

تأثير المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاستراتيجي
بحث تحليلي لآراء المديرين في عينة من دوائر أحوال بغداد (مديرية البطاقة الوطنية العامة)

The role of strategic flexibility in achieving strategic performance

An analytical study of the opinions of managers for a sample in Baghdad Civil Status
 Directorates (National Card Affairs Directorate)

ميلاد غازي برغش المياحي
Milad Ghazi Barghash al-Mayahi
barghashmilad@gmail.com

أ.د. أكرم محسن الياسري
Dr. Akrem Muhsin al-Yasiry
dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل عن طريق ثلاث أبعاد هي: (مرونة رأس المال البشري ومرونة المعلومات، ومرونة التوسع) في تحقيق الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع باعتماد ثلاث أبعاد هي: (محور الزبون ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم)، وانطلاقاً من مشكلة رئيسة تجسدت عن طريق تساؤل هو، ما هو تأثير المرونة الاستراتيجية لدوائر البطاقة الوطنية في تحقيق الأداء الاستراتيجي لهذه المنظمات. وقد جرى اعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتفسيرها، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات على عينة قصدية شملت رؤساء الاقسام ومديرو الشعب وضباط وموظفين الاختصاص بإصدار البطاقة الوطنية ضمن عينة من دوائر أحوال بغداد / الرصافة (الكرادة الشرقية ، بغداد الجديدة ، ومدينة الصدر) بلغ عددهم (130) شخصاً. وقد اعتمدَ البحث التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي كاختبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة، مجموعة من المقاييس الاحصائية الوصفية، معامل ارتباط بيرسون، نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لقياس علاقات التأثير، وقد استخدمت هذه الاساليب عن طريق البرامج الاحصائية (Amos v.23, SPSSv.24, Microsoft Excel v.2010).

وقد جرى التوصل عن طريق البحث إلى مجموعة من التوصيات كان اهمها ضرورة ان تولي مديرية شؤون البطاقة الوطنية اهمية كبيرة للمرونة الاستراتيجية عن طريق مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، ومرونة التوسع لما لذلك من تأثير كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي الذي سينعكس ايجابياً في خدمة المواطنين .

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي.

Abstract

The aim of this research is to determine the effect of strategic flexibility as an independent variable throughout its dimensions (human capital flexibility, information flexibility, and expansion flexibility) in achieving the strategic performance as a dependent variable by adopting three dimensions (customer, internal operations, growth and learning aspects), and starting from a major problem that was embodied through a question that is, what is the role of the strategic flexibility of the national card departments in achieving the strategic performance of these organizations? The descriptive analytical research approach has been adopted in presenting and interpreting research information, and the questionnaire was used as a main tool in collecting data and information on an intended sample that included specialized department heads, divisional directors, officers, and personnel by issuing the national card within a sample of the Baghdad civil status directorates / al-Karrada al-Sharqya, New Baghdad, and Al-Sadr City (numbered 130) the number is reached to 130.

The research has adopted exploratory and confirmatory factor analysis as basic structural tests for the validity of the adopted standards, a set of descriptive statistical measures, Pearson correlation coefficient (Structural Equation Modeling) to measure influence relationships, these methods have been used by Excel statistical (Microsoft software Excel v.2010, SPSS v.24, Amos v.23).

It was through the research that a set of recommendations was reached, the most important of which is that the National Card Affairs Directorate must pay more attention a great importance to strategic flexibility through the flexibility of human capital, the flexibility of information, and the flexibility of expansion due to its great role in achieving the strategic performance that will be reflected positively in the service of citizens.

Keyword: strategic flexibility, strategic performance.

المقدمة

إن من اهم المساهمات البحثية الحديثة في الفكر الاداري هو الاهتمام بموضوعات المرونة الاستراتيجية وإبراز تأثيرها في تمكين المنظمة من معرفة محيطها البيئي، ومن ثمَّ اتجه منظرو الفكر الاستراتيجي إلى التعمق في معاني المرونة الاستراتيجي التي نضجت في الآونة الاخيرة مع اتساع التركيز عليها، هذا المصطلح الذي يحمل في طياته العديد من التفسيرات التي يمكن اجمالها في وجهات نظر متعددة متحدة المعنى تؤكد على التأثير في

تنمية الثقة، بوصفها اختبارات تجريبية لدراسة الكيفية التي تؤثر بها أنشطة المرونة الاستراتيجية لتنمية أو تطوير تأثير الثقة على الصعيدين الشخصي والمشارك بين المنظمات على حد سواء، وفي ضوء التغيرات السريعة في بيئة الاعمال والضغوط المرتبطة بالعلومة والمنافسة العالمية تتجه المنظمات نحو تبني المفهوم انف الذكر، لذا فهناك حاجة إلى امتلاك المنظمات إذا ما أرادت العيش في هكذا بيئة، فالمقومات الرئيسة التي تمكنها من النمو والتطور وامتلاك مجموعة متنوعة من المقدرات، تمكنها من اعتماد الاستراتيجية الملائمة في الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة لديها وما يتمتعون به من قدرات وكفاءات ومهارات لا يمكن تقليدها من المنافسين، وإن مفهوم المرونة الاستراتيجية تُعد أحد مفاهيم الإدارة الحديثة الألفية الثالثة .

وإن مفهوم الاداء الاستراتيجي قد تكرر في البحوث والدراسات المتعلقة بإدارة الأعمال، إذ يُعدّ من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، الأمر الذي يؤكد أهمية الاداء الاستراتيجي في حياة المنظمات واستمرارها، والذي يؤدي بدوره إلى تطوير المنظمة ككل، فالمنظمات التي ترغب في تحقيق الاداء الاستراتيجي تتجه إلى الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية وتنميتها وتطويرها لتحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، وأشتمل البحث على فرضيات رئيسة تمثلت بوجود تأثير إزاء إدراك عينة البحث لأبعاد المرونة الاستراتيجية والاداء الاستراتيجي، إذ اشتمل على استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي واستعمال برامج التحليل الإحصائي

(Microsoft Excel v.2010 ، SPSS v.24 ، Amos v.23) لإجراء الاختبارات الاحصائية على أفراد عينة البحث من رؤساء الاقسام ومديري الشعب وضباط وموظفين الاختصاص بإصدار البطاقة الوطنية في دوائر أحوال بغداد / الرصافة (مديرية شؤون البطاقة الوطنية العامة / الكرادة الشرقية وبغداد الجديدة ، ومدينة الصدر)، للوقوف على أبرز مؤشرات قبول أو رفض هذه الفرضيات والإجابة على مشكلة البحث، وتحديد تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الاستراتيجي.

وخلص البحث بمجموعة من الاستنتاجات حددت طبيعة العلاقة والتأثير ما بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة للبحث وختمت بجملة من التوصيات المناسبة التي يمكن أن تفيد الباحثين والجهات ذات العلاقة بهذا المجال، أما هيكلية البحث فقد تضمنت اربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث، بينما خصص المبحث الثاني للمركزات الفكرية و المفاهيمية لمتغيرات البحث، المرونة الاستراتيجية (مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، ومرونة التوسع)، والاداء الاستراتيجي (محور الزبون، محور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم)، بينما تضمن المبحث الثالث، اختبار وتحليل فرضيات البحث، وختم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات المستقبلية التي قدمها البحث.

المبحث الأول / منهجية البحث

مشكلة البحث

اعتماداً على التغيرات غير التقليدية التي تشهدها بيئة المنظمات في الوقت الحاضر، وانطلاقاً من التوسع في نشاطات والعمليات والأدوات والوسائل غير التقليدية المتاحة لتحقيق الاداء الاستراتيجي، وبموجب تلك التحديات التي بدأت تواجه تلك المنظمات في مضامين النتائج والاهداف التي كانت تسعى إليها، نجد أنها بدأت تبحث عن ادوات ووسائل ومؤشرات نجاح اخرى تضمن لها البقاء والنجاح والتفوق وعلى نحو المنظمات العامة منها

دوائر أحوال بغداد /الرصافة (مديرية شؤون البطاقة الوطنية العامة /الكرادة الشرقية وبغداد الجديدة، ومدينة الصدر)، وكذلك وسائل اخرى منها ممارسات المرونة الاستراتيجية كونها السبيل لمواكبة واحداث التغير المطلوب وفق معطيات البيئة التي تعمل بها المنظمة وضمان تحقيق الحماية الكافية للمنظمة المبدعة التي تنطلق من وجهة العمل الصحيحة في ميدان العمل السليم الذي يضمن مصلحة المجتمع.

لذلك نجد من الضرورة الوقوف على المرونة الاستراتيجية المتمثلة بالآليات والوسائل التي تعتمد عليها المنظمات أو المؤسسات لتحقيق للمنظمة النجاح عن طريق تحديد الاحتياجات للأفراد العاملين فيها وتعزيز عائد النفع منها على المجتمع ككل عن طريق تحقيق الأداء الاستراتيجي، ولا يخفى عن الجميع الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم الأداء الاستراتيجي في استراتيجيات الدول المتقدمة ومؤسساتها في مختلف المجالات، وتأثيرها في تحقيق الأهداف المحددة، والمديات الواسعة التي وصلت اليها هذه الدول في تطبيق هذا المفهوم. وعن طريق الزيارات الاستطلاعية للباحث تجسدت مشكلة البحث اذ تبين وجود نوعاً ما ضعف في استخدام موارد المنظمة او التقنية البشرية في الاستجابة للتغيرات البيئية لتحقيق الأداء الاستراتيجي ويمكن تجسيد المشكلة عن طريق التساؤل الرئيس الاتي :

ما تأثير المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاستراتيجي في دوائر البطاقة الوطنية المبحوثة؟

أهمية البحث

1_الإفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين موضوعات البحث (المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي) في تطوير الدوائر عينة البحث وزيادة الوعي بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على مستوى جودة مخرجاتها ضمن نطاق بيئتها.

2_ غلق الفجوة ما بين الاطار النظري لمتغيرات البحث والاطار التطبيقي لتلك المتغيرات وجعلها منهاجاً عملياً، تشرع الدوائر عينة البحث بتطبيقها في ظل واقعنا الحالي وتجاوز المعوقات الحاصلة في ظل تلك الفجوة واكساب تلك المنظمات معرفة جديدة تسهم في بناء مستقبلها.

3_ محاولة توجيه أنظار إدارة الدوائر عينة البحث إلى بحث الأبعاد التنظيمية الاستراتيجية (بالمرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي) وجعلها أكثر ملاءمة لواقع الأداء المطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق.

4_ فتح المجال امام الباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن دور وتأثير المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات اخرى في مجالات تطبيقية اخرى.

أهداف البحث

يأتي هذا البحث المتواضع كمكماً لاهتمامات الادب الاداري والاستراتيجي الحديث، ومكماً للمسيرة العلمية في مجال البحث العلمي، واستناداً الى جوانب مشكلة البحث ومبررات اجراءه يمكن تحديد الاهداف بما يأتي :

1_محاولة إيضاح دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاستراتيجي في الدوائر عينة البحث .

2_ التأكد من صدق البناء التوكيدي الخاص بمتغيرات البحث (المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي) لتشخيص إجابات افراد العينة المبحوثة عن مدى ملائمة الهيكل النظري للمتغيرات مع الواقع الميداني لها .

3_ تحديد مستوى علاقات التأثير اجمالاً وتفصيلاً على مستوى متغيرات البحث الرئيسة والفرعية .

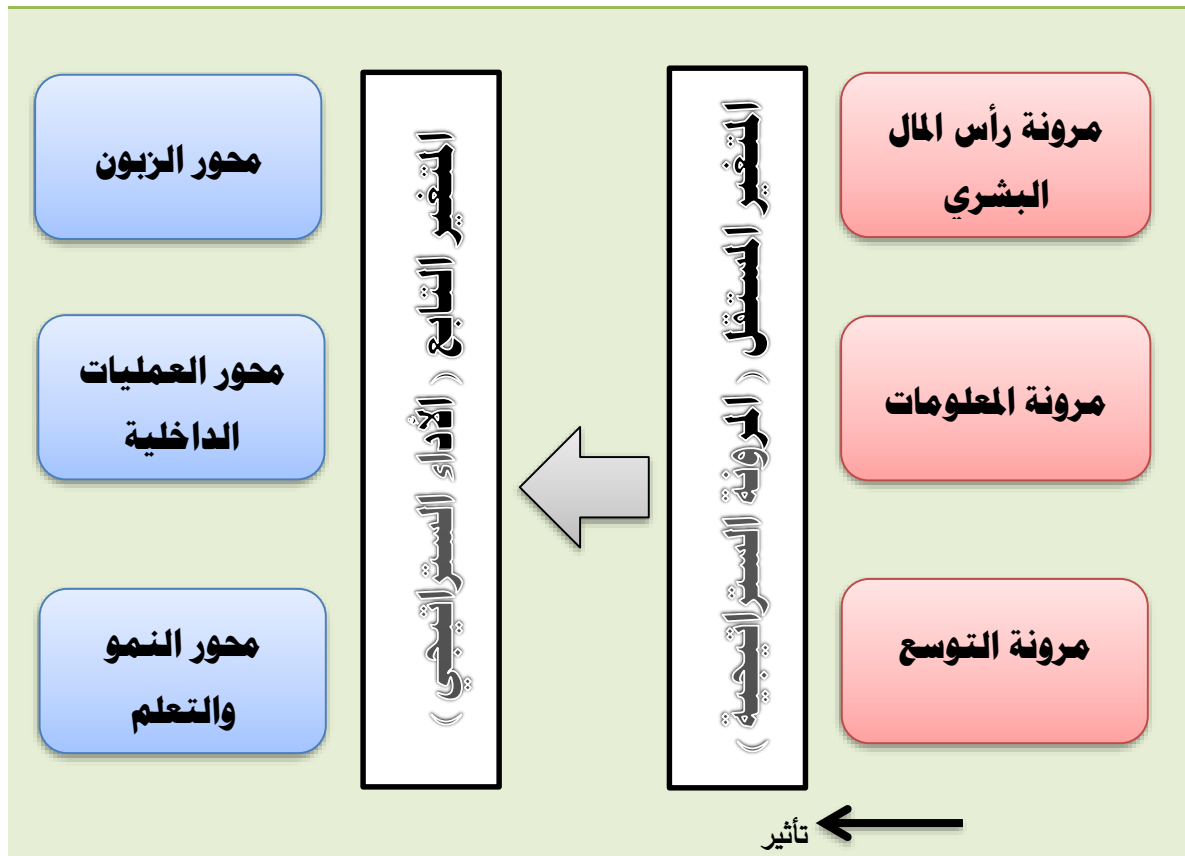
المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسة والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد اختير أبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر وفق المتغيرات الاتية:

1. المتغير المستقل (Independent Variable) : تمثل المرونة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ(مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، ومرونة التوسع).

2. المتغير التابع (Dependent Variable) : ويتمثل الأداء الاستراتيجي بأبعاده (محور الزبون، محور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم).

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث وكما يأتي :



المصدر : من اعداد الباحث

الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

حدود البحث

إنَّ تحديد حدود البحث يُعدّ امرأً ضرورياً لأي بحث علمي ضمن اختصاص معين ، إذ لابد من تشخيص (الحدود المكانية والحدود الزمانية والحدود البشرية) المناسبة لهذا البحث وعلى النحو الآتي :

1_الحدود المكانية : لقد جرى اختيار بعض من دوائر أحوال بغداد / الرصافة (مديرية شؤون البطاقة الوطنية العامة) ، (أحوال الكرادة الشرقية وأحوال بغداد الجديدة وأحوال مدينة الصدر) كعينة للبحث لغرض الجانب الميداني، إذ تنتشر مواقعها الجغرافية في محافظة بغداد / الرصافة وضمن حدودها الادارية.

2_الحدود الزمانية : إنَّ اعداد البحث بجانبه الميداني امتد من 12 / 11 / 2019 ولغاية 20 / 2 / 2020 إذ كانت هذه المدة كافية لإجراء التوزيع لاستمارات الاستبانة وجمعها مع افراد العينة المبحوثة وجمع المعلومات الضرورية وتحليل البيانات وتفسير النتائج .

3_الحدود البشرية : رؤساء الأقسام ومدبرو الشعب والضباط والموظفين الاختصاص بإصدار البطاقة الوطنية في الدوائر عينة البحث وشملت أفراد عينة البحث (130) وزعت عليهم الاستبانة بواقع (148) و استُلم (130) صالحة للتحليل الاحصائي وبذلك فإنَّ نسبة الاستجابة بلغت $(130 \setminus 148) \times 100$ يساوي تقريباً 88% .

فرضيات البحث

استناداً إلى مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه ، اعتمد البحث الحالي إلى فرضية أساسية تتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي :

فرضية البحث الرئيسية : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي، وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الثلاث الاتية :

أ- لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لمتغير مرونة رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي.

ب- لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لمتغير مرونة المعلومات في الأداء الاستراتيجي.

ت- لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً لمتغير مرونة التوسع في الأداء الاستراتيجي.

منهج البحث

يُعدّ منهج البحث دليل لإرشاد الباحث ليتم عن طريقه عملية التحقيق العلمي ووضع الخطط لجمع المعلومات وتحديد الأدوات و الموارد والتي تمكن عن طريقها تبين أغراضه بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية ولغرض تحقيق متطلبات البحث الحالي والاهداف المرجوة منه فقد اعتمد الباحث استمارة الاستبانة كمصدر رئيسي في جمع البيانات والتي تم الاعتماد فيها على الدراسات السابقة و اجريت عمليات الاضافة والحذف بما يتناسب والبيئة العراقية، إذ تكونت الاستبانة من المتغيرات الفرعية (6) وتضمنت الاستبانة (30) فقرة موزعة على متغيرات البحث للوصول الى العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية وتأثير تلك العلاقة بجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة من الدوائر عينة البحث .

عينة البحث

تمثل العينة جزءاً او نموذجاً من وحدات المجتمع المعني بالبحث، وتكون ممثلةً له وتحمل صفاته المشتركة وهذا الانموذج او الجزء يغني عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الاصلي، بينما يعرف المجتمع : على انه جميع المفردات والعناصر التي لها صفة او صفات مشتركة خاضعة للدراسة والبحث، لذا اعتمد اسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، إذ يمتاز المجتمع المختار على وفق هذا الاسلوب بالدقة.

إذ جرى تحديد و اختيار دوائر احوال بغداد (الكرادة الشرقية وبغداد الجديدة ومدينة الصدر) من المجتمع الاصلي الذي يمثل جميع دوائر مديرية شؤون البطاقة الوطنية العامة في عموم العراق ولصعوبة الوصول الى جميع هذه الدوائر، اكتفي بالدوائر عينة البحث ضمن الصفة المشتركة ، إذ تنتشر مواقعها الجغرافية في محافظة بغداد / الرصافة وضمن حدودها الادارية ، ومن ثم تمثل هذه الفروع المجموعة المكانية التي امكن التعرف عليها وحصرها ميدانياً واحصائياً، إذ اختير مجتمع البحث المتمثل بالدوائر عينة البحث المذكورة أنفاً لتحقيق أهداف البحث ، والجدول (1) يوضح ذلك :

الجدول (1)

الدوائر عينة البحث

مديرية شؤون البطاقة الوطنية العامة دوائر أحوال بغداد / الرصافة	اجمالي الاستبانات الموزعة	عدد الاجمالي للمستجيبين
دائرة أحوال الكرادة الشرقية	41	35
دائرة أحوال بغداد الجديدة	42	35
دائرة أحوال مدينة الصدر	65	60
المجموع الكلي	148	130

المصدر : من إعداد الباحث

متغيرات البحث وفقراتها مع المقياس المعتمد

المحور الاول : اشتمل على المعلومات العامة التعريفية التي تخص المجيب عن الاستمارة والمتمثلة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث وهم رؤساء الأقسام ومديرو الشعب والضباط والموظفين الاختصاص بإصدار البطاقة الوطنية والمتمثلة بـ (العمر والنوع الاجتماعي / الجنس والتحصيل أو المؤهل العلمي ومدة الخدمة الاجمالية) .

المحور الثاني : يركز هذا الجزء من الاستبانة على المقاييس المعتمدة في قياس المتغير الرئيس الاول للبحث (المرونة الاستراتيجية) إذ يتضمن المتغير الأول ثلاثة أبعاد هي (مرونة رأس المال البشري (5) فقرة ومرونة المعلومات (5) فقرة ، ومرونة التوسع (5) فقرة) .

المحور الثالث : يركز هذا الجزء من الاستبانة على المقاييس المعتمدة في قياس المتغير الرئيس الثاني للبحث (الأداء الاستراتيجي) إذ يتضمن المتغير الثاني ثلاثة أبعاد هي (محور الزبون (5) فقرة ومحور العمليات الداخلية (5) فقرة ، ومحور النمو والتعلم (5) فقرة) .

وقد استعمل تدرج (Likert) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة وهو مقياس مرتب من عبارة (اتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (5) إلى عبارة (لا أوافق تماماً) التي أعطيت الوزن (1) ويمدى استجابة (5-1) ، وإن فقرات الاستبانة هي فقرات ايجابية ، وقد ثبتت اعتماداً على آراء الخبراء والمحكمين وملاحظاتهم ونظراً لندرة الدراسات السابقة في حقل العلاقة بين متغيرات البحث (المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي) ، فقد حاول الباحث جاهداً تطوير اداة القياس وفقاً للمعطيات النظرية والعملية بما توافر له من دراسات .

ولقد اعتمد الباحث في بناء المقياس على اهم الدراسات والابحاث السابقة و **الجدول (2)** يوضح ذلك :

الجدول (2)

الابعاد الرئيسة والفرعية لمتغيرات البحث وفقراتها مع المقياس المعتمد

المتغير الرئيس	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر المعتمد
المرونة الاستراتيجية	مرونة رأس المال البشري	5	العنزي وصالح، 2008
	مرونة المعلومات	5	علي، 2006
	مرونة التوسع	5	singh, 2013
الأداء الاستراتيجي	محور الزبون	5	القيسي
	محور العمليات الداخلية	5	والطائي، 2014
	محور النمو والتعلم	5	

المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الثاني

أولاً : مدخل مفاهيمي للمرونة الاستراتيجية

مفهوم المرونة الاستراتيجية

تتأثر المرونة الاستراتيجية بالظروف الخارجية والداخلية الفعلية، وقدرة صانعي الاستراتيجية على ادراك وتأطير الفرص والقيود المتأصلة في الظروف المعقدة للمنظمة، وكذلك قدرتهم ورغبتهم في تحديد وتطوير والاخذ بنظر الاعتبار مجموعة من البدائل المهمة ، ومن ثم اختيار وتنفيذ هذه البدائل .

وهكذا فان المرونة الاستراتيجية يمكن ان تتكون من عاملين وهما : الاول منهما بعدد الخيارات الفعلية التي تسمح بها الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة ، وامكانية الحصول على الموارد الضرورية اللازمة لها (رأس المال ورأس المال البشري الدعم والتدريب الخ)

اما العامل الثاني للمرونة الاستراتيجية هو عدد الخيارات المعترف بها ويقصد بها عدد الخيارات الاستراتيجية التي يستطيع متخذي القرار تأطيرها وإدراكها، ويشير ايضا إلى القرارات الموجودة والمعروفة ، فضلا عن القرارات الاستراتيجية المبتكرة او غير المألوفة ولدى متخذي القرار الرغبة على اخذها بنظر الاعتبار (Sanchez & Mahoney ,1996 : 63-78) (Combe & Greenley,2004 : 1450-1480).

ويُعدّ Ansoff اول من تناول مفهوم المرونة التنظيمية كخيار استراتيجي ، حيث افترض ان خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة اطلق عليها بالإدارة المفاجئة (Yongsun,1991 : 26). ووفقا لرأي (Eppink ,1978 : 10) ، فان المرونة الاستراتيجية هي الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع

وقد عرف (Aaker & Mascarenhas,1984 : 74) المرونة الاستراتيجية على انها امكانية المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الجوهرية ، وغير المتوقعة وسريعة الحدوث الحاصلة في البيئة .

في حين يرى (Harrigan,1985:1) المرونة الاستراتيجية على انها تحديد امكانات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها في السوق ، وتعديل خطط اللعبة ، او الغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضي . لذا فان المرونة الاستراتيجية ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها

ومن الملاحظ أنَّ اهم ما يميز التعاريف الواردة انفا ، تركيزها على التغيرات البيئية التي تفرض على المنظمة محددات صعبة وطويلة الامد ، وتتطلب الشروع بعملية التكيف الاستراتيجي (Hurry et al,1992 : 87).

و يستعرض الجدول (3) مجموعة من التعاريف للمرونة الاستراتيجية من قبل عدد آخر من الكتاب و الباحثين .

الجدول (3)

مفهوم المرونة الاستراتيجية لعدد من الباحثين وفق إطارها الزمني

ت	الكاتب /السنة/الصفحة	التعريف
1	Asikhia,2010:21	قدرة المنظمات الى اعادة هيكله ذاتها داخليا فضلا عن اعادة هيكله علاقتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك اليات المنافسة.
2	3Hitt et al,2011:1	مجموعة من الامكانات التي تستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الدينامية ومعالجة عدم التأكد والمخاطر المرافقة لها.
3	Wheelen et al, 2012 : 13	امكانية المنظمة على التحول من استراتيجية الى اخرى .
4	Aaker& Mascarenhas,1984 113Shalender 201 :استنادا الى	قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية الكبيرة، والمؤكدة و التي تحدث بسرعة (نسبة الى وقت رد الفعل المطلوب) ولها أثر ملموس على أداء المنظمة.

5	Yugiong et al,2013:27	تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والامكانات الدينامية بطريقة فاعلة في الحاضر /المستقبل من اجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير
6	: 17 , 2014Aldakhil&Nataraja	قدرة الاستجابة لظروف السوق المتغيرة، وإنشاء ممرات فاعلة لتحقيق النطاق العالمي في عملياتها المؤسسية عبر التحالفات الاستراتيجية.
7	Najmaei&Sadeghinejad, 2014:35 استناداً الى Hamel &Valikangass ,2003	القدرة على إعادة اختراع الاستراتيجيات ونماذج الاعمال التجارية وبشكل حيوي مع تغير الظروف , كما وتعدُّ قدره التغيير قبل ان تعمل التغييرات البيئية في نجاح المنظمات.
8	Kamasak et al,2017:3	القدرة على إعادة الترابط وإعادة تكوين مخزونات موارد المنظمات وتنفيذها بسرعة وتمثل الإجراءات التي تتخذها فرق أو وحدات أو منظمة بأكملها في الوقت الحقيقي .

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الادبيات

ومن هذا يتضح بأن مفهوم المرونة الاستراتيجية يختلف عن مفهوم المرونة وذلك لارتباطه المباشر بمتغيرات عدم التأكد البيئي ، فضلاً عن علاقته بجوانب تمثل اهمية استراتيجية بالنسبة لمنظمات الاعمال.

وبناء على ما تقدم يمكن أن نستنتج أن المرونة الاستراتيجية :

- 1_ قرار استباقي استراتيجي يستخدم في الاستجابة للظروف غير المتوقعة .
- 2_ تكيف المنظمة للتغيرات البيئية الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة .
- 3_ استيعاب الفرص المتاحة في البيئة التنافسية مما يحقق الموقع التنافسي للمنظمة .
- 4_ خطة عمل تمكن المنظمة من التحول من استراتيجية الى اخرى وبأقل الكلف .
- 5_ تطوير الموارد الاستراتيجية بأسلوب فعال في سبيل تحسين كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف بشكل مستمر للتغيير .

أبعاد المرونة الاستراتيجية

على الرغم من أن أهمية المرونة الاستراتيجية في المشهد التنافسي الجديد الذي يتسم بالديناميات وعدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ قد اعترف به على نطاق واسع، إلا أن هناك القليل من البحوث التي تدرس المصادر الرئيسة والقياس للمرونة الاستراتيجية ، وإن البحوث التجريبية التي كانت موجودة كانت تركز بشكل تدريجي على استراتيجيات معينة كوسيلة للشركات لتحقيق مرونة استراتيجية أكثر مثل التحالفات الاستراتيجية أو توقع فحص المرونة الاستراتيجية في منظور التصنيع

أو وجهة نظر قائمة على المنتجات، والتي تميل إلى زيادة الالتباس، وهناك مساهمة في فهم عميق ومنهجي لقياس المرونة الاستراتيجية (Wang & Yang,2004:4).

والاتي استعراض لما تناوله الباحث من ابعاد المرونة الاستراتيجية لقياس العلاقة بين متغيرات البحث :

1- مرونة رأس المال البشري

تواجه مؤسسات اليوم كل انواع التغيير بطريقة نموذجية يمكن ان تؤثر على مهارات القيادة والاداء الاداري او حتى المهني لذلك تعمل المرونة على اتاحة الفرصة لتجنب التبعات الناتجة عن التغيير فضلا عن ان الاشخاص المرنون يبدون سلوكيات التحمل والتفاوض والانفتاح على التعلم وان قصور المرونة هو اشارة الى الاحتراق والاعياء والقلق إذ ان المرونة لا تعطي الادوات فقط وانما تسمح بإيجاد طريقة لتطوير المهارات ووجهات النظر إذ عن طريقها تقود الى الاستمرار في النجاح ، (يولي،2009:35) .

وهذا النجاح يحقق بامتلاك المنظمات لمرونة المورد البشري إذ ان رأس المال البشري، هو مجموع المعرفة والقابليات والمهارات والمقدرات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد أو فئات من الأفراد ،سواءً اكانت فطرية ام مكتسبة والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة (القريشي ،2007:13) ، ويتمثل راس المال البشري بالموارد البشرية جميعها ذات الامكانيات المتميزة على شغل الوظائف الادارية والفنية ،والتي لديها القدرات الابداعية والابتكارية و التفوقية وتشتمل على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية ، ومهاراتهم التقنية والفنية فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل ، (العنزي وصالح ،2008:214) .

ويرى (Kak& Sushil,2002:32) أنّ المنظمات الناجحة يجب أن تفهم العلاقة بين مخرجات الأعمال والعاملين. فمرونة رأس المال البشري تعدّ أولوية في تقديم العمليات والمنتجات الجديدة، ويمكن بيان تلك المرونة عندما يكون بإمكان المنظمة من استثمار العاملين بصورة مؤقتة، أو التعديل في مقدار الوقت الإضافي، ونقل العاملين الى وظائف أو ورش أو أقساماً وحتى منظمات .

ويشير (Odagiri,2002:70) الى أن مرونة رأس المال البشري تسهم في امتلاك المهارات في معظم الوظائف، فضلا عن النتائج التي تعود على المنظمة بصورة عامة، مثل تسهيل مهام الإدارة على العاملين كونهم يتمتعون بمرونة ومهارات متنوعة، وهم على استعداد نفسي لقبول وظائف جديدة فضلا عن مرونة في الحوافز السلوكية للتغيير نحو السلوكيات المرغوبة أ

كما ان المنظمة تعمل على دعم ميزتها التنافسية بتعزيز وسائل الدعم اللازمة لعملية التنفيذ التي يُعدّ إبرزها المورد البشري (الساعدي ،2010:289) .

2- مرونة المعلومات

أصبحت المعلومات موردا من الموارد الأساس للنظم الاقتصادية ولاسيما المنظمات إذ تعد المعلومات ذات أهمية لا تقل عن أهمية رأس المال البشري فلكي تحافظ المنظمات العصرية على البقاء و الاستمرار يلزم لها أن تجمع و تعالج و تخزن كل ما تستطيع الحصول عليه من المعلومات التي تخدم نشاطاتها، إذ تعددت المفاهيم المتعلقة بالمعلومات فمنهم من نظر إليها على أنها مجرد بيانات، وآخر نظر لأثرها في زيادة مستوى ثقافة متخذي القرار، بينما نظر إليها آخر على

أنها مورد استراتيجي إلا ان المتفق عليه هو دورها في اتخاذ القرارات ولذا سنقوم بالتطرق لبعض من المفاهيم إذ عرفها لوكاس بأنها " تعبر عن حقيقة , أو ملاحظة أو أدراك , أو أي شعور محسوس أو غير محسوس تستعمل في تخفّض عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين وإضافة معرفة للفرد أو المجموعة (Lucas,1982:12) .

وتقسم المعلومات الى : (الصباغ، 2000:13)

أ- **معلومات استراتيجية** : وهي تتطوي على درجة عالية من عدم التأكد ويستعمل هذا النوع من المعلومات في عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات طويلة الاجل التي هي من مسؤوليات الإدارة العليا .

ب- **معلومات إدارية** : تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل ومتابعة السياسات كالمعلومات التحليلية عن جداول الإنتاج او عن مخصصات الميزانية .

ت- **معلومات تشغيلية** : وهي معلومات يومية قصيرة الاجل ترتبط بالأعمال التنفيذية وتستعمل من قبل الإدارة الدنيا ومن امثلتها المعلومات المتعلقة بغياب العاملين وساعات العمل والاعطال.

كما أن العوامل البيئية التي تتغير باستمرار تتطلب وجود نظم مرنة وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لكي تستطيع اشباع احتياجات المديرين الانية والمرتبقة من المعلومات وبمعنى اخر ان النظم المرنة هي التي توفر لصانع القرارات كل ما يحتاجه من معلومات في بيئة متغيرة وذلك لان نظم المعلومات المرنة تكون منطبعة بظروف المنظمة واحتياجاتها ولأنها تراعي واقع العوامل البيئية المحيطة بها وتستوعب ايجابياتها وسلبياتها لتستفيد منها في تحديد كل ما يحتاجه المديرون من المعلومات (علي، 2006:58).

3- مرونة التوسع

التوسع في المنظمة هو قرار استراتيجي مهم ، وتسعى المنظمات التي تعمل في نشاط النمو والتوسع الذي يؤدي الى زيادة العمل والاستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة المستخدمة ومن ثمّ زيادة الخدمات المقدمة ويكتسب هذا المجال خاصية عندما تكون المؤسسات الرئيسة التي تعمل بها المنظمة تنمو بسرعة إذ ان المنظمات تتبع استراتيجية النمو في الحالات الاتية: (القيسي والطائي، 2014:314)

أ- عندما تسعى المنظمات لتحقيق اهداف جديدة بمستوى اعلى من أهدافها السابقة، مثلا انها تزيد بصورة معتبرة من تقديم خدماتها .

ب- التوسع بتقديم خدمات للمواطن عن طريق المنظمات الامنية.

ت- تركيز قراراتها الاستراتيجية على زيادة الإنجاز في مجال وظائفها وعملها الحالي .

كما أن توسيع العملية يشمل توسيع المنظمة، إضافة القوى العاملة ، وتعزيز القدرة والحصول على المعدات / الآلات وغيرها من الموارد، وفقا لـ (Sethi And Sethi,1990) توسيع مرونة نظام التصنيع والتدريب هو السهولة التي بها يمكن تعزيز القدرات عند الحاجة. وبالمثل (singh,2013:28) يعرف مرونة التوسع على إنها القدرة على توسيع السعة دون جهد فهي القدرة على تعزيز القدرة المتاحة بسرعة عن طريق عمليات الاندماج والاستحواذ دون التأثير على أداء نظام التصنيع وجودة البضائع المصنعة .

وتستعمل المنظمة هذه المبررات لاعتماد استراتيجية التوسع (الصميدعي، 2009:108)

أ- تعد استراتيجية التوسع ضرورية لإبقاء المنظمة التي تعمل في المجال الامني تتعرض لتغيرات كثيرة وكبيرة .

- ب- اعتقاد البعض ان المجتمع يستفيد من استراتيجية التوسع والاتجاه نحو تقديم خدمات جديدة بنوعيه معينه .
- ت- يربط العديد من المديرين التوسع بالفاعلية أي التوسع يرتبط بفاعلية نشاط المنظمة .
- ث- اعتقاد الإدارة بأن النمو سوف يكسب المنظمة قوة احتكارية .
- ج- اعتقاد المنظمة بأن الأكبر هو الأفضل بعدها انها استطاعت ان تسيطر .

ثانياً: مدخل مفاهيمي للأداء الاستراتيجي

مفهوم الأداء الاستراتيجي

الأداء الاستراتيجي هو مصطلح معاصر يعبر عن توجه إدارة المنظمات الحديثة في معرفة الأساليب الجديدة والمعاصرة في العمل التي تتسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، الأمر الذي أوجب على تلك المنظمات العمل على رفع مستوى أدائها ليصبح استراتيجياً، وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء الاستراتيجي نجد من الضروري توضيح مفهوم الأداء وماهيته أولاً.

وبذلك تزرخ الأدبيات الإدارية بالكثير من البحوث والدراسات التي تناولت الأداء الاستراتيجي (الياسري وحسين، 2012:14) مما أحتل هذا المصطلح أهمية في الفكر الإداري، لاسيما في الفكر الاستراتيجي لاعتبارين، الأول يمثل محوراً أساساً للنتبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها أو خططها الاستراتيجية، أما الثاني إن موضوع الأداء وقياسه يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المنظمات ومن ثم الاختلاف في مؤشرات قياسه (الصيادي، 2008:17).

يتعلق الأداء الاستراتيجي بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لاسيما إذا كانت هذه الأهداف تعطي ديمومة واستمرارية لبقاء المنظمة لأبعد مدى زمني ممكن، والضرورة على ضوء هذا التقييم ينبغي أن تكون تلك الأهداف عامة لكل المنظمة ومن ثم أن يكون أداءً شاملاً للمنظمات (المالك، 2009:29)، لكي تنتج الخطط الاستراتيجية الكفاء تعدها إدارة المنظمة أداة لتحقيق نجاحها في تنفيذ تلك الأهداف (العزاوي، 2011:94).

بينما أضاف (حسين، 2010:50) أن الأداء الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الاستراتيجية ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى ، فهو يمثل كفاءة المنظمة في تحقيق الخطط الاستراتيجية وإجراء التحسينات الضرورية الذي يمثل بموجبه درجة تحقيق تلك الأهداف الطويلة الأمد المتمثلة بالتطور والنمو (البناء، 2013:38)، أي انه مقياس لكيفية استعمال الموارد المادية والبشرية من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية (Jones & George, 2008:6)، الذي يمثل بموجبه نتائج الأنشطة التي تسعى اليها المنظمة لغرض تحقيق تلك الأهداف المطلوبة (الياسري وحسين، 2012:15).

وعن طريق المفاهيم والتعاريف السابقة للأداء الاستراتيجي فإنه توجد مجموعة من الخصائص مثلت نقاط اتفاق لعدد من الباحثين وهي: (الصيادي، 2008:18)، (الناصر، 2011:60)

1_ إنَّ الأداء الاستراتيجي هو نشاط لا يمكن الاستغناء عنه في أي منظمة من المنظمات فهو مصدر بقائها وسر نجاحها سواء أكانت الهادفة للربح أم الخدمية.

2_ إنَّ الأداء الاستراتيجي هو جزء أو مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة بل هو المكون الأهم فيها.

3_ إنَّ الأداء الاستراتيجي يربط حاضراً المنظمة بمستقبلها.

- 4_ إنَّ الأداء الاستراتيجي يساعد على تحديد موقف المنظمة وميزتها التنافسية، وهو أيضاً مقياس فعلي لواقع أداء العمليات الداخلية للمنظمة.
- 5_ إنَّ الأداء الاستراتيجي في هذا المجال يمثل المستوى الأدائي المتحقق للأهداف الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً للمنظمة بناءً على خططها الاستراتيجية.

قياس الأداء الاستراتيجي

أغنى علماء الإدارة والمنظمة والاقتصاد والمحاسبة موضوع الأداء الاستراتيجي بما قدموه من بحوث ودراسات حددت دلالاته وصممت نماذجه وطورت أدوات قياسه، وقد أستفاد علم الإدارة الاستراتيجية من هذا التراكم المعرفي العميق المحتوى والواسع الأفق، وسعى باحثوه وكتابه إلى اعتماد منهج الانتقال عند اختيار أدوات قياس الأداء الاستراتيجي مرجحين تلك التي تصلح أداة يستدل بها على مستوى ذلك الأداء، ويكون ذلك ركيزة للتنبؤ بمستوياته ومعدلاته لآماد مستقبلية تمتد لأفق يتتغم مع دورة حياة المنظمة ومراحلها (الخفاجي، 2010:240)، وكذلك لكيفية ممارسة المنظمات لعملياتها وربط أفعالها بالماضي والحاضر والمستقبل، لأن المنظمات تفكر ماذا تختار للقياس وكيف يمكن لهذا المقياس أن يؤثر فيها.

لذلك تُسهم الأدوار التي يؤديها قياس الأداء الاستراتيجي بمجموعة وظائف تكون داخل المنظمة لمعرفة مدى التقدم الحاصل في التنظيم اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا يشير (Hill & Pullen, 2004:33) إن لمقاييس الأداء الاستراتيجي عدة وظائف أهمها:

- 1_ **وظيفة الاتصالات الداخلية:** تمكن هذه العملية المديرين التنفيذيين من إيصال ما يجب تنفيذه من أولويات استراتيجية من قبل العاملين في المنظمة ومتابعة ذلك التنفيذ، مما يقود إلى تحسين أدائهم والتركيز على تلك الأولويات الاستراتيجية الواجب تنفيذها.
 - 2_ **وظيفة إدارة الخدمات:** تعمل المقاييس التي تقيس الأداء الاستراتيجي على تزويد المنظمة بالفكرة الرئيسة وأيضاً نقاط التركيز لأطار عمل الإدارة، كما في المقاييس التي تتراصف مع الأهداف الاستراتيجية في المستوى الأعلى من التنظيم، وكذلك المقاييس في القسم الأدنى إذ تستند في ذلك على تلك المقاييس التفصيلية في وحدة تخطيط تلك الأعمال النهائية.
 - 3_ **وظيفة دعم القرار:** يمكن قياس الأداء الاستراتيجي عن طريق توفير المعلومات الضرورية لأجل استعمالها أداة في عملية التخطيط، وذلك لاتخاذ القرار عند عملية التطوير، لاسيما التي تقوم بها المنظمة.
 - 4_ **وظيفة الاتصالات الخارجية:** تساعد عمليات قياس الأداء الاستراتيجي المديرين التنفيذيين من إعلام الزبائن عن أولويات المنظمة والتي تكون حاسمة للحصول على ثقة واحترام الموظفين خارج تلك المنظمة.
- وعلى ضوء الوظائف السابقة فإن قياس الأداء الاستراتيجي يحقق في هذا المجال فوائد مهمة للمنظمة والتي تتمثل بتحديد ثقافة المنظمة، وإدامة عمل تلك المنظمة بالتركيز على الأهداف الاستراتيجية وتطوير الثقة بين الزبائن والموظفين في المنظمة، ثم تشخيص وتحديد حاجات الزبائن وتوفيرها (حسين، 2010:54).

بناءً على ذلك نظر البعض من الباحثين والكتاب على أن أهمية قياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات باستعمال مؤشر أو مجموعة من المؤشرات ستمكن من إجراء مقارنة بين الحالة الواقعية والحالة الافتراضية، ولعل من أولى المؤشرات التي تعتمد هذه المنظمات هي المؤشرات المالية، وذلك لأنها الأكثر أهمية واستعمالاً في المنظمات التي تهدف إلى الأرباح، ولكن من جانب آخر نظر عدد من الكتاب والباحثين إن قياس الأداء الاستراتيجي لمنظمات أخرى يجري عن طريق الابتكارات (Innovations) والقدرة على التعلم (The ability to learn)، والتي لا يمكن قياسها بالمؤشرات المالية

(الصيادي، 2008:24). إذ لابد من اعتماد مقاييس أخرى غير مالية في المنظمات الخدمية لتعكس الأداء الاستراتيجي الصحيح لتلك المنظمات، لاسيما التغيرات البيئية السريعة، والتي لا يمكن التنبؤ بنجاحها إلا عبر مقاييس أخرى لإعطائها صورة أوضح عن أداء المنظمة (العزاوي، 2011:116)، لذلك تطورت مقاييس أداء تلك المنظمات عندما وسعت من عملياتها الرئيسية واستعملت بذلك مقاييس الأداء المالي وغير المالي، حتى تعرف فيما إذا كانت تلبى أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، أي لأغراض تقويم الأداء طويل الأمد ثم قسمت على ثلاثة محاور وفقاً لرأي (الكبراتي، 2005 : 58) هي محور الزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم والإبداع (يوسف، 2012:24).

وبهذا نلتقي مع توجهات دراسة (الناصري، 2011 : 66-67-68)، وفيما يأتي شرح لمحاور الأداء الاستراتيجي:

1 - محور الزبون

تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبائن في قلب استراتيجيتها وذلك لما يشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في بقائها واستمرارها في تقديم خدماتها (القيسي والطائي، 2014:58)، ومن وجهة نظر عدد من الباحثين (Dees & et;al, 2007:102) ان هذا المحور يمكن المديرين من ترجمة رسالتهم بخصوص الزبائن إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة .

كما إن العديد من المنظمات اليوم لديها رؤية مشتركة للاهتمام والتوجه نحو الزبائن، إذ تتطلب من رجال الإدارة ترجمة الرسالة العامة للمنظمة حول خدمة الزبون في مقاييس خاصة تعكس العوامل المهمة بحقهم حتى تصبح من المنظمات سواء أكانت (الخدمية، أم الإنتاجية) ذات قيمة تقدمها للزبائن، فالزبون يهتم بعدة أبعاد في هذا الجانب وهي الوقت، الجودة، الأداء والخدمة (Performance & Service)، والكلفة، لذا يفضل التعامل مع هذه المنظمات التي توفر هذه الأبعاد (Kaplan & Norton, 1992:73-74)، أي أن الكثير من هذه المنظمات اليوم تركز على هذا المحور ووفقاً لرأي العديد من الكتاب والباحثين بوصفه أحد منظورات بطاقة الأداء المتوازنة التي تعبر عن إضافة قيمة للزبائن، لأنها تتحقق بوساطة الإبداع والجودة العالية في المجال الإنتاجي للمنتجات، فضلاً عن أهميتها في المجال الخدمي للخدمات (الدليمي، 2014:73) هذا من جانب.

أما الجانب الآخر يوضح أن الاعتماد على تقييمات الزبائن لتحديد بعض مقاييس أداء المنظمة يجبر تلك المنظمات في النظر إلى أدائها عن طريق أعين الزبائن، ووفقاً لهذا المحور يحدد المديرين عدة مقاييس أساسية تضم رضا الزبون والاحتفاظ به، وعدد الزبائن، وغيرها (القيسي والطائي، 2014:581)، بسبب إن إدارة المنظمات الحديثة تسعى إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن بتقديم الخدمات المناسبة لهم وليس الإنتاجية فقط، ومعالجة المشكلات التي تحدث، وذلك بالنظر لطلباتهم وحقوقهم في تقديم الخدمات لهم، ثم المحافظة عليهم في تنفيذ وإشباع حاجاتهم الأساس في أي منظمة خدمية (الدليمي، 2014:73).

ففي إطار هذا المحور تقوم أيضاً تلك المنظمات الخدمية بتوظيف الدفع للأفراد داخل المنظمة بما يحقق رضا عالي لهم في إطار قدرتهم على تحقيق الإنجاز المتميز، وهنا تروم المنظمة على إبقاء أفضل الموارد البشرية لديها من ناحية توفر تلك القدرات والإبداعات التي يمتلكوها، ذلك لأنها تعدّ مكافئة لهم على تلك الإنجازات التي جرى تقديمها في خدمة الزبون (إدريس والغالب، 2009:121).

لذلك من الضروري الإشارة إلى أنّ التركيز هنا يجري على الزبون الداخلي والخارجي فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون أما الموظف الموجود هو المتفضل على المنظمات عند إدارته لخدمات تلك المنظمة، لذا يُعدّ الزبون الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة لأن تلك المنظمات ولاسيما الخدمية تكون أغلبها لأجل الزبون الذي يُعدّ نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة بمعنى أن تلك الأنشطة تبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح اليه وينتهي به، كما أنه هو الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا كمنظمة التعامل معها بصورة مفيدة له ولنا، وبذلك يجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للزبائن وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون ولحاجاتهم المستقبلية، الأمر الذي يجعل التركيز على الزبون يُعدّ أحد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأي منظمة كانت (الطائي والعبادي، 2007: 134-136).

2- محور العمليات الداخلية

يقصد في هذا المحور بأنه الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية جميعها والتي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي يجري عن طريقها مقابلة حاجات الزبائن وغايات أهداف أصحاب المصالح (الناصر، 2011: 69)، (القيسي والطائي، 2014: 581). بمعنى تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ويرى (Niven, 2006: 15) أنّ في محور العمليات الداخلية تتحدد مفاتيح العمليات التي يجب على المنظمة أن تتفوق بها من أجل استمرارية تقديم الخدمات للزبائن والتي تكمن مهمتها في تحديد تلك العمليات، وتطوير الأهداف والمقاييس على أفضل وجه ممكن، وذلك لمتابعة التقدم باتجاه تحقيق رضا الزبون وتوقعات أصحاب المصالح .

كما يركز في هذا الجانب على أعمال المنظمة وكيف يمكنها أن تحقق ذلك التفوق الذي ينعكس على قدرتها في تحقيق النجاح عن طريق عنصر الكفاءة والفاعلية، فهي تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية في نجاح استراتيجية تلك المنظمة، الذي يعمل بموجبه هذا المحور على دمج الإبداع بإجراءات ومراحل العمليات قصيرة المدى (Kaplan & Norton, 1996: 62).

لذا تتجسد مرحلة الإبداع بقدرة المنظمة على القيام بعملياتها الداخلية والاهتمام بتلبية متطلبات الزبائن بالتطور المستمر للخدمات وتحسينها، لذلك فإن مرحلة العمليات تتضمن التصميم وأسلوب ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن، ومن ثمّ تقديم تلك الخدمات بهدف رفع درجة رضا الزبون في الخدمات المقدمة له (العزاوي، 2011: 114)، (يوسف، 2012: 29)، لذلك تُعدّ العمليات الداخلية أثناء خدمة الزبون والتي تتمثل بخدمات الصيانة، وضمان الأعمال، وغيرها كلها تلبي طلبات العاملين ثم الزبائن في هذا المجال وإنها مهمة وحاسمة لاستراتيجية المنظمة، كما تركز مؤشراتنا على عمليات المساهمة في تحقيق الأهداف التي يرغب بها الزبائن (تركي، 2012: 75)، في كيفية قيام تلك المنظمة بالعمل لتلبية توقعاتهم وتنفيذ حاجاتهم الواجب توفرها لكي تسهم وبشكل كبير في بناء الثقة ما بين المنظمة وزبائننا (المراجعين) ثم تحقيق تلك الأهداف المناسبة للمنظمة والعاملين والزبائن، لذا يتصف هذا المحور بالعمليات التي تساعد المديرين على تحقيق قيمة متميزة في أداء المنظمة عن طريق الأنشطة والفعاليات التي تتميز المنظمة بأدائها من جهة، وتساعدنا في إنجاز أهدافها من جهة أخرى، لذلك هو من المحاور المهمة الذي يعول عليه بشكل كبير في ميدان الأداء الاستراتيجي.

3 - محور النمو والتعلم

يركز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن توجدتها المنظمة للتطوير والنمو طويل الأمد (القيسي والطائي، 2014:582)، وهذا يبين أنها تركز على البنية التحتية للمنظمات، لأنها تحتاج إلى الأفراد العاملين وكذلك الأنظمة والتجهيز بالتسهيلات المتمثلة بالمكائن والمعدات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف، كما يمكن أن تحقق المنظمة نجاحاً بتدريب العاملين، وإدخال الأنظمة التكنولوجية والمعلوماتية، والتسهيلات اللازمة للمنظمة حتى يتوصل إلى تحقيق رغبات الزبائن الجدد وغيره (Mc Wattersl, 2001:442).

إنّ في هذا المحور ينبغي أن تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة وفهم احتياجات الزبائن وإشباعها، وكذلك تطوير تلك المعرفة بجانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والفاعلية الضرورية التي تحقق خدمة الزبون، كما إنها تفترض تعرض المعرفة التقنية للتقادم باستمرار مما يلزم المنظمات بالبحث الدائم والسعي لتحديد القدرات المحورية التي يجب أن تكتسبها تلك المنظمات بوصفها أساساً لتطورها المستقبلي، ونتيجةً لهذا الخيار الاستراتيجي سوف يتعين على المنظمة أن تقرر كيفية الحصول على تلك المعرفة التي ستظل بحاجة إليها في العديد من المجالات والنواحي المختلفة (تركي، 2012:79).

كما أن البيئة في حالة تغيير مستمر وزيادة شدة المنافسة يتطلب من المنظمات القيام بإجراء التطويرات والتحسينات المستمرة في خدماتها المقدمة حالياً وعملياتها للعمل على توفير الإمكانيات لتقديم الخدمات الجديدة (Kaplan & Norton, 1992:74)، لذلك جرى التحديد في محور النمو والتعلم ثلاث قدرات للمنظمة تتمثل بالآتي: (تركي، 2012:79)، (يوسف، 2012:29)

أ_ قدرات العاملين وإمكاناتهم التي تقاس باستعمال فهم الموظف ومستويات مهاراته.

ب_ قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول.

ت_ الإجراءات التنظيمية المتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج في العمل، إذ لا يمكن أن تتحقق نتائج إيجابية في المنظمة ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية التي تجعلهم أكثر اندماجاً في العمل.

المبحث الثالث / اختبار وتحليل فرضيات البحث

اختبار التوزيع الطبيعي

يُعدّ التوزيع الطبيعي أحد أهم التوزيعات الاحتمالية المستخدمة في الطرق المعلمية للاستدلال الاحصائي، إذ يستعمل هذا الاختبار من أجل التأكد من أنّ البيانات التي وزعت تكون بنحو طبيعي، فتكون أغلب قيمها مركزة حول نقطة واحدة وبطريقة متوازنة، وفي البحوث السلوكية يكتسب اختبار التوزيع الطبيعي أهمية بالغة للتأكد مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، مما يعطي للباحث حرية اختيار الاحصاءات الملاءمة لهذه البيانات، إذ يمكن للباحث استعمال الاحصاءات المعلمية في حال توزعت البيانات طبيعياً واستعمال الاحصاءات اللامعلمية في حال عدم توزيع البيانات طبيعياً ولغرض التحقق من طبيعة توزيع بيانات البحث الحالي اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك وبالاتماد على برنامج (Amos V.23)، وكما يأتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المرونة الاستراتيجية

لقد جرى تقييم اعتدالية توزيع البيانات الخاصة لمتغير المرونة الاستراتيجية بصفة اجمالية ، اذ يتضح عن طريق الجدول (4) ان مستوى المعنوية لاختبار (Kolmogorov-Smirnov test) قد بلغ (0.101) وهي اعلى من مستوى (0.05) ، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير المرونة الاستراتيجية تتبع التوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستعمال الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار .

الجدول (4)

اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير المرونة الاستراتيجية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Strategic Flexibility
N		130
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.937
	Std. Deviation	.60625
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.050
	Negative	-.073
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.101 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23)

2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الاستراتيجي

لقد جرى تقييم اعتدالية توزيع البيانات الخاصة لمتغير الاداء الاستراتيجي بصفة اجمالية، اذ يتضح عن طريق الجدول (5) ان مستوى المعنوية لاختبار (Kolmogorov-Smirnov test) قد بلغ (0.093) وهي اعلى من مستوى (0.05) ، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير الاداء الاستراتيجي تتبع التوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستعمال الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار .

الجدول (5)

اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير الأداء الاستراتيجي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Performance Strategic
N		130
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.1082
	Std. Deviation	.61842
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.065
	Negative	-.079
Test Statistic		.079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.093c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

المصدر :إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23)

اختبار الصدق البنائي التوكيدي

يستعمل التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستعمل كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، والتثبت من صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات البحث، ويُعدّ هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وينطلق من افتراض رئيس معلوم عن البناءات النظرية للمتغيرات ولأجل التأكد من صدقها ، ولتقييم جودة مطابقة النموذج قام الباحث باستعمال بعض مؤشرات المطابقة الظاهرة في الجدول(6)، الهدف منها هو اختبار مطابقة النموذج الهيكلي المصمم لغرض قياس الصدق التوكيدي الخاص بمتغيرات البحث، أي إنّ النموذج المفترض هل يمثل بيانات البحث أفضل تمثيل أم لا، أي إن مؤشرات جودة المطابقة تعطي صورة كاملة عن مدى مطابقة النموذج ككل لبيانات البحث.

الجدول (6)

مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي

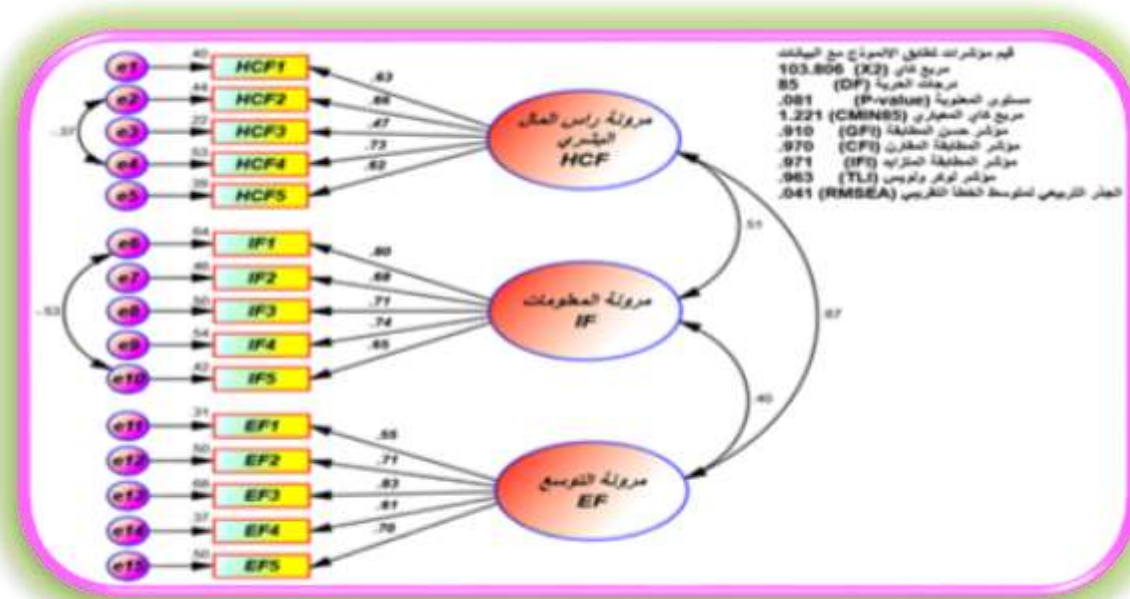
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم Cmin ودرجات الحرية df	اقل من 5
2	مؤشر المطابقة المقارن Goodness Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.90
4	مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit indices (IFI)	اكبر من 0.90
5	مؤشر توكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	اكبر من 0.90
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	اقل من 0.08

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23)

وفي ضوء ما تقدّم فإنّ النتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس المتغيرات كالاتي:

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة الاستراتيجية

يوضح الشكل (2) الانموذج الهيكلي الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير المرونة الاستراتيجية، اذ نلاحظ أنّ مؤشرات مطابقة الأنموذج جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وهذا الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة بعد اجراء مؤشرات تعديل اثنين فقط، كما يتضح أنّ جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير المرونة الاستراتيجية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهذه النسب ظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها وكانت كلّها نسب معنوية، وذلك بمتابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (7) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلومات. وهذا يؤكد أنّ متغير المرونة الاستراتيجية يقاس بـ (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد مترابطة بواقع (5) فقرات لبعد مرونة راس المال البشري، و (5) لبعد مرونة المعلومات، و (5) لبعد مرونة التوسع.



الشكل (2)

التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس المرونة الاستراتيجية

(Amos V. 23 المصدر: مخرجات برنامج)

الجدول (7)

مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعلوماته لمتغير المرونة الاستراتيجية

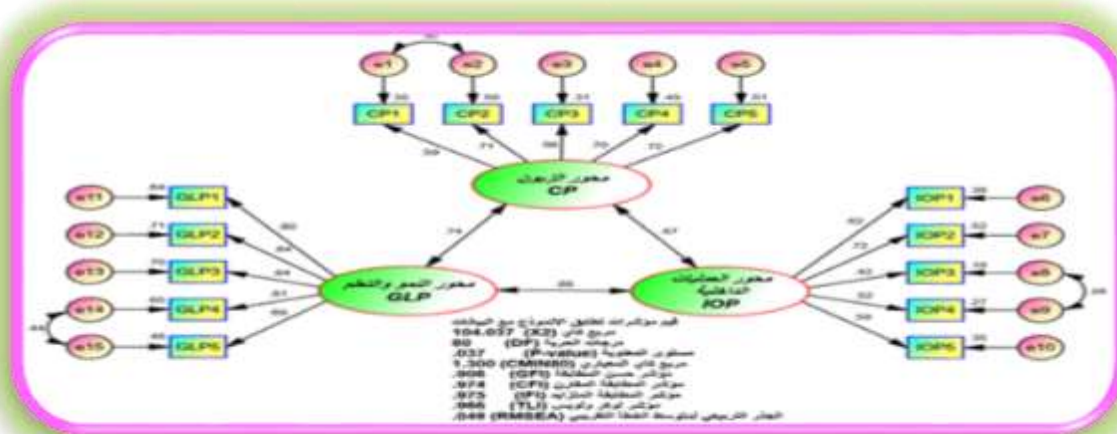
Pathes	Estimate	S.E.	C.R.	P
HCF1 <---- Human Capital Flexibility	.981	.169	5.814	***
HCF2 <---- Human Capital Flexibility	1.029	.183	5.627	***
HCF3 <---- Human Capital Flexibility	.650	.143	4.563	***
HCF4 <---- Human Capital Flexibility	.836	.139	6.017	***
HCF5 <---- Human Capital Flexibility	1.000			
IF1 <---- Information Flexibility	1.283	.218	5.877	***

IF2	<---	Information Flexibility	1.068	.172	6.199	***
IF3	<---	Information Flexibility	1.065	.167	6.372	***
IF4	<---	Information Flexibility	1.217	.186	6.547	***
IF5	<---	Information Flexibility	1.000			
EF1	<---	Expansion Flexibility	.434	.076	5.690	***
EF2	<---	Expansion Flexibility	.907	.127	7.146	***
EF3	<---	Expansion Flexibility	.866	.108	8.020	***
EF4	<---	Expansion Flexibility	.544	.087	6.232	***
EF5	<---	Expansion Flexibility	1.000			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V. 23)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الاستراتيجي

يوضح الشكل (3) الانموذج الهيكلي الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاداء الاستراتيجي ، اذ نلاحظ ان مؤشرات مطابقة الأنموذج جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وهذا الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة بعد اجراء ثلاث مؤشرات تعديل فقط ، كما يتضح أنَّ جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير المرونة الاستراتيجية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهذه النسب ظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها وكانت كلها نسب معنوية ، وذلك عن طريق متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (8) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلومات. وهذا يؤكد أنَّ متغير الاداء الاستراتيجي يقاس بـ(15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد مترابطة بواقع (5) فقرات لمحور الزبون ، و(5) لمحور العمليات الداخلية ، و(5) لمحور النمو والتعلم .



الشكل (3)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الأداء الاستراتيجي

(المصدر: مخرجات برنامج Amos V. 23)

الجدول (8)

مسارات التحليل العاملي التوكيدي ومعلماته لمتغير الأداء الاستراتيجي

	Pathes	Estimate	S.E.	C.R.	P
CP1	<---	Customer Perspective	1.000		
CP2	<---	Customer Perspective	1.423	.202	7.042 ***
CP3	<---	Customer Perspective	.954	.192	4.979 ***
CP4	<---	Customer Perspective	1.180	.204	5.785 ***
CP5	<---	Customer Perspective	1.107	.189	5.857 ***
IOP1	<---	Internal Operations Perspective	1.102	.197	5.607 ***
IOP2	<---	Internal Operations Perspective	1.694	.272	6.228 ***
IOP3	<---	Internal Operations Perspective	.735	.181	4.067 ***
IOP4	<---	Internal Operations Perspective	.903	.184	4.916 ***
IOP5	<---	Internal Operations Perspective	1.000		
GLP1	<---	Growth& Learning Perspective	1.430	.174	8.238 ***
GLP2	<---	Growth& Learning Perspective	1.352	.157	8.615 ***
GLP3	<---	Growth& Learning Perspective	1.393	.162	8.578 ***
GLP4	<---	Growth& Learning Perspective	1.164	.106	10.934 ***
GLP5	<---	Growth& Learning Perspective	1.000		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V. 23)

اختبار فرضية التأثير الرئيسية

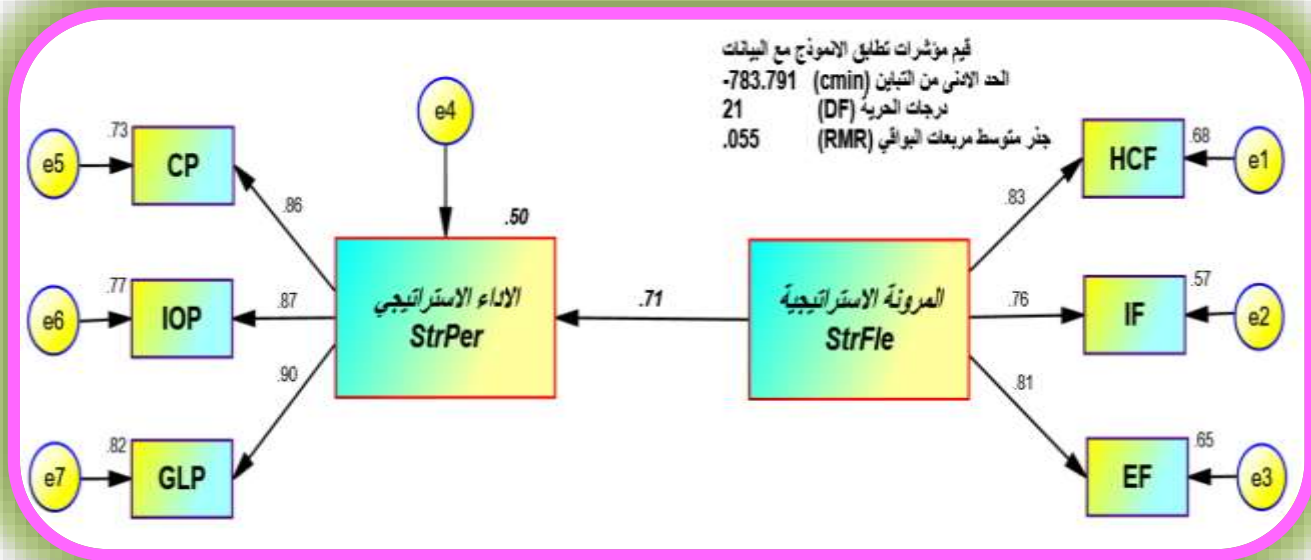
(لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي):

لغرض اختبار فرضيات التأثير أستخدم أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وهي من الأساليب الحديثة والمعاصرة التي يمكن عن طريقها اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات بالاعتماد على برنامج (Amos V.23) واعتماداً على النتائج النهائية المستخرجة من الأشكال والجدول التي تمثل مخرجات البرنامج سيتم الاعتماد على مؤشرات مطابقة الانموذج وتقديرات المعلمة المعيارية والنسبة الحرجة التي تقيس معنوية تقديرات المعلمة ومعامل التحديد (R^2)، وعلى النحو الآتي :

يوضح الشكل (4) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي، إذ نلاحظ أنَّ نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.055$) وهي أقل من المدى المقبول منها البالغ (0.08) وأيضاً يتضح أنَّ قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغت (0.71) وهذا يبين أنَّ المرونة الاستراتيجية تؤثر في الأداء الاستراتيجي بنسبة (71%) على مستوى الدوائر عينة البحث، وهذه القيمة معنوية وذلك لأنَّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (9) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (4) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.50) وهذا يبين ان التغيرات التي تحصل في الأداء الاستراتيجي يعود (50%) منها الى تغير المرونة الاستراتيجية والنسبة المتبقية البالغة (50%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن رفض الفرضية الرئيسية الثانية ، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي.



الشكل (4)

تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي

(Amos V.23) المصدر: مخرجات برنامج

الجدول (9)

مسارات ومعلومات فرضية التأثير الرئيسية

Paths	Stan.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategic Performance <---- Strategic Flexibility	.708	.722	.063	11.387	***
HCF <---- Strategic Flexibility	.827	1.022	.061	16.712	***
IF <---- Strategic Flexibility	.755	.961	.073	13.085	***
EF <---- Strategic Flexibility	.807	1.016	.066	15.505	***
CP <---- Strategic Performance	.857	.838	.044	18.868	***
IOP <---- Strategic Performance	.875	.895	.044	20.518	***
GLP <---- Strategic Performance	.904	1.267	.053	24.007	***

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبناءً على ما تقدم، سيتم اختبار فرضيات التأثير الفرعية وعلى النحو الاتي:

1. اختبار فرضية التأثير الفرعية الأولى

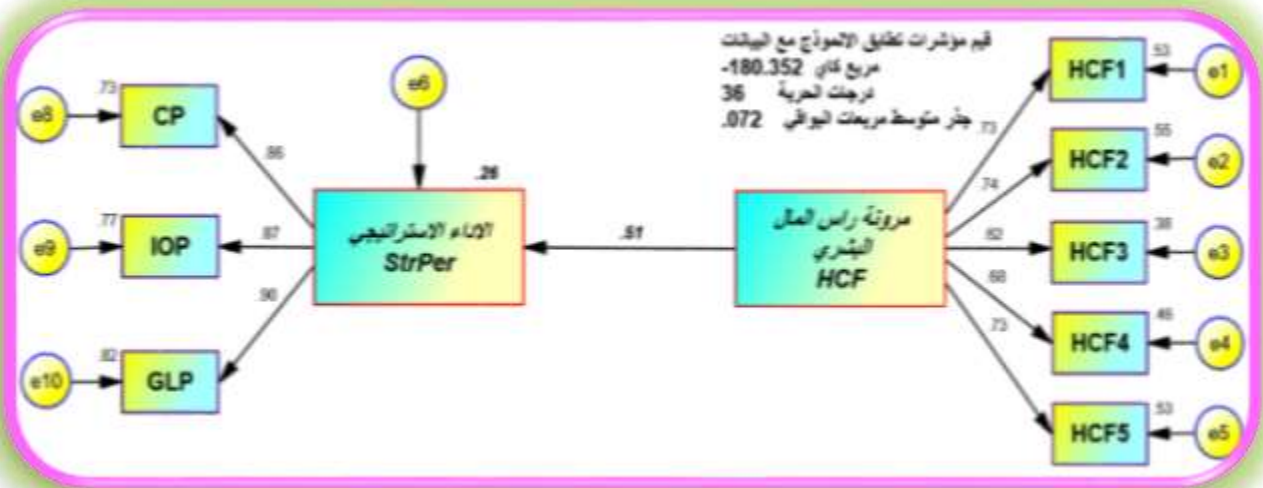
(لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي):

يوضح الشكل (5) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعد مرونة رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي، اذ نلاحظ أنَّ نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.072$) وهي اقل من المدى المقبول منها البالغ (0.08) وأيضاً يتضح أنَّ قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغت (0.51) وهذا يبين أنَّ مرونة رأس المال البشري تؤثر في الأداء الاستراتيجي بنسبة (51%) على مستوى الدوائر عينة البحث.

وهذه القيمة معنوية وذلك لأنَّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (5) أنَّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.26) وهذا يبين أنَّ التغيرات التي تحصل في الأداء الاستراتيجي يعود (26%) منها الى تغير مرونة رأس المال البشري والنسبة المتبقية البالغة (74%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في أنموذج البحث.

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن رفض فرضية التأثير الفرعية الأولى ، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة رأس المال البشري في الأداء الاستراتيجي.



الشكل (5)

تأثير مرونة رأس المال البشري في الأداء
الاستراتيجي

الجدول (10)

مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الاولى

Paths			Stan.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategic Performance	<---	Human Capital Flexibility	.509	.420	.062	6.720	***
HCF1	<---	Human Capital Flexibility	.726	1.112	.093	11.993	***
HCF2	<---	Human Capital Flexibility	.742	1.130	.090	12.578	***
HCF3	<---	Human Capital Flexibility	.618	.843	.094	8.940	***
HCF4	<---	Human Capital Flexibility	.681	.772	.073	10.572	***
HCF5	<---	Human Capital Flexibility	.725	1.142	.096	11.958	***
CP	<---	Strategic Performance	.857	.838	.044	18.868	***
IOP	<---	Strategic Performance	.875	.895	.044	20.518	***
GLP	<---	Strategic Performance	.904	1.267	.053	24.007	***

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23)

2. اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية

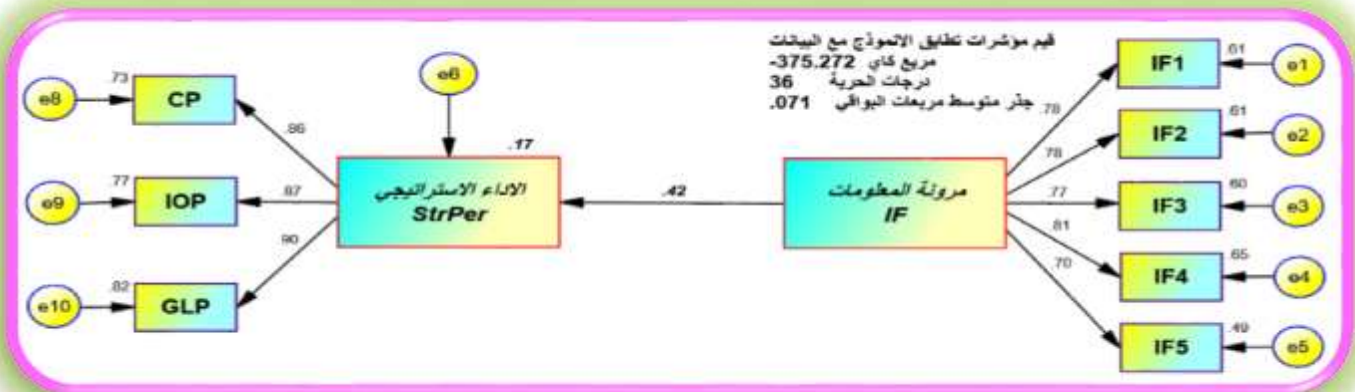
(لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة المعلومات في الأداء الاستراتيجي):

يوضح الشكل (6) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعده مرونة المعلومات في الأداء الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.071) وهي اقل من

المدى المقبول منها البالغ (0.08) كما يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغت (0.42) وهذا يبين أن مرونة المعلومات تؤثر في الاداء الاستراتيجي بنسبة (42%) على مستوى الدوائر عينة البحث. وهذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (11) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (6) ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.17) وهذا يبين ان التغيرات التي تحصل في الاداء الاستراتيجي يعود (17%) منها الى تغير مرونة المعلومات والنسبة المتبقية البالغة (83%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن رفض فرضية التأثير الفرعية الثانية ، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة المعلومات في الأداء الاستراتيجي.



الشكل (6)

تأثير مرونة المعلومات في الأداء الاستراتيجي

(Amos V.23) المصدر : مخرجات برنامج

الجدول (11)

مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية

Paths	Stan.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategic Performance <--- Information Flexibility	.416	.333	.064	5.195	***
IF1 <--- Information Flexibility	.784	1.034	.072	14.333	***
IF2 <--- Information Flexibility	.779	1.011	.072	14.105	***
IF3 <--- Information Flexibility	.773	.960	.069	13.839	***
IF4 <--- Information Flexibility	.809	1.101	.071	15.614	***
IF5 <--- Information Flexibility	.698	.894	.081	11.066	***
CP <--- Strategic Performance	.857	.838	.044	18.868	***
IOP <--- Strategic Performance	.875	.895	.044	20.518	***
GLP <--- Strategic Performance	.904	1.267	.053	24.007	***

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23)

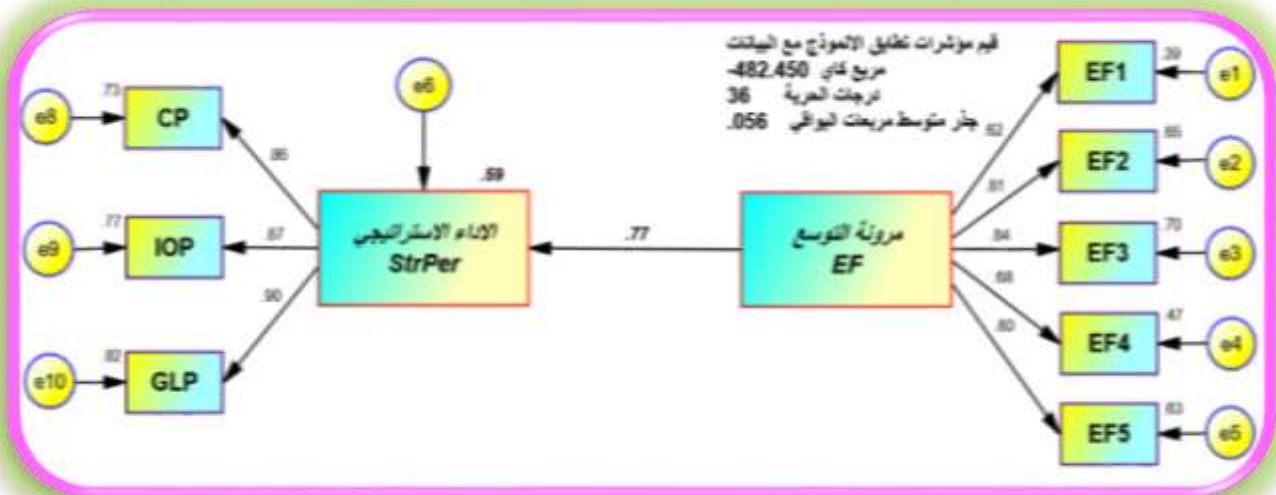
3. اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة

(لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة التوسع في الأداء الاستراتيجي):

يوضح الشكل (7) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعد مرونة التوسع في الأداء الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.056$) وهي اقل من المدى المقبول منها البالغ (0.08) كما يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغت (0.77) وهذا يبين أن مرونة التوسع تؤثر في الأداء الاستراتيجي بنسبة (77%) على مستوى الدوائر عينة البحث. وهذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (12) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (7) أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.59) وهذا يبين أن التغيرات التي تحصل في الأداء الاستراتيجي يعود (59%) منها الى تغير مرونة التوسع والنسبة المتبقية البالغة (41%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن رفض فرضية التأثير الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذي دلالة معنوية لمرونة التوسع في الأداء الاستراتيجي.



الشكل (7)

تأثير مرونة التوسع في الأداء الاستراتيجي

(Amos V.23) المصدر : مخرجات برنامج

الجدول (12)

مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة

	Paths	Stan.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategic Performance	<--- Information Flexibility	.416	.333	.064	5.195	***
IF1	<--- Information Flexibility	.784	1.034	.072	14.333	***
IF2	<--- Information Flexibility	.779	1.011	.072	14.105	***
IF3	<--- Information Flexibility	.773	.960	.069	13.839	***
IF4	<--- Information Flexibility	.809	1.101	.071	15.614	***
IF5	<--- Information Flexibility	.698	.894	.081	11.066	***
CP	<--- Strategic Performance	.857	.838	.044	18.868	***

IOP	<---	Strategic Performance	.875	.895	.044	20.518	***
GLP	<---	Strategic Performance	.904	1.267	.053	24.007	***

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Amos V.23)

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1_ إنَّ مقاييس متغيرات البحث قد حازت على مستويات جيدة من صدق البناء التوكيدي وهذا يدعم ويؤكد المطابقة بين المقاييس الموضوعية للمتغيرات مع البيانات التي جرى جمعها والمتمثلة بإجابات افراد العينة المبحوثة ، ويؤكد قوة العلاقة بين الابعاد الفرعية وفقراتها وان الابعاد قد جرى قياسها بعدد واضح ومحدد للفقرات .
- 2_ إنَّ مقاييس متغيرات البحث قد حازت على مستويات عالية من الثبات مما يؤشر الى صلاحيتها في قياس متغيرات البحث ويشير الى وجود اطمئنان في تمثيل ابعاد المتغيرات الفرعية التي تقيسها .
- 3_ إنَّ مقاييس متغيرات البحث قد حققت مستويات عالية من الاتساق الداخلي بين ابعاد المتغيرات الفرعية وفقراتها وهذا يؤشر قوة العلاقة بين كل الفقرة مع البعد الذي تقيسه .
- 4 _ ثبت ان متغير المرونة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة حيث سجل بُعد مرونة التوسع أعلى تأثير في الاداء الاستراتيجي بنسبة (77%) من بين أبعاد متغير المرونة الاستراتيجية ، يأتيه بُعد مرونة رأس المال البشري وبنسبة تأثير (51%) في الاداء الاستراتيجي ثم يعقبه بُعد مرونة المعلومات وبنسبة تأثير (42%) في الاداء الاستراتيجي في حين سجل بُعد مرونة المعلومات أقل نسبة تأثير في الاداء الاستراتيجي .
- 5_ وجد أنَّ بإمكان ادارات الدوائر عينة البحث ان تغير العاملين بسهولة وبطرائق مختلفة وذلك بتكليف الموظف بمهام مختلفة والعمل على ادخاله في دورات تدريبه لإتقان العمل الجديد او الاسلوب المستحدث في العمل الوظيفي .

التوصيات

- 1_ وضع استراتيجية فاعلة للمرونة الاستراتيجية في دوائر عينة البحث والعمل على توعية العاملين فيها على اهمية المرونة الاستراتيجية بإقامة الندوات أو الدورات التعليمية.
- 2_ تنمية القدرات والمهارات ذات الصلة بالمرونة الاستراتيجية لدى أفراد عينة البحث في الدوائر المبحوثة وتعزيز مستوى القدرات التي يتمتعون بها .
- 3_ العمل على توعية أفراد عينة البحث بأهمية ادراك الغرض العام للدوائر المبحوثة لتعلم المهارات الجديدة وتوجيه جهودهم لإنجاز ذلك الغرض.
- 4_ العمل على تنشيط رقابة المعلومات البيئية ومتابعتها وتصفيتها للإفادة منها من قبل دوائر عينة البحث بأقصى ما يمكن.

5_ منح أفراد عينة البحث المزيد من الصلاحيات وعدم الاقتصار على الدور الاستشاري لهم .

المصادر

- I. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور، (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي- توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- II. البناء، أزهار رضا عبد السادة، (2013)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، بحث دبلوم عالي (المعادل للماجستير)
- III. تركي، ليث إبراهيم، (2012)، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: بحث تطبيقي في كلية المأمون الجامعة، بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية (غير منشور)، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين .
- IV. حسين، سعد مهدي، (2010)، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث الجامعة الأهلية، العدد (6).
- V. الخفاجي، نعمة عباس خضير، (2010)، الإدارة الاستراتيجية- المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- VI. الدليمي، حيدر طه عبدالله، (2014)، دور القيادة التحولية في الأداء التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- VII. الساعدي، مفيد نعمة، (2010)، " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- VIII. الصباغ، عماد(2000)، "نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- IX. الصميدعي، محمود جاسم، (2009)، "استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- X. الصيادي، عامر سالم، (2008)، دور الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في قسم الرعاية الصحية الأولية في دائرة صحة نينوى، بحث دبلوم عالي، الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- XI. الطائي، يوسف حبيب، والعبادي، هاشم فوزي، (2007)، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد (17)، المجلد (4).
- XII. العزاوي، قاسم أحمد حنظل، (2011)، العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- XIII. علي، رياض سلطان (2006)، " نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في الصناعة: التنظيم والتكنولوجيا بين النظرية والتطبيق"، دار زهران، عمان، الأردن.
- XIV. العنزي، سعد علي، و صالح، احمد علي، (2008)، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال : مدخل فلسفي"، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان الاردن.
- XV. القريشي، خيرية، عبد كاظم، حسين، (2007) "التقييم المالي لرأس المال البشري وأثره في ربحية المنشأة" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية

- XVI. القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (2014)، الإدارة الاستراتيجية: نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- XVII. المالك، عبد الرضا ناصر محسن، (2009)، أبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- XVIII. الناصري، عامر علي حمد، (2011)، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية في مجموعة مستشفيات مختارة في محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
- XIX. الياسري، أكرم محسن، وحسين، ظفر ناصر، (2012)، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد (1)، المجلد (14).
- XX. يوسف، يوسف دولا، (2012)، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية: بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين، بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية (المعادل للدكتوراه) غير منشور، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
- XXI. يولي ، ماري لين : ترجمة : الهاجري ، سعيد حمد (2009) "المدير الممارس: بناء المرونة كيف تتجح في أوقات التغيير " ،العبيكان للنشر ، الطبعة الاولى ، المملكة العربية السعودية.

- XXII. Aaker,D. A. & Mascarenhas,B.(1984) " The need for strategic flexibility "The Journal of Business strategy, Vol. 5, No. 2.
- XXIII. Aldakhil, Abdullah M. & Nataraja , Sundaram(2014)" Environmental Factors and Measures that Affect the Success of International Strategic Alliances" Journal of Marketing and Management, 5 (1), 17-37.
- XXIV. Asikhia , Olalekan,(2010) ,"Market-focused Strategic Flexibility among Nigerian Banks",African Journal of Marketing Management Vol. 2, No.2, pp:18-28.
- XXV. Combe, L.A. ,& Greenley, G.E.(2004) " Capabilities for strategic flexibility: Acognitive content framework" , European journal of marketing ,Vol.38, No. 11/12 .
- XXVI. Dess, G. G. ; Lumpkin , G.T. & Eisner , A. B. " Strategic Management : Creating Competitive Advantages", 3 edition, Irwin.
- XXVII. Eppink, D.J ,(1978) " Planning for strategic flexibility" , Long Range Planning, Vol. 11, No . 4.
- XXVIII. Harrigan ,K.R.,(1985) " Strategic Flexibility: a management guide for changing times" , Lexington , MA: Lexington Books.
- XXIX. Hill J& Pullen J., (2004)., "Implementing Strategic Performance Management Systems"., Available from.,www.omegabizsolutions.com.& www.lcmgroup.com.

- XXX. Hitt , M. A. ; Ireland , R. D. ; Hoskisson , R. E.,(2011) " Strategic Management : Competitiveness and Globalization" , South – Western , GENGAGE Learning.
- XXXI. Hurry ,D. ; Miller , A.T. & Bowman , E.H.(1992) " Calls on high–technology: Japanese exploration of venture capital investments in the united states " , Strategic Management Journal ,Vol. 13 ,No. 2.
- XXXII. Jones, Gareth R.,& George, Jennifer M.,(2008) "Contemporary Management"., 5th ed., McGraw–Hill, Inc., New York., U.S.
- XXXIII. Kak, Anjana & Sushil (2002), (Sustainable Competitive Advantage With Core Competence) Journal Of Flexible Systems Management, Vol.3, No . 4.
- XXXIV. Kamasak ,R &Yozga ,U,& Yavuz,M (2017)"Knowledge process capabilities and innovation: testing the moderating effects" ,Publications, University, Istanbul, Turkey .
- XXXV. Kaplan, R.& Norton, D.,(1992) "The balanced scorecard–measures that drive performance"., Harvard business review (January– February) :7–80.
- XXXVI. Lucas, H.C., Tr.,(1982) Information system concepts for management McGraw–Hill Book Co, New York .
- XXXVII. Mc waters, Chery L S.,(2001) "Management accounting analysis and interpretation"., 2th ed., McGraw–Hill., Boston., U.S .
- XXXVIII. Najmaei , Arash & Sadeghinejad, Zahra (2014)" How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia" IBIMA BUSINESS REVIEW, Volume 1: 32–54.
- XXXIX. Niven, Paul R.,(2006) "Balanced scorecard step–by–step: maximizing performance and maintaining results"., 2ed ed., illustrated: John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey., U.S.
- XL. Odagiri , Hiroyuki,(2002) "Growth Through Competition, Competition Through Growth Strategic Management And The Economy In Japan" Oxford University Press Inc., United State .
- XLI. Sanchez ,R. & Mahoney, J.T.(1996) " Modularity ,Flexibility & Knowledge Management in Product & Organization Design" Strategic Management Journal ,Vol. 17 , winter special issue .
- XLII. Sethi, A. K. & Sethi, S. P.(1990) " Flexibility in manufacturing: a survey " International Journal of Flexible Manufacturing System, Vol.2, No. 4.
- XLIII. Singh, Doordarshi ,(2013)" Impact Of Dynamic Capabilities In Managing Strategic Flexibility In Manufacturing Industry", PhD Dissertation, The Punjabi University.

- XLIV. Wang, Y.; Lo,Hing-Po & Yang , Y.(2004) " The Constituents of Core Competencies & Firm Performance : Evidence from High – Technology Firms in China ",Journal of Engineering & Technology Management , Vol. 21 , No .4.
- XLV. 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.
- XLVI. Yongsun , Paik " The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in International business Environment " Ph .D ,Dissertation , University of Washington ,1991.
- XLVII. 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