



أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في

شركة توزيع كهرباء محافظات غزة

The Impact of Strategic Flexibility on Improving Productive Efficiency in the Gaza Electricity Distribution Corporation

إعدادُ

م. رائد خميس محمود حماد

أ. د. ماجد محمد الفرا

محطة توليد الكهرباء بغزة

قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة

raedkhammad@gmail.com

melfarra@iugaza.edu.ps

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، استخدم الباحث أبعاد المرونة الإستراتيجية التالية (المرونة المبادرة، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، المرونة الوقائية، المرونة التصحيحية، مرونة القدرات)، كما استخدم الباحث أبعاد الكفاءة الإنتاجية التالية (الكفاءة الشخصية، الكفاءة المعرفية، الكفاءة الأداةية)، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، والذين يحتلون مستويات إدارية عليا ومناصب وظيفية من رئيس قسم حتى المدير العام للشركة، قام الباحث بإستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين في المستويات الإدارية أصحاب المسميات الوظيفية المذكورة والبالغ عددهم (١١٩) موظف، حيث قام الباحث بتوزيع (١١٩) استبانة وتم استرداد (١١٩) استبانة أي أن نسبة الإستجابة كانت ١٠٠%، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذه الدراسة.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في التالي:

- أن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تطبق المرونة الإستراتيجية بدرجة متوسطة و بوزن نسبي (٦٣.٧%)، كما أن الشركة تعمل بكفاءة إنتاجية مرتفعة و بوزن نسبي (٦٩.٩%).
 - توجد علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية والكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء غزة.
 - أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور المرونة الإستراتيجية التالية (المرونة التنافسية، المرونة التصحيحية) على الكفاءة الإنتاجية حيث فسرت هذه المحاور ٥٧% من التباين الكلي في الكفاءة الإنتاجية، مما يدل على أن تطبيق المرونة الإستراتيجية يساعد على تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة.
- وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها:
- تطوير خطة إستراتيجية تتسم بالمرونة والإهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف لدى الشركة للتركيز على تحسين نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.
 - الإهتمام بالبدائل الإستراتيجية المتاحة عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية وذلك بسبب التغيرات في العوامل الإقتصادية والسياسية في قطاع غزة.

- ضرورة تركيز الشركة على مبدأ المبادرة في التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ المتعلق بذلك لما لها من أهمية في توقع الخلل وإستجابة الشركة للتغيرات الطارئة في مجال عملها بشكل سريع.

كلمات مفتاحية: المرونة الإستراتيجية، الكفاءة الإنتاجية، شركة توزيع كهرباء محافظات غزة

Abstract

This study aims at examining the impact of Strategic Flexibility on Improving Productive Efficiency on the Gaza Electricity Distribution Corporation. The researcher used the following strategic flexibility factors: (i) proactive flexibility, (ii) production flexibility, (iii) competitive flexibility, (iv) preventive flexibility, (v) corrective flexibility and (vi) capability flexibility. In addition, the researcher used the following Productive Efficiency factors: (i) personal competency, (ii) cognitive competency and (iii) performance competency.

The sample of this study consisted of (119) managers (i.e., heads of department) and senior managers (i.e., from unit directors up to the general director) in Gaza Electricity Distribution Corporation. To conduct this survey, the comprehensive survey method for the above-listed post holders has been used. The descriptive-analytical study was conducted by questionnaire on (119) employees, (119) of them responded (i.e., 100% response rate).

The Major Findings:

1- Gaza Electricity Distribution Corporation applies Strategic Flexibility to a medium extent (63.7%). Also, Gaza Electricity Distribution Corporation achieves Productive Efficiency to a large extent (69.9%).

2- There was a direct correlation with a statistical significance between Strategic Flexibility and its factors from one side and Productive Efficiency and its factors from the other side in Gaza Electricity Distribution Corporation.

3- There was an impact with a statistical significance for the following Strategic Flexibility factors: (i) corrective flexibility and (ii) competitive flexibility on Productive Efficiency. These factors explained (57%) of total variation in Productive Efficiency.

The major recommendations:

1- Developing a flexible strategic plan that considers the strengths and weaknesses of Gaza Electricity Distribution Corporation with the aim of maximising strengths and avoiding weaknesses.

2- Paying considerable attention to the available strategic alternatives during the implementation of the strategic plan due to urgent changes in political and economical conditions in Gaza Strip.

3- The importance of proactivity of strategic planning in Gaza Electricity Distribution Corporation and its implementation due to its ability to predict deficiencies, and responding to evolving changes in a prompt way.

Keywords: Strategic Flexibility, Productive Efficiency, Gaza Electricity Distribution Corporation

المقدمة

أصبحت الإدارة الإستراتيجية حقلاً للبحث والممارسة الإدارية، وظهرت خلال فترة تطور مسيرة البحوث الإستراتيجية نماذج وأطر مفاهيمية متنوعة تنافسية من جانب، ومكملة لبعضها من جانب آخر، وقد ساعدت هذه النماذج على نجاح المنظمات في البيئات المستقرة نسبياً، إلا أن فاعليتها أصبحت محدودة في مجال تهيئة منظمات الأعمال للإستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، وبعبارة أخرى، عندما تصبح التغيرات البيئية على نحو متزايد غير معروفة، أو لا يمكن تحديدها بوضوح، سريعة التحرك، ومتنوعة، فإن الإعتماد على المداخل التقليدية للإستراتيجية يعد أمراً بالغ الخطورة، مما كان دافعاً الى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الإستراتيجية تهتم بالتركيز على المرونة الإستراتيجية لضمان إستجابة المنظمة بشكل أسهل وأسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية (الياسيри والخالدي، ٢٠١٣م، ص ٣؛ Sushil & Gerhard Chroust, 2015).

تعتبر الكفاءة الإنتاجية من المواضيع التي يتطلع لها الباحثين والإقتصاديين نظراً لأهميتها حيث أنها من أهم العناصر التي تساهم في بناء المنظومة الإقتصادية بشكل مثالي وتحقيق النمو والرفاهية للمجتمع ، فهي تساعد بشكل كبير في تقييم واكتشاف نقاط القوة والضعف وتحسين الإنتاجية بشكل علمي ممنهج (Harold O.Fried and Others, 2008). وتظهر أهمية ربط الكفاءة الإنتاجية بالمرونة الإستراتيجية من استخدامها كمقياس لأداء المؤسسة من جهة وكمحدد للإستراتيجية التنافسية المرنة من جهة أخرى، ويمكن إدراك مفهوم الكفاءة على أنها الإستخدام الجيد في المقارنة بين البدائل المتاحة وإختيار الأفضل منها الذي يضمن أو يساهم في تخفيض التكاليف وتنظيم العائد بأعلى درجة ممكنة.

إن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة هي شركة خدماتية تعمل بذمة مالية خاصة ومملوكة للسلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بسلطة الطاقة والموارد الطبيعية بالإضافة إلى السلطات المحلية (البلديات والمجالس المحلية والقروية)، ولهذه الشركة شخصية معنوية وإعتبارية مستقلة من حيث المورد المالي والطاقت الإداري كما تعمل ضمن قوانين إقتصادية لتنفيذ السياسات والإجراءات التي تضعها سلطة الطاقة والموارد الطبيعية. يقع المقر الرئيسي للشركة بمدينة غزة ويتبعه مقرات فرعية في كافة محافظات القطاع (الموقع الإلكتروني لشركة توزيع كهرباء محافظات غزة، ٢٠١٨م).

مشكلة الدراسة

يُعدّ قطاع الكهرباء بمحاوره الثلاثة التوليد والنقل والتوزيع أحد القطاعات التي تعاني من الظروف السياسية والأمنية المضطربة التي تمر بها المنطقة على وجه العموم وقطاع غزة على وجه الخصوص، كل هذه الأوضاع أدت الى نقص في الموارد وعدم قدرة الإدارة على تطوير خطط إستراتيجية سليمة أو إتخاذ قرارات صحيحة ولو بشكل نسبي، الشيء الذي أدى الى ضعف في أداء الشركة وإنتاجيتها.

إنطلقت فكرة الدراسة كون أحد الباحثين يعمل كمهندس كهرباء وتحكم في شركة غزة لتوليد الكهرباء كما عمل سابقا لدى سلطة الطاقة والموارد الطبيعية في محطة نقل الكهرباء داخل القطاع حيث كان من أحد مهامه المتابعة والتنسيق مع المهندسين المسؤولين عن شبكات الكهرباء في شركة التوزيع، ولقد تم الاستدلال على وجود مشكلة في إستراتيجية الشركة وكفائتها الإنتاجية من بعض الإحصائيات الواردة من سلطة الطاقة والموارد الطبيعية في قطاع غزة للنصف الثاني من سنة (٢٠١٨) مثل: وصول نسبة العجز في الطاقة الكهربائية داخل القطاع الى (٦٧%) من أصل الكمية اللازمة للتوزيع وهي (450 MWH) في وقت الذروة، بالإضافة إلى إنخفاض معدل الجباية المالية المحصلة من مشترك القطاع حتى وصل إلى أدنى مستوياته وهو (٣٠%)، وكذلك وجود فارق على شبكات التوزيع قد يصل إلى (٢٥%) من الطاقة الموزعة. كل ذلك أدى الى شعور الباحثان بحاجة قطاع الكهرباء المهم والحيوي الى المزيد من البحوث والدراسات المعمقة لمحاولة تجنب وحل المشاكل بالطرق العلمية السليمة الإدارية منها والهندسية،

ونظراً للتحديات المذكورة التي تواجه الشركة بالإضافة الى ضعف في البرامج والممارسات فإن معالجة أو تجنب ذلك يحتاج إلى مرونة إستراتيجية عالية، وبما أن البيئة الفلسطينية تشهد اليوم حالة من عدم الاستقرار فقد دعت الحاجة لوجود دراسات تطبيقية للتحقق من مدى تأثير المرونة الإستراتيجية على الكفاءة الإنتاجية، ولا شك أن تحقيق شركة توزيع الكهرباء لأهدافها بكفاءة وفعالية يتطلب وجود المرونة الإستراتيجية واستخدامها بكفاءة عالية وذلك لمواكبة التطور المستمر في قطاع الكهرباء، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع مهم في مجال الإدارة، وتتنبق أهمية دراسة أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة من أكثر من اتجاه.

أولاً: الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال قيام الباحثان باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال المرونة الإستراتيجية وارتباطها وأثرها على تحسين الكفاءة الإنتاجية، وهو موضوع حديث التداول في مجال العلوم الإدارية، كما يأمل الباحثان أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي. تعتبر هذه الدراسة - على حد علم الباحثين - الأولى من نوعها التي تسلط الضوء على المرونة الإستراتيجية وأثرها على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في تقديم نموذج عملي خاص بتطوير مفهوم المرونة الإستراتيجية وكيفية تطبيقه لغرض تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وتقديم التوصيات التي تهدف إلى زيادة مستوى المرونة الإستراتيجية وتحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة، وكل ذلك لأجل تقديم خدمة توصيل التيار الكهربائي للمواطنين على أفضل وأرقى وجه ممكن.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
٢. إلقاء الضوء حول مستوى المرونة الإستراتيجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
٣. التعرف على مستوى الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
٤. الكشف عن الفروق في متوسطات إستجابات المبحوثين حول أثر المرونة الإستراتيجية في تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تعزى للمتغيرات الشخصية.
٥. تقديم الإقتراحات والتوصيات للجهات المعنية في ضوء ما تتوصل له الدراسة من نتائج.

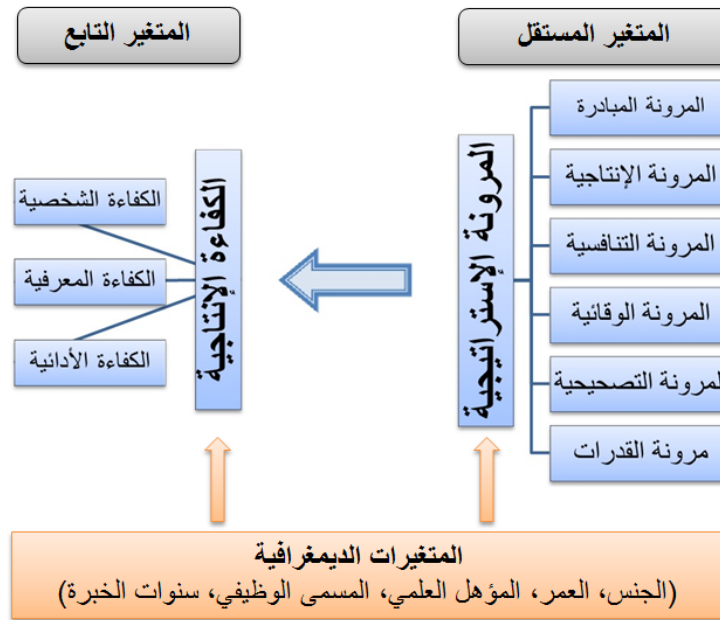
أنموذج الدراسة ومتغيراتها

المتغير المستقل: المرونة الإستراتيجية وتتمثل في المحاور التالية:

- المرونة المبادرة والمرونة الإنتاجية والمرونة التنافسية والمرونة الوقائية والمرونة التصحيحية ومرونة القدرات.

المتغير التابع: الكفاءة الإنتاجية وتتمثل في المحاور التالية:

- الكفاءة الشخصية والكفاءة المعرفية والكفاءة الأدائية.



شكل (1): يوضح نموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحثان بناءً على الدراسات السابقة: دراسة (Xiu,2017) ودراسة (Yi,2017) ودراسة (شيحا وآخرون، ٢٠١٦) ودراسة (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥) والموضحة في جدول (٤) لأبعاد المرونة الإستراتيجية، وبالرجوع الى جدول (٦) الموضح لأبعاد الكفاءة الإنتاجية

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المرونة الإستراتيجية والكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للمرونة الإستراتيجية على الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول تقييم أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

أ. المصادر الأولية:

قام الباحثان بتصميم وتوزيع إستبانة صممت خصيصاً كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب الميداني في هذا البحث تم توزيع الإستبيانات لدراسة مفردات الدراسة، وحصرت المعلومات، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. المصادر الثانوية:

تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

١. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
٢. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.
٣. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
٤. شبكة الإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في أصحاب المناصب الإشرافية العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بمسمى رئيس قسم وحتى مدير عام، ولقد تم اختيار هذه الفئة كونها الفئة التي تشارك في عملية التخطيط في الشركة والأقدر على الاجابة على أسئلة الاستبانة، واستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانة والبالغ عددهم (١١٩) موظف، حيث تم توزيع (١١٩) استبانة وتم استرداد (١١٩) استبانة أي أن نسبة الاستجابة كانت ١٠٠%.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم المرونة الإستراتيجية

تشير المرونة بشكل عام إلى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على رصد ومراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها، فهي خاصية مميزة للمنظمة تُظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية الداخلية وبين عوامل بيئتها الخارجية (Miryam Barad, 2017).

تُعد المرونة الإستراتيجية أحد أبعاد المرونة العامة للمنظمة حيث أنها تقوم بدور مخفف للصدمة لما تعانيه المنظمة من القلق أو حالة عدم التأكد البيئي الخارجي فتكون وظيفتها إمتصاص القلق أو عدم التأكد البيئي الخارجي وذلك تبعاً لتقدير مدى حجم القلق وتكرار حدوثه.

استخدم مصطلح المرونة الإستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية، وعلى الرغم من ذلك، لا يوجد في الأدبيات السابقة التي تناولت هذا المفهوم تعريف شامل يتفق عليه جميع الباحثين المعنيين في هذا المجال، وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، لإختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم (Yugiong, 2013).

يبين جدول (٣) مجموعة من التعريفات لمفهوم المرونة الإستراتيجية حسب آراء الباحثين.

جدول (٣): يوضح بعض وجهات نظر الباحثين في مفهوم المرونة الإستراتيجية

الباحث	تعريف المرونة الإستراتيجية
Fredericks, 2005	بدء إستجابة الشركة لفرص السوق المتاحة وإستخدام التكنولوجيات المتغيرة التي لها تأثير واضح على أداء الشركة
Hunger & Wheelen, 2007	قدرة المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، وهي القدرة على التجاوب والتكيف مع التغيرات البيئية، لذلك فإن المرونة الإستراتيجية تتطلب إلتزام طويل الأجل للتطور، كما تتطلب أن تكون المنظمة متعلمة وتمتاز بمهارات في إمتلاك

الباحث	تعريف المرونة الإستراتيجية
	وتأمين وتحويل المعرفة ونشرها بين جميع العاملين.
Abdulkareem, 2009	تمنح المرونة الإستراتيجية المؤسسة القدرة على تقديم منتجات جديدة، تعديل الطاقة الإنتاجية بسرعة، وتخصيص المنتجات، كما أنها تمكن المؤسسة من التأقلم مع التغيرات المتسارعة في محيط أعمالها.
Yuan et al. ,2010	قدرة الشركة على تحديد التغييرات في البيئة المحيطة لتخصيص الموارد المتاحة بسرعة وتوجيهها إلى مسارات عمل جديدة وذلك استجابة للتغيرات الحاصلة، وتنفيذ العمل بسرعة عندما يحين وقت العمل أو إيقافه أو عكس اتجاهه.
Brannen & Doz 2012	القدرة على إتخاذ قرارات حقيقية في الوقت المناسب كما يتطلب السوق السريع التغير والظروف الإستراتيجية المضطربة
Brueller et al, 2014	القدرة على التحرك الإستراتيجي النوعي كقدرة الشركة على إتخاذ خطوات إستراتيجية منقنة وذكية وسريعة بدرجة عالية
Xiu & others, 2017	قدرة الشركة على إستباق أو الإستجابة السريعة للتغيير في ظل الظروف التنافسية القوية، مما يؤدي بالشركة إلى تطوير أو الحفاظ على الميزة التنافسية.

المصدر: جرد بواسطة الباحثان بالإعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحثان أن المرونة الإستراتيجية تعبر عن إدراك وقدرة المنظمة على إستخدام كل ما هو متاح لديها من موارد فكرية ومادية وبشرية للتحويل من إستراتيجية إلى إستراتيجية أخرى حسب ما تتطلبه البيئة التنافسية المحيطة والمواجهة الأمتل لحالة عدم التأكد والمخاطر الملازمة لها.

أهمية المرونة الإستراتيجية

أدت حالات إزدیاد التعقيد البيئي وحالة عدم التأكد والإضطراب والديناميكية المتسارعة وشدة الضغوط التنافسية إلى وضع المؤسسات تحت ضغوط متنوعة ومتعددة الأبعاد، الأمر الذي بيّن حاجة المؤسسات إلى قدر مناسب من المرونة من أجل الإستعداد والتهيؤ للرد على ضغوط المحيط على نحو سريع، حتى أصبحت المرونة الإستراتيجية ضرورة

للمؤسسات تضمن من خلالها حياة متقدمة لقدرات ديناميكية، وقد أدركت المؤسسات أهمية المرونة الإستراتيجية لعدة أسباب منها (عبدوي، ٢٠١٧م، ص٧٦؛ Yonggu & Hing-pro Lo, 2004؛ Sushil & Gerhard؛ Chroust, 2015):

١. يعتبر تطبيق المرونة الإستراتيجية شرط مهم لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة ومراقبة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري إعتادها على إدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات ذات التقنيات العالية في ظل حالة عدم التأكد.
٢. تحقق المرونة الإستراتيجية للمؤسسات مكانة مميزة في السوق التنافسية، كما تساهم في زيادة قدرتها على الدفاع وتحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما يتوافق وينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن مؤسسة ما من تلبية وتوفير حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها، ولذلك فإن تحديد الأهداف بدقة والتركيز على قطاع معين من السوق يساعد المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن، ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع معينة من المنتجات.
٣. تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للإستجابة للتغيير في حاجات ورغبات الزبائن، وإهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل المستمر بينها وبين زبائنها.
٤. تمكين المؤسسات من المنافسة والنجاح في ظل التحديات والمنافسة الشديدة، والعولمة والانفتاح.
٥. تمكين المؤسسات من تغيير إستراتيجياتها بشكل مرن عندما يتحول زبائنها إلى منتجات مؤسسات منافسة، وتساعدنا في توليد وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فعاليتها على الإتصال، وفعالية خططها وإستراتيجياتها.

أبعاد المرونة الإستراتيجية

في إطار البحث عن الأبعاد التي تتفاعل فيما بينها لتشكل الإطار الفكري للمرونة الإستراتيجية، وذلك لإختيار مدى ممارسة المرونة الإستراتيجية، فقد وجد الباحثان العديد من آراء الباحثين الذي تناولوا العديد من الأبعاد من خلال دراساتهم، وسيتم تلخيص وعرض هذه الأبعاد في الجدول التالي:

جدول (٤) يوضح: وجهات نظر الباحثين في أبعاد المرونة الإستراتيجية

الباحث	الأبعاد
Ernest O-Tucker & Patrick Stacey, 2018 LUNGU MF, 2017	- الحساسية الإستراتيجية - مرونة الموارد - وحدة القيادة
Xiu & other, 2017 البغدادي والجبوري، ٢٠١٥م العطوي، ٢٠١٣م الشيخ يحيى، ٢٠١٠م عابد، ٢٠١٦م	- المرونة الإنتاجية - المرونة التنافسية - المرونة السوقية
شيحا وآخرون، ٢٠١٦م العطوي، ٢٠١٣م Combe & Others, 2012 Shimizu & Hitt, 2004	- المرونة المبادرة - المرونة التصحيحية - المرونة الوقائية
العطوي، ٢٠١٣م الشيخ يحيى، ٢٠١٠م	- مرونة إتخاذ القرارات الإستراتيجية - مرونة رأس المال البشري
Yi, 2017 الشريف، ٢٠١٥م KEVIN & FANG WU, 2009	- مرونة القدرات - مرونة الموارد

المصدر: جرد بواسطة الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

وبناءً على ما سبق من آراء الباحثين المختلفين في تحديد أبعاد المرونة الإستراتيجية فقد قام الباحثان بإختيار الأبعاد التالية (المرونة المبادرة، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، المرونة الوقائية، المرونة التصحيحية، مرونة القدرات) والتي تعتبر أكثر الأبعاد ملائمة للدراسة ومجتمعها.

أولاً: المرونة المبادرة:

هي مرونة إستراتيجية خاصة لها قدرة على بناء النموذج والتأثير على البيئة المحيطة بها بالإضافة إلى أخذ التدابير الهجومية والإستباقية لمحاولة تجنب العواقب الناشئة عن الغيبرات غير المتوقعة (Combe، Shimizu & Hitt, 2004) وهي مرونة إستراتيجية هجومية تتيح للشركة خلق وتطوير المبادرة وإحداث التغيير والتحكم به (Others, 2012). وشيخا وآخرون، ٢٠١٦م، ص ١٦٩).

ثانياً: المرونة الإنتاجية:

وهي قدرة الشركة على تصميم وتصنيع منتجاتها وتقديم خدماتها بوقت قصير وذلك من خلال التعديل في المنتجات والخدمات المقدمة (العطوي، ٢٠١٣م، ص ٤). والمرونة الإنتاجية تعبر عن قابلية وإستعداد المنظمة على تغيير عملياتها الخاصة بالإنتاج بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من المنتجات التقليدية القديمة إلى منتجات جديدة ومتطورة، وتتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغييرات في الظروف المحيطة التي تواجه المنظمة والتي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر أو من مستوى إنتاج لآخر ومن ثم قياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥م، ص ٢٥).

ثالثاً: المرونة التنافسية:

وهي قدرة الشركة على ترتيب مواردها المهمة بسهولة، والإستجابة السريعة لطلبات الزبائن المختلفة، وتنويع خيارتها الإستراتيجية بشكل فعال من خلال دراسة وتحليل التغييرات البيئية الخارجية وتخفيض التكاليف الإنتاجية (الشيخ يحيى، ٢٠١١م، ص ١١).

رابعاً: المرونة الوقائية:

وهي قدرة الشركة على تجنب الآثار السلبية والضارة المحتمل حدوثها، والتي قد تظهر عندما تدخل في حالات شديدة الخطورة.

وتستخدم المرونة الوقائية للحد من تأثير الظروف غير الملائمة أو السلبية وتمثل الخصائص الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في التصدي للظروف الطارئة (شيجا وآخرون، ٢٠١٦م، ص ١٦٩).

خامساً: المرونة التصحيحية:

وهي قدرة الشركة على القيام بأنشطة تعمل على إصلاح وترميم الأضرار التي سببتها الظروف السيئة مما يسمح لها بالحفاظ على بقائها واستمرارها في ظل الأزمات (شيجا وآخرون، ٢٠١٦م، ص ١٦٩).

سادساً: مرونة القدرات:

هي قدرة الشركة على الإستفادة الكاملة من الموارد المتاحة لها والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات الزبائن المتعددة (الشريف، ٢٠١٥م، ص ٣٤). وعرفها (KEVIN & FANG WU, 2009) على أنها قدرة المنظمة على إعادة تخصيص مواردها المختلفة إستجابة للتغير في البيئة المحيطة والطلب المتزايد.

الكفاءة الإنتاجية

مفهوم الكفاءة الإنتاجية

يعتبر مفهوم الكفاءة الإنتاجية من أكثر المفاهيم شيوعاً في علمي الإدارة والإقتصاد ورغم شيوعه إلا أنه من أكثر المفاهيم غموضاً فيقول الباحث "فابريكانت": أن الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة، فالناس يستعملون نفس المصطلح ويعنون به أشياء كثيرة (درة، ٢٠٠٤م، ص ٢٥). وسنذكر بعض وجهات نظر الباحثين في مفهوم الكفاءة الإنتاجية

جدول (٥): يوضح بعض وجهات نظر الباحثين في مفهوم الكفاءة الإنتاجية

الباحث	تعريف الكفاءة الإنتاجية
R.R. Barthwal, 2007	تحويل موارد ومدخلات العملية الإنتاجية إلى منتجات ذات جودة عالية مع تحقيق أعلى إستغلال للموارد المتاحة وأقل مستوى إهدار لها
Harold O.Fried and Others, 2008	هي المقياس الأمثل للحكم على أفضل إستخدام للموارد المتاحة للخروج بمنتجات عالية الجودة حسب المعايير القياسية المثلى

الطائي، ٢٠١٠م	الإستخدام الأمثل للمدخلات والموارد والعمالة والآلات والمعدات للحصول على أفضل المخرجات متضمنا الأساليب العلمية في الإدارة متمثلاً في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
Pantouvakis, 2017	كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وعلاقتها بالنتائج من العملية الإنتاجية أي أن إرتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي لإرتفاع الناتج المستخدم.

المصدر: جُرد بواسطة الباحثان بالإعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحثان أن الكفاءة الإنتاجية تعبر عن مدى تطابق وتوافق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة، كما أنها تحاول تطبيق الإستعمال الأمثل لكافة الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج كالموارد البشرية والمادية والإقتصادية والمعلوماتية المتاحة للحصول على أقصى فائدة منها لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

أبعاد الكفاءة الإنتاجية

في إطار البحث عن الأبعاد التي تتفاعل فيما بينها لتشكل الإطار الفكري للكفاءة الإنتاجية، فقد وجد الباحثان أن مختلف الباحثين تناولوا العديد من الأبعاد من خلال دراساتهم، وسيتم تلخيص وعرض هذه الأبعاد في الجدول التالي:

جدول (٦) يوضح: وجهات نظر الباحثين في أبعاد الكفاءة الإنتاجية

الباحث	الأبعاد
عصفور، ٢٠١٧م	- الكفاءة الشخصية
	- الكفاءة المعرفية
	- الكفاءة الأدائية
عون وشعلال، ٢٠١٣م	- الكفاءة الشخصية
	- الكفاءة الأدائية
Walraven & other, 2016; السعدية، ٢٠١٤م	- الكفاءة الأدائية

المصدر: جُرد بواسطة الباحثان بالإعتماد على المصادر المذكورة في الجدول

وبناءً على ما سبق من آراء الباحثين المختلفين في تحديد أبعاد الكفاءة الإنتاجية فقد قام الباحثان باختيار الأبعاد التالية (الكفاءة الشخصية، الكفاءة المعرفية، الكفاءة الأدائية) والتي تعتبر أكثر الأبعاد ملائمة للدراسة ومجتمعها.

أولاً: الكفاءة الشخصية:

تشير إلى المهارات والقدرات التي يوظفها الشخص في التعامل مع مواقف وظروف مهنية مع إظهار وإبراز الجانب الشخصي للموظف في الحكم على شيء ما أو في إتخاذ قرار معين (عصفور، ٢٠١٧، ص ٦١).

ثانياً: الكفاءة المعرفية:

هي المعلومات الأساسية والمعارف التي يمتلكها الموظف والتي يقدر من خلالها على القيام بالمهام الرئيسية الموكلة له في عمله على الوجه الصحيح والمناسب (عصفور، ٢٠١٧، ص ٦١ و حجازي، ٢٠١٥، ص ٣٥)

ثالثاً: الكفاءة الأدائية:

تشير الكفاءة الأدائية إلى قدرة ومهارة الموظف في حسن استخدام الحويلة ما بين المعارف التي يمتلكها والقدرة الشخصية له على إتمام الأعمال المختلفة المطلوبة منه (عصفور، ٢٠١٧، ص ٦١ و بنات، ٢٠٠٩، ص ٣٤).

أهمية الكفاءة الإنتاجية

تعتبر الكفاءة الإنتاجية عنصراً أساسياً من العناصر الخاصة بالنمو والتقدم الإقتصادي وتنعكس آثارها على المشاريع الفردية بصفة خاصة وعلى المجتمع بصفة عامة، وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفاً أساسياً للإدارة في المشروعات الحديثة والتي تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقها، وتتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية في العناصر التالية (مهدي، ٢٠١٢، ص ٣٣؛ Harold O.Fried and Others, 2008)

- تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيميات ورأس المال العامل الأمر الذي يحتم حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم العائد منها.
- تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة التوفيق والتوازن بين جميع الأطراف حيث أن الإدارة تواجه ضغوط متعددة في المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع والخدمات وتحسين جودتها في نفس الوقت، ومطالبة العاملين بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل وتحسين ظروف العمل.

- تعتبر الكفاءة الإنتاجية إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الإعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه العجز في الميزان التجاري.
- إرتباط الكفاءة الإنتاجية المباشر مع المستوى المعيشي للفرد والمجتمع فارتفاعها يؤدي بالنفع على العاملين والمؤسسة.
- تعتبر الكفاءة الإنتاجية مؤشراً على مدى الإستعمال الفعال للموارد المتوفرة ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج.

الدراسات السابقة

دراسة (عابد، ٢٠١٦م) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المرونة الإستراتيجية بمحاورها (المرونة لتنافسية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية) على تطبيق إدارة المعرفة وكانت الدراسة تستهدف الإدارة العليا في شركة الإتصالات الفلسطينية. أوصت هذه الدراسة إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية بتطوير الخيارات الإستراتيجية للإستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المستقبلية المحتملة الحدوث، كما أوصت أن تحرص الشركة وبشكل مستمر على تطوير خدماتها لتتناسب مع المتطلبات والحاجات الحديثة للمشاركين، وأن تقوم الشركة بتحفيز ظهور المعرفة الكامنة عند موظفيها للإستفادة منها في النهوض والتطوير المستمر للشركة.

دراسة (شيحا وآخرون، ٢٠١٦م) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في شركات التأمين في محافظة طرطوس في سوريا: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية على أداء شركات التأمين في محافظة طرطوس، وذلك من خلال دراسة ميدانية على شركات التأمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. وقد أوصت الدراسة بإتباع الشركات مزيج من المناورات التصحيحية والمبادرة، لأنه الأنسب في ظل المرحلة الراهنة، والقيام بمبادرات في سوق التأمين ولو بشكل طفيف كطرح منتجات تأمينية تمكن شركات التأمين من إستغلال الموارد المتاحة لديها بشكل أفضل.

دراسة (الشريف، ٢٠١٥م) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية: هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية، وقد تم استخدام أسلوب الدراسة المسحية، وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي يتم جمعها وتحليلها من قبل شركات التأمين، وذلك من خلال توجيه أنشطة تلك الشركات نحو تحديد الموارد والقدرات الواجب تطويرها وبناءها حتى تتمكن تلك الشركات من الإستجابة الفعالة لمتطلبات بيئتها وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (البغدادى والجبوري، ٢٠١٥م) بعنوان: أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة مقارنة بين شركتي زين وآسيا للاتصالات في العراق: هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية في شركتي زين وآسيا للاتصالات في العراق، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية على المرونة الإستراتيجية، وأوصت الدراسة بالإستمرار بتبني فكرة البراعة التنظيمية في الشركتين، والإعتماد على طرق أكثر جدوى من الأساليب والطرق الحالية في تحقيق المرونة التنافسية ومرونة رأس المالي البشري.

دراسة (العنزي، ٢٠١٤م) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي في شركة الطيران الكويتية: هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء في شركة الطيران الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة أساسية لجمع. وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مفهوم المرونة الإستراتيجية وأبعادها، وذلك لأهميتها ودورها في جعل المؤسسات مرنة في التكيف مع المتغيرات البيئية على المدى البعيد بما ينعكس على جودة الأداء.

دراسة (الشيخ يحيى، ٢٠١٠م) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية: هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأوصت الدراسة بضرورة الإستجابة السريعة لإحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع وذلك لتقليل حجم المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.

دراسة (Xiu & other, 2017) بعنوان: المرونة الإستراتيجية والممارسات المبتكرة للموارد البشرية وأداء الشركات الصينية.

Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model

تهدفت هذه الدراسة للتعرف على دور ممارسات الموارد البشرية المبتكرة بإعتبارها أحد الأدوات المهمة التي تؤثر على المرونة الإستراتيجية والأداء الثابت، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير لممارسات الموارد البشرية على المرونة الإستراتيجية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تبني ممارسات الموارد البشرية المبتكرة له تأثير قوي على إنتاجية الموظفين، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على إدارة الشركة التركيز بشكل أكبر على تطوير ممارسات مبتكرة للموارد البشرية للحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة أعمال سريعة التغير .

دراسة (LUNGU MF, 2017) بعنوان: تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال الإبتكار في نموذج الأعمال: دراسة حالة شركات الاتصالات في رومانيا

Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry

هدفت هذه الدراسة للتركيز على الخطط التي تستخدمها شركات الاتصالات من أجل تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في صناعة الاتصالات كما تهدف الدراسة إلى البحث عن الأسباب التي تدعم صناعة الاتصالات لتبقى مبتكرة وتنافسية في السوق. أظهرت نتائج الدراسة حقيقة أن الرشاقة الإستراتيجية هي مفهوم شائع في صناعة الاتصالات لأن معظم المنافسين على دراية به ولكن ما ينقصهم هي كيفية التعامل مع العوامل التي تؤثر على الرشاقة الإستراتيجية فقامت الدراسة ببحث وبيان أهم عوامل الرشاقة الإستراتيجية وهي: خلق القيمة والإبتكار والمرونة والسرعة. أوصت الدراسة بالإهتمام والتركيز على إستدامة الأعمال والإبتكار بالإضافة إلى تعميق البحوث التي تستهدف أعمال الاتصالات التي أصبحت العنصر الأساسي في التواصل العالمي.

دراسة (Yi, 2017) بعنوان: التعلم من أسفل إلى أعلى، والمرونة الإستراتيجية والتغيير الإستراتيجي في الشركات الصينية.

Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التعلم من أسفل إلى أعلى على المستوى الإداري وسرعة التغيير الإستراتيجي وإذا كانت هذه العلاقات تعتمد على المرونة الإستراتيجية أم لا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مرونة الموارد تضعف العلاقة الإيجابية بين التعلم من أسفل إلى أعلى وسرعة التغيير الإستراتيجي، مع تعزيز تأثير التعلم من أسفل إلى أعلى على حجم التغيير الإستراتيجي، وأوصت الدراسة بتقديم إرشادات قوية للشركات حول كيفية الإستخدام الأفضل للمرونة الإستراتيجية من أجل الاستفادة من التعلم ونقل الخبرات من قاعدة الهرم الإداري وحتى رأسه.

دراسة (Maja Sajdak, 2014) بعنوان: المواكبة بين الرشاقة التشغيلية والمرونة الإستراتيجية لضمان أعلى كفاءة للأداء التشغيلي للشركة

Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations

هدفت هذه الدراسة الى الدمج والجمع بين الرشاقة الإستراتيجية والتشغيلية للحصول على أعلى وأفضل أداء للشركة، فالرشاقة الإستراتيجية موجهة نحو الخارج حيث أنها تتطوي على مسح البيئة وتقييم الإحتمالات المؤثرة في صناعة معينة، وكذلك الإحتمالات التكنولوجية، القوى التنافسية، وتغيرات السوق، أما الرشاقة على المستوى التشغيلي موجهة نحو التغييرات التي تحدث داخل المنظمة، لا سيما فيما يتعلق بعمليات التصنيع والتنسيق. كما أنه يهدف الى تحديد العوامل المعيقة للمرونة الإستراتيجية والرشاقة التشغيلية للشركات. لخص الباحث التوصيات في الإهتمام بإجراء المزيد من البحوث فيما يتعلق تأثير الرشاقة التشغيلية والمرونة الإستراتيجية على كفاءة أداء الشركات وكذلك لبناء ميزة تنافسية.

دراسة (Guo, 2014) بعنوان: المرونة الإستراتيجية وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة في الإقتصاد الناشئ في الصين.

Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: A contingency perspective

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المرونة الإستراتيجية وأداء الشركات المتوسطة والصغيرة في الإقتصاد الناشئ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن العلاقة بين المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها من جهة وأداء الشركة الناشئة من جهة أخرى تخضع للإشراف على نطاق واسع من قبل (الشدة التنافسية والعوامل البيئية المحيطة، والأنشطة الداخلية)، فضلاً عن عامل (الروابط الإدارية)، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام المرونة الإستراتيجية في الشركات المتوسطة والصغيرة لما لها من دور في تحسين أداء الشركات.

دراسة (Sebastian Kortmann & other, 2014) بعنوان: ربط المرونة الإستراتيجية والكفاءة التشغيلية: دور الوساطة للقدرات التشغيلية البارعة في الهند والولايات المتحدة الأمريكية

Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities

هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة الهامة رغم أنها معقدة بين المرونة الإستراتيجية والكفاءة التشغيلية، استخدم الباحثون بيانات جمعت من الإدارات العليا بالمشاريع التنفيذية عالية المستوى في شركات التصنيع في الهند والولايات المتحدة الأمريكية كون هذان البلدان من الدول التي تتمتع بأعلى وأسرع معدلات النمو في جميع أنحاء العالم وأظهرت النتائج أن القدرات التشغيلية البارعة تتوسط الربط بين المرونة الإستراتيجية والكفاءة التشغيلية بشكل قوي، كما بينت النتائج أن الإرتباط بين المرونة الإستراتيجية والكفاءة التشغيلية يكسب الشركة ميزة تنافسية عالية وأوصت هذه الدراسة إلى الإنتباه وملاحظة خطر زيادة الكفاءة التشغيلية على حساب المرونة الإستراتيجية. هذا الخلل، على سبيل المثال يمكن أن يؤدي إلى تفضيل الربحية على المدى القصير على القدرة على التكيف على المدى الطويل. كما ويجب ملاحظة أن الكفاءة التشغيلية على غرار المرونة الإستراتيجية هي شرط ضروري، ولكنه غير كاف، لتحقيق ميزة تنافسية ثابتة.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

أولاً: تحليل محاور المرونة الإستراتيجية

استخدم الباحثان الإختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لمحاور المرونة الإستراتيجية والدرجة الكلية، ثم قام الباحثان بتحليل بيانات كل محور من محاور المرونة الإستراتيجية على حده:

جدول (٧): يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب

لكل محور من محاور المرونة الإستراتيجية والدرجة الكلية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة إختبار (T)	القيمة الإحتمالية (sig)	الترتيب	درجة الموافقة
١	المحور الأول: المرونة المبادرة	6.44	1.60	64.4	2.982	0.003	٢	متوسطة
٢	المحور الثاني: المرونة الإنتاجية	6.37	1.74	63.7	2.334	0.021	٣	متوسطة
٣	المحور الثالث: المرونة التنافسية	6.27	1.61	62.7	1.819	0.071	٦	متوسطة
٤	المحور الرابع: المرونة الوقائية	6.36	1.58	63.6	2.491	0.014	٤	متوسطة
٥	المحور الخامس: المرونة التصحيحية	6.48	1.57	64.8	3.309	0.001	١	متوسطة
٦	المحور السادس: مرونة القدرات	6.28	1.65	62.8	1.875	0.063	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	6.37	1.47	63.7	2.756	0.007		متوسطة

يتبين من جدول (٧) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لإستجابات المبحوثين على فقرات المرونة الإستراتيجية كان بدرجة متوسطة وبلغ (٦٣.٧%)، نستنتج من ذلك أن موافقة أفراد العينة على المرونة الإستراتيجية وفقراتها كان بشكل عام متوسطاً، وتُظهر هذه النتيجة أن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة لديها إستجابة متوسطة للتغيرات المحيطة بها، ويعزى ذلك إلى أن الظروف التي تعمل بها شركة توزيع كهرباء محافظات غزة في القطاع تضعها أمام خيارين وهما إما أن تكون مرنة في التعامل مع المستجدات الطارئة والظروف المتغيرة المحيطة بها، وبذلك تستطيع الإستمرار في السوق وتقديم الخدمات للمستهلكين حتى لو كان ذلك بالحد المتوسط، أو أن تكون خارج نطلق المرونة في التعاطي مع

هذه الظروف السلبية المتغيرة وهذا ما يندرج وينبئ الشركة على أنها قد تكون على مشارف مرحلة الإنهيار أو عدم القدرة على تقديم الخدمات للمستهلكين، كل ذلك يجبر الشركة على اللجوء للمرونة الإستراتيجية سواء تم التخطيط لذلك مسبقاً أو تم التعامل مع الظروف الحالية الطارئة. **إتفقت نتائج هذه الدراسة** مع دراسة (شيحا، ٢٠١٦م) والتي بينت أن شركات التأمين في محافظات طرطوس في سوريا تطبق المرونة الإستراتيجية بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٥٣.٥%)، ودراسة (Sebastian Kortmann & other, 2014) التي أنتجت أن درجة إرتباط وأثر المرونة الإستراتيجية والكفاءة التشغيلية الأداة للإدارات العليا في شركات التصنيع والتتفيذ في الهند متوسطاً وبوزن نسبي (٤٤%). **وإختلفت نتائج هذه الدراسة** في مستوى ممارسة وتطبيق المرونة الإستراتيجية عن الدراسات التالية: دراسة (عابد، ٢٠١٦م) والتي طبقت في شركة الإتصالات الفلسطينية وكان مستوى المرونة الإستراتيجية مرتفعاً جداً ووزنها النسبي (٨٧.٣%)، ودراسة (الشريف، ٢٠١٥م) التي كان مستوى المرونة الإستراتيجية في شركات التأمين الأردنية مرتفع وبنسبة (٦٥.١%)، ودراسة (Sebastian Kortmann & other, 2014) التي أنتجت أن درجة إرتباط وأثر المرونة الإستراتيجية والكفاءة التشغيلية الأداة للإدارات العليا في شركات التصنيع والتتفيذ في الولايات المتحدة الأمريكية مرتفعاً بنسبة (٧١%)، ودراسة (البغدادي والجبوري، ٢٠١٣) والتي كان مستوى وجود المرونة الإستراتيجية في شركتي (زين واسيا سيل) للإتصالات في العراق مرتفعاً وبوزن نسبي مقداره (٧٤%)، ويرجع الباحث الإختلاف بين نتائج الدراسة الحالية مع باقي الدراسات إلى العديد من العوامل منها إختلاف طبيعة عمل المؤسسات من حيث عينة الدراسة وإختلاف أزمنة وبيئات تطبيق الدراسات بالإضافة إلى الفارق الجغرافي وعدد المستفيدين من خدمات الشركات وكذلك الإختلاف في التحديات والتغيرات في بيئات عمل الشركات الداخلية منها والخارجية.

ثانياً: تحليل محاور الكفاءة الإنتاجية

استخدم الباحثان الإختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لمحاور الكفاءة الإنتاجية والدرجة الكلية، ثم قام الباحثان بتحليل بيانات كل محور من محاور الكفاءة الإنتاجية على حده:

جدول (١٤): يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب

لكل محور من محاور الكفاءة الإنتاجية والدرجة الكلية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب	درجة الموافقة
١	المحور الأول: الكفاءة الشخصية	7.13	1.57	71.3	7.868	0.000	١	مرتفعة
٢	المحور الثاني: الكفاءة المعرفية	6.81	1.67	68.1	5.280	0.000	٣	مرتفعة
٣	المحور الثالث: الكفاءة الأدائية	7.02	1.55	70.2	7.220	0.000	٢	مرتفعة
	الدرجة الكلية	6.99	1.54	69.9	7.027	0.000		مرتفعة

يبين من جدول (٥.١٤) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لإستجابات المبحوثين على فقرات الكفاءة الإنتاجية كان مرتفعاً وبلغ (٦٩.٩%)، حيث احتل محور الكفاءة الشخصية المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧١.٣%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عصفور، ٢٠١٧م) والتي أظهرت أن الكفاءة الشخصية لدى موظفي مراكز الصحة النفسية في قطاع غزة مرتفعة بواقع وزن نسبي (٨٣.١٣%). ولقد جاء محور الكفاءة الأدائية في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٠.٢%) وهي تتفق مع دراسة (عصفور، ٢٠١٧م) والتي أظهرت نتائجها أن الكفاءة المعرفية لدى موظفي مراكز الصحة النفسية في قطاع غزة مرتفعة ولها وزن نسبي مقداره (٨٤.١٢%)، في حين جاء محور الكفاءة المعرفية في المرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي (٦٨.١%) وهذا يتفق مع نتيجة دراسة: (عصفور، ٢٠١٧م) والتي أثبتت أن وجود الكفاءة الأدائية المرتفعة عند موظفي مراكز الصحة النفسية في قطاع غزة ووزن نسبي مقداره (٨١.٤٧%)، كما تتفق مع دراسة (Walraven, 2016) حيث بيّنت أن مستوى الكفاءة الأدائية للعاملين الإداريين في مؤسسات الرعاية الرياضية في هولندا مرتفعاً، ودراسة (شيحا وآخرون، ٢٠١٦م) بأن كان مستوى كفاءة الأداء في شركات التأمين في محافظة طرطوس في سوريا مرتفعاً.

نستنتج مما سبق أن موقفة أفراد العينة من الإداريين في الشركة على إمتلاك الشركة لموظفين لديهم كفاءة إنتاجية عالية، ذلك أن الشركة اهتمت بالكفاءة الشخصية للموظف المسؤول أو الإداري كأساس لتحقيق الكفاءة الإنتاجية العامة للشركة ومن ثم الإهتمام بتطوير الكفاءة المعرفية والأدائية للإداريين لتكون بذلك قد حققت منظومة الكفاءة الإنتاجية بشكل كامل للوصول إلى أهداف الشركة وتطوير خدماتها. تتفق هذه النتيجة مع: دراسة (الغوطي، ٢٠١٧م) حيث

أظهرت نتائجها أن مستوى الكفاءة الإنتاجية كان مرتفعاً في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين ويزن نسبي مقداره (٧٦%)، ودراسة (شيجا وآخرون، ٢٠١٦م) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى شركات التأمين في محافظة طرطوس بسوريا مرتفعة، ودراسة (مهدي، ٢٠١٢م) والتي ذكرت أن مستوى الكفاءة الإنتاجية مرتفع في شركة صناعة الكوابل في بسكرة-الجزائر. وإختلفت نتائج هذه الدراسة من حيث إدراك وقياس الكفاءة الإنتاجية مع دراسة (بدر، ٢٠١٦م) والتي درست مستوى الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الحكومية الفلسطينية حيث كان المستوى العام لها متوسطاً وبمعدل نسبي (٦٣.٣٥%)، ويرجع الباحث هذا الاختلاف في مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات إلى فعالية النظام الرقابي وإجراءات المتابعة للأعمال وللموظفين داخل المؤسسة.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المرونة الإستراتيجية والكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

لإختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول (١٨): يوضح مصفوفة الارتباط بين المرونة الإستراتيجية والكفاءة الإنتاجية

في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة

المتغير	البيان	الكفاءة الإنتاجية	الكفاءة الشخصية	الكفاءة المعرفية	الكفاءة الأدائية
المرونة الإستراتيجية	معامل الارتباط	*٠.٧٤	*٠.٧٦	*٠.٦٨	*٠.٧٠
المرونة المبادرة	معامل الارتباط	*٠.٦٢	*٠.٦٥	*٠.٥٤	*٠.٥٩
المرونة الإنتاجية	معامل الارتباط	*٠.٦٣	*٠.٦٧	*٠.٥٥	*٠.٦٠
المرونة التنافسية	معامل الارتباط	*٠.٧٢	*٠.٧١	*٠.٦٨	*٠.٧٠
المرونة الوقائية	معامل الارتباط	*٠.٦٩	*٠.٧٠	*٠.٦٥	*٠.٦٣

*.٠٦٤	*.٠٦٥	*.٠٧٠	*.٠٦٩	معامل الارتباط	المرونة التصحيحية
*.٠٦٤	*.٠٦٣	*.٠٦٩	*.٠٦٨	معامل الارتباط	مرونة القدرات

* الارتباط دال احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (١٨) أن قيم الاحتمالات كانت أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، أي أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، أي أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية ومحاورها والكفاءة الإنتاجية ومحاورها في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. وبذلك يمكن قبول الفرضية.

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تدل على أهمية المرونة الإستراتيجية ومدى الحاجة إليها، حيث أن ممارستها تؤدي الى سرعة تكيف الشركة مع الظروف المتغيرة حولها والمحيط بها من أحداث ومشاكل ناتجة عن الظروف السياسية التي يمر بها قطاع غزة منذ أكثر من إثني عشرة سنة والتي أثرت سلباً وزادت من الضغوط على شركة توزيع الكهرباء خاصة أنها الموزع الوحيد للتيار الكهربائي في قطاع غزة، هذه الخدمة التي تعد من أكثر الخدمات حيوية للمواطنين وعدم القدرة على الإستغناء عنها. إن تطبيق وممارسة المرونة الإستراتيجية أثبت في هذه الدراسة علاقته وارتباطه بتحسين الكفاءة الإنتاجية مما يزيد من قدرة الشركة على التطوير وتقديم خدماتها بصورة أفضل وبالتالي الوصول للتميز المؤسسي وإكتساب ثقة الجمهور حول مصداقية الشركة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للمرونة الإستراتيجية على الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

تم استخدام نموذج الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (المرونة المبادرة، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، المرونة الوقائية، المرونة التصحيحية، مرونة القدرات) على المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (١٩): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير	قيمة المعامل	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	قيمة إختبار (F)	R ² للنموذج
---------	--------------	----------	-------------------	-----------------	------------------------

0.57	*77.408	*0.000	5.156	2.10	المقدار الثابت
		*0.000	5.013	0.46	المرونة التنافسية
		*0.001	3.283	0.31	المرونة التصحيحية

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (١٩) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الإنحدار المتعدد وقد تبين أن محاور (المرونة التنافسية، المرونة التصحيحية) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (الكفاءة الإنتاجية) حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٠٥.

ويوضح الجدول السابق قيمة (إختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائياً مما يدل على القوة التفسيرية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي ٠.٥٧ وهذا يعني أن محاور المرونة الإستراتيجية المتمثلة في محوري (المرونة التنافسية، المرونة التصحيحية) فسرت ٥٧% من التباين الكلي في (الكفاءة الإنتاجية) والباقي ٤٣% يرجع لعوامل أخرى

تؤثر على الكفاءة الإنتاجية = $2.10 + (0.46 \times \text{المرونة التنافسية}) + (0.31 \times \text{المرونة التصحيحية})$

صيغة معادلة الإنحدار في الصورة التالية:

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة ترجع إلى الأهمية البالغة لتطبيق المرونة الإستراتيجية وأبعادها من مرونة تنافسية ومرونة تصحيحية حيث أن توافر هذه الأبعاد له تأثير كبير على الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية):

١. أظهرت نتائج الدراسة أن شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تطبق المرونة الإستراتيجية بدرجة متوسطة بوزن نسبي

(٦٣.٧%)، أي أن الشركة في محافظات غزة تستجيب بمعدل متوسط للتغيرات المحيطة بها، ويعزى ذلك إلى أن

الظروف التي تعمل بها غير مستقرة وخارجة عن إطار التنبؤ والتخطيط.

٢. أظهرت الدراسة أن الشركة تولي إهتماماً متوسطاً للتخطيط الإستراتيجي لأن نسبة من هذه الخطط لا تنفذ حسب الجدول الزمني الخاص بها وذلك بسبب العقبات السياسية التي تواجه الشركة.
٣. توفر الشركة أنظمة وقوانين رقابية تضمن قيام الفريق الرقابي بمهامه كاملة للتأكد من تطبيق الخطط الموضوعة ولضمان الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.
٤. تبين من الدراسة حرص الشركة على القيام بخدماتها وتخصيص مواردها على مستوى الفروع الموزعة في أنحاء القطاع وذلك حسب عدد المشتركين في كل فرع من جهة وأولويات العمل من جهة أخرى.
٥. تعمل الشركة على تطوير ثقافتها من حيث زرع بعض المفاهيم الإدارية كالمرونة الإستراتيجية وأسلوب المشاركة والمنظمة المتعلمة وذلك للنهوض بالمستوى الإنتاجي العام للشركة.
٦. إن الشركة تحاول الوصول للحد الأقصى في السرعة في تقديم الخدمات دون الإهتمام برأي المشتركين عن مستوى الخدمة المقدمة وذلك بسبب الظروف السياسية التي تؤثر على مستوى تقديم الخدمة.
٧. إن الشركة لا تستخدم أسس البحث العلمي إلا بالحد المتوسط في تطوير الخطط الإستراتيجية المرنة وتطبيقها والرقابة عليها وإنما تعتمد على الخبرة المتراكمة لدى طاقمها الإداري والفني.
٨. تحتاج الشركة إلى بعض الأنظمة إلكترونية لمساعدة طاقم الصيانة في تحديد وتوقع الخلل على الشبكات قبل حدوثه وذلك لضمان توفير الخدمة بشكل شبه مستمر.
٩. تعمل شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بكفاءة إنتاجية مرتفعة وبوزن نسبي (٦٩.٩%)، إلا أن الشركة بحاجة الى خطط تطويرية على مستوى الكفاءة الإنتاجية الفردية والعامية للشركة.
١٠. تحتاج الشركة لمزيد من متابعة وتقديم برامج تطويرية للطاقم الإداري والفني لمحاولة الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، بالإضافة الى تطوير برامج تحفيزية للعاملين.
١١. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور المرونة الإستراتيجية التالية (المرونة التنافسية، المرونة التصحيحية) على الكفاءة الإنتاجية حيث فسرت هذه المحاور ٥٧% من التباين الكلي في الكفاءة الإنتاجية، مما يدل على أن تطبيق المرونة الإستراتيجية يساعد على تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة، والذي بدوره يؤدي إلى تجاوز العقبات والظروف الصعبة للإستمرار والتطوير في تقديم خدماتها.

التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي عرضها الباحثين فإنه يقترح التوصيات التالية:

١. تطوير وتصميم خطة إستراتيجية تتسم بالمرونة من خلال تطوير بدائل إستراتيجية فرعية يمكن الجوء إليها وقت الحاجة الماسة والإستفادة منها بشكل سريع، والإهتمام بتحديد نقاط القوة والتركيز عليها ونقاط الضعف لمحاولة تجنبها في الشركة.

٢. ضرورة تركيز الشركة على مبدأ المبادرة في التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ المتعلق بذلك، لما لها من أهمية في توقع الخلل وإستجابة الشركة للتغيرات الطارئة في مجال عملها بشكل سريع.

٣. الإلتزام بالتخطيط الإستراتيجي كعملية مستمرة والمحافظة على التغذية الراجعة أثناء تنفيذ الخطة لضمان التنفيذ بالشكل الأفضل.

٤. الإهتمام بالبدائل الإستراتيجية المتاحة عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية وذلك بسبب التغيرات في العوامل الإقتصادية والسياسية.

٥. ضرورة الإهتمام بالثقافة التشاركية داخل وخارج الشركة وإشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي.

٦. الإهتمام بتعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات المشتركين، والإتجاه نحو التطوير والتحسين في العملية الإنتاجية

٧. تركيب وتطوير أنظمة إلكترونية للمساعدة في تقديم الخدمات بأقصى سرعة ومحاولة توقع الحدث قبل وقوعه.

٨. ضرورة قيام الشركة بالتركيز على مدراء الفروع وتوفير كادر إداري ذو كفاءة عالية لتطبيق وتنفيذ ما يطلب منهم تجاه العمل.

٩. ضرورة متابعة التغيرات التي تطرأ على العاملين وذلك لضمان تقديم خدمات مميزة، والعمل على الإبتكار والإبداع.

١٠. ضرورة قيام الشركة بالتأمين ضد المخاطر على مواردها، والمحافظة على المرونة في التفكير على الأمد الطويل، والسعي لإيجاد خيارات جديدة للتطور والتقدم.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو جزر، بشار (٢٠١٨م). دور تكنولوجيا استراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة إتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
٢. أبو صفية. ميسون (٢٠١٧م). محددات الإنتاجية للعاملين في القطاع الصناعي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
٣. أرثر. أيه (٢٠٠٦م). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. ط١. مكتبة لبنان للنشر: لبنان.
٤. الأشرم، نجاح (٢٠١٦م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرار لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
٥. بدر. نضال (٢٠١٦م). التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الانتاجية في الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الادارة والسياسة، غزة.
٦. البغدادي، عادل، الجبوري، حيدر (٢٠١٥م). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ١٧ (١).
٧. جميل. عبد الكريم (٢٠١٥م). ادارة الموارد البشرية. ط١. الأردن: دار الحامد للنشر.
٨. حجازي، رولا (٢٠١٥م). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
٩. السبيل. حمد (٢٠٠٣م). عوامل الانتاجية وعلاقتها بأنماط القيادة الادارية في الأجهزة الأمنية في الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
١٠. السعدية، حمدة (٢٠١٤م). الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية ١٥ (١).
١١. السلمي، علي (٢٠٠٠م). إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية. ط٢. القاهرة: دار المعارف.

١٢. الشريف. روان (٢٠١٥م). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
١٣. شيحا. أيمن. وآخرون (٢٠١٦م). أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ١ (٣٨).
١٤. الشيخ يحيى. بسمة (٢٠١٠م). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
١٥. الصباغ. عماد (٢٠٠٠م). نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، الأردن: دار الثقافة.
١٦. الطائي. نبيل (٢٠١٠م). تحليل المتغيرات الاقتصادية. ط١. عمان: دار البداية.
١٧. عصفور، محمود (٢٠١٧م). الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
١٨. العطوي، مهند (٢٠١٣م). أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال.
١٩. عون، علي، شعلال، نصر (٢٠١٣م). الكفايات الشخصية والأدائية لدى معلمات التربية التحضيرية. ملتقى التكوين بالكفايات بالتربية. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
٢٠. عيسى، محمود (٢٠١٣م). مجلة الاقتصاد والأعمال. منتديات سنارت تايم. تاريخ الاطلاع ٢٤/٦/٢٠١٨م.
٢١. القليطي. سعيد، حسنين. وائل (٢٠١٧م). تعريف الكفاءة الإنتاجية لموظفي القطاع العام وأساليب قياسها وآليات تحسينها باستخدام تقنيات الهندسة الصناعية. جامعة الملك عبد العزيز. السعودية.
٢٢. المنصور. نصر (٢٠٠٩م). ادارة العمليات الانتاجية. ط١. الأردن: دار الحامد للنشر.
٢٣. مهدي. منير (٢٠١٢م). الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية في الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر. الجزائر.
٢٤. النجار، فايز (٢٠١٠م). نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري. ط١. عمان: دار حامد.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdulkareem Salameh Awwad, The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives : an empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies, Jordan journal of Business Administration, V.5,N°.3,2009.
2. Abuzaid, A. N. (2015). Examination the impact of total quality management practices in achieving strategic agility: applied study on the Jordanian private hospitals. *European Journal of Business and Management*, 7(27), 87–96.
3. Barad, M. (2018). *Strategies and Techniques for Quality and Flexibility*. Springer.
4. Brueller, N., Carmelina, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? *California Management Review*, 56(3), 39–58.
5. Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2014). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486–499.
6. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2012). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118.
7. Edosomwan, J. (1995). *Integrating productivity and quality management*. CRC Press.
8. Feifei, Y. U. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1711–1720.
9. Fredericks, E. (2005). Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 555–565.

10. Fried, H. O., Lovell, C. K., Schmidt, S. S., & Schmidt, S. S. (Eds.). (2008). *The measurement of productive efficiency and productivity growth*. Oxford University Press.
11. HUNGER, J. Daved; Wheelen, Thomas L. Essentials of strategic management (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey; Pearson Prentice Hall, 2007, 87–94.
12. Michael Raynor, Strategic Flexibility, A Deloitte Research Monograph, p3, 18/05/2016, Article sur le site électronique.
13. Ping, T. A., Yeang, L. K., & Muthuveloo, R. (2017). The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(1).
14. Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7.
15. Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44–59.
16. Walraven, M., Koning, R. H., Bijmolt, T. H., & Los, B. (2016). Benchmarking sports sponsorship performance: Efficiency assessment with data envelopment analysis. *Journal of Sport Management*, 30(4), 411–426.
17. Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), 1335–1357.
18. Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom–up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161–183.

19. Yonggui & Hing (2004). Customer Focused Performance And Its Key Resource-Based Determinants: An Integrated Framework.
20. Yuan, L., Zhongfeng, S., & Yi, L. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? Technovation, 30(5-6), 300-309.