

اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية

م.م. حسين وليد حسين*

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحديد طبيعة علاقة المرونة الاستراتيجية واثرها في ترشيد القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال ، اذ تشكل المرونة الاستراتيجية المحرك الاساسي لكافة التغييرات التي يمكن للمنظمة القيام بها للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها ، كما ان ترشيد القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة العليا يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل من خلال استغلال الفرص وتقادي التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة . وقد اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح في توظيف المرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية لدى المنظمة المبحوثة ، واختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية كميدان للتطبيق ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة والمكونه من (76) فرداً من الموارد البشرية في الشركة اعلاه ، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات ، واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث ، ومن الادوات الإحصائية التي استخدمت في التحليل : " النسبة المئوية للتكرار ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط لسبيرمان ، والانحدار الخطي البسيط" ، وقد اسفرت الادوات الإحصائية عن عدد من النتائج اكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية وبناء على ذلك تم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث ، وعليه اوصى الباحث ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي تتمتع بها في مجال المرونة الاستراتيجية والتي من الممكن ان توظفها في ترشيد قراراتها الاستراتيجية .

الكلمات المفتاحية : المرونة الاستراتيجية ، منظمات الاعمال ، الادارة العليا ، البيئة ، القرارات الاستراتيجية .

* وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المقدمة

لقد نتج عن المستجدات التي ولدتها البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها منظمات الأعمال العديد من الفرص والتهديدات التي من الممكن ان تساعدنا في النمو والتقدم من جهة او تجبرها على التراجع والانسحاب من الصناعة من جهة اخرى ، الامر الذي زاد من أهمية المرونة الاستراتيجية لدورها الكبير في مساعده المنظمة على تكييف استراتيجياتها بالشكل الذي يضمن لها تعزيز حصتها السوقية (الياسري واخرون ، 2014 : 3) ، كما تشكل القرارات الاستراتيجية احدى الادوات التي تعتمد عليها المنظمة في تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وتوفير اهم السبل التي من الممكن اعتمادها في الحل (Asaari&Razak ، 2007 : 1) ، ولهذا استهدف البحث التعرف على اثر المرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة . ويقع هذا البحث في اربعة مباحث ، خصص المبحث الاول للمنهجية العلمية للبحث مع محاول الباحث عرض بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن من مراجعتها ، اما المبحث الثاني فقد حاول الباحث من خلاله التعريف بمتغيرات البحث من الناحية النظرية بالتركيز على ثلاثة فقرات ، ركز في الاولى على المرونة الاستراتيجية اما الثانية فجاءت لعرض القرارات الاستراتيجية ، وتم تخصيص فقرة مستقلة لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث من الناحية النظرية ، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع وأهمية متغيرات البحث فضلاً عن اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها بالاعتماد على عدد من الادوات الإحصائية ، واخيراً خصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات التي خرج بها البحث ، مع محاولة تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة وبقدر تعلق الامر بمتغيرات البحث .

المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

أ : **المنهجية العلمية للبحث** : سنحاول في هذه الفقرة التعرف على المشكلة الرئيسية للبحث واهميته وأهداف والفرضيات الرئيسية التي انطلق منها ، فضلاً عن تحديد اهم الادوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات ، مع توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة :

اولاً : مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث الرئيسية في وجود قصور واضحة لدى الادارة العليا في المنظمة في الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية ومحاولة توظيف ابعادها في ترشيد كافة القرارات الاستراتيجية المتخذة داخلها، كما يمكن ان تثار عدد من التساؤلات من هذه المشكلة وكما يأتي :

1. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المنظمة المبحوثة بأهمية المرونة الاستراتيجية واثارها على ادائها واداء المنظمة ككل ؟
2. هل يوجد وعي كافي لدى المنظمة المبحوثة بأهمية ترشيد القرارات الاستراتيجية في ظل البيئة التي تعمل فيها ؟

3. ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين المرونة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية لدى المنظمة المبحوثة.

ثانياً : أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة ، اذ تشكل المرونة الاستراتيجية المحرك الاساسي لكافة تغييرات البيئة الداخلية التي من الممكن ان تحدثها المنظمة لكي تتكيف مع التغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، كما يلاحظ الاهتمام المتزايد بموضوع القرارات الاستراتيجية نتيجة زيادة الدور الذي تلعبه في استغلال الفرص وتفادي التهديدات التي تقدمها لها البيئة المحيطة بها . فضلاً عن الأهمية التطبيقية والتي تبرز من خلال محاولة الباحث تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة من خلال اجابات افراد عينة البحث ، كما يمكن تحديد أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

1. أهمية العينة المبحوثة ، والتي تتمثل في العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية .
2. تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في مجال المرونة الاستراتيجية وتوظيفها في ترشيد القرارات الاستراتيجية .
3. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث ، والمقترحات بصدد المشروعات البحثية المستقبلية.

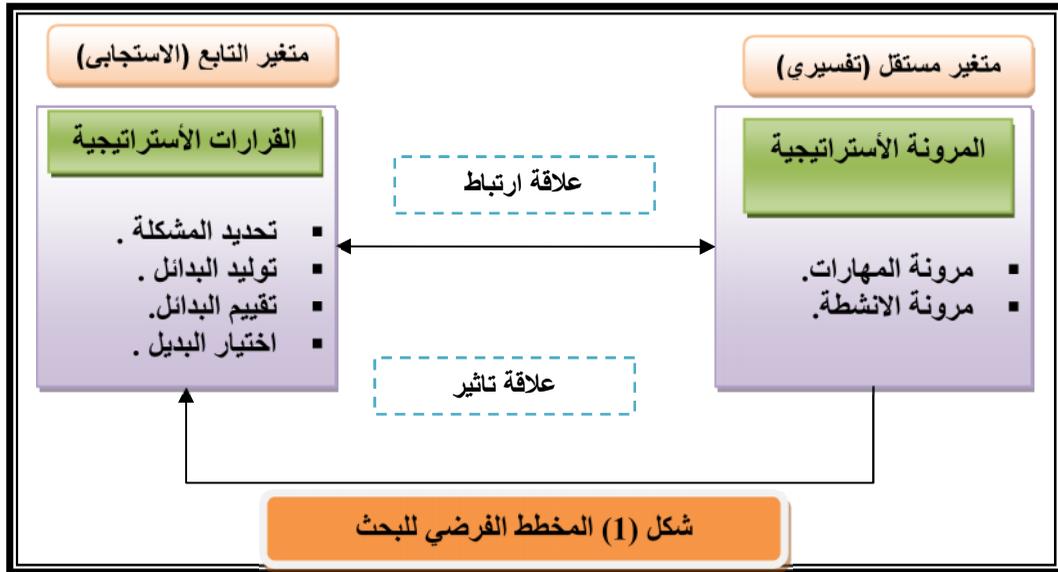
ثالثاً : أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق عدد من الأهداف اهمها :

1. محاولة تقديم اضافة متواضعة للمكتبة العراقية فيما يخص الجانب النظري للبحث .
2. تعميق وعي الادارة والموظفين في المنظمة المبحوثة بأهمية المرونة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة.
3. التعرف على واقع القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة وتشخيص الصعوبات التي ترافق عملها ، وتحديد سبل معالجتها وتطويرها .
4. تشخيص مدى اسهام المرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة .
5. تشخيص مستوى المتغيرات المبحوثة في ضوء اجابات افراد عينة البحث.
6. تحديد شكل وطبيعة ونوع العلاقة بين المتغيرات المبحوثة .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية للبحث ، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " المرونة الاستراتيجية" ، والمتغير التابع "القرارات الاستراتيجية" ، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي ترشيد المتغير التابع ، وكما يوضحه الشكل (1) :



خامساً : فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضيتين رئيسية وتنبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى تنص على : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين المرونة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية" وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - الفرضية الفرعية الأولى تنص على : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين مرونة المهارات والقرارات الاستراتيجية ".
 - الفرضية الفرعية الثانية تنص على : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين مرونة الأنشطة والقرارات الاستراتيجية ".
2. الفرضية الرئيسية الثانية تنص على : " تؤثر المرونة الاستراتيجية تأثير ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية في القرارات الاستراتيجية " وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - الفرضية الفرعية الثالثة تنص على : " تؤثر مرونة المهارات تأثير ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية في القرارات الاستراتيجية ".
 - الفرضية الفرعية الرابعة تنص على : " تؤثر مرونة الأنشطة تأثير ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية في القرارات الاستراتيجية ".

سادساً : اداة جمع البيانات

تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد استبانة بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم تكيفها لتلائم مع اغراض البحث الحالي ، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في اعدادها :

جدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

| ت | المتغيرات الرئيسية | نوع المتغير | الإبعاد الفرعية | الفقرات | المقاييس |
|---|-----------------------|----------------|-----------------|-------------|---|
| 1 | المرونة الاستراتيجية | مستقل (تفسيري) | مرونة المهارات | 6-5-4-3-2-1 | نموذج كل من (Bhattacharya et.al , 2005) ، (Ketkar & Sett , 2009) المعتمد في دراسة (العابدي ، 2012) |
| | | | مرونة الأنشطة | 11-10-9-8-7 | |
| 2 | القرارات الاستراتيجية | تابع (استجابي) | تحديد المشكلة | 15-14-13-12 | نموذج كل من (Fredrickson & Bateman & Mitchell , 1984) ، (Snell , 2002) المعتمد في دراسة (سعد، 2010) |
| | | | توليد البدائل | 19-18-17-16 | |
| | | | تقييم البدائل | 23-22-21-20 | |
| | | | اختيار البديل | 27-26-25-24 | |

وقد تم اخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات ، اذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الأعمال والقياس والتقويم البالغ عددهم (5) وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة وحذف بعضها ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (86%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (12) فرد من مجتمع البحث ، وبعد (15) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" - Cronbach-Alpha (91%) وهي مقبولة ودال إحصائياً في نفس الوقت ، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

سابعاً : ادوات تحليل البيانات

- تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الآتي:
1. الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .
 2. الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .
 3. معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث .
 4. معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية .
 5. معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

اختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية ميدان للتطبيق لكونها احدى الشركات التي استمر في العمل على الرغم من الظروف الصعبة التي مر بها العراق ، وبالتالي فان هذا يعكس وبدلاله واضحة تمتع الادارة في الشركة المذكورة بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواجهة هذه التحديات واستخدامها في ترشيد قراراتها الاستراتيجية ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين العاملين في الشركة وقد بلغ حجم العينة (76) فرداً ، ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما ياتي :

جدول (2) خصائص العينة المبحوثة

| سنوات الخدمة | | العنوان الوظيفي | | الشهادة | | النوع البشري | |
|--------------|----------------|-----------------|-------|---------|-----------------|--------------|------|
| 8 | اقل من 5 سنوات | 40 | فني | 27 | اعدادية فما دون | 55 | ذكور |
| 27 | من 6-10 سنة | | | | | | |
| 41 | من 11-20 سنة | 36 | اداري | 49 | بكالوريوس | 21 | إناث |

ويمكن تحديد ابرز خصائص العينة المبحوثة بالاتي :

1. ان نسبة الذكور العاملين في الشركة المبحوثة اعلى من نسبة الاناث اذ بلغت نسبتهم 72% من حجم العينة .
2. ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية اذ بلغت نسبتهم 64%.
3. العنوان الوظيفي للعينة المبحوثة متقارب بين الاداري والفني .
4. كما اكدت نتائج التحليل بان معظم افراد عينة البحث لديهم خدمة اكثر من (5) سنوات ، وبالتالي فان هذا من الممكن ان يساعد على زيادة الدقة والقناعة عند الاجابة على فقرات الاستبانة ، وبالتالي سينعكس ذلك على قدرة الباحث في تحقيق الأهداف المرجوة من بحثه .

ب: بعض الدراسات السابقة

خصصت هذه الفقرة لغرض مراجعة بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن الباحث من مراجعتها وبقدر تعلق الامر بالغرض الرئيس لهذا لبحث ، ولقد الاستفادة الباحث من الدراسات السابقة في تعميق رؤيته وقناعاته بأهمية البحث الحالي ، فضلاً عن مساعدته في بناء البداية الصحيح لهذا البحث ، فضلاً عن استخدامها في تعزيز الجانب النظري للبحث واعداد المقياس المستخدمة في اختبار فرضياته الرئيسية والفرعية والتعرف على اهم الاساليب المعتمدة في جمع وتحليل البيانات .

1. دراسة (النجار والحوري ، 2008)

جودة المعلومات واثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر جودة المعلومات في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال ابعادها الثلاثة (البعد الزمني والشكلي والمحتوى) ، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع بيانات البحث ، اذ تضمنت عينة البحث عدد من المدراء العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية وبواقع (48) مدير ، واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات ، وبعد تحليل بيانات البحث توصل الى عدد من النتائج اهمها ان جودة المعلومات تمارس دور فعال في تحقيق المرونة الاستراتيجية في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة ، وعليه اوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من كافة المستجدات التي تحدث في مجال جودة المعلومات وتوظيفها في دعم عمليات الادارة الاستراتيجية بما في ذلك المرونة الاستراتيجية .

2. دراسة (Mador & Lecturer , 2009)

اجراءات اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يحاول هذا البحث التعرف على اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالتركيز على الاجراءات المعتمدة في تنفيذ هذه العملية، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع بيانات البحث ، اذ تألفت عينة البحث من المدراء العاملين في بعض الجامعات في انكلترا ، واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات ، وبعد تحليل بيانات البحث توصل الى عدد من النتائج اهمها ان عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتطلب ممارسة سلسلة من الاجراءات تزداد بشكل خاص عند مرحلة تحديد المشكلة لذا يتوجب على المدراء توخي الدقة عند جمع البيانات ومعالجتها لكونها تشكل المرحلة الاولى في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

3. دراسة (الجبوري ، 2011)

تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية

حاولت هذه الدراسة تحديد اثر ممارسة البراعة التنظيمية في تفعيل المرونة الاستراتيجية ، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع بيانات البحث ، اذ تضمنت عينة البحث عدد من المدراء العاملين في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات وبواقع (72) فرداً ، استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات ، وبعد تحليل بيانات البحث توصل الى عدد من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية من الناحية الإحصائية للبراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية ، لذا اوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات المبحوثة باستخدام ابعاد البراعة التنظيمية وتفعيل دورها في المرونة الاستراتيجية لمواكبة كافة المستجدات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة .

4. دراسة (العطوي ، 2012)

اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال

حاول هذا البحث التعرف على طبيعة تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال ثلاثة ابعاد (مرونة راس المال البشري والسوق والانتاج) في ريادة المنظمات الصغيرة ، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع بيانات

البحث ، اذ تضمنت عينة البحث عدد من المدراء العاملين في شركات في قطاع صنع المواد الإنشائية وبواقع (36) فرداً ، استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات ، وبعد تحليل بيانات البحث توصل الى عدد من النتائج اهمها ان المرونة الاستراتيجية تؤثر وبشكل معنوية في زيادة منظمة الأعمال من خلال بعدي مرونة رسا المال البشرية ومرونة الانتاج ، لذا اوصى البحث بضرورة قيام مدراء المنظمات المبحوثة بدراسة اهم العوامل المؤثرة في زيادة منظماتها وتكييف معها باستخدام المرونة الاستراتيجية .

5. دراسة (Radomska , 2015)

المرونة الاستراتيجية في المشاريع

حاولت هذه الدراسة تشخيص بعض القضايا ذات العلاقة بالمرونة الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة من خلال تحديد طبيعة علاقتها وتأثيرها على ميزتها التنافسية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث ، اذ تضمنت عينة البحث عدد من العاملين في شركات في القطاع الصناعي، استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات ، وبعد تحليل بيانات البحث توصل الى عدد من النتائج اهمها ان المرونة الاستراتيجية تلعب دور رئيس في تنظيم عمل استراتيجية المنظمة من خلال مشاركة العاملين في وضع الاجراءات اللازمة لتنفيذ مهامهم واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل وبالتالي فان هذا كله ينعكس في تعزيز ميزتها التنافسية.

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً : المرونة الاستراتيجية : خصصت هذه الفقرة للتعرف على مفهوم المرونة الاستراتيجية واهم مداخلها وبعض الموضوعات المتعلقة بها وكما في الفقرات الآتية :

أ : مفهوم المرونة الاستراتيجية

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للمرونة الاستراتيجية صعوبة واضحة كغيره من المصطلحات في العلوم الادارية والانسانية تتعدت فيه المفاهيم وتختلف بسبب تباين الاتجاهات والمداخل التي من الممكن اعتمادها في تعريفها ، اذن ان البعض ينظر إليها من خلال الوسط العلمي ويعتبرها التوسط، ومن وجهة نظر اخرى هي الحل الأيسر، وعدد من الباحثين ينظرون اليها بكونها"القابلية للتغير إلى الأحسن والأفضل من خلال تقبل الآخرين وأفكارهم" (الاحمدي ، 2010 : 2) . وقد عرفت المرونة من وجهة نظر (Nadkarni &Herrmann) بانها "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بالوقت المناسب والتكيف معها لضمان استمرارها في العمل وعدم التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها" (العابدي ، 2012 : 105).وبذات الاتجاه تقريبا عرفت المرونة الاستراتيجية بانها "قدرة المنظمة على الاستجابة لكافة المستجدات غير المتوقعة في بيئتها الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها"(الياسري وآخرون ،

2014 : 5)، وعلى وفق مدخل المسؤولية الاجتماعية عرفت المرونة الاستراتيجية بأنها : " قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لكافة المستجدات ذات العلاقة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه كافة الأطراف ذات العلاقة بانشطتها (1: 2003 , Combe & Greeniey) ، ويمكن تعريف المرونة الاستراتيجية كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي بأنها : " المرونة التي تتمتع بها المنظمة والتي تبرز من خلال المهارات التي تمتلكها والانشطة التي تمارسها والتي يمكن ان توظفها في ترشيد قراراتها الاستراتيجية وبالتالي من الممكن ان ينعكس ذلك في بقاءها واستمرارها بالعمل في ظل البيئة الخاصة بها الداخلية والخارجية . وهناك خمسة جوانب تتمتع بها المرونة الاستراتيجية والتي يمكن تحديدها بالاتي (العابدي ، 2012 : 106) (Radomska , 2015 : 19):

1. النطاق: وتتجلى في قدرة المنظمة في السيطرة على عملية تقديم منتجاتها وخدماتها الى زبائنها .
2. المقياس: وتبرز في قدرة المنظمة في التحكم بكمية الانتاج من خلال المرونة في انشطتها ومواردها .
3. التسليم: ويمكن قياس ذلك من خلال السرعة في تسليم المنظمة منتجاتها الى زبائنها .
4. المنتج: أي قدرة المنظمة في الاستجابة لكافة التغييرات التي من الممكن ان تحدث في السوق التي تعمل ضمنه.
5. العملية: وتبرز في الاستجابة لكافة المستجدات التكنولوجية التي تحدث في الصناعة التي تعمل ضمنها المنظمة .

ب : مداخل المرونة الاستراتيجية

هناك العديد من المداخل في ادبيات الادارة الاستراتيجية التي تناولت المرونة الاستراتيجية ، اذ ركز بعضها على عمليات الانتاج التي تنفذها المنظمة ويسمى هذا المدخل (مدخل الانتاج) الذي يركز على عمليات التصنيع التي تنفذها المنظمة في سبيل تحويل مدخلاتها الى مخرجات ، وهنا تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في التغلب على كافة المشكلات ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي ضمان عدم حصول أي انحراف لعمليات التصنيع عن المخطط له (2 : 2011 , Burgess at el) ، وهناك مدخل اخر يسمى (مدخل التغيير) الذي يعكس عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة خاصة ان البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المنظمة هي بيئة عدم تاكد فمن الضروري ان تتمتع المنظمة بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغييرات بالشكل الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف التي تسعى اليه (115 : 2002 , Saari) ، ومن مداخل المرونة الاستراتيجية (مدخل المناورات الاستراتيجية) اذ يجمع هذا المدخل بين اربعة انماط للمناورات الاستراتيجية التي تعتمد على المنظمة في عملياتها وهي مناورات المباداة الاستشعارية والوقائية والتصحيحية (الياسري واخرون ، 2014 : 6-11)

ج : ابعاد المرونة الاستراتيجية

سيتم في هذه الفقرة مناقشة اهم ابعاد المرونة الاستراتيجية التي يتم دراستها في هذا البحث وبقدر تعلق الامر بأهدافه ، اذ تشكل مرونة المهارات ابرز ابعاد المرونة الاستراتيجية اذ تشير الى امتلاك العاملين في

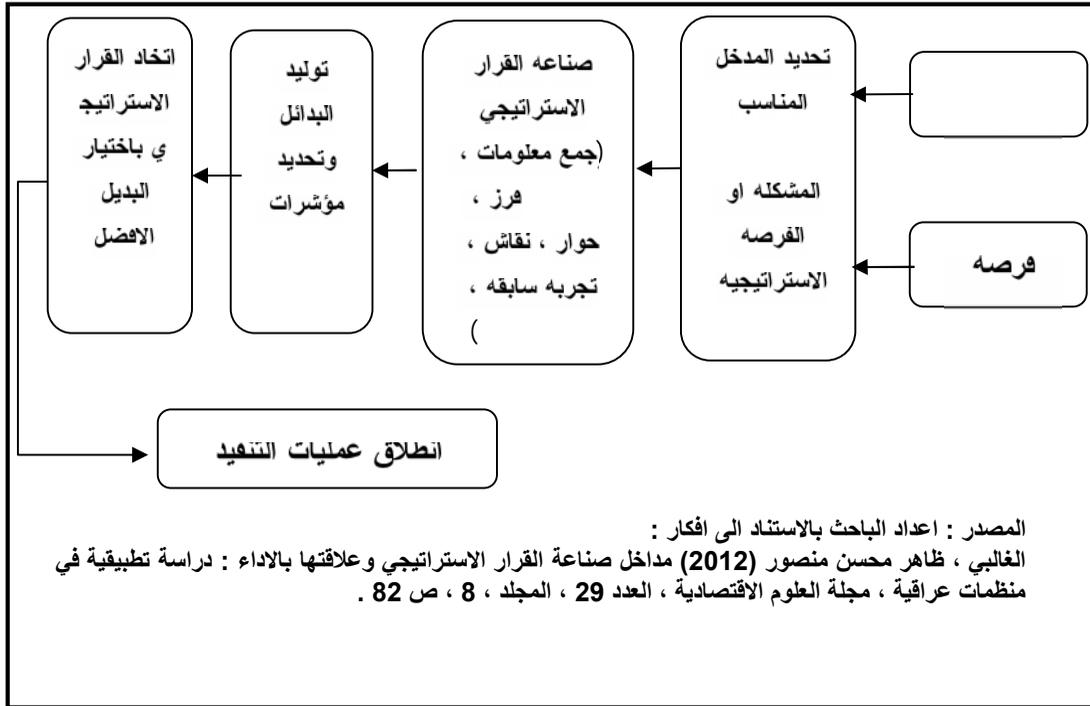
المنظمة المقدرات اللازمة للاستجابة لكافة المستجدات والمتطلبات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة بالسهولة وباقصى سرعة ممكنة (Combe & Greeniey , 2003 : 4) . كما يؤكد (Yannopoulos , 2011 : 6-8) على أهمية مرونة الأنشطة كأحد ابعاد المرونة الاستراتيجية والتي تبرز في قدرة المنظمة على تكيف انشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب التغييرات التي تفرضها عليها بيئها الخارجية والداخلية ، وبالتالي ضمان المحافظة على موقعها التنافسي واستمرارها في العمل (العابدي ، 2012 : 116-123) .

ثانياً : القرارات الاستراتيجية : خصصت هذه الفقرة لغرض التعرف على مفهوم القرارات الاستراتيجية واهم خصائصها والعوامل المؤثرة فيها ، فضلاً عن محاولة الباحث عرض اهم خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكما في الفقرات الاتية :

اولاً : مفهوم القرارات الاستراتيجية

تشكل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي احدى المسؤوليات الرئيسة التي تقع على عاتق الادارة العليا ، كونها تشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية استغلال الفرص وتفادي التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المقارنة بين البدائل المعروضة امامها (قاسم ، 2011 : 53) ، لذا فقد عرفت القرارات الاستراتيجية بانها "تلك العملية التي تحدد الاتجاه العام للمنظمة من خلال قدرتها على التنبؤ بكافة المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة" (1 : 2007 ، Asaari&Razak) ، وقد اتفق معه (428 : 2001 ، Daft) من خلال تأكيد بان تأثير القرارات الاستراتيجية يركز على مستقبل المنظمة ونجاحها في ظل بيئتها ، لذا ركز وبشكل مباشر على فاعليتها وكفاءتها لتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى الى بلوغها المنظمة (السامرائي ، 2011 : 102) ، وبذات الاتجاه تقريبا اكد كل (Jouch & Gluck) بان القرار الاستراتيجي يتمثل في الوصول إلى الأهداف النهائية للمنظمة من خلال التركيز على المنتجات والاسواق التي تتعامل معها المنظمة ، فضلاً عن التركيز على البرامج والاجراءات والسياسات المعتمدة في تنفيذ استراتيجيتها (الدوري ، 2004 : 38). إما (Hellrigel & Slocun) فيرى أن القرارات الاستراتيجية هي "عملية بناء قوة مضافة للمنظمة من خلال تشخيص القوة الكامنة لدى العاملين لديها وتوظيفها في تشكل فرق عمل للعمل على تحقيق أهداف المنظمة في ظل الظروف التنافسية التي تعمل ضمنها" (محسن ، 2008 : 26) . وعليه يمكن تعريف القرارات الاستراتيجية كتعريف

افتراضي لاغراض البحث الحالي بانها"عبارة عن عملية متعددة الخطوات تبدأ بتشخيص المشكلة للتعرف على اسبابها واثارها بالنسبة للمنظمة ثم البحث عن البدائل الملائمة لحل هذه المشكلة وبعدها تأتي عملية تقييم البدائل للتعرف على ايجابيات وسلبيات كل بعدها ثم تأتي المرحلة الاخير والمتمثلة باختيار البديل الافضل وبالتالي تنفيذ عمليات المنظمة اعتماداً عليه" ، وكما موضحة في الشكل (2) :



ب : خصائص القرارات الاستراتيجية

- على عكس العديد من القرارات فإن القرارات الاستراتيجية تتعلق بالمستقبل البعيد للمنظمة وهناك بعض الصفات والتي تميزها عن القرارات الإدارية ، ويمكن تحديد ابرز هذه الخصائص بالاتي :
1. نادرة : حيث إن القرارات الاستراتيجية قرارات غير اعتيادية وبصورة رئيسية وليس لها سابقة لتتبعها و نادرة الحدوث ، أي انها بعيدة كل البعد عن الروتين (73 : wheelen & hunger , 2010).
 2. شاملة : القرارات الاستراتيجية تلتزم بمصادر كبيرة و تتطلب التزام كافة العاملين في مختلف المستويات (محسن ، 2008 : 31).
 3. موجهه : القرارات الاستراتيجية تصنع العديد من القرارات الى المستويات الأدنى وكذلك تصنع قرارات الاستراتيجية للأعمال المستقبلية من خلال المنظمة ، أي انه تحدي الاتجاه العام التي سوف تتبعه المنظمة في المستقبل (7 : pits & lei , 1996) .

ج : العوامل المؤثرة في القرارات الاستراتيجية

هناك العديد من العوامل التي من شأنها التأثير في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فقد اتفق عدد من الباحثين بان عوامل البيئة الخارجية تؤثر بشكل غير مباشر في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تبرز من خلال الجانب الاقتصادي السائد في البلد والسياسة العامة التي تعتمدها الحكومة بالإضافة الى العوامل الثقافية السائدة في ذلك المجتمع مثل الديانة والحضارة واللغة ، كما تشكل العوامل التكنولوجية

احدى عوامل البيئة الخارجية ذات التأثير الاكثر أهمية في التأثير على طبيعة القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة (Dragnic , 2014 : 127-129) . ومن وجهة نظر اخرى تمثل العوامل الانسانية والسلوكية واحدة من اهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تبرز في مدى ملاءمة القرار الاستراتيجي للعادات والتقاليد والاعراف السائدة في المنظمة والمجتمع ومدى تقبلهم لها ورغبتهم في تنفيذها بالاضافة الى نمط تعامل مداخل التفكير التي يعتمدها المديرين في التعامل المشكلة (الدوري ، 2004 : 47-48) ، واخيراً فان عوامل البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها المنظمة تشكل هي الاخرى واحد من العوامل المهمة في التأثير على قراراتها الاستراتيجية ومن ابرز ملامح هذه العوامل هي حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي وثقافة السائدة فيها بالاضافة الى الموارد المالية التي تمتلكها ومواردها البشرية ودفاعيتهم في العمل وطبيعة التكنولوجيا التي تعتمدها في عملياتها ، واهم الأهداف التي تسعى الى تحقيقها (Dragnic , 2014 : 124-125).

د : مراحل إتخاذ القرارات الاستراتيجية

تشير مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الى الطرق او المداخل او الخطوات التي من الممكن ان تعتمدها المنظمة في عملية اتخاذ القرارات التي تبدأ بعملية تحديد المشكلة التي من الممكن ان تساعد المنظمة على استغلال الفرص او تفادي التهديدات التي تواجهها في البيئة التي تعمل ضمنها ، وبالتالي البقاء والاستمرار في العمل وبعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية التي تتجلى في تحديد اهم البدائل التي تساعد المنظمة على استغلال فرصها بافضل شكل ممكن وتقليل اثار التهديدات التي تواجهها في العمل (-Andersen , 2001 : 104) ، وبعد الانتهاء من تحديد البدائل تبدأ المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي مرحلة تقييم البدائل والتي يتم من خلالها دراسة ايجابيات وسلبيات ومقارنة معها بعضها لتبدأ المرحلة الرابعة والتي يتم فيها اختيار البديل الافضل والذي يتلائم مع استراتيجيتها المنظمة وأهدافها (paprika , 8-6 : 2006) ، وبعد اختيار البديل الافضل تبدأ مرحلة نفيذ القرار الاستراتيجي بتهيئة كافة مستلزمات اللازمة لضمان تنفيذ واخيراً تأتي المرحلة التقييم وهي المرحلة الاخيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للتأكد من تحقيق النتائج المطلوبة والمتضمنة اما حل المشكلة او استغلال الفرصة ولمعالجة اي خلل من الممكن ان يعيق هذه العملية مستقبلاً (سعد ، 2010 : 119 – 122).

ثالثاً : العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية

تساعد المرونة الاستراتيجية متخذي القرار في المنظمة على تقسيم مسؤولية عملية صنع القرار كونها تتضمن عدد من المراحل (تحديد المشكلة ، توليد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل ، تنفيذ البديل ، التقييم) بين المستويات الادارية المختلفة داخل المنظمة وبالتالي فان هذا الاجراء يساعد على تقليل احتمالية حصول الخطأ في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل التغييرات التكنولوجية والسوقية التي تشهدها البيئة المعاصرة (Bourgeois & Eisenhardt , 1988 : 816) ، وبذات الاتجاه تقريباً اكد (Sharfman & Dean , 1997 : 191) بان المرونة الاستراتيجية تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق التكيف التنظيمي في حالات البيئة المختلفة (التأكد ، المخاطرة ، عدم التأكد) ، ومن وجهة

نظر اخرى تعزز المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على توجيه واستغلال الموارد المتاحة لديها بشكل افضل في عملياتها المتنوعة ومنها اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Sanchez , 1995 : 135) ، كما تساعد المرونة الاستراتيجية على توثيق العلاقة بين المعرفة والمقدرات التي يتمتع بها متخذي القرار مع طرق التفكير والتحليل التي من الممكن اعتمادها في اختيار البديل الافضل لاستغلال الفرص ومعالجة التهديدات التي تواجهها المنظمة في ظل البيئة التي تعمل ضمنها (: Combe & Greenley , 2003) ، ومن خلال ما تقدم تبين دور المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية في البيئة المعاصرة ، وبناءً على ذلك تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث الحالي .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث للتعرف على واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة والتاثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث ليتسنى لنا اختبار الفرضيات الاساسية التي انطلق منها البحث ، وكما في الفقرات الاتية :

اولا : تشخيص واقع متغير المرونة الاستراتيجية واهميته

قيس هذا المتغير من خلال بعدين : " مرونة المهارات ، مرونة الأنشطة " والجدول (3) يوضح مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات هذا المتغير :

جدول (3) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير المرونة الاستراتيجية وابعاده

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|----------------|--|---------------|-------------------|----------------|
| مرونة المهارات | | | | |
| 1 | تستطيع الادارة العليا انجاز مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة. | 4.52 | 0.68 | 0.15 |
| 2 | تعمل الادارة العليا على مداورة العاملين بين الوظائف. | 4.19 | 0.87 | 0.21 |
| 3 | تتمكن الادارة العليا من تكييف العاملين للوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة. | 4.52 | 0.68 | 0.15 |
| 4 | تمتلك الادارة العليا ما يكفي من التنوع المهاري لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة. | 4.45 | 0.77 | 0.17 |
| 5 | تستطيع الادارة العليا تلبية تباين الطلب على | 4.42 | 0.76 | 0.17 |

| | | | |
|---------------|------|------|--|
| | | | المهارات عن طريق إعادة تدريب العاملين الحاليين. |
| 0.10 | 0.43 | 4.35 | 6 تمتلك الإدارة العليا ما يكفي من قدرات التعلم التي تؤهلهم على رفع مستوى مهاراتهم من خلال تعلم مهارات جديدة. |
| 0.16 | 0.69 | 4.4 | اجمالي بعد مرونة المهارات |
| مرونة الأنشطة | | | |
| 0.17 | 0.76 | 4.42 | 7 تساعد المرونة في أنشطة الإدارة العليا على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة. |
| 0.23 | 0.90 | 3.84 | 8 تعمل الإدارة العليا على تعديل انظمتها لمواكبة بيئة العمل المتغيرة. |
| 0.21 | 0.88 | 4.23 | 9 تصمم أنشطة الإدارة العليا لتتكيف بسرعة مع التغيرات في ظروف الأعمال. |
| 0.20 | 0.85 | 4.13 | 10 تمكن التغيرات في أنشطة الإدارة العليا للحفاظ على الموقف التنافسي في بيئة العمل. |
| 0.17 | 0.75 | 4.35 | 11 تتكيف أنشطة الإدارة العليا بشكل لافت للنظر مع سيناريوهات (مشاهد) الأعمال المتغيرة. |
| 0.15 | 0.68 | 4.2 | اجمالي بعد مرونة الأنشطة |
| 0.05 | 0.23 | 4.3 | اجمالي متغير المرونة الاستراتيجية |

1. مرونة المهارات : نلاحظ من خلال الجدول (3) ان بعد مرونة المهارات تم قياسه من خلال (6) فقرات ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي هذا البعد التي بلغت (4.4) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.69) وهذه النتيجة تؤكد وجود انسجام مقبول بين اجابات افراد العينة المبحوثة وبالتالي فقد جاءت متنسقة مع قيمة معامل اختلاف البالغ (0.16) ، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على امتلاك الإدارة العليا في منظماتهم المرونة الكافية لتطوير مهاراتها ومهارات العاملين لديها بالشكل الذي يساعدها على التكيف المستمر مع التغييرات المحيطة بالمنظمة ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد المرونة الاستراتيجية كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .
2. مرونة الأنشطة : يتبين من الجدول (3) ان بعد مرونة الأنشطة قيس من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت 5 قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد مرونة الأنشطة التي بلغت (4.2) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.68) وهذه النتيجة تعكس وجود انساج جيد بين اجابات افراد العينة المبحوثة لفقرات هذا البعد كما بلغت قيمة معامل اختلاف (0.15) ، وهذه

النتائج تعكس وبدلاله واضحة ان معظم أنشطة المنظمة المبحوثة تتسم بمرونة عالية لتكيف مع كافة المستجدات التي تقدمها البيئة المحيطة بالمنظمة ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد مرونة الأنشطة كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .

ولتحديد الأهمية الاجمالية لمتغير المرونة الاستراتيجية يمكن الرجوع للجدول (3) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي هذا المتغير (4.3) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري (0.23) ومعامل اختلاف (0.05) ، وبالتالي فان هذه النتائج تعكس تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تتمتع بالمرونة الاستراتيجية الكافية لتغيير انشطتها ومكونات بيئتها التنظيمية لمواجهة كافة المستجدات التي من الممكن ان تؤثر عليها في ظل البيئة التي تعمل ضمنها .

ثانياً : تشخيص واقع متغير القرارات الاستراتيجية وأهميته

قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد وهي : "تحديد المشكلة ، توليد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البدائل " والجدول (4) يوضح مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات هذا المتغير:

جدول (4) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير القرارات الاستراتيجية وابعاده

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---------------|---|---------------|-------------------|----------------|
| تحديد المشكلة | | | | |
| 12 | تتم المناقشة مع الآخرين بكثرة وتتم الاستفادة من خبراتهم في تشخيص المشكلات في العمل. | 4.48 | 0.72 | 0.16 |
| 13 | عادة ما تتخذ القرارات الاستراتيجية دون القيام بتحديد جوانب المشكلة بدقة. | 4.19 | 1.05 | 0.25 |
| 14 | على الدوام تستخدم الإدارات الأساليب الإحصائية والرياضية للوصول إلى المشكلة المحددة. | 3.84 | 0.90 | 0.23 |
| 15 | السعي لتناول حالات الغموض واللاتأكد في تحديد المشكلة التي تحتاج لقرار سريع وجرئ. | 4.52 | 0.68 | 0.15 |
| | اجمالي بعد تحديد المشكلة | 4.26 | 0.83 | 0.2 |
| توليد البدائل | | | | |

| | | | | |
|---------------|------|------|---|----|
| 0.16 | 0.67 | 4.23 | يوجد في منظمنا طريقة مميزة في طرح البدائل الكثيرة في حالة صناعة قرار إستراتيجي. | 16 |
| 0.12 | 0.52 | 4.19 | يحرص المدراء في منظمنا على صناعة بدائل تحمل في طياتها الدقة العالية. | 17 |
| 0.17 | 0.76 | 4.42 | لايصرف وقتاً كبيراً ولا يبذل جهداً مضاعفاً في رسم البدائل المختلفة للقرار الإستراتيجي المطلوب إتخاذه. | 18 |
| 0.21 | 0.88 | 4.23 | لا توجد ضرورات في كثير من الأحيان لإستخدام نماذج رياضية في صياغة البدائل للقرارات الإستراتيجية في هذه المنظمة. | 19 |
| 0.17 | 0.70 | 4.27 | اجمالي بعد توليد البدائل | |
| تقييم البدائل | | | | |
| 0.17 | 0.75 | 4.35 | تنفرد الادارة العليا للمنظمة لوحده في تقويم البدائل والحلول للمشكلات التي تواجهنا بالعمل | 20 |
| 0.18 | 0.75 | 4.10 | تعتمد المعايير والأساليب الكمية عادة في تقويم البدائل للقرارات الاستراتيجية. | 21 |
| 0.28 | 0.99 | 3.58 | تعتمد البرامج الحاسوبية العادية والمتقدمة في تقييم ووزن بدائل الحلول للقرارات الاستراتيجية. | 22 |
| 0.29 | 1.13 | 3.84 | تؤخذ عادة بالحسبان رسالة المنظمة وأهدافها وقيمها والقدرات الجوهرية في التنفيذ عند تقويم البدائل للقرار الإستراتيجي. | 23 |
| 0.23 | 0.91 | 3.97 | اجمالي بعد تقييم البدائل | |
| اختيار البديل | | | | |
| 0.16 | 0.68 | 4.26 | يراعى في إختيار البديل المناسب لأي قرار إستراتيجي دراسة الإيجابيات والسلبيات لكل بديل. | 24 |
| 0.23 | 0.91 | 4.03 | توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الهيكل التنظيمي بهدف الرسو على إختيار البديل الأفضل. | 25 |

| | | | | |
|----|--|------|------|------|
| 26 | عادةً ما يكون الحكم على إختيار البديل الأفضل بأسلوب سهل ولا يستغرق الوقت الكثير. | 4.32 | 0.83 | 0.19 |
| 27 | يستخدم متخذ القرارات الأساليب الكمية وبحوث العمليات في إختيار البديل الصحيح لمواجهة المشكلة. | 3.78 | 0.57 | 0.15 |
| | اجمالي بعد اختيار البديل | 4.1 | 0.75 | 0.18 |
| | اجمالي متغير القرارات الاستراتيجية | 4.15 | 0.80 | 0.20 |

1. تحديد المشكلة :يتضح من الجدول (4) ان بعد تحديد المشكلة قيس من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد(4.26) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.83) وهذه النتيجة تشير الى وجود انسجام جيد بين اجابات افراد العينة المبحوثة وكما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة معامل اختلاف البالغة (0.2) ، وهذه النتائج تشير الى قيام الادارة في المنظمة المبحوثة بدراسات المشكلة من كافة الجوانب وبالاعتماد على مبدا المشاركة وتبادل الافكار والاراء مع الافراد ذوي العلاقة والاختصاص وباستخدام الاساليب الرياضية والإحصائية ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تحديد المشكلة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .
2. توليد البدائل :يتبين من الجدول (4) ان بعد توليد البدائل تم قياسه من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي هذا البعد (4.27) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.70) والذي يؤكد وجود انسجام جيد بين اجابات افراد العينة المبحوثة وبقيمة معامل اختلاف بالغ (0.17) ، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة قيام المنظمة المبحوثة باعتماد طرق متميزة في عملية توليد البدائل التي من الممكن استخدامها في معالجة المشكلات التي تواجهها في العمل ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد توليد البدائل كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .
3. تقييم البدائل :يتضح من الجدول (4) ان بعد تقييم البدائل قيس من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعث تقييم البدائل(3.97) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.91) والذي يعكس وجود انسجام مقبول بين اجابات افراد العينة المبحوثة وبقيمة معامل اختلاف بالغ (0.23) ، وهذه النتائج تشير الى اعتماد الادارة العليا في المنظمة على مجموعة من الاوزان والمعايير في تقييم البدائل المطروحة للوقوف على ايجابيات وسلبيات كل بديل وبالتالي اختيار البديل الافضل ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تقييم البدائل كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .
4. اختيار البديل :يتبين من الجدول (4) ان بعد اختيار البديل تم قياسه من خلال (4) فقرات ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي هذا البعد (4.1) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (3) ،

وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.75) وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة وجود انسجام جيد جداً بين اجابات افراد العينة المبحوثة كما بلغت قيمة معامل اختلاف (0.18)، وهذه النتائج تؤكد على اعتماد المنظمة اساليب كفاء في عملية اختيار البديل المناسب وبالاعتماد على الخطوات السابقة ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد اختيار البديل كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي .

ولتحديد الأهمية الاجمالية لمتغير القرارات الاستراتيجية يمكن الرجوع للجدول (4) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي هذا المتغير (4.15) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف (0.20) ، وبالتالي فان هذه النتائج تشير وبدلاله واضحة الى قدرة الادارة العليا في المنظمة المبحوثة على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

ثالثا : تحليل علاقات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية

يوضح الجدول (5) قيم معامل الارتباطات بين المتغير الاستجابي القرارات الاستراتيجية وابعادها في المستوى الافقي والمتضمنة : "تحديد المشكلة ، توليد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل " ، وبين المتغير التفسيري المرونة الاستراتيجية وابعادها المتضمنة كل من " مرونة المهارات ، مرونة الأنشطة" ، والتي تمثل المستوى العامودي من الجدول، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

جدول (5) علاقات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية وابعادها والقرارات الاستراتيجية وابعادها

| العلاقات المعنوية | | اجمالي القرارات الاستراتيجية | اختيار البديل | تقييم البدائل | توليد البدائل | تحديد المشكلة | القرارات الاستراتيجية المرونة الاستراتيجية |
|-------------------|-------|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---|
| الأهمية النسبية | العدد | | | | | | |
| %100 | 6 | *0.42 | *0.48 | *0.45 | **0.42 | **0.37 | مرونة المهارات |
| %100 | 6 | *0.38 | *0.59 | *0.26 | *0.51 | **0.57 | مرونة الأنشطة |
| %100 | 6 | **0.51 | *0.37 | *0.38 | **0.29 | **0.59 | اجمالي المرونة الاستراتيجية |
| | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | العدد |
| %100 | | %100 | %100 | %100 | %100 | %100 | العلاقات المعنوية الأهمية النسبية |

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد مرونة المهارات و متغير القرارات الاستراتيجية وابعادها : يتبين من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد مرونة المهارات وابعاد القرارات الاستراتيجية بلغت (**0.37 ، **0.42 ، *0.45 ، *0.48) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، (0.1) ، وقد كانت العلاقة بين بعد مرونة المهارات وبعد

اختيار البديل اقوى علاقة ارتباط ، في حين كانت العلاقة بين بعد مرونة المهارات وبعد تحديد المشكلة اضعف العلاقات . كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد مرونة المهارات واجمالي متغير القرارات الاستراتيجية (0.42*) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية مرونة المهارات في ترشيد القرارات الاستراتيجية سواء كان ذلك في مرحلة تحديد المشكلة او توليد البدائل او تقييم البدائل او اختيار البديل الافضل، وبناءً على هذه النتائج فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث والتي نصت على : "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين مرونة المهارات والقرارات الاستراتيجية".

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد مرونة الأنشطة ومتغير القرارات الاستراتيجية وابعادها : يتضح من الجدول (5) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد مرونة الأنشطة وابعاد القرارات الاستراتيجية بلغت (0.57** ، 0.51* ، 0.26* ، 0.59*) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، (0.1) ، وقد حقق بعد مرونة الأنشطة اقوى علاقة ارتباط مع بعد اختيار البديل ، في حين كانت العلاقة بين بعد مرونة الأنشطة وبعد تقييم البدائل اضعف العلاقات . كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد مرونة الأنشطة واجمالي متغير القرارات الاستراتيجية (0.38*) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، وعليه تعكس هذه النتائج وبدلاله واضحة أهمية مرونة الأنشطة بترشيد القرارات الاستراتيجية لدى العينة المبحوثة وعليه فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث والتي اشارت الى : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين مرونة الأنشطة والقرارات الاستراتيجية".

يتضح من الجدول (5) ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير المرونة الاستراتيجية ومتغير القرارات الاستراتيجية بلغت (0.51**) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) ، وعليه مستوى الابعاد الفرعية لمتغير المرونة الاستراتيجية فقد حققت (15) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير القرارات الاستراتيجية وابعاده، اي ما يعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط ، وهذه النتائج تشير وبدلاله واضحة أهمية المرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ، كما ان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على : "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين المرونة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية".

رابعا : تحليل اثر المرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية
يوضح الجدول (6) نتائج تحليل تاثير المرونة الاستراتيجية "المتغير التفسيري" من خلال ابعاده الاثنيتين في ترشيد القرارات الاستراتيجية "المتغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (6) تأثير المرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية

| مستوى المعنوية | | F | R ² | B | a | الاتصالات التنظيمية | |
|----------------|-------|-------------------------------------|----------------|------|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| يوجد تأثير | 0.001 | 12.27 | 0.18 | 0.47 | 1.24 | مرونة المهارات | |
| يوجد تأثير | 0.05 | 7.31 | 0.14 | 0.29 | 1.37 | مرونة الأنشطة | |
| يوجد تأثير | 0.05 | 9.57 | 0.26 | 0.37 | 1.19 | اجمالي المرونة الاستراتيجية | |
| n=76 | | F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.56 | | | F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.17 | | |

1. تحليل تأثير مرونة المهارات في ترشيد القرارات الاستراتيجية: يتضح من الجدول (6) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (12.27) ، وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (7.56) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعدها "مرونة المهارات" في المتغير الاستجابي للقرارات الاستراتيجية، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a=1.24) وهذا يعني أن هناك وجوداً للقرارات الاستراتيجية مقدارها (1.24) حتى وأن كانت مرونة المهارات تساوي صفراً ، اما قيمة (B=0.47) فهي تعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في مرونة المهارات سيؤدي الى تغيير في القرارات الاستراتيجية مقدارها (47%) ، أما قيمة معامل التحديد (R²) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.18) وهذا يعني أن مرونة المهارات تفسر (18%) من التباين الحاصل في القرارات الاستراتيجية ، وأن (82%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول بان مرونة المهارات تؤثر وبدرجة معنوية في ترشيد القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ، وعليه فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي نصت على : " تؤثر مرونة المهارات تأثير ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية في القرارات الاستراتيجية" .

2. تحليل تأثير مرونة الأنشطة في ترشيد القرارات الاستراتيجية: يتضح من الجدول (6) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (7.31) ، وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.17) بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%) ، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعدها "مرونة الأنشطة" في المتغير الاستجابي للقرارات الاستراتيجية، ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a=1.37) وهذا يعني أن هناك وجوداً للقرارات الاستراتيجية مقدارها (1.37) حتى وأن كانت مرونة الأنشطة تساوي صفراً ، اما قيمة (B=0.29) فهي تعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في مرونة الأنشطة سيؤدي الى تغيير في القرارات الاستراتيجية مقدارها (29%) ، أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد كان مقدارها (0.14) وهذا يعني أن مرونة الأنشطة تفسر (14%) من التباين الحاصل في القرارات الاستراتيجية، وأن (86%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول بان مرونة الأنشطة تؤثر وبدرجة معنوية في ترشيد القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ،

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث والتي نصت على : " تؤثر مرونة الأنشطة تأثير ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية في القرارات الاستراتيجية".

يمكن من خلال الجدول (6) تحديد اثر إجمالي متغير المرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (9.57) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%) ، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر للمرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية ، كما بلغت قيمة الثابت ($a=1.19$) وهذا يعني هناك وجود للقرارات الاستراتيجية بمقدار (1.19) وحتى وان كانت المرونة الاستراتيجية تساوي صفر ، وبلغت قيمة (B=0.37) اي ان تغيير المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في القرارات الاستراتيجية بمقدار (0.37) ، اما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.26) ، وهذا يعني أن ما مقداره (26%) من التباين الحاصل في القرارات الاستراتيجية هو تباين مُفسّر بفعل المرونة الاستراتيجية الذي دخل الأنموذج ، وأن (26%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (6) بلغت (3) نماذج من اصل (3)، اي ان نسبتها تساوي (100%) من إجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي المرونة الاستراتيجية حققت أثر معنوي في ترشيد القرارات الاستراتيجية، فإن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها : " تؤثر المرونة الاستراتيجية تأثير ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية في القرارات الاستراتيجية".

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

1. تأكيد معظم اجابات افراد العينة المبحوثة على تمتع منظماتهم بالمرونة الاستراتيجية الكافية التي تساعدها في اداء المهام والوجبات وفي المستويات كافة ، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات التي تؤكد هذا الاستنتاج بالاتي :
 - اوضحت نتائج التحليل تمتع المنظمة بمرونة المهارات للموظفين العاملين لديها وبالشكل الذي يساعدهم على التكيف مع كافة التغييرات والتحديات التي تحدث في وظائفهم ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد مرونة المهارات 4.4.
 - اكدت نتائج التحليل بان معظم الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة تتمتع بالمرونة الكافية لمواكبة كافة المستجدات والتغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد مرونة الأنشطة 4.3 .
2. تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على دقة القرارات الاستراتيجية المتخذة داخل المنظمة ، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات التي تنبثق من هذا الاستنتاج بالاتي :

- اوضحت نتائج التحليل بان الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تتمتع بالقدرة العالية على تحديد كافة المشاكل التي من الممكن ان تواجهها في العمل ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد تحديد المشكلة 4.26 .
- تاكيد معظم نتائج التحليل على قدرة المنظمة المبحوثة في توليد عدد من البدائل التي تمكنها من معالجة المشكلات التي تواجهها في العمل ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد توليد البدائل 4.27 .
- اكدت نتائج التحليل بان هناك قدرة عالية لدى الادارة في المنظمة المبحوثة في تقييم البدائل المطروحة امامها للوقوف على ايجابيات وسلبيات كل بديل ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد تقييم البدائل 3.97 .
- تبين من خلال نتائج التحليل بان هناك دقة في اختيار البديل الافضل لمعالجة المشكلة التي تم تحديدها من قبل الادارة في المراحل الاولى لصنع القرار الاستراتيجي اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد اختيار البديل البدائل 4.1
- 3. يمكن ترشيد القرارات الاستراتيجية باستخدام المرونة الاستراتيجية بفاعلية اعلى من خلال بعد " مرونة المهارات ومرونة الانشطة " ، الذي حقق علاقات ارتباط موجبة ومعنوية من الناحية الإحصائية مع متغير القرارات الاستراتيجية وابعادها .
- 4. تبين من خلال نتائج التحليل بان المرونة الاستراتيجية تؤثر وبدلاله معنوية في ترشيد القرارات الاستراتيجية للموظفين في المنظمة المبحوثة.

ثانيا : التوصيات

1. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي من الممكن ان تستثمر المرونة الاستراتيجية فيها بالشكل الذي يعكس على ترشيد قراراتها الاستراتيجية في ظل البيئة التي تعمل ضمنها .
2. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة ببناء قاعدة بيانات تعكس اهم مجالات المرونة الاستراتيجية بالنسبة للانشطة والموارد التي تمتلكها خاصة الموارد البشرية وذلك للخصائص النادرة التي تمتاز بها هذه الموارد مقارنة بالموارد الاخرى التي تمتلكها المنظمة .
3. ينبغي على المنظمة ان تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التي توفرها المرونة الاستراتيجية وبشكل خاصة في اطار ترشيد قراراتها الاستراتيجية .
4. تشجيع ممارسات اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى المنظمة المبحوثة بالتنسيق بين العاملين وفي المستويات التنظيمية كافة بالشكل الذي يتضمن عدم حصول أي تعارض عند تنفيذ تلك القرارات .
5. السعي لتأسيس وتفعيل حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية الاخرى سواء في داخل القطر او خارجه لمعرفة كل ما هو جديد في مجال المرونة الاستراتيجية ومدى امكانية توظيفها في ترشيد القرارات الاستراتيجية.
6. التاكيد على ضرورة اعادة تطبيق هذا البحث في القطاعات الاخرى لدراسة مدى امكانية تعميم نتائجه في البيئة العراقية .

المصادر

1. الأحمدى ، أنس سليم (2010) المرونة ، مؤسسة الامة للنشر والتوزيع ، الرياض .
2. الجبوري ، حيدر جاسم عبيد (2011) تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية : دراسة تحليلية مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، بحث غير منشور .
3. الدوري ، اعراف عبد الغفار عمر (2004) إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية : دراسة تطبيقية على عينة من منظمات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير ، مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية ، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
4. السامرائي ، سلوى هاني (2011) عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 18 ، العدد 69.
5. سعد ، خالد سلمان (2010) دور عملية الرصد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء ديوان وزارة الصناعة والمعادن) ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
6. العابدي ، علي رزاق جواد (2012) انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية : (دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية) ، أطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
7. العطوي ، هند حميد ياسر (2012) اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف.
8. الغالي ، ظاهر محسن منصور (2012) مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالاداء : دراسة تطبيقية في منظمات عراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 29 ، المجلد ، 8.
9. قاسم ، سعاد حرب (2011) اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية – غزة .
10. محسن ، محمد إبراهيم (2008) تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي : دراسة استطلاعية لعينه من العاملين للشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
11. النجار ، فايز جمعه و الحوري ، فالح عبد القادر (2008) جودة المعلومات واثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 2 ، المجلد 30 .
12. الياسري ، اكرم والخالدي ، عواد والحميري ، بشار عباس (2014) اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق .
13. Andersen , Torben Juul (2001) Information technology , strategic decision making approaches and organizational performance in

- different industrial settings , journal of strategic information systems 10.
14. Asaari , Muhammad Hasmi Abu Hassan & Razak , Razli Che (2007) Strategic decision making practices and organization performance : a conceptual perspective of Malaysian organizations, journal Oxford Business & Economics Conference.
 15. Bourgeois , L.J & Eisenhard , Kathleen , M (1988) Strategic decision processes in high velocity environments : four cases in the microcomputer industry , journal of management science , Vol 34 .
 16. Burgess , Robert H . & Hill , Craig A & Keebler , James S (2011) product entrance-exit strategies and supply chain strategies , Georgia institute of technology , Atlanta.
 17. Combe , Lan .A & Greeniey , Gordon .E (2003) Capabilities for strategic flexibility a cognitive context framework , i.combe@londonmet.ac.uk.
 18. Daft , Richard . L (2001) organization theory and design , 7 edition , south western .
 19. Dragnic , dasa (2014) Impact of internal and external factors on the performance of fast-growing small and medium businesses , journal of Preliminary communication .
 20. Mador, Martha & Lecturer , Senior (2009) Strategic Decision Making Processes: Extending Theory to an English University , Kingston upon Thames KT2 7LB .
 21. Sanchez , Ron (1995) strategic flexibility in product competition , journal of strategic management , Vol 16.
 22. Sharfman , Mark .P & Dean , James . W (1997) Flexibility in strategy decision making : informational and ideological perspectives , journal of management studies , Vol 34 .
 23. Saari , Arto (2002) systematic procedure for setting building flexibility targets , proceedings of the CIB W070 2002 Global Symposium copyright by CIB and CABER.

24. Paprika , Zita Zoltay (2006) Analysis and intuition in strategic decision making the case of California , corvinus university of Budapest of decision Sciences .
25. Pitts , Rober . A & Lei , David (1996) strategic management , 3 edition , wast publishing .
26. Radomska , Joanna (2015) Strategic Flexibility of Enterprises , Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 1, pp19-23 .
27. Wheelen , Thomas . L & Hunger , David . J (2010) strategic management and business policy , 10 edition , pearson – prentice hall , new jersy .
28. Yannopoulos , peter (2011) defensive and Offensive Strategies for Market Success , International Journal of business and social science , vol.2 no. 13.

The impact of strategic flexibility for business organizations in the assumption of strategic decisions

Hussen Waleed Hussen*(Asst.Lecturer)

Abstract

This research aims to determine the nature of the strategic flexibility relationship and its impact on the rationalization of strategic decisions in business organization. Strategic flexibility forms the basic engine for all the changes that the organizations can do to adapt to the environment in which it operates. Besides, the rationalization of the strategic decisions taken by senior management helps the organization to stay and continue to work through the exploitation of the opportunities and to avoid threats posed by the surrounding environment. The problem of the research has indicated that there is a clear lack of employment of strategic flexibility to rationalize the strategic decisions of the organization surveyed. The General Company for Vegetable Oils has selected as a field of application. The research sample is a simple random one, consisting of 76 members of the human resources in the company already mentioned . a questionnaire has been prepared on the basis of a number of ready measures after being subjected to tests of validity and reliability. The ready-made statistical program (SPSS) is used in the introduction and analysis of the research data. Among the statistical tools used in the analysis are: "the percentage of recurrence, the arithmetic means standard deviation, coefficient of variation, the link of the Spearman coefficient and simple linear regression" . The statistical tools have had results, most of which, has an association with and the impact of moral significance for strategic flexibility in the rationalization of strategic decisions. Accordingly, the major and minor assumptions of the research have been accepted. The research has recommended the need of the surveyed organization to identify the most important strategic flexibility aspects which could be invested in the rationalization of its strategy.

Keywords: flexibility strategy, business organizations, senior management, the environment, strategic decisions.

*Ministry of High Education & Scientific Research