

المرونة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

دراسة تحليلية لأراء مديري عدد من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية

وريا نجم رشيد¹، شهلا عبدالله محمد²¹قسم إدارة التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق¹قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة جيهان- السليمانية، السليمانية، العراق²قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراقEmail: wrya.rashid@univsul.edu.iq¹, wrya.najm@sulicihan.edu.krd¹,shahlaabdula@yahoo.com²**الملخص:**

تهدف البحث الحالي إلى تحليل العلاقة والأثر بين المرونة 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 إلكترونياً 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 المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز، اضافة الى وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية عموماً في الأداء المتميز، وبناءً على ماتم الوصول إليه من استنتاجات تمت صياغة مجموعة من المقترحات أهمها أن تحرص الشركات المبحوثة على زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية وأبعادها لما لذلك من أثر كبير في تحقيق الأداء المتميز، وبالتالي تعزيز قدراتها بما يمكنها من الاستدامة والتفوق على المنافسين فضلاً عن ريادة السوق وإنعكاس ذلك على قدراتها في تمكّنها من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية بنجاح.

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

نامانجی سهرمی بو ئهم توێژینهوهیه بریتیه له شیکردنهوهی پهیوهندی و کاریگهری نێوان دوو گۆراوی سهرمی ئهوانیش: (میانزهی (نهرمی) ستراتیژی و ئهناجمدان (نمایش) ی نایاب)، وه له پێناو بهدییهانی نامانجهکانی ئهم توێژینهوهیه پشته بهستراره به پرۆگرامی وهسفی شیکاری بۆ زانیی بۆچوونی بهریوبهرهکان له ژماریهک له کۆمپانیاکانی پهیوهندیکردن له شاری سلیمانی که ژمارهیان گهشته (14) کۆمپانیا، که فۆرمی راپرسی بهسهر ههموو تاکهکانی کۆمهڵگهی توێژینهوهیه دابهشکرا چ به شیوهی راستهوخو و وههروهها به شیوهی ئهلیکترۆنی لهریگای (Google Form)، وه له پاشاندا جیاکردنهوهی راپرسیهکان و وردبینیکردن تیایاندا که ژمارهیه فۆرمه راپرسیه گونجاوهکان بۆ بهکارهێنان و پرچاوهکردنی بۆ شیکاری کردنی رووبیویهکه گهیشتهوهته (222) فۆرمی راپرسی وه کۆمهڵیک له شیوازی نامارکردن بۆ شیکردنهوهی داتاكان بهکارهاتوه له ریگهی پرۆگرامی پاکجیه ناماریهکانهوه (SPSS V.26) و (AMOS V.26)، وتوێژهر گهیشتهوه به کۆمهڵیک له دهرئهناجم که گرنگترینان بوونی پهیوهندیهکی پیکهوهبهست دهرکردن له نێوان (میانزهی (نهرمی) ستراتیژی و ئهناجمدان (نمایش) ی نایاب)، سهرمهرای ئهمهش بوونی کاریگهریهکی مهعنهوی (میانزهی (نهرمی) ستراتیژی به شیوهیهکی گشتی بۆ سهر ئهناجمدان (نمایش) ی نایاب)، وه به پشته بهستن به بهی دهرئهناجمانهی که پێیگهشتوون دارشتن بۆ کۆمهڵیک له پێشنیارکراوه که گرنگترینان بریتیه لهوهی ئهو کۆمپانیانهیه که توێژینهوهیهان لهسهر ئهناجمدراوه پێویسته گرنگی زیاتر بدن به (میانزهی (نهرمی) ستراتیژی و لایهنهکانی بههۆی ئهو کاریگهریه زۆرهی که ههمیهتی لهسهر ئهناجمدان (نمایش) ی نایاب)، که ئهمهش دهبیته هۆی بههیزکردنی تواناكانی وەک توانای مانهوه و بهردهوام بوون و سهرکهوتن بهسهر ریکابههکانیان زیاتر دهکات بهههش دهبنه خاوهنی پێشنگی له بازاردا و که ئهمهش رهنگدانیهوهی دهبیته لهسهر تواناكانی له قوستهوهی ههله بهردهستهکان له ژینگهی دهرهکیدا زۆر بهسهرکهوتووانه.

کلیله وشه: گونجۆکی (نهرمی) ستراتیژی، ئههاری ناوازه، کۆمپانیاکانی پهیوهندیکردن، شاری سلیمانی.

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 كردستان 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 تتميز بالمرونة. أن المرونة الإستراتيجية هي أكثر من عملية الإستشعار بالمتغيرات البيئية وجمع المعلومات عنها وتقييمها فهي تعزز من عملية تسخير مهارات التفكير والذكاء واليقظة الإستراتيجية للمساعدة في وضع المعايير والآليات لصياغة إستراتيجيات فاعلة تقود للحصول على نتائج مهمة متمثلة بالأداء المتميز، فالمرونة الإستراتيجية تمثل عملية متابعة وتقصي لكل حركة محتملة للمنافسين المحتملين وهذا يجعل منها أداة مهمة ومساعدة للتخطيط الاستراتيجي 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، سبتضمن 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 والمقترحات فضلاً عن تقديمه لمجموعة المقترحات 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 والاستقرار 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 لشركات الاتصالات وخاصة في ظل المنافسة القائمة في هذه القطاع نتيجة زيادة اعدادهم وزيادة استخدامهم من قبل المشتركين، ولعل العامل الحرج في هذا التنافس هو أدائها الذي يعد المحور الرئيس لإعمالها ككل والعامل الأهم في بقائها وديمومتها، من أجل تحقيق ذلك تطلب المنظمات من تبنى المرونة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية دورها في تحقيق الأداء المتميز في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية، ويمكن تعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

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

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من جانبين:

1. الأهمية الأكاديمية:

1. ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية طريقة مناسبة التي تساعد على تزويد المنظمات بالقدرات اللازمة لتحديد الفرص الجديدة والاستثمار فيها.
3. حيث ان الأداء المتميز هو دائماً الأولوية الرئيسة والهدف النهائي لجميع المنظمات والتي تعد سر النجاح لمنظمات الاعمال.
4. ورصد المكتبات العربية والعراقية لمثل هذا النوع من الدراسات والبحوث، إذ يعد هذا البحث من أوائل البحوث التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية.
5. إن المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز يعدان من العوامل الأكثر أهمية لتحقيق نجاح المنظمات والمؤسسات في بيئة الأعمال التي تتميز بتزايد حجم المنافسة في الوقت الحاضر.

2. الأهمية الميدانية:

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

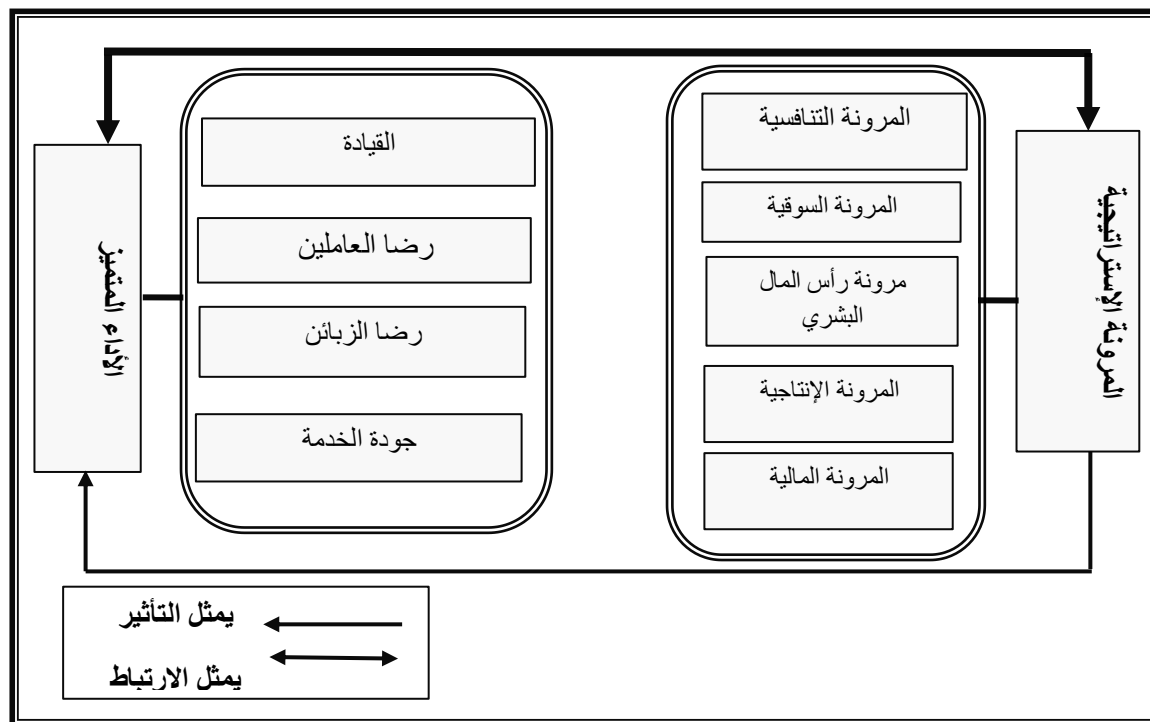
ثالثاً: اهداف البحث

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

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

رابعاً: مخطط الفرضي للبحث

تم تصميم مخطط فرضي للبحث بشكل يوضح علاقة الارتباط والتأثير 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 نموذجها، قام الباحثان بصياغة فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تنصّ على (توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز)

الفرضية الرئيسية الثانية: تنصّ 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 السلبيانية، فهو يساعد على توظيف المرتكزات المعرفية لتحليل العلاقة والاثّر بين المتغيرات بشكل أعمق ويقود بسهولة إلى إكتشاف طبيعة العلاقة والتعريف بها عبر تكوين إدراك عالٍ لفهم مشكلة البحث ومحاولة 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 السلبيانية (ميدان البحث).
2. **الحدود الزمانية للجانب الميداني:** ان الحدود الزمانية لهذه البحث تمثلت في مدة توزيع الاستبانة على مديري شركات الاتصالات في مدينة السلبيانية وجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب الميداني ضمن المدة من 2021/6/1 لغاية 2021/7/15.

3. الحدود البشرية: ان الحدود تمثلت بالمدرء في شركات الاتصالات في مدينة السلیمانیة الذين بلغ عددهم (381) مديراً (أفراد عينة البحث).

4. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للبحث في متغيرات الرئيسية، المتمثلة بالمرونة الإستراتيجية عن طريق أبعادها (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة راس المال البشري، المرونة الإنتاجية والمرونة المالية) وعلاقتها بالأداء المتميز عن طريق أبعادها (القيادة، رضا العاملين، رضا الزبائن وجودة الخدمة).

ثامناً: المجتمع وعينة البحث

يمثل شركات الاتصالات ميداناً البحث الحالي، يتمثل مجتمع البحث بـ(381) مديراً في عدد من شركات الاتصالات في مدينة السلیمانیة والبالغ عددها (14) شركة كما موضح في الجدول (1)، وتم توزيع الاستبانة على (324) مديراً منهم بصورة مباشرة وعلى (57) مديراً منهم بصورة ألكترونية، ومن بعد ذلك تم استرجاع (240) استبانة وبعد استبعاد (18) استبانة لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (222) استبانة، وإن أسباب اختيار شركات الاتصالات لإجراء هذا البحث ترجع إلى التطور التي يشهدها هذا القطاع في إقليم كردستان خصوصاً في العصر الحالي، وازدياد أعدادهم، وأصبحت أهمية شركات الاتصالات من حيث الخدمات المقدمة التي تكون متشابهة بشكل كبير، لذلك هناك منافسة شديدة بين الشركات في نفس القطاع رغبة 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 الإستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة التحليل

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الزيارات الميدانية.

تاسعاً: اسوب جمع البيانات والمعلومات

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

1. الجانب النظري: لقد أعتمد الباحثان على مجموعة من المصادر باللغتين العربية والانكليزية وبكافة أشكالها المتمثلة بـ(الرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العلمية والكتب، وشبكة المعلومات العالمية).

2. الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في الجانب الميداني، ومتكونة من محورين رئيسيين الأول تتعلق بالمعلومات الديموغرافية، والثاني يتكون من جزئين الأول يتعلق بالمرونة الإستراتيجية وتم الاستفادة من مقاييس كل من (Abuzaid, 2014)، (عابد، 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 (دويكات، 2012)، (هنية، 2016)، (آسية، 2017)، (دانوك، 2021). وتم استخدام مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي لدراسة فقرات ومحاور الدراسة، والذي تتراوح بين (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً)، وبهدف قياس الصدق والثبات للإستبانة لقد قام الباحثان بعرض الإستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم (42) محكماً من ذو الاختصاص في مجال إدارة الاعمال بشكل عام، وبعد الاخذ بآراءهم تم تصميم النهائي للإستبانة، اضافة إلى قياس ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة، وتبين بان جميع فقرات الإستبانة حصلت على أكثر 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

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المرونة الاستراتيجية	المرونة التنافسية	5	0.75
	المرونة السوقية	5	0.77
	مرونة رأس المال البشري	5	0.74
	المرونة الانتاجية	5	0.80
	المرونة المالية	5	0.78
	المؤشر الكلي لمرونة الإستراتيجية	25	0.81
الاداء المتميز	القيادة	5	0.77
	رضا العاملين	5	0.83
	رضا الزبائن	5	0.79
	جودة الخدمة	5	0.80
	المؤشر الكلي الاداء المتميز	20	0.84
	المؤشر الكلي لكافة عبارات الإستبانة	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 إستخدامها لإكمال متطلبات هذه الدراسة لا سيما وان معامل ألفا كرونباخ لمتغير المرونة الاستراتيجية قد بلغ 0.81 ولمتغير الاداء المتميز 0.84 ومعامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة قد بلغ 0.85.

عاشراً: 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 اعتمدت الباحثان على مجموعة من الأساليب والوسائل الإحصائية وهي:

1. الاحصاءات الوصفية بوساطة الوسط الحسابي والأهمية النسبية والنسب المئوية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد مستوى أهمية متغيرات البحث في العينة المبحوثة ومدى التزامهم نحوها.
2. اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاداة للتحقق من صدق المقاييس.
3. اختبار الاستبانات المتطرفة.
4. اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ان البيانات تتوزع طبيعياً.
5. اختبار الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي (للتأكد من ملائمة البيانات لنمذجة المعادلة الهيكلية).
6. معامل ارتباط بيرسون.
7. تحليل الانحدار البسيط.
8. نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات علاقات الارتباط والتأثير.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

ان هذا المبحث يهتم بتقديم الإستعراض النظري لمتغيرات البحث والعلاقة بينهما، والتي تشمل متغيرين رئيسيين مع متغيراتهم الفرعية، وهما 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)، واخيراً العلاقة النظرية بين متغيرات البحث.

أولاً/ المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility

1. مفهوم المرونة الإستراتيجية: Concept of strategic flexibility

ظهر مفهوم المرونة الإستراتيجية في ادبيات الإدارة الإستراتيجية لأول مرة في عام 1950م، ويعد Eccles أول من استخدم هذا المصطلح (Qiaozhen, 2014: 31)، لقد شهد مفهوم المرونة الإستراتيجية اهتماماً متزايداً في ظل ارتباط بيئة الأعمال بالتغيرات الديناميكيات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم اليقين وسرعة التغيير. ظهرت المرونة بصفاتها الإستراتيجية بوصفها أداة أساسية أكثر قيمة وقدرة على التكيف (Fraser, 2015: 28)، فهي توفر للمنظمة في ظل مختلف التغيرات الديناميكية القدرة على الإستجابة السريعة لفرص السوق والتكيف مع التغيرات البيئية الجوهرية وغير المؤكدة والسريعة الحدوث، التي لها تأثير هادف على أدائها (Verdu-Jover et al., 2014: 140)، ان المنظمات التي تمتلك المرونة الإستراتيجية يمكن لها إعادة التفكير في عملياتها باستمرار وإعادة نشاطها وأنظمتها لتحقيق التكيف السريع (Santos-Vijande et al., 2012: 1082). فإن المرونة الإستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات مرنة في بيئة أعمال سريعة التغير، واكتساب زخماً إستراتيجياً أفضل من الماضي (Chaudhary, 2019: 370)، وتمثل قدرة المنظمة على إعادة تخصيص مواردها وعملياتها التنظيمية وإعادة تنظيمها لإستراتيجياتها للتعامل مع المتغيرات البيئية (Mhaibes et al., 2020: 8)، 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 الخاصة بالمرونة الإستراتيجية تركز 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 الإستراتيجية: The importance of strategic flexibility

في ظل بيئة أعمال شديدة الاضطراب والتنافسية، ظهرت المرونة الإستراتيجية بوصفها أحد العناصر التي تعزز من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة خاصة عند مواجهة بيئة مضطربة (Gorondutse et al., 2020: 1). 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 الإستراتيجية نتيجة لضرورة تحقيق ميزة تنافسية جديدة فهي تتطوي على وضع إستراتيجيات تتناسب مع الواقع في البيئة التي تعمل فيها من ناحية السبولة والقدرة على التكيف وخفة الحركة والمصدقية 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 المطالب البيئية بشكل أفضل (Escrig-Tena et al., 2011:2).
2. التحسين المستمر للإجراءات الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وانظمة الإتصالات والثقافة التنظيمية والاستثمار الإستراتيجي بشكل كفوء (الغزالي وآخرون، 2018: 36).
3. تتيح المرونة الإستراتيجية للمنظمة تعديل التغيير الداخلي والخارجي وتقليل تعرض المنظمة للتغيرات غير المتوقعة لضمان بقائها (Shahbandi & Farrokhsad, 2019:870).
4. عندما تمتلك المنظمات المرونة الإستراتيجية فهذا يعني انها تمتلك القدرة على الاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات، مما يعكس قدرتها الديناميكية (Miroshnychenko et al., 2020:2).

3. أبعاد المرونة الإستراتيجية:

تم اعتماد الابعاد المستخدمة على مجموعة من الدراسات السابقة على وفق رأي عدد من الباحثين ضمن المدة (من سنة 2000- على سنة 2020)، وهي خمسة ابعاد (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، المرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية، المرونة المالية)، (Beach et al, 2000) و (Abbott & Banergi, 2003) و (Mackinnon et al., 2008) و (Larso et al., 2009) و (Setjono, 2010) و (الشيخ يحيى، 2010) و (Singh et al., 2013) و (Agha et al., 2014) و (Abuzaid, 2014) و (الحميري، 2014) و (حويجي، 2015) و (الأشرم، 2016) و (Li et al., 2016) و (عابد، 2016) و (الخالدي والزبيدي، 2018) و (أبوليلي والشوابكة، 2018) و (ياسين وداندوك، 2018) و (السوار، 2018) و (كالك أحمد، 2019) و (عمير، 2019) و (Liu & Zhao, 2019) و (أبابكر وآخرون، 2019) و (رشيد وحديد، 2019) و (Zhou & Zhao, 2020) و (Al-Saidi & Saleh, 2020) وقد يرى الباحثان انها تتلائم مع ميدان المبحوث وهي أكثر تناسبا مع شركات الخدمات مثل شركات الاتصالات. كما توضح كالاتي:

أ- **المرونة التنافسية (Competitive Flexibility):** يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها (البغدادي والجوري، 2015: 26)، تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا تنافسية تتمكن من خلالها التفوق على منافسيها، ومن ثم تحديد الكيفية التي تنافس 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 بيئة الأعمال للتكيف معها (Abuzaid, 2014: 169)، وإن المرونة التنافسية تعطي للمنظمة زيادة في قدرتها على المنافسة في ظل بيئة 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 (حمادي وعلي، 2016: 457) أن إستراتيجية السوق توضح المقدرات التنافسية للمنظمات لتبقى في السوق من خلال اهدافها، ان الإستراتيجية تابعة السوق تعني القبول بالوضع القائم في السوق (النسور والصغير، 2014: 43)، ان المرونة السوقية تمثل قدرة المنظمة على إعادة وضعها في السوق، وتغيير خطط لعبتها أو تفكيك 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 (أبوليلي والشوابكة، 2018: 20).

ج- **مرونة رأس المال البشري (The Flexibility of Human Capital):** ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن الماضي، ويعد 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 "الإستثمار في رأس المال البشري" (الزبيدي وآخرون، 2018: 402)، ويتمثل في العنصر البشري الذي تمتلكه المنظمة على التفكير والابداع لذلك فهو يحتل أهمية كبيرة لكونه من مصادر الابداع والتجديد الإستراتيجي (العبادي و حمد الله، 2018: 201)، كما تعد مرونة رأس المال البشري عنصراً مهماً 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)، هنالك

ثلاثة أنواع مختلفة من المرونة مرتبطة بمرونة رأس المال البشري أولاً، هناك مرونة من ناحية عدد ساعات العمل؛ وثانياً، من ناحية التوقيت الدقيق لتلك 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 (غالي، 2015: 22)، فإن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل تتفوقاً تنافسياً بعد إن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع، وكذلك وسائل اشباعها. نتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في اسواق الحاضر والمستقبل، ممثلة بالقابلية على التكيف لتقديم منتجات متنوعة. تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى واسع من البيانات المحتملة كما تعد مطلباً للبقاء طويل الأمد (آل فيحان، 2011: 30)، ان المرونة الإنتاجية تعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة تتناسب مع التغييرات 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) ويتم قياس 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 للقيمة التي أسهمت بها المرونة المالية في تفوق المنظمات فلقد 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 احتياجاتها النقدية 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 للفرص الاستثمارية التي لا تعتمد فقط على تمويل الاستثمارات بتكلفة منخفضة فقط، وانما على قراراتها الإستراتيجية ودرجة الترسخ الإداري فيها (Estwich, 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 مسبوقه 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 تنفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاحها وقدرتها على التكيف مع البيئة (حمزة، 2020: 27)، وهو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشاكلها مع تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (العمرى، 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 والمعارف 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 الهادفة للوصول إلى هدف معين ومحدد وذلك كونه الناتج والمحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها المنظمة (صباح، 2015: 11)، كما ان ظاهرة الأداء المتميز حظيت باهتمام كبير في الفكر التنظيمي ومن قبل المنظمات، وتنامى 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 إستقرارها ونموها، فكلما كانت مستوياته عالية كلما كانت المنظمة أكثر استقراراً وقدرة على البقاء (MusseI, 2013: 458).
2. يساعد المنظمة في تعزيز القدرات التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية (الزبيدي والمشهداني، 2016: 276).
3. يساعد على تحقيق المنفعة القصوى في أئمن موارد المنظمة وهم الأفراد من اجل تقديم نتائج مستدامة (الياسري والفتلاوي، 2016: 96).
4. يساعد على تواصل المنظمات مع البيئة المحيطة فالأداء الجيد كما ونوعاً هو الذي يساهم 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 تتمثل بما يأتي: (الياسري وآخرون، 2016: 244-245):

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

4. **أبعاد الأداء المتميز:** تم اعتماد الأبعاد المستخدمة على مجموعة من الدراسات السابقة على وفق رأي عدد من الباحثين ضمن المدة (2002-2020)، وهي أربع أبعاد (القيادة، رضا العاملين، رضا الزبائن، جودة الخدمة) (Khoo & Tan, 2002) و (Lai, 2003) و (Vokurka, 2004) و (Badri et al., 2006) و (Craven et al., 2009) و (أل مزروع 2010) و (Casas, 2001) و (Evans et al., 2012) و (الوحيد وحسن، 2013) و (Liviu et al., 2013) و (حمد، 2014) و (Rajashekharaiyah, 2014) و (Beard & Humphrey, 2014) و (عاصي، 2014) و (البحيصي، 2014) و (شيلي، 2014) و (العزاوي و هاشم، 2015) و (جواد، 2015) و (Aloiry, 2016) و (Al Shobaki & Abu Naser, 2016) و (بيصار، 2017) و (Alrawashdeh & Altanny, 2019) و (Parra, 2019) و (Ab Wahab et al., 2020) و (Morais et al., 2020) و (مهدي وحسن، 2020) و (Liu et al., 2021) وقد يرى الباحثان انها تتلائم مع ميدان المبحوث وهي أكثر تناسبا مع شركات الخدمات مثل شركات الاتصالات. كما توضح كالاتي:

أ. **القيادة (Leadership):** تعد القيادة محور مهماً تركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في اطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغييراً كبيراً في مجمل مناحي 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 التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة (أبوسلطان، 2016: 11). ان القيادة المتميزة تؤدي بلا شك إلى تنظيم متميز في أدائه (الموسوي وعبود، 2020: 202).

ب. **رضا العاملين (Employee satisfaction):** لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية بالغة في ادبيات، ويرتبط بعقلية الموظف المتفائلة ومدى تقييمه للوظيفة (Mazeed et al., 2019: 1744)، كما وتعد بيئة العمل المادية عاملاً رئيساً في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين (ماجد، 2020: 120).

لقد بدأت توقعات الأداء المتميز للمنظمات من عاملها 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 الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المنظمة في المستقبل، عليه فإن الربون الجيد هو الذي يوفر مزيداً من الربح مع قلة الموارد، لان الزبائن دائماً على معرفة بالمنافسة الشرسة (الحكيم وزوين، 2009: 8)، ان 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.

ان 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 والتوسع والنمو وزيادة في الأرباح مستقبل والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية (سعدالله، 2017: 47) (خثير و مرايمي، 2017: 33).

د. **جودة الخدمة (Service Quality):** منذ عام (1980م) 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 ونتائجه 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 الزبون لهذه الخدمة، أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة (Abu-Nahel et al., 2020: 216).

ثالثاً/ العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

إن التغيرات المستمرة والمعقدة في بيئه الأعمال المعاصرة جعلت من المنظمات تتجه نحو الاهتمام بتحقيق اهدافها عبر اعتمادها على (المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز)، كونها مدخلان من مداخل تحقيق الاستدامة والنجاح، إن مفهوم التميز في الأداء على وفق رأي (Brown 2017) هي 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)، لكي تتمكن المنظمات من العمل في بيئة الأعمال الديناميكية وغير المتوقعة لابد لها من التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها وتستجيب لها، ما يتطلب منها وضع خطة استراتيجية متجددة، يمكن أن توفرها لها المرونة الإستراتيجية (الزيادي، 2019: 109).

إن الإستراتيجية تمثل مجموعة من الإجراءات ذات الصلة، التي يتخذها المديرون لزيادة أداء منظماتهم. فبالنسبة 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)، أن منظمات الأداء المتميز تمتلك مستوى عال من الوضوح في إستراتيجياتها وأهدافها المبنية على رؤيتها ورسالتها الواضحة (الهلال، 2014: 174)، وهكذا، يتضح أن المنظمات بحاجة إلى المرونة الإستراتيجية، فهي مفيدة في تحقيق مستوى أعلى من الابتكار في المنظمات، كما أنها تعزز من تنظيم الأداء (Nandakumar et al., 2014: 2)، أن المرونة الإستراتيجية تعزز الأداء، ومن ثم، تمكن المنظمات من تجربة مستويات أعلى من الكفاءة الداخلية. وعلاوة على ذلك، فإنها يمكن أن تؤدي إلى تحسينات مستمرة في العمليات والتقنيات التنظيمية، وكذلك إلى التعلم المستمر للمعارف الجديدة والقدرات والمهارات كما أنه يمكن تطبيقها على المستوى التنظيمي فهي يتم استخدامها للدلالة على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية (الشمرى، 2017: 317).

وجود بعض الدراسات التي جمعت بين المرونة الإستراتيجية والاداء بمختلف أنواعه، وأكدت على وجد علاقة ارتباط إيجابية بينهما على سبيل المثال: بين المرونة الإستراتيجية واداء الأعمال (أسية، 2017)، (Ahmad et al., 2016)، (Eryesil et al., 2015)، (Arief et al., 2013)، (الياسري وآخرون، 2014)، (Zhang, 2005)، (Worren et al., 2002)، وتناولت دراسات أخرى العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء الابداعي (رشيد و حميد، 2019)، (Fan et al., 2012)، (Kamasak et al., 2016)، عليه 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 البشرية والانتاجية والمالية وبما يتوافق مع هيكلها واجراءاتها الادارية واهدافها.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً/ وصف الأفراد المبحوثين

أنسجاماً مع توجه البحث قام الباحثان بتوزيع (381) استمارة 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	التصنيف	عدد المستجيبين	النسبة المئوية للمستجيبين %
الجنس	ذكر	180	81%
	انثى	42	19%
المجموع الكلي		222	100%
العمر	21 - 30	80	36%
	31 - 40	88	40%
	41 - 50	45	20%
	51 فأكثر	9	4%
	المجموع الكلي		222
التحصيل الدراسي	متوسطة	8	4%
	اعدادية	26	12%
	دبلوم	34	15%
	دبلوم عالي	10	5%
	بكالوريوس	132	59%
	ماجستير	7	3%
	دكتوراه	5	2%
	المجموع الكلي		222
عدد سنوات الخدمة	1 - 5	65	29%
	6 - 10	80	36%
	11 - 15	44	20%
	16 فأكثر	33	15%
	المجموع الكلي		222

المصدر: من إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS- V.26.

من خلال الجدول (3) نلاحظ بان اغلبيه افراد عينة البحث هم من الذكور والبالغ عددهم (180) اي بنسبة (81%) بينما كان عدد الاناث (42) وبنسبة (19%)، وان اكثرية 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 (6-10) سنة ويرجع ذلك الى حادثة شركات الاتصالات في الاقليم أما النسبة الاقل والتي بلغت (15%) فقد مثلت مدة الخدمة (16 فأكثر) 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 الإستراتيجية)

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 البشرى	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 مديري عدد من شركات الإتصالات في مدينة السليمانية اما البعد الذي حصل على اقل اهمية نسبية فقد كان بعد المرونة التنافسية، والجدول (5) التالي نلقي الضوء على التحليل الوصفي لمتغير التابع الاداء المتميز والمتغيرات الفرعية.

جدول (5) التحليل الوصفي لمتغير التابع (الاداء المتميز)

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

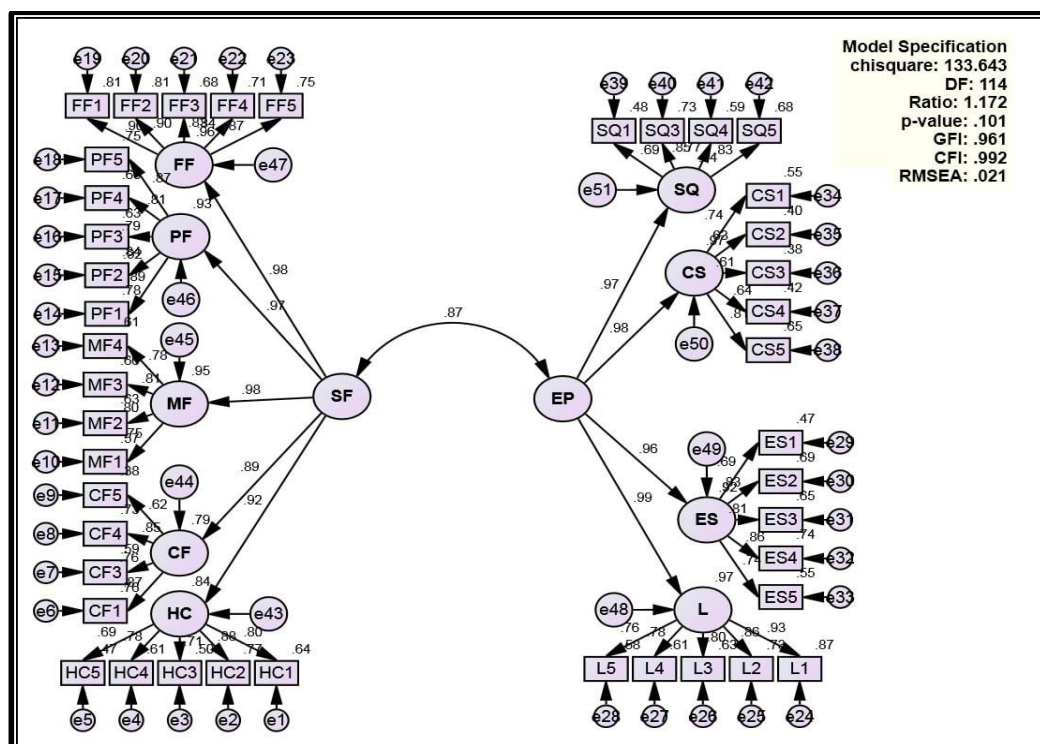
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS- V.26.

ان نتائج الجدول (5)، تشير إلى ان بعد رضا الزبائن قد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات مديري عدد من شركات الإتصالات في مدينة السليمانية اما البعد 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 تتمثل بانها اداة أكثر دقة.

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

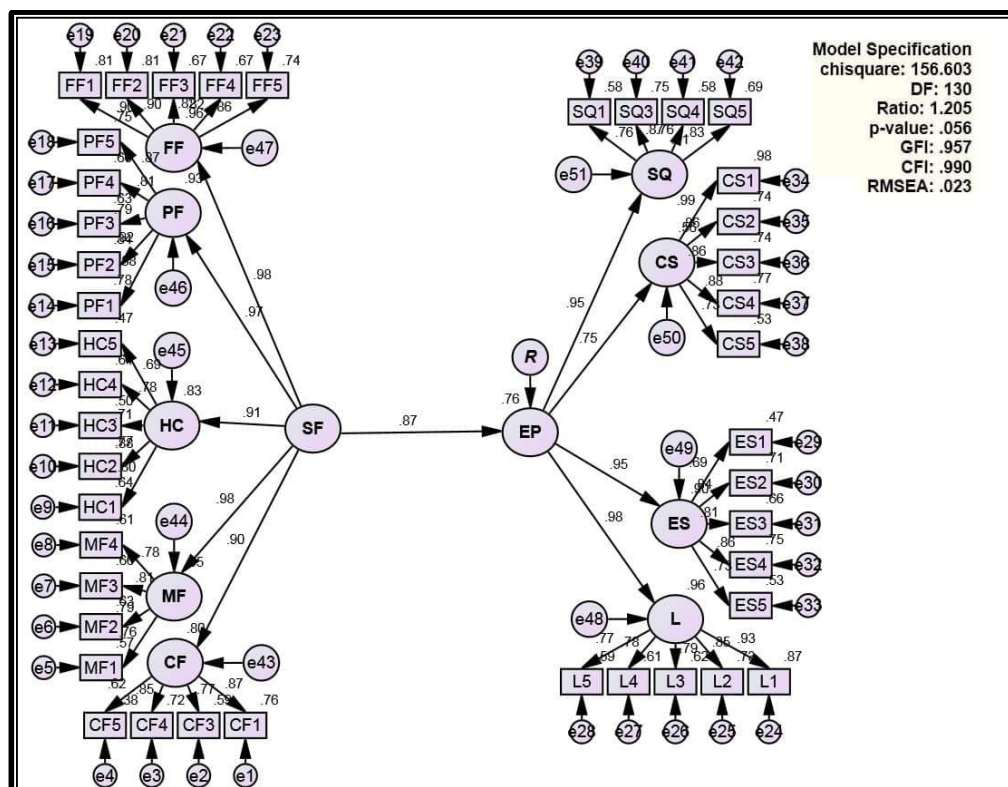


الشكل (2) أنموذج المعادلات الهيكلية لأختبار الفرضية الرئيسة الاولى

المصدر: نتائج برنامج AMOS V.26.

إن النموذج الموضح في الشكل (2)، منسجم تماماً مع مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index. إن المؤشرات المستخرجة لهذا النموذج بلغت قيمها على النحو الآتي: (Ratio أقل من 3، و GFI أكبر من 0.90، و CFI أكبر من 0.90، و RMSEA أقل من 0.80)، لذلك فإن هذا النموذج مناسب لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتعلقة بعلاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز. أذ ان قيمة معامل ارتباط **Pearson**، بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.874). وهي عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يقود إلى قبول هذه الفرضية.

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



الشكل (3) أنموذج المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية

المصدر: نتائج برنامج AMOS V.26.

إن النموذج الموضح في الشكل (3)، منسجم تماماً مع مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit Index. إن المؤشرات المستخرجة لهذا النموذج بلغت قيمها على النحو الآتي: (Ratio أقل من 3، و GFI أكبر من 0.90، و CFI أكبر من 0.90، و RMSEA أقل من 0.80)، لذلك فإن هذا النموذج مناسب لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية والمتعلقة بعلاقة التأثير للمرونة الاستراتيجية في الاداء المتميز. أذ ان قيمة التأثير، بين هذين المتغيرين قد بلغت (0.874). وهي عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يقود إلى قبول هذه الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً/ الاستنتاجات

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

1. تسهم المرونة الاستراتيجية في تحقيق تفوق المنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي غالباً ما تتميز بأنها متسارعة 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 تميزها عن باقي المنظمات.
3. أظهرت نتائج التحليل الميدانية على توافر المرونة الاستراتيجية في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدرائه، إلى أن بعد المرونة المالية قد حصل على المرتبة الأولى أما البعد الذي حصل على أقل أهمية نسبية فقد كان بعد المرونة التنافسية.
4. أظهرت نتائج التحليل الميدانية على أدراك واضح لأهمية الأداء المتميز في شركات الاتصالات قيد الدراسة على وفق آراء مدرائه الاستراتيجية قيد الدراسة، إلى أن بعد رضا الزبائن قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية أما البعد الذي حصل على أقل أهمية نسبية فقد كان بعد رضا العاملين.
5. أظهرت نتائج التحليل الميدانية على وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين المرونة الاستراتيجية وابعادها مع متغير الاداء المتميز وأبعاده لشركات الاتصالات.
6. أظهرت نتائج التحليل الميدانية على وجود تأثير موجب ومعنوي للمرونة الاستراتيجية وابعادها في متغير الاداء المتميز وأبعاده في شركات الاتصالات.

ثانياً/ المقترحات

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

1. ضرورة إيلاء 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 الموهوبة.
3. ضرورة ان تنظر شركات الاتصالات في مدينة السلبيانية الى المرونة الاستراتيجية بانها عمليات متسلسلة ومتكاملة وينبغي الاهتمام بها حسب اهميتها، فالتركيز ينبغي ان يبدأ اولاً باستقطاب المخططين الاستراتيجيين وذلك بالاعتماد على كل السبل الكفيلة لجذبها وتحقيق القناة لديهم بان شركات الاتصالات التي يهتمون فيها تحقق اهدافهم وطموحاتهم.
4. ضرورة اهتمام المديرين بتحقيق رغبات مرؤوسيهيم 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 السلبيانية 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 هيكلة الاعمال داخل شركات الاتصالات.
6. ضرورة اجراء المزيد من الدراسات والبحوث في قطاعات اخرى عن المرونة الإستراتيجية 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 المشترك بين أكاديمية افدارة والسياسة للدراسات العليا - جامعة الأقصى بغزة - فلسطين.
2. أبو ليلي، هنادي لطفي و الشوابكة، خالد محمود (2018) "المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات- دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة المتقال للعلوم الإقتصادية 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 عبيد الجبوري (2015) "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية - دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1).
6. الجبوري، حيدر جاسم عبيد (2011) "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية-دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي (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 الاستراتيجية 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 للاتصالات / فرع النجف"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (11)، العدد (3)، 66 - 110.
9. حمادي، انتصار عباس و علي، لبنى فحطان محمد (2016) "تأثير المرونة الإستراتيجية واللاتاكد البيئي في صحة التنظيمية- بحث ميداني في عدد من شركات الصناعية العراقية"، مجلة دنانير، العدد (الثامن).
10. خثير، محمد و مرايمي، أسماء (2017) "العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد (3)، العدد (4).
11. الدهان، حنان مهدي شهيد (2018) "الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال ابعاد هوفستيد الثقافية - دراسة تحليلية من جامعة كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (السادس عشر)، العدد (الرابع).
12. الزبيدي، غني دحام تنائي 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 تنائي و المشهداني، أمينة عبد الكريم مهدي (2016) "دور رأس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي- بحث ميداني في وزارة النفط العراقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد (14)، العدد (38).
14. الزبيدي، سحر عباس حسين (2019) "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء التنظيمي المستدام- دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات"، اطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في علوم ادارة الأعمال، 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 الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي- السودان.
16. الشمري، أحمد عبدالله أمانة (2017) "دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري 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 التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 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 افسلامية 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 لآراء عينة من مدراء وزارة الداخلية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (12)، العدد (2).
20. العبادي، هاشم فوزي و حمدالله، اسامة 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. غالي، 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 التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر.
23. الغزالي، فاضل راضي عباس و الكرعوي، حسين علي و الجبوري، علي عبود (2018) "الترشيح الإستراتيجي ودوره في بلورة التداوب الإستراتيجي لعملية الاصلاح الإداري من خلال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط - دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المثنى"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (11)، العدد (36).
24. اللامي، 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. المحمدي، سعد علي ريجان (2017) "الإدارة الإستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين- التغيير- التناقضات - التفاوض)"، الطبعة العربية/ المجلد الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
27. المعاضدي، معن و عد الله و الطائي، أيمن جاسم محمد (2011) "إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة لآراء 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 والاقتصاد، 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. الهادي، مجلح محمد (2019) "تقييم جودة الخدمات الفندقية وأثرها على رضا الزبون : دراسة حالة فندق ميموزا بلاص بعنابة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة - الجزائر.
31. الهلالات، صالح علي عودة (2014) "إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
32. الياسري، أكرم محسن و الشمري، أحمد عبدالله أمانة و الأسدي، نورس علي مردان (2016) "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (إدارة الموهبة - نظم المعلومات الإستراتيجية - الأداء المتميز)"، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
33. الياسري، أكرم محسن و الفتلاوي، ايناس عباس (2016) "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز)"، الجزء الثاني، 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 (IJEAIS), 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., Kuşakcı, 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 vigilanc"** , 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., Beltăn-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/JSMA-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 Satisfesfaction 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. Ā. & 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. & Farrokhshad, 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.