابراهيم سعيد، (٢٠١٠)، "دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت وأداء العاملين: بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية فلسطين"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

ثالثاً: الدوريات والمجلات

١٢. احمد، سلامي والسبتي، جريبي، (٢٠١٥)، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد: قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٤٤).
١٣. البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد، (٢٠١٥)، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١).
١٤. بن ساسي، الياس وعبد الرحمن، ذهبية بن (٢٠١٣) قرار الدفع في راس المال نقداً تحت تأثير الاداء المالي والبورصي، مجلة الباحث، العدد (١٣).
١٥. حسين، حسين وليد، (٢٠١٦)، اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، مجلة كلية المنصور الجامعة، العدد (٢٥).
١٦. الحلبي، نادية راضي عبد، (٢٠٠٥)، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢١)، العدد (٢).
١٧. الرحيم، اباد محمود وصكبان، وجدان كاظم، (٢٠١٥) استخدام خارطة مجرة القيمة في تحسين الاداء التشغيلي، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة (٣٨)، العدد (١٠٥).
١٨. الزبيدي، ناظم جواد والخزرجي، قصي اسماعيل، (٢٠١٦)، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي: بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٢)، العدد (٩٤).
١٩. الصفار، احمد عبد اسماعيل ومحمد، ماجدة عبد اللطيف، (٢٠٠٨)، اثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الاداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (٧٣).
٢٠. الصمادي، زياد محمد علي والجوازنة، بهجت عبد، (٢٠١١)، اثر الممارسات الانتاجية على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٣)، العدد (٢).
٢١. الصمادي، زياد محمد علي والجوازنة، بهجت عبد، (٢٠١١)، اثر الممارسات الانتاجية على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في محافظة اربد، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٣)، العدد (٢).
٢٢. عبد الله، بهجة عثمان فضل السيد و ابراهيم، صديق بلل، (٢٠١٥)، الدور الوسيط لنظم ادارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة ادارة الجودة الشاملة، المجلد (١٦)، العدد (١).
٢٣. عمران، كامل محمد، (٢٠٠٧)، تفويم اداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٣)، العدد (١).
٢٤. اللامي، غسان قاسم داود ولازم، يسرا ياسين، (٢٠٠٧)، تأثير مخرجات العاملين في الاداء التشغيلي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد (٢٤).
٢٥. محمد، أثير عبد الله، (٢٠١٣)، تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (٨)، العدد (٢٥).
٢٦. الياسري، اكرم، الخالدي، عواد والحميري، بشار عباس، (٢٠١٤) اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي : دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية

الخاصة في العراق، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بابل، المجلد (194)، العدد (١٢)، الصفحات (١-٤٣)
 ٢٧. ياسين، مريم حامد ونايف، اسعد كاظم، (٢٠١٢)، اثر استخدام تقنية (Six Sigma) في تحسين الاداء التشغيلي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (١٠)، العدد (٤).

رابعاً: شبكة الإنترنت

٢٨. رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (٢٠٠٦)، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة جامعة عين شمس، بحث منشور على الموقع www.dr-mamdouhrefaiy.com

المصادر الأجنبية

First: Books

29. Avis, Mark M. & Heineke, Janelle, (200٣), Operations Management: Integrating Production And Services, ٣rd Ed., McGraw-Hill, Irwin, London.
30. Burgess, Robert H.; Hill, Craig A. & Keebler, James S., (2011), product entrance-exit strategies and supply chain strategies, Georgia institute of technology, Atlanta.
31. Dilworth, James B., (2000) ,"Operations Management Design, Planning And Control For Manufacturing and Services", 3rd Ed., Harcourt, Inc., Orlando, Florida.
32. Gibson, Charles H., (2004). Financial Reporting & Analysis: Using Financial Accounting Information, 9th Ed., Ohio: Thomson South-Western.
33. Gopalan, Radhakrishnan & Milbourn, Todd & Song, Fenghua, (2011), Strategic Flexibility and the Optimality of Pay for Sector Performance, Washington University, Olin Library - Serials Unit on September 22.
34. Handfield, R.; Nichols, E. L. Jr. (2009), Introduction to Supply Chain Management, 6th ed., Prentice-Hall, New York, NY,
35. Harrigan, K., (1985), Strategic flexibility: a management guide for changing times, Lexington , MA, books.
36. Heizer, J.; Render, B., (2005), "Operations Management", 7th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ,
37. Heizer, Joy & Render, Barry, (2004), "Operations Management", 5th Prentice- Hall-Inc., Upper Saddle River New Jersey.
38. Heresy P . & Blanchard, K . H., (1996), Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resource , 2nd ed, Prentice – Hall, New Delhi.
39. Hitt, M.; Ireland, R & Hoskisson, R., (2011), Strategic flexibility: Competitiveness and Globalization, South-Western, Cengage Learning.

40. John, L. Thompson, (2004), Strategic Management 2nd ed., Chapman and Hall.
41. Kaplan, R. & Norton, B., (1992), "The balanced scorecard measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol: 70, No. 1.
42. Kaplan, S. Robert; Norton, P. & Atkinson, A. Anthony, (2009), "Advanced Management Accounting" 3rd ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
43. Kotler, P., (2000), Marketing Management, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
44. 44- Krajewski, L.; Ritzman, L. (2002), Operations Management: Strategy and Analysis, Prentice-Hall, Upper Saddle, River, NJ.
45. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. & Malhotra Manoj K., (2010), "Operations Management: Processes and Value Chains", 9th Ed., Person Prentice–Hall, New Jersey.
46. Noe, Raymond, A; Hollenback, John, R.; Gerhart, Barry; Wright, Patrick, M., (2006), human resource management Gaining a competitive advantage, 8th ed., McGraw-Hill/Irwin; NY.
47. Slack, Nigel; Chambers, Stuart & Johnston, Robert, (2010), Operations Management, 6th Ed, Prentice Hall, Financial Times London.
48. Stevenson, William J., (2012), "Operations Management", 12th Ed., McGraw – Hill, Irwin, New York.
49. Waller, Deek L., (2003), Operations Management: A Supply Chain Approach, 2nd ed., Thomson Publishing Co, London
50. Waller, Deek L., (2003), Operations Management: A supply chain approach, 2nd ed., Thomson Publishing Co, London.
51. Wheelen, T. L.; Hunger, J. D.; Wheelen, K. E. & Hoffman, A. N. (2012), "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th edition, Pearson Prentice Hall.

Second: Periodicals; Journals & Conferences

52. Aaker, D & Mascarenhar, B., (1984) the need for strategic flexibility, Journal of business strategy, Vol. 5, No 2.
53. Asikhia, Olalekan, (2010), Market-focused strategic flexibility among Nigerian, African Journal of Marketing Management, Vol. 2, No.2.
54. Delery, J .E. & Shaw, J.D.,(2001):"The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension", Research in personnel and Human Resource Management, 20, pp:165-197.

55. Eppink, D. J., (1978), planning for strategic flexibility, Journals long range planning, Vol. 11, No. 4.
56. Escrig-Tena, Ana Bel'en & Bou-Llusar, Juan Carlos & Beltra'n-Marti'n, Inmaculada & Roca-Puig, Vicente, (2011), Modelling the Implications of Quality Management Elements on Strategic Flexibility, Advances in Decision Sciences, Vol. 27.
57. Farragher, Edward J. Kleiman, Robert T. & Sahu, Anandi P., (2001). The Association Between The Use of Sophisticated Capital Budgeting Practices And Corporate Performance. The Engineering Economist, Vol. 46, No.4 , pp. 300-311.
58. Gosling , J. & Purvis, L. & Naim, M. M., (2009), Supply chain flexibility as a determinant of supplier selection, Journal of Production Economics.
59. Hurry, D. Miller & Bowman, E., (1992), Calls on high-technology: Japanese exploration of venture capital investments in the United States, Strategic management Journals, Vol. 13, No 2.
60. Hutchison, S., Kinney, N. & Purcell, J., (2002), "Bringing policies to life:discretionary behavior and the impact on business performance", paper presented at the Bath conference, University of bath school of management, 10-11 April.
61. Jafari, Mostafa; Bourouni, Atieh & Amiri, Roozbeh Hesam, (2009), A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method, European Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 3.
62. Javalgi, Rajshekhar (Raj) G. & Whipple, Thomas W. & Ghosh, Amit K. (2005), Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers, Journal of Services Marketing, Vol. 19, - No. 4.
63. Jorfi, Saeid; Nor, Khalil Md & Najjar, Lotfi, (2011), The Relationships Between IT Flexibility, IT-Business Strategic Alignment, and IT Capability, International Journal of Managing Information Technology (IJMIT), Vol. 3, No.1.
64. Megivern, Michal H. & Tvorik Stephen J., (1997), Determinants of Organizational Performance, Management Decision. Vol: 35.
65. Molina, C. & Callahan, J., (2010), "Fostering Organizational Performance", Journal of Management Development, Vol. 29, No.1.
66. Radomska, Joanna, (2015), Strategic Flexibility of Enterprises, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 1, pp19-23 .
67. Saari, Arto, (2002), Systematic Procedure for Setting Building Flexibility Targets, Proceedings of the CIB W070 2002 Global Symposium, copyright by CIB and CABER.

68. Sarantinos, Vlasios, (2007), Flexibility in the Workplace: What happens to commitment?, Journal of Business and Public Affairs Vol.1, No. 2.
69. Shalender, Kumer, (2013), Market Focused Strategic Flexibility: Significance and Implications for Indian Automobile Industry, International Journal of Research in Business Management (IJRBM), Vol. 1, Issue 3.
70. Supeno, Hardi; Sudharma, Made; Aisjah, Siti & Laksmana, Arsono, (2015), The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance: A Study on Small and Micro-scaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java, International Business and Management, Vol. 11, No. 1.
71. Venkatraman, N., & Ramanujam, V., (2008), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approach, Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, p. 803
72. Voola, Ranjit & Muthaly, Siva, (2005), Strategic Flexibility And Organisational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation, Journal of Business Research, Vol. 57.
73. Yannopoulos, Peter, (2011), Defensive and Offensive Strategies for Market Success , International Journal of business and social science , Vol. 2, No. 13.
74. Yugiong , Li; Dongmei , Z. & Fuquan, Z., (2013), "The Empirical study on the Relations Among Network Structure, Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance", International Business & Management, Vol. 6 , No.1.

Third: Internet

75. Combe, Lan. A., & Greeniey, Gordon. E., (2003), Capabilities for strategic flexibility a cognitive context framework, i.combe@londonmet.ac.uk