



## المرؤنة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

دراسة تحليلية لآراء مديرى عدد من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية

وريا نجم رشيد<sup>1</sup>, شهلا عبد الله محمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قسم إدارة التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

<sup>1</sup>قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة جيھان- السليمانية ، السليمانية، العراق

<sup>2</sup>قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

Email:wrya.rashid@univsul.edu.iq<sup>1</sup>, wirya.najm@sulicihan.edu.krd<sup>1</sup>,

shahlaabdula@yahoo.com<sup>2</sup>

### الملخص:

تهدف البحث الحالي إلى تحليل العلاقة والأثر بين المرؤنة الإستراتيجية والأداء المتميز، ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإستطلاع آراء المديرين في عدد من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية بلغ عددها (14) شركة، فقد تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد المجتمع بصورة مباشرة وكذلك ألكترونياً عن طريق (Google Form) ، وبعد فرز الإستبانات وتدقيقها بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (222) إستبانة، وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS V.26) و (AMOS V.26)، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين المرؤنة الإستراتيجية والأداء المتميز، اضافة الى وجود تأثير معنوي للمرؤنة الإستراتيجية عموماً في الأداء المتميز، وبناءً على ماتم الوصول إليه من استنتاجات تمت صياغة مجموعة من المقترنات أهمها أن تحرص الشركات المبحوثة على زيادة الاهتمام بالمرؤنة الإستراتيجية وأبعادها لما ذلك من أثر كبير في تحقيق الأداء المتميز، وبالتالي تعزيز قدراتها بما يمكنها من الاستدامة والتقوف على المنافسين فضلاً عن ريادة السوق وإنعكاس ذلك على قدراتها فيتمكنها من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية بنجاح.

**الكلمات المفتاحية:** المرؤنة إستراتيجية، الأداء المتميز، الشركات الاتصالات، مدينة السليمانية.

### پوخته:

ئامانچی سەرەکی بۇ ئەم توپۇزىنەمەھىيە بىرىتىيە لە شىكىرنەمەھىي پەيپەندى و كارىگەری تىيان دوو گۈراۋى سەرەکى ئەمەنىش: ( مىانەرەمەھىي (نەرمى) ستراتېزى و ئەنجامدان (نمایش) ئى ناياب )، وە لە پىتاو بىدىھەنلىنى ئامانچەكانى ئەم توپۇزىنەمەھىتە پېشت بىمىتاراوه بە پۈزۈگەرامى وەسفى شىكارى بۇ زانىنى بۆچۈونى بېرىۋېرەكان لە ژمارىيەك لە كۆمپىانىيەكەن پەيپەندىكىردن لە شارى سليمانى كە ژمارەيان گەشتە (14) كۆمپانىا، كە فۇرمى راپرسى بىسىر ھەممۇ تاكەكانى كۆمەلگەھى توپۇزىنەمەھىدا دابەشكرا چ بە شىۋەھى راستەھۆخ و وەھەرەھە باھى شىۋەھى ئەھلىتكەرقۇنى لەرىيگەي (Google Form)، وە لە پاشاندا جىاڭىرنەمەھى راپرسىيەكان و وردىيەنەن تىياناندا كە ژمارەھى فۇرمە راپرسىيە گۈنچاۋەكان بۇ بەكارەتىنان ورچاۋاڭىردى بۇ شىكارى كەنلىنى بۇ وەھەرەھە كە كۆمەشتووەتە (222) فۇرمى راپرسى وە كۆمەلەنگى لە شىۋازى ئاماركىردن بۇ شىكىرنەمەھى داتاكان بەكارەتتەن لە رىيگەھى پۈزۈگەرامى پاكتىچە ئامارىيەكانەھە (SPSS V.26) و (AMOS V.26)، توپۇزەر گەشتۇرۇ بە كۆمەلەنگى لە دەرئەنچام كە گەنگەزىنەن بۇونى پەيپەندىكى بېكەمەبەست دەرکەردىن لە تىيان (ميانەرەمەھىي (نەرمى) ستراتېزى و ئەنجامدان (نمایش) ئى ناياب )، سەرەتە ئەمەش بۇونى كارىگەرەمەھىي مەعنەمە ( ميانەرەمەھىي (نەرمى) ستراتېزى بە شىۋەھى كەنلىنى بۇ سەر ئەنجامدان (نمایش) ئى ناياب )، وە بە پېشت بەستن بە بە دەرئەنچامانەھى كە بېكەمەش تۇرۇن دارشتن بۇ كۆمەلەنگى لە بېشىناركراوه كە گەنگەزىنەن بىرىتىيە لەھەمە ئەم توپۇزىنەمەھىي كە توپۇزىنەمەھىيان لەسەر ئەنجامدا راوه بېپۇيىتە گەنگى زىاتر بەن بە ( ميانەرەمەھىي (نەرمى) ستراتېزى وە لايەنەكانى بەھۆي ئەم كارىگەرە زۆرە كە ھەيمىتى لەسەر ئەنجامدان (نمایش) ئى ناياب )، كە ئەمەش دەبىتە ھۆي بەھەنگى بېشىنەنگى لە تواناكانى وەك تواناي مانەھە و بەردهوام بۇون و سەرەكەوتىن بەسەر رەكاپەرەكانيان زىاتر دەكات بەمەش دەبىنە خاوهنى بېشىنەنگى لە بازابىدا و كە ئەمەش رەنگانەمەھى دەبىت لەسەر تواناكانى لە قوستەمەھى هەلە بەردهستەكان لە ژىنگى دەرەكىدا زۆر بەسەر كەھىتووانە.

**كلىله وشە:** گۈنچەكى (نەرمى) ستراتېزى، ئەمەي ناوازە، كۆمپانىيەكانى پەيپەندىكىردن، شارى سليمانى.

DOI: <http://dx.doi.org/10.25098/6.1.13>



**Abstract:**

The aim of current research was to analyze the nature of the relationship and effect between strategic flexibility and excellence performance, to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach applied to survey the views of managers in a number of telecommunications companies in the city of Sulaymaniyah, which numbered (14) companies. The questionnaire was Distributed to all sample of the study directly as well as electronically via (Google Form). A set of statistical methods were used to analyze the data by using the statistical package (SPSS V.26) & (AMOS V.26), and the research reached a set of results, the most important of which is the existence of a direct correlation between strategic flexibility and excellence performance, in addition strategic flexibility have a significant effect in general on excellence performance, and based on the conclusions, a set of proposals has been formulated, the most important of which is that the researched companies are keen to increase interest in the flexibility of the strategy and its dimensions because of its significant impact on achieving excellence performance, and consequently enhancing its capabilities to enable it to sustain superiority over competitors as well as to lead the market and its reflection on its capabilities in enabling it to successfully exploit the opportunities available in the external environment.

**Keywords:** strategic flexibility, excellence performance, telecommunications companies, the city of Sulaymaniyah.

**المقدمة**

تتميز بيئة شركات الاتصالات على مستوى العالم وعلى وجه خصوص في إقليم كورستان العراق بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، عليه ومن أجل تحقيق مركز تنافسي لهذه الشركات والمحافظة عليه في بيئة غير ثابتة ومتغيرة بشكل مستمر لا سيما في عصر العولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، يتوجب عليها هنا وضع الاستراتيجيات التي تميز بالمرونة. أن المرونة الإستراتيجية هي أكثر من عملية الإستشعار بالمتغيرات البيئية وجمع المعلومات عنها وتقييمها فهي تعزز من عملية تسخير مهارات التفكير والذكاء والمراقبة الإستراتيجية للمساعدة في وضع المعايير والآليات لصياغة إستراتيجيات فاعلة تقود للحصول على نتائج مهمة متمثلة بالاداء المتميز، فالمرنة الإستراتيجية تمثل عملية متابعة وتقصي لكل حركة محتملة للمنافسين المحتملين وهذا يجعل منها أداة مهمة ومساعدة للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وغيرها من الممارسات الإستراتيجية على شركات الاتصالات ضرورة التميز في أدائها من أجل ضمان نجاحها واستمرارها في البقاء.

عليه يتكون البحث الحالي من اربعة فصول، سيتضمن الفصل الاول البنية الإجرائية للبحث، أما الفصل الثاني فسيستعرض إطاراً نظرياً لمتغيرات البحث، فيما عرض الفصل الثالث الجانب الميداني للبحث واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالفصل الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والمقترنات فضلاً عن تقديم لمجموعة المقترنات للدراسات المستقبلية مع المصادر والملاحق.

**المبحث الأول: الإطار العام للبحث****أولاً: مشكلة البحث**

إن تحقيق التميز في أداء المنظمات يرتبط بالتكيف البيئي الذي يسهم في ضمان البقاء والإستقرار ومن ثم النمو، لذا تعتبر عدم تحقيق الأداء المتميز من المشاكل التي لا يمكن المنظمة التفوق على منافسيها أو الحفاظ على موقعها في البيئة التي تتنافس فيها، وكذلك الحال بالنسبة للشركات الاتصالات وخاصة في ظل المنافسة القائمة في هذه القطاع نتيجة زيادة اعدادهم وزيادة استخدامها من قبل المشتركين، ولعل العامل الحرج في هذا التناقض هو أداؤها الذي يعد المحور الرئيس لإعمالها ككل والعامل الأهم في بقائها وديمومتها، من أجل تحقيق ذلك تطلب المنظمات من تبني المرونة الإستراتيجية وهي بأهمية كبيرة لدورها الفعال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمات، كونها من الخصائص التنظيمية التي تعمل على غرس روح المبادرة والاستباقية باتجاه استغلال قدرات المنظمات المختلفة والثقة فيها والعمل الدؤوب على استثمار الفرص البيئية عبر بلورة الأفكار المناسبة لها وبما يحقق أهدافها. لذلك فإن عدم الإهتمام بها



قد يؤدي إلى غياب الأداء المتميز. لذلك تكمن مشكلة البحث عبر ضرورة التعرف على مستوى اهتمام الشركات المبحوثة بتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليها ، والسؤال المطروح هو: هل المرونة الإستراتيجية دورها في تحقيق الأداء المتميز في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية، ويمكن تعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل هناك أدراك واضح لأهمية توافر المرونة الإستراتيجية في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدرائها؟
2. ما هو مستوى الإهتمام بتحقيق الأداء المتميز في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدرائها؟
3. ما طبيعة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدرائها؟
4. هل للمرونة الإستراتيجية تأثير في الأداء المتميز في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدرائها؟

### **ثانياً: أهمية البحث**

يكتسب البحث الحالي أهميته من جانبين:

#### **1. الأهمية الأكاديمية:**

1. ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع المرونة الإستراتيجية على وجه الخصوص من حيث طبيعتها واتجاهها في الشركات الاتصالات على حد علم الباحثان، فضلاً عن ان الباحثان لم يجد أية دراسة سابقة تربط بين الموضوعات المعتمدة في البحث الحالي ومتغيراته .
2. تعد المرونة الإستراتيجية طريقة مناسبة التي تساعده على تزويد المنظمات بالقدرات اللازمة لتحديد الفرص الجديدة والاستثمار فيها.
3. حيث ان الأداء المتميز هو دائماً الأولوية الرئيسية والهدف النهائي لجميع المنظمات والتي تعد سر النجاح لمنظمات الاعمال.
4. ورفد المكتبات العربية والعراقية لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث، إذ يعد هذا البحث من أوائل البحوث التي تناولت موضوع المرونة الإستراتيجية وتتأثر بها في تحقيق الأداء المتميز في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية.
5. إن المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز يعدان من العوامل الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المنظمات والمؤسسات في بيئه الأعمال التي تتميز بتزايد حجم المنافسة في الوقت الحاضر.

#### **2. الأهمية الميدانية:**

1. تتجسد على مستوى شركات الاتصالات في العمل وفق مبدأ المرونة الإستراتيجية من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة حالياً، بالإضافة الى محاولة توفير المتطلبات الازمة للتميز في الأداء.
2. اقتراح توصيات ومقترنات لأصحاب القرار ذات العلاقة والتي تساعدهم في الإسراع من وتيرة التحول نحو تحقيق الأداء المتميز عبر تبني ممارسات المرونة الإستراتيجية.
3. ان قطاع الاتصالات بمختلف شركاته يعد من أهم القطاعات في مختلف البلدان وخاصة في مدينة السليمانية وذلك لإرتباطه المباشر بتحقيق الرفاهية للأنسان وتلبية متطلباته في التواصل مع الآخرين وأيضاً مهم وحيوي لما له أهمية كبيرة في تطوير الحياة الاجتماعية الثقافية وتقديم خدمات لكافة شرائح المجتمع.

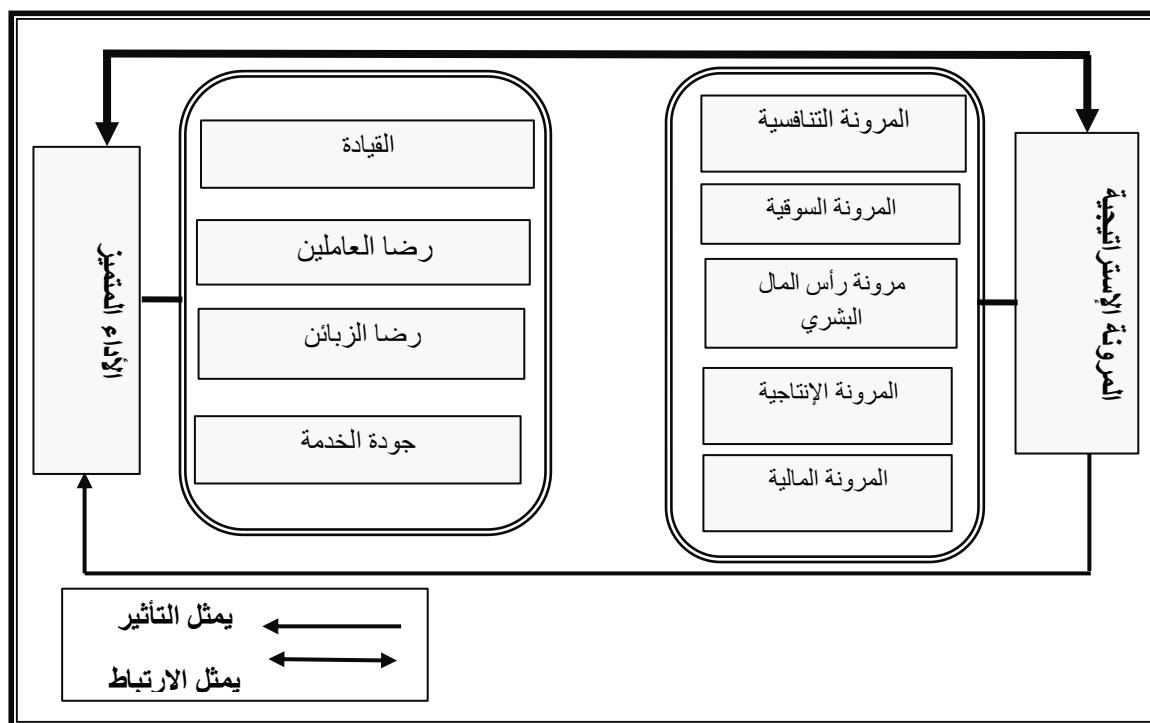
### **ثالثاً: اهداف البحث**

بما إن هدف هذه البحث الحالي هو معرفة مدى توافر المرونة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية، ويمكن ذلك من خلال تحقيق الاهداف الآتية:

1. لدراسة مستوى توافر المرونة الإستراتيجية في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدرائها.
2. لدراسة مستوى الإهتمام بالأداء المتميز في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدرائها.
3. لتحليل العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدرائها.
4. لتحديد أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدرائها.

#### رابعاً: مخطط الفرضي للبحث

تم تصميم مخطط فرضي للبحث بشكل يوضح علاقة الارتباط والتاثير بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز ويقضي مخطط فرضي الموضح في الشكل (1)، وكالاتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

#### خامساً: فرضيات البحث

في ضوء متطلبات البحث من حيث أهدافها وانسجاماً مع انموذجها، قام الباحثان بصياغة فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنىوية بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز)

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تنص على (يوجد تأثير موجب ومعنوي للمرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز)

#### سادساً: منهج البحث

تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي عبر استطلاع وتحليل آراء المدراء في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية، فهو يساعد على توظيف المركبات المعرفية لتحليل العلاقة والاثر بين المتغيرات بشكل أعمق ويقود بسهولة إلى إكتشاف طبيعة العلاقة والتعريف بها عبر تكوين إدراك عالي لفهم مشكلة البحث ومحاوله إيجاد الحلول المناسبة لها.

#### سابعاً: حدود البحث

تمثلت حدود البحث بـ(المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية)، وهي على النحو الآتي:

**1. الحدود المكانية:** ان الحدود المكانية لهذه البحث تمثلت في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية (ميدان البحث).

**2. الحدود الزمانية للجانب الميداني:** ان الحدود الزمانية لهذه البحث تمثلت في مدة توزيع الأستبانة على مديرى شركات الاتصالات

في مدينة السليمانية وجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب الميداني ضمن المدة من 1/6/2021 لغاية 15/7/2021.



**3. الحدود البشرية:** ان الحدود تمثلت بالمدراء في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية الذين بلغ عددهم (381) مديرًا (أفراد عينة البحث).

**4. الحدود الموضوعية:** تمثل الحدود الموضوعية للبحث في متغيرات الرئيسية، المتمثلة بالمرنة الإستراتيجية عن طريق أبعادها (المرنة التنافسية، المرنة السوقية، مرنة رأس المال البشري، المرنة الإنتاجية والمرنة المالية) وعلاقتها بالأداء المتميز عن طريق ابعادها (القيادة، رضا العاملين، رضا الزبائن وجودة الخدمة).

#### ثامناً: المجتمع وعينة البحث

يمثل شركات الاتصالات ميداناً البحث الحالي، يتمثل مجتمع البحث بـ(381) مديرًا في عدد من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية والبالغ عددها (14) شركة كما موضح في الجدول (1)، وتم توزيع الاستبيانات على (324) مديرًا منهم بصورة مباشرة وعلى (57) مديرًا منهم بصورة إلكترونية، ومن بعد ذلك تم استرجاع (240) استبيانه وبعد استبعاد (18) استبيانه لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (222) استبيان، وإن أسباب اختيار شركات الاتصالات لإجراء هذا البحث ترجع إلى التطور الذي يشهدها هذا القطاع في إقليم كوردستان خصوصاً في العصر الحالي، وازدياد اعدادهم، وأصبحت أهمية شركات الاتصالات من حيث الخدمات المقدمة التي تكون متشابهة بشكل كبير، لذلك هناك منافسة شديدة بين الشركات في نفس القطاع رغبةً في الحفاظ على مركزها في السوق ومحاولة كل منها اكتساب الحصة السوقية الأكبر من خلال تقديم ما هو جديد أو تطوير الخدمات المقدمة حالياً بحيث تلبي احتياجات العملاء، وبالتالي تحقيق أداء متميز ويظهر الجدول (1) تفاصيل من حيث عدد الإستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل ونسبة الإستثمارات المسترجعة من كل الشركة.

**الجدول (1) احصائية لأعداد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل**

اسم الشركة	ت	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة	النسبة الى اجمالي الاستثمارات الصالحة %
Next Net	1	13	11	8	0.73
Fast Line	2	22	19	18	0.95
Speed Way	3	8	7	6	0.86
Fancy Net	4	10	8	6	0.75
Al-Sard Fiber	5	24	16	15	0.94
گوران نت/سفن نت لايرس	6	31	23	21	0.91
آسيا سيل	7	99	50	47	0.94
Tishk Net	8	16	7	7	1.00
كورك تليكوم	9	35	25	23	0.92
Cell Net	10	20	14	14	1.00
IQ Network	11	50	24	24	1.00
كورد تيل	12	30	20	18	0.90
IQ Online	13	14	10	9	0.90
زانيار إلكترونيك	14	9	6	6	1.00
<b>المجموع</b>		<b>381</b>	<b>240</b>	<b>222</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الزيارات الميدانية.

#### تاسعاً: اسوب جمع البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات المبنية عن مخططها الفرضي ومن أجل جمع البيانات والمعلومات أعتمدت الباحثان على مجموعة من المصادر والأساليب الممكن الاشارة لها على النحو الآتي:



**1. الجانب النظري:** لقد أعتمد الباحثان على مجموعة من المصادر باللغتين العربية والإنكليزية وبكافّة أشكالها المتمثّلة بـ(الرسائل والأطّارِيج الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب، وشبكة المعلومات العالمية).

**2. الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد على استنارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في الجانب الميداني، ومتكونة من محورين رئيسيين الأول تتعلق بالمعلومات الديموغرافية، والثاني يتكون من جزئين الأول يتعلّق بالمرونة الإستراتيجية وتم الاستفادة من مقاييس كل من (Abuzaid, 2014)، (عاد، 2016)، (آسية، 2017)، (الخالدي و الزبيدي، 2018)، (أباكر وأخرون، 2019)، (Abu-Nahel et al., 2020) ، أما الجزء الثاني فهو متعلق بالأداء المتميز وتم الاستفادة من مقاييس كل من (دوبيات، 2012)، (هنّة، 2016)، (آسية، 2017)، (دانوك، 2021). وتم استخدام مقاييس ليكرت ذي التدرج الخماسي لدراسة فقرات ومحاور الدراسة، والذي تتراوح بين (لا اتفق تماماً، لا اتفق، اتفق، اتفق تماماً)، وبهدف قياس الصدق والثبات للاستبانة لقد قام الباحثان بعرض الاستبانة بصيغتها الاولية على مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم (42) محكماً من ذو الاختصاص في مجال إدارة الاعمال بشكل عام، وبعد الاخذ براءهم تم تصميم النهائي للإستبانة، اضافة إلى قياس الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة، وتبيّن بأن جميع فقرات الاستبانة حصلت على اكثر من (0.70) كما في الجدول (2)، وهذا يعتبر مقبولاً للدراسات والأبحاث الإدارية إذا كان يساوي أو يزيد عن (0.70) (Bougie & Sekaran, 2016).

**الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ (Alpha - Cronbach) للدراسة الأولية**

المعيار	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المرنة التنافسية	المرنة الاستراتيجية	5	0.75
المرنة السوقية		5	0.77
مرنة رأس المال البشري		5	0.74
المرنة الانتاجية		5	0.80
المرنة المالية		5	0.78
المؤشر الكلي لمرونة الإستراتيجية	الاداء المتميز	25	0.81
القيادة		5	0.77
رضا العاملين		5	0.83
رضا الزبائن		5	0.79
جودة الخدمة		5	0.80
المؤشر الكلي للأداء المتميز	المؤشر الكلي لكافة عبارات الاستبانة	20	0.84
المؤشر الكلي لكافة عبارات الاستبانة		45	0.85

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (2)، يظهر ان أقل قيمة لمعامل ألفا كرونباخ قد بلغت (0.74) وأن أعلى قيمة قد بلغت (0.83)، وهذا يشير إلى ان استبانة هذه الدراسة تعد ذات موثوقية جيدة ومن الممكن استخدامها لإكمال متطلبات هذه الدراسة لا سيما وان معامل ألفا كرونباخ لمتغير المرنة الاستراتيجية قد بلغ 0.81 ولمتغير الاداء المتميز 0.84 ومعامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة قد بلغ 0.85.

#### عاشرأ: أدوات التحليل الإحصائي

تعد أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية الوسيلة الأساس التي يمكن من خلالها تبويب البيانات وتحليلها، واعتماد مخرجاتها في إثبات صحة فرضيات البحث من عدمها، إذ يستوجب ذلك إنتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان على مجموعة من الأساليب والوسائل الإحصائية وهي:



1. الاحصاءات الوصفية بواسطة الوسط الحسابي والأهمية النسبية والنسب المئوية والإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد مستوى اهمية متغيرات البحث في العينة المبحوثة ومدى التزامهم نحوها.
2. اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاداء للتحقق من صدق المقاييس.
3. اختبار الاستبانات المتطرفة.
4. اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ان البيانات تتوزع طبيعيا.
5. اختبار الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملی الاستکشافی والتوكیدی (للتأكد من ملائمة البيانات لنماذج المعادلة الهیكلیة).
6. معامل ارتباط بيرسون.
7. تحليل الإنحدار البسيط.
8. نماذج المعادلات الهیكلیة لاختبار فرضیات علاقات الارتباط والتأثير.

### **المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث**

ان هذا المبحث يهتم بتقديم الإستعراض النظري لمتغيرات البحث والعلاقة بينهما، والتي تشمل متغيرين رئيسيين مع متغيراتهن الفرعية، وهم المرونة الاستراتيجية المكونة من (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الانتاجية والمرونة المالية)، اما المتغير الثاني فهو الأداء المتميز والتي تشمل (القيادة، رضا العاملين، رضا الزبائن و جودة الخدمة)، واخيرا العلاقة النظرية بين متغيرات البحث.

#### **أولاً/ المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility**

##### **1. مفهوم المرونة الاستراتيجية: Concept of strategic flexibility**

ظهر مفهوم المرونة الاستراتيجية في ادبيات الادارة الإستراتيجية لأول مرة في عام 1950، وبعد Eccles أول من استخدام هذا المصطلح (31: Qiaozhen, 2014: 2014)، لقد شهد مفهوم المرونة الاستراتيجية اهتماماً متزايداً في ظل ارتباط بيئه الأعمال بالتغييرات الديناميكيات البيئية المتتسارعة التي تزيد من درجة عدم اليقين وسرعة التغيير. ظهرت المرونة بصفتها الإستراتيجية بوصفها أداة اساسية أكثر قيمة وقدرة على التكيف (28: Fraser, 2015)، فهي توفر للمنظمة في ظل مختلف التغيرات الديناميكية القدرة على الإستجابة السريعة لفرص السوق والتكيف مع التغيرات البيئية الجوهريه وغير المؤكدة والسريعة الحدوث، التي لها تأثير هادف على أدائها (140: Verdu-Jover et al., 2014: 2014)، ان المنظمات التي تمتلك المرونة الاستراتيجية يمكن لها إعادة التفكير في عملياتها باستمرار وإعادة نشاطها وأنظمتها لتحقيق التكيف السريع (1082: Santos-Vijande et al., 2012: 2012). فإن المرونة الإستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على اتخاذ اجراءات مرنة في بيئه أعمال سريعة التغير، واكتساب زخماً استراتيجياً أفضل من الماضي (Chaudhary, 2019:370)، وتمثل قدرة المنظمة على إعادة تخصيص مواردها وعملياتها التنظيمية وإعادة تنظيمها لاستراتيجياتها للتعامل مع المتغيرات البيئية (8: Mhaibes et al., 2020: 2020)، قدرة المنظمة على الإستجابة بشكل استباقي أو تفاعلي لفرص الأعمال والتهديدات التي تشكلها التغيرات في البيئة (Sajjad et al., 2020:8).

يرى الباحثان بأن التعريف الخاص بالمرونة الاستراتيجية ترتكز بشكل عام على قدرة المنظمة في مواجهة عدم اليقين البيئي، أي أنها يجب أن تمتلك قدرة استباقية تمكنها من التفاعل مع التغيرات البيئية المختلفة والتكيف معها لتحقيق اداء متميز.

##### **2. أهمية المرونة الاستراتيجية: The importance of strategic flexibility**

في ظل بيئه أعمال شديدة الاضطراب والتنافسية، ظهرت المرونة الاستراتيجية بوصفها أحد العناصر التي تعزز من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة خاصة عند تواجهها بيئه مضطربة (1: Gorondutse et al., 2020: 2020). لذا فقد حظيت "المرونة" باهتمام كبير من الباحثين والممارسين في مجال الأعمال لأنها تظهر القدرة على الإستجابة والامتثال لمواقف جديدة أو متغيرة (Prommarat et al., 2015:77)، ان المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة لضرورة تحقيق ميزة تنافسية جديدة فهي تتطوّي على وضع إستراتيجيات تتناسب مع الواقع في البيئة التي تعمل فيها من ناحية السبولة والقدرة على التكيف وخفه الحركة والمصداقية والمتانة وقابلية المطاوعة والتقلب (الدهان، 2018: 16).



### ويمكن تحديد أهمية المرونة الإستراتيجية عبر التركيز على النقاط الآتية:

1. ان المرونة الإستراتيجية مهمة بشكل خاص في البيئة التنافسية الجديدة نظراً لأنها تضمن قدرات المنظمة في الإستجابة للمشكلات بسرعة، والتفكير في أنشطتها والإستراتيجيات، وتلبية المطلب البيئي بشكل أفضل (Esctig-Tena et al., 2011:2).
2. التحسين المستمر للإجراءات الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وانظمة الاتصالات والثقافة التنظيمية والاستثمار الإستراتيجي بشكل كفؤ (الغزالى وأخرون، 2018:36).
3. تتيح المرونة الإستراتيجية للمنظمة تعديل التغيير الداخلي والخارجي وتقليل تعرض المنظمة للتغيرات غير المتوقعة لضمان بقائهما (Shahbandi & Farrokhshad, 2019:870).
4. عندما تمتلك المنظمات المرونة الإستراتيجية فهذا يعني أنها تمتلك القدرة على الاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات، مما يعكس قدرتها الديناميكية (Miroshnychenko et al., 2020:2).

### 3. أبعاد المرونة الإستراتيجية:

تم اعتماد الأبعاد المستخدمة على مجموعة من الدراسات السابقة على وفق رأي عدد من الباحثين ضمن المدة (من سنة 2000- على سنة 2020)، وهي خمسة أبعاد (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، المرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية ، المرونة المالية)، (Larso et al.,2009) (Mackinnon et al.,2008) (Abbott & Banergi,2003) (Beach et al,2000) (Abuzaid,2014) (Agha et al.,2014) (Setjono,2010) (الشيخ يحيى,2010) (Singh et al.,2013) (Li et al.,2016) (عادب،2016) (الخالدي والزبيدي،2018) (الحميري، 2014) (حويجي،2015) (الأشرم،2016) (أبابكر وآخرون،2019) (يسين وداندوك،2018) (السنوار،2018) (كاك أحمد،2019) (عمير،2019) (Liu & Al-Saidi & Saleh,2020) (Zhao,2019) (Zhao & Zhao,2020) (Rashid و حميد،2019) (Al-Saidi & Saleh, 2020: 4385) وقد يرى الباحثان أنها تتلائم مع ميدان المبحث وهي أكثر تناسبًا مع شركات الخدمات مثل شركات الاتصالات. كما توضح كالاتي:

**أ- المرونة التنافسية (Competitive Flexibility):** يقصد بالتنافسية الجهد والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها (البغدادي والجبوري،2015: 26)، تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا تنافسية تتمكن من خلالها التفوق على منافسيها، ومن ثم تحديد الكيفية التي تتنافس بها في مجال عمل معين أو صناعة معينة (المحمدي،2017: 85)، يعد المرونة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات المميزة والإحتياجات الزبائن، وتشخيص التغيرات في بيئه الأعمال للتكيف معها (Abuzaid,2014: 169)، وإن المرونة التنافسية تعطي للمنظمة زيادة في قدرتها على المنافسة في ظل بيئه مضطربة وغير مستقرة (Al-Saidi & Saleh, 2020: 4385) ويمكن قياسها من خلال الأبعاد التالية: تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية، وتحديد أسعار تنافسية وتخفيض التكاليف الإنتاجية (Al haraisa, 2018: 167).

**ب- المرونة السوقية (Market Flexibility):** ويؤكد (حمدى وعلي، 2016: 457) أن إستراتيجية السوق توضح المقدرات التنافسية للمنظمات لتبقى في السوق من خلال اهدافها، ان الإستراتيجية تابع السوق تعنى القبول بالوضع القائم في السوق (النسور والصغير، 2014: 43)، ان المرونة السوقية تمثل قدرة المنظمة على إعادة وضعها في السوق، وتغيير خطط لعبتها أو تفكير إستراتيجياتها الحالية (Asikhia, 2010: 20)، كما ان المرونة السوقية تمثل قدرة المنظمة على إعادة صياغة خططها وأهدافها وأساليبها المستخدمة سابقاً، وإستراتيجياتها التسويقية إستجابة للتغيرات البيئية المحيطة وتطورات الأحداث خلال مدة زمنية قصيرة (أبوبلى والشوابكة،2018: 20).

**ج- مرونة رأس المال البشري (The Flexibility of Human Capital):** ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية السنتينيات وببداية السبعينيات من القرن الماضي، ويعود المفكر الاقتصادي Mincer Jacob أول من استخدم عبارة "رأس المال البشري" في مقال نشره في سنة 1958م، لكن الظهور الحقيقي لها بوصفها نظرية جديدة كان من خلال مقال "الاستثمار في رأس المال البشري" (الزبيدي وأخرون، 2018: 402)، ويتمثل في العنصر البشري الذي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع لذلك فهو يحتل أهمية كبيرة لكونه من مصادر الإبداع والتجدد الإستراتيجي (العابدي و حمد الله ،2018: 201)، كما تعد مرونة رأس المال البشري عنصرًا مهمًا في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فهي تدعم القدرة الداخلية للمنظمة للحصول على فائدة ما، وتعد ميزة تنافسية مستدامة فهي تمكن المنظمة من التكيف بسرعة وبشكل فعال مع التغيرات البيئية (Sabuhari et al., 2020: 1778).

ثلاثة أنواع مختلفة من المرونة مرتبطة بمرونة رأس المال البشري أولاً، هناك مرونة من ناحية عدد ساعات العمل؛ وثانياً، من ناحية التوفيق الدقيق ل تلك الساعات؛ وثالثاً من ناحية الموقع الذي يتم فيه تنفيذ العمل (Torrington et al., 2017: 153).

**د- المرونة الإنتاجية (Productivity Flexibility):** تؤدي المنتجات دوراً رئيساً في توجيه مختلفة أنشطة المنظمة، وهو ما يعد أحد الشروط الأساسية للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق نمو المنظمة، ذلك لأن المناخ التنافسي السائد أصبح أكثر تعقيداً (Gali, 2015: 22)، فلن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل تفوقاً تنافسياً بعد إن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغير والتنوع، وكذلك وسائل اشباعها. نتيجة لذلك أصبحت المرونة بعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل، ممثلة بالقابلية على التكيف لت تقديم منتجات متنوعة. تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى واسع من البيئات المحتملة كما تعد مطلباً للبقاء طويلاً الأمد (آل فيحان، 2011: 30)، ان المرونة الإنتاجية تعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة تتناسب مع التغيرات الحاصلة، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات الخط الجديد (اللامي، 2008: 24)، وإشارة كل من (أحمد ومحمد، 2019: 55) و (الطهراوي، 2019: 63) ويتقيس المرونة الإنتاجية من خلال (تعديل المنتجات القائمة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطوير التكنولوجي في العمليات الإنتاجية).

**هـ المرونة المالية (Financial Flexibility):** تعد المرونة المالية حلقة الوصل المفقودة في نظريات هيكل رأس المال التقليدية، مثل نظرية المقايضة ونظام التمرير من الناحية النظرية، مع ذلك هناك تجاهل لقيمة التي أسهمت بها المرونة المالية في تفوق المنظمات فقد أثبتت البحوث والدراسات ان المرونة المالية تؤثر بشكل كبير في قدرة المنظمة المالية (Ng & Cheng, 2020: 237)، ان المرونة المالية وجدت في الأساس لتحسين قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتاها النق比ية المستقبلية (Zhu, 2020: 633)، فلقد أشار (Wen & Wu, 2020: 69) إلى أنها تمثل قدرة المنظمة على اغتنام الفرص ومواجهة التحديات بالأموال الموجودة والقدرة على التمويل. كما تمثل المرونة المالية قدرة المنظمة على الاستجابة لفرص الاستثمارية التي لا تعتمد فقط على تمويل الاستثمارات بتكلفة منخفضة فقط، وإنما على قراراتها الإستراتيجية ودرجة الترسیخ الإداري فيها (Estwicch, 2016: 33).

## ثانياً/ الأداء المتميز Excellence Performance

**1. مفهوم الأداء المتميز (Concept of Excellence Performance):** يشير مفهوم التميز في الأداء كما أوضح (Brown 2017) إلى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج غير مسبوقة وأن تتفوق على المنظمات المنافسة لها بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتقييم المستمر (Amayreh, 2021: 1279)، الأداء المتميز هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاحها وقدرتها على التكيف مع البيئة (حمرة، 2020: 27)، وهو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشاكلها مع تحقيق أهدافها بصورة فعالة تفوقها عن باقي المنظمات (العمري, 2017: 117).

يرى الباحثان ان الأداء المتميز يمكن تعريفه على أنه يمثل توظيف القدرات أو العمليات المستمرة التي تمكن المنظمة من مواجهة مختلف التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية عبر تضافر مختلف الجهود والمهارات والمعرف الفردية والتنظيمية مما يؤدي إلى البقاء والاستقرار والنمو والتطور باتجاه تحقيق الميزة التنافسية.

**2. أهمية الأداء المتميز (The importance of excellence performance):** ان الأداء له أهمية كبرى فهو يعد الوسيلة الهدفية للوصول إلى هدف معين ومحدد وذلك كونه الناتج والمحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها المنظمة ( صباح، 2015: 11)، كما إن ظاهرة الأداء المتميز حظيت باهتمام كبير في الفكر التنظيمي ومن قبل المنظمات، وتترافق هذا الإهتمام في العقود الأخيرة، لكونه يرتبط ببقاء المنظمة وديمومتها، ويمكن تجسيد تلك الأهمية بالآتي:

1. يمثل أهمية كبيرة للمنظمات فهو النتيجة النهائية لجميع أنشطتها الداخلية، كما أنه ينعكس على استقرارها ونموها، فكلما كانت مستوياته عالية كلما كانت المنظمة أكثر استقراراً وقدرة على البقاء (Mussel, 2013: 458).

2. يساعد المنظمة في تعزيز القدرات التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية (الزبيدي والمشهداي، 2016: 276).

3. يساعد على تحقيق المنفعة القصوى في أثمن موارد المنظمة وهم الأفراد من أجل تقديم نتائج مستدامة (الياسري والقتاوي، 2016: 96).

4. يساعد على تواصل المنظمات مع البيئة المحيطة فالإداء الجيد كما ونوعاً هو الذي يسهم في بناء طريق المنظمة نحو التطور والنجاح، ويساعدها على منافسة المنظمات الأخرى وتحقيق أهدافها نحو النمو (عاصي وعبدالحسن، 2020: 369).



**3. خصائص منظمات ذات الأداء المتميز (Characteristics of organizations with Excellence Performance)**: إن خصائص منظمات الأداء المتميز، التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية لها قد تمثل بما يأتي: (الياسري وآخرون، 2016: 244-245):

- ✓ تحسين المرونة التنظيمية وجودة المنتوج.
- ✓ التمكين المتزايد الذي يحسن المهارة في اتخاذ القرار والتكييف مع استخدام تقنيات جديدة.
- ✓ تغيير الثقافة التنظيمية التي تتضمن المواقف والسلوكيات السلبي.

**4. أبعاد الأداء المتميز:** تم اعتماد الأبعاد المستخدمة على مجموعة من الدراسات السابقة على وفق رأي عدد من الباحثين ضمن المدة (2002- 2020)، وهي اربع ابعاد (القيادة، رضا العاملين، رضا الزبائن، جودة الخدمة) (Khoo & Tan, 2002) و (Vokurka, 2004) و (Badri et al., 2006) و (Craven et al., 2009) و (Lai, 2003) و (Al Mzroue, 2010) و (Casas, 2001) و (Evans et al., 2012) و (Rajashekhariah, 2014) و (Beard & Humphrey, 2014) و (Unsworth, 2013) و (Shobaki & Abu Naser, 2016) و (Aloiry, 2016) و (Alrawashdeh & Altannay, 2019) و (Parra, 2019) و (Ab Wahab et al., 2020) و (Morais et al., 2020) و (Alrawashdeh & Altannay, 2019) و (العزاوي و هاشم، 2015) و (جوداء، 2015) و (البيحصي، 2014) و (الشبل، 2014) و (العزازي و هاشم، 2015) و (البيصاري، 2017) و (العلوي، 2017) و (العلوي، 2019) و (العلوي، 2020) و (Liu et al., 2021) وقد يرى الباحثان انها تتلائم مع ميدان المبحث وهي اكثر تناسبًا مع شركات الخدمات مثل شركات الاتصالات. كما توضح كالتالي:

**أ. القيادة (Leadership):** تعد القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيراً كبيراً في مجال مناهي العمل المنظمي، وجود القادة من ذوي المهارات والقابليات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير (المعاضدي والطائي، 2011: 115)، وبدون وجود قائد لا يمكن للمنظمة أن تبقى وتستمر وتحقق الأداء المتميز (الحرازين، 2019: 14).

وكذلك القدرة على التوقع والتصور وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والإزدهار للمنظمة (أبوسلطان، 2016: 11). إن القيادة المتميزة تؤدي بلا شك إلى تنظيم متميز في أدائه (الموسوي وعبد، 2020: 202).

**ب. رضا العاملين (Employee satisfaction):** لقد حظى موضوع الرضا الوظيفي بأهمية بالغة في أدبيات، ويرتبط بعقلية الموظف المتقنة ومدى تقيمه للوظيفة (Mazeed et al., 2019: 1744)، كما وتعود بيئة العمل المادية عاملًا رئيساً في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين (ماجد، 2020: 120).

لقد بدأت توقعات الأداء المتميز للمنظمات من عاليها بالثورة الصناعية ونهج الإدارة الكلاسيكي (مثل الإنتاجية والفعالية) وأصبحت ظاهرة مهمة تم التأكيد عليها في ذلك الوقت (Gunay, 2018:64)، نظراً لكونها تنافسية في البيئة اليوم، تحتاج المنظمات إلى العاملين يتمتعون بأداء المتميز لتحقيق أهدافهم ميزة تنافسية. ومع ذلك، فإن قدرة الأداء هي زيادة فعالية وكفاءة المنظمات (Karem et al., 2019:333).

**ج. رضا الزبائن (Customer satisfaction):** يعد الزيون المصدر الوحيد لربح ونمو المنظمة في المستقبل، عليه فإن الربون الجيد هو الذي يوفر مزيداً من الربح مع قلة الموارد، لأن الزبائن دائمًا على معرفة بالمنافسة الشرسة (الحكيم وزروين، 2009: 8)، إن رضا الزبائن يعد المعيار الأساسي للأداء والتميز المحتمل لأي المنظمة (De Bruin et al., 2020:2)، لذلك على المنظمات القيام بوضع مؤشرات لقياس أدائها من وجهة نظر زبائنها.

إن رضا الزبائن يمثل قدرة المنظمة على تلبية رغبات وتوقعات زبائنها عبر منتجاتها وخدماتها المختلفة (Kumar et al., 2013: 16)، فالمنظمات التي لها قدرة على إرضاء زبائنها تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوزع والنمو والزيادة في الأرباح مستقبل والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية (سعده الله، 2017: 47) (خثير و مرادي، 2017: 33).

**د. جودة الخدمة (Service Quality):** منذ عام (1980) حظيت جودة الخدمة باهتمام واسع بوصفها أهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية عبر تميز المنتجات من أجل كسب حصة سوقية وتحقيق الأرباح، فقد كان لها التأثير القوي في أداء الأعمال ونتائجها وخفض التكاليف، ورضا الزبون وتحقيق الربحية والنمو (Alçura et al., 2016: 3)، ان لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي



تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال الخدمات فإن الزبائن والموظفين يتعاملون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى (الهادي، 2019: 19)، لقد عرف كل من (Kotler & Keiler) جودة الخدمة بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكيهم للأداء الفعلي للخدمة (Abu-Nahel et al., 2020:216).

### ثالثاً العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

ان التغييرات المستمرة والمعقدة في بيئه الأعمال المعاصرة جعلت من المنظمات تتجه نحو الاهتمام بتحقيق اهدافها عبر اعتمادها على (المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز)، كونهما مدخلان من مداخل تحقيق الاستدامة والنجاح، ان مفهوم التميز في الأداء على وفق رأي (Brown 2017) هي قدرة المنظمة على تحقيق نتائج غير مسبوقة وأن تتفوق على المنظمات المنافسة لها بالإعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتقييم المستمر (Amayreh, 2021: 1279)، لكي تتمكن المنظمات من العمل في بيئة الأعمال الديناميكية وغير المتوقعة لابد لها من التكيف مع التغييرات التي تحدث في بيئتها وتستجيب لها، ما يتطلب منها وضع خطة استراتيجية متعددة، يمكن أن توفرها لها المرونة الإستراتيجية (الزيادي، 2019: 109).

إن الإستراتيجية تمثل مجموعة من الإجراءات ذات الصلة، التي يتخذها المديرون لزيادة أداء منظماتهم. وبالنسبة لمعظم المنظمات، إن لم يكن كلها يمثل تحقيق أداء المتميز مقارنة بالمنافسين هو التحدي الأكبر. فإذا أدت إستراتيجيات المنظمة إلى أداء المتميز، فيقال إنها تتمتع بميزة تنافسية (Jones & Hill, 2010: 3)، ان منظمات الأداء المتميز تمتلك مستوى عال من الوضوح في إستراتيجياتها وأهدافها المبنية على رؤيتها ورسالتها الواضحة (الهلالات، 2014: 174)، وهكذا، يتضح ان المنظمات بحاجة إلى المرونة الإستراتيجية، فهي مفيدة في تحقيق مستوى أعلى من الإبتكار في المنظمات، كما أنها تعزز من تنظيم الأداء (Nandakumar et al., 2014: 2)، ان المرونة الإستراتيجية تعزز الأداء، ومن ثم، تمكن المنظمات من تجربة مستويات أعلى من الكفاءة الداخلية. وعلاوة على ذلك، فإنها يمكن ان تؤدي إلى تحصينات مستمرة في العمليات والتقنيات التنظيمية، وكذلك إلى التعلم المستمر للمعارف الجديدة والقدرات والمهارات كما انه يمكن تطبيقها على المستوى التنظيمي فهي يتم استخدامها للدلالة على قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية (الشمرى، 2017: 317).

وجود بعض الدراسات التي جمعت بين المرونة الإستراتيجية والأداء بمختلف أنواعه، وأكدت على وجود علاقة ارتباط إيجابية بينها على سبيل المثال: بين المرونة الإستراتيجية واداء الأعمال (Asia, 2017: 2016)، (Ahmad et al., 2016)، (Eryesil et al., 2013)، (Arief et al., 2015)، (الياسري وأخرون، 2014)، (Zhang, 2005)، (Worren et al., 2002)، (Fan et al., 2012)، (Kamasak et al., 2016)، دراسات أخرى العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء الابداعي (رشيد و حميد، 2019)، (Fan et al., 2012)، (Kamasak et al., 2016)، علىه يمكن القول إن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز.

يرى الباحثان أن المنظمة المتميزة في ادائها هي المنظمة التي تتسم إستراتيجياتها بالمرونة التنافسية والسوقية ورأس المال البشري والانتاجية والمالية وبما يتوافق مع هيكليها واجراءاتها الادارية واهدافها.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### أولاً/ وصف الأفراد المبحوثين

أنسجاماً مع توجه البحث قام الباحثان بتوزيع (381) استماراة استبيان على مديرين في (14) شركات الاتصالات في مدينة السليمانية، وتم استرجاع (240) استبانة بمعدل استجابة عام (63%)، وبعد استبعاد (18) استبانة لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (222) استبانة بنسبة (92%) كما هو موضح في الجدول (3).



### الجدول (3) وصف عينة المستجيبين

المتغير	المجموع الكلي	التصنيف	عدد المستجيبين	النسبة المئوية للمستجيبين %
الجنس	<b>المجموع الكلي</b>	ذكر	180	81%
		انثى	42	19%
	<b>المجموع الكلي</b>		<b>222</b>	<b>100%</b>
العمر		30 - 21	80	36%
		40 - 31	88	40%
		50 - 41	45	20%
		فأكثر	9	4%
	<b>المجموع الكلي</b>		<b>222</b>	<b>100%</b>
التحصيل الدراسي		متوسطة	8	4%
		اعدادية	26	12%
		دبلوم	34	15%
		دبلوم علي	10	5%
		بكالوريوس	132	59%
		ماجستير	7	3%
		دكتوراه	5	2%
	<b>المجموع الكلي</b>		<b>222</b>	<b>100%</b>
عدد سنوات الخدمة		5 - 1	65	29%
		10 - 6	80	36%
		15 - 11	44	20%
		فأكثر	33	15%
	<b>المجموع الكلي</b>		<b>222</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الباحثان بالإستعانة بنتائج برنامج SPSS- V.26

من خلال الجدول (3) نلاحظ بان اغلبية افراد عينة البحث هم من الذكور والبالغ عددهم (180) اي بنسبة (81%) بينما كان عدد الاناث (42) وبنسبة (19%)، وان اكثريه افراد عينة البحث تتراوح اعمارهم بين (31-40) اي بنسبة (40%)، أما نتائج تحليل عامل التحصيل الدراسي أشارت إلى أن حملة البكالوريوس كانوا الأكبر أذ بلغ عددهم 132 وبنسبة (59%) مما يعني ان الشركات المبحوثة يفضلون مدراء ذات شهادات جامعية، وعدد حملة شهادة المتوسطة (8) وبأقل نسبة (4%). أما بالنسبة لمؤشر عدد سنوات الخدمة، فقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت (36%) كانت للمستجيبين الذين تراوحت مدة خدمتهم بين (10-6) سنة ويرجع ذلك إلى حداثة شركات الاتصالات في الاقليم أما النسبة الاقل والتي بلغت (15%) فقد مثلت مدة الخدمة (16 فاكثر) سنة.

### ثانياً/ وصف متغيرات البحث

التحليل الوصفي توفر المعلومات عن اتجاه البيانات، ان التحليل الوصفي لمتغير المرونة الاستراتيجية الذي يتكون من خمسة أبعاد الفرعية ، كما في جدول (4).

### جدول (4) التحليل الوصفي لمتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية)

البعد	الوسط حسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
المرونة التنافسية	3.47	0.95	0.28	0.69
المرونة السوقية	3.76	0.95	0.26	0.75
مرونة رأس مال البشري	3.54	0.95	0.27	0.71
المرونة الانتاجية	3.53	0.94	0.27	0.70
المرونة المالية	3.88	0.95	0.25	0.78

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS- V.26





ان نتائج الجدول (4)، تشير إلى ان بعد المرونة المالية قد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات مديرى عدد من شركات الإتصالات في مدينة السليمانية اما بعد الذي حصل على اقل اهمية نسبية فقد كان بعد المرونة التنافسية، والجدول (5) التالي نقلي الضوء على التحليل الوصفى لمتغير التابع الاداء المتميز والمتغيرات الفرعية.

**جدول (5) التحليل الوصفى لمتغير التابع (الاداء المتميز)**

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الاتحراف المعياري	الوسط حسابي	البعد
0.71	0.27	0.94	3.56	القيادة
0.70	0.27	0.93	3.48	رضا العاملين
0.76	0.26	0.95	3.78	رضا الزبائن
0.72	0.26	0.94	3.60	جودة الخدمة

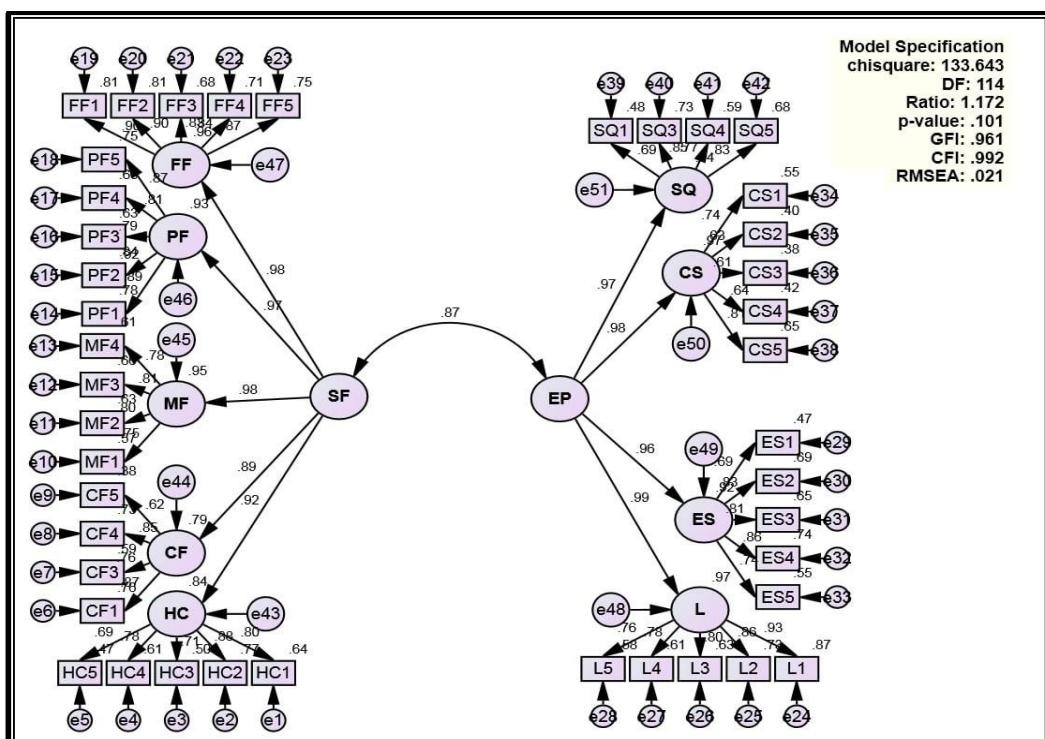
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS- V.26

ان نتائج الجدول (5)، تشير إلى ان بعد رضا الزبائن قد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات مديرى عدد من شركات الإتصالات في مدينة السليمانية اما بعد الذي حصل على اقل اهمية نسبية فقد كان بعد رضا العاملين.

### ثالثاً/ اختبار الفرضيات

اعتمد الباحثان منهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لغرض اختبار الفرضيات. ان معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) تعد من الادوات الاحصائية التي لها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، فضلاً عن ان لها القابلية على التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables)، وهي بذلك تمثل بانها اداة أكثر دقة.

1. اختبار فرضيات الارتباط: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمنعلقة بعلاقة الإرتباط، التي تنص على:(توجد علاقة ارتباط ومعنىّة بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز)، تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية الموضح في الشكل (2).



**الشكل (2) أنموذج المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

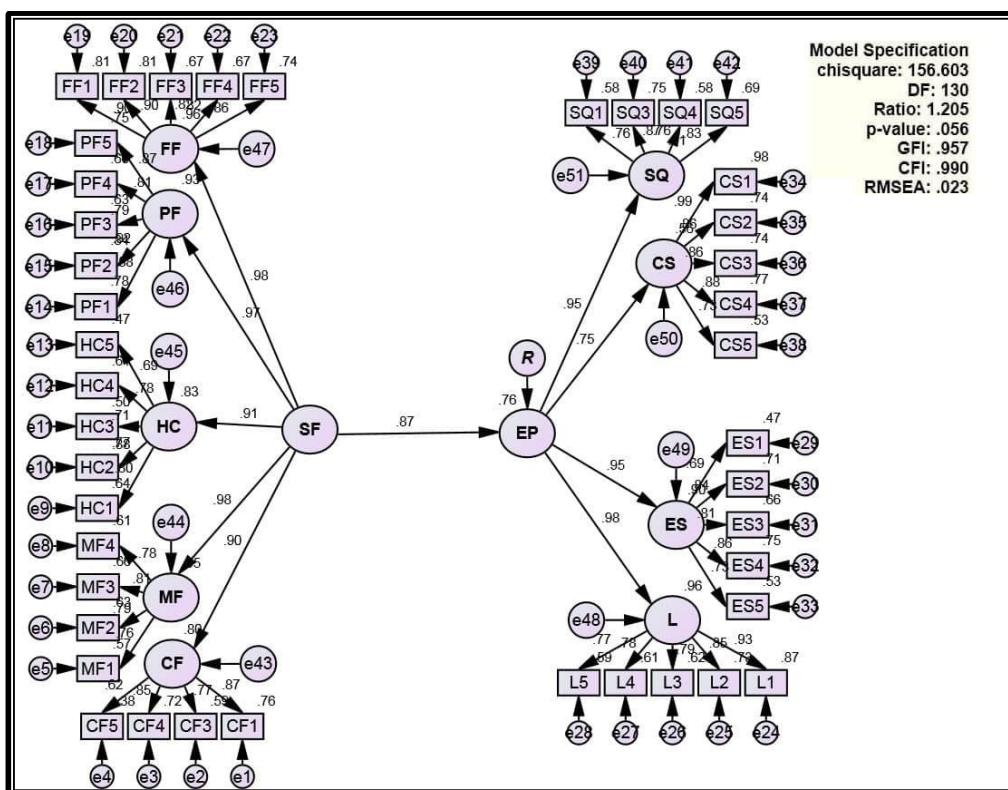
المصدر: نتائج برنامج AMOS V.26





إن الأنماذج الموضح في الشكل (2)، منسجم تماماً مع مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index. إن المؤشرات المستخرجة لهذا الأنماذج بلغت قيمها على النحو الآتي: ( أقل من 3، و GFI أكبر من .90. ، و CFI أكبر من .90. ، و RMSEA أقل من .80.). لذلك فإن هذا الأنماذج مناسب لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بعلاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز. إذ أن قيمة معامل ارتباط Pearson، بين هذين المتغيرين قد بلغت (.874). وهي عند مستوى معنوية (%)، وهذا يقود إلى قبول هذه الفرضية.

2. اختبار فرضيات التأثير: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة بعلاقة التأثير، التي تنص على: ( يوجد تأثير موجب ومعنوي للمرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز)، تم بناء أنماذج المعادلات الهيكلية الموضح في الشكل (3).



الشكل (3) أنماذج المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: نتائج برنامج AMOS V.26

إن الأنماذج الموضح في الشكل (3)، منسجم تماماً مع مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index. إن المؤشرات المستخرجة لهذا الأنماذج بلغت قيمها على النحو الآتي: ( أقل من 3، و GFI أكبر من .90. ، و CFI أكبر من .90. ، و RMSEA أقل من .80.). لذلك فإن هذا الأنماذج مناسب لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة بعلاقة التأثير للمرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز. إذ أن قيمة التأثير، بين هذين المتغيرين قد بلغت (.874). وهي عند مستوى معنوية (%)، وهذا يقود إلى قبول هذه الفرضية.



#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقتراحات

##### أولاً/ الاستنتاجات

بناء على ما جاء نتائج الإطار النظري المتعلقة بمتغيري البحث وابعادها، ونتائج تحليل البيانات للجانب الميداني، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تsem المرونة الاستراتيجية في تحقيق تقويم المنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي غالباً ما تتميز بإنها متسرعة ومعقدة.
2. الأداء المتميز يوفر للمنظمة قدرة على المساهمة بشكل إستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشاكلها مع تحقيق أهدافها بصورة فعالة تتميزها عن باقي المنظمات.
3. اظهرت نتائج التحليل الميداني على توافر المرونة الاستراتيجية في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدائه، إلى ان بعد المرونة المالية قد حصل على المرتبة الأولى اما بعد الذي حصل على اقل اهمية نسبية فقد كان بعد المرونة التناافية.
4. اظهرت نتائج التحليل الميدانية على ادراك واضح لأهمية الأداء المتميز في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدائه الاستراتيجية قيد الدراسة ، إلى ان بعد رضا الزبائن قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الاهمية النسبية اما بعد الذي حصل على اقل اهمية نسبية فقد كان بعد رضا العاملين.
5. اظهرت نتائج التحليل الميدانية على وجود علاقة ارتباط ومعنى بين المرونة الاستراتيجية وابعادها مع متغير الاداء المتميز وأبعاده لشركات الاتصالات.
6. اظهرت نتائج التحليل الميدانية على وجود تأثير موجب ومعنى للمرونة الاستراتيجية وابعادها في متغير الاداء المتميز وأبعاده في شركات الاتصالات.

##### ثانياً/ المقترنات

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب الميداني، سيتم في هذه الفقرة عرض مجموعة من أهم المقترنات وعلى النحو الآتي:

1. ضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام في المرونة الاستراتيجية من خلال زيادة الفرص ومحاولة استغلالها قبل المنافسين، من خلال خلق وتشجيع الابداع والابتكار بانها سمة من سمات المنظمات الاستراتيجية.
2. ضرورة السعي للمحافظة على تحقيق الاداء المتميز من خلال تشجيع المديرين لاستثمار الفرص في مختلف أسواق قطاع الاتصالات وذلك يتحقق من خلال تبني حالة المرونة الاستراتيجية التي تعتمد بالشكل الاساس على الموارد البشرية المohoية.
3. ضرورة ان تنظر شركات الاتصالات في مدينة السليمانية الى المرونة الاستراتيجية بانها عمليات متسلسلة ومتکاملة وينبغي الاهتمام بها حسب اهميتها، فالتركيز ينبغي ان يبدأ او لا باستقطاب المخططين الاستراتيجيين وذلك بالاعتماد على كل السبل الكفيلة لجذبها وتحقيق القناعة لديهم بان شركات الاتصالات التي يهملون فيها تحقق اهدافهم وطموحاتهم.
4. ضرورة اهتمام المديرين بتحقيق رغبات مرؤوسيهم مما يساعد في خلق حالة من الرضا الوظيفي لديهم وهذا ما تطمح اليه كل منظمة لأجل التمسك والمحافظة على افرادها سعياً منها لتحقيق الاداء المتميز.
5. ضرورة قيام شركات الاتصالات في مدينة السليمانية بين الحين والآخر بإجراء تعديلات في بيئة العمل وذلك من خلال الاطلاع على المستجدات الخارجية وعلى الجوانب العلمية والمعرفية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية كافة والاستفادة منها في اعادة هيكلية الاعمال داخل شركات الاتصالات.
6. ضرورة اجراء المزيد من الدراسات والبحوث في قطاعات اخرى عن المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز.



## المصادر

## أولاً: المصادر العربية

1. أبو سلطان، حنان موسى (2016) "دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، إدارة الدولة والحكم الرشيد، برنامج الدراسات العليا المشتركة بين أكاديمية ادارة و السياسة للدراسات العليا - جامعة الأقصى بغزة - فلسطين.
2. أبو ليلي، هنادي لطفي والشوابكة، خالد محمود (2018) "المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات- دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة المقابل للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (الرابع)، العدد (1).
3. أحمد، محمد مختار إبراهيم ومحمد، هدى على عبدالواحد (2019) "الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (1).
4. آل فيحان، إيثار عبدالهادي (2011) "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق للنشر والتوزيع، بغداد- العراق.
5. البغدادي، عادل هادي و الجبوري، حيدر جاسم عبد الجبوري (2015) "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية - دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات ( زين وآسيا سيل ) في العراق" ، مجلة الفاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1).
6. الجبوري، حيدر جاسم عبد (2011) "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية- دراسة ميدانية مقارنة بين شركة (الاتصالات زين وآسيا سيل ) في العراق" ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة - العراق.
7. الحرازين، محمد زهير ديب (2019) "ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها على إدارة التميز" ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.
8. الحكيم، ليث علي و زوين، عمار عبدالأمير (2009) "قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة CRM باستخدام QFD - دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للأتصالات / فرع النجف" ، مجلة الفاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الفاديسية، المجلد (11)، العدد (3)، 66 - 110 .
9. حمادي، انتصار عباس و علي، لبني قحطان محمد (2016) "تأثير المرونة الإستراتيجية واللاتاكد البيئي في صحة التنظيمية- بحث ميداني في عدد من شركات الصناعية العراقية" ، مجلة دثنابر، العدد (الثامن).
10. خثير، محمد و مريمي، أسماء (2017) "العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة" ، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، المجلد (3)، العدد (4).
11. الدهان، حنان مهدي شهيد (2018) "الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال ابعاد هوستيد الثقافية - دراسة تحليلية من جامعة كربلاء" ، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (السادس عشر)، العدد (الرابع).
12. الزبيدي، غني دحام تناي و الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان و عباس، حسين وليد حسين (2018) "إدارة الموارد البشرية / مفاهيم وتوجهات معاصرة" ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
13. الزبيدي، غني دحام تناي و المشهداني، آمنة عبد الكريم مهدي (2016) "دور رأس المال البشري والإداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي- بحث ميداني في وزارة النفط العراقية" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (14)، العدد (38).
14. الزيادي، سحر عباس حسين (2019) "الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام- دراسة تحليلية لرأء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيميائية والمبيدات" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفية في علوم ادارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء - العراق.
15. سعد الله، نور محي الدين محمد (2017) "جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن - دراسة ميدانية - البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية" ، رسالة ماجستير في العلوم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي- السودان.
16. الشمري، أحمد عبدالله أمانة (2017) "دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية - دراسة استطلاعية لرأء عينة من مديرى شركة الكفيل للاستثمارات العامة" ، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (15) ، العدد (3).



17. صباح، خرخاش (2015) "تقييم كفاءة أداء مؤسسات الخدمات الصحية في الجزائر- دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسبيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر.
18. الطهراوي، مجاهد هاني (2019) "أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الإستراتيجية- دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة جامعة افسالامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (27)، العدد (1)، 55-73.
19. عاصي، نايف علي و عبدالحسن، مروي محمد (2020) "تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الاداء المنظمي- دراسة استطلاعية لرأء عينة من مدراء وزارة الداخلية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، المجلد (12) ، العدد (2).
20. العبادي، هاشم فوزي و حمد الله، اسامه علاء (2018) "تأثير أبعاد المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (10) ، العدد (22).
21. العمري، محمد بن سعيد (2017) "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي- دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (37)، العدد (4).
22. غالى، راندة فو (2015) "دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر- قالمة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، جامعة محمد خضر، بسكرة - الجزائر.
23. العزالى، فاضل راضى عباس و الكرعوى، حسين علي و الجبوري، علي عبود (2018) "الترشيق الإستراتيجي ودوره في بلورة التدابع الإستراتيجي لعملية الاصلاح الإداري من خلال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط - دراسة تحليلية لرأء عينة من الأفراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المثنى"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (11)، العدد (36).
24. اللامى، غسان قاسم (2008) "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
25. ماجد، زيد صادق (2020) "علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3).
26. المحامي، سعد علي ريحان (2017) "الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين- التغيير- التناقصات - التفاوض)", الطبعة العربية/ المجلد الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
27. المعاضيدى، معن و عد الله و الطائى، أيمن جاسم محمد (2011) "إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظومات الأعمال - دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى "، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مجلد (33)، العدد (105)، 111-140 .
28. الموسوي، ميمونة مهدي محمد و عبود، انوار هاشم (2020) "تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي"، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 9، العدد 35.
29. النسور، إياد عبدالفتاح و الصغير، عبدالرحمن بن عبدالله (2014) "قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
30. الهدايى، ملحن محمد (2019) "تقييم جودة الخدمات الفندقية وأثرها على رضا الزبون : دراسة حالة فندق ميموزا بلاص بعنابة" ، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة -الجزائر.
31. الهملات، صالح علي عودة (2014) "ادارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال" ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
32. الياسرى، أكرم محسن و الشمرى، أحمد عبدالله أمانة و الأسدى، نورس على مردان (2016) "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال ( إدارة الموهبة - نظم المعلومات الإستراتيجية - الأداء المتميز)" ، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
33. الياسرى، أكرم محسن و القلاوى، ايناس عباس (2016) "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز)" ، الجزء الثانى، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.



## ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S. & El Talla, S. A. (2020) "Flexibility of Information and Its Relationship to Improving the Quality of Service", International Journal of Engineering and Information Systems (IJE AIS), Vol. 4, Issue 8.
2. Abuzaid, A. N. (2014) "The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study on the Jordanian Manufacturing Companies", European Journal of Business and Management, Vol.6, No.5, p.2222-2839.
3. Al haraisa, Y. E. (2018) "Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels", International Business Research; Vol. 11, No. 10.
4. Alçura, G. A., Kuşakçı, S. S., şimşek,, G. G., Gürsoy, M. and Tanrıverdi, S. C. (2016) "Impact Score Technique for Analyzing the Service Quality of a High-Speed Rail System", Journal of the Transportation Research Board, No. 2541, pp. 64–72. doi: 10.3141/2541-08.
5. Al-Saidi, M. & Saleh, H. F. (2020) "The Role of Mental Abilities in Strategic Flexibility Analytical exploratory Research of The Opinions of a Sample of University Leaders in Technical Education", Solid State Technology, Vol. 63, Issue. 6.
6. Amayreh, K. T. (2021) "The role of knowledge management in delivering the organization to the state of performance excellence Mediating role of technological vigilance", Management Science Letters, Vo. 11, 1277–1286, doi: 10.5267/j.msl.2020.11.0011.
7. Asikhia, O. (2010) "Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks", African Journal of Marketing Management, Vol. 2, No. 2, pp. 018-028.
8. Chaudhary, S. (2019) "Implications of strategic flexibility in small firms: the moderating role of absorptive capacity", South Asian Journal of Business Studies, Vol. 8, No. 3, pp. 370-386, doi: 10.1108/SAJBS-10-2018-0104.
9. De Bruin, L., Roberts-Lombard, M. & De Meyer-Heydenrych, C. (2020) "Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective", Journal of Islamic Marketing, Vol.12, No. 1, pp. 199- 224, https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0185.
10. Escrig-Tena, A. B., Bou-Llusar, J. C., Beltán-Martín, I. & Roca-Puig, V. (2011) "Modelling the Implications of Quality Management Elements on Strategic Flexibility", Advances in Decision Sciences, Volume 2011, Article ID 694080, p.27, doi:10.1155/2011/694080.
11. Estwich, S. (2016) "Principal-Principal Agency and Financial Flexibility in Transition Economies", Journal of Business Inquiry, Vol. 15, No.1.
12. Fraser, D. (2015) "The Challenge Of Strategic Flexibility: A Case Study", A Dissertation submitted to the Department of Management , Thesis submitted in fulfillment of the Degree of Doctorate of Business.
13. Gorondutse, A.H., Arshad, D. & Alshuaibi, A. S. (2020) "Driving sustainability in SMEs' performance: the effect of strategic flexibility", Journal of Strategy and Management, Vol.14, No.1, pp.64-81, https://doi.org/10.1108/JSCMA-03-2020-0064.
14. Gunay, Y.G.(2018) "Relationship between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey", American International Journal of Contemporary Research, Vol. 8, No. 1.



15. Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (2010) “**Theory of Strategic Management with Cases**”, 9 th Edition, South – Western, Cengage Learning, USA.
16. Karem, M. A., Mahmood, Y. N., Jameel, A. S. & Ahmad, A. R. (2019) “**The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurses Performance**”, Humanities & Social Sciences Reviews, Vol. 7, No. 6, <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7658>.
17. Kumar, Surendra., Singh, Shilpy., Upadhyay, Yogesh., Singh, Shiv Kumar and Painuly,P(2013), “**Business Review**” Gurukula Kangri Vishwavidyalaya, Haridwar- 249404 (U.K.) INDIA.
18. Mazeed,S.A., Saritha, P., Begum, N., Illangi, C.B & Manjula, G .(2019)”**Job Satisfaction And Employee Engagement – Contemporary Tools To Eliminate Stress Among Work Force In An Organization**”, International Journal Of Innovative Technology And Exploring Engineering,Vol.8, Issue.11.
19. Mhaibes, H. A., Al-Lami, H. G. & Al-Mousawi, R. U. A. (2020) “**The impact of knowledge management on the strategic flexibility: A literature review**”, Ishtar Journal of Economics and Business Studies (IJEBS) Vol. 1, No. 2.
20. Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K. & Massis, A. D. (2020) “**Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs**” ,Elsevier, Journal of Business Research, Vol. 130, p. 670-682, , <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>.
21. Mussel, P.(2013) “**Introducing the construct curiosity for predicting job performance**”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 34, p. 453–472, doi: 10.1002/job.1809.
22. Nandakumar, M. K., Jharkharia, S. & Nair, A. S. (2014) “**Organisational Flexibility and Competitiveness**”, Springer New Delhi Heidelberg New York Dordrecht London, Library of Congress Control Number: 2014930755.
23. Ng, H. C. & Cheng, F. F. (2020) “**The impact of financial flexibility on debt maturity structure for Australian and Malaysian firms**”, Afro-Asian, Journal of Finance and Accounting, Vol. 10, No. 2.
24. Prommarat, P., Pratoom, K. & Muenthaisong, K. (2015) “**A Conceptual Model of Strategic Organizational Flexibility Capability and Business Survival**”, Proceedings of the Academy of Strategic Management, Vol. 14, No. 2, 77-92.
25. Qiaozhen, z. (2014) “**The Study of Improving the Flexibility of Enterprises Patents Strategy by Patents Options Growth Matrix**”, International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 2, pp. 131-135, doi:10.3968/4773.
26. Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W. & Rahayu, M. (2020) “**The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance**”, Management Science Letters, Vol.10, p. 1777–1786, doi: 10.5267/j.msl.2020.1.001.
27. Sajjad, W., Sajjad, A. & Asif, M. (2020) “**Impact of Entrepreneurial Orientation, Access to Finance and Strategic Flexibility on SMEs Performance**”, Journal of Management and Research (JMR), Vol. 7, No.1.
28. Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á. & Trespalacios, J. A. (2012) “**How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance**”, Journal of Business Research, Vol. 65, 1079-1089.



29. Shahbandi, M. & Farrokhsad, H. (2019) “Organizational Performance Measurement Based on Competitive Intelligence and Strategic Flexibility in the Food Industry: Kalleh Dairy Company in Iran Case Study”, Journal of Research in Marketing, Vol. 11, No.1.
30. Torrington,D., Hall, L., Atkinson, C.& Taylor, S. (2017) “Human Resource Management”, Tenth Edition, Pearson Education Limited, United Kingdom, London.
31. Verdú-Jover, A. J., Alós-Simó, L. & Gómez-Gras, J. M. (2014) “Strategic Flexibility in e-Business Adapters and e-Business Start-ups”, <https://www.researchgate.net>.
32. Wen, L. & Wu, W. (2020) “The Impact of Demographic Factors On Financial Flexibility of Enterprise /A Perspective of Senior Executives”, Proceedings of the 1st Africa-Asia Dialogue Network (AADN) International Conference (AADNIC 2019), ATLANTIS PRESS, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 476.
33. Zhu, M. (2020) “Financial Flexibility Analysis of Customized Furniture Enterprises Based on OPM Strategy-Taking STY as an Example”, Fifth International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2020), ATLANTIS PRESS, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 159.