

تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي

بحث ميداني في عينة من مشاريع مديرية البلديات العامة

The impact of strategic flexibility in operational performance

*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 طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة السوق) و الاداء التشغيلي بأبعاده (التكلفة، الجودة، الوقت). 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 علاقة ارتباط عالية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية كافة مع ابعاد الاداء التشغيلي مجتمعة، اما اهم التوصيات فكانت تضمين المرونة الاستراتيجية في رسالة المنظمة المبحوثة، لكي تكون جزءاً هاماً في استراتيجية المنظمة، وفي عقلية وتفكير العاملين.

Abstract

The research aims to explore the nature of the relationship between strategic flexibility and its dimensions (production flexibility, flexibility of human resources, market resilience) and operational performance by its dimensions (cost, quality, time).

The research applies at the General Directorate of Municipalities, one of the formations of the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and public Work. The questionnaire was used as the main tool for gathering 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. High correlation between the dimensions of all strategic flexibility combined with the dimensions of the combined operational performance. The most important recommendations were to include strategic flexibility in the organization's mission to be an important part of the organization's strategy.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

شهدت الإدارة ومنذ المراحل الأولى لظهورها وتطورها طروحات ومناقشات جدية للتعامل مع الموارد التي تمتلكها المنظمة وكيفية استثمارها لتنافس في إطار 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 والاداء التشغيلي"، التي تتطلب تحليلاً معرفياً ونظرياً وعلمياً متزايداً لتكملة مشوار الدراسات السابقة، إذ أن معظم الدراسات السابقة تعتمد على كمتغير تابع وليس مستقلاً كما هو الحال في هذا البحث، فضلاً عن محاولة الباحثين تشخيص الخل الذي لم يتم تغطيته في بيئة العمل المتجددة، وبشكل خاص في القطاع الخدمي المتمثل بتشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة، إذ 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 في الاداء التشغيلي. 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 وأهميتها في الاداء التشغيلي للمنظمات الخدمية، ومما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

٣. التساؤلات النظرية

ب. ما المقصود بالمرونة الاستراتيجية، وما هي أهم الممارسات والانشطة التي تقوم بها، فضلا عن أهم العوامل التي من شأنها التأثير عليها.
ج. ما هي الجوانب المفاهيمية ذات الصلة بالأداء التشغيلي، وما هي أهم أنواعها، وكيف يمكن للمنظمات بناؤه وتعزيزه بشكل مستمر.

٤. التساؤلات الميدانية

د. هل تتوافر ممارسات المرونة الاستراتيجية؟
ه. ما هو مستوى اهتمام المنظمة عينة البحث بالمرونة الاستراتيجية؟
و. ما مدى اهتمام ادارة المنظمة عينة البحث بالأداء التشغيلي؟
ز. هل يتوافر وعي كاف لدى العاملين في المنظمة المبحوثة بالمرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي وأهم خصائصها وسبل تطويرها؟
ح. ما هي طبيعة الترابط بين المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي في المنظمة المبحوثة؟
ط. كيف تؤثر المرونة الاستراتيجية عبر مكوناتها في الاداء التشغيلي؟

ثانيا: أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث كالآتي:

٣. الأهمية العلمية: تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة، والتي تمثل موضوعات إدارية مهمة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات إلا ان ما كتب عنها ما زال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص. إذ حاولت الباحثة الجمع بين متغيرين هما: "المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي"، 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.

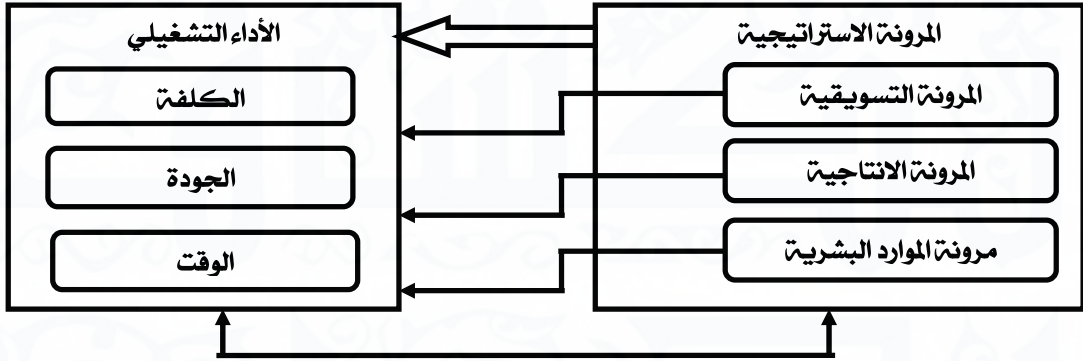
٤. **الأهمية العملية (الميدانية):** تبرز الأهمية التطبيقية للبحث من خلال الآتي:
- ج. أهمية العينة المبحوثة، والتي تتمثل بمنظمات ذات صلة مباشرة بالارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمجتمع.
- د. محاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، من خلال استخدام مقياس تم إعداده على وفق 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، والذي سيعرض على مجموعة من الاساتذة المحكمين للاستفادة من ارائهم القيمة تعزيزاً لرصانة البحث.

ثالثاً: أهداف البحث

- يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالآتي:
٥. اغناء الجانب النظري فيما يخص الربط بين متغيرات البحث، اذ لم تتطرق اليها الكثير من الدراسات في كلياتنا وهي: "المرونة الاستراتيجية كتغير مستقل والاداء التشغيلي كمتغير تابع".
٦. تشخيص ابرز ملامح المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمة المبحوثة.
٧. التعرف على اهم مؤشرات الاداء التشغيلي للمنظمة المبحوثة.
٨. استكشاف طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وانعكاسهما على الاداء التشغيلي للمنظمة المبحوثة.
٩. تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في مجال المرونة الاستراتيجية وتطبيقها وكيفية توظيفهما على الاداء التشغيلي.
١٠. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث، والمقترحات بصدد المشروعات البحثية المستقبلية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي الفكرة الأساسية للبحث، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية"، والمتغير المستجيب "الاداء التشغيلي"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز مستوى المتغير المستجيب، وكما يوضحه الشكل:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات الدراسة

يشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين تنطلق من احداها ثلاث من الفرضيات الفرعية وكالاتي:

١. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في الاداء التشغيلي بأبعاده مجتمعة، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة تأثير للمرونة التسويقية في الاداء التشغيلي.

ب. توجد علاقة تأثير للمرونة الانتاجية في الاداء التشغيلي.

ج. توجد علاقة تأثير لمرونة الموارد البشرية في الاداء التشغيلي.

سادساً: عينة البحث وأداة جمع البيانات

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.

المبحث الثاني: الاطار النظري

المحور الأول: 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 امر ضروري، ولذلك فإن للمرونة الاستراتيجية أهمية بالغة في تحسين العمل وزيادة الانتاجية، فبها تقلل التكاليف وتسهل المعاملات وتزيد الكفاءة. اذن المرونة الاستراتيجية ضرورة لتحسين الأداء وليست رفاهية، فالمنظمات بحاجة إلى تطبيق المرونة من دون تفریط 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 بالأهداف المتوخاة من هذا البحث وكما في الفقرات الآتية:

اولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية

ثانياً: اهمية المرونة الاستراتيجية وضرورتها

ثالثاً: ابعاد المرونة الاستراتيجية

رابعاً: مداخل المرونة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

خامساً: نماذج المرونة الاستراتيجية

اولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية

يشكل 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 واحد 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)

وقد اشار كل من (تومسون وستريكلاند، 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. وعُرفت 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).

اذن يكتنف 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 بأنها: 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 وبقائها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها.

ثانياً: اهمية المرونة الاستراتيجية وضرورتها

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 تكيف استراتيجياتها بالشكل الذي يضمن لها تعزيز حصتها السوقية (الياسري وآخرون، ٢٠١٤: ٣). وهناك خمسة جوانب تتمتع بها المرونة الاستراتيجية وتبرز من خلالها اهميتها في المنظمات المعاصرة والتي يمكن تحديدها بالاتي (العابدي، ٢٠١٢: ١٠٦):

٦. **النطاق:** تتمثل في قدرة المنظمة في السيطرة على عملية تقديم منتجاتها وخدماتها الى زبائنهم.
٧. **المقياس:** تبرز في قدرة المنظمة في التحكم بكمية الانتاج من خلال المرونة في انشطتها ومواردها.
٨. **التسليم:** يمكن قياس ذلك من خلال السرعة في تسليم المنظمة منتجاتها الى زبائنهم.
٩. **المنتج:** أي قدرة المنظمة في الاستجابة لكافة التغييرات التي من الممكن ان تحدث في السوق التي تعمل ضمنه.
١٠. **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 يساعدها على استكشاف الميزة التنافسية واستغلالها بأفضل 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 فإن المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمة على تجنب الروتين في العمل واستغلال جوانب القوة في مواردها الداخلية مما يساعدها على تحقيق الاداء العالي في انشطتها كافة (الزبيدي والخزرجي، ٢٠١٦: ٥٥).

ثالثاً: ابعاد المرونة الاستراتيجية

أكد 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)، فضلاً 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 تكيف سلوكهم لمطالب موقف العمل، اذ يظهر العاملان المرونة السلوكية عندما يتخذون القرارات من أجل تجنب الأخطاء أو إدخال مزيد من التغيرات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية (Supeno at el, 2015: 3). كما يشكل مرونة ممارسات الموارد البشرية واحدة من اهم انواع المرونة الاستراتيجية والتي تشير الى المدى الذي تكيف فيه ممارسات الموارد البشرية ويتم تطبيقها عبر مجموعة متنوعة من المواقف أو عبر المواقع أو الوحدات المختلفة للمنظمة والسرعة 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):

٥. **المرونة الانتاجية:** وتشير الى الامكانيات التي تمتلكها المنظمة والتي تنعكس في تغيير عملياتها بطريقة ما، ومن ثم فهي تشكل مقياس 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 بالإنتاج من خلال الوقت التي تستغرقه هذه العملية، وعليه يمكن قياس المرونة الانتاجية من خلال الاتي: (scrig-Tena at el, 2011: 4)

د. المنتجات والخدمات الجديدة/ مرونة المنتجات.

هـ. مقدرات التنوع في المنتجات والخدمات/ مرونة المزيج الانتاجي.

و. كميات المنتوجات الجديدة/ مرونة المزيج الانتاجي.

٦. **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 التي 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 المنتجات او الدخول الى اسواق جديدة الى اخر. (Gopalan at el, 2011: 2062)

٧. **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 تكيف 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 تلبيها التعديلات البسيطة، بل تتطلب انظمة الجودة تكيف للمنتجات ومن ثم تختلف طرق الامداد للمنتجات النهائية للزبائن واساليبها (Asikhia, 2010: 21).

٨. **مرونة الموارد البشرية:** يمثل راس 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 فإنها 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.

رابعاً: مداخل المرونة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

٣. مداخل المرونة الاستراتيجية

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

هـ. **مدخل المناورات الاستراتيجية:** وتمثلت بالمناورات (الدفاعية والهجومية) لتفعيل المرونة، والتي تركز على مايعرف (بالحدث المحفز) اي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكون المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، اما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (المعاضدي والطائي، ٢٠١١: ١٢٣).

و. **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 بيانات دينامية، اي ان يكون للمنظمات العديد من الاستراتيجيات الفعالة بما يؤهلها لتكون قادرة على النمو والتكيف بشكل فاعل (Lunnan, 1999: 23-26).

ز. **مدخل المرونة الاستراتيجية لاتخاذ القرارات:** عبر هذا المدخل في المرونة الاستراتيجية تقوم الادارة العليا باتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة ايجابية وفعالة لهذه القرارات فضلاً عن طبيعة الاعمال والممارسات لجعل هذه القرارات موضع التنفيذ كما اشار اليه (Shimzn & Hitt, 51: 2004)، 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.

ح. **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 كلياً أو جزئياً تستعمل المرونة في تلك الاستراتيجيات، فمزيج المرونة الهيكلية والاستراتيجية يكون أكثر فاعلية عندما يكون الاضطراب البيئي عالياً (Lunnan, 1999: 22).

ط. **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 (D?lken, 2014: 2). ويشير (Hatch & Zweig, 2001: 44) الى المرونة الاستراتيجية ساهمت في تحقيق المنظمات لمكانة متميزة في السوق والامكانية والاقتدار على الدفاع عنها وامكانية تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه.

٤. العوامل المؤثرة في المرونة الاستراتيجية

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

هـ. الرسمية: تشير 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).

و. التعقيد: 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 et al, 2011: 2064).

ز. المركزية واللامركزية: وتعكس الدرجة التي تتركز من خلالها السلطة الخاصة باتخاذ القرارات اللازمة لإدارة 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 (الزيدي 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.

ح. الاستبدادية: 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

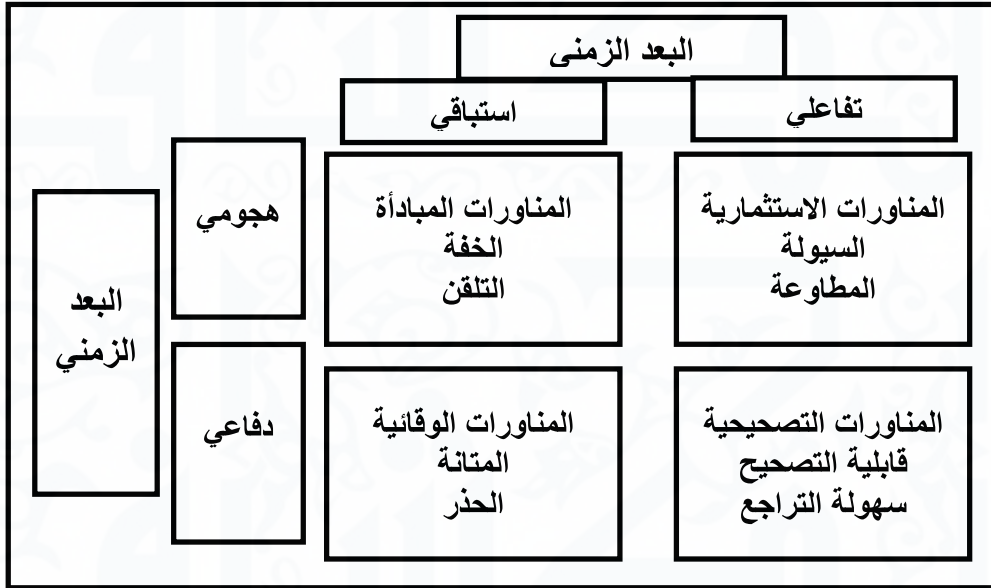
في المنظمة بالشكل الذي يدعم ممارسات المرونة الاستراتيجية (Javalgi et al, 2005: 215)

خامسا: نماذج المرونة الاستراتيجية

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

٣. أنموذج (Stuart, 1991)

ركز هذا الباحث في أنموذجه 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 (٢) هذا الانموذج.



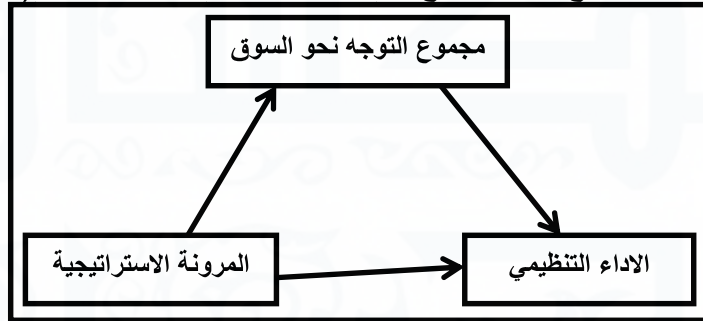
شكل (٢) أنموذج (Stuart)

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

٤. أنموذج (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 (٣).

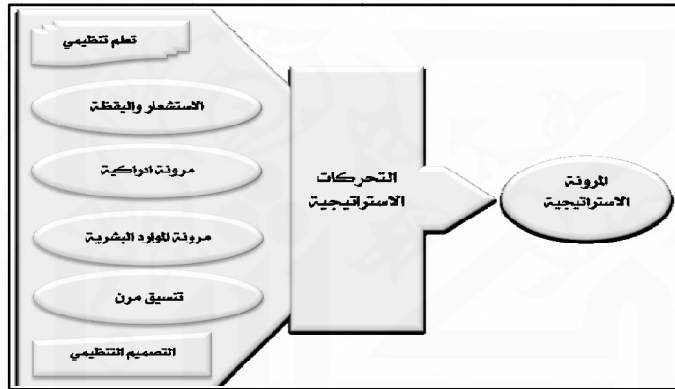


شكل (٣) أنموذج (Voola & Muthaly, 2005)

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.

٣. أنموذج (احمد والسبتي، ٢٠١٥)

حاول الباحثان في انموذجهم دراسة مدى تأثير المرونة في الموارد التي تمتلكها المنظمة في بيئتها الداخلية على التحركات الاستراتيجية التي تتخذها لتنفيذ المهام والانشطة المناطة بها وانعكاس ذلك على المرونة الاستراتيجية الخاصة بها، والشكل (٤) يوضح ذلك:

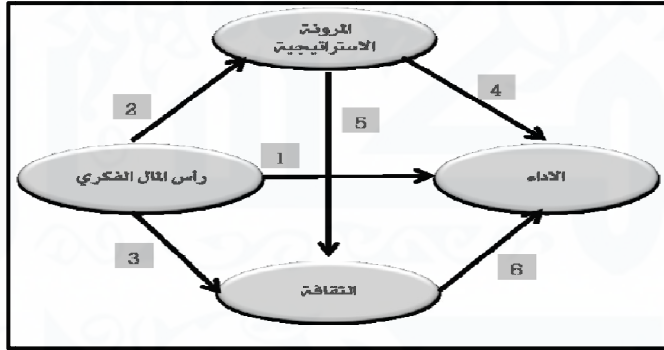


شكل (٤) نموذج (احمد والسبتي، ٢٠١٥)

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).

٤. أنموذج (Supeno at el, 2015)

أكد الباحثون في هذا الانموذج على وجود مجموعة من العلاقات التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والمتغيرات الاخرى الموجودة داخل المنظمة والتي تشكل الثقافة وراس المال الفكري والاداء، ويوضح الشكل (٥) هذا الانموذج:



شكل (٥) 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.

المحور الثاني: الاداء التشغيلي

خصص هذا المحور للتعرف على مفهوم الاداء التشغيلي وبعض الموضوعات ذات العلاقة وكالاتي:

اولاً: مفهوم الاداء التشغيلي

يعد الاداء من المفاهيم التي ركزت عليها الكثير من الدراسات والادبيات الا انها لم تتفق على مفهوم محدد للاداء بسبب تباين وتعدد وجهات النظر والآراء من قبل المهتمين، مما انعكس على اختلاف المفاهيم والتعريفات اذ ركز بعضها على الاداء بمفهومه الضيق الذي يؤكد على اهداف الاداء المالي. في حين ركز آخرون على الاداء بمفهومه الواسع الذي يتحدد بمدى انجاز الاهداف المركبة بابعادها الكمية والنوعية والمتمثل بالاداء التشغيلي (لازم واللامى، ٢٠٠٧: ١٣)، ومن وجهة نظر (Miller & Brimley, 1999) ان الاداء التشغيلي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لعناصر القوة والضعف الموجودة في عوامل بيئتها الداخلية والفرص والتحديات التي توفرها لها البيئة الخارجية بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل.

يبرز الاختلاف في تحديد مفهوم الاداء التشغيلي في اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الاداء وقياسه من قبل الأكاديميين كما ويعود الاختلاف لتعدد وتنوع أهداف واتجاهات الأكاديميين في دراستهم للاداء التشغيلي ثم أن مشكلة الاداء وتحديد مفهومه تواجه صعوبات اخرى تنبثق من تعدد المقاييس والحاجة للمعلومات في القياس، واحياناً دمج اكثر من مقياس لتقديم صورة اكثر واقعية عن المنظمة (اللامى، ٢٠٠٧: ١٢).

وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن تعريف الاداء التشغيلي كتعريف اجرائي لأغراض البحث الحالي بانه مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ مهامها وواجباتها في المستويات التنظيمية المختلفة وبما يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل من خلال تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتلبية احتياجات ورغبات كافة اصحاب المصالح في اطار البيئة الديناميكية والتنافسية التي تعمل ضمنها.

ثانياً: اهمية الاداء التشغيلي واهم اهدافه

يمكن تحديد ابرز الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال الارتقاء بمستويات الاداء التشغيلي بالاتي: (بن ساسي وعبد الرحمن، ٢٠١٣: ٤١)

١. **يسهم الاداء التشغيلي في تعزيز رضا الزبون وكسب ولائه:** والذي يمثل مفتاح النجاح التنظيمي لأنه الأساس في معاودة الزبون للتعامل مع المنظمات وهذا ما تحتاجه للبقاء والنجاح
٢. **تقديم صورة واضحة عن اداء الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة:** من خلال مجموعة من المؤشرات (مثلاً دوران العمل والرضا الوظيفي ورأس المال البشري الموجود داخل المنظمة وغيرها من المؤشرات) التي تساعد الادارة على ترشيد قراراتها ذات العلاقة بمواردها البشرية (لازم واللامي، ٢٠٠٧: ١٣).
٣. **توجيه العمليات:** يعمل الاداء التشغيلي على توجيه كافة العمليات التي تنفذ داخل المنظمة وفي المستويات التنظيمية المختلفة بما يتوافق مع متطلبات عمليات التحسين المستمر لضمان عدم حدوث أي خلل او عطل يؤثر على الاداء الانتاجي الخاص بها (طيفور، ٢٠١١: ٧).
٤. **تحقيق المرونة،** هناك نوعان من المرونة التي يهدف الاداء التشغيلي الى تحقيقها وهما مرونة الايصائية والتي تعني القدرة على اشباع الحاجات المنفردة للزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة اي ان لكل زبون تفضيلاته الخاصة به، اما النوع الثاني من المرونة فهو مرونة الحجم والتي تشير الى القدرة على التحكم بمعدلات تقديم الخدمة كمعالجة للتعقيدات في الطلبات (الرحيم وصكبان، ٢٠١٥: ٣٩).
٥. **تحقيق الاسبقيات التنافسية:** يهدف الاداء التشغيلي الى تحقيق الاسبقيات التنافسية ذات العلاقة بالوقت والتسليم والتي تبرز في ثلاثة مجالات وهي سرعة التسليم الذي يعكس قدرة المنظمة على تقليل الوقت لإنجاز العمليات المتعلقة بالإنتاج وتقليل وقت الانتظار، واعتمادية التسليم ويقصد به التزام المنظمة بالمواعيد المتفق عليها مع الزبائن لتسليم المنتجات والخدمات واخيراً سرعة التطوير التي يشير الى الفترة الممتدة بين ولادة الافكار وتقديم المنتجات الجديدة للمنظمات (ياسين ونايف، ٢٠١٢: ١٤٠).
٦. **تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة:** يحتاج تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي يتوجب توفيرها، لكونها تشكل المناخ المناسب لتطبيق ادارة الجودة الشاملة فيها، والتي تعرف بأنها الأساليب التي

لابد للمنظمات من مراعاتها وتحديدها قبل البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها (الخياط، ٢٠٠٥: ٩).

٧. **قيادة التكاليف:** تعد التكاليف من اهم الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها بالأخص اذا كان تتنافس على اساس السعر، ومن ثم تصبح الكلفة الاقل الهدف الرئيس للعمليات التي تنفذها المنظمات بغية انتاج السلع والخدمات باقل التكاليف وايصالها الى الزبائن باقل سعر ممكن مما ينعكس في تعزيز رضائهم اتجاه المنظمة (الرحيم وصكبان، ٢٠١٥: ٣٩).

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الاداء التشغيلي

ان الكثير من المنظورات التي تهيمن على التفكير المبكر بخصوص الأداء التشغيلي هي منظورات لها جذور في النظرية الاقتصادية التقليدية مع التركيز على قوة السوق وهيكل الصناعة كمحددات للأداء وكما تم ذكره سابقاً في الفقرات السابقة ويمكن تحديد اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر في الاداء التشغيلي بالاتي:

١. **التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا:** الادارة العليا في المنظمات تشكل احد المفاتيح الاساسية لتحقيق الاداء التشغيلي المتميز لكونها تمتلك القوة او القدرة على الإلهام والتحفيز على إشراك العاملين في تغيير المنظمة نحو الأفضل، كما ان هذه القدرات كلما تكون ممزوجة بالرؤية الواضحة من قبل المدراء والعاملين سيكون لها الأثر الواضح في أداء المنظمة وتفوقها على الآخرين، اذ أكد باحثو الاستراتيجية على اهمية رؤية استراتيجية مفصلة وواضحة بصورة جيدة تستطيع أنجاز ميزة تنافسية مستدامة (عمران، ٢٠٠٧: ٢١٥-٢١٧).

٢. **المقدرات الجوهرية:** تعد المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة احد العوامل المؤثرة في قدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة وفي حالة امتلاك المنظمة لمقدرات جوهرية ستتمكن من الحصول على أفضل أداء تشغيلي ممكن (Gibson, 2004: 194).

٣. **التوافق التنظيمي والثقافي:** اكدت العديد من الدراسات بان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وبين النجاحات المختلفة التي تحقها المنظمة في مختلف المجالات والتي يتقدمها الاداء التشغيلي، كما ان الانسجام والتوافق بين خصائص المنظمة ومكوناتها المختلفة يمارس دور مهم في تقدم الاداء الخاص بها (اللامي، ٢٠٠٧: ١٠٢-١٠٤)، وعليه ترى الباحثة بان اول العوامل المؤثرة في الاداء التشغيلي يبرز في المكونات التنظيمية على راسها الثقافة الخاصة بالمنظمة درجة توافقها مع خصائص المنظمة المختلفة.

٤. **الموارد المادية:** ان المواد المخصصة الاولوية التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ عملياتها التشغيلية والتي تضم كل انواع المدخلات تشكل احد مصادر الاداء التشغيلي ذات الأمد الطويل للمنظمة، ومن ثم يتوجب على الادارة تحديد كيفية استغلال هذه الموارد وتحسينها باستمرار، كما ان قدرة المنظمة على امتلاك مثل

هذه الموارد بشكل يفوق المنافسين لها أيضاً يؤثر في استدامة الاداء التشغيلي المتميز في اطار بيئتها العامة (الحليم، ٢٠٠٥: ٤-٣).

٥. **هيكل الصناعة:** يفسر هيكل الصناعة الذي تعمل ضمنه المنظمة ما تصل نسبته الى (٢٠%) من ادائها التشغيلي، وذلك من خلال تحديد المنافسين الذين يتقاطعون مع المدخل المعتمد من قبل المنظمة في التنافس، كذلك دراسة المنظمات التي تتبنى المدخل نفسه، وبشكل عام فان المهم هو ان موارد المنظمة ومقرراتها الجوهرية هي المحرك الاساسي للتنافس مع المنظمات التي تعتمد مدخلها او تعتمد مدخل مختلف في تحقيق الأرباح (طيفور، ٢٠١١: ٧)، وهذا بدوره سوف يسهم ومن وجهة نظر الباحثة في التحكم بعمليات الاداء التشغيلي الخاصة بالمنظمة.

٦. **اغراض قياس الاداء:** هناك مجموعة من الاغراض التي تقف وراء تقييم الاداء التشغيلي في المنظمة من ابرزها الغرض الاستراتيجي، اذ يجب ان يربط نظم تقييم الاداء بالاهداف التنظيمية التي تركز على تطوير العمال الفاعلين في اعمالهم وتحسين ادائهم عندما لا يؤديوا بشكل جيد كما ينبغي (Noe et al, 2006: 332-333).

٧. **عمليات التعليم والتعلم:** أكدت العديد من الابحاث على الاهمية التي تتمتع بها عمليات التعليم والتعلم في تمكين المنظمة في تنفيذ عملياتها بافضل شكل ممكن بما يضمن لها البقاء والاستمرار في العمل، اذ ان التعلم يمارس دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية ولا يوجد أي نقاش يتقاطع لا يؤيد العلاقة الوثيقة بين عمليات التعلم والتعليم والاداء التشغيلي وذلك من خلال تأثيره المباشر على تطوير المقررات الخاصة بالمنظمة (عبد الله وابراهيم، ٢٠١٥: ٢٢).

رابعاً : مؤشرات الاداء التشغيلي

تعرف المؤشرات بانها النسب التي تستطيع المنظمة من خلالها التعرف على كيفية استثمار الموارد المتاحة لديها في تحقيق الاهداف المرجوة من ادائها والذي يعد الاداء التشغيلي من اهمها (الصباح، ٢٠١٦: ٩٥-٩٨)، وهناك مجموعة من المؤشرات التي من الممكن الاستفادة منها في التعرف على كفاءة وفاعلية الاداء التشغيلي في المنظمات المعاصرة والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي: (الجادر، ٢٠٠٧: ٩٧-١٠٠)، (طيفور، ٢٠١١: ٧)، (Heizar & Render, 2014: 324):

١. **رضا الزبائن:** يُعد رضا الزبائن من أهم المؤشرات النوعية للأداء التشغيلي على اعتبار ان كسب الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للتطور والمنافسة والربحية، وأنه يعكس مدى تلبية أو إشباع حاجاتهم ورغباتهم المدركة منهم على وفق تفضيلاتهم أو أولوياتهم أفضل من المنافسين، ويعرف رضا الزبون على أنه الدرجة التي يتطابق بها الأداء المدرك للمنتج/ الخدمة مع توقعات الزبائن بهذا الشأن.

٢. **الأرباح:** تُعد الأرباح أحد المؤشرات التي تعكس نجاح الاداء التشغيلي وهي بنفس الوقت هدفاً استراتيجياً على وفق متطلبات دورة حياة المنظمة، ويعرف الربح بأنه

"العوائد الفائضة بعد تغطية كلف المدخلات". ويستند مدخل تعظيم الربح إلى افتراضات مفادها إن الربحية هي أساس البقاء على الأمد البعيد، وإن الضغوط التنافسية تتطلب تحقيق الربح لتغطية نفقات رأس المال، كما أن المصلحة المشتركة لجميع اصحاب المصالح تقتضي البحث عن الربح لتحسين نوعية الحياة وضمان النمو والبقاء.

٣. **الرضا الوظيفي:** استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام الباحثين والمهتمين منذ مطلع الربع الثاني في القرن العشرين من خلال حركه العلاقات الإنسانية التي اهتمت بدراسة الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل، ويعد موضوع الرضا الوظيفي من أكثر اهم المؤشرات الخاصة بالأداء التشغيلي، فقد عرف مفهوم الرضا الوظيفي بالموقف العام للفرد نحو عمله، كما انه يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد الوظيفة مثل المنظمة والإشراف المباشر والمكافآت المالية والعلاقات الاجتماعية في العمل وغيرها.

٤. **الإبداع:** ان معظم المنظمات تسعى وتعمل من اجل تحقيق الازدهار في البيئات الديناميكية والتنافسية التي تعمل ضمنها، لذا يصبح الإبداع في غاية الأهمية، اذ انه يدعم قوة أية منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى من خلال تحديد البنى التحتية التي ينبغي على المنظمة تشكيلها لخلق نمو وتحسين بعيد الأمد، إذ أن المنظمات لا تلبى طموحات السوق إذا ما اعتمدت التقنيات والقابليات الحالية فقط، لذا فأنها من الممكن ان تعتمد الإبداعات لزيادة حيويتها، وتنمية قدرتها على مجابهة المنافسة مع بقية المنظمات، أو تحسين نوعية ما تقدمه من منتجات أو خدمات، وبما يرضي رغبات المتعاقدين معها، ولبلوغ أهدافها بنجاح.

خامساً: أبعاد مؤشرات الاداء التشغيلي

هناك ابعاد متعددة للأداء التشغيلي منها:

١. **الاداء (Performance):** هو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفاعلة (Daft, 2001: 120)، وأشار كل من (Schermerhorn et al, 2000: 26) الى أن الاداء يمثل النتائج المتحققة من مجمل تفاعل أنشطة المنظمة ومواردها.

٢. **الكفاءة (Efficiency):** تشير الكفاءة الى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة (To do Things Right) اداء الاعمال بطريقة صحيحة، ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والاموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات او الهدف المنشود ويرى (Evans, 2007: 519) الكفاءة تعني تحقيق افضل نتائج من العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات وتقاس بنسبة المدخلات الى المخرجات.

٣. **الفاعلية (Effectiveness):** يرى (Daft & Noe, 2001: 64) انها تمثل قابلية المنظمة في الحصول على الموارد النادرة او القيمة التي تستخدمها وتديرها

بنجاح. كما عرفتھا (دائرة المعارف الاميركية) بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة.

سادساً: مقاييس الاداء التشغيلي

يمكن تعريف مقاييس الاداء التشغيلي بانھا النسب التي يمكن من خلالها تقيم مدى كفاءة المنظمة وقدرتها على استخدام الموارد المتاحة لديها في تحقيق الاهداف المرجوة منها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها (Gibson, 2004: 251)، هناك مجموعة من المقاييس التي من الممكن اعتمادھا في قياس الاداء التشغيلي للمنظمة (Heizar & Render, 2014: 324).

١. **المقاييس الخاصة بالجودة:** من وجهة نظر (Besterfield, 2009: 2) ان الجودة عبارة عن مصطلح يستخدم عند التفكير بالمنتوج أو الخدمة الممتازة التي تلبي أو تفوق توقعات الزبون، وعرفت بأنها ملاءمة المنتج للاستعمال والإيفاء بحاجات الزبون مع التمييز بين جودة التصميم وجودة الصنع، اذ تكمن جودة التصميم بتسهيل عمليات التصنيع والإيفاء بمتطلبات الزبون وجودة الصنع بدقة تطابق المنتج مع التصميم (القراز، ٢٠١٥: ١٨) كما عرفھا (الخطيب، ٢٠٠٨: ٢٣) بأنها درجة وفاء المنتج بمتطلبات الزبون في ضوء توفر الابعاد التي تفي بتلك المتطلبات.

٢. **المقاييس المالية:** مجموعة من المؤشرات التي من الممكن الاستفادة منها ضمن هذه المقاييس مثل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على المبيعات ومعدل الارباح وغيرها (الصفار ومحمد، ٢٠٠٨: ١١-١٢). ويمكن استخدام المقاييس المالية كركيزة اساسية في عملية التحليل البيئي الداخلي التي تشكل احد نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعدھا في تنفيذ اهدافھا في اطار البيئة التي تعمل ضمنھا (بن ساسي وعبد الرحمن، ٢٠١٣: ٤١).

٣. **مقاييس الاداء الانتاجية:** وهي المقاييس التي تعكس اداء المنظمات في تنفيذ عملياتھا التشغيلية المختلفة في ضوء معايير الكلفة والجودة والتسليم والمرونة والابتكار والابداع والتي تشكل الركائز التنافسية التي تمت الاشارة الھي سابقاً ويتم من خلالها الوصول الى الاداء المرغوب (Krajewski & Ritzman, 2010: 11)، كما اكد (Evans, 2007: 342) بان معدلات المخرجات للعامل لكل ساعة عمل تمثل المحدد الاساسي للمؤشرات الانتاجية فضلاً عن الآلات والمعدات والمواد الاولية والعمل والتنظيم يمكن استخدامھا في قياس الاداء التشغيلي.

٤. **مقاييس الكفاءة والفاعلية:** تعد مؤشرات الفاعلية والكفاءة من المؤشرات المهمة التي تعتمدھا المنظمة في قياس ادائها التشغيلي، والتي تعكس بشكل مباشر قدرة المنظمة على تحقيق اهدافھا من خلال الاستثمار الامثل للموارد المتاحة (Kaplan & Atkinson, 2009: 739)

أ. **مقاييس التكلفة:** ويقصد بھا قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة لديها باقل تكلفة ممكنة للوصول على حجم الانتاج المطلوب مع الحفاظ على مستويات الجودة

في المنظمة (عبد الله و ابراهيم، ٢٠١٥: ٢٢)، وتشكل التكاليف احد المقاييس المهمة في تقييم اداء العمليات التي تنفذها المنظمة لكونها تشكل واحد من اهم المصادر التي تساعد المنظمات على البقاء والاستمرار في العمل من خلال تعزيز الموقع التنافسي الخاص بها في السوق لتي تعمل ضمنه، ومقاييس التكاليف تعني تقديم سلع وخدمات بأسعار اقل للزبائن بغية كسب ولائهم ورضائهم اتجاه المنظمة (طيفور، ٢٠١١: ٧).

ب. **مقاييس البيئة:** ان حماية البيئة من التلوث يعد بمثابة استثمار له عائد كبير على المنظمات وعلى رفاهية الموارد البشرية داخل مجتمع معين، كما ان اهمال المنظمات لمسؤوليتها اتجاه البيئة قد يعرضها الى اضعاف مركزها التنافسي بالمقارنة مع المنظمات الاخرى، لذا فان هذه المقاييس يمكن اعتمادها في قياس الاداء التشغيلي من خلال المحافظة على قدرة المنظمة في تلبية احتياجات اصحاب المصالح (الصباح، ٢٠١٦: ٩٥-٩٨).

ج. **مقاييس المرونة:** يمكن اعتماد المرونة في قياس الاداء التشغيلي للمنظمات، وقد عرفت المرونة 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). وبذات الاتجاه تقريبا عرفت المرونة بانها "قدرة المنظمة على الاستجابة لكافة المستجدات غير المتوقعة في بيئتها الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها" (الياسري واخرون، ٢٠١٤: ٥).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل نتائج المرونة الاستراتيجية

١. عرض وتحليل نتائج المرونة الانتاجية

يظهر الجدول (١)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (المرونة الانتاجية)، إذ يشير الجدول (١) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (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 (١): الوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي المرونة الانتاجية

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

٢. عرض وتحليل نتائج مرونة الموارد البشرية

يظهر الجدول (١)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مرونة الموارد البشرية)، حيث يشير الجدول (١) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية 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 الأهمية النسبية (٧٥.٥١)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مرونة الموارد البشرية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي مرونة الموارد البشرية

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

٣. عرض وتحليل نتائج مرونة السوق

يظهر الجدول (٣)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مرونة السوق)، إذ يشير الجدول (22) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية 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 الأهمية النسبية (٧٣.٦٨)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مرونة السوق في المنظمة، وإجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٣): الوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي مرونة السوق

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

٤. عرض وتحليل نتائج إجمالي المرونة الاستراتيجية

يظهر الجدول (٤)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (إجمالي المرونة الاستراتيجية)، إذ يوضح الجدول أدناه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (إجمالي المرونة الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٦٨) 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 الأهمية النسبية (٧٣.٦٨)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول إجمالي المرونة الاستراتيجية في المنظمة، وإجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماماً.

جدول (٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري
ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي المرونة الاستراتيجية

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

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الاداء التشغيلي

١. عرض وتحليل نتائج الجودة

يظهر الجدول (٥)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الجودة)، حيث يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (الجودة)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.70) 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 (0.69)، (18.55)، في حين كانت الأهمية النسبية (74.09)، وهي ما

تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الجودة في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماما.

جدول (٥): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي الجودة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
74.09	18.55	0.69	3.70	الجودة

٢. عرض وتحليل نتائج التكلفة

يظهر الجدول (٦)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (التكلفة)، ويبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (التكلفة)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٦٦) 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 (٠.٧٧) ، (٢٠.٩٩)، في حين كانت الاهمية النسبية (٧٣.٢٣)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول التكلفة في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو اتفق، واتفق تماما.

جدول (٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إجمالي التكلفة

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
73.23	20.99	0.77	3.66	التكلفة

٣. عرض وتحليل نتائج الوقت (السرعة)

يظهر الجدول (٧)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (الوقت (السرعة)) ، اذ يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (الوقت (السرعة))، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.59) 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 (0.82)، (22.94)، في حين كانت الاهمية النسبية (71.74)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الوقت (السرعة) 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 والأهمية النسبية لمتغير إجمالي الوقت (السرعة)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
الوقت (السرعة)	3.59	0.82	22.94	71.74

٤. عرض وتحليل نتائج اجمالي الاداء التشغيلي

يظهر الجدول (٨)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (اجمالي الاداء التشغيلي)، ويبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بـ (اجمالي الاداء التشغيلي)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (٣.٦٥) 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 (٠.٦٩)، (١٩.٠١)، في حين كانت الأهمية النسبية (٧٣.٠٢)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول اجمالي الاداء التشغيلي 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 والأهمية النسبية لمتغير إجمالي الاداء التشغيلي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
إجمالي الأداء التشغيلي	3.65	0.69	19.01	73.02

ثالثاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية

يتضمن هذا المحور تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد البحث، ومتغيراته بواسطة اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المرونة الاستراتيجية، والاداء التشغيلي على

مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث، وطبيعتها.

١. علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي على المستوى الكلي يشير مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المرونة الاستراتيجية، والاداء التشغيلي)، إذ تشير معطيات الجدول (٩) إلى وجود علاقة ارتباط احصائية طردية معنوية موجبة قوية بين المرونة الاستراتيجية، والاداء التشغيلي في المنظمة عينة البحث على المستوى الكلي، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.849^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (٩): نتائج علاقة الارتباط بين متغيري المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي على المستوى الكلي

الاداء التشغيلي	متغير التابع
	متغير المستقل
0.849^{**}	المرونة الاستراتيجية

(0.01) (**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة

٢. علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي على مستوى المتغيرات الفرعية

اذ يتضح من خلال جدول (٣٨) الذي يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون (Person) على مستوى المتغيرات الفرعية والاجمالية:

أ. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الانتاجية، والتكلفة، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.708^{**})، عند مستوى دلالة (0.01). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.

ب. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الانتاجية، والجودة، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.663^{**})، عند مستوى دلالة (0.01). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.

ج. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الانتاجية، والوقت (السرعة)، اذ بلغت قيمة الارتباط (0.618^{**})، عند مستوى دلالة (0.01). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.

- د. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الانتاجية، والاداء التشغيلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٧٢٥)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- هـ. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة الموارد البشرية، والتكلفة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٦٧٦)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- و. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة الموارد البشرية، والجودة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٦٣٢)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ز. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة الموارد البشرية، والوقت (السرعة)، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٦٢٢)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ح. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة الموارد البشرية، والاداء التشغيلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٧٠٤)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ط. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة السوق، والتكلفة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٨١٩)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ي. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة السوق، والجودة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٧٤٩)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ك. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة السوق، والوقت (السرعة)، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٧٢١)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ل. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين مرونة السوق، والاداء التشغيلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٨٣٥)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- م. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الاستراتيجية، والتكلفة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٨٢٦)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.
- ن. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الاستراتيجية، والجودة، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٧٦٧)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.

س. توجد علاقة ارتباط احصائية معنوية موجبة قوية (طردية) بين المرونة الاستراتيجية، والوقت (السرعة)، اذ بلغت قيمة الارتباط (**٠.٧٣٥)، عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذه النتيجة تحقق الفرضية.

جدول (١٠): نتائج علاقة الارتباط بين متغيري المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي على المستوى الفرعي والكلي

الاداء التشغيلي	الوقت (السرعة)	الجودة	التكلفة	الاداء التشغيلي المرونة الاستراتيجية
.725**	.618**	.663**	.708**	المرونة الانتاجية
.704**	.622**	.632**	.676**	مرونة الموارد البشرية
.835**	.721**	.749**	.819**	مرونة السوق
.849**	.735**	.767**	.826**	المرونة الاستراتيجية

رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقات التأثير بين المتغير التفسيري (المرونة الاستراتيجية)، والمتغير المستجيب (الاداء التشغيلي)، وفي ضوء الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي)، والتي انبثقت عنها ثلاثة فرضيات فرعية، وذلك باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي؛ لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية في كل متغير فرعي من متغيرات الاستجابة، أما عن قبول، أو رفض فرضية التأثير، فيتم ذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستويين معنوية (٠.٠٥)، و(٠.٠١) وعلى النحو الآتي:

جدول (١١): تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي على المستوى الكلي

الاداء التشغيلي						المتغير التابع
						المتغير المستقل
المرونة الاستراتيجية	الحد الثابت (a)	معامل بيتا	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	المعنوية	القرار
	٠.٥٤٦	٠.٨٤٣	٠.٧٢٠	٥٠.٤٨	٠.٠٠٠	يوجد تأثير

N=197

(*) قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (3.89)

(**) قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠١ = (6.77)

١. تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي على المستوى الكلي
يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٥٠.٤٨)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٧٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير قوي للمرونة الاستراتيجية في المتغير المستجيب الاداء التشغيلي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = ٠.٥٤٦)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للمرونة الاستراتيجية مقداره (٠.٥٤٦) حتى وأن كان مقدار الاداء التشغيلي يساوي صفر، أما قيمة (β = ٠.٨٤٣)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المرونة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيير في الاداء التشغيلي مقداره (٠.٨٤٣)، أما قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٠.٧٢٠)، وهذا يعني أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (٧٢.٠%) من التباين الحاصل في الاداء التشغيلي، وأن (٢٨.٠%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي).

جدول (١٢): تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي على المستوى الفرعي والكلّي

الاداء التشغيلي						المتغير التابع المتغير المستقل
المرونة الاستراتيجية	الحد الثابت a	الميل الحدي b1	معامل التحديد R ²	اختبار F المحسوبة	المعنوية Sig	القرار
المرونة الانتاجية	١.٣٤٢	.٦١٦	.٥٢٥	٢١.٥٠	.000	يوجد تأثير
مرونة الموارد البشرية	١.٠٥٧	.٦٨٧	.٤٩٥	١٩.٣٩	.000	يوجد تأثير
مرونة السوق	١.١٦٨	.٧٠٤	.٦٩٧	٤٤.٩٩	.000	يوجد تأثير
المرونة الاستراتيجية	.٥٤٦	.٨٤٣	.٧٢٠	٥٠.٤٨	.000	يوجد تأثير

N=197

(*) قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = (3.89)

(**) قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠١ = (6.77)

٢. تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي على مستوى المتغيرات الفرعية

أ. تحليل تأثير المرونة الانتاجية في الاداء التشغيلي: يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٢١.٥٠)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٧٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير قوي للمرونة الانتاجية في المتغير المستجيب الاداء التشغيلي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = ١.٣٤٢)، وهذا يعني أن هناك وجوداً للمرونة الانتاجية مقداره (١.٣٤٢) حتى وأن كان مقدار الاداء التشغيلي يساوي صفر، أما قيمة (β = .٦١٦)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في المرونة الانتاجية سيؤدي إلى تغيير في الاداء التشغيلي مقداره (٠.٦١٦)، أما قيمة معامل التحديد (R²)، والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٠.٥٢٥)، وهذا يعني أن المرونة الانتاجية تفسر ما نسبته (٥٢.٥%) من التباين الحاصل في الاداء

التشغيلي، وأن (٤٧.٥%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الأولى التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمرونة الانتاجية في الاداء التشغيلي).

ب. تحليل تأثير مرونة الموارد البشرية في الاداء التشغيلي: يتضح من الجدول () أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٩.٣٩)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٧٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير قوي لمرونة الموارد البشرية في المتغير المستجيب الاداء التشغيلي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = 1.057$)، وهذا يعني أن هناك وجوداً لمرونة الموارد البشرية مقداره (١.٠٥٧) حتى وأن كان مقدار الاداء التشغيلي يساوي صفر، أما قيمة ($\beta = 0.687$)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في مرونة الموارد البشرية سيؤدي إلى تغيير في الاداء التشغيلي مقداره (٠.٦٨٧)، أما قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٤٩.٥%)، وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (٤٩.٥%) من التباين الحاصل في الاداء التشغيلي، وأن (٥٠.٥%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لمرونة الموارد البشرية في الاداء التشغيلي).

ج. تحليل تأثير مرونة السوق في الاداء التشغيلي: يتضح من الجدول () أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٤٤.٩٩)، وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٧٧) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠)، وهذا يعني وجود تأثير قوي لمرونة السوق في المتغير المستجيب الاداء التشغيلي في المنظمة عينة البحث، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = 1.168$)، وهذا يعني أن هناك وجوداً لمرونة السوق مقداره (١.١٦٨) حتى وأن كان مقدار الاداء التشغيلي يساوي صفر، أما قيمة ($\beta = 0.704$)، فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة في مرونة السوق سيؤدي إلى تغيير في الاداء التشغيلي مقداره (٠.٧٠٤)، أما قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (٦٩.٧%)، وهذا يعني أن مرونة السوق تفسر ما نسبته (٦٩.٧%) من التباين الحاصل في الاداء التشغيلي، وأن (٣٠.٣%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لمرونة السوق في الاداء التشغيلي).

أما لأثبات صحة الفرضية الرئيسة الثانية (هناك تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمرونة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي)، فقد بينت نتائج الجدول (١٣) الآتي:
جدول (١٣): اختبار (T) معنوية علاقة تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	.٥٤٦	.١٤١		3.873	.000
	المرونة الاستراتيجية	.٨٤٣	.0٣٨	.849	22.394	.000
a. Dependent Variable: الأداء التشغيلي						
قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة 0.01، 0.05 ** t=2.35 * t=1.65						

يتضح من الجدول (١٣) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (22.394)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.35) عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبمستوى معنوية (٠.٠٠)، وهذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التشغيلي علاقة معنوية، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية. ويبين الجدول (١٤) العلاقات بين المتغيرات بأبعادها كافة، وعلى المستوى الكلي
جدول (١٤) العلاقات على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد

الارتباطات				
الاداء التشغيلي	الوقت (السرعة)	الجودة	التكلفة	
.725**	.618**	.663**	.708**	المرونة الانتاجية
.704**	.622**	.632**	.676**	مرونة الموارد البشرية
.835**	.721**	.749**	.819**	مرونة السوق
.849**	.735**	.767**	.826**	المرونة الاستراتيجية

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا المبحث على فقرتين تتضمن الأولى منهما مجموعة من الاستنتاجات وتتناول الثانية مجموعة التوصيات التي توصل اليها 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 تأكد مما اضفى اهمية لمفهوم المرونة الاستراتيجية.
٣. تبين ان بعد الموارد البشرية ضمن ابعاد المرونة الاستراتيجية قد حظي بأهمية 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.
٦. فيما يتعلق بالأداء التشغيلي اتضح ان بُعد الجودة قد سجل اعلى اهمية نسبية بلغت (٧٤.٠٩)، الامر الذي يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بالجودة في المشروعات التي تتبناها.
٧. ظهر ان بُعد التكلفة جاء ثانياً بين الابعاد الثلاثة المعتمدة للأداء التشغيلي، إذ سجل هذا البُعد اهمية نسبية مقدارها (٧٣.٢٣)، مما يشير الى اهتمام متدني لإدارات المشروعات بالمقارنة مع بُعد الجودة.
٨. تبين ان بُعد الوقت (السرعة) جاء بالمرتبة الثالثة مسجلاً اهمية نسبية قدرها (٧١.٧٤) ويشير ذلك الى تدني مستوى الاهتمام ببعد الوقت وسرعة انجاز المشروعات مقارنة مع البعدين الآخرين للأداء التشغيلي.

٩. حققت المرونة الاستراتيجية علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عالية مع الاداء التشغيلي بلغت (٠,٨٤٩)، الأمر الذي يعكس قوة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي. وقد تجسدت هذه العلاقات على مستوى الابعاد وعلى المستوى الكلي بين المتغيرين.
١٠. اتضح التأثير الواضح للمرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي، وقد شمل هذا التأثير الابعاد الفرعية لمتغيري المرونة الاستراتيجية والاداء التشغيلي، فضلاً عن التأثير على المستوى الكلي.

ثانياً: التوصيات

١. ان تسعى ادارة المنظمة المبحوثة الى تسليط الضوء على مفهوم المرونة الاستراتيجية والكشف عن مكوناته للرؤساء والمؤوسين 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 بالإنتاج 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.
٦. تعزيز مستوى الجودة ذات الصلة بالمشروعات، عن طريق سعي ادارة المنظمة لتبني معايير رصينة في الجودة والاطلاع على المعايير العالمية ذات الصلة ومحاولة تطبيقها وبما يتوافق مع البيئة العراقية.
٧. اعادة النظر بنظام الكلف التي تتحملها المنظمة جراء تنفيذها للمشروعات، واجراء الدراسات المعمقة في هذا الجانب.
٨. ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة ايلاء اهتمام عالي بوقت انجاز المشروعات وتجنب او اختصار المهام التي تستنزف وقت كبير، واعتماد الجداول الزمنية للأداء.
٩. اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عالية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة مع الاداء التشغيلي بأبعاده مجتمعة، اذ كانت الارتباطات عالية على المستويات كافة، الامر الذي يعكس اهمية المرونة الاستراتيجية بوصفها احد المؤشرات الفاعلة للأداء التشغيلي.

١٠. هناك تأثير عال للمرونة الاستراتيجية في الاداء التشغيلي، وظهر هذا التأثير واضحاً على المستوى الكلي، فضلاً عن مستوى الابعاد الفرعية، مما يعكس الدور الكبير للمرونة الاستراتيجية في الارتقاء بمستوى الاداء التشغيلي في المنظمات المبحوثة.

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب

٧٦. الأحمد، أنس سليم، (٢٠١٠)، المرونة، مؤسسة الامة للنشر والتوزيع، الرياض.
 ٧٧. بورتر، مايكل، "الاستراتيجية التنافسية / اساليب تحليل الصناعات والمنافسين"، ترجمة عمر سعيد الايوبي، دار الكتاب العربي، الطبعة الاولى، ابوظبي، ٢٠١٠.
 ٧٨. بورتر، مايكل، ترجمة، الايوبي، عمر سعيد، (٢٠١٠) " الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين " الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي
 ٧٩. تومسون، آرثر ايه، وستريكland، ايه، جي: ٢٠٠٦ " الادارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات العلمية"، الطبعة الاولى، مكتبة لبنان ناشرون.
 ٨٠. 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.
 ٨١. الخطيب، سمير كامل (٢٠١٠) دليل تطبيق معايير الجودة في المنظمة التعليمية للحصول على شهادة الاعتماد، هيئة التعليم التقني، بغداد.
 ٨٢. رشيد، ظافر حسين والمشهداني، كمال علوان خلف، (٢٠١٦)، "الإحصاء للتخصصات الإدارية والمحاسبية"، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد- العراق.
 ٨٣. الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم، "نظرية المنظمة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ١٩٩٠.
 ٨٤. عقيلي، عمر وصفي ، " ادارة الموارد البشرية المعاصرة _ بعد ستراتيغي " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٥ . ص ٧٣
 ٨٥. الفزاز، اسماعيل ابراهيم (٢٠١٥) اساليب حديثة اخرى لادارة الجودة الشاملة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان.
 ٨٦. النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد راضي، (٢٠٠٩)، اساليب البحث العلمي، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ثانياً: الرسائل والاطروحات الجامعية
٨٧. ابراهيم، محمد رزق (٢٠١١) اثر الشريك الاستراتيجي على الاداء المالي والاداء التشغيلي والجدائية الاستثمارية للشركة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط.
 ٨٨. الجادر، سهير عادل حامد (٢٠٠٧) "العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف واثرها في الاداء المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينات وزارة الاسكان والتعمير، اطروحة دكتوراه في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

٨٩. الجبوري، حيدر جاسم عبيد (٢٠١١) " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق"، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة.
٩٠. صباح، عطار (٢٠١٦) مساهمة تحليل قائمة التدفقات النقدية في تحسين الاداء التشغيلي للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة.
٩١. طيفور، محمد سميح محمد، (٢٠١١)، العلاقة بين الانفاق الرأسمالي والاداء المالي والتشغيلي في شركات صناعة الادوية الاردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط.
٩٢. العابدي، علي رزاق جباد، (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.

ثالثاً: الدوريات والمجلات

٩٣. احمد، سلامي والسبتي، جريبي (٢٠٠٧) المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد : قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٤.
٩٤. 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).
٩٥. -الطوي، مهند حميد ياسر " اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الاعمال / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية في محافظة النجف"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد / كربلاء، المجلد ١، العدد ٣، ٢٠١٢.
٩٦. البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد، (٢٠١٥)، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١).
٩٧. بن ساسي، الياس وعبد الرحمن، ذهبية بن (٢٠١٣) قرار الدفع في راس المال نقداً تحت تأثير الاداء المالي والبورصي، مجلة الباحث، العدد (١٣).
٩٨. حسين، حسين وليد، (٢٠١٦)، اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، مجلة كلية المنصور الجامعة، العدد (٢٥).
٩٩. الحليم، نادية راضي عبد (٢٠٠٥) دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد ٢١ - العدد ٢.
١٠٠. الحليم، 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).
١٠١. الرحيم، اياد محمود وصكبان، وجدان كاظم، (٢٠١٥) استخدام خارطة مجرة القيمة في تحسين الاداء التشغيلي، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة (٣٨)، العدد (١٠٥).

١٠٢. الزيدي، 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).
١٠٣. الساعدي، مؤيد ؛ وآخرون، (٢٠٠٦)، تأثير رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٥، العدد ٢.
١٠٤. 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).
١٠٥. الصمادي، زياد محمد علي والجوازنة، بهجت عيد، (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).
١٠٦. عبد الله، بهجة عثمان فضل السيد وابراهيم، 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).
١٠٧. عبد الله، بهدة عثمان فضل السيد عبد الله وابراهيم، صديق بلل (٢٠١٥) الدور الوسيط لنظم ادارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة ادارة الجودة الشاملة، مجلد ١٦، العدد ١
١٠٨. عمران، كامل محمد، (٢٠٠٧)، تقويم اداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٣)، العدد (١).
١٠٩. اللامي، غسان قاسم داود ولازم، يسرا ياسين (٢٠٠٧) تأثير مخرجات العاملين في الاداء التشغيلي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد ٢٤.
١١٠. اللامي، غسان قاسم داود ولازم، يسرا ياسين، (٢٠٠٧)، تأثير مخرجات العاملين في الاداء التشغيلي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد (٢٤).
١١١. محمد، أثير عبد الله، (٢٠١٣)، تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الاداء التشغيلي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (٨)، العدد (٢٥).
١١٢. المعاضدي، معن وعد الله ؛ الطائي، ايمن جاسم محمد " إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى " مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٣، العدد ١٠٥، ٢٠١١. الاستراتيجية لمنظمات الاعمال / دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة.
١١٣. الياسري، اكرم، الخالدي، عواد والحميري، بشار عباس، (٢٠١٤) اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي: دراسة استطلاعية لآراء 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 (٤٣-١)
١١٤. ياسين، مريم حامد ونايف، اسعد كاظم، (٢٠١٢)، اثر استخدام تقنية (Six Sigma) في تحسين الاداء التشغيلي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (١٠)، العدد (٤).

المصادر الأجنبية

First: Books

115. Abuzaid, Ahmad Nasser (2014) The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study

- on the Jordanian Manufacturing Companies" European Journal of Business and Management ,ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.6, No.5.
116. Avis, Mark M. & Heineke, Janelle, (200٣), Operations Management: Integrating Production And Services, ٣rd Ed., McGraw-Hill, Irwin, London.
 117. Burgess, Robert H.; Hill, Craig A. & Keebler, James S., (2011), product entrance-exit strategies and supply chain strategies, Georgia institute of technology, Atlanta.
 118. Daft , Richard . L (2001) organization theory and design , 7 edition, south western .
 119. Daft , Richard . L (2006) organization theory and design , 9 edition , south western.
 120. Daft , Richard L , & Noe , Raymond A (2001) Organizational Behavior , first edition.
 121. Daft, R.L., "Organization theory and design", 7th ed., DPS, Axsciates 1992
 122. De Toni A. And Tonchia S. (2005), 'Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities', Omega 33(6), pp. 525.
 123. Dilworth, James B., (2000) ,"Operations Management Design, Planning And Control For Manufacturing and Services", 3rd Ed., Harcourt, Inc., Orlando, Florida.
 124. Escrig-Tena , Ana Bel ´en & Bou-Llugar, Juan Carlos & Beltra´n-Marti´n, Inmaculada & Roca-Puig , Vicente (2011) Modelling the Implications of Quality Management Advances in Decision Sciences Volume 27.
 125. Escrig-Tena , Ana Bel ´en & Bou-Llugar, Juan Carlos & Beltra´n-Marti´n, Inmaculada & Roca-Puig , Vicente (2011) Modelling the Implications of Quality Management Advances in Decision Sciences Volume 27
 126. Evans , James R*, "*Production , Operations Management*" , 5th Ed., West publishing company , Minneapolis , Saint 2007.
 127. Gibson, Charles H., (2004). Financial Reporting & Analysis: Using Financial Accounting Information, 9th Ed., Ohio: Thomson South-Western.
 128. 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.

129. Heizer, J.; Render, B., (2005), "Operations Management", 7th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ,
 130. Hutchison, S., Kinney, N. & Purcell, J., (2001), "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.
 131. John, L. Thompson, (2004), "Strategic Management", 2nd ed., Chapman and Hall.
 132. Kaplan, R. & Norton, B., (1992), "The balanced scorecard measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol: 70, No. 1.
 133. Kaplan, S. Robert; Norton, P. & Atkinson, A. Anthony, (2009), "Advanced Management Accounting" 3rd ed., Prentice Hall Inc., New Jersey.
 134. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. & Malhotra Manoj K., (2010), "Operations Management: Processes and Value Chains", 9th Ed., Person Prentice-Hall, New Jersey.
 135. 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.
 136. Schermerhorn, J., & Hunt, J.G., & Osborn, R.N., & Uhl-Bien, M., "Organizational behavior ", 11th ed., printed in Asia, John Wiley & Sons, Inc., 2000.
 137. Source: Venkatraman, N., and Ramanujam V., (2008) Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approach, Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, p. 803.
- Second: Periodicals; Journals & Conferences
138. Aaker. D.A & Mascarenhas. B (1984), The Need For Strategic Flexibility, Journal of Business Strategy; vol 5, N°2.
 139. Abbott, A., & Banerji, K. (2003), "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", Global Journal of Flexible Systems Management 4(1&2), 1-8.
 140. Asikhia, Olalekan, (2010), Market-focused strategic flexibility among Nigerian, African Journal of Marketing Management, Vol. 2, No.2.
 141. Evans , Stuart . J (1991) Strategic flexibility for high technology manoeuvres : a conceptual frame work , journal of management studies , vol 28.

142. Gosling , J. & Purvis, L. & Naim, M. M., (2009), Supply chain flexibility as a determinant of supplier selection, Journal of Production Economics.
143. Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001) Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility, Journal of Marketing, 65, April, pp.67-80.
144. Harrigan , D Miller & Bowman , E (2009) Calls on High-technology : Japanese exploration of venture capital investments in the united states strategic management journales , vol 13 , no 2.
145. 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 Aprill.
146. 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.
147. 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.
148. Mackinnon, William &Grant ,Gerald &Cray ,David (2008)" Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility " International Conference on System Sciences .
149. Miller. Keut. D., and Bromiley,P"Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measurers, Academy of Management Journal,Vol.30,1999.
150. 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.
151. Shimizu , Katsuhiko &Hitt, Michael A.(2004)" Strategic flexibility:Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions" Journal Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4.
152. Stokes, D. (2000) 'Putting Entrepreneurship into Marketing: the Processes of Entrepreneurial Marketing', Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 2, Issue 1, Spring, pp 1-16.

153. 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.
154. Voola, Ranjit & Muthaly, Siva (2005) Strategic Flexibility And Organisational Performance: The Mediating Effects Of Total Market Orientation , Journal of Business Research, Vol. 57.
155. Voola, Ranjit & Muthaly, Siva, (2005), Strategic Flexibility And Organisational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation, Journal of Business Research, Vol. 57.

Third: Internet

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