

## دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية

دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل

**The role of the dimensions of strategic flexibility in achieving organizational effectiveness : An exploratory study of the managers' opinions in Al-Hayat Company for Soft Drinks and Mineral Water in Erbil**

أ.م.مهبات نوري عبد الله  
أستاذ مساعد

أ.م. د.احلام ابراهيم ولي  
استاذ مساعد

م.م. كوسرت محمد أبابكر  
مدرس مساعد

[kosret.ebabekir@su.edu.krd](mailto:kosret.ebabekir@su.edu.krd)

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين

تاريخ استلام البحث 2017/ 11 /22 تاريخ قبول النشر 2018/1 / 17 تاريخ النشر 2019/10 / 28

### المستخلص

يهدف البحث بيان مفهوم المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل بابعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع بابعادها (تحقيق الاهداف، تكيف البيئي، جودة المخرجات)، ومن ثم تشخيص علاقة الارتباط وعلاقة الاثر بينهما.

ولتحقيق اهداف البحث، تم تصميم استمارة الاستبانة شملت (38) فقرة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتكونت عينة البحث من (55) مديرا (مدير، معاون مدير، ومديري الاقسام والشعب) في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق اهداف البحث مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار.

ومن ابرز الاستنتاجات التي وصل اليه البحث هي: وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرين البحث وتأثير

ضعيف بين المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية ، المرونة الانتاجية ، الفاعلية التنظيمية ،

### Abstract

This Research aimed to statement The Role of Strategic Flexibility as independent Variable with its Dimensions –Product Flexibility, Market Flexibility, and Competitive Flexibility- on Achieving Organizational Effectiveness as dependent variable with its Dimensions - Achieving Goals, Environmental Adapting, and Outputs Quality. Then diagnosis Correlation and Regression between them.

For Achieving Research purposes, designed Questionnaire encompassed (38) Questions, analysis data and investigates hypothesis by (SPSS) Program, The Study Sample include (55) Managerial Leaders s in Al Hayat Company in Erbil City, used: Frequencies, Percentages, Mean, Frequencies, Correlation, Regression, and Standard Deviation.

The prominent Findings appears that there is morale correlation between variables of research, and there is weak morale impact between Strategic Flexibility and Organizational Effectiveness.

**Keywords :** Organizational Effectiveness , Strategic Flexibility , Market Flexibility

## المقدمة

تواجه منظمات الاعمال تحديات عديدة فرضت عليها ان يكون لديها منهاج استراتيجيا في عملها باتجاه تحقيق اهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها في ظل بيئة متغيرة مليئة بالتحديات نتيجة زيادة عدم التاكيد البيئي، وبدعت المنظمات الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية، لانها تعطي القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية، فالمنظمات التي تتمتع بالمرونة الاستراتيجية تستطيع مواجهة التحديات البيئية واقتناص الفرص لوصول الى اهدافها.

وتحقيق الفاعلية التنظيمية يشير الى مدى قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها ومن هذا المنطلق تحاول البحث الحالي دراسة دور ابعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال اربعة محاور، حيث ركز المحور الاول على منهجية البحث، اما المحور الثاني شمل الاطار النظري بمبحثين لكل من المتغيرين (المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع)، اما المحور الثالث شمل الجانب الميداني للبحث وركز المحور الرابع على اهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث الحالي.

## المحور الاول: منهجية البحث

## اولا: مشكلة البحث

بدأت المنظمات تمارس نشاطاتها ومهامها في اطار عملية التغير المستمر والناجئة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها وتحاول تمييزها بالمرونة الاستراتيجية لتتكيف مع عدم التاكيد البيئي واستمرارها في تحقيق اهدافها وفعاليتها التنظيمية ومن هذا المنطلق يسعى البحث الى بيان مدى دور ابعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال التساؤلات الآتية:

- ما مستوى ادراك عينة البحث لاهمية متغيرات البحث وابعاده؟
- هل هناك مؤشرات لوجود علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية؟
- هل هناك علاقة التأثير بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية؟

## ثانيا: هدف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

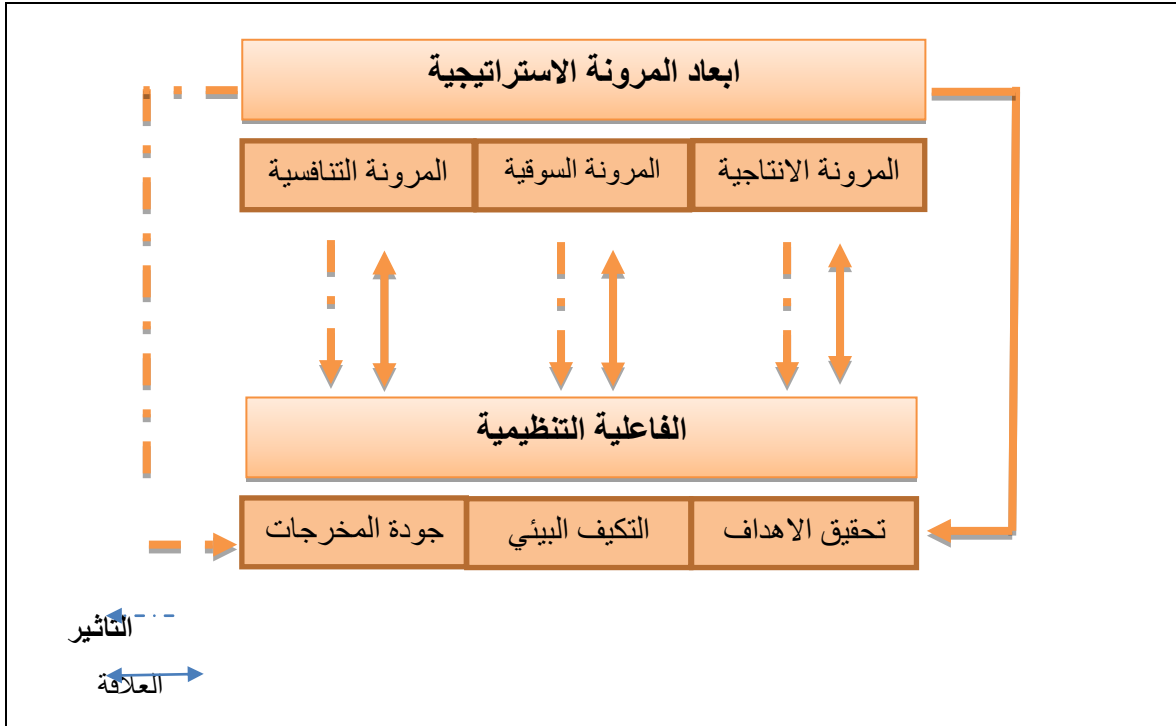
- 1 - بيان مفهوم المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية وأهميتهما.
- 2 - تشخيص علاقة الارتباط بين متغيرات المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية وابعادها.
- 3 - ايجاد علاقة التأثير بين المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية وابعادها.

## ثالثا: اهمية البحث

- 1 - الأهمية الكاديمية: يتم التركيز فيها على اهمية الجوانب النظرية التي تضمنها البحث.
- 2 - الأهمية الميدانية: يتم التركيز على تشخيص وتحليل العلاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات البحث.

## رابعا: انموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم نموذج افتراضي للبحث في الشكل (1) الذي يشير الى العلاقة المنطقية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية كمتغير المستقبل والفاعلية التنظيمية كمتغير تابع:



الشكل (1)  
انموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثون

خامسا: فرضيات البحث

ينبثق من انموذج البحث الافتراضي الفرضيات الرئيسية الآتية:

- الفرضية الاولى: توجد أهمية للمرونة الاستراتيجية وابعادها وفقا لآراء عينة البحث.  
الفرضية الثانية: توجد أهمية للفاعلية التنظيمية وابعادها وفقا لآراء عينة البحث.  
الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية) مجتمعا ومنفردا بالفاعلية التنظيمية.
- 1 - هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية.
  - 2 - هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية.
  - 3 - هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية وابعاد الفاعلية التنظيمية.
- الفرضية الرابعة: هناك علاقة تاثير معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية) مجتمعا ومنفردا على الفاعلية التنظيمية.

## المحور الثاني: الاطار النظري المبحث الاول: المرونة الاستراتيجية

### أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية

في الوقت الحالي وفي بيئات العدم التاكديدة ينبغي على الشركات الاهتمام بكيفية الاستجابة للسوق وتكيف نفسها مع البيئة المحيطة (Chang, 1998, 461). وذلك بالاعتماد على استراتيجيات التي تمكن الشركة ان تقاوم التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة لها. حيث تركز المرونة على قدرة الشركة في تكيف مع التغيرات. ويجعل اجراءات الشركة اعتياديا للمعاملة مع المشاكل والتغير الفاعل في الاستراتيجيات والهياكل لاستجابة البيئة الخارجية وتكيف تقنيات الادارة معها (Lui et al., 2013, 82). او تركز على تقديم المنتجات الجديدة والدخول الى الاسواق والقطاعات الجديدة (Bhandari et al., 2004, 1). والمرونة الاستراتيجية هي تأثير ايجابي على منافسة المنظمات في بيئات الاعمال المتغيرة، فهي تحتاج الى تعديل عملياتها الحالية بسرعة وفقا للمتغيرات البيئية، التي تتضمن تقلبات في الطلب والابتكارات التكنولوجية (الشيخ يحيى، 2010، 32).

ويرى (Banerjee & DeWeck, 2004, 1) أنها قدرة الشركة في استجابتها للتغيرات البيئية. ويؤكد (Das & Elango, 1995, 4) بانها اكتشاف فرص جديدة واستجابة التغيرات البيئية في وقتها وبطريقة مناسبة. أو قدرة الشركة في التكيف السريع لمواكبة التغيرات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Mackinnon, et al, 2008, 1). بل المبادرة في التغيرات البيئية خلال تغيير الاستراتيجي (Callaway, et al, 2009, 1).

ويرى البعض انها توفير الطاقة المطلوبة وامكانياتها في الاستجابة الفاعلة للظروف الذي تواجهها (Awwad, 2009, 415). وهي تكيف موارد الشركة مع التغيرات البيئية خلال عملية التصنيع (Arafa & Elmaraghy, 2012, 540). وقدرة الشركة في المعاملة مع التغيرات البيئية وتحركات المنافسين (Combe et al., 2012, 5). والادراك للتغيرات الخارجية الاساسية للالتزام بالموارد بشكل سريع (Robbins Coulter, 2012, 236).

ويعرف البحث الحالي المرونة الاستراتيجية بانها القدرة المنظمة في تنويع المنتجات وسيرها وتكيفها مع التغيرات البيئية وايجاد اسواق جديدة بسرعة مناسبة.

### أهمية المرونة الاستراتيجية

تعطي المرونة الاستراتيجية الميزة التنافسية للشركة عن طريق قدرتها في توليد خيارات اتخاذ القرار (Combe & Greenley, 2004, 1). او هي اداة استراتيجية جديدة نسبيا لتعزيز قيمة الشركة وزيادة فعاليتها في المنافسة في الاسواق (العواودة، 2007، 34). وتحدد (الشيخ يحيى، 2010، 32) اهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط الآتية:

- 1 - تزيد قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية واقتناص الفرص.
- 2 - تمكن المنظمة من تجنب التحديات في بيئة عملها.
- 3 - تعطي القدرة للمنظمة للاستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع.
- 4 - تؤثر ايجابا على منافسة المنظمات في بيئات الاعمال.

ومن هذا المنطلق نستطيع ان نبين اهمية خاصة للمرونة الاستراتيجية في ديمومة الشركة في اعمالها وبقائها في سوقها الحالية واخترق اسواق جديدة بالآتي:

- 1 - تعطي المرونة امكانية الاستمرار والنجاح في البيئة التي تعمل فيها.
- 2 - تتمكن الشركة خلالها بالالتزام بالايصائية الفردية.

- 3 - تجعل الشركة ان تتكيف مع التغيرات البيئية.
- 4 - امكانية التنوع في المنتجات والدخول الى اسواق متعددة.
- 5 - الحفاظ على الحصة السوقية.

### ابعاد المرونة الاستراتيجية

تتضمن المرونة الاستراتيجية معاني عدة، منها المرونة الاستباقية والتي تشير الى قدرة الشركة في مبادرة التغيرات في البيئة، ثانيها تشير الى قدرة الشركة في استجابة التغيرات بسرعة وفعالية ( Callaway *et al.*, 2009, 3). ويرى (Johnson *et al.*, 2003, 75) ان المرونة في مستوى العمليات تجعل الشركة ان تقصر الوقت بين التخطيط والتنفيذ خلال تعديل سريع وتحسين قدرات الشركة وفي مستوى الاعمال تسمى بالمرونة التكتيكية وترتبط بالتغيرات في تصميم المنتج في مزيج المنتجات والمرونة الاستراتيجية تحتوي على ايجاد ومحافظة وتحقيق على خيارات الشركة المستقبلية.

ويصنف (Chang *et al.*, 2003, 14) المرونة الى المرونة الخارجية، حيث ترتبط بحاجات الزبون والميزة التنافسية للشركة وتعتمد على المرونة في تقديم المنتجات الجديدة، ومزيج من المنتجات، والتكيف، والحجم. اما المرونة الداخلية فترتبط بفعالية العمليات ولا ترتبط مباشرة بطلب السوق وعدم التاكيد البيئي والامثلة عليها هي مرونة المكائن ومناولة المواد. اما (الشيخ يحيى، 2010) حدد ابعاد المرونة الاستراتيجية والتي اعتمدها البحث الحالي بـ (المرونة الانتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية).

### 1 - المرونة الانتاجية

تؤثر المرونة الانتاجية على اداء الاعمال والوضع التنافسي للمنظمة (Chang *et al.*, 2003, 15). او هي الحيوية في ايجاد القيمة العملياتية واستراتيجيات التصنيع يتضمن على الايصائية الواسعة، الدخول الى الاسواق في وقتها، التفوق العملياتي، الانتاج المرن والخزين الاقل (Zhang, 2006, 86). كما تمكن الشركة ان تنتج خلال طرائق وتقنيات بديلة والقدرة على انتاج منتجات مختلفة (Awwad, 2009, 416). ويرى البحث بانها قدرة الشركة في تنوع المنتجات والمرونة في خطوطها الانتاجية وامكانياتها في زيادة وتخفيض كميات الانتاج.

### 2 - المرونة السوقية

المرونة السوقية تعطي القدرة للشركات لاكتشاف اسواق ومنتجات جديدة باسرع وقت ممكن (Das & Elango, 1995, 3). وتركز على زيادة الحصة السوقية والدخول الى الاسواق الجديدة خلال الاستجابة لاحتياجات العملاء. وتعتمد على محفظة موارد الشركة (Asikhia, 2006, 26). وهي قدرة الشركة على تصنيع منتجاتها في معظم الاسواق الرئيسية وتقديمها بوقت قصير وباسعار تنافسية (العاودة، 2007، 10). ويعرفها البحث الحالي بقدرة الشركة في اكتشاف اسواق جديدة والدخول اليها عوضا عن الحفاظ على حصتها السوقية والتوسع فيه.

### 3 - المرونة التنافسية

تؤثر المرونة التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية في المستويات المختلفة في الشركة (Zhang, 2006, 81). وهي مقاومة سلوك المنافس الجديد وقدرتها على اعادة ترتيب مصادرها المهمة بسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات السوق الانتاج والاستجابة لطلبات الزبائن (العاودة، 2007، 10). وتستند الشركة نموها المستدام والربحية في البيئة التنافسية خلال مرونتها التنافسية (Arafa & Elmaraghy, 2012, 540). وتمكن الشركة ان تكون ناجحا وتحدد

وتطور وتعديل الخيارات الاستراتيجية لمواجهة البيئة التنافسية (Samson & Fred, 2014, 10). ويعدّها البحث بالفاعلية في استجابة الاسعار ومتطلبات السوق التنافسي.

### المبحث الثاني: مفهوم الفاعلية التنظيمية وتعريفها

ترتبط الفاعلية التنظيمية بالشركة ككل، ويرى البعض ان فعالية المجتمع ونموه ترتبط بمعدلات عالية من الفعالية المنظمة (محمود، 2011، 447)، ومن جميع جوانبها وافرادها وليس بجانب معين او فرد معين (الهاشمي، 2010، 18). وتحقق الشركة خلالها القدرة على استجابة الفرص والتكيف والنمو والمنافسة. يستخدم البعض الكفاءة والفاعلية كمرادفان، حيث يقصد بالاول بفعل الاشياء، اما الثاني فيركز على اداء كل ما هو صحيح. وتستخدمهما البعض كمرادفين (تبعزة، 2013، 35).. وتربطها البعض بجزءا من الاداء المنظمي (الهاشمي، 2010، 18) و (Robbins & Coulter, 2012, 492).

و انها النطاق الذي يمكن التنظيم من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المناسبة من اجل تحقيق اهدافه (شنيق، 2008، 26). وهي قياس كيفية تحقيق الاهداف التنظيمية الملائمة وكيف تكون هذه الاهداف ملبيا لتلك الاهداف (Robbins & Coulter, 2012, 492). وتعد بالمحرك الاساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للاداء في مختلف المنظمات المعاصرة (علي، 2011، 290). ويعدّها البحث الحالي بإمكانية تكيف التنظيم مع متغيرات البيئة المحيطة بالفاعلية المناسبة من اجل تحقيق الاهداف المنظمة.

### اهمية الفاعلية التنظيمية

ان الفاعلية التنظيمية هي قدرة الشركة على تحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها والنتائج المطلوب الوصول اليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على النظام الفعال للأنشطة والعمليات الداخلية والاجراءات الخاصة باداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الامثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات الاستراتيجية (الهاشمي، 2010، 19).

ومن خصائص وصفات الفاعلية التنظيمية توفير الفرص او اقتناص الفرص الاستراتيجية وتحمل المخاطر (الهالات، 2014، 159). وتحتاج المنظمات في العمل على سياق الفعالية لادامة الاعمال بنجاح واستدامة وضعها نحو النجاح والبقاء في السوق، وادرج البحث الحالي النقاط الآتية لاهمية الفاعلية التنظيمية:

- 1 - وضع الاهداف المرنة وقابلة للتحقيق حتى في ظروف عدم التاكيد.
- 2 - ضمان تكيف الامكانيات المادية والبشرية مع التغيرات البيئية.
- 3 - كفاءة الادارة في استجابة التغيرات التي تواجهها الشركة من رغبات العملاء ودخول المنافسين الجدد.
- 4 - تركيز الادارة على تحقيق مستويات عالية في جودة منتجاتها وتضمن مايريده العميل (المستهلك).
- 5 - لانتوقف الادارة في استجابة التغيرات في السوق، بل تحاول ان تبادر في تغيير متطلبات السوق.

### ابعاد الفاعلية التنظيمية

اساس وجود كل منظمة هو تحقيق هدف او مجموعة من الاهداف، ويعتبر الاهداف بنتائج المطلوب الوصول اليها. وذلك يكون خلال المخرجات التي تتولى الشركة تقديمها في شكل منتجات او خدمات (درة وجردات، 2014، 106)، وعلى ادارة الشركة رسم سياسات واستراتيجيات لكيفية التكيف مع البيئة المحيطة لتكون المخرجات مرغوبة لدى المجتمع. وترتكز الفاعلية التنظيمية على معالجة المشكلات أو الظواهر الإدارية والفنية التي تواجهه في مضمار تحقيق الأهداف الرسمية التي يمكن الاطلاع عليها في الوثائق الرسمية والتي قد تُمثل بمؤشرات عن الإنتاجية وكمية ونوع

وحجم المخرجات السلعية والخدمية المقدمة خلال مدة زمنية معينة (تيغزة، 2013، 37). وفي الآتي نعرض الابعاد الثلاثة التي يدرجها الدراسة الحالية ك (تحقيق الاهداف، التكيف البيئي، وجودة المخرجات).

### 1 - تحقيق الهدف

توافق عام على الاهداف المحددة ضرور جدا وينبغي التزام بها لدى الجميع في الشركة ( Ashraf & Abd 2012, 81). وترتبط فعالية الشركة بمدى تحقيق الاهداف (محمود، 2011، 447). وهي حالة مرغوبة افضل من الوضع الحالي خلال خصائصها القابلة للانجاز ويتصف ايضا بالتحدي. ويجب ان تكون لها المرونة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وامكانية تعديلها كل فترة (الهالات، 2014، 126). يرى الباحثون انه يجب ان تتسم الاهداف بخاصية التكيف والتغيير مع التغيرات البيئية. وتوزع الاهداف في الشركات ذات التوجه الاستراتيجي والفاعل الى الاهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

### 2 - تكيف البيئي

تستفيد الشركة من موارد البيئة او البيئات التي تعمل فيها، وينبغي عليها دراستها وتحليلها. لانها تجد ظروف عدم التاكدية وعلى الشركة استجابة لها خلال تكيفها معها (Daft, 2010, 72). وذلك تكون خلال توظيف قدراتها المادية والبشرية للاستفادة القصوى من تلك البيئة للعمل على التكيف معها والاستعداد. والشركة الراغبة للنجاح والفعالية، ينبغي عليها دراسة بيئتها لمعرفة نتائج المنتجات المطروحة والاستفادة من التغذية الراجعة لها من جهة، واكتشاف المنافذ الجديدة في البيئة الخارجية لها للعمل على التكيف معها.

### 3 - جودة المخرجات

لا تتوقف الشركة في تحقيق اهدافها، بل تحاول الى تحقيق جودة منتجاتها. وتعتبر الجودة عن درجة اداء المنتج مقارنة بما يتوقعه المستهلك (Gorla et al., 2010, 7). لكل شركة/ منظمة بشتى انواعها وانشطتها ومجالاتها المخرجات، قد تكون تلك المخرجات مادية او خدمية او معرفية. وعلى ادارة الشركة ان تعمل على جودة مخرجاتها بشكل يجذب المستهلكين ويشجع التغذية الراجعة.

## المحور الثالث: الاطار الميداني

يتناول هذا المحور الاطار الميداني للبحث خلال ثلاثة مباحث، حيث يوصف المبحث الاول عينة البحث، ويتطرق المبحث الثاني الى وصف متغيرات البحث، ويتناول المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

### المبحث الاول: وصف عينة البحث

تمثلت عينة البحث (55) مديرا (مدير، معاون مدير، ومديري الاقسام والشعب) في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، وتم اختيارهم كعينة عمدية وقام الباحثون بتوزيع (55) استمارة ونتيجة المتابعة الدقيقة من قبل الباحثون أن نسبة الاستجابة (100%). وفيما يخص المعلومات الشخصية للأفراد المبحوثين فيتم توضيحها على نحو الآتي:

### 1 - وصف عينة البحث حسب الجنس

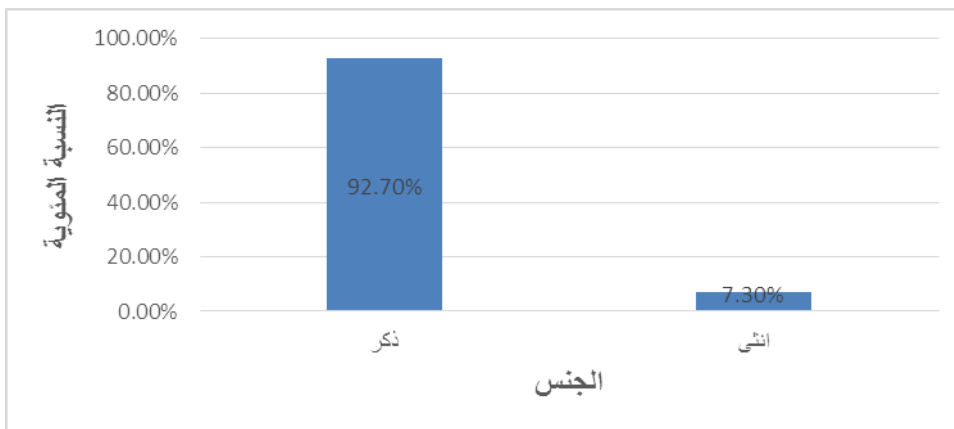
يبين الجدول (1) والمبين في الشكل (2)، ان معدل الذكور بلغ (92.7%) والذي يشير الى ان معظم الافراد العاملين في المستويات الادارية يتكون من الذكور مقارنة بانسبة الاناث وهي (07.3%).

**الجدول (1)**

وصف عينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس	ت
%92.7	51	ذكر	1
%07.3	4	انثى	2
<b>%100</b>	<b>55</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من اعداد الباحثون.



**الشكل (2)**

وصف عينة البحث حسب الجنس

المصدر: من اعداد الباحثون.

**2 - وصف عينة البحث على وفق الفئات العمرية**

تناول البحث وصف عينة البحث على وفق الفئات العمرية ما بين (21 - 50 فما فوق)، كما في الجدول

(2).

**الجدول (2)**

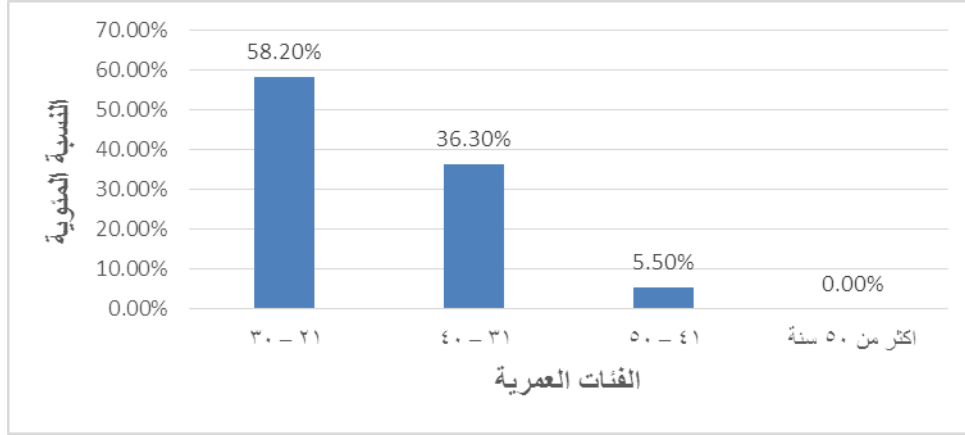
وصف عينة البحث على وفق الفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية	ت
%58.2	32	30 - 21	1
%36.3	20	40 - 31	2
%05.5	03	50 - 41	3
%00.0	00	اكثر من 50 سنة	4
<b>%100</b>	<b>55</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من اعداد الباحثون.



يتبين من جدول اعلاه ان اكبر نسبة مبحوثة كانت ما بين (21 - 30) والتي تمثل (58.2%) العينة المبحوثة وتليها الفئة العمرية (31 - 40) وتمثل (36.3%)، كما موضح في الشكل (3).



### الشكل (3)

وصف عينة البحث على وفق الفئات العمرية

المصدر: من اعداد الباحثون.

### 2 - وصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

يلحظ من الجدول (3) ان افراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة ما بين اكثر من سنة الى اكثر من 20

سنة خلال فئات خمس.

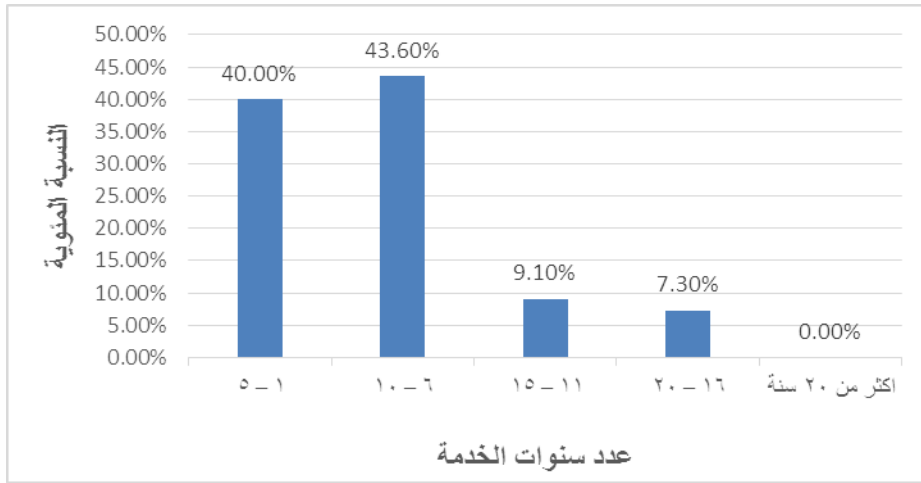
### الجدول (3)

وصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

ت	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1	5 - 1	22	40.0%
2	10 - 6	24	43.6%
3	15 - 11	05	9.1%
4	20 - 16	04	7.3%
5	اكثر من 20 سنة	00	00.0%
المجموع		55	100%

المصدر: من اعداد الباحثون.

حيث يمثل فئات ذوي الخدمة ما بين (6-10) اكبر نسبة والذي يمثل (43%) من افراد العينة وتليها الفئة (1-5) والذي يمثل (40%) وتليها الفئة (11-15) ومن ثم فئة ما بين (16-20)، كما موضح في الشكل (4).



#### الشكل (4)

وصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة

المصدر: من اعداد الباحثون.

#### 2 - وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

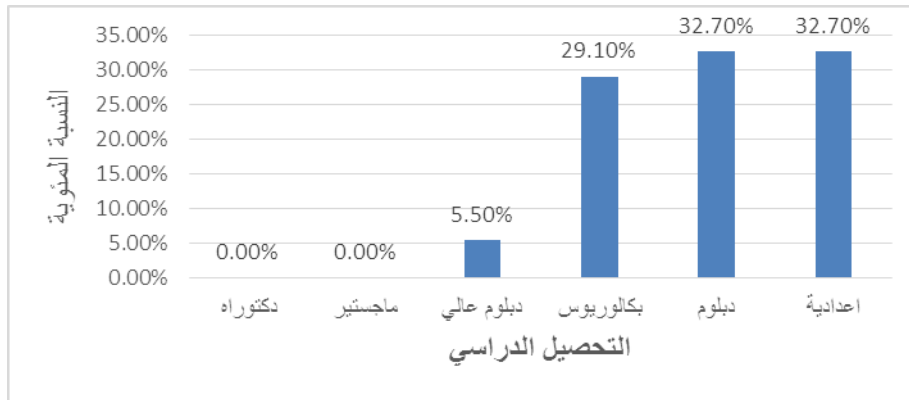
يظهر من الجدول (4) ان معظم افراد العينة هم من حاملي شهادة (دبلوم والاعدادية) بالتساوي، حيث يمثلها (32.7%)، وموضح في الشكل (5).

#### الجدول (4)

وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	التحصيل الدراسي	ت
0.00%	00	دكتوراه	1
0.00%	00	ماجستير	2
5.5%	03	دبلوم عالي	3
29.1%	16	بكالوريوس	4
32.7%	18	دبلوم	5
32.7%	18	اعدادية	6
100%	55	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثون.



الشكل (5)

وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

المصدر: من اعداد الباحثون.

المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث

اولا: وصف المرونة الاستراتيجية

يدل نتائج الجدول (5) الى ان المرونة الاستراتيجية بشكل العام حصلت على نسبة الاتفاق (79.33%) اي

ان الشركة تتبع المرونة في استراتيجياتها.

الجدول (5)

التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية للاتفاق

وفقا لاجابات افراد العينة عموما بصدد ابعاد المرونة الاستراتيجية (N = 55)

النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفترات	الابعاد
			%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
95	0.584	4.75	0	0	0	0	7.3	4	10.9	6	81.8	45	X1	المرونة الانتاجية
89.8	0.505	4.49	0	0	0	0	0	0	50.9	28	49.1	27	X2	
88.8	0.570	4.44	0	0	0	0	3.6	2	49.1	27	47.3	26	X3	
81	0.803	4.05	0	0	7.3	4	7.3	4	58.2	32	27.3	15	X4	
82.6	0.883	4.13	0	0	7.3	4	10.9	6	43.6	24	38.2	21	X5	
<b>87.4</b>	<b>0.669</b>	<b>4.37</b>	<b>0</b>		<b>2.92</b>		<b>5.82</b>		<b>42.54</b>		<b>48.74</b>		<b>المعدل</b>	
78.2	0.800	3.91	0	0	7.3	4	14.5	8	58.2	32	20	11	X6	المرونة السوقية
75.6	1.138	3.78	0	0	25.5	14	0	0	45.5	25	29.1	16	X7	
71.2	0.996	3.56	3.6	2	14.5	8	14.5	8	56.4	31	10.9	6	X8	
74.6	0.849	3.73	0	0	3.6	2	41.8	23	32.7	18	21.8	12	X9	
74.6	0.781	3.73	0	0	0	0	47.3	26	32.7	18	20	11	X10	

74.8	0.913	3.74	0.72		10.18		23.62		45.1		20.36		المعدل
79	0.826	3.95	0	0	7.3	4	14.5	8	54.5	30	23.6	13	X11
77.4	1.055	3.87	0	0	20	11	1.8	1	49.1	27	29.1	16	X12
73	0.966	3.65	3.6	2	10.9	6	14.5	8	58.2	32	12.7	7	X13
74.6	0.952	3.73	1.8	1	5.5	3	34.5	19	34.5	19	23.6	13	X14
75.6	0.809	3.78	0	0	1.8	1	40	22	36.4	20	21.8	12	X15
<b>75.8</b>	<b>0.922</b>	<b>3.79</b>	<b>1.08</b>		<b>9.1</b>		<b>21.06</b>		<b>46.54</b>		<b>22.16</b>		المعدل
<b>79.33</b>	<b>0.834</b>	<b>3.967</b>	<b>0.62</b>		<b>7.4</b>		<b>16.83</b>		<b>44.72</b>		<b>30.42</b>		المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثون.

وتبين الجدول (5) ان المرونة الانتاجية من بين الابعاد الثلاثة للمرونة الاستراتيجية حصلت على اكبر نسبة الاتفاق وهي (87.4%)، وبوسط حسابي (4.37)، والمرونة التنافسية حصلت على نسبة الاتفاق (75.8%)، وبوسط حسابي (3.79) وتليها المرونة السوقية بفرق بسيط ونسبة الاتفاق (74.8%) وبوسط حسابي (3.74)، وهذا يدل على ان الشركة تهتم بالمرونة الانتاجية بمرتبة اولى ومن ثم المرونة التنافسية ثم بالمرونة السوقية.

وعلى مستوى العبارات فحصت العبارة (X1) على مستوى الكل المرتبة الاولى بنسبة الاتفاق (95%) اما العبارة (X13) فحصت اقل مرتبة مقارنة بالعبارات الاخرى للمرونة الاستراتيجية حيث يشير الى ان الشركة اقل اهتماما بالاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين. وعلى مستوى العبارات للمرونة الانتاجية حصلت العبارة (X1) المرتبة الاولى بنسبة الاتفاق (95%)، وبوسط حسابي (4.75)، ويدل ذلك على انه الشركة تهتم بانتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات. اما العبارة (X4) حصلت اقل نسبة الاتفاق وهي (81%) وذلك ليس بقليل اي ان الشركة تهتم اهتماما شاملا بالمرونة الانتاجية.

#### ثانيا: وصف الفاعلية التنظيمية

يشير نتائج الجدول (5) الى ان الفاعلية التنظيمية بشكل العام حصلت على نسبة الاتفاق (77.65%) اي ان الشركة تؤكد على الفاعلية التنظيمية.

#### الجدول (6)

التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية للاتفاق

وفقا لاجابات افراد العينة عموما بصدد ابعاد الفاعلية التنظيمية (N = 55)

النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفرقت	الابعاد
			%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات		
92	0.974	4.60	0	0	10.9	6	1.8	1	3.6	2	83.6	46	X16	تحقيق الاهداف
83	0.891	4.15	0	0	7.4	4	10.9	6	41.8	23	40	22	X17	
73.4	1.218	3.67	7.3	4	10.9	6	18.2	10	34.5	19	29.1	16	X18	
69	1.086	3.45	5.5	3	10.9	6	34.5	19	30.9	17	18.2	10	X19	

73.8	1.260	3.69	5.5	3	18.2	10	10.9	6	32.7	18	32.7	18	X20	
75.6	1.150	3.78	0	0	20.5	11	18.6	10	25.5	14	36.4	20	X21	
77.8	1.181	3.89	7.3	4	3.6	2	20.5	11	30.9	17	30.2	21	X22	
<b>77.8</b>	<b>1.109</b>	<b>3.89</b>	<b>3.65</b>		<b>11.77</b>		<b>16.48</b>		<b>28.55</b>		<b>38.6</b>		<b>المعدل</b>	
84	1.078	4.20	0	0	10.9	6	10.4	9	14.5	8	58.2	32	X23	تكيف البيئي
76.8	1.244	3.84	7.3	4	10.9	6	9.1	5	36.4	20	36.4	20	X24	
73.8	1.200	3.69	7.3	4	14.5	8	3.6	2	50.9	28	23.6	13	X25	
70.6	1.200	3.53	7.3	4	12.7	7	23.6	13	32.7	18	23.6	13	X26	
77	0.780	3.85	0	0	0	0	38.2	21	38.2	21	23.6	13	X27	
71.6	0.099	3.58	5.5	3	0	0	45.5	25	29.1	16	20	11	X28	
75.6	0.917	3.78	3.6	2	0	0	32.7	18	41.8	23	21.8	12	X29	
74.2	1.012	3.71	3.6	2	3.6	2	36.4	20	40.9	17	25.5	14	X30	
<b>75.45</b>	<b>0.941</b>	<b>3.773</b>	<b>4.32</b>		<b>6.57</b>		<b>24.93</b>		<b>35.56</b>		<b>29.08</b>		<b>المعدل</b>	
89	0.899	4.45	0	0	5.5	3	10.9	6	16.4	9	67.3	37	X31	جودة المخرجات
81	0.970	4.05	3.6	2	3.6	2	10.9	6	47.3	26	34.5	19	X32	
77	1.061	3.85	3.6	2	7.3	4	20	11	38.2	21	30.9	17	X33	
77	0.989	3.85	3.6	2	3.6	2	23.6	13	41.8	23	27.3	15	X34	
80.8	0.637	4.04	0	0	0	0	18.7	10	60	33	21.8	12	X35	
80.8	0.942	4.04	1.8	1	3.6	2	20	11	38.2	21	36.4	20	X36	
77.8	0.975	3.89	3.6	2	3.6	2	20	11	45.5	25	27.3	15	X37	
74.2	1.012	3.71	3.6	2	7.3	4	25.5	14	41.8	23	21.8	12	X38	
<b>79.7</b>	<b>0.936</b>	<b>3.985</b>	<b>2.47</b>		<b>4.31</b>		<b>18.7</b>		<b>41.15</b>		<b>33.41</b>		<b>المعدل</b>	
<b>77.65</b>	<b>1.00</b>	<b>3.88</b>	<b>3.48</b>		<b>7.55</b>		<b>20.03</b>		<b>35.08</b>		<b>33.69</b>		<b>المعدل العام</b>	

المصدر: من اعداد الباحثون.

يتضح من معطيات الجدول (6) ان بعد جودة المخرجات للفاعلية التنظيمية حصلت على اكبر نسبة الاتفاق (79.7) من بين الابعاد الثلاثة، وبوسط حسابي (3.98)، ويُعد تحقيق الاهداف حصلت على نسبة الاتفاق (77.8%)، وبوسط حسابي (3.89) ومن ثم التكيف البيئي بنسبة الاتفاق (75.45%) وبوسط حسابي (3.77)، وبذل ذلك على ان الشركة تهتم بالمرتبة الاولى بجودة مخرجاتها.

وعلى مستوى العبارات فحصت العبارة (X16) نسبة الاتفاق (92%) وهي عبارة اولى لبعد تحقيق الاهداف الذي حصلت على مرتبة ثانية بين ابعاد الفاعلية التنظيمية على مستوى الكل، وبذل ذلك على ان للشركة رسالتها وتصاغ استراتيجياتها على اساسها. اما العبارة (X26) فحصت اقل مرتبة مقارنة بالعبارات الاخرى لعبارات ابعاد

الفاعلية التنظيمية بنسبة الاتفاق (70.6%)، حيث يشير الى ان الشركة لاتتمتع بالامكانات المادية والبشرية الكافية لاستجابة التغيرات البيئية.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

#### الفرضية الاولى: توجد اهمية للمرونة الاستراتيجية وابعادها

أولاً: أهمية المرونة الاستراتيجية: سيتم هنا اختبار وجود اهمية المرونة الاستراتيجية من خلال (15) عبارة تمت اجابة عليها من قبل (55) مبحوث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بالاعتماد على مدى اتفاقهم مع فرضية البحث وبالتحديد اختبار الوسط الحسابي يساوي (3) - لان معدل ليكرت الخماسي يساوي (3) - ضد الوسط الحسابي اكبر من (3). وعلى هذا الاساس تم استخدام اختبار t تحت مستوى معنوية (0.05) ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

### الجدول (7)

#### اختبار (T) لمتوسط اجابات متغير المرونة الاستراتيجية

قيمة متوسط الاختبار: 3						
قيمة P	درجات حرية	T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	
0.000	54	13.294	0.7294	0.96970	3.96	المرونة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثون

يلحظ من الجدول (7) ان متوسط اجابات الاتفاق مع فرضية البحث بلغ (3.96) وهو اكبر من وسط ليكرت بمقدار (0.96) في حين قيمة P تساوي صفر، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على وجود أهمية المرونة الاستراتيجية حسب اراء افراد المبحوثين والتي تم اختبارها وتنفرع عن الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الآتية:

ثانياً: اهمية للمرونة الانتاجية: تم اختبار فرضية اهمية المرونة الانتاجية خلال (5) اسئلة، ولخصت

الاجابات في نتائج الجدول الآتي:

### الجدول (8)

#### اختبار (T) لمتوسط اجابات بعد المرونة الانتاجية لمتغير المرونة الاستراتيجية

قيمة متوسط الاختبار: 3						
قيمة P	درجات حرية	T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	
0.000	54	23.309	0.05881	1.37091	4.3709	المرونة الانتاجية

المصدر: من اعداد الباحثون

تبين من الجدول (8) ان متوسط اجابات الاتفاق مع فرضية البحث بلغ (4.3709) وهو اكبر من وسط ليكرت بمقدار (1.3709) في حين قيمة P تساوي صفر، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود أهمية المرونة الانتاجية حسب آراء افراد المبحوثين التي تم اختبارها.

**ثالثاً: توجد أهمية للمرونة السوقية:** تبين من الجدول (9) ان متوسط اجابات الاتفاق مع فرضية البحث بلغ (3.7418) وهو اكبر من وسط ليكرت بمقدار (0.7418) في حين قيمة P تساوي صفر، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود أهمية المرونة السوقية حسب آراء افراد المبحوثين التي تم اختبارها.

### الجدول (9)

اختبار (T) لمتوسط اجابات بعد المرونة السوقية لمتغير المرونة الاستراتيجية

قيمة متوسط الاختبار : 3						
قيمة P	درجات حرية	T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	
0.000	54	7.848	0.09452	0.74182	3.7418	المرونة السوقية

المصدر: من اعداد الباحثون

**رابعاً: توجد أهمية للمرونة التنافسية:** يظهر نتائج الجدول (10) ان متوسط اجابات الاتفاق مع فرضية البحث بلغ (3.7964) وهو اكبر من وسط ليكرت بمقدار (0.7964) في حين قيمة P تساوي صفر، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص على أهمية المرونة التنافسية حسب آراء افراد المبحوثين التي تم اختبارها.

### الجدول (10)

اختبار (T) لمتوسط اجابات بعد المرونة التنافسية لمتغير المرونة الاستراتيجية

قيمة متوسط الاختبار : 3						
قيمة P	درجات حرية	T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	
0.000	54	8.722	0.09130	0.79636	3.7964	المرونة التنافسية

المصدر: من اعداد الباحثون

**الفرضية الثانية: توجد أهمية للفاعلية التنظيمية وابعادها**

**أولاً: أهمية الفاعلية التنظيمية:** اختبرت هنا وجود اهيمه الفاعلية التنظيمية من خلال (23) عبارة تمت اجابة عليها من قبل (55) مبحوث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بالاعتماد على مدى انفاقهم مع فرضية البحث وبالتحديد اختبار الوسط الحسابي يساوي (3) - لان معدل ليكرت الخماسي يساوي (3) - ضد الوسط الحسابي اكبر من (3). وعلى هذا الاساس تم استخدام اختبار t تحت مستوى معنوية (0.05) ولخصت النتائج في الجدول الاتي:

**الجدول (11)**

اختبار (T) لمتوسط اجابات لمتغير الفاعلية التنظيمية

قيمة متوسط الاختبار : 3						
قيمة P	درجات حرية	T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	
0.000	54	12.880	0.06855	0.88300	3.8830	الفاعلية التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثون

يلحظ من الجدول (11) ان متوسط اجابات الاتفاق مع فرضية البحث بلغ (3.883) وهو اكبر من وسط ليكرت بمقدار (0.883) في حين قيمة P تساوي صفر، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على وجود أهمية الفاعلية التنظيمية حسب آراء أفراد المبحوثين والتي تم اختبارها وتنتفع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

**ثانيا: توجد أهمية تحقيق الاهداف:** يظهر نتائج الجدول (12) ان متوسط اجابات الاتفاق مع فرضية البحث بلغ (3.8909) وهو اكبر من وسط ليكرت بمقدار (0.8909) في حين قيمة P تساوي صفر، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود أهمية لتحقيق الاهداف حسب آراء أفراد المبحوثين التي تم اختبارها.

**الجدول (12)**

اختبار (T) لمتوسط اجابات بعد تحقيق الاهداف لمتغير الفاعلية التنظيمية

قيمة متوسط الاختبار : 3						
قيمة P	درجات حرية	T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	
0.000	54	10.084	0.08835	0.89091	3.8909	تحقيق الاهداف

المصدر: من اعداد الباحثون

**ثالثا: توجد أهمية التكيف البيئي:** يبين الجدول (13) الوسط الحسابي لاهمية التكيف البيئي بلغ (3.7727) وهو اكبر من وسط ليكرت بمقدار (0.7727) في حين قيمة P تساوي صفر، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود أهمية لتكيف البيئي حسب آراء أفراد المبحوثين التي تم اختبارها.

**الجدول (13) اختبار (T) لمتوسط اجابات بعد تكيف البيئي لمتغير الفاعلية التنظيمية**

قيمة متوسط الاختبار : 3						
قيمة P	درجات حرية	T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	
0.000	54	9.141	0.08453	0.77273	3.7727	التكيف البيئي

المصدر: من اعداد الباحثون



رابعاً: توجد اهمية جودة المخرجات: يبين الجدول (14) ان الوسط الحسابي لاهمية جودة المخرجات هو (3.7727) وهو اكبر من وسط ليكرت بمقدار (0.9864) في حين قيمة P تساوي صفر، وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويعني قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود أهمية لجودة المخرجات حسب آراء أفراد الباحثين التي تم اختبارها.

### الجدول (14)

اختبار (T) لمتوسط اجابات بعد جودة المخرجات لمتغير الفاعلية التنظيمية

قيمة متوسط الاختبار: 3						
قيمة P	درجات حرية	T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	جودة المخرجات
0.000	54	15.424	0.06395	0.98636	3.9864	جودة المخرجات

المصدر: من اعداد الباحثون

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية) مجتمعاً ومنفرداً بالفاعلية التنظيمية.

1 - هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية.

يتضح من الجدول (15) وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية وبلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي: 0.444)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يعني كلما زاد اهتمام المنظمة بالبحوث بالمرونة الاستراتيجية، يؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية.

### الجدول (15)

معامل ارتباط المرونة الاستراتيجية بالفاعلية التنظيمية

القيمة الاحتمالية (P.Value)	الفاعلية التنظيمية معامل ارتباط الكلي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.444	0.105	المرونة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثون.

2- علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية:

يوضح الجدول (16) علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، والمرونة التنافسية) والفاعلية التنظيمية، حيث بلغت درجة الارتباط على التوالي (0.081، 0.071، 0.152)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وان اقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين المرونة الانتاجية والفاعلية التنظيمية، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.152)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (16)

معامل ارتباط ابعاد المرونة الاستراتيجية بالفاعلية التنظيمية

القيمة الاحتمالية (P.Value)	الفاعلية التنظيمية معامل ارتباط	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
0.268	0.152	المرونة الانتاجية	المرونة الاستراتيجية
0.605	0.071	المرونة السوقية	
0.559	0.081	المرونة التنافسية	

المصدر: من اعداد الباحثون

3 -علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية وابعاد الفاعلية التنظيمية

يوضح الجدول (17) علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية وبعدي الفاعلية التنظيمية (تحقيق الاهداف، وجودة المخرجات)، حيث بلغت معامل الارتباط (0.055، 0.211)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وعدم وجود ارتباط بين المرونة الاستراتيجية وبعدي (تكيف البيئي)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.036)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية و(تحقيق الاهداف، جودة المخرجات)، وعدم وجود علاقة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وبعدي (تكيف البيئي).

الجدول (17)

معامل الارتباط المرونة الاستراتيجية بابعاد الفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية			المتغير المعتمد	
جودة المخرجات	تكيف البيئي	تحقيق الاهداف	المتغير المستقل	
			معامل الارتباط	المرونة
0.211	0.036	0.055	معامل الارتباط	المرونة
0.121	0.796	0.692	المؤشر الكلي	الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثون.

الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك علاقة تائثر معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد المرونة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية) مجتمعا ومنفردا على الفاعلية التنظيمية.

تشير نتائج التحليل في الجدول (18) الخاص بتحليل العلاقة التائثرية لمرونة الاستراتيجية وابعادها في الفاعلية التنظيمية الى وجود علاقة تائثر معنوي لمرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وذلك وفقا للقيمة (F) المحسوبة (5.95)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05) وقد فسر معامل التحديد ( $R^2: 0.105$ )، والذي يشير الى المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) يفسر ما نسبته (10.5%) في التائثر على المتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية)، والباقي يعود الى عوامل أخرى خارج النموذج.

أما بالنسبة لابعاد المرونة الاستراتيجية نجد وجود تأثير معنوي ل(المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، والمرونة التنافسية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ذلك وفقا لقيمة (F) المحسوبة (12.55، 27.10، 3.47)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05) وقد فسر معامل التحديد (0.081، 0.071، 0.152) والذي يشير الى ان ابعاد المرونة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (15.2%، 07%، 08%) في التأثير على المتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية والباقي يعود الى عوامل اخرى، وان اكثر البعد تأثيرا هي (المرونة الانتاجية).

### الجدول (18)

علاقة تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة على الفاعلية التنظيمية

معامل التحديد R2	قيمة P	قيمة F	ميل الانحدار	القيمة الثابتة	المتغير المستقل وابعاده
10.5%	0.444	5.595	0.099	3.490	المرونة الاستراتيجية
15.2%	0.268	12.55	0.177	3.108	المرونة الانتاجية
07.0%	0.605	27.1	0.52	3.689	المرونة السوقية
08.0%	0.559	3.47	0.061	3.653	المرونة التنافسية

المصدر: من اعداد الباحثون.

### الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### المبحث الاول: الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث عرضا لاهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وعلى النحو الآتي:

- 1 - اثبتت نتائج التحليل الاحصائي بأن اكثرية القادة الاداريين في الشركة المبحوثة في الذكور وهذا يدل على أن لحد الان لم يتم اعطاء فرص عادلة للناث مقارنة مع الذكور.
- 2 - تركزت اعمار غالبية المديرين ضمن فئات العمرية الصغيرة والمتوسطة وهذا ما يقرر قدرة الشركات لاستقطاب العقول الشابة.
- 3 - يتبين ان اكثر المديرين في الشركة المبحوثة لديهما سنوات خدمة قليلة تتناسب مع اعمارهم.
- 4 - يتبين بان غالبية المديرين في المنظمة المبحوثة هم من حملة شهادة بكالوريوس ودبلوم واعدادية وهذا يدل على ان العمل في هذه الشركة لا يحتاج الى شهادات عليا.
- 5 - اثبتت نتائج التحليل الاحصائي المتوسطات اجابات افراد المبحوثين في الشركة المبحوثة باهمية المرونة الاستراتيجية وابعادها وتاتي المرونة الانتاجية بالدرجة الاولى.
- 6 - كشفت نتائج الوصف والتشخيص بأن الفاعلية التنظيمية حقق مستوى جيد، وأن البعد جودة المخرجات حصلت على مستوى جيد عالي ويدل ذلك على اهتمام بجودة مخرجاتها.
- 7 - ابرزت علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، اي تزداد الفاعلية التنظيمية بالمرونة الاستراتيجية.

- 8 - تبين وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، وكانت اقوى العلاقة بين المرونة الانتاجية والفاعلية التنظيمية.
- 9 - استنتجت علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية وابعاد الفاعلية التنظيمية (تحقيق الاهداف، جودة المخرجات)، والعلاقة بين المرونة الاستراتيجية وبعد (تكيف البيئي) للفاعلية التنظيمية كانت ضعيفا.
- 10 - اثبت الانحدار المتعدد وجود علاقة تأثير ضعيف بين المرونة الاستراتيجية وابعادها في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

#### المبحث الثاني: المقترحات:

بناء على استنتاجات البحث التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات امكن البحث الخروج بالمقترحات الآتية:

- 1 - ضرورة سعي الشركة المبحوثة على تشجيع الاناث للعمل في هذا القطاع وايجاد فرص العمل لهن.
- 2 - سعي الشركة لاستقطاب الافراد بكافة الاعمار للاستفادة من الخبرات ومهاراتهم.
- 3 - اهتمام بالمسار الوظيفي والتركيز على الاقدمية في الخدمة والخبرة في ملء المناصب الادارية.
- 4 - ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بالشهادات الاحترافية العليا لاستفادة من مؤهلاتهم العلمية.
- 5 - ضرورة استمرار الشركة المبحوثة باهتمام متزايد بجانب المرونة الانتاجية بالمرونة السوقية والتنافسية.
- 6 - يفضل الاهتمام بالتكيف البيئي لضمان البقاء والاستمرار في السوق.

## قائمة المصادر

### اولا: المصادر العربية:

#### 1 - الكتب:

- الهلالات، صالح علي عوده، (2014)، إدارة التميز، الطبعة الاولى، دار وائل، الاردن.
- درة، عبد الباري ابراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود، (2014)، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الاولى، دار وائل، الاردن.

#### 2 - الرسائل والاطاريح

- الشيخ يحيى، بسمة وليد سليم، 2010، اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عد التاكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال.
- العواودة، وليد مجلى، 2007، اثر المرونة الاستراتيجية على اداء الشركات، اطروحة دكتورا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، عمان.
- الهاشمي، بعاج، 2010، دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- تيعزة، 2013، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، سنطينة، الجزائر.
- شنقيق، عبد العزيز، (2008)، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، كلية الادارة والاقتصاد، الجزائر.

#### 3 - البحوث والدوريات

- علي، سنوس، 2011، تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد: 7، جامعة المسيلة، الجزائر.
- محمود، علاء الدين عبد الغني، 2011، ادارة المنظمات، الطبعة الاولى، دار صفاء، عمان.

### ثانيا: المصادر الاجنبية:

#### 1 - البحوث والدوريات:

- Arafa, A., and Elmaraghy, W. H., (2012), Enterprise Strategic Flexibility, 45<sup>th</sup> CIRP Conference on Manufacturing Systems, 3(2012), Ontario, Canada.
- Ashraf, Giti, and Abd Kadir, 2012, A Review on the Models of Organizational Effectiveness, International Education Studies Journal, Vol. 5, No. 2
- Awwad, Abdulkareem Salameh, 2009, The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives, Jordan Journal of Business Administration, Vol. 5, No. 3, Amman.
- Asikhia, 2006, thesis, MARKET-FOCUSED STRATEGIC FLEXIBILITY AND SALES GROWTH

- Banerjee, Prithviraj, and DeWeck, Oliver L., 2004, Flexibility Strategy – Valuing Flexible Product Options, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge
- Bhandari, Gokul, Michael Bliemel, Allan Harold, and Khaled Hassanein. 2004. "Flexibility in e-Business Strategies : A Requirement for Success." Global Journal of Flexible Systems Management (Global Institute of Flexible Systems Management) 5(2): 11-22.
- Callaway, Stephan K., and Celuck, Keven, and Murphy, Gregory B., 2009, Strategic Flexibility and SMEs; The Role of Information Technology for Managing Internal and External Relations, Journal of Entrepreneurship, Vol. 12, No. 1, Sacred Heart University, New England.
- Chang, Myong-Hun, 1998, Product Switching Cost and Strategic Flexibility, Cleveland State University, Cleveland.
- Chang, Shih Chia, and Yang, Chen Lung, and Cheng, Hsin Chia, and Sheu, Chwen, 2003, Manufacturing Flexibility and Business Strategy, International Journal of Production Economic, No. 83, Taiwan.
- Combe, Ian A., Rudd, John M., Leeflang, Peter S.H., Greenley, Gordon E., (2012) "Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options", European Journal of Marketing, Vol. 46 Iss: 10, pp.1320 - 1339
- Combe, Ian A., and Greenley, Gordon E., 2004, Capabilities for Strategic Flexibility, London Metropolitan University, London.
- Daft, Richard L., 2010, Management, 9<sup>th</sup> Ed., South-Western, Canada.
- Das, T. K., and Elango, B., 1995, Managing Strategic Flexibility, Journal of General Management, Vol., 20, No. 3, New York.
- Gorla, N., et al. Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. J. Strateg Inform. Syst. (2010), doi:10.1016/j.jsis.2010.05.001
- Johnson, Jean L., and Lee, Ruby Pui Wan, and Saini, Amit, and Grohmann, Bianca, 2003, Market Focused Strategic Flexibility, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol. 31, No. 1, Whashington.
- Liu, Heng, and Jiang Xu, and Zhang, Jiangi, and Zhao, Xinglu, 2013, Strategic Flexibility and International Venturing by Emerging Market Firms, Journal of International Marketing, Vol. 21, No. 2.
- Mackinnon, William, and Grant, Gerald, and Cray, David, 2008, Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility, 41<sup>st</sup> Hawaii International, Conference on System Sciences.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, 2012, Management, 12<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall.
- Samson, Ibidunni O., and Fred, Indelo, 2014, Market Oriented Strategic Flexibility and Market Performance, Sky Journal of Business Administration and Management, Vol, 3, No. 1, Nigeria.
- Zhang, Michael J., 2006, IS Support for Strategic Flexibility, Environmental Dynamism and Firm Performance, Journal of Management Issue, Vol. XVIII, No. 1

Ministry of Higher Education &  
Scientific Research  
University of Salahaddin –  
Erbil  
College of Administration &  
Economics  
Department of Tour  
Organization Administration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة صلاح الدين – اربيل  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة المنظمات السياحية

### استمارة استبانة

السيد/ السيدة ..... المحترم

تحية طيبة.....

نعرض لحضراتكم استمارة استبانة موضوعة لاغراض البحث العلمي وفقراتها تتضمن جوانب مختلفة لخدمة اهداف البحث الموسوم (دور ابعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية)، دراسة حالة في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية، ونظرا لما نعمده فيكم من خبرة، كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات تاثير ايجابي في اخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب والمساهمة في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق اهداف البحث، لذا يرجو الباحثين، ابداء رأيكم حول صلاحية الفقرة وهل تقيس او لا تقيس للبعد الذي عدت من اجله بوضع (√) في الحقل المناسب.

(شاكرين حسن استجابتكم ومتمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير)

أ.م.مهابات نوري عبد الله  
أستاذ مساعد

د.احلام ابراهيم ولي  
استاذ مساعد

كوسرت محمد أبابكر  
مدرس مساعد

اولا: المعلومات الشخصية

فضلا ضع علامة (√) في المربع بما يتناسب مع حالتك:

1 - الجنس:  ذكر  انثى

2 - العمر:  (30 - 21)

(40 - 31)

(50 - 41)

اكثر من 50 سنة

3 - عدد سنوات الخدمة:

(5 - 1)

(10 - 6)

(15 - 11)

(20 - 16)

اكثر من 20 سنة

4 - التحصيل الدراسي:

دكتورا  ماجستير  دبلوم عالي

بكالوريوس  دبلوم  اعدادية



اولا: المرونة الاستراتيجية

1 - المرونة الانتاجية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتمتع الشركة بالقدرة على انتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات.					
2	تهتم ادارة الشركة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات المستهلكين					
3	تؤكد ادارة الشركة على انتاج وتقديم منتجات جديدة.					
4	تتمتع الشركة بالقدرة على طرح منتجاتها بالاسواق بالسرعة المناسبة.					
5	تتمتع الشركة بالقدرة على تطوير نظام التصنيع.					

2 - المرونة السوقية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تقوم الشركة بتوجه نحو تغيير عدد الاسواق التي تعمل فيها الشركة.					
2	تتوجه ادارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الاسواق المختلفة.					
3	تؤكد ادارة الشركة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين من حيث الكم والنوع.					
4	تقوم الشركة بعرض منتجات جديدة بين فترة واخرى.					
5	تقوم الشركة بتوجه نحو زيادة عدد الاسواق التي تعمل فيها.					

3 - المرونة التنافسية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تهتم ادارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الاسواق المختلفة التي تعمل فيها.					
2	تقوم ادارة الشركة بتعديل الاسعار حسب المتطلبات					

					السوق.
					تؤكد ادارة الشركة على تطوير اساليب مواجهة المنافسين في الاسواق المختلفة.
					تؤكد ادارة الشركة على استباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.
					تتمتع الشركة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

ثانيا: الفاعلية التنظيمية

1 - تحقيق الاهداف

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يبنع اهداف الشركة من رسالتها.					
2	تتسم اهداف المنظمة بالوضوح لكل مستويات الادارية.					
3	تعمل الشركة على ان تكون قائدا للسوق في مجال صناعتها.					
4	تشارك الشركة عاملها في وضع الاهداف.					
5	تتكيف اهداف الشركة مع التغيرات البيئية.					
6	تتوافق اهداف المنظمة مع الاهداف المجتمعية.					
7	تتميز اهداف الشركة بخاصية المرونة.					

2 - تكيف البيئي

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	توظف الشركة قدراتها وخبراتها في تقويم البيئة الداخلية والخارجية.					
2	تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية التي تواجه قطاعها الصناعي.					
3	تتوجه الشركة نحو البيئة الخارجية عند التفكير بتطوير منتجاتها.					
4	تمتلك الشركة الامكانيات المادية والبشرية الكافية لاستجابة التغيرات البيئية.					
5	تتعامل الشركة مع بيئتها بشكل عشوائي.					
6	تعمل الشركة لاقتناص الفرص في البيئة التي تعمل فيها.					

					7	تقديم الشركة منتجاتها على اساس التحليل البيئي.
					8	تستفيد ادارة الشركة من نتائج التحليلات البيئية.

### 3 - جودة المخرجات

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تقييم الشركة منتجاتها بشكل الدوري للتحقق من جودتها.					
2	تمتلك الشركة منافذ لاستجابة طلبات العملاء.					
3	تتمتع الشركة بالقدرة على استجابة رغبات العملاء.					
4	تتميز الشركة بالنمو الدائم في جودة المنتجات.					
5	تمتلك الشركة القدرة على تعديل مواصفات وجودة المنتجات حسب الاحتياجات البيئية.					
6	يوجد نظام فعال في الشركة لرقابة ومتابعة جودة المنتجات.					
7	تعمل الشركة على تحسين الجودة لمقابلة احتياجات العملاء.					
8	تهتم ادارة الشركة بنتائج العمليات الانتاجية.					