



أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي
"دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية"

The Impact Of Strategic Flexibility In Enterprise's Quality Performance
"An Empirical Study In Kuwaiti Airlines Company"

إعداد الطالب:

فهد عواد عابر العنزي

(401120010)

إشراف: الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة

تخصص إدارة أعمال/ قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2014

التفويض

أنا الموقع أدناه " فهد عواد عابر العنزي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، والمنظمات، والهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: فهد عواد عابر العنزي

التاريخ: 15 / 1 / 2014

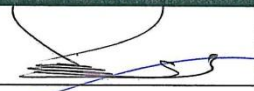


التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء

المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية "

وقد أجازت بتاريخ 5 / 1 / 2014

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	
	مشرفاً ورئيساً	الإستاذ الدكتور: محمد النعيمي
	عضواً خارجياً	الدكتور: عبد العزيز النداوي
	عضواً داخلياً	الدكتور: سامر دحيات

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد :

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وكان لتوجيهاته وإرشاداته القيمة والسديدة دور هام في إنجازها، فقدم لي من خلاصة علمه وخبراته وأخلاقه الكثير أدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس لجنة المناقشة الدكتور محمد النعيمي وإلى الدكتور عبدالعزيز الندوي وإلى الدكتور سامر دحيات على تفضلهم بمناقشة الرسالة، والذين أثروا بآرائهم وملاحظاتهم القيمة. والشكر مقرون بكل معاني الحب والوفاء لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها، وعميد كلية الأعمال، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها، لجهودهم المشكورة في توفير كافة وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أشكر كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

الإهداء

إلى وطني العزيز: الكويت

إلى والدتي الغالية التي أنارت دعواتها لي مسيرتي أطال الله في عمرها وحفظها،،،

إلى والدي الغالي أطال الله في عمره وأدامه،،،

أهدي رسالتي هذه رمزاً للمحبة والوفاء وإعترافاً مني بفضلهما عليّ.

إلى إخواني وأخواتي وأصدقائي الأعزاء ،،،

وإليكم يا من تزالون بجانبني ترقبون نجاحي وتقدمي، وتقدمون لي كل الوقت... وكل الحب.... وكل

الدعم....

لكم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	1-1 المقدمة
5	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	3-1 أهمية الدراسة
8	4-1 أهداف الدراسة
8	5-1 فرضيات الدراسة
11	6-1 أنموذج الدراسة
12	7-1 حدود الدراسة
12	8-1 محددات الدراسة
13	9-1 التعريفات الإجرائية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
15	أولاً: الإطار النظري
16	1-2 المقدمة
18	2-2 مفهوم الإستراتيجية
23	3-2 مفهوم المرونة
27	4-2 مفهوم المرونة الإستراتيجية
31	5-2 أهمية المرونة الإستراتيجية
34	6-2 تصنيفات وأبعاد المرونة الإستراتيجية
37	7-2 معوقات المرونة الإستراتيجية
38	8-2 عناصر المرونة الإستراتيجية
50	9-2 الأداء المؤسسي
58	10-2 جودة الأداء
71	ثانياً: الدراسات السابقة
71	- الدراسات باللغة العربية
80	- الدراسات باللغة الإنجليزية
88	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
90	1-3 منهج الدراسة
90	2-3 مجتمع الدراسة
93	3-3 وصف أفراد مجتمع الدراسة
95	4-3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
96	5-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة
97	6-3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات	
100	1-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
110	2-4 نتائج إختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
139	1-5 النتائج
141	2-5 التوصيات
المراجع	
145	المراجع باللغة العربية
155	المراجع باللغة الإنجليزية
الملاحق	
163	ملحق رقم (1) نموذج إستبانة الدراسة
172	ملحق رقم (2) أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
91	عدد الإستبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل	(1-3)
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2-3)
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(3-3)
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4-3)
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(5-3)
98	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	(6-3)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة السوقية في شركة الطيران الكويتية	(1-4)
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة التنافسية في شركة الطيران الكويتية	(2-4)
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مرونة المعلومات في شركة الطيران الكويتية	(3-4)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مرونة رأس المال البشري في شركة الطيران الكويتية	(4-4)
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مرونة تبسيط الإجراءات في شركة الطيران الكويتية	(5-4)
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى كفاءة أداء شركة الطيران الكويتية	(6-4)
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى فاعلية أداء شركة الطيران الكويتية	(7-4)
110	نتائج إختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء	(8-4)
112	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها في جودة الأداء لشركة الطيران الكويتية	(9-4)

115	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية	(10-4)
118	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير المرونة السوقية في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية	(11-4)
120	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير المرونة التنافسية في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية	(12-4)
121	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير مرونة المعلومات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية	(13-4)
122	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير مرونة رأس المال البشري في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية	(14-4)
124	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية	(15-4)
126	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية	(16-4)
129	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير المرونة التنافسية في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية	(17-4)
130	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير مرونة المعلومات في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية	(18-4)
131	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير مرونة رأس المال البشري في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية	(19-4)
133	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير مرونة تبسيط الإجراءات في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية	(20-4)
135	نتائج إختبار تحليل المسار وقيمة T لتأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية والعلاقة بينها في جودة الأداء لشركة الطيران الكويتية	(21-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
11	أنموذج الدراسة	(1-1)
35	شكل أبعاد المرونة الإستراتيجية	(1-2)
136	الأنموذج المقترح لتأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية والعلاقة بينها في جودة الأداء لشركة الطيران الكويتية	(1-4)

المخلص

أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي

"دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية"

إعداد: فهد عواد عابر العنزي

إشراف: الإستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء في شركة الطيران الكويتية، أما مجتمع الدراسة فتكون من (104) مديراً من مدراء الدوائر ومدراء الإدارات في شركة الطيران الكويتية المشمولة بالدراسة، كما تم إختبار الفرضيات بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وكذلك تم إستخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) للتحقق من أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في جودة الأداء لشركة الطيران الكويتية، وأخيراً تم إستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (Structure Model Equations) لبناء أنموذج يبين العلاقات التأثيرية والإرتباطية بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات) في جودة الأداء لشركة الطيران الكويتية. كذلك تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات) في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات) في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: العمل على تعزيز مفهوم المرونة الإستراتيجية وأبعادها في شركة الطيران الكويتية، وذلك لإهميتها ودورها في جعل الشركة مرنة في التكيف مع المتغيرات البيئية على المدى البعيد بما ينعكس على جودة أدائها في الأسواق المختلفة، وكذلك التخطيط دوماً لتقديم خدمات مميزة ومتابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق والعمل على تلبية احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية

Abstract

The Impact Of Strategic Flexibility In Enterprise's Quality Performance "An Empirical Study In Kuwaiti Airlines Company"

Prepared By: **Fahad Alenzi**
Supervised By: **Prof. Mohammed Al Nuaimi**

This Study Aims To Identify The Impact Of Strategic Flexibility In The Enterprise's Quality Performance In Kuwait Airways Company, The Study Sample Consists Of (104) Directors And Heads Of Departments In Kuwait Airways Company Included In This Study, Also The Hypotheses Were Tested Using (**Multiple Regression Analysis**). Also The Analysis Test (**Stepwise**) Was Used To Determine The Effect Of Strategic Flexibility Including Its Dimensions (**Market Flexibility, Competitive Flexibility, Information Flexibility, Human Capital Flexibility, Simplification Of Procedures**) In The Quality Performance Of Kuwait Airways Company. And Finally The Use Of (**Structure Model Equations**) To Build Model Shows The Relationships And Influential Correlation Between The Variables Of The Study.

The Study Concluded A Number Of Results That Shows The Following: A Statistically Significant Effect Of Strategic Flexibility (**Market Flexibility, Competitiveness Flexibility, Information Flexibility, Human Capital Flexibility, And Simplification Of Procedures**) In The Quality Performance Of Kuwait Airways Company. As Well As Having An Effect On the Efficiency Of Performance Of Kuwait Airways.

According To The Study Findings, The Researcher Presented A Set Of Recommendations Which Include: Working To Promote The Concept Of Strategic Flexibility And Its Dimensions In Kuwait Airways Co., Due To Its Importance And Role In Making The Company Flexible In Adapting Environmental Variables In The Long Term As Reflected In The Quality Of Their Performance In Different Markets , As Well As The Continuous Planning To Provide Special Services And Follow All The Changes In The Market And Working To Meet The Needs Of The Current And Future Beneficiaries.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1) أهمية الدراسة

(4-1) أهداف الدراسة

(5-1) فرضيات الدراسة

(6-1) نموذج الدراسة

(7-1) حدود الدراسة

(8-1) محددات الدراسة

(9-1) التعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

شهد العالم مع إطلالة القرن الواحد والعشرين ولا يزال يشهد العديد من المتغيرات التي تمثل تحديات جديدة لقادة منظمات الأعمال المعاصرة ، وقد نجمت تلك المتغيرات عن رياح التغيير التي شهدتها بيئة منظمات الأعمال، وتغيرت لأجل ذلك العديد من المفاهيم الإدارية لمواجهة ومواكبة هذه التغيرات والتحديات، كما ظهرت مفاهيم إدارية جديدة في منظمات الأعمال كمفهوم المرونة الاستراتيجية، والموائمة الاستراتيجية وغيرها من المفاهيم والتي نالت إهتماماً ملحوظاً من قبل الكتاب والمهتمين في مجال إدارة الأعمال، وساهمت عوامل عدة إقتصادية وتكنولوجية وسياسية وثقافية ومعرفية في ظهور هذه المفاهيم، وفرضت على منظمات الأعمال البحث عن طرق حديثة إبداعية بعيداً عن التقليدية، في سبيل تطوير الأداء المؤسسي ليصل إلى مستوى مرتفع من الجودة.

وبالرغم من التطورات العديدة في ميدان العلم والتكنولوجيا، إلا أن هناك ثمة تحديات وصعوبات واجهت منظمات الأعمال في كيفية التعامل مع هذه المتغيرات الجديدة، كما أن العوامل الديموغرافية جعلت بيئة الأعمال خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على الساحة الدولية بالغة الديناميكية والتغير السريع، مما فرض على منظمات الأعمال الدخول إلى السوق والمنافسة مع منظمات الأعمال الأخرى من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات (Bhandari, et al., 2004: 13).

ورغبات الزبائن تغيرت، الأمر الذي أصبحت معه فرص النجاح والبقاء للشركات ومنظمات الأعمال على الساحة الدولية محدودة إلا إذا تمتعت بمستوى مرتفع من الإنسجام الإستراتيجي بينها وبين

البيئة التي تعمل بها ومن هنا ظهر مفهوم المرونة الإستراتيجية الذي إستحوذ على إهتمام الباحثين ومنهم (Bao, et. al, 2008: 14) حيث أشاروا إلى أن المرونة الإستراتيجية تعني " قدرة المنظمة على التأقلم مع ظروف الإضطراب البيئي، والتغيرات البيئية الجوهرية والسريعة والتي تؤثر بشكل كبير على أدائها المؤسسي، من خلال إجراء التعديلات على إستراتيجياتها للإستجابة لهذه التغيرات البيئية بالوقت والنمط الملائم، مع الأخذ بعين الإعتبار قوى المنافسة في السوق، لزيادة حركتها التنافسية وتحقيق مستوى أداء متجانس مع بيئتها ". لذا يرى الباحثين أن المرونة الإستراتيجية هي الإمكانيات والقابليات المتوفرة في موارد المنظمة والتي تسمح للمنظمة حرية التنقل بين الإستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات البيئة المختلفة.

ويعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تسعى أي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن لتطوير خدماتها، وتحسين سمعتها ومكانتها في السوق المحلية والخارجية وبالتالي زيادة ربحيتها، في ظل الإرتفاع الكبير في عدد المؤسسات على إختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على إستكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير بإتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها (رشاد، 2009: 2).

وحظى موضوع الأداء وقياسه بإهتمام بالغ من علماء الإدارة، ومايزال يشهد بحثاً مستمراً تمثلت في البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، وإستحداث نظام حلقات الجودة، وإبتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وغيرها من الأساليب التي تركز على تحسين الأداء والتأكد من كفاءة الوظائف التي تقوم بها الإدارة (النميان، 2003: 36)، ويعرف الأداء بأنة: " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى

مخرجات، ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين، بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وأقصر وقت، وأقل تكلفة " (صليحة، 2010: 61).

وينصب الإهتمام في الوقت الحاضر بمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء كانت هذه المنظمات تجارية أو خدمية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة موارد هذه المنظمات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الإستمرارية والنمو والتطور.

والهدف الرئيسي لشركة الطيران الكويتية هو الهيمنة على السوق المحلي وحياسة مرتبة الخيار الأول لخدمات النقل الجوي فيه من خلال التفوق على المنافسه المحلية والدولية، لذلك عليها الإعتماد على المرونة الإستراتيجية بما يسهم في تحسين أدائها وتطويره، لمواكبة نمو السوق المحلي وإغتنام فرص النمو في سوق الشرق الأوسط والأسواق الأخرى، وذلك بتوجيه العاملين وتفجير طاقاتهم الكامنة، وإتاحة الفرصة لهم للبحث عن الجديد في مجال التقنيات المستحدثة، وتحديث أنظمة العمل بشكل مستمر بما يتفق مع التغيرات المحيطة بها.

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التحديات الجسيمة والتغيرات العشوائية التي تواجهها شركة الطيران الكويتية والمتمثلة في تردي إدارتها، وإرتفاع تكاليف العمالة، وتقادم أسطول الطائرات، والمنافسة الشديدة من شركات عديدة في دول الخليج والوطن العربي، قد إنعكست على طبيعة أداء المؤسسة، علاوةً على ذلك فإنها تعمل في ظل أسواق متحرره على نحو متزايد، في حين أن السياسات التنظيمية فيها والتي تتبع قواعد وقرارات وفكر منظم وثابت لا تتناسب مع طبيعة هذه الأسواق الديناميكية، كل هذه التحديات شكلت قوى ضغط كبيرة على

شركة الطيران الكويتية لتحويلها إلى التخصص في تجربة تعد الأولى لدولة الكويت، لأنها غير قادرة على تلبية توقعات ورغبات جمهور العملاء والمستفيدين من خدماتها بشكل مستمر، حيث يجد هؤلاء العملاء غالباً الفرق شاسعاً بين مايتوقعون ويطمحون إليه من خدمة متميزة وبين واقع الأداء الفعلي لهذه الخدمة، لذلك هي بحاجة لإملاك القدرة على التغيير والتجديد في إستراتيجياتها وفي تجاوز الأفكار والأفعال الروتينية التي تؤدي إلى الجمود التنظيمي.

وإن شركة الطيران الكويتية إحدى المؤسسات التي تهدف إلى تبوء الصدارة كعلامة كويتية مرادفة للنجاح والأداء المتميز في صناعة النقل الجوي، لذلك عليها الإهتمام بمفهوم المرونة الإستراتيجية وأبعادها لتتمكن من مواكبة التغيرات التي تطرأ على الأسواق المختلفة التي تتعامل معها ولتتماشى مع مستجدات العصر الحالي، وأضحى من الملح عليها أن تكون سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الحديثة والكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية عملها الإداري، بهدف تحقيق الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة، في سبيل تحقيق الجودة في كل المراحل والعمليات من أجل الوصول إلى أداء يتصف بالتميز والجودة العالية والذي سوف ينعكس بدوره على جودة خدماتها المقدمة، ومع ذلك فإن مستوى تطبيقها للمرونة الإستراتيجية وجودة الأداء لم يتم تحديده، الأمر الذي يتطلب إجراء مثل هذه الدراسة، ويمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق شركة الطيران الكويتية للمرونة الإستراتيجية ؟

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق شركة الطيران الكويتية لجودة الاداء المؤسسي ؟

السؤال الثالث: هل هناك أثر للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة رأس المال البشري، ومرونة المعلومات، وتبسيط الإجراءات) في جودة الأداء المؤسسي بشركة الطيران الكويتية ؟

السؤال الرابع: هل هناك أثر للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة رأس المال البشري، ومرونة المعلومات، وتبسيط الإجراءات) في فاعلية الأداء المؤسسي بشركة الطيران الكويتية؟

السؤال الخامس: هل هناك أثر للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، وتبسيط الإجراءات) في كفاءة الأداء المؤسسي بشركة الطيران الكويتية؟

(3-1) أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وهي أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، حيث أنها تسعى لوصف متغيرين إستحوذا في الأونة الأخيرة على إهتمام الباحثين، وإن كانت الأضواء سلطت على مفهوم المرونة إلا أن التركيز قد إتخذ أشكالاً مختلفة، فقد تم الحديث عنها في إطار مرونة وظائف المنظمة، ومرة أخرى في مرونة أفرادها، وأخرى بمرونة سلسلة التوريد، وغير ذلك، في حين تأتي هذه الدراسة للتعريف بمفهوم المرونة الإستراتيجية لأسباب تتعلق بإرتباطة بالتغيرات البيئية المستمرة ومدى إسهامة في تعزيز قدرة المنظمة على إجراء التغيير في الخطط الإستراتيجية، بما يسهم في خلق واقع جديد للمنظمة، وتحسين وتطوير جودة أدائها بشكل مستمر لبناء ميزة تنافسية مستدامة في ظل الأسواق المختلفة التي تتعامل معها، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال دراسة العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة والتي قد تكون مدخلاً لتوضيح الصورة لمتخذي القرار في شركة الطيران الكويتية عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً والأقوى إرتباطاً والأضعف إرتباطاً بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الإهتمام بها، وإعطائها الأولوية، لتقوية مركزها التنافسي.

(4-1) أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في تحليل وقياس أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي في شركة الطيران الكويتية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الكشف عن العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة.
- 2- التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها في جودة الأداء المؤسسي بمتغيراتها لشركة الطيران الكويتية.
- 3- تحليل وتقييم إتجاهات مجتمع الدراسة حول مفهوم المرونة الإستراتيجية، ومفهوم جودة الأداء المؤسسي.
- 4- زيادة إدراك المديرين العاملين في الإدارات العليا لشركة الطيران الكويتية، عن مفهوم المرونة الإستراتيجية، ومفهوم جودة الأداء المؤسسي، ومدى أهمية هذين المتغيرين في بناء مركز تنافسي قوي في ظل التحديات التي تواجهها المنظمة.

(5-1) فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

HO₁ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة السوقية، و المرونة التنافسية، و مرونة المعلومات، و مرونة رأس المال البشري، و تبسيط الإجراءات) في جودة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية ."

الفرضية الرئيسية الثانية :

HO2: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في فاعلية الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية ". و ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في فاعلية الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

HO2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في فاعلية الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

HO2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في فاعلية الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

HO2-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في فاعلية الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

HO2-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط الإجراءات في فاعلية الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة :

HO3: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في كفاءة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية ". و ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO3-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في كفاءة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

HO3-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في كفاءة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

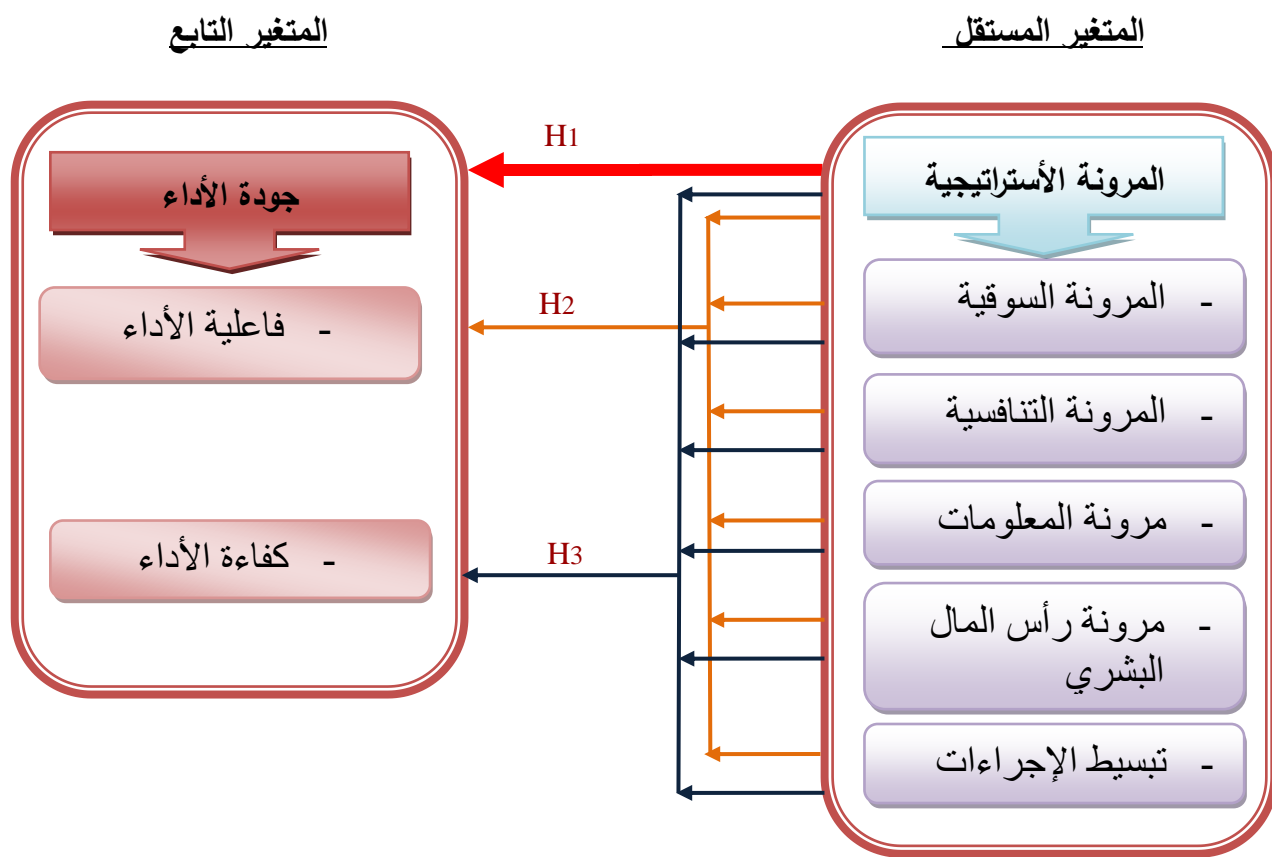
HO3-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

HO3-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في كفاءة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

HO3-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبسيط الإجراءات في كفاءة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

(6-1) نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها ولتحقيق غرضها والوصول إلى أهدافها المحددة تم تصميم نموذج الدراسة بمتغيراته، والتي إعتدها الباحث من خلال الرجوع لأهم الأدبيات التي تعلق بموضوع الدراسة، حيث أعتبرت هذه المتغيرات هي الأكثر شمولاً من وجهة نظر العديد من الباحثين، والذي بينهم الباحث من خلال حدود الدراسة العلمية، والشكل (1-1) يوضح هذا النموذج.



الشكل (1-1)

أنموذج الدراسة من إعداد الباحث

(7-1) حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود البشرية: مديري الدوائر والإدارات في شركة الطيران الكويتية.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام 2013 - 2014 .

الحدود العلمية: إعتد الباحث على مقترح (Abbott & Benraji, 2003: 1-8) لمتغيري (المرونة

السوقية، المرونة التنافسية) ومقترح (William et al, 2008: 5) لمتغيري (مرونة المعلومات، مرونة

رأس المال البشري)، أما فيما يتعلق بمتغير (تبسيط الإجراءات) فتم الإعتماد على دراسة (البلوي، 2009)،

أما في ما يتعلق بمتغيري (بكفاءة وفاعلية الأداء) فقد تم الإعتماد على دراسة (Daft, 2011).

(8-1) محددات الدراسة

تحدد محددات الدراسة فيما يلي:

1- صعوبة توزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة بسبب طبيعة عملهم مما يتطلب بذل مزيد من الجهد لتحقيق ذلك.

2- قلة الدراسات التي تتناول موضوع المرونة الإستراتيجية مما يتطلب بذل الجهد لتوفير هذه المصادر.

3- الدراسة الحالية هي دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية وبالتالي يصعب تعميم النتائج على الشركات الأخرى.

(9-1) التعريفات الإجرائية

المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility: "هي إمكانية المنظمة على تطوير إستراتيجيات وقابليات سريعة ومفاجئة من خلال قاعدتها المعرفية الواسعة ومواردها المملوكة وجدارتها الجوهرية، والتي يمكن إستغلالها بطرق متعددة بسهولة وسلاسة، لمواكبة التطورات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتعزيز موقعها في السوق من خلال إعادة النظر في الإستراتيجيات الحالية والتي لم تعد قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتوزيع الموارد بإتجاهات جديدة إستجابة لتلك المتغيرات" (المعاضدي والطائي، 2011: 121).

المرونة السوقية Market Flexibility: " قدرة المنظمة على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك إستجابة للتغيرات البيئية المستمرة" (Abbot & Banerji, 2003: 2).

مرونة المعلومات Flexibility of Information: " قدرة المنظمة للحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات والتي تنقسم المرونة ضمنها إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في قدرة المنظمة على إستطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية والتي تعني قدرة المنظمة على إستخلاص وإستخدام البيانات القديمة من أرشيفها وتحليلها لتساعد في إتخاذ ودعم القرار فيها" (William et al, 2008: 5).

مرونة رأس المال البشري Flexibility of Human Capital: " قدرة الموارد البشرية على التنوع في أداء المهام المختلفة والغير متجانسة بمهارة وبشكل متقن، رداً على متطلبات العمل المختلفة، كذلك قدرة الأفراد بالألتزام بثقافة تنظيمية مرنة، من خلال سهولة الإتصال مابين فرق العمل المتعددة ومابين الأفراد في هذه الفرق" (William et al, 2008: 5).

المرونة التنافسية Competitive Flexibility: قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة بسهولة وتوزيعها، والتنوع من خلال الخيارات الإستراتيجية المتاحة لديها لتنافس بشكل أكثر فاعلية، لتحقيق الإستجابة الفورية لحاجات المستهلكين الفريدة " (Abbot & Banerji, 2003: 3-4).

تبسيط الإجراءات Simplification of procedures: " هي عملية قائمة على تحليل جميع العناصر والخطوات التي تؤثر على أداء العمل في الحاضر والمستقبل، حتى يكون في الشكل المحقق للهدف المنشود، من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية ، وحذف الخطوات الغير ضرورية، وذلك لتوفير الوقت اللازم عند إجراء المهام الوظيفية لزيادة رضا الموظفين والمستفيدين الخارجيين " (البلوي، 2009: 3).

جودة الأداء Quality performance : مجموعة من الخصائص التي تميز الأداء المؤسسي والمطابقة للمتطلبات المتطورة والناجمة عن تطبيق المواصفات القياسية العالمية، ومشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسه من خلال إستغلال الموارد بالشكل الأمثل وتخفيض التكاليف، أي تحسين أدائها بغية مواجهة المنافسين في السوق وبالتالي القدرة على البقاء والإستمرار (يحياوي، 2007: 48).

الفاعلية Effectiveness : " هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ولكي تكون المنظمة فاعلة فإنها تحتاج إلى أهداف واضحة من أجل تحقيقها". (Daft, 2011: 16).

الكفاءة Efficiency: "هي الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن" (القيوتي، 2006: 23)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

- (1-2) المقدمة
- (2-2) مفهوم الإستراتيجية
- (3-2) مفهوم المرونة
- (4-2) مفهوم المرونة الإستراتيجية
- (5-2) أهمية المرونة الإستراتيجية
- (6-2) تصنيفات و أبعاد المرونة الإستراتيجية
- (6-2) معوقات المرونة الإستراتيجية
- (8-2) عناصر المرونة الإستراتيجية
- (9-2) الأداء المؤسسي
- (10 -2) جودة الأداء

ثانياً: الدراسات السابقة (باللغة العربية - باللغة الإنجليزية)

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالمرونة والإستراتيجية، كذلك تم بيان أهمية المرونة الإستراتيجية وأبعادها وتصنيفاتها، ومعوقاتهما، وأهم عناصرها، والتي إعتادها الباحث كمتغيرات مستقلة في الدراسة الحالية (المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، تبسيط الإجراءات) الأداء المؤسسي وجودة الأداء بمؤشراته (الفاعلية، الكفاءة)، كذلك تناول المبحث الثاني مراجعة لأهم الأدبيات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: الإطار النظري

(1-2) المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحاضر بيئة أعمال تتسم بشدة التقلب وسرعة وحده التغيير، وذلك لما تحتويه من دورات حياة قصيرة للمنتج (الخدمة)، وتغيرات متكررة وغير متوقعة في الطلب من ناحية (الحجم والمزيج)، وتغيرات على مستوى الإمدادات اللوجستية العالمية، ورفع القيود في سوق رأس المال، وكذلك نتيجة العامل التكنولوجي وثورة الإتصالات والمعلوماتية، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه المتغيرات بالديناميكية والحيوية والتطور الدائم، كرد فعل لعدم الإستقرار البيئي، وبعبارة أخرى أصبحت المنظمات أكثر وعياً بحاجتها إلى أن تكون مرنة (Elcio & Cristina, 2005:3).

ويُعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة، حيث بدأ الإهتمام به في العقد الأخير من القرن العشرين، نتيجة إرتفاع درجة عدم التأكد البيئي، الذي يواجه المنظمات، خاصة العاملة في السوق الدولي (Abbott & Banerji, 2003: 42)، وتعتبر المرونة الإستراتيجية ضرورة للمنظمات للتغلب على الجمود التنظيمي و الحد من الإجراءات الروتينية، فهي تعزز من إستخدام الأساليب الإبداعية والإستكشافية، وتؤكد على الإستخدام المرن للموارد وإعادة ضبط العمليات، وتعكس نوعاً من القدرات الديناميكية التي تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة (Zhou wu,2010:5).

كذلك ينظر كلاً من (Arian & Martin,2012:12) للمرونة الإستراتيجية بإعتبارها واحدة من المؤشرات والعوامل المساهمة في بناء قدرات تنافسية للمنظمات، كونها تمكن المنظمات من تحقيق إستجابات سريعة وفعالة من حيث التكلفة وفقاً للتغيرات التي تحدث في طلبات العملاء المحددة .

ولقد أثار مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في الأوساط الإدارية، وأصبحت الجودة أحد العناصر الأساسية للتنافس بين منظمات الأعمال في الأسواق المحلية والدولية، وسواء كانت تلك المنظمات إنتاجية أو خدمية أو حتى غير ربحية، فإنه يتحتم عليها الإهتمام بموضوع الجودة وذلك بأن تضعها في سلم أولوياتها، لكي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة العالمية (السامرائي،2012:4)، وفي عصر العولمة التي أحدثت تغيير غير مسبوق في الإقتصاد الخدمي، والذي صاحبه تغير مستمر في رغبات الزبائن وطلباتهم وأذواقهم، تسعى المنظمات على إختلاف أحجامها وهيكلها التنظيمية، لإيجاد إستراتيجيات لتحسين أدائها دون التضحية بمستوى الجودة (Rajshekhar et,al2005:1).

فالأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بإمتياز أهم وسائل المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة

أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية، بالإهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تحفيزهم، وتدريبهم، وترقيتهم، وتطوير مساهمهم الوظيفي ، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة (سعاد،2007:8).

والمنظمات الكويتية كغيرها من المنظمات التي لا يمكن أن تعزل نشاطاتها عن التطورات التي تتميز بسرعة التغيير، فلا بد أن تتفتح أمام منافسة المنتجات والخدمات الأجنبية، وأصبح من الضروري تبني المنظمات لمفهوم المرونة الإستراتيجية والجودة كأولوية لضمان تحقيق الأداء المطلوب، إذا أرادت أن تحقق النجاح والبقاء والإستمرار، وهذا ينطبق على مجال الخدمات نظراً للتحديات الكبيرة التي يواجهها هذا القطاع.

(2-2) مفهوم الإستراتيجية Strategic Concept

نظراً لإرتباط مفهوم الإستراتيجية بنجاح المؤسسة الإقتصادية ومستقبلها، شكل مصطلح الإستراتيجية لوحده حقل دراسة للعديد من الباحثين، فتعددت أفكارهم ومفاهيمهم حولها بتعدد إتجاهاتهم، فشهد هذا المفهوم تطوراً سريعاً، ورغم هذا الإختلاف في المفاهيم إلا أنها تلتقي في الجوهر والمضمون، مما جعلها مكتملة لبعضها البعض عند النظر إليها بصورة شمولية، وفيما يلي عرض لبعض تعاريف الإستراتيجية والإسهامات الفكرية للعديد من الباحثين في هذا المجال (تيمجدين،2013:8).

عرف **Thomas** الإستراتيجية بأنها " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن بها إيجاد التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (داوي،2007:39).

كما تعرف الإستراتيجية على أنها "إتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها " (الصميدعي،2010:190).

وينظر إليها **Grant** بأنها " شكل من أشكال توزيع الموارد بما يساعد الشركة على تعزيز وتطوير أدائها" (Grant,2005:21).

بينما عرفها **Olsen** بأنها " الإختيار المحدد الذي يحدد توجهات الشركة وعلاقتها بما يحدث في البيئة الديناميكية، بما يجعل الشركة أكثر إستجابة للمتغيرات البيئية (Olsen،2007:10).

ويشير **Glueck** للإستراتيجية بأنها " خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بتحديات البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة" (الصيرفي،2008:19).

ويصف (مرسي، وآخرون، 2006: 25) الإستراتيجية بأنها نسق أو نمط أو مسار لتدفق قرارات الشركة عبر تاريخها، والذي قد يسترشد به لتحديد توجهها المستقبلي، وذلك بتتبع وتحليل التغيرات الرئيسة في تاريخها القيادي أو الإداري الناتج عن أحداث خارجية هامة في بيئة الشركة أي الإنطباع العام عن المنظمة. وتعتبر الإستراتيجية عن طريقة التفكير الإستراتيجي الذي يتوافق فيه إستخدام الخيال لمعرفة ما يدور في أذهان الأفراد وأصحاب العلاقة، والإبتكار الذي يعتمد على قدرة المدير الإستراتيجي في رؤية المواقف التي تواجهه لتحديد أفضل طريقة للتغلب عليها وإتخاذ القرار المناسب إتجاه المواقف المختلفة.

ويرى (Mintzberg, 2006: 9-15) الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة **Master Plan**

التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها **Mission** وأهدافها **Objectives** من خلال تنظيم ما تتمتع به

من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ، وإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ينطوي على الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة **Comprehensive** في محاولة تعظيم الميزة التنافسية **Competitive Advantage** التي تسمح بالتفوق في السوق وإحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك بإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم بإستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه، وأن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية، وذلك وفقاً للنظريات والمداخل التي عالجت هذا الموضوع وركزت على خمسة محاور أساسية للإستراتيجية حيث أشار إلى أنها:

1- **خطة مستهدفة plan** : توضع لتحديد سبل التصرف مع موقف معين فهي دالة مرشدة للهدف

المراد الوصول إليه.

2- **لعبة أو مناورة ploy** : وتعني كيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف وخاصة عندما تكون

هنالك منظمات منافسة.

3- **أنموذج pattern** : توضح تسلسل الأحداث والسلوكيات المتسقة والأنماط التي يمكن التعامل

معها أو ما هي الطرق التي يمكن بواسطتها أن تحقق الهدف الإستراتيجي.

4- **مكانة ووضع position** : تشكل حلقة وسيطة ما بين المنظمة والبيئة وهو الموقع المرغوب

الذي تصبو المنظمة الوصول إليه عند تطبيق أهدافها.

5- **منظور perspective** : يعكس رؤية صاحبه للعالم ذي العلاقة ويعني المنظور الذي يساعد

على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية وهذا يساعدنا في عملية تطبيق الأهداف.

وهذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها، وتظهر إجمالاً في شكل خلاصات وإسهامات متراكمة

لمجموعة من المفكرين، تهدف إلى إبراز الإرتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل في الإستراتيجية .

ويشير المفهوم العام للإستراتيجية بأنها عبارة عن القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط، والإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى، وخطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ، ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة، كما تشكل الإستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، وأخيراً فإن الإستراتيجية تعريف لنوع الإسهام الذي يمكن أن تقدمه المنشأة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد. (المدهون و البطنيجي، 2013:30).

ويرى (أبو الجدائل، 2008: 73) أن بعض تعريفات الإستراتيجية قد أكدت على أنها نموذج أو صيغة للتخطيط، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، في حين يرى أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن " عملية ديناميكية لتحقيق التناسق والتناغم بين الإستراتيجيات ونتائج الأداء والأعمال، تتعلق بالأفراد والقيادة والتقنية والعمليات، إذ أن التكامل الفعال بين هذه العناصر سيساعد على تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة والنجاح في تقديم الخدمة " ويرى الكاتبان (Pearce & Robinson) أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي:

- 1- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.
- 2- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- 3- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود

بيئتها التنافسية.

4- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

5- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

6- إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

7- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.

9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ويرى الباحث أن الإستراتيجية تعد إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه إتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة، حيث إن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، والإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية، بهدف تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة، كما تشكل الإستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع

المسؤوليات بما يحقق التكامل، وأخيراً فإن الاستراتيجية تعريف لنوع الإسهام الذي يمكن أن تقدمه المؤسسة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد، وعادةً ماتوفر الإستراتيجية إستقراراً في التوجهات الثابتة، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة.

(3-2) مفهوم المرونة Flexibility Concept

تعرف المرونة لغة بأنها " الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه، أي أن المرونة حركة لا تسلب التماسك، وثبات لا يمنع الحركة " (الصوفي، 1998:141)، ثم دخلت المرونة في العلم الإداري مباشرة كمداخل منظمية، وتصنيعية، وإستراتيجية، إلا أن جميع هذه المداخل تركز بوصفها سمة للمنظمة تعكس مدى تمكنها من التغيير.

ويشير مفهوم المرونة بشكل عام إلى "مدى قدرة نظام رقابة المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل عن بُعد والتكيف مع متغيراتها، فالمرونة خاصية تساعد المنظمة على التلائم بنجاح مع الأحداث الصادمة والمواقف الضاغطة، وهي عملية مستمرة تظهر المنظمة من خلالها تكيفاً إيجابياً في مواجهة التغييرات ومصادرها، من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية (De Toni & Tonchia ,2005: 23)، حيث أنها تعكس قدرة المنظمة لإتخاذ ردة الفعل المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية وتعتمد هذه الإستراتيجية على القدرات والإمكانات الإدارية ودرجة التحكم بها بوقت مناسب للتفاعل مع المخاطر والفرص (Vicky et,al. 2008:14).

ونظر كلاً من (Hsien-Chang Kuo et,al. 2006:6) للمرونة بأنها قدرة المنظمة لتحريك مواردها وإعادة نقلها بسرعة وسلاسة إستجابة للتغير في البيئة التشغيلية الدولية، وأشاروا بأن المرونة

بإمكانها أن تخفض بفاعلية التذبذب في مستوى الأداء الناجم عن الصدمة البيئية (**environmental shock**)، فهي تساعد في تحسين فاعلية الخطط والقرارات والإستراتيجيات.

في حين يرى **Volber** أن المرونة تنقسم إلى مرونة داخلية ومرونة خارجية، فالمرونة الداخلية هي قدرة المنظمة للتكيف مع بيئتها، بينما المرونة الخارجية فهي قدرة المنظمة للتأثير على بيئتها، وهذا المنظور يعطي إستراتيجيتين هي من ناحية التكيف مع البيئة وأخرى التأثير على البيئة، كما ينظر إلى المرونة كخاصية للمنظمة تجعلها أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة أو تضعها في موضع أفضل للإستجابة لمثل هذا التغير (محمد، ونجم، 2009:210).

كما أن المرونة تساعد في تقليل النفقات وتحد من وإرتفاع التكلفة التشغيلية للمنظمة، وتساهم في إكساب الموظف الثقة بالنفس وتنمي وتطور القدرات الإدارية لديه، وتساهم في إكساب الإدارة والمنظمة القدرة على التطوير والإنتاجية الفعالة والصحيحة دون أي عيوب أو ملحوظات ومعوقات تشل حركة الأداء العام وتجعلها تتفوق على نفسها وتراجع في قدراتها الإنتاجية (المطرودي، 2012:1).

وتتمثل المرونة عند (براين ووكر، 2013:1) بالقدرة التي يتمتع بها أي نظام لإستيعاب الإضطرابات والإستمرار في أداء الوظائف بالكفاءة السابقة نفسها، فالمنظمة المرنة هي المنظمة المتعلمة التي تتصف بالذكاء الإستراتيجي والتنافسي لوجود إدارة عليا تكون قادرة على إدراك ومواكبة التغيير قبل أن تغيرها قوى خارجية، لذا فإن أهم ما في الأمر هو أن تسعى المنظمات لبناء أنظمة آمنة حتى عندما تفشل، لا أن تحاول بناء أنظمة غير قابلة للفشل.

فعندما تتغير بيئة العمل بشكل دائم، لا تستطيع المنظمات البقاء ساكنة، لذلك على المنظمات أن تكون مرنة في التصميم وفي الثقافة وفي العمليات لتكون فعالة، فالمرونة التنظيمية تشير إلى قدرة وقابلية

المنظمة للتغير في الهيكل، والعمليات، والأفراد، والثقافة وهذه القدرة تساعد بأن يتمتع كل عنصر من هذه العناصر بأكثر من خيار، بحيث تكون متصلة مع بعضها البعض في نفس الوقت، ومتفاعلة بشكل مستمر مع الخيارات التنظيمية (القرعان، 2007:26).

وتضيف (برنوطي، 2005: 45-46) إن درجة المرونة في تصميم المنظمة تتحدد وفقاً لعوامل البيئة الخارجية المشخصة، وعوامل التكنولوجيا المنظمة المستخدمة، وحجم المنظمة وإستقلاليته، وطبيعة الثقافة المنظمة، والمناخ الإنساني السائد فيها، والتي لها تأثير مباشر على إختيار التصميم المناسب. ويعتمد نجاح المنظمات على حسن إعداد وإدارة الخيارات الإستراتيجية، في ضوء مصادر القوة والضعف لمواردها الداخلية ومرونتها في الجانب الإداري المتمثلة، بمرونة إدارة الطاقة الإنتاجية، ومرونة التشغيل التي تعبر عن قدرة الإدارة على تعديل إستراتيجيتها التشغيلية لكي تستفيد من الفرص المستقبلية أو إيقاف الخسائر التي تحدث بسبب العمليات الحالية، من خلال مراجعة المدراء للقرارات التشغيلية تبعاً للأحوال الإقتصادية المتغيرة، والمرونة التكتيكية والتي تكون على مستوى بيئة العمل وهي عملية ديناميكية مستمرة يستطيع المدراء من خلالها أن يتخذوا أساليب أكثر ملائمة لمعالجة المواقف الصعبة التي تواجههم وتحقيق الموازنة ما بين أهداف المنظمة وقدراتها، ومرونة تسليم أو تقديم الخدمة، كما يتعزز نجاح المنظمة عند تعاملها بشكل مرن مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية (Wheelen & Hunger, 2004:12)، ولذلك يتطلب من المنظمة أن تمتلك مصادر المرونة الداخلية والخارجية، ويشير (De Toni & Tonchia, 2005: 29) للمرونة الداخلية بأنها: مرونة الآلات والمعدات، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة التنسيق، ومرونة البنية التحتية التي تتمثل في قدرة المنظمة على تكيف نفسها عند حدوث أي طارئ في بيئتها خاصة فيما يتعلق بإستخدام التكنولوجيا، وكذلك قدرتها على تكيف هيكلها التنظيمي وفقاً

لمتغيرات البيئة المحيطة، أما المرونة الخارجية فهي : المرونة في التوزيع وفي الشراء، ومرونة أداء سلسلة التوريد، والمرونة في التجاوب مع التغيرات الحاصلة في إجمالي العرض والطلب .

ويرى (Wuttigrai,2008:145) أن نشاطات المرونة تحسن من درجة كفاءة، وإستجابة، وبراعة، ومثانة النظام المؤسسي، وأداء سلسلة التوريد، بالإضافة إلى تحسين رضا العميل، والمرونة تعزز القدرة على تقييم المواقف وتحديد المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها بناءً على معالجتها بأسلوب عقلائي، وتمنح المديرين الدراية الكافية للتعامل مع التغيرات الجذرية والأحداث الغير متوقعة.

ويرى الباحث من خلال ما تقدم أن المرونة أداة أساسية للتعامل مع حالات عدم التأكد البيئي، فعندما تكون البيئة أكثر إضطراباً، تصبح الشركات بحاجة لتطوير إستراتيجية أكثر مرونة، فالمرونة خاصية تعمل على جعل المنظمة أقل ضعفاً للتغيرات الخارجية غير المتوقعة، وتضع المنظمة في مركز أفضل للإستجابة بنجاح لأي تغيير، كما أن المرونة تعبر عن قدرة المنظمة للتحرك من إستراتيجية لأخرى، والتحول من سياسة لأخرى، لتستجيب للظروف المستجدة، وذلك بالإعتماد على قدرتها في إستخدام مواردها بسلاسة وبطرق بديلة للقيام بأنشطة العمل عندما يكون ذلك ضرورياً، والذي من شأنه أن يتيح المجال أمام المنظمة للحصول على خيارات متعددة عند تعاملها مع التغيرات المستمرة، وعلاوةً على ذلك فإن تحقيق المرونة يتم من خلال التركيز على تطوير المهارات والقدرات والمعرفة لدى العاملين، بالإضافة إلى تصميم هياكل تنظيمية مرنة تعزز من فاعلية تقسيم الموارد والقدرات وتضمن تنفيذ التوجة الإستراتيجي الجديد.

(4-2) مفهوم المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility Concept

المرونة الإستراتيجية هي هدف أساسي لكل منظمة تطمح بالنجاح والإستمرار على المدى البعيد، فهي تركز على الإنفتاح والتغيير والمرونة في صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها، وإن تحقيق المرونة الإستراتيجية لا يأتي من فراغ، وإنما يرتبط بقدرة القادة في المستويات العليا والدنيا على تحقيقها، من خلال تحديد الخطط الإستراتيجية لمنظمتهم ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها بما يمكنها من تحقيق أهدافها للإزدهار والنمو، كما أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دور كبير في حصول المنظمات على مقومات المرونة الإستراتيجية لتحقيق التكيف الذي تنتشه المنظمات في ظل التسارع الذي تواجهه وتخضع لتأثيراته (Jansch,2009:62).

وفي ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين الهدف الإستراتيجي للشركة والأنشطة الإستراتيجية غير مستمر أو دائم، ومن المحتمل أن الأعمال والأنشطة الإستراتيجية تبدأ بتوجيه أو عرقلة الهدف الإستراتيجي، مثل هذا التناقض بين الهدف الإستراتيجي والنشاط الفعلي يتسبب بعدم الإنسجام أو التناظر الإستراتيجي، وتعتمد قدرة الشركة في التغلب على مظاهر عدم التكيف الإستراتيجي وتفعيل حالة المرونة الإستراتيجية من خلال (الصياح، 2009:7) :

- 1- وعي الأفراد لأهمية التغيير الاستراتيجي.
- 2- تكوين هدف إستراتيجي جديد على أساس الإدراك الاستراتيجي.
- 3- التحرك من الهدف الإستراتيجي إلى النشاط الإستراتيجي.

ويشتمل مفهوم المرونة الإستراتيجية على قدرة الشركات على تطوير وإدخال خدمات جديدة في السوق، كذلك الدخول في أسواق جديدة مستهدفة والتنوع في خدمة القطاعات السوقية المختلفة فيها، وفق معطيات تمنح الشركة ميزة إضافية (Bhandari et al., 2004: 11).

في حين يرى (Jansch, 2009: 62) أن المرونة الإستراتيجية هي " قدرة المنظمة لضبط المصادر الإستراتيجية (الداخلية - الخارجية) بطريقة تفاعلية وإستباقية بتكلفة موازية للسوق، وسرعة، مقارنة لحاجة التغيير الإستراتيجي المطلوب".

وتعرف المرونة الإستراتيجية عند (Roll, 2010: 5) " بقدرة المنظمة على التكيف بكفاءة وفاعلية للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة".

ويشير كل من (Kastuhiko & Hitt, 2004: 44) لمفهوم المرونة الإستراتيجية بأنه " قدرة المنظمة على تمييز التغيرات الرئيسة في البيئة الخارجية وتحويل الموارد إلى طرق عمل جديدة بوصفها رد فعل لتلك التغيرات والتصرف بسرعة لإيقاف أو عكس إلتزامات الموارد الحالية، لذلك فإنها تتطلب من المدراء تحقيق الموازنة الصحيحة بين تحويل الموارد الضرورية لتنفيذ القرار الإستثماري وتفادي إستثمار الأموال الجديدة في المشاريع الغير مجدية " .

وعرف كلاً من (Arian & Martin, 2012: 36) المرونة الإستراتيجية بأنها " قدرة المنظمة على مواجهة النمو الذي يحدث في الإحتياجات والمتطلبات المتعددة للمستهلكين وبنفس الوقت تفادي الخسائر التي تحدث في التكلفة والوقت والأداء " .

ويرى كل من (Grewal & Tansuhj, 2001:72) المرونة الإستراتيجية على أنها " القدرة التنظيمية على إدارة المخاطر الإقتصادية والسياسية من خلال الإستجابة بشكل سريع إما على نحو إستباقي أو كوسيلة رد فعل على التهديدات والفرص في السوق".

وتركز أكثر مفاهيم المرونة الإستراتيجية على قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية. فقد إستخدم كل من (Yonggui & Hing-po, 2004: 34) مفهوم المرونة الإستراتيجية بشكل واسع ليشير إلى " قدرة الشركة وقابليتها للإستجابة للمتطلبات المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة، كذلك قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، التي لها تأثير هام في أداء الشركة، والمتمثلة بالمرونة في وظائف الشركة (البحث، التطوير، التسويق)، وفي تنوع الأعمال، وفي الإستثمار بالموارد غير المستغلة، وفي تخفيض حجم المشاريع في القطاعات المتخصصة".

ويتمثل مفهوم المرونة الإستراتيجية أيضاً في " قدرة المنظمة بتعمد ومهارة على إدراك وتقييم التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة والتصرف لتخفيف التهديدات وإستغلال الفرص في بيئة تنافسية ديناميكية " (William et al, 2008:1).

ويعرف (Olalekan, 2006:52) المرونة الإستراتيجية بأنها " قدرة المنظمة على التعامل مع جميع أشكال التغيرات في البيئة من خلال تخصيص وإعادة تخصيص مواردها لتعزيز الأداء".

ومن منظور النظام المفتوح للعلاقة بين المنظمة والبيئة فيشير كلاً من (محمد، ونجم، 2009:211) بأن المرونة الإستراتيجية هي " عملية وجود، وإحساس، وإستجابة، ورغبة، وقدرة على إتخاذ الإجراءات المناسبة، وإعادة وضع مصادر ووظائف المنظمة بإسلوب متناسق مع الرؤية وإستراتيجيات وأهداف

الإدارة، وإستجاباتهم بشكل تفاعلي مع المعلومات الجديدة ومع التغير المتوقع وغير المتوقع في المنظمة وبيئتها".

وإستناداً إلى ما ذكر آنفاً فإنه يتم النظر إلى المرونة الإستراتيجية بإعتبارها صفة إستباقية تهدف لزيادة قدرة النظام المؤسسي على مواكبة التغيرات البيئية ، لتمكن المنظمات من إتباع النهج الإستباقي بدلاً من إتباع نهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع إلى وجود أوجه قصور من ناحية الجهد، والوقت، والتكلفة، والأداء (Gosling et al., 2010:13).

ويرى الباحث أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الإستعداد للتعديل وإحداث التغييرات اللازمة، والقابلية للإبداع والتنوع، لإجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة، والإستفادة من الفرص غير المتوقعة في بيئات الأعمال المتقلبة، فهي خاصية تشير إلى الإفتتاح على صعيد القدرات وتطويعها لتتناسب مع الظروف المستجدة، والمرونة الإستراتيجية تنتج من الأفراد المرنين داخل المنظمة، فليست الهياكل والإجراءات فقط تحتاج إلى تغيير، وإنما السلوكيات والأفكار داخل المنظمة تحتاج للتغيير أيضاً، كذلك من ثمارها تجنب رؤية الأزمات على أنها مشكلات لايمكن التغلب عليها، كما أن المرونة الإستراتيجية تعبر عن سرعة المنظمة في تحديد أولويات المنافسة، وعن سرعتها في التحرك من عمل لآخر، بالشكل الذي يعطي المنظمة قدرة على الإنسجام والتكيف مع البيئة المتغيرة ، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن، التنظيم، والموارد البشرية، ونظم المعلومات، والفاعلية والسماة السلوكية والادارية، وإن بناء المرونة الإستراتيجية في المنظمة هي عملية متكاملة وشاملة ومستمرة بدأت وبقيت مطلوبة في ظل التنافس الشديد الذي تواجهه منظمات الأعمال.

(5-2) أهمية المرونة الإستراتيجية Importance Of Strategic Flexibility

أدت حالات إزدياد التعقيد وعدم التأكد البيئي وشدة الضغوط الناجمة عن التنافس المتزايد في بيئة الأعمال المعاصرة إلى وضع المنظمات تحت وطأة هذه الضغوط، الأمر الذي سلط الضوء إلى ضرورة حيابة المنظمات وحاجتها لقدر مناسب من المرونة لمواجهة الإضطرابات التي تحدث في البيئة (Lawrencer،2005:1)، وذلك لأن ممارسات الإدارة بالنسبة لبيئتها المستقرة هي ليست مناسبة للبيئة الديناميكية الجديدة، وللتجاوب مع هذه البيئة الديناميكية وحالة عدم التأكد ركز الإداريون والأكاديميون على أهمية المرونة الإستراتيجية للمنظمة (العطوي،2012:4).

ومنهم (Yonggui & Hing, 2004: 34-59) حيث أشاروا بأن المرونة الإستراتيجية ضرورة لتمنح الشركات ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات وذلك للأسباب الآتية :

1- تعد المرونة الإستراتيجية عاملاً أساسياً لزيادة قدرة الشركات على مواجهة الظروف البيئية المحيطة بها والتي تتسم بالغموض وبالسرعة الكبيرة في التغيير، إذ أن المرونة الإستراتيجية تمكن الشركات من إدارة نشاطاتها المختلفة في مواجهة هذه الظروف والمتغيرات.

2- تساعد المرونة الإستراتيجية على تعزيز قدرات الشركات في الإستجابة للتغيرات التي تحصل في حاجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة والمتجددة بإستمرار، كذلك تكشف عن مدى إهتمام الشركة ببرامجها التسويقية عن طريق التواصل والتفاعل بينها وبين عملائها.

3- المرونة الإستراتيجية تزيد من قدرة الشركات لإستخدام عناصر قوتها المختلفة لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المتعددة، وعرض خدماتها في قطاعات سوقية متنوعة، مما يساعدها على البقاء في إطار المنافسة والنمو والإستمرار.

4- تمكين شركات الأعمال من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعولمة، والإففتاح، كما أنها تمكن الشركة من تغيير إستراتيجياتها، عندما يتحول عملاؤها من خدماتها إلى خدمات شركات منافسة تكون جذابة لهم.

5- تساعد الشركة في خلق وتوزيع القيمة المضافة للزبائن وتطوير أداء الشركة، نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة، وزيادة فعاليتها على الأتصال مع العملاء، وفعالية خططها وإستراتيجياتها، التي توصلها إلى نتيجة مزدوجة هما: تبني الخدمة المعروضة وأشكال السوق المختلط.

بينما يرى (Cocky, et. al, 2005) أن إمتلاك الشركات للمرونة الإستراتيجية يجعلها قادرة على:

6- التحول من إستراتيجية لأخرى بسلاسة ويسر والتعاون مع المنظمات الأخرى من خلال الإشتراك في التصميم، أو الشراء للإستفادة من الوقت وخفض التكاليف وتحسين نوعية الخدمة ومواعيد التسليم المناسبة.

7- إعتقاد تطبيق تقنيات جديدة لتقديم خدمات تتصف بالسرعة والجودة والسعر المناسب.

ولابد أن نتذكر، أن القوة الحقيقية لإستدامة نجاح الشركات في نموها السريع يكمن في تجذير قدرتها للتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، فإذا تمكنت المنظمة من تحقيق المرونة الإستراتيجية، فإن ذلك سيمكنها من توليد خيارات إستراتيجية جديدة من خلال المستويات الإدارية المختلفة (النجار والحوري، 2008:8)، إذ أن مفتاح النجاح في الشركات يقع في قدرتها لإدراك الحاجة إلى التغيير، وفهم كيفية تأثير التغيير على إستراتيجياتها والتجاوب سريعاً مع النقاط الهامة البائدة في التغيير (Pauwels & Matthyssens, 2004:497).

ويرى الباحث أن في ضوء ما تواجهه المنظمات الخدمية من تحديات عديدة في مقدمتها، تزايد أعداد المنظمات الخدمية، وتنامي حدة المنافسة بينها، بالإضافة للتغير في حاجات ورغبات الزبائن، تبرز الحاجة إلى مثل هذا النوع من المرونة في القطاع الخدمي بشكل عام، وقطاع النقل الجوي بشكل خاص، كونه يتعرض للعديد من الصعوبات الناتجة عن التحديات الإقتصادية، والحكومية، والسياسية، بالإضافة للتطورات التكنولوجية الهائلة والسريعة في التغيير، لذلك تشكل المرونة الإستراتيجية أهمية كبرى عند المنظمات العاملة في هذا القطاع، فالمنظمات التي تتمتع بالمرونة الإستراتيجية هي التي يمكنها النجاة لتصبح جزءاً من الإقتصاد العالمي، فهي تمكن المنظمات من الإستجابة الفورية للمتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية المحلية منها والدولية، وتساهم في فاعلية تخصيص الموارد للإنتقال من إستراتيجية لأخرى دون تحمل كلف تحويل وتشغيل زائدة، وتعزز من قدرة المنظمة على تقديم سلسلة مختلفة من الخدمات بما يتناسب مع مختلف الأذواق والمتطلبات، ففي ظل العولمة والمنافسة الشديدة فإن المنظمات عليها بأن لاكتفي بمواجهة التحديات محاولة البقاء والإستمرار في التواجد من خلال سياسة رد الفعل لما يحدث حول المنظمات من تغيير ومنافسة، ولكن المطلوب هو إتخاذها لسياسة الفعل الإيجابي الذي يحث على المنافسة من خلال التطوير والتحسين المستمر، أي تبني المرونة في إطار فكر ورؤية إستراتيجية.

(2-6) تصنيفات وأبعاد المرونة الإستراتيجية

Classification And Dimensions Of Strategic Flexibility

يشير كل من (De Toni and Tonchia, 1998: 587) إلى أن هناك أربع تصنيفات للمرونة

الإستراتيجية وهي:

1- **المرونة الأفقية (Horizontal Flexibility)** : وتعتبر عن المرونة في عمليات سلسلة القيمة وهي

المرونة في عملية البحث والتطوير، والمرونة في عملية تصميم الخدمة، والمرونة في القوى العاملة،

والمرونة في عملية التسويق، والمرونة في مستوى تقديم الخدمة.

2- **المرونة العمودية (Vertical Flexibility)** : وتعتبر عن درجة مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة

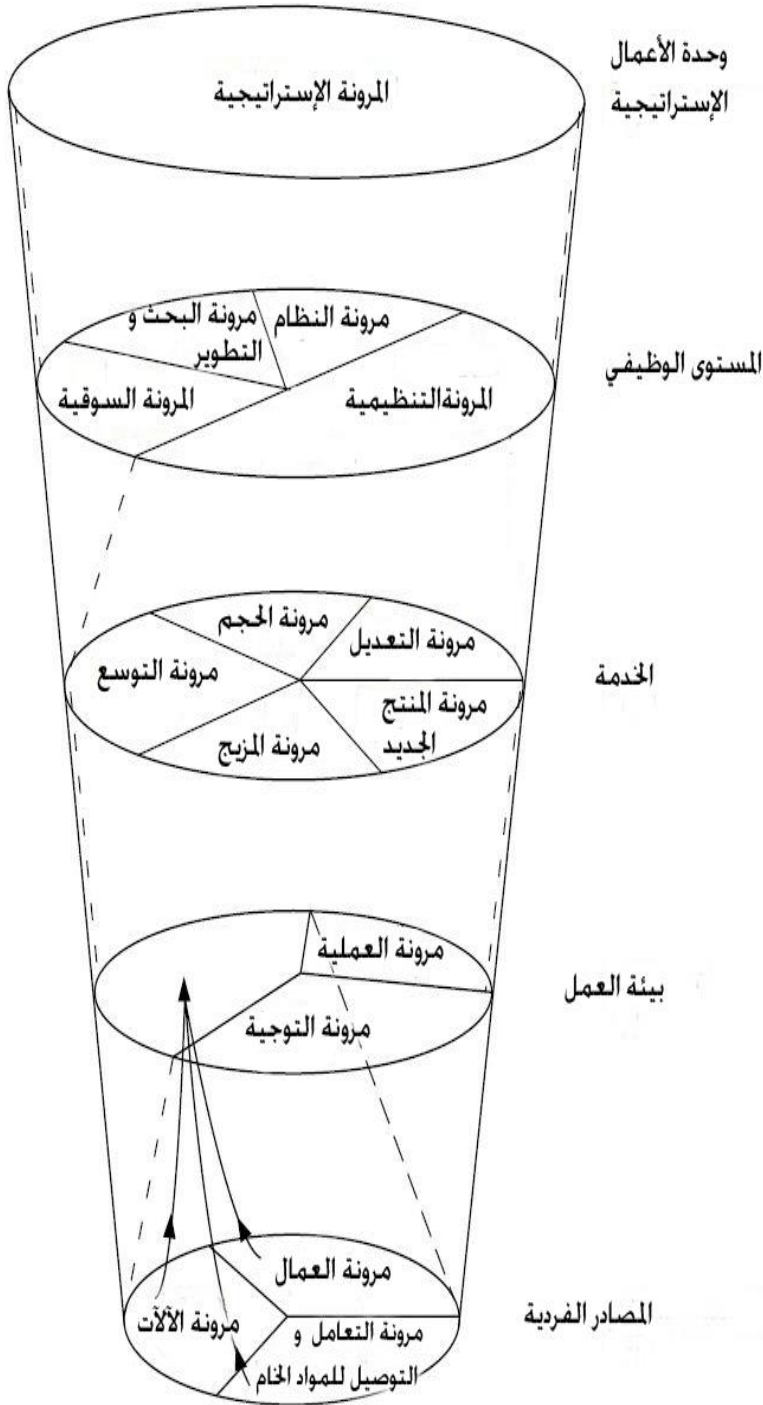
بمختلف مستوياته الإدارية.

3- **المرونة الزمنية (Temporal Flexibility)** : وهي المرونة المرتبطة بعملية التخطيط وصياغة

إستراتيجيات المنظمة، والوقت المستغرق للانتقال من إستراتيجية لأخرى.

4- **المرونة تبعاً لهدف التغيير (Object of the Variation Flexibility)** : وهي الأكثر شيوعاً

كونها مرتبطة بالأنواع المختلفة للشكوك البيئية والتي يمكن التعامل معها من خلال المرونة التشغيلية.



في حين طور كلاً (Koste & Malhotra) في سنة 1999 مجموعة من أبعاد المرونة الإستراتيجية و صنفوها على شكل تسلسل هرمي تكون فيه مرونة الآلات ومرونة الأيدي العاملة و مرونة التعامل مع المواد الخام أساساً لمراحل أعلى من المرونة كما هو موضح في الشكل (1-2)، حيث أنه يبين التبعات المرتبطة بين مبادرات المرونة على مراحل إستراتيجية مختلفة داخل المنظمة، ووفقاً لهذا التصنيف فإنهم يرون أن المنظمة إذا ما أرادت أن تصل إلى مستوى عالي من المرونة، فعليها أن لا تنظر إلى المرونة كنظام بسيط ذو بعد واحد، إنما عليها أن تبدأ أولاً بتحديد ما يحتاج إلى أن يكون مرناً، وبالرغم من أن مرونة الأيدي العاملة ومرونة الآلات هي أول ما يتبادر في ذهن المديرين إلا أن هناك أبعاد أخرى هامة (Annalies & Suzanne, 2003:68)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل (1-2)

المصدر: Annalies & Suzanne :2003

أبعاد المرونة الإستراتيجية Dimensions Of Strategic Flexibility

<p>قدرة الآلات على العمل بنفس الكفاءة والفاعلية عند إستخدامها لإجراء العمليات المختلفة دون زيادة في الوقت والتكاليف من أجل التحويل أو الإنتقال من عملية لأخرى .</p>	<p>مرونة الآلات Machine Flexibility</p>
<p>قدرة الأفراد على أداء مجموعة واسعة ومتنوعة من المهام دون زيادة في التكاليف ودون تغييرات كبيرة في نتائج الأداء النهائي.</p>	<p>مرونة العمال Labor Flexibility</p>
<p>قدرة المنظمة على التعامل مع المواد الخام وتحريكها بشكل فعال وأكثر سلاسة في جميع أقسام وفروع المنظمة.</p>	<p>مرونة التعامل والتوصيل للمواد الخام Material Handling Flexibility</p>
<p>قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات المستمرة في إجمالي العرض والطلب بفاعلية وكفاءة.</p>	<p>مرونة الحجم Volume Flexibility</p>
<p>قدرة المنظمة لمواجهة متطلبات السوق من خلال تقديم خدمات مختلفة بالوقت نفسه.</p>	<p>مرونة المزيج Mix Flexibility</p>
<p>قدرة المنظمة على تخصيص الخدمات بإدخال تعديلات بسيطة على تصميم الخدمة لتناسب مع متطلبات العملاء المختلفة.</p>	<p>مرونة التعديل Modification Flexibility</p>
<p>قدرة المنظمة على التوسع في نطاق تقديم خدماتها دون تكاليف باهظة ودون جهد كبير.</p>	<p>مرونة التوسع Expansion Flexibility</p>
<p>قدرة المنظمة على تقديم خدمات جديدة وغير متجانسة في السوق دون تحمل تكاليف إنتقال مرتفعة أو التأثير في نتائج الأداء الكلي .</p>	<p>مرونة المنتج الجديد New Product Flexibility</p>
<p>قدر المنظمة بسهولة على التأقلم مع متغيرات الأسواق لمختلفة بشكل مستمر وكذلك القدرة على التأثير فيها.</p>	<p>مرونة السوق Market Flexibility</p>
<p>قابلية التنظيم للتعديل وفقاً لمقتضيات التطور والتغيير في البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية دون إحداث تغيير جذري فيه.</p>	<p>المرونة التنظيمية Organisational Flexibility</p>

الجدول من إعداد الباحث بالإعتماد على (Wuttigrai Ngamsirijit 2008)

Obstacles strategic flexibility (7-2) معوقات المرونة الإستراتيجية

لقد أوضح (Kastuhiko & Hitt, 2004: 44- 49) أن هناك ثلاث متطلبات رئيسية لتحقيق

المرونة الإستراتيجية وهي:

1- إدامة الحيطة والحذر.

2- القدرة على التنظيم بشكل صحيح.

3- عمليات إتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ.

وفي مواجهة تلك المتطلبات، تظهر العديد من المعوقات، ويلخص الجدول (2-2) أهم تلك المعوقات

التي تواجه المنظمات لتحقيق المرونة الإستراتيجية.

الشروط التي تزيد من خطورة المشاكل.	المعوقات	مكونات المرونة الإستراتيجية
النجاح بالتجارب السابقة. البقاء الطويل الأمد للإدارة العليا.	القواعد والقرارات والفكر المنظم والثابت. إهمال الأفكار والأفعال التي تتجاوز الروتين.	إدامة الحيطة والحذر
المشاريع الكبيرة التي ينتج عنها إلتزام كبير وخسائر كبيرة. ثقافة تنظيمية وإجتماعية منخوفة من الأخطاء.	تبرير ذاتي وشخصي. السياسات التنظيمية.	القدرة على التقييم بشكل صحيح
عدم تأكد بيئي عالي.	مقاومة التغيير.	عمليات إتخاذ الإجراءات الملائمة وتنفيذها

المصدر: (إدريس والغالبي، 2012: 58)

(8-2) عناصر المرونة الإستراتيجية

Elements Of Strategic Flexibility

تباينت المداخل عند الباحثين لتحديد عناصر المرونة الإستراتيجية، حيث إعتد الباحث على دراسة (Abbott & Banerji, 2003) فيما يخص (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية)، وإعتد على دراسة (William et al, 2008) فيما يخص (مرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري)، وإعتد على دراسة (البلوي، 2009) فيما يخص (تبسيط الإجراءات)، وهذا ماسوف نتناوله في الدراسة الحالية.

أولاً: المرونة السوقية Market Flexibility

تواجه مؤسسات النقل الجوي تحديات عديدة نابعة من إشتداد درجة المنافسة وسرعة دورة حياة المنتج (الخدمة)، مما يتطلب تقديم خدمات تتلائم مع حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، ولكن الواقع التي تعيشه شركة الطيران الكويتية يتنافى مع ذلك، فالقيم والسلوكيات السائدة فيها بالوقت الحالي تعوق الإبتكار والتجديد، وتجعلها عاجزة عن مسايرة التغيرات المتسارعة في السوق، فهي تعاني من تراجع في المبيعات، وفي الحصة السوقية، وبإنخفاض الربحية، وبما أن البقاء والإستمرار في السوق يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء الفعال وكسب رضا وقبول الزبائن، فأنها أصبحت بحاجة إلى المرونة السوقية¹ (حمزاوي، 2010:2).

وتعني المرونة السوقية " قدرة شركة الطيران الكويتية على إعادة تقييم جهودها التسويقية بشكل مستمر، من خلال جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة، وتحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المنظمة وقدرتها في

¹. بتصريف من: د. شريف حمزاوي، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع و الابتكار في المؤسسات (2010).

تحديد حاجات ورغبات العملاء فيها والإستجابة لها، وكذلك تحديد طبيعة المنافسة، ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة لها² (مقدادي، 2012:69).

فشركة الطيران الكويتية تعمل وفق مجموعة من الأهداف العامة أهمها:

1- تقديم خدمات محورها العميل تحاكي الحاجات والرغبات الخاصة به.

2- تقديم خدمات مميزة للعملاء في كافة درجات السفر.

3- تقديم خدمات سياحية معتمدة على عملائها الباحثين عن القيمة مقابل التكلفة.

وهذه الرؤية والأهداف يمكن أن تتحقق في حال تبني المؤسسة لمفهوم المرونة الإستراتيجية بوجه عام، مع التركيز على المرونة السوقية بشكل خاص، والتي يراها (Olalekan, 2006:53) بأنها "قابلية تغيير إستراتيجية الشركة بالتركيز على قدراتها المختارة لخدمة الزبائن، والمتطورة بشكل يتناسب مع التطور في طلباتهم وتفضيلاتهم، والمستغلة بالوقت المناسب بما يتماشى مع طبيعة السوق، بحيث تكون الشركة قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع إتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على إستراتيجيتها".

ويشير (أبو الجدائل، 2008:252) أن المرونة السوقية تمكن شركات النقل الجوي من تحقيق المواءمة والتوفيق بين الأوقات التي تطلب فيها الخدمة والأوقات التي تعرض فيها بناءً على الدورة الإقتصادية.

فالشركات تستطيع أن تحقق مكانة مميزة في السوق، إذا إمتلك القدرة الكافية على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، ووجهت كافة الجهود التسويقية لتقديم خدمات تتسجم مع متطلبات عملائها،

² . بتصرف من: د. بونس مقدادي، وآخرون، " المعرفة السوقية ودورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان"، 2012

فمن الصعب أن تتمكن شركة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها، لذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد الشركات على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وأذواقهم بشكل أفضل، ويمكنها من تطوير خدماتها نحو الأفضل (بسمه، 2010:31)، ويمكن أن تقاس المرونة السوقية لشركة الطيران الكويتية بمدى قدرتها على وضع الخطط والبرامج التسويقية اللازمة بالوقت المناسب، للاستجابة لرغبات وإحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، والتي يتم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات عن التطورات والتغيرات التي تطرأ على متطلباتهم، ومتابعة تنفيذ هذه الخطط التسويقية بشكل مستمر وإحداث التعديلات عليها عندما يكون الأمر ضرورياً، ومن مؤشرات المرونة السوقية هي قدرة المنظمة لدخول أسواق جديدة تتناسب مع قدراتها، ومدى سرعتها في تلبية الإحتياجات المتجددة لهذه الأسواق من خلال تقديم خدمات متنوعة وعروض مميزة تساهم في زيادة حصتها السوقية.

ثانياً: المرونة التنافسية Competitive Flexibility

يشهد قطاع الطيران في المنطقة العربية توسعاً وتحديثاً مستمراً، وبشكل يشجع على المنافسة ويترك أثراً ملحوظاً على الإقتصاد العالمي، ويرجع السبب في ذلك إلى التحرر وتهيئة السوق أمام النشاط الخاص (الخصخصة)، وتحفيز الإستثمار المحلي وجذب الإستثمار الأجنبي من خلال رفع القيود الحكومية عن هذا القطاع وتحرير سياسات التسعير والتوزيع، وفي ظل هذا الإنفتاح والتطور الكبير، فإن شركات الطيران تواجه بعض الإضطرابات والتهديدات التي لم يسبق وأن صادفتها من قبل (رجب، 2005:3)، وشركة الطيران الكويتية تعتبر إحدى هذه الشركات التي تعرضت لمنافسة شرسة في صناعة النقل الجوي،

فالتحدي الذي تواجهه شركة الطيران الكويتية يكمن في عدم قدرتها على منافسة المنظمات العالمية في السوق المحلي، وفي كيفية إستعادة الربحية من أجل البقاء في السوق كي تضمن نجاحها في المستقبل.

وللتغلب على هذه الصعوبات والتحديات، فإنها بحاجة لصياغة إستراتيجية مرنة تمكنها من التنافس في مختلف البيئات التي تعمل فيها سواء كانت ضمن حدودها الإقليمية أو خارجها، وهذا ما نطلق عليه بالمرنة التنافسية والتي تعني " قدرة شركة الطيران الكويتية على مواجهة سلوك المنافسين في صناعة النقل الجوي من خلال التركيز على جداراتها الجوهرية المتمثلة في مواردها (البشرية، والمالية، والمادية) وإعادة ترتيبها وتوزيعها وتكريسها لعمليات سوق العمل".

فإملاك شركة الطيران الكويتية لمقومات المرونة التنافسية يمكن أن يقاس من خلال قدرتها على التحرك في الأسواق الدولية، وعلى تشخيص التغيرات الرئيسية فيها، وتحديد السعر التنافسي الذي يتناسب مع كل سوق من هذه الأسواق المختلفة، كما أن المرونة التنافسية تساهم في تحسين وتطوير أداء المنظمة لأنها تعتمد على تحديث الأساليب الإبتكارية والإبداعية بشكل مستمر لإنجاز مهامها في بيئتها الداخلية والخارجية، فالمرونة التنافسية ترتبط ارتباطاً قوياً بالسلوك الإبداعي والريادي الذي يهدف إلى تحسين الجودة والإرتقاء بالمنظمة نحو التميز.

إن المرونة التنافسية تُعد عاملاً رئيساً من عوامل المرونة الإستراتيجية، فنمو الشركات وتوسعها في الأسواق المتعددة يتوقف على مثل هذا النوع من أنواع المرونة (Yonggui & Hing, 2004: 34-59)، وفيما يخص شركة الطيران الكويتية فإن المرونة التنافسية تزيد من قدرتها على مجاراة التغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث في صناعة النقل الجوي، وتجعلها قادرة للرد على إستراتيجيات المنظمات المنافسة، وإحداث التأثير بالسوق بإتخاذها للتوجه الإستراتيجي الجديد في الوقت المناسب.

ثالثاً: مرونة المعلومات Flexibility Of Information

في ظل تنامي وتطور المؤسسات إزدادت أهمية نظم المعلومات، فأصبحت طريقة جمع المعلومات تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، حيث تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية، وتعرف المعلومات بأنها " البيانات التي تمت معالجتها من خلال نظم المعلومات لتصبح أكثر نفعاً لمتخذ القرار، وتكون لها قيمة في الإستخدام الحالي أو في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المستقبل" (سراج،2005:131).

تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية فأى قرار وخاصة القرار الإستراتيجي يكون أكثر فاعلية عند إعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة، وإن الحصول على البيانات والمعلومات ليس دائماً بالمسألة السهلة، نظراً لكثافة المعلومات وتعقدها أحياناً، فأصبح من الضروري على المؤسسة أن تصمم نظاماً خاصاً للمعلومات يستطيع إستيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل معها ويسهل عملية التخزين والمعالجة وكذلك إيصالها إلى المعنيين، وليكون هذا النظام ذو فعالية يتحتم تصميمه ليكون مرناً حتى يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة في التغيير والمعقدة (نصيرة،2011:51).

وتعتبر نظم المعلومات عبارة عن " نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لإستخدامها في عملية إتخاذ القرارات، وهو أسلوب منظم لتزويد المنظمة بالمعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المنظمة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة " (الهزيمة،2009:392).

وشركة الطيران الكويتية تهدف بشكل دائم لدعم متخذي القرار فيها، بإستخدام أنظمة شاملة المعلومات لتقديم معلومات دقيقة وواقعية عن أداء الأسواق والأداء الداخلي للمنظمة، لذلك ظهرت الحاجة لتوفير معلومات مرنة تتناسب مع كافة المستخدمين لها بمختلف مستوياتهم الإدارية، فنظم المعلومات الحديثة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات المعقدة غالباً ما يترتب عليه وجود نظام معلومات معقدة يصعب فهمها وتشغيلها والإستفادة منها، فمثل هذه الدرجة من التعقيد قد تؤدي بشكل أو بآخر إلى فشل هذه النظم. وقد أشار (إسماعيل، 2011:23) إلى مجموعة من الخصائص الهامة للمعلومات الجيدة وهي :

1- التوقيت : وهي أن تصل المعلومات إلى المستخدم في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها، حتى يمكن الاستفادة منها.

2- كاملة : هي أن تكون المعلومات كاملة لجميع متطلبات ورغبات المستخدم، وأن تكون دون تفاصيل ناقصة يفقدها معناها .

3- ذات صلة بنشاط المنظمة : أي أن تكون المعلومات مفيدة لإتخاذ قرار سليم.

4- إمكانية الحصول عليها : وتعنى إمكانية الحصول على المعلومات بسهولة ويسر وبالسرعة المطلوبة.

5- الدقة : وتعنى أن تكون المعلومات في الصورة الصحيحة خالية من أي أخطاء وعلى درجة كبيرة من الدقة حتى يمكن الإعتماد عليها في تقدير إحتتمالات المستقبل ومساعدة الإدارة في تصور واقع الأحوال.

6- الملائمة : وتعنى أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة لطلب المستخدم .

7- الفترة الزمنية : وتعنى أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً للإستخدام خلال دورة تشغيلها و الحصول

عليها، أي الفترة الزمنية التي يستغرقها عملية إدخال وتشغيل وإستخراج النتائج والحصول على

المعلومات بحيث لا تكون بدرجة من القدم تجعلها قديمة.

8- الوضوح : أن تكون المعلومات مستقلة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، ويكون عرضها بالشكل

المناسب للمستخدم بحيث يستطيع قراءتها وإستعمالها دون غموض.

9- المرونة : أن تكون المعلومات مناسبة أو مرنة بحيث يمكن إستخدامها في تلبية رغبات أكثر من

مستخدم.

10- التأكيد : وتعنى أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر بالإضافة إلى عدم إحتوائها على أخطاء مما

يجعل مصدر الحصول عليها دائماً محل ثقة للمستخدمين لها.

11- عدم التحيز : وتعنى عدم تغيير محتوى المعلومات مما يؤثر على المستفيد أو تغيير المعلومات

حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين لها .

وتعتبر المرونة في التصميم والقابلية للتغيير عند الضرورة من الصفات الجوهرية المطلوبة في نظم

المعلومات الناجحة، فمن الأنسب أن يتصف النظام بالقدرة على التكيف للتغيرات في الظروف البيئية ونمط

التكنولوجيا السائد في بيئة العمل والقدرة على التكيف للتشغيل في الظروف الإستثنائية دون الحاجة إلى

إجراء تغييرات جوهرية شاملة فيه (إسماعيل ،2011:34).

ويرى الباحث أن مرونة المعلومات تشكل أهمية كبيرة في شركة الطيران الكويتية، لذلك فهي تقوم

بوضع أسس راسخة لبنية تحتية تقنية متكاملة، تتسم بميزة التطبيق العملي وقابلية التوسع، بشكل مستمر

لضمان وصولها لأقصى درجات المرونة، فالمعلومات المرنة تعد من المدخلات الهامة عند قيام المؤسسة

بصياغة إستراتيجياتها وبتحديد أهدافها، وأولياتها، وإتخاذ قراراتها، كما أنها تعتبر عامل رئيسي من عوامل المرونة الإستراتيجية، ويمكن قياس مرونة نظم المعلومات في شركة الطيران الكويتية بمدى قدرتها على جمع البيانات وتخزينها بأسلوب منظم يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، ومعالجة هذه البيانات لتحليل ودعم القرار فيها، من خلال إستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية التي تقدم حلولاً عملية للعديد من المشكلات التي تواجهها الشركات عادة في المجال التقني.

رابعاً: مرونة رأس المال البشري Flexibility Of Human Capital

إن سر تفوق المنظمات في النجاح والصمود أمام التحديات في عالمنا اليوم هو المورد البشري، فالمنظمات الناجحة تابعت وبإهتمام التطورات الحديثة في حقل الموارد البشرية وأخذت بالعمل والتطبيق بها، حيث أصبح هذا العلم يتطور بصورة سريعة، كما ظهرت مفاهيم حديثة مثل إدارة المواهب، ورأس المال البشري والفكري، وكذلك إستخدام إدارة المعرفة في مجال الموارد البشرية، فالمنظمات تهدف لتعزيز مركزها التنافسي من خلال إمتلاكها لإفراد مؤهلين قادرين على قيادتها للنجاح والرقى والتفوق (Maciocha & Kisielnicki, 2011:271).

ويمكن القول إنه طالما كان هناك تحول متسارع نحو إقتصاد المعرفة، فإن قوّة التغيير الصاعدة في المنظمات هي بإتجاه رأس المال البشري وإدارته، وتعرف (الزهيري، 2010:95) رأس المال البشري بأنه " مجموعة الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة، تساهم في زيادة ثروتها المادية والإقتصادية "، في حين يرى (العطوي، 2012:5) أن رأس المال البشري " يعبر عن المعرفة الموجودة في عقول موظفين المنظمة، سواء من المبدعين أو من الأشخاص العاديين فلكل منهم مساحة من المعرفة تتناسب وإمكانياته "، فعلى المنظمة أن تدعم ميزتها التنافسية من خلال دعم وتعزيز وسائل

التفويض، والتركيز على الموارد البشرية باعتبارها المصدر الحيوي الأهم لتنفيذ الاستراتيجية (الساعدي، 2011:289).

فكلما إمتلكت المنظمة للموارد البشرية المرنة، كلما كانت أكثر قدرة على المنافسة وعلى تطبيق إستراتيجياتها المختلفة بنجاح، حيث أن مرونة رأس المال البشري تعد مصدراً رئيسياً من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة في بيئات الأعمال المتعددة.

ويشير (Miltenburge،2003:65) إلى أن مرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ تشير المرونة العددية (Numerical Flexibility) إلى " قدرة المنظمة لتعديل عدد الموظفين أو مستوى ساعات العمل ليتوافق مع حاجة المنظمة"، أما المرونة الوظيفية (Functional Flexibility) فتشير إلى " إستعداد العاملين لإداء مهام مختلفة بنفس الكفاءة بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في مستوى العرض والطلب"، ويرى (Gibson & Doty، 2005: 4-2) أن مرونة رأس المال البشري تمثل قيمة ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل: المعرفة، والمهارات، والسلوك، أي بيان مرونة مهارات العامل وإمكانياته للإستعمالات البديلة التي يمكن أن تستغل، وكذلك مدى إمتلاكهم لسلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف مع حالات معينة، فقد يمتلك العاملون مرونة في المهارات أي قد يكونون ماهرين لكنهم يفتقرون إلى الحافز السلوكي للتغير، أو قد يكون لديهم حافز إلى حد كبير لكنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية أو المعرفة للقيام بقرارات التغير.

وأشار (عبدالرحيم،2012:1) بأن المنظمات الكبرى تعاني بالفعل من نقص في الموهوبين، وإن هذا النقص سيزيد خلال السنوات الأولى من العقد القادم، وإن هناك أهمية متزايدة لخلق المعرفة وتبادلها والإحتفاظ بها كجزء من إستراتيجياتها التنافسية.

وشركة الطيران الكويتية إحدى هذه المنظمات الكبرى التي تسعى للإحتفاظ بكوادرها، وتمكينهم من إنجاز مهامهم بأداء متميز وبروح عالية في العطاء، من خلال تقديم فرص عمل جاذبة وتدريب متميز لصقل قدراتهم.

ويمكن قياس مدى مرونة رأس المال البشري بعدد المهام التي يمكن للموظف أدائها، في حين أن السرعة في أداء المهام، وإمكانية التعلم، وقدرة القوى العاملة على إدراك الحاجة للتغيير والإنتقال من مهمة لأخرى فتقيس خاصية قابلية الحركة، كما أن قدرة الموظف على أداء تشكيلة واسعة من الوظائف بنفس الفاعلية والكفاءة تقيس خاصية إتساق مرونة الموظف، أما درجة إختلاف المهام التي يمكن للموظف أدائها فتقيس القدرة على القيام بالمهام غير المتجانسة (القرعان، 2007: 41).

فمديري الشركات مطالبون بمزيد من الفهم لرأس المال البشري، وتنمية ممارسات إدارية تدعم عمليات المعرفة، ويواجه هؤلاء المديرون تحديين، هما: تنمية السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال البشري، وإعتباره أهم أصولها في الحاضر والمستقبل، وتنمية برامج إدارية تركز على رأس المال البشري وتنميته وإستثماره والمحافظة عليه (Choong, 2008 : 609).

أن نمو المنظمات ونجاحها مرهوناً بمدى إستعدادها لتنمية مواردها البشرية، لأن التغيرات والمستجدات التي يشهدها الإقتصاد العالمي تستدعي مواكبة وإندماجاً فعليين، وهذا لن يتحقق إلا بالقدرة على الإبتكار والإبداع في كل الميادين (William et al, 2008: 8)، ويرى الباحث أن مفهوم مرونة رأس المال البشري أنتقل ليتمثل محوراً لإهتمام العديد من المنظمات التي تهدف للتميز والريادة في الأسواق التي تعمل فيها، وأن مستوى المرونة الإستراتيجية لشركة الطيران الكويتية يعتمد بشكل مباشر على مدى المرونة في رأس مالها البشري الذي تمتلكه، فمرونة رأس المال البشري تزيد من قدرة المنظمة في الحفاظ

على الأداء المتميز في بيئات الأعمال سريعة التغيير، و تعطيها مرونة في التنوع من خلال الخيارات الإستراتيجية المتاحة لديها لتنافس بشكل فعال.

خامساً: تبسيط الإجراءات Simplification Of Procedures

يرتبط في الذهن أن تبسيط الإجراءات يعني تقليل خطوات العمل وإختصارها بهدف راحة طالب الخدمة، حتى ولو كان ذلك على حساب عملية الرقابة والدقة في الأداء، ولذلك عندما تطول خطوات العمل (من وجهة نظر صاحب الشأن) فإن أول ما يتحدث عنه هو إستيائة من الإجراءات والتعقيدات الإدارية والتي لا داعي لها على الإطلاق من وجه نظره (تيشوري، 2012).

ويشير(عباس، وعلي، 2007: 21) إلى أن تبسيط الإجراءات يعني زيادة فاعلية الخطوات الإجرائية المقدمة من المنظمة عما كانت عليه عند وضعها وذلك للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويتم تبسيط الإجراءات عن طريق رسم تسلسل الخطوات الخاصة بعمل معين، وبعد تحليلها وتقييمها يتم التبسيط وفقاً لما يلي:

1- أما دمج بعض الخطوات في خطوة واحدة.

2- إعادة ترتيب بعض الخطوات لضمان التسلسل المنطقي للخطوات السابقة.

3- حذف بعض الخطوات غير الضرورية.

وتبسيط الإجراءات هي عملية يتم من خلالها دراسة وتحليل إجراءات العمل الحالية للتأكد من دورة العمل، وهل هناك حاجة لبعض خطوات الإجراءات، وهل يمكن دمجها أو إلغائها أو تفويضها للآخرين، ويتم ذلك من خلال عمل خرائط لتدفق إجراءات العمل للتعرف على الإختصاصات وطول فترات الإنتظار والحاجة إلى مدى القيام بتلك الخطوات كعمليات منفصلة وغيرها من جوانب التحليل بهدف الوصول إلى

الإجراء الأمثل لتحقيق متطلبات العمل من أجل توفير الوقت والجهد وزيادة كفاءة العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة (المريسي، 2009:32).

ويرى (تيشوري ، 2012) إن عملية تبسيط الإجراءات لها انعكاسات إيجابية على سلوك الموظف وذلك لما تحققه من أهمية حصرها في الآتي :

- 1- عندما تكون الخطوات لكل عمل معروفة فإن الإستفسارات تقل أو لا توجد ، وذلك يساعد في عدم تأخر الأعمال كما أن إنسياب وتسلسل الخطوات يؤدي إلى ذلك أيضاً .
- 2- وينترب على النقطة السابقة توفير الوقت لدى الموظفين وإستغلاله في إنجاز مهام أخرى، وتوفير الوقت يكون بالنسبة للتنفيذي أو الرئيس وذلك نتيجة غياب الإستفسارات والرد عليها.
- 3- عندما تدرس الإجراءات وتبسط فإن عمل كل وحدة وكل موظف يكون معروفاً ومحددأ وبالتالي تسهل عملية الرقابة وتحديد المسؤولية، وأين يقع التقصير .
- 4- أن توزع الإختصاصات بالقدر المناسب على الإدارات والأقسام والأفراد لا يتحقق إلا من خلال دراسة الإجراءات دراسة متأنية وعملية .
- 5- تساعد عملية التبسيط في تحديد العبء المناسب، فإنها تساعد على تحديد العمل ونوعه والذي يتلاءم مع قدرات كل موظف بحيث يكون الفرد في مكانه الصحيح .
- 6- نظراً لأن عملية تبسيط الإجراءات في أي دائرة أو جهة تتضمن دراسة المستندات والنماذج المستخدمة والمتداولة، فإن هذا يتطلب فحصها والعمل على تدقيقها وحذف غير الملائم منها، لتصبح في أفضل شكل لها .

7- وعندما يشعر الموظف بأنه محل إهتمام ، وأن الدائرة تحرص على راحته بكل الوسائل فإن ذلك يؤدي بالتأكيد إلى زيادة وتقوية الأنتماء وما يترتب على ذلك من تدعيم مركز الدائرة .

ومن أجل المزايا المشار إليها فإن شركة الطيران الكويتية بدأت في إنشاء وحدات إدارية جديدة تتركز مهامها في دراسة الإجراءات وخطوات إنجاز الأعمال المختلفة وجعلها في الشكل الذي يحقق أهداف الدائرة ومصالح المتعاملين، وتكون مهمة هذه الإدارات ضرورية للغاية في حالة أي تعديل تنظيمي أو إضافة أنشطة جديدة أو تعريف العاملين الجدد بنظم وخطوات العمل المتبعة، فعملية تبسيط الإجراءات تعد عامل هام من عوامل تحقيق رضا العملاء، فهي تهدف إلى ترسيخ علاقات طويلة الأجل معهم، كما أنها تبني صورة ذهنية جيدة عند الأفراد الداخليين والخارجيين عن طبيعة المنظمة وخدماتها التي تقدمها.

Enterprise Performance (9-2) الأداء المؤسسي

لقى الأداء المؤسسي إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الإهتمام بأداء الفرد وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتزدي هذه الخدمات، ويمكن إعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الإستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما يتم من خلال تقييم الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى إمتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة ما أو فكرة ما، وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي والسلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة، ويعد الأداء المؤسسي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدفاً أساسياً للمنظمات، إذ لا يمكن لأية منظمة البقاء والإستمرار دون الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات (ديسلر، 2007:183).

و يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود إتفاق بين الكتاب فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى إختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل باحث ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الباحثين في حقل الإدارة والأقتصاد بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا الإقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي بالغرض من الدراسة (الداوي، 2010: 217).

حيث يقصد بمفهوم الأداء المؤسسي المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها الموظفين في تلك المنظمات (Kuvás, 2006: 505).

ويعرف الأداء المؤسسي على أنه "ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الموظف سواء كان بدنياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه حيث يحدث هذا السلوك تغييراً ذو كفاءة وفاعلية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة (جلال الدين، 2009: 73).

ويلقي **Thomas Gilbert** الضوء على مصطلح الأداء ويقول: بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك بأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما

الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتيجة بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً " (دره، 2003: 97).

في حين عرف (Zwick, 2006: 719) الأداء المؤسسي بأنه: "المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معايير بإستطاعة العامل الكفو المدرب القيام بها".

وعرف (الشنطي، 2006: 48) الأداء " بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".

ويرى (العجلة، 2009: 77) بأن الأداء المؤسسي هو " الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد للقيام بالمهام الموكلة إليه، ويتأثر هذا الأداء بمقدار إستغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء".

كما يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (Durrani, 2011: 288).

وعرف (Peterson, et al, 2003: 1) الأداء المؤسسي "بأنه قدرة المنظمة على إستخدام مواردها بكفاءة، وتقديم مخرجات للأسواق متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

ويرى (مخيمر وآخرون، 2000: 23) أن الأداء المؤسسي هو " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال

المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي :

1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .

2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها.

وبرغم إشمات مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن أي بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، إلا أنه في الحقيقة يعتبر محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها .

يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كلاً من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس على: الفاعلية البيئية الفاعلية السياسية، أما مؤشرات القياس فتشمل: درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة، ودرجة الإستقلالية في عملها، كما تشمل مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.

ومفهوم الأداء المؤسسي يشتمل على ثلاث أبعاد، حسب ما جاء في (الوقفي، 2004: 145) :

1- **الأداء المالي Financial Performance**: وهو مفهوم ضيق للأداء، ويركز على إستخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو .

2- **الأداء المالي والأداء التشغيلي Financial and Operational Performance**: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل إستخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات، ويركز هذا البعد على مؤشرات مثل الحصة السوقية Market Share وتقديم منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية.

3- **الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness**: ويعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء

المؤسسي، وهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

أما المؤسسة فالمقصود بها حسب ما يعرفها (العدلوني وآخرون، 2002: 14) فهي "نظام إجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية"، وعرّفها (عايش، 2008: 44) بأنها " مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض، وضعت داخل الإدارات لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى، يؤدي إلى خلل في منتجات و خدمات المؤسسة للعملاء " .

وتمارس المؤسسة أو المنشأة أو المنظمة نشاطاً إقتصادياً، والتي يمكن أن تكون مؤسسة خاصة (يملكها الأفراد) أو مؤسسة عامة (تابعة للدولة). وتعمل المؤسسة على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة وذات نسق معين يوجهها، ويتم تنظيمها وإدارتها بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة أيضاً، الأمر الذي نتج عنه تراجع دور الفرد لصالح دور الجماعة وسيطرتها على أداء وسلوك الفرد في المجتمع، كما أن الجماعات تطورت من حالة التجمع العفوي إلى التجمع المنظم، ولذلك لا غرابة أن نسمع اليوم عبارة "عمل مؤسسي" والذي يعبر عن أي عمل يصدر عن تجمع منظم تنعكس صفاته الإيجابية على هذا العمل.

ويشير (Daft, 2011:12) بأن المنظمات على تنوعها، لها مزايا مشتركة، وبذلك يُعرّف المنظمة على أنها "كيان إجتماعي موجه نحو تحقيق أهداف معينة، ومصممة على شكل هيكل ونظم وأنشطة منسقة، ومرتبطة مع البيئة الخارجية"، كما يعرفها (Jones, 2004:2) بأنها "الأداة (القواعد) المستخدمة من قبل الأشخاص لتنسيق جهودهم للحصول على مطالبهم أو على قيمة ترضي طموحهم"، ويتضح من التعريفات السابقة أن المؤسسة تتميز بكونها (الدجني، 2011:137) :

1- كيان إجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات، تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة .

2- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه، ويحدد مهامهم وواجباتهم والحقوق التي يكفلها النظام لهم .

3- وجود رابطة إستمرارية في العلاقة بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة نفسها .

4- وجود أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين.

وصنّف (العدلوني وآخرون، 2002: 15) المؤسسات إلى أنواع هي مؤسسات إنتاجية (وهي

المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة أو سلع معينة)، ومؤسسات خدمية (وهي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج

سلع مادية، ولكنها تقدم خدماتها لقاء الحصول على مقابل)، وفي كلتا الحالتين يمكن أن تكون تابعة للقطاع

الحكومي أو القطاع الخاص أو المشترك. ومؤسسات دينية أو إجتماعية أو سياسية، ويمكن أن تكون تابعة

للقطاع الحكومي أو الخاص أو التطوعي، وما يهمنا هو تصنيفها إلى مؤسسات حكومية وخاصة، حيث أن

شركة الطيران الكويتية تقع تحت تصنيف المؤسسات الحكومية المساهمة، والتي تهدف لتقديم خدمات

محورها العميل تحاكي الحاجات والرغبات الخاصة لعملائها، وفي نفس الوقت تمارس دورها في تنمية

وتطوير المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه.

وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في الآتي (مخيمر وآخرون، 2000: 13):

1- إن كل مستوي من مستويات الأداء هو جزء من مستوي أداء كلي أكبر بالمنظمة.

2- إن قياس الأداء القائم على الإهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد

المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية للهدم وتشنيت الجهود .

3- إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الإختلافات والتدهور في الأجل

الطويل.

4- إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.

5- إن النظرة التكاملية للأداء لا تعنى عدم الاختلاف بل تعنى إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية فى الأداء الإداري و إلى تحقيق الأبداع الإداري .

(1-2-9) العوامل التي تدعم الأداء المؤسسي

Factors That Support Enterprise Performance

يمكن تلخيص العوامل التي تدعم الاداء المؤسسي بما يلي (هافارد، 2001) :

1- يتوجب على المنظمة أن تفهم العاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتميز الأداء فيها بالحيوية والفاعلية.

2- من الأهمية بمكان أن تجد المنظمة الوسائل التي تمكن العاملين من إحراز الثقة في أن يعملوا بمفردهم دون الإعتمادية على أحد.

3- تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كلاً من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين.

4- يتوجب على المديرين الأكفاء أن يضعوا أهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ما في وظائفهم من إمكانيات، ويهتموا بما يقوله العاملون ويساعدوهم على تبادل الخبرات والأفكار وذلك من خلال المهارات الإستخراجية، كما يتوجب عليهم مساعدة العاملين على التعلم من خلال توجيههم وحثهم على تقديم تجارب جديدة.

5- تقع على عاتق المديرين مسؤولية بذل النصح في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه القصور والعمل على تلافيها.

6- إعتقاد أسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك لدوره في تحسين الأداء في المنظمة، حيث أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات، فالإدارة بالأهداف ترتبط بالمواقف الإيجابية نحو العمل، وأن مشاركة العاملين في صنع القرار تحسن الأداء والرضا الوظيفي (Brown & Harvey, 2006).

7- إشراك العاملين في وضع الأهداف وتزويدهم بالتغذية الراجعة لما له من أثر إيجابي على الأداء، ويجب أن تكون التغذية الراجعة بعد الإنتهاء من إنجاز العمل مباشرة، لأن العاملين يتذكرون العمل وتفصيله.

ويرى الباحث أن الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية، وتقديم خدمات وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل العملاء، من خلال الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل، والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها.

Quality Performance (2-10) جودة الأداء

إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين أو فترة زمنية معينة، بل هو متطلب مستمر وأساسي لأداء الأفراد والجماعات، ولقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشياً مع الظروف المستجدة

والحاجات المتغيرة (عايش، 2008:20)، وذلك بعد أن إنتهت المنظمات لأهمية الجودة كسلاح تواجه به التحديات الداخلية والخارجية، وقد أصبح أيضاً مفهوم الجودة من المفاهيم المرتبطة بالأداء بشكل وثيق، حيث إن مفهوم جودة الأداء يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة مسؤليته، وبذلك يمكن تحقيق أفضل أداء بأكفأ الأساليب الإدارية الحديثة والتي تطمح للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي من المنظمة (آمال، 2008:36).

حيث تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف، إذ يفترض بالمسلم أن تكون شخصيته إيجابية، مقبلة على الحياة، متفاعلة معها، ولأن الإنسان المسلم مطالب بإستيفاء شروط الخلافة على الأرض والإستفادة مما فيها من ثروات وخيرات والتي لا يصل إليها إلا بالعمل والعمل الجاد، لذلك كانت مطالبة الرسول صلى الله عليه وسلم أن يتقن الإنسان عمله حيث قال " **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً، أن يتقنه** " (حديث شريف، أبويعلي).

فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الأخلص لأن الله لا يقبل من العمل إلا ما كان خالصاً لوجهه، وإخلص العمل لا يكون إلا بإتقانه، إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ماهي بحسنة، لقوله تعالى " **إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا** " صدق الله العظيم (سورة الكهف، الآية:30).

ونستدل من خلال الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة على تركيز الدين الإسلامي على ترسيخ الجودة في الأعمال والخدمات، كما أن الرقابة كانت تتم في ضوء معايير ومقاييس معينة مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

وهناك القليل من الإتفاق حول مفهوم موحد ومتفق عليه للجودة، حيث أن واقع الأعمال والأبحاث يشير إلى أن الجودة تستخدم بمفاهيم متنوعة في قطاع الأعمال، فبينما ينظر الإقتصاديون إلى الجودة على أنها تعظيم الأرباح، ينظر إليها خبراء التسويق من خلال معرفة محددات السلوك الشرائي ورضى الزبائن، أما مديرو الإنتاج والعمليات فإنهم ينظرون إليها من منظور هندسي وهكذا (المدهون، 1999:38).

وعرفت الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات " **Conformance to Requirement** "، فيما يرى (السامرائي، 2012:39) بأن الجودة: " مجموعة التدابير الإدارية التي تهدف إلى تقديم خدمة للعملاء بأعلى قدر ممكن من الدقة ".

ولكي ترتقي المؤسسات إلى مستوى عالي من الجودة في أدائها إتجهت نحو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي عرفها البعض بأنها: " فلسفة إدارية تحتوي على مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المؤسسة، وذلك لتكون مستمرة في تحسين أدائها وهي مسؤولية تضامنية بين جميع إدارات المنشأة في داخل إطار هياكلها التنظيمية " (عبدالحليم و بحر، 2006:288)، وعرّفها **Benhardt** على أنها " بناء ثقافة متميزه في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون بإستمرار من أجل تحقيق توقعات، ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكد من أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصر وقت ممكن " (رشاد، 2009:36)، أما **Odgers** فيعرفها بأنها

"أكثر من مجرد عمليات إدارية، أنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل الموظفين، كل المديرين، في الأداء السليم بالمؤسسة" (العبد، 2009:20)، ويشير **Deming** أنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إدارتها في إتقان عملها على أحسن وجه ويكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل فإن الجودة ستكون محصلة طبيعية (ليندة، 2012:10).

وينظر إلى إدارة الجودة الشاملة كأداة هامة للتغيير للأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث تم إعتقادها من قبل الكثير من المؤسسات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعلية وقدرة تلك المؤسسات على البقاء والإستمرار في إطار المنافسة (عبدالرحمن، 2008: 178).

(1-2-10) أهمية إدارة الجودة الشاملة

Importance Of Total Quality Management

يمكن حصر أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية (النعيمي وآخرون، 2011: 45):

1- إنها منهجية قائمة على أسس ومبادئ قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات محددة .

2- إلتزام المؤسسة بتطبيقها يعني قابليتها لتغيير ثقافة أفرادها لمفهوم الجودة، من خلال العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات على أهداف، وآليات، ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتأكد من إستمرارية التدريب لتجديد المفاهيم، وعلاج ما قد يتبين من مشكلات أثناء التطبيق العملي لنظام إدارة الجودة الشاملة.

3- متكاملة لإدارة الجودة الشاملة ليست مسؤولية فرد معين أو تخصص قطاع معين في المؤسسة، بل هي محصلة مشاركة جميع العاملين بكافة أنحاء المؤسسة لتحقيق الجودة وتحمل نتائج القصور فيها.

4- أهميتها لاتنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فحسب، وإنما تحسين عملية الإتصال بين مختلف مستويات المؤسسة وبث الروح المعنوية العالية بين العاملين وتنمية روح الفريق.

(2-2-10) أهداف إدارة الجودة الشاملة

Objectives Of Total Quality Management

بالرغم من أن الهدف الرئيسي لبرامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير الأداء داخل المنظمة وصولاً إلى تقديم سلعة أو خدمة تتال رضا المستهلك والعمل، إلا أن هذه البرامج تساعد في بلوغ أهداف أخرى، و يشير (قريشي، 2011:5) إلى أن أبرز الأهداف المنتظرة من وراء تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة تتمثل في:

- 1- تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق :
 - تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء.
 - تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة.
 - تحسين أسلوب تقديم الخدمات والمنتجات للمستفيدين.
 - تطوير خدمات ومنتجات جديدة أفضل وأسرع للوفاء بإحتياجات المستفيدين.
- 2- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم الخدمات والمنتجات والإرتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
- 3- تطوير كافة عناصر المنظمة وعملياتها وخدماتها، وإدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
- 4- توفير بيئة عمل تشجع على الإبتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتبسيط إجراءات العمل.

إن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشرات يرتكز على التخطيط الإستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، وإستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر (الدجني، 2011:5).

حيث تسعى المنظمات على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية للوصول إلى أعلى درجة من درجات الجودة، وذلك من خلال تقليل الأخطاء وكشف الإنحرافات بالشكل الذي يؤدي إلى تلبية إحتياجات الإدارة فيما يتعلق بجودة الأداء التي تستند إلى الأداء الجيد لنظام الرقابة، وكذلك مدى ملائمة هذه النظم للوصول إلى مستوى عالي من الفاعلية والكفاءة في أداء عمليات المنظمة والحفاظ على هذا المستوى بشكل مستمر لغرض خدمة أهدافها وحماية أصولها (أبوجليل، 2007 : 46).

وإن جودة الاداء المؤسسي تتم بعد تنفيذ العمليات الإنتاجية، والخدمية، والتسويقية، والأنشطة المختلفة، بحيث تكون الجودة عملية مستمرة ومرتبطة بكل مرحلة من مراحل تنفيذ الأداء، فمستوى الجودة في أي مرحلة يؤثر على مستوى الجودة في المرحلة التي تليها، وكنتيجة حتمية لذلك أصاب التطور التكنولوجي وظيفه الرقابة فقد إعتبرت كنشاط للتقييم وإكتشاف الأخطاء والانحرافات ومساعدة الإدارة في حكمها على كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة، أي التحقق من سلامة هذه العمليات والمحافظة على أصول المنظمة، فأصبحت وسيلة فعالة للنصح والإرشاد لمن يعملون في المنظمة من أجل تطويرهم وتحسين أدائهم وكذلك إيصال المعلومات إلى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها (Arazi & Mahmoud, 2010:34).

وتتعدد المفاهيم المستخدمة للإشارة إلى جودة الأداء المؤسسي، وأهمها وفقاً إلى (Peterson, et

al, 2003:1)، حيث حدده بمفهومي الفاعلية والكفاءة، ويختلف هذان المفهومان عن بعضهما كما يلي:

(3-2-10) الفاعلية Effectiveness

ما يزال مفهوم الفاعلية يعتمد على أمور نسبية نظراً لإختلاف طبيعة المنظمات وتعدد الجوانب وإختلاف المعاني التي يحتويها هذا المفهوم، ولذلك فقد إختلفت جهات النظر في تعريف الفاعلية وتحديدها كما إختلفت مؤشراتها وتعددت معايير قياسها، وبالرغم من الغموض والإختلاف والنمط المفاهيمي الذي يحيط بالفاعلية، إلا أن المقصود بها يتلخص في مدى قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها، أي أن الفاعلية ترتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية التي تحدد بدورها مدى كفاءة ومهارة العنصر البشري، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية وغيرها من المدخلات اللازمة لإنجاز الأهداف (العقيلي، 2005: 86).

ويمكن القول بأنها: " مستوى تحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيق الأهداف بأفضل صورة ضمن إطار الإمكانيات والمعايير المتاحة " (Daft, 2011: 242)، لذا يعتبر بعضهم المنظمة فاعلة إذا حققت الأهداف المحددة لها بنجاح، وينظر (بوقريط، 2011: 29) إلى الفاعلية بأنها " فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وهي تتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، مثل المساهمين، والعاملين، والإدارة، والمتعاملين، والموردين، والمجتمع حيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل الأطراف.

ومن الطبيعي أن فاعلية الأداء ترتبط أيضاً بموضوع الكفاية الاقتصادية والإنتاجية وتتفاعل معها، كما أن فاعلية الأداء تتضمن تحقيق الأهداف وفهم البيئة الخارجية والتأثير فيها، كما تتضمن المحافظة

على نوعية وكمية المنتجات والخدمات المقدمة في السوق، ويعتبر معيار الفاعلية من المؤشرات الهامة التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها إنسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث إستغلال الموارد المتوفرة، إذ تتسم المنظمة بالفاعلية حينما تتمكن من تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفاعلية وهكذا، فإن الفاعلية وفقاً لهذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة (الشماح وحمود، 2011).

في حين أشار (مهنا، 2006:52) بأن **Reddin** أورد ثلاثة أنواع للفاعلية وهي :

1- **الفاعلية الإدارية (Management Effectiveness)** : وهذا النوع يهتم بمقدار ما ينجزه الإداري أكثر من الإهتمام بما يعمله.

2- **الفاعلية الظاهرية (Apparent Effectiveness)** : وهذا النوع يهتم بالسلوك الإداري الذي قد يظهر من خلال مخرجات الفاعلية الإدارية ومن خلال مخرجات العمل مثل الإنجاز في مواعيد محددة، وإتخاذ قرارات سريعة، وبناء العلاقات الجيدة.

3- **الفاعلية الشخصية (Personal Effectiveness)** : وتعني إهتمام الفرد بتحقيق أهدافه ومصالحه أكثر من تحقيق أهداف ومصالح المنظمة.

ويرى (Daft, 2011:23) إن تحقيق الفاعلية ليست دائماً مسألة سهلة لأن الأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة مختلفين ويحتاجون إلى أشياء مختلفة من المنظمة، فما يهم الزبائن هو الحصول على نوعية جيدة من المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة ممكنة، في حين يهتم الموظفون بالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة والرضا الوظيفي، ويهتم المديرين بتحقيق التوازن بين إحتياجات ومصالح المستفيدين وبين

وضع الأهداف والعمل على تحقيق الفاعلية، وإن مستوى رضا كل مجموعة يعتبر مؤشراً على أداء المنظمة وفعاليتها.

ويرى الباحث أن الفاعلية هي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.

Efficiency الكفاءة (10-2-4)

إن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة، وتختلف الأهداف بحسب طبيعة وموارد كل مؤسسة، أي ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلعة أو خدمة) بدرجة عالية من الكفاءة وبأقل تكلفة، ونظراً لإحتلال مفهوم الكفاءة مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، فإن هذا يدعونا إلى تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة وأنواعها (سمية، 2011:5).

ويقصد بالكفاءة "الرشد في إستخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم وإندفاعهم للعمل"، وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الاطار المعنوي، وتسعي إلى إستثمار طاقاتها المادية فقط، فإن هذا يؤدي إلى تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في إستثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل (إيمان، وصورية، 2008: 5).

وتتعلق الكفاءة بالعمل الداخلي للمنظمة، وتقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات، فإذا إستطاعت المنظمة أن تحقق مستوى معين من الإنتاج بموارد أقل من منظمة أخرى، حينها توصف بأنها أكثر كفاءة، وفي بعض الأحيان تقود الكفاءة إلى الفاعلية وفي منظمات أخرى، لا ترتبط الكفاءة بالفاعلية، فقد تكون

المنظمة ذات كفاءة عالية ولكنها تخفق في تحقيق أهدافها لأنها تنتج سلع أو تقدم خدمات غير مطلوبة، كما يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها ولكنها تكون غير كفوءة (Daft,2011:64).

وتعرّف الكفاءة بكونها " كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات، أو لتقديم خدمة تفي بمتطلبات العملاء" (Daft,2011:64) ، وهي بالتالي مفهوم للرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة (الشماع وحمود، 2010:330).

كما تعرف الكفاءة بأنها " محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن " (القيوتي، 2006:23).

وعرف (الخرامي، 2008: 33) الكفاءة بأنها: تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة، أو بصورة أخرى هي أفضل استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف، كما تم تعريف الكفاءة من منظور آخر بأنها: " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات أو الخدمات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة "، ويمكن القول بأن الكفاءة : تحقيق أكبر قدر من النتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات، فهي تعبر عن "حسن استخدام الثروات والإمكانات المتاحة (موارد مالية ومعدات، وعنصر بشري، وأساليب عمل، الخ ...) للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت ممكن".

وينصب مبدأ كفاءة الأداء في زيادة المخرجات على المدخلات أثناء القيام بوظائف المنظمة، وهذا الفرق يمثل الربحية والنجاح في البقاء بالسوق، فيرى الباحث أن كفاءة الأداء هي تأدية العاملون للأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل لتحقيق بذلك رضى المسؤولين في المنظمة ورضى الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملين، ويصنف (سمية، 2011:8) الكفاءة إلى ثلاث أنواع هي :

1- كفاءة فردية وجماعية Individual And Collective Efficiency

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.

- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية.

- توظيف المواهب، والتعامل الإيجابي مع المرؤوسين.

- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

بينما تعتبر الكفاءة الجماعية أحد مجالات الإهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية، ويتم ذلك من خلال عملية الإتصال بينهم و تبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

2- الكفاءة الإستراتيجية Strategic Efficiency

إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يمتلكها العاملون ومقارنتها مع المهارات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، والمهارة، والسلوك " في حين الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل

ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة، ويمكن تنمية الكفاءة الإستراتيجية من خلال ثلاث أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، والتكنولوجيا، والمباني).
- الموارد البشرية (القدرات، والمهارات، والمعرفة).
- الموارد التنظيمية (الهيكل التنظيمي، والأدوات الرقابية).

3- الكفاءة التنظيمية Organizational Efficiency

ترتبط الكفاءة التنظيمية للمؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وأن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم إستقرارها تفرض على المؤسسات الإقتصادية مرونة عالية في إدارة مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات غالباً ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية (إيمان و صورية، 2008: 8).

كما أشار (الشماح وحمود، 2010:331) إلى أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما: مدى توافر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وسبل إستخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

(5-2-10) الفرق بين الكفاءة والفاعلية

Difference Between Efficiency And Effectiveness

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفاعلية يكون من خلال إبراز المعنى الذي يعبر عن كليهما، فالفاعلية كما يقول **Drucker** تعني "ماذا نعمل"، أما الكفاءة تعني "كيف نعمل"، أي أن الفاعلية تشير إلى الدرجة التي تستطيع المنظمة فيها تحقيق أهدافها، وبما في ذلك تحقيق موقع تنافسي متميز في السوق، بينما الكفاءة فتشير إلى "العلاقة بين المدخلات والمخرجات"، وغالباً ما تكون في نطاق زمني قصير الأجل، وإنطلاقاً من هذين المفهومين يمكننا التفريق بين الكفاءة و الفاعلية، حيث أن الفاعلية هي "إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج"، بينما الكفاءة فتعبر عن "الوسيلة أو الطريقة التي إتبعنا في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف" (إيمان و سورية، 2008، 13:)، وأشار (مرسي، 2003:63) للفرق بين الكفاءة والفاعلية في الآتي:

- 1- الكفاءة مؤشر داخلي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد، بينما الفاعلية مؤشر خارجي يعكس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.
- 2- تحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل، في حين تتحقق الفاعلية في نطاق زمني طويل الأجل.
- 3- يقع عبء تحقيق الكفاءة على عاتق الإدارة التشغيلية، في حين تقع مسؤولية الفاعلية في تحقيق الأهداف على عاتق الإدارة العليا كونها هي المسؤولة عن إتخاذ التوجة الإستراتيجي.

ويرى الباحث أن الفاعلية تعني أداء الأعمال المتعلقة بإستخدام القوى البشرية بطريقة صحيحة، وهي ترتبط بإنجاز وتحقيق الأهداف، أما الكفاءة فترتبط بالإدارة السليمة، ولذلك فإن الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤيه واضحة وأهداف محددة وإستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير في القوى البشرية، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة.

ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحث بالإطلاع على الكثير من الأدبيات والدراسات التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية،

ومن هذه الدراسات ما يلي:

- الدراسات باللغة العربية

- دراسة العواودة، (2007) بعنوان: "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية

العاملة في السوق الدولي"

هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة

في السوق الدولي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة

العاملة في السوق الدولي وعددها (47) شركة، وقد إعتد الباحث أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع

الدراسة، وتم إستخدام الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا لكل

شركة والبالغ عددهم (155) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تمتلك الشركات مرونة إستراتيجية كلية بدرجة متوسطة، إذ إحتلت مرونة السوق المرتبة الأولى، تليها

مرونة الإنتاج، ثم المرونة التنافسية. أيضاً تتمتع الشركات بمستوى أداء كلي متوسط، حيث جاء المتوسط

لتكليف التصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون بالمرتبة الأولى، يليه كفاءة العمليات الداخلية، ثم التعلم

والإبداع، وكان المتوسط الأضعف هو الأداء المالي.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي وكان أقوىها

العلاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية.

3- أظهرت النتائج بان هنالك أثراً ذو دلالة إحصائية لإمتلاك الشركات إستراتيجية عمل واضحة في السوق المحلي والدولي، وكذلك على طبيعة الإستراتيجية الممارسة على المستوى الدولي، وكانت النتائج لصالح الشركات التي تمتلك إستراتيجية عمل واضحة، وتمارس إستراتيجية الجودة.

- دراسة القرعان (2007) بعنوان : "أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية - سحاب".

هدفت الدراسة لبيان أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية - سحاب، وقد تكون مجتمع الدراسة من (24) شركة عاملة في صناعة الأثاث، وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبية النظري و الميداني، وقام الباحث بإستخدام الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، ووزعت الإستبانة على المديرين الموظفين العاملين في هذه الشركات، وعليه بلغ عدد الإستبانات الموزعة (120) إستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها :

1- هنالك علاقات إرتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد مرونة التصنيع وبين كل من مؤشرات الميزة التنافسية.

2- هنالك تلاتثير لكل بعد من أبعاد مرونة التصنيع و المتمثلة بمرونة الآلة، ومرونة العامل، ومرونة مناولة المواد، ومرونة الحجم، ومرونة المزيج الإنتاجي، ومرونة المنتج الجديد، وبين مستوى تحقيق الشركات للميزة التنافسية ، حيث أن مرونة العامل تلعب الدور الأكبر و المهم في التاتثير على مستوى تحقيق الشركات للميزات التنافسية ، بينما تلعب مرونة المنتج الجديد الدور الأقل تاتثيراً على مستوى تحقيق الشركات للميزة التنافسية.

- دراسة، النجار والحوري (2008) بعنوان: "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها الثلاثة في تحقيق المرونة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي تعاملت مع جودة المعلومات من خلال أبعادها الثلاثة: (البعد الزمني، والبعد الشكلي، وبعد المحتوى)، كما تعاملت مع المرونة الإستراتيجية والتي تمثل إحدى خصائص التخطيط الإستراتيجي من خلال عدد من العوامل التي تُمكن المنظمة من التحرك من إستراتيجية إلى أخرى عند تغير الظروف البيئية. وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة في بورصة عمان في السوق الأول والثاني، أما عينة الدراسة فكانت عينة طبقية عشوائية متساوية، إذ تم اختيار (48) مدير من السوق الأول والثاني من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (48) إستبيان على عينة الدراسة تم إسترجاع (42) إستبيان منها، خضع منها للتحليل (40) إستبيان. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد الزمني في تحقيق المرونة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

2- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد الشكلي في تحقيق المرونة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

3- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد المحتوى في تحقيق المرونة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

- دراسة محمد (2008) بعنوان: " **العوامل المؤثرة في أداء إدارة علاقات الزبائن في شركات الطيران العربية**".

هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا وولاء عملاء شركات الطيران العربية. وقد إقتصرت الدراسة على عملاء الملكية الأردنية والخطوط القطرية. وتم تصميم إستبانة لجمع المعلومات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة، وقد بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (210) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع المتغيرات المستقلة ذات ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية مع أداء إدارة علاقات الزبائن، كما أن أداء إدارة علاقات الزبائن تتأثر بالمتغيرات المستقلة (التكنولوجيا، الجزء السوقي، منافذ التوزيع، البرامج، نوعية الخدمة).

- دراسة الحيمر (2009) بعنوان: " **رضا الزبائن عن خدمات شركات الطيران الكويتية: دراسة مقارنة**".

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى رضا الزبائن عن خدمات شركات الطيران الكويتية، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من زبائن الخطوط الجوية الكويتية وشركة طيران الجزيرة بواقع (400) فرداً، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الخدمات المقدمة ككل ومستوى رضا الزبائن على الخطوط الجوية الكويتية، وعدم وجود أثر بالنسبة لشركة طيران الجزيرة.

2- وجود أثر للخصائص الديموغرافية في مستوى الخدمات مجتمعة ومستوى رضا الزبائن لشركة الطيران الكويتية، وعدم وجود ذلك الأثر بالنسبة لشركة طيران الجزيرة.

- دراسة الصياح (2009) بعنوان: " **المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال. دراسة إختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية.**"

هدفت الدراسة للتعرف على قابلية منظمات الأعمال في خلق مواءمة إستراتيجية مع بيئتها التنافسية،

وبيئتها الداخلية ، وتحديد موقفها الإستراتيجي ، والتحقق من وجود علاقة توافقية بينهما.

ولتحقيق هذه الأهداف تم إختيار(6) منظمات صناعية عشوائياً تنتمي لثلاثة مجالات، وتم إختيار بعدين

للمواءمة (داخلي - خارجي) كمتغيرات مستقلة وإختبار أثرها في الموقف الإستراتيجي، الذي عبّر عنه

بخمسة أبعاد و(35) مؤشراً. تم إستخدام أساليب إحصائية منها تحليل المسار (Path Analysis) والنسب

المالية (Ratios Financial) وإرتباط بيرسون (Person Correlation) والأوساط الحسابية

(Arithmetic Mean) وغيرها. وقد دلت نتائج البحث عن :

1- وجود تأثيرات تفاعلية بين متغيرات البحث إتخذت أشكالاً مختلفة من المسارات منها ما هو مباشر بين

(المواءمة الإستراتيجية والأداء)، (والأداء والموقف الإستراتيجي). وغيرمباشر بين (المواءمة

الإستراتيجية والموقف الإستراتيجي). وكان المسار (P23 الأداء- الموقف الإستراتيجي) الأقوى

للتأثيرات التفاعلية بين المتغيرات. وهذا يعني أن التأثيرات التفاعلية بين المواءمة والأداء والموقف

الإستراتيجي متحققة لكنها مختلفة من حيث شدتها وقوتها.

2- وجود علاقة إرتباط معنوية بين المواءمة الإستراتيجية (عالية - منخفضة) والموقف الإستراتيجي (قوي

- ضعيف). وهذا يعني أن مستوى المواءمة ينعكس بموقف إستراتيجي محدد وفق العلاقة التتابعية

التالية: تفاعل عوامل البيئة التنافسية والداخلية يؤثر في إستراتيجية المنظمة، وفي ضوءها يتحدد

مستوى المواءمة (عالي -منخفض). مما يؤثر في الأداء وفي ضوءه يتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة.

- دراسة الدجني ، إباد (2011) بعنوان : " دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية " .

هدفت الدراسة للتعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن سؤال البحث الرئيس " ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية " ؟ وللإجابة عن أسئلة البحث إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً، إستجاب منهم (91) فرداً بنسبة إسترداد (91 %) من مجتمع البحث.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة، وتتكون الإستبانة من (87) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هم: واقع جودة الأداء المؤسسي في ضوء توافر مؤشرات ويتكون من (55) فقرة، و دور التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي ويتكون من (32) فقرة، في حين تكونت بطاقة المقابلة من (43) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي : التحليل البيئي (البيئة الخارجية)، التحليل البيئي (البيئة الداخلية)، تكوين الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والتقييم)، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

- دراسة المعاضيدي والطائي (2011) بعنوان: " إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى".

هدفت الدراسة قياس وتحليل علاقة الإرتباط والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة بـ(بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، إستخدام التقانة الجدية بفاعلية، الإنشغال بالإستراتيجيات الثمينة، وبناء هيكل وثقافة المنظمة) بوصفها متغيرات مستقلة، والمرونة الإستراتيجية بوصفها متغيراً معتمداً لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لأعمالها. وقد تم إستخدام الإستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام وتخصصات أخرى والبالغ عددهم (40) فرداً، وقد كانت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ميداناً للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الإستنتاجات أبرزها :

أن ممارسات القيادة الإستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً بالمرونة الإستراتيجية ، وبموجب ذلك فقد عرضت بعض المقترحات التي من شأنها أن تسهم في توجيه أنظار القيادات الإستراتيجية في المنظمات المختلفة للتعرف على أدوار تلك الممارسات والبحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من إعتماها

كونها أداة مهمة لتحقيق المرونة الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الإستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة والاستعداد لها.

- دراسة الجبوري، (2011) بعنوان: " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الإتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق " .

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة شركتي زين وآسيا سيل البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، كذلك بيان تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية (الإستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة في السوق، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير تفسيري، والمرونة الإستراتيجية كمتغير إستجابي بأبعادها الفرعية (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية). إختبرت الدراسة في قطاع الإتصالات المتنقلة في العراق وبالتحديد في شركتي زين وآسيا سيل . وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (72) مديراً في كلتا الشركتين موزعين في مستويات إدارية عدة (أعضاء مجلس إدارة، مديرين عامين، أو مفوضين، مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، مديري مكاتب)، وإستخدمت الدراسة الإستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة لمجموعة من الإستنتاجات النظرية والتطبيقية من بينها إرتفاع مستوى المتغيرات الرئيسة البراعة التنظيمية والفرعية (الإستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة في السوق، هيكل تنظيمي مرن) في الشركتين المبحوثتين، ووجود علاقات إرتباط معنوية فيما بينها، كذلك وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الإستراتيجية، وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات في هذا الجانب كذلك تحقق الفرضيات المتعلقة بوجود فروق معنوية بين الشركتين في متغيري البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية. وقدمت الدراسة عدداً من

التوصيات من أهمها الإستمرار بتبني فكرة البراعة التنظيمية في الشركتين ميدان البحث، مع مقترحات أخرى تعد مشروعات دراسية مستقبلية.

- دراسة إدريس، والغالبي (2013) بعنوان: "إختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي بإتخاذ القرارات الإستراتيجية. دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية".

هدفت الدراسة للكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي بإتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية. وتحديد علاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة (المرونة الإستراتيجية و عدم التأكد البيئي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية)، وتحديد أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، والعدائية، وعدم التجانس) على إتخاذ القرارات، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام- نائب مدير عام- مديري إدارات) والبالغ عددهم (180). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
- 2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
- 3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

- الدراسات باللغة الإنجليزية

- دراسة (2003) Abbott And Banerji بعنوان:

Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء وتعتبر من الدراسات الميدانية التي أجريت على عينة مكونة من (227) شركة من الشركات عبر الحدود الوطنية (TNCs)، المسجلة في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر (500) شركة في أمريكا. وقد إستندت الدراسة إلى إطار الإستراتيجية العالمية الذي طوره Yip (1995) والمعنية بثلاثة أبعاد للمرونة الإستراتيجية في أدبيات الإستراتيجية هي: مرونة السوق، ومرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية. وقد إستخدمت إستمارة للحصول على البيانات عن هذه الشركات، وقاست المرونة الإستراتيجية من خلال الأبعاد السابقة الذكر. أيضاً قاست أداء الشركات بثلاثة مؤشرات أساسية للأداء المالي، هي: العائد على الموجودات، والعائد على المبيعات، والأرباح قبل الفوائد والضرائب. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين كل من أبعاد المرونة الإستراتيجية الثلاث (مرونة الإنتاج ومرونة السوق والمرونة التنافسية)، ومؤشرات الأداء المالي الثلاثة (العائد على الموجودات والعائد على المبيعات والأرباح قبل الفوائد والضرائب).

- دراسة (2004) Bhandari, et. al. بعنوان:

Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ثلاثة أبعاد للمرونة الإستراتيجية للشركات هي: المرونة في تقديم المنتج، وفي التكنولوجيا، وفي التعامل مع الشركات (التحالفات)، على إضافة قيمة لمنتجاتها، والتأكيد على جودتها. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات النظرية التي إعتمدت المنهج الوصفي بالرجوع الى

المصادر والكتب والدوريات، وخلصت النتائج الى إلى أن المرونة هي مفتاح التعامل مع التغيير في بيئة شركات الأعمال. وتتطلب الشركات إجراء البحوث والدراسات، وإستخدام التخطيط الإستراتيجي، لخلق خيارات إستراتيجية أكثر، ومرونة أكثر في الإستراتيجيات. كما بينت النتائج أن العامل الأساسي في نجاح الشركات هو الحفاظ على المرونة في البيئة الخارجية المضطربة، وذلك من خلال التعلم المستمر، واللجوء الى إدارة المعرفة. وأن على الشركات الموازنة بين الحاجة إلى المرونة، وبين التركيز عند تطوير، وتطبيق الإستراتيجية، وأيضاً تبني عملية الإبداع والابتكار، والإستمرار في إجراء المسح البيئي في بيئات عملها، وأن تستعد للتعامل والتفاعل مع أي تهديدات خارجية، وتقتنص الفرص المتاحة بالسوق.

- دراسة (Voola, & Muthal, 2005) بعنوان:

Strategic Flexibility and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المرونة الإستراتيجية، والتوجه الكلي للسوق وبين الأداء. وقاست المرونة الإستراتيجية، والتوجه الكلي للسوق بإستخدام مقياس سباعي صممه الباحثان إعتقاداً على مقياس (Likert scale). وهي دراسة ميدانية، إستخدمت التحليل العاملي (Factor Analysis)، ووزع (1400) إستبانته على مديري الإدارة العليا للشركات، الذين لهم مواقع إلكترونية، فحصل على (1023) إستبانته صالحة للتحليل. كذلك قاست الأداء بمستوى (عالٍ جداً) (much better) - متدنٍ كثيراً (much worse) ، وذلك بالمقارنة مع المنافسين. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه الكلي للسوق يأتي إما رد فعل (Reactive) أو تأثير في السوق (Proactive). كذلك وجدت أنه لا توجد علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية من جهة وبين الأداء من جهة أخرى. كما بينت نتائج الدراسة أهمية العامل الوسيط؛

(التوجه الكلي للسوق)، وإحتمال أن يكون هناك وجود لعوامل أخرى وسيطة، كإستغلال الفرص التكنولوجية، والتعلم التنظيمي.

- دراسة (2006) Alexander بعنوان:

How do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee, Attitudes, Effectiveness And Performance?

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الموظفين وفاعليتهم، وإستخدام الطريقة المثلى التي يمكن من خلالها تطوير أداء الموظفين في المنظمات، كذلك تناولت الدراسة كيفية تأثير أساليب تقويم الأداء على مواقف وفاعلية وأداء الموظفين وهي دراسة مطبقة على القادة الإداريين في إسلاندا. وقد خرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن حرص المنظمات على تقييم النظام المتبع يؤدي بدوره إلى الحد من التداخل في الواجبات الوظيفية للموظفين وبالتالي عدم تضارب المسؤوليات الموكلة إليهم، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الكفاءة والفاعلية والتقليل من الجهد المبذول في إنجاز الأعمال والقابلية للتغير نتيجة التغذية الراجعة وتحسين مستويات الإنتاجية في العمل.

- دراسة إكسايلي ويونج هونج وزهجان (2006) Xiaoli, Yinghong & Zijian بعنوان:

The impact of service quality, satisfaction, value and switching barrier on customer loyalty in Chinese airline industry.

" أثر جودة الخدمة ، الرضا، والقيمة المقدمة من الخطوط الجوية الصينية على ولاء العملاء

الصينيين في صناعة الطيران الصينية "

هدفت الدراسة إلى قياس مدى رضا المسافرين الصينيين عن جودة الخدمة التي تقدمها لهم

صناعة النقل الجوي الصينية. وتكونت عينة الدراسة من (1200) مسافراً وقد إستخدمت الدراسة الإستبانة

لجمع معلومات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن نوعية الخدمة والثقة والمصداقية وإنخفاض نسبة الروتين والدقة كانت من أهم العوامل المؤثرة في رضا المسافرين الصينيين عن الخدمة المقدمة لهم.

- دراسة فيلمون (2007) Philemon دراسة بعنوان :

Marketing airline services in malaysia: a consumer satisfaction orientation approach.

وقد هدفت الدراسة الكشف عن العوامل التي تؤثر في رضا العملاء الذين يستفيدون من خدمات النقل الجوي في ماليزيا. وتكونت عينة الدراسة من (180) مسافراً، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الإستبانة في قياس ذلك.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود الحوافز المادية المتمثلة في العروض والتخفيضات.

2- المصداقية والثقة والأمان.

3- جودة الخدمة وكفاءة الكادر على متن الطائرات.

- دراسة (2008) William, et. al بعنوان :

Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility

هدفت الدراسة للكشف عن أثر نظم المعلومات المؤسسية على المرونة الإستراتيجية للمنظمة، وذلك بالرجوع إلى الإستراتيجية المطبقة في الشركة حالياً وإلى الأدب النظري الذي تناول موضوع نظم المعلومات المؤسسية، بهدف تطوير نموذج نظري للدراسة ، وتم تجزأه المرونة الإستراتيجية في هذه الدراسة إلى خمسة أبعاد هي : (المرونة التشغيلية - مرونة رأس المال البشري - مرونة سلسلة التوريد - المرونة

المالية - مرونة المعلومات) ، حيث إستخدمت هذه الأبعاد لتطوير النموذج النظري ووضع المقترحات

ليبيان تأثير نظم المعلومات المؤسسية على المرونة الإستراتيجية وتوصلت الدراسة إلى :

أن نظم المعلومات المؤسسية لها دور كبير في تحقيق المرونة الإستراتيجية هي ضرورة لبناء ميزة تنافسية للعديد من الصناعات وبالأخص تلك الشركات التي تعمل عالمياً وفي بيئة تنافسية ديناميكية.

وتعتبر هذه الدراسة هي مرحلة أولية من بحث مستمر حيث أن الخطوة التالية من هذا البحث هي إستخدام المتغيرات المذكورة أعلاه وتحويل الإقتراحات إلى نظريات، وقد حدد الباحثين شركات صناعة الكمبيوتر، وشركات صناعة السيارات، وشركات الإتصالات كجهات مناسبة لأخذ العينة وتطبيق الدراسة كون هذه الشركات تعمل في بيئة تنافسية.

- دراسة (Roberts & Stockport 2009) بعنوان:

Defining Strategic Flexibility

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض نظري للمرونة الإستراتيجية وتقديم مفاهيم المرونة الإستراتيجية بالإضافة إلى بيان مكونات المرونة الإستراتيجية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اللجوء إلى البحوث السابقة عن المرونة الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى وضع تعريف تشغيلي للمرونة الإستراتيجية بالاعتماد على الإحتياجات الخاصة للدراسة الحالية، بالإضافة إلى تقديم الدراسة الحالية لفهم عام حول المرونة الإستراتيجية. كذلك أظهرت الدراسة أن المجالات الأعلى مرونة في مجال الإستراتيجية هي سرعة الإستجابة لطلبات الزبائن، من حيث نوعية المنتج ومواصفاته، وتحسين نوعية المنتجات المقدمة، وتوسيع حجم المبيعات في السوق المحلي، والإستجابة بسرعة لطلبات الزبائن من حيث الكم والنوع، وطرح المنتج بسرعة في الأسواق المختلفة، وتعديل الأسعار حسب المتطلبات الدولية، والإستجابة للحاجات المتجددة للموردين.

- دراسة (Ishaq, et al., 2009) بعنوان:

Efficient performance evaluation - results and harms in the Pakistani organizations

هدفت الدراسة إلى التعرف على نتائج تقويم الأداء ودراسة العوامل التي تؤثر على كفاءة تقويم الأداء في المنظمات الباكستانية العامة والخاصة. وتكونت عينة الدراسة من (176) مديراً وقد استخدمت الدراسة الإستبانة لجمع معلومات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الوعي بنتائج تقويم الأداء الفاعل هي من أكثر العوامل التي يمكن أن تلحق الضرر بفاعلية تقويم الأداء. وإختلفت آراء المديرين عن آراء الموظفين فيما يتعلق بالعوامل التي تلحق الضرر بفاعلية تقويم الأداء، أما فيما يتعلق بنتائج فاعلية تقويم الأداء فقد إختلفت آراء المديرين من الذكور عن آراء الإناث بشأنها. كما كشفت الدراسة بأن تقويم الأداء وتحسين أداء الموظفين وتقوية العلاقة بينهم يحسن من إنجاز المهام بالصورة المطلوبة وبالتالي يساعد على رسم سياسة واضحة لنظام الحوافز والمكافآت.

- دراسة (Roll 2010) بعنوان :

An Empirical Study of the Supply Chain Relationships amon Strategy, Flexibility and Performance

هدفت هذه الدراسة إلى تناول العلاقات بين إستراتيجية سلسلة التوريد، ومرونة سلسلة التوريد، و أداء سلسلة التوريد، وإعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهجية البحث الكمي والتي تم القيام بها ما بين شهري سبتمبر إلى أكتوبر من عام 2009 حيث تم إرسال إستبيان إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تمتلك سلاسل توريد مختلفة. وتم استخدام البيانات الواردة من (61) إستبيان لإختبار النموذج النظري. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيرات مباشرة للإستراتيجية على المرونة وتأثيرات للمرونة على الأداء. كما أظهرت الشركات الموجهة بالزبائن نتائج أفضل من حيث الأداء التي كان يتعين عليها

الإستثمار والإعتماد على مرونة الإنتاج والتوصيل المرن لمنتجاتها. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النتائج الخاصة بالعلاقة بين مرونة سلسلة التوريد والأداء من جهة وبين إستراتيجية سلسلة التوريد والأداء من جهة أخرى. وأشار الباحث إلى أن إنخفاض معدل الإستجابة لهذه الدراسة كان من بين أبرز محدداتها، وكذلك الإستبيان الذي تم إعداده باللغة الانجليزية ومع ذلك فقد تم إستخدامه في بعض البلدان الناطقة بالفرنسية والهولندية. وخلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات إعتمادًا على النتائج بضرورة لجوء مديروا المنظمات إلى إختيار نوع المرونة الذي سيعملون على تطبيقه في أعمالهم وإن عليهم عدم التركيز على جميع أنواع المرونة ولكن عليهم التركيز على الأنواع التي سيكون لها تأثيرات إيجابية على سلاسل التوريد الخاصة بهم.

- دراسة (2011) Adam J. Bock , et al., بعنوان:

The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation

هدفت الدراسة الكشف عن آثار الثقافة والهيكل على المرونة الإستراتيجية من خلال نموذج عمل مبدع. وقد تمثلت عينة الدراسة من (107) شركات متعددة الجنسية، وإستخدمت الإستبانة بهدف الكشف عن مفاهيم المدراء التنفيذيين عن المحركات للمرونة الإستراتيجية من خلال نموذج عمل مبدع وتم جمع البيانات بواسطة الإستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي:

1- أن وجهات نظر كبار الموظفين التنفيذيين إنصببت على حاجة المرونة التنظيمية إلى تبسيط الهيكل التنظيمي وفي ذات الوقت إبقاء السيطرة على الوظائف غير الأساسية.

2- أن الجهد النسبي لنموذج عمل مبدع يخفف من الأثر لإعادة تنظيم على المرونة الإستراتيجية.

3- أن كبار الموظفين التنفيذيين قد تم تحفيزهم للحفاظ على قدر كبير من المرونة العالية لتقليل إنعدام اليقين في الأسواق والمنتجات، والإقتصاد الكلي، والتغير التكنولوجي.

- دراسة (2011) Agnieszka Zakrzewska-Bielawska بعنوان :

Flexibility of Strategy in High-Tech Enterprises

تهدف الدراسة إلى تعريف المرونة في الإستراتيجية في القطاع التكنولوجي الذي يتسم بالديناميكية والتطور المستمر ، وذلك بإفتراض أن أهم العوامل لدى الشركات التكنولوجية هي : تطوير التكنولوجيا ، الإبتكار والمعرفة، بالإضافة إلى سرعة تحديد وإستغلال الفرص، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء الدراسة على (61) شركة تكنولوجية (47) حجم متوسط ، و (14) حجم كبير ، (29) شركة تعمل في بولندا فقط ، و (32) تعمل في بولندا وخارجها ، وإختيرت الشركات بناءً على معيارين (القطاع التكنولوجي - حجم الشركة) ، وأكدت نتائج الدراسة :

- 1- أنه كلما أرادت الشركات أن تكون ذات إبتكار وقيادة تكنولوجية يجب عليها أن تكون مرنة إستراتيجياً.
- 2- تعتبر المرونة الإستراتيجية في شركات التكنولوجيا وظيفة مهمة تزيد من قدرة الشركة على تحديد و إستغلال الفرص.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتوعد الإتجاهات البحثية للدراسات السابقة، إذ هدفت إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء وعلى بناء الميزة التنافسية، وبعض الدراسات تناولت أهمية المرونة الإستراتيجية في تحديد الموقف الإستراتيجي ومدى مساهمتها في الحفاظ على نمو وبقاء الشركات في ظل الإضطراب البيئي، وهدفت بعض الدراسات لتحديد أهمية الأداء المؤسسي وكذلك دراسة العوامل التي تؤثر على فاعليته وكفاءته، أما ما يميز الدراسة الحالية هو هدفها للتعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، إذ لم يحظ الربط بين المرونة الإستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي من قبل حسب رأي الباحث، والذي إستمد منه من خلال مراجعة لأهم الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، والذي دعى الباحث للكتابة في هذا الموضوع والربط بين هذين المتغيرين، هي الحالة التي تعيشها بيئة الأعمال الحالية والتي تتسم بشدة المنافسة والغموض، فالمنظمات التي تعمل في ظلها بحاجة لزيادة وعيها وإدراكها حول مفهوم المرونة الإستراتيجية بوصف المرونة الإستراتيجية كمتغير فعال لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارساتها لأعمالها، ومدى إسهامها في تحقيق التوازن والتوافق بين المنظمة وبين البيئة المتغيرة، وبيان أثرها المباشر على جودة الأداء الذي يعتبر وسيلة هامة جداً لتحقيق التميز والريادة والمركز التنافسي الذي تصبو إليه كل المنظمات، من خلال التطوير والتحسين المستمر والحفاظ على مستوى ثابت لجودة أدائها والمتمثل في فاعليتها لتحقيق أهدافها وكفائتها في الوصول لهذه الأهداف، فالمرونة الإستراتيجية قادرة على الحد من التذبذب الذي يحدث في مستوى أداء المنظمة عند إنتقالها للعمل في الأسواق المضطربة والمتسارعة في التغيير، وذلك لأنها وسيلة فعالة لمجابهة حالات عدم التأكد البيئي، وأداة هامة تمكن المنظمات من التكيف والإستجابة الفورية للتغيرات التي تطرأ على الأسواق المختلفة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1 - 3) منهج الدراسة

(2 - 3) مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 3) وصف أفراد مجتمع الدراسة

(4 - 3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(5 - 3) المعالجة الإحصائية المستخدمة

(6 - 3) صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي إستخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما تضمن هذا الفصل بياناً للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

(1-3) منهج الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف وتحليل أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، كما تستخدم الدراسة المنهج المسحي الميداني لمجتمع الدراسة ولإختبار الفرضيات.

(2-3) مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر ومدراء الإدارات في شركة الطيران الكويتية والبالغ عددهم (131) مدير، بواقع (11) مدير دائرة، و(120) مدير إدارة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن الباحث قام بتوزيع الإستبانة على المجتمع كاملاً بطريقة المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة أي تم توزيع (131) إستبانة، وتم إسترداد (107) إستبانة بنسبة (80.9%) من إجمالي عدد الإستبانة الموزعة، وبعد فرزها تم إستبعاد ثلاثة منها لعدم إكمال تعبئتها، وبذلك إستقرت العينة على (104)

مبحثين يعملون في المؤسسة المشمولة بالدراسة التي خضعت للتحليل وبنسبة (79.38%) من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول (1-3) الإطار العام للدراسة، ومجموع الإستمبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الإستمبانات الموزعة.

الجدول (1-3)

عدد الإستمبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل

الإستمبانات الموزعة		الإستمبانات المستردة		الإستمبانات الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
131	100%	107	80.9%	104	79.38%

- نبذة مختصرة عن شركة الطيران الكويتية

ويود الباحث بدايةً تقديم نبذة عن شركة الخطوط الجوية الكويتية التي يرجع تاريخ تأسيسها إلى فبراير عام 1953 على يد إثنين من رجال الأعمال الكويتيين وبرأس مال بلغ وقتها حوالي 150 ألف دينار كويتي، وبدأت الشركة نشاطها رسمياً في 16 مارس عام 1954 وإستخدمت طائرات DC 3- لتسيير رحلات إلى مدن، بيروت، دمشق، والقدس ومدينة عبادان في إيران، وبعد مرور عام على الإنطلاق تعرضت الشركة إلى بعض المشاكل الإقتصادية، مما أدى إلى تدخل الحكومة الكويتية وشرائها لنسبة 50% من رأس مال الشركة، وقامت بعد ذلك بمضاعفة رأس المال وأدت هذه الزيادة إلى شراء الحكومة لنسبة 50% الباقية في وقت لاحق، وأصبحت الشركة منذ عام 1956 ملكاً للحكومة الكويتية بالكامل، فقامت بعد ذلك بتغيير إسمها إلى " مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية"، وإعتمد مجلس الوزراء قراراً برقم 444 لسنة 2011 تحتفظ بموجبه شركة الخطوط الجوية الكويتية بعد تأسيسها بكافة الحقوق والإمتيازات المقررة حالياً لشركة الخطوط الجوية الكويتية لمدة سبع سنوات من تاريخ حصولها على شهادة المشغل

(AOC)، وجاء في القرار رقم 444 بشأن بعض القواعد والإجراءات التنفيذية للقانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة مساهمة، منشورة في الجريدة الرسمية بالعدد 1020 بتاريخ 27 مارس 2012 في المادة الرابعة من القرار أن تحتفظ الشركة الجديدة بكافة الحقوق والإميازات المقررة للمؤسسة، ويبلغ رأس مال الشركة 220 مليون دينار كويتي (التقرير النصف السنوي، 2013، الصادر عن شركة الخطوط الجوية الكويتية).

ويقع المقر الرئيس لشركة الخطوط الجوية الكويتية في العاصمة الكويت، وتتخذ من مطار الكويت الدولي مركزاً لعملياتها، بلغ عدد موظفيها في عام 2013 حوالي 3133 موظفاً يعملون في قطاعات مختلفة من إداريين، وطيارين، ومضيفين قطاع خدمات التغذية، ودائرة الصيانة، وقطاع الإتصالات، والأمن، والمبيعات، وتقدم الخطوط الجوية الكويتية خدماتها لـ 39 وجهة في آسيا، وأوروبا، وأفريقيا وأمريكا الشمالية، وتعد الخطوط الجوية الكويتية عضواً في الإتحاد العربي للنقل الجوي (التقرير النصف السنوي لسنة 2013، الصادر عن شركة الخطوط الجوية الكويتية).

ويتطور الإقتصاد الكويتي بشكل عام وإنفتاحه على العالم وما صاحب ذلك من حركة طيران نشطة من وإلى الكويت، فإن شركة الخطوط الجوية الكويتية تعتبر من الشركات الرائدة في عالم الطيران في الشرق الأوسط. وقد لجأت الشركة الى إصلاحات هيكلية تمثلت بإستخدام وسائل تمويل مختلفة منها إستئجار الطائرات بهدف إدخال التحسينات الرأسمالية على هيكلها الأساسية، ويشمل أسطول الشركة حالياً الطائرات التالية: ثلاث طائرات A 320-200 s وثلاث طائرات A 310-300 s وخمس طائرات RS605-A300 أربع طائرات S-A340300، طائرتين B777 ليصبح عدد الطائرات في أسطول الكويتية إلى 17 طائرة (التقرير النصف السنوي لسنة 2013، الصادر عن شركة الخطوط الجوية الكويتية).

(3-3) وصف أفراد مجتمع الدراسة

توضح الجداول (2-3) ، (3-3) ، (4-3) ، (5-3) وصف لأفراد مجتمع الدراسة (الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة).

إذ يوضح الجدول (2-3) أن (57.7%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور، وما نسبته (42.3%) هم من الإناث. وهو ما يمكن تفسيره بأن التنشئة الإجتماعية تتيح للذكور مجالاً أوسع للإنخراط في المجتمع ودخول سوق العمل.

الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	60	57.7
	إناث	44	42.3
المجموع		104	100

وما يتعلق بمتغير العمر، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (3-3) أن (28.8%) من أفراد مجتمع الدراسة هم ممن تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة فأقل، وأن (26.9%) من أفراد مجتمع الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد مجتمع الدراسة هم ممن تزيد أعمارهم عن 40 سنة فأكثر ما مجمله (44.2%)، وهو ما يعكس أن أغلب العاملين من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة جيدة في العمل وهو ما يمكنهم من القيام بالأعمال المطلوبة منهم بشكل جيد وهم ممن يمتلكون النشاط الذهني والفكري والجسماني لأداء الواجبات المطلوبة منهم.

الجدول (3-3)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	30	28.8
	من 30 إلى 39 سنة	28	26.9
	40 سنة فما فوق	46	44.2
المجموع			100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3-4) فقد تبين أن نسبة (26.9%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم المتوسط، وأن (69.3%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة شهادات الدراسات العليا في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله (3.8%)، وهو ما يمكن تفسيره بأن إرتفاع مستوى التحصيل العلمي لدى مجتمع الدراسة بسبب مجانية التعليم وزيادة الإهتمام والدعم الحكومي الذي تقدمه الدولة ومزايا خريجين الجامعات، دفعت بهم للتوجه نحو التعليم الجامعي.

الجدول (4-3)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	28	26.9
	بكالوريوس	72	69.3
	دراسات عليا	4	3.8
المجموع			100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3-5) أن ما نسبته (26%) من أفراد مجتمع الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 إلى أقل من 10 سنوات، وأن (13.4%) هم ممن لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، وأخيراً تبين أن إجمالي

النسبة المئوية للمبحوثين من مجتمع الدراسة ممن لديهم خبرة 10 سنة فأكثر بلغت (60.6%)، وهو ما يمكن تفسيره بأن العاملين يمتلكون خبرات طويلة في مجال عملهم والذي يضمن الإستقرار في عمل هذه الشركة وفي سياستها الداخلية والخارجية أيضاً.

الجدول (3-5)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	13.4
	5 إلى أقل من 10 سنة	27	26
	10 سنوات فأكثر	63	60.6
المجموع		104	100

(3-4) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على المعلومات والبيانات لتنفيذ أغراض الدراسة تم الإعتماد على المصادر

التالية:

- 1- الإعتماد على المصادر والكتب والمراجع والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- 2- الإستبانة والتي تم تصميمها من خلال الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وستتكون الإستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

الجزء الثاني: يتضمن متغيرات المرونة الإستراتيجية الخمسة (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات).

الجزء الثالث: يتضمن متغير جودة الأداء المؤسسي (فاعلية الأداء ، كفاءة الأداء).

وإعتمدت الدراسة أسلوب القياس المعتمد على مقياس ليكرت (Likert, 1961) الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تبنت الإستبانة لتصف متغيرات

الدراسة وتفسرها في ثلاثة أجزاء تتضمن:

1- المتغير المستقل: المرونة الإستراتيجية.

2- المتغير التابع: جودة الأداء المؤسسي.

3- المتغيرات الشخصية والوظيفية.

والملاحق رقم (1) يبين نموذج الإستبانة كما تم توزيعه على المبحوثين.

(3-5) المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة سيقوم الباحث بإستخدام عدد من الأساليب الإحصائية

وهي:

1- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من ثبات المقياس المستخدم.

2- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية.

4- تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج stepwise وذلك لإختبار فرضيات الدراسة.

5- مستوى الأثر والذي تم تحديده طبقاً للمقياس فكان على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

الدرجة المنخفضة: من 1- أقل من 2.33

الدرجة المتوسطة: من 2.34 - 3.67

الدرجة المرتفعة: من 3.68 فأكثر.

(3-6) صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين في أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية والإحصاء في بعض الجامعات الأردنية والكويتية بقصد الاستفادة منهم للحكم على مدى سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة وأية ملاحظات يجدونها مناسبة وتم تعديل فقرات المقياس بحسب آراء الأساتذة المحكمين، والملحق رقم (2) يبين أسماء محكمي الإستبانة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

وللتأكد من مدى صلاحية الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، تم إجراء اختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد بلغت درجة إعتمادية هذه الإستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (97.5%) وهي نسبة

ممتازة لإعتماد نتائج هذه الدراسة، حيث أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات هي 60%) (Malhotra, 2004: 268)، والجدول رقم (3-6) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

الجدول (3-6)

قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

تسلسل الفقرات	المتغير	كرونباخ ألفا %
8-1	المرونة السوقية	%87.6
16-9	المرونة التنافسية	%93.5
23-17	مرونة العمليات	%91.6
30-24	مرونة رأس المال البشري	%86.0
36-31	تبسيط الإجراءات	%91.9
45-37	كفاءة الأداء	%92.4
53-46	فاعلية الأداء	%91.8
53-1	المعدل العام للثبات	%97.5

الفصل الرابع

النتائج وإختبار الفرضيات

(4-1) تحليل نتائج الدراسة

(4-2) إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد مجتمع الدراسة عن المتغيرات التي إعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل إختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(2-4) تحليل نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بمتغير المرونة الإستراتيجية بأبعادها في شركة الطيران الكويتية

لوصف مستوى المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات)، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (1-4) ، (2-4) ، (3-4) ، (4-4) ، (5-4).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة السوقية في شركة الطيران

الكويتية

ت	المرونة السوقية في شركة الطيران الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تهدف إدارة شركة الطيران الكويتية لزيادة عدد الأسواق التي تقدم فيها خدماتها في إطار خطتها الإستراتيجية.	4.019	0.944	2	مرتفعة
2	تعمل الشركة على إيجاد آلية لتغيير الأسواق المختلفة التي تتعامل معها.	3.711	0.962	4	مرتفعة
3	تأمل الشركة بزيادة حصتها السوقية من خلال الخدمات التي تقدمها.	4.105	0.933	1	مرتفعة
4	تلبي الشركة حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي تتعامل معها.	3.519	1.014	6	متوسطة
5	تستطيع الشركة تلبية إحتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية للوصول لمستوى خدمات متميز.	3.192	0.976	8	متوسطة
6	تخطط الشركة لزيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها من خلال إطار خطة مبرمجة.	3.740	1.088	3	مرتفعة
7	تعمل الشركة على تقديم عروض متنوعة و إدخال خدمات جديدة سعياً منها للوصول لتقديم خدمات مميزة.	3.605	1.037	5	متوسطة
8	تعمل الشركة وبشكل مستمر على تعديل نوعية الخدمة المقدمة بما يتفق مع متطلبات وحاجات السوق العاملة فيه.	3.278	1.127	7	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للمرونة السوقية في شركة الطيران الكويتية		3.646	0.927		

يشير الجدول (4-1) إلى أن متوسطات متغير المرونة السوقية تراوحت بين المستوى

المرتفع والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.192 - 4.105)، وجاءت

أربعة فقرات من هذا المتغير بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام (1) و (2) و

(3) و (6) في حين جاءت بقية الفقرات بالمستوى المتوسط من التأثير، وهي الفقرات ذات الأرقام

(4) و (5) و (7) و (8)، وكانت الفقرة رقم (3) الأعلى بين الفقرات وتتص هذه على أنه "تأمل

الشركة بزيادة حصتها السوقية من خلال الخدمات التي تقدمها" في حين أن الفقرة رقم (5) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه "تستطيع الشركة تلبية إحتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية للوصول لمستوى خدمات متميز".

يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن شركتهم تتمتع بدرجة متوسطة نسبياً من المرونة السوقية، إلا أن أوجه الضعف الرئيسة التي تظهرها الشركة تتمثل في تلبية إحتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية للوصول لمستوى خدمات متميز، وهذا يعتمد على قدرتها على إعادة تقييم جهودها التسويقية، إستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة، وعلى قابليتها على تغيير إستراتيجياتها بالقدرات المختارة، وبقدرتها على عمل تعديل ديناميكي بالتركيز على إستراتيجيتها.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة التنافسية في شركة الطيران الكويتية

ت	المرونة التنافسية في شركة الطيران الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	تخطط الشركة بشكل إستراتيجي للتميز في الأسواق التي تقدم خدماتها فيها.	3.384	87360.	4	متوسطة
10	تعمل إدارة الشركة على متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم خدمات مميزة.	3.365	1.015	6	متوسطة
11	تقوم الشركة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من الخدمة.	3.375	0.996	5	متوسطة
12	تعمل الشركة على ضبط نفقاتها وتطوير أساليبها لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.	3.519	1.014	2	متوسطة
13	تتابع الشركة عن كثب توجهات الشركات المنافسة لدراستها وإنعكاسها على الخدمات التي تقدمها.	3.461	1.023	3	متوسطة
14	تؤكد إدارة الشركة دوماً على ضرورة الابتكار والإبداع بما يحسن من نوعية الخدمة المقدمة.	3.365	1.070	6	متوسطة
15	تعمل الشركة على الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات بما يطور من مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.	3.567	1.068	1	متوسطة
16	تخطط الشركة دوماً لتقديم خدمات مميزة قبل المنافسين بما يحقق لها النمو والإستمرارية.	3.346	1.138	8	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة التنافسية في شركة الطيران الكويتية	3.423	0.946		

كما يظهر الجدول (2-4) إجابات مجتمع الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة التنافسية. إذ بينت النتائج أن متوسطات متغير المرونة التنافسية كانت بالمستوى المتوسط من التأثير، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.346 - 3.567)، وكانت الفقرة رقم (15) الأعلى وتنص هذه على أنه **"تعمل الشركة على الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات بما يطور من مستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين"** في حين أن الفقرة رقم (16) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه **"تخطط الشركة دوماً لتقديم خدمات مميزة قبل المنافسين بما يحقق لها النمو والإستمرارية"**. ويلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن شركتهم تتمتع بدرجة متوسطة نسبياً من المرونة التنافسية، إلا أن أوجه الضعف الرئيسة التي تظهرها الشركة تتمثل في قلة الإهتمام بالتخطيط لتقديم خدمات مميزة قبل المنافسين بما يحقق لها النمو والإستمرارية، وهذا يشير إلى أهمية مقاومة الشركة لسلوك المنافس وقدرتها على إعادة ترتيب مصادرها المهمة بسهولة، والإستجابة لطلبات الزبائن، وتنويع خياراتها الإستراتيجية المتوفرة لديها لتتنافس بشكل فعال، إذ إن المرونة التنافسية تُعد عاملاً مساعداً ورئيساً في المنافسة، وإن نمو الشركة وتوسعها في مناطق جغرافية متعددة سيتطلب منها مثل هذه المرونة.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مرونة المعلومات في شركة الطيران الكويتية

ت	مرونة المعلومات في شركة الطيران الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
17	تعمل الشركة على تخزين جميع المعلومات بأسلوب منظم وبما يسهل الرجوع عليها عند الحاجة.	3.519	1.070	3	متوسطة
18	توفر الشركة المعلومات اللازمة للعاملين بما يمكنهم من التعامل مع الآخرين وتقديم خدمة مميزة بأقل جهد ووقت.	3.528	1.004	2	متوسطة
19	تعتمد إستراتيجيات وسياسات الشركة على جمع المعلومات التفصيلية وتحليلها بشكل علمي ومدروس.	3.336	1.001	4	متوسطة
20	تعمل الشركة على معالجة البيانات لتحليل ودعم القرار فيها.	3.317	0.916	6	متوسطة
21	تستفيد الشركة من نظم المعلومات المطلوبة وذلك لتطوير خدماتها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	3.663	1.048	1	متوسطة
22	تقوم الشركة بإستقطاب الخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات للإستفادة من خبرتهم في تطوير خدمات الشركة.	3.240	1.119	7	متوسطة
23	تعمل الشركة على الإستفادة من البرامج الجديدة التي تهدف إلى تطوير أدائها في الأسواق المختلفة.	3.336	1.093	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة المعلومات في شركة الطيران الكويتية	3.420	0.940		

ويظهر الجدول (3-4) إجابات مجتمع الدراسة عن العبارات المتعلقة بمرونة

المعلومات، إذ جاءت جميعها بالمستوى المتوسط من التأثير، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين

(3.240 - 3.663)، وكانت الفقرة رقم (21) الأعلى وتنص هذه على أنه "تستفيد الشركة من

نظم المعلومات المطلوبة وذلك لتطوير خدماتها كلما دعت الحاجة إلى ذلك" في حين أن الفقرة

رقم (22) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه "تقوم الشركة بإستقطاب الخبراء

في مجال تكنولوجيا المعلومات للإستفادة من خبرتهم في تطوير خدمات الشركة". ويلاحظ

الباحث مما سبق، أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن شركتهم تتمتع بدرجة متوسطة نسبياً من

مرونة المعلومات، إلا أن أوجه الضعف الرئيسة التي تظهرها الشركة تتمثل بإستقطاب الخبراء في

مجال تكنولوجيا المعلومات للإستفادة من خبرتهم في تطوير خدمات الشركة، وهذه تعتبر من التحديات في المنافسة والتحول المستمر في بيئة الأعمال الحديثة بسبب إستخدام الإنترنت وشبكات الأعمال والحاسبات وتكنولوجيا المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات، وهذا يستدعي تقديم خدمات جديدة للعملاء لمواكبة عصر المعلومات الغني بتدفق المعلومات ورأس المال والإستثمارات والعمالة والسلع والخدمات.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مرونة رأس المال البشري في شركة الطيران الكويتية

ت	مرونة رأس المال البشري في شركة الطيران الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
24	تعمل الشركة على تدريب الأفراد العاملين لإمتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم خدمة مميزة للمتعاملين.	3.480	1.051	3	متوسطة
25	تقوم الشركة بزيادة عدد العاملين وساعات العمل أو تقليلهما كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	2.798	1.135	7	متوسطة
26	يتميز العاملون في الشركة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.	3.711	1.001	2	مرتفعة
27	يوجد لدى العاملين إستعداد لتلبية إحتياجات العمل ببذل جهود واضحة لتحقيق ذلك.	3.884	0.948	1	مرتفعة
28	تعمل الشركة على تحفيز العاملين من أجل تقديم أقصى جهودهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.	2.903	1.273	6	متوسطة
29	يتم توجيه الموظفين لإستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق.	3.086	1.215	5	متوسطة
30	يتم تنظيم الإتصالات الأفقية والعمودية لدى العاملين بما ينسجم مع رسالة ورؤية الشركة.	3.115	1.054	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة رأس المال البشري في شركة الطيران الكويتية	3.282	0.948		

ويبين الجدول (4-4) إجابات مجتمع الدراسة عن العبارات المتعلقة بمرونة رأس المال البشري، إذ بينت النتائج أن متوسطات متغير مرونة رأس المال البشري تراوحت بين المستوى المرتفع والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.798 - 3.884)، وجاءت

فقرتين من هذا المتغير بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرات ذات الأرقام (27) و (26) في حين جاءت بقية الفقرات بالمستوى المتوسط من التأثير، وهي الفقرات ذات الأرقام (24) و(25) و(28) و(29) و(30)، وكانت الفقرة رقم (27) الأعلى وتنص هذه على أنه **"يوجد لدى العاملين إستعداد لتلبية إحتياجات العمل ببذل جهود واضحة لتحقيق ذلك"** في حين أن الفقرة رقم (25) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه **"تقوم الشركة بزيادة عدد العاملين وساعات العمل أو تقليلهما كلما دعت الحاجة إلى ذلك"**. ويلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد مجتمع يرون أن شركتهم تتمتع بدرجة متوسطة نسبياً من مرونة رأس المال البشري، إلا أن أوجه الضعف الرئيسة التي تظهرها الشركة تتمثل بزيادة عدد العاملين وساعات العمل أو تقليلهما كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وهذه تعتبر من التحديات الرئيسة أمام الشركة، لذلك فإن الإهتمام برأس المال البشري وتنمية رصيدها من الأفراد المستثمرين وإستقطاب أفراد جدد متميزين يعتبر من الأمور الأساسية لمواجهة المتطلبات والتحديات التي تفرضها التحولات المتسارعة نحو إقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، لأن قوّة التغيير الصاعدة في المنظمات هي بإتجاه رأس المال البشري وإدارته، التي باتت تشكل إستراتيجية النجاح في المستقبل والذي أصبح ينظر إليه كمثل لقوة وقدرة الشركة على النجاح والمنافسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة والتي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مرونة تبسيط الإجراءات في شركة الطيران الكويتية

ت	مرونة تبسيط الإجراءات في شركة الطيران الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	تحرص الشركة على أداء الأعمال المتشابهة في عملية واحدة.	3.423	0.899	2	متوسطة
32	تسعى الشركة دوماً لتقليص الإجراءات الروتينية الزائدة مما يؤدي إلى إنجاز الخدمات بسرعة مع المحافظة على الدقة في الإنجاز.	3.240	1.056	4	متوسطة
33	تحرص الشركة على ضمان إنسابية أداء الخدمات وبشكل يؤدي إلى تقديم خدمة متميزة.	3.490	0.903	1	متوسطة
34	تقوم الشركة دوماً بالتعرف على احتياجات المستفيدين بحيث تتمكن من تقديم الخدمات اللازمة لهم بأقل جهد ووقت ممكنين.	3.173	1.046	5	متوسطة
35	تقوم الشركة بحذف الخطوات غير الضرورية.	3.096	1.047	6	متوسطة
36	تحرص الشركة على أداء العمل بدون حدوث تضارب.	3.326	1.065	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة تبسيط الإجراءات في شركة الطيران الكويتية	3.291	0.946		

وأخيراً، تظهر النتائج الموضحة بالجدول (4-5) إجابات مجتمع الدراسة عن العبارات المتعلقة بمرونة تبسيط الإجراءات، إذ بينت النتائج أن متوسطات مرونة تبسيط الإجراءات قد جاءت جميعها بالمستوى المتوسط من التأثير، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.096 - 3.490)، وكانت الفقرة رقم (33) الأعلى وتنص هذه على أنه "تحرص الشركة على ضمان إنسابية أداء الخدمات وبشكل يؤدي إلى تقديم خدمة متميزة" في حين أن الفقرة رقم (35) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه "تقوم الشركة بحذف الخطوات غير الضرورية". ويلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن شركاتهم تتمتع بدرجة متوسطة نسبياً من مرونة تبسيط الإجراءات، إلا أن أوجه الضعف الرئيسة التي تظهرها الشركة تتمثل بحذف الخطوات غير الضرورية وفي تقديم الخدمات اللازمة لهم بأقل جهد ووقت ممكنين،

فعملية الحذف تسهم في زيادة فاعلية الخطوات الإجرائية المقدمة من الشركة عما كانت عليه عند وضعها، وهذا من شأنه أن يتم استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير جودة الاداء في شركة الطيران الكويتية

لوصف مستوى جودة الاداء (كفاءة الأداء، وفاعلية الأداء)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-6) ، (4-7).

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى كفاءة الأداء شركة الطيران الكويتية

ت	كفاءة أداء شركة الطيران الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
37	يتم الإستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام الخاصة بشركة الطيران الكويتية.	3.778	0.858	1	مرتفعة
38	يتم تقييم العاملين وفق مستويات الأداء التي يقومون بها في الشركة.	3.086	1.239	3	متوسطة
39	يتم ترقية العاملين في ضوء إنجازاتهم من خلال معايير دقيقة للأعمال التي يقومون بها في الشركة.	2.778	1.299	9	متوسطة
40	يتم إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد.	3.086	0.966	3	متوسطة
41	تتوفر بالشركة الحوافز لجميع الموظفين الجادين والملتزمين بعملهم والمتميزين دون أي تمييز.	2.788	1.267	8	متوسطة
42	تشجع الإدارة العاملين على إبتكار طرق جديدة في العمل.	2.923	1.188	6	متوسطة
43	تحرص الإدارة على إلتزام العاملين بإنجاز المهام وفقاً للخطط الموضوعة.	3.144	1.092	2	متوسطة
44	تستخدم مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.	3.028	1.110	5	متوسطة
45	يتم تحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم في تحقيق الأهداف.	2.798	1.109	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكفاءة أداء شركة الطيران الكويتية	3.045	0.981		

يشير الجدول (4-6) إلى أن متوسطات متغير كفاءة الاداء، إذ تراوحت بين المستوى

المرتفع والمستوى المتوسط، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.778 - 3.778)، وجاءت

فقرة واحدة من هذا المتغير بالمستوى المرتفع من التأثير وهي الفقرة رقم (37) في حين جاءت بقية الفقرات بالمستوى المتوسط من التأثير، وكانت الفقرة رقم (37) الأعلى وتنص هذه على أنه "يتم الإستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام الخاصة بشركة الطيران الكويتية" في حين أن الفقرة رقم (39) حصلت على أقل متوسط وتنص على أنه "يتم ترقية العاملين في ضوء إنجازاتهم من خلال معايير دقيقة للأعمال التي يقوم بها في الشركة".

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى فاعلية الأداء شركة الطيران الكويتية

ت	فاعلية أداء شركة الطيران الكويتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
46	تعمل الشركة على دفع الموظفون نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق الخطة المرسومة.	3.307	1.089	1	متوسطة
47	تنمي الشركة لدى العاملين حب العمل والتحدي بما يمكنهم أن يكونوا على قدر كبير من المسؤولية.	2.875	1.196	6	متوسطة
48	تشجع الشركة الموظفين على تقديم أفكارهم الإبداعية.	2.836	1.166	7	متوسطة
49	يؤدي الموظف عمله بنفس مستوى الجودة عند زيادة حجم العمل.	3.269	1.134	4	متوسطة
50	تعتمد الإدارة معايير علمية لرقابة أداء العاملين.	3.115	1.099	5	متوسطة
51	تقوم الإدارة بممارسة الرقابة على أساس النتائج النهائية للعمل.	3.298	1.013	3	متوسطة
52	تشجع الإدارة العاملين على تبني أسلوب الرقابة الذاتية في العمل.	2.826	1.135	8	متوسطة
53	يركز المدير على العلاقات الإنسانية وزرع روح الفريق وخلق جو من الألفة في علاقته مع العاملين من أجل تحقيق الأهداف.	3.326	1.257	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفاعلية أداء شركة الطيران الكويتية	3.106	0.934		

كما يظهر الجدول (4-7) إجابات مجتمع الدراسة عن العبارات المتعلقة بفاعلية الأداء. إذ بينت النتائج أن متوسطات متغير فاعلية الأداء قد جاءت جميعها بالمستوى المتوسط من التأثير، وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.826 - 3.307)، وكانت الفقرة رقم (46) الأعلى وتنص

هذه على أنه "تعمل الشركة على دفع الموظفين نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق الخطة المرسومة" في حين أن الفقرة رقم (52) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه "تشجع الإدارة العاملين على تبني أسلوب الرقابة الذاتية في العمل".

(3-4) إختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) بإستخدام معامل تضخم التباين (VIF) وإختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بإحتساب معامل الإلتواء (Skewness)، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (4-8) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 8)

نتائج إختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	المرونة السوقية	2.19	0.314	0.019
2	المرونة التنافسية	2.84	0.351	0.409
3	مرونة المعلومات	2.68	0.373	-0.137
4	مرونة رأس المال البشري	1.55	0.643	-0.067
5	تبسيط الإجراءات	1.44	0.962	-0.203

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-8) عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار الإختبار (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) والبالغة (2.190 ، 2.848 ، 2.680 ، 1.556 ، 1.445) على التوالي. ويتضح أن جميع هذه القيم أقل من القيمة الحرجة للإختبار والبالغة (5) وإن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.314 - 0.962) وهي أعلى من (0.20) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار أثر المتغير المستقل والمتمثل بالمرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية.

الفرضية الرئيسية الأولى H_{O1}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في جودة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج Stepwise للتحقق من أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس

المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في جودة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (9-4).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها في جودة

الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية

Change Statistics		التغيرات الإحصائية			F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الإرتباط	المتغيرات	المتغير التابع
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R ²)					
0.000	102	1	168.113	0.622	168.113	0.622	0.789	مرونة تبسيط الإجراءات	جودة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية
0.000	101	1	24.044	0.073	115.069	0.695	0.834	المرونة السوقية + مرونة تبسيط الإجراءات	
0.000	100	1	13.106	0.035	90.276	0.730	0.855	المرونة السوقية + مرونة رأس المال البشري + مرونة تبسيط الإجراءات	
0.002	99	1	10.309	0.025	76.587	0.756	0.869	المرونة السوقية + مرونة المعلومات + رأس المال البشري + مرونة تبسيط الإجراءات	

يوضح الجدول (9-4) أثر المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في جودة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط

الإجراءات) في جودة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالاتي: (0.789) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.834) للمرونة السوقية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.855) للمرونة السوقية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (0.869) للمرونة السوقية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.622) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمرونة السوقية ومرونة تبسيط الإجراءات (0.695) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمرونة السوقية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات (0.730) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمرونة السوقية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات (0.756) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 (0.622) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمرونة السوقية ومرونة تبسيط الإجراءات (0.073) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمرونة السوقية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات (0.035) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، للمرونة السوقية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات (0.025) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (168.113) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (115.069) للمرونة السوقية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (90.276) للمرونة السوقية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، (76.587) للمرونة السوقية ومرونة المعلومات ومرونة

رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في جودة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس أهمية امتلاك شركة الطيران الكويتية إستراتيجية تسمح لها بمرونة تكيف وتغيير الخدمات التي تقدمها لعملائها، والتعامل مع الأسواق، والتجاوب مع حاجات العملاء المتغيرة والمتجددة، وكذلك ظروف المنافسة، كما يعكس ذلك أهمية تركيز الشركة على النمو والبقاء والاستمرار، من خلال تمتعها بالمرونة الإستراتيجية التي تتيح لها القدرة على التكيف مع معطيات السوق والتي تستدعي تبسيط الإجراءات في التعامل مع تلك المتغيرات حيث أظهرت نتيجة الدراسة أهمية هذا المتغير في التأثير على جودة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية.

الفرضية الرئيسة الثانية H_{O2}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج **Stepwise** للتحقق من أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس

المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها في فاعلية

الأداء لشركة الطيران الكويتية

Change Statistics		التغيرات الإحصائية			F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الإرتباط	المتغيرات	المتغير التابع
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R ²)					
0.000	102	1	190.376	0.651	190.376	0.651	0.807	مرونة تبسيط الإجراءات	فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية
0.000	101	1	23.371	0.066	127.750	0.717	0.847	المرونة السوقية + مرونة تبسيط الإجراءات	
0.001	100	1	12.473	0.031	98.999	0.748	0.865	المرونة السوقية + مرونة تنافسية + مرونة تبسيط الإجراءات	
0.000	99	1	14.992	0.033	88.386	0.781	0.884	المرونة السوقية + مرونة تنافسية + رأس المال البشري + مرونة تبسيط الإجراءات	
0.007	98	1	7.673	0.016	77.009	0.797	0.893	المرونة السوقية + مرونة تنافسية + مرونة المعلومات + رأس المال البشري + مرونة تبسيط الإجراءات	

يوضح الجدول (4-10) أثر المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية،

ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في فاعلية الأداء لشركة

الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة

الإستراتيجية (المرونة السوقية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغت معاملات الارتباط R للمتغيرات كالتالي: (0.807) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.847) للمرونة السوقية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.865) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.884) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.893) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.651) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.717) للمرونة السوقية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.748) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.781) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.797) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 (0.651) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.066) للمرونة السوقية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.031) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.033) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.016) للمرونة السوقية والمرونة

التنافسية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (190.376) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (127.750) للمرونة السوقية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (98.999) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (88.386) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (77.009) للمرونة السوقية والمرونة التنافسية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

ويبرر الباحث هذه النتائج بطبيعة الإستراتيجية المعتمدة في شركة الطيران الكويتية، وهي إستراتيجية مبنية على معرفة الحاجة إلى التغيير في ظل التحديات، التي تفرضها الساحة العالمية، وخصوصاً الإتجاهات نحو الإهتمام، نوعاً ما، بمفهوم الجودة الشاملة، وإتخاذها إستراتيجية تنافسية بتخفيض تكلفة تصميم الخدمة بشكل عام، وهذه النتيجة تسمح بالإستنتاج أن المرونة الإستراتيجية تلعب دوراً رئيساً ومؤثراً في فاعلية الأداء الكلي للشركة المبحوثة، كما أنها

تعزز الإنتاج السابق، وهو أن الشركة تعطي الأولوية لمرونة السوق، في حين أظهرت النتائج أن أكثر المرونة تأثيراً في جودة الأداء هي المرونة السوقية.

وللتحقق من أثر كل مرونة من أبعاد المرونة الإستراتيجية في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى خمسة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO2-1

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المرونة السوقية في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (11-4).

جدول (11-4)

نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة السوقية في فاعلية الأداء لشركة الطيران

الكويتية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الإرتباط	المتغير التابع
0.000	7.254	0.583	0.000	1	52.626	0.340	0.583	فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية
				الانحدار				
				البواقي				
				103	المجموع			

يوضح الجدول (11-4) تأثير المرونة السوقية في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة السوقية في فاعلية

الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.583) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.340)، أي أن ما قيمته (0.340) من التغيرات في مستوى فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمرونة السوقية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.583)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمرونة السوقية يؤدي إلى زيادة في مستوى فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية بقيمة (0.583). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (52.626) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.254) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة السوقية في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية

عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

الفرضية الفرعية الثانية H_{O2-2}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في فاعلية الأداء لشركة الطيران

الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر المرونة التنافسية

في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4-12).

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير المرونة التنافسية في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية	0.529	0.280	39.644	1	0.000	0.529	6.296	0.000
				الإنحدار				
				البواقي				
				103				
				المجموع				

يوضح الجدول (4-12) تأثير المرونة التنافسية في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في فاعلية

الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.529) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.280)، أي أن ما قيمته (0.280) من التغيرات في مستوى

فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمرونة التنافسية، كما

بلغت قيمة درجة التأثير β (0.529). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام

بالمرونة التنافسية يؤدي إلى زيادة في مستوى فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية بقيمة

(0.529). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.644) وهي دالة عند

مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.296) وهي دالة عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية

الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثالثة H_{O2-3}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة المعلومات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4-13).

جدول (4- 13)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير مرونة المعلومات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية	0.607	0.369	59.601	1	0.000	0.607	7.720	0.000
				الإنحدار				
				البواقي				
				103				
				المجموع				

يوضح الجدول (4-13) تأثير مرونة المعلومات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.607) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.369)، أي أن ما قيمته (0.369) من التغيرات في مستوى فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمرونة المعلومات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.607). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام

بمرونة المعلومات يؤدي إلى زيادة في مستوى فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية بقيمة (0.607). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (59.601) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.720) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الرابعة H_{O2-4}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة رأس المال البشري في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4-14).

جدول (4-14)

نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة رأس المال البشري في فاعلية الأداء لشركة

الطيران الكويتية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية	0.736	0.542	120.903	1	0.000	0.736	10.996	0.000
				الانحدار				
				البواقي				
				المجموع				

يوضح الجدول (4-14) تأثير مرونة رأس المال البشري في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة رأس المال البشري في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.736) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.542)، أي أن ما قيمته (0.542) من التغيرات في مستوى فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمرونة رأس المال البشري، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.736). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في مستوى فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية بقيمة (0.736). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (120.903) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.996) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

الفرضية الفرعية الخامسة HO_{2-5}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة تبسيط الإجراءات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة تبسيط

الإجراءات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4-15).

جدول (4 - 15)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير مرونة تبسيط الإجراءات في فاعلية الأداء لشركة

الطيران الكويتية

Sig* مستوى الدالة	T المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig* مستوى الدالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الإرتباط	المتغير التابع
0.000	13.798	0.807	0.000	1	190.376	0.651	0.807	فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية
				الإنحدار				
				البواقي				
				103				المجموع

يوضح الجدول (4-15) تأثير مرونة تبسيط الإجراءات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة تبسيط الإجراءات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.807) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.651)، أي أن ما قيمته (0.651) من التغيرات في مستوى فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمرونة تبسيط الإجراءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.807). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة تبسيط الإجراءات يؤدي إلى زيادة في مستوى فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية بقيمة (0.807). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (190.376) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (13.798) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة تبسيط الإجراءات في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسية الثالثة H_{03}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج **Stepwise** للتحقق من أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4-16).

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها في كفاءة

الأداء لشركة الطيران الكويتية

Change Statistics التغيرات الإحصائية					F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الإرتباط	المتغيرات	المتغير التابع
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في معامل التحديد (R ²)	قيمة F في التغير					
0.000	102	1	104.523	0.506	104.523	0.506	0.711	مرونة تبسيط الإجراءات	كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية
0.000	101	1	20.758	0.084	72.764	0.590	0.768	المرونة التنافسية + مرونة تبسيط الإجراءات	
0.002	100	1	10.408	0.039	56.497	0.629	0.793	المرونة تنافسية + مرونة تبسيط الإجراءات + مرونة رأس المال البشري	
0.008	99	1	7.263	0.025	46.843	0.654	0.809	المرونة تنافسية + مرونة المعلومات + مرونة رأس المال البشري + مرونة تبسيط الإجراءات	

يوضح الجدول (4-16) أثر المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغت معاملات الإرتباط R للمتغيرات كالاتي: (0.711) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.768) للمرونة

التنافسية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.793) للمرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.809) للمرونة التنافسية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.506) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.590) للمرونة التنافسية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.629) للمرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.654) للمرونة التنافسية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 (0.506) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.084) للمرونة التنافسية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.039) للمرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.025) للمرونة التنافسية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة F والتي بلغت (104.523) لمرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (72.764) للمرونة التنافسية ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (56.497) للمرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، (46.843) للمرونة التنافسية ومرونة المعلومات ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم

صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

ويرى الباحث إن هذه النتيجة تؤكد بأن تحسين المرونة الإستراتيجية يتطلب التركيز على تحسين مستويات جودة الخدمة في شركة الطيران الكويتية المبحوثة، إذ إن إتباع الشركة لإستراتيجية الجودة العالية تكون بشكل أفضل مع إهتمام شركة الطيران الكويتية لأبعاد المرونة الإستراتيجية وذلك من خلال العمل على تحسين جودة خدماتها وكفاءة عملياتها، وتجعلها تدرك أفضل الفرص الإستراتيجية في ضوء عصر الإقتصاد الذي يتطلب الكفاءة والسرعة، والمرونة. وللتحقق من أثر كل مرونة من أبعاد المرونة الإستراتيجية في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أربعة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى H_{O3-1}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر المرونة التنافسية

في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4-17).

جدول (4-17)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير المرونة التنافسية في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية	0.634	0.402	68.653	1	0.000	0.634	8.286	0.000
				الإنحدار				
				البواقي				
				103				
				المجموع				

يوضح الجدول (4-17) تأثير المرونة التنافسية في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.634) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.402)، أي أن ما قيمته (0.402) من التغيرات في مستوى كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمرونة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.634). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمرونة التنافسية يؤدي إلى زيادة في مستوى كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية بقيمة (0.634). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (68.653) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.286) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية

عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

الفرضية الفرعية الثانية H_{O3-2}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في كفاءة الأداء لشركة الطيران

الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة المعلومات

في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4-18).

جدول (4 - 18)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير مرونة المعلومات في كفاءة الأداء لشركة الطيران

الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية	0.582	0.339	52.216	1	0.000	0.582	7.226	0.000
				الإنحدار				
				البواقي				
				103				
				المجموع				

يوضح الجدول (4-18) تأثير مرونة المعلومات في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في كفاءة

الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.582) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.339)، أي أن ما قيمته (0.339) من التغيرات في

مستوى كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمرونة

المعلومات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.582). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى الإهتمام بمرونة المعلومات يؤدي إلى زيادة في مستوى كفاءة الأداء لشركة الطيران

الكويتية بقيمة (0.582). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (52.216) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.226) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{3-3}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة رأس المال البشري في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4-19).

جدول (4 - 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة رأس المال البشري في كفاءة الأداء لشركة

الطيران الكويتية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية	0.707	0.500	102.041	1	0.000	0.707	10.102	0.000
				الانحدار				
				البواقي				
				103				

يوضح الجدول (4-19) تأثير مرونة رأس المال البشري في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.707) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.500)، أي أن ما قيمته (0.500) من التغيرات في مستوى كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمرونة رأس المال البشري، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.707). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في مستوى كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية بقيمة (0.707). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (102.041) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.102) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

الفرضية الفرعية الرابعة H_{O3-4}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة تبسيط الإجراءات في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة تبسيط

الإجراءات في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4-20).

جدول (4 - 20)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير مرونة تبسيط الإجراءات في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الإنحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	10.224	0.711	0.000	1	104.523	0.506	0.711	كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية
				الإنحدار				
				البواقي				
				103	المجموع			

يوضح الجدول (4-20) تأثير مرونة تبسيط الإجراءات في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة تبسيط الإجراءات في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.711) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.506)، أي أن ما قيمته (0.506) من التغيرات في مستوى كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمرونة تبسيط الإجراءات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.711). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة تبسيط الإجراءات يؤدي إلى زيادة في مستوى كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية بقيمة (0.711). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (104.523) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.224) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة تبسيط الإجراءات في كفاءة الأداء لشركة الطيران

الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

وإستناداً إلى النتائج المعروضة، قام الباحث باللجوء إلى تحليل المسار بإستخدام برنامج **Amos V.20** لبناء أنموذج مقترح يعرض الأوزان الإندارية والتأثيرية لكل متغير من المتغيرات المبحوثة. إذ أظهرت النتائج أن قيمة **Chi2** بلغت (413.421)، وبلغ قيمة مؤشر ملاءمة الجودة **(GFI) Goodness of Fit Index** (0.412) وهو غير مقارنة لقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة)، وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن **(CFI) Comparative Fit Index** (0.222) وهو غير مقارنة إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي **(RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation** (0.596) وهي أيضاً غير مساوية لقيمة الصفر، وهو ما يؤشر أن الأنموذج المقترح للتأثيرات غير دال إحصائياً (المواءمة التامة)، وبعد القيام بإجراء بعض العلاقات بين متغيرات الدراسة لتحقيق المواءمة التامة للأنموذج المقترح تبين أن قيمة **Chi2** بلغت (26.667) وهي ذات دلالة عند مستوى $\alpha \leq$ (0.05)، وبلغ قيمة مؤشر ملاءمة الجودة **(GFI) Goodness of Fit Index** (0.929) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة)، وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن **(CFI) Comparative Fit Index** (0.950) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي **Root Mean Square Error of Approximation** (0.049) وهي تقترب من قيمة الصفر، وهو ما يؤشر أن الأنموذج المعدل بعد إضافة مجموعة من العلاقات دال إحصائياً (المواءمة التامة)، وكما هو موضح بالجدول (4 - 21) والشكل (4 - 1).

جدول (4 - 21)

نتائج إختبار تحليل المسار وقيمة T لتأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية والعلاقة بينها في
جودة الأداء لشركة الطيران الكويتية

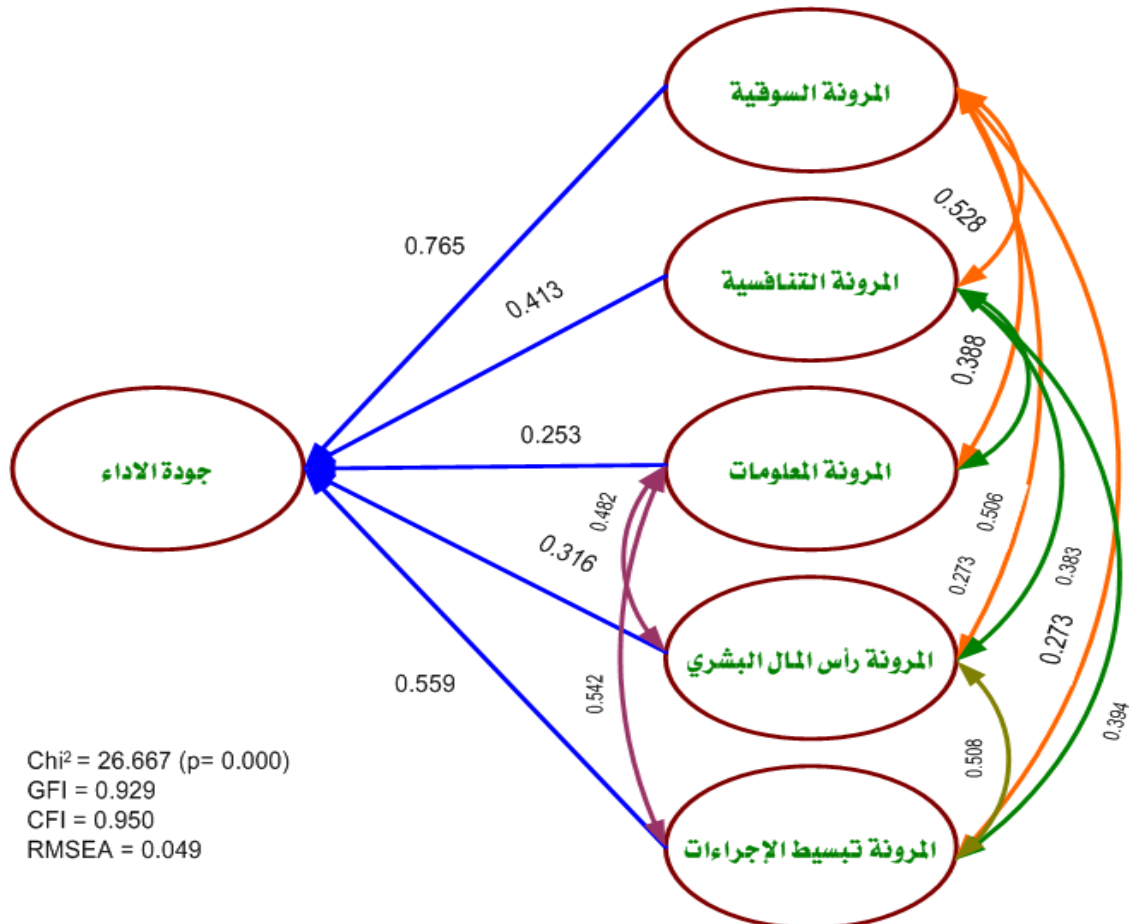
Sig* مستوى الدلالة	قيمة T	الخطأ المعياري	قيمة التأثير	البيان
0.000	8.014	0.073	0.765	← جودة الأداء المؤسسي المرونة السوقية
0.000	6.514	0.098	0.559	← جودة الأداء المؤسسي مرونة تبسيط الإجراءات
0.000	5.822	0.081	0.413	← جودة الأداء المؤسسي المرونة التنافسية
0.000	4.004	0.094	0.316	← جودة الأداء المؤسسي مرونة رأس المال البشري
0.007	2.719	0.107	0.253	← جودة الأداء المؤسسي مرونة المعلومات
0.000	6.551	0.081	0.528	↔ المرونة التنافسية المرونة السوقية
0.000	5.149	0.071	0.366	↔ مرونة المعلومات المرونة السوقية
0.000	4.222	0.065	0.273	↔ مرونة رأس المال البشري المرونة السوقية
0.000	4.069	0.067	0.273	↔ مرونة تبسيط الإجراءات المرونة السوقية
0.000	5.873	0.086	0.506	↔ مرونة المعلومات المرونة التنافسية
0.000	4.951	0.077	0.383	↔ مرونة رأس المال البشري المرونة التنافسية
0.000	4.899	0.080	0.394	↔ مرونة تبسيط الإجراءات المرونة التنافسية
0.000	5.856	0.082	0.482	↔ مرونة رأس المال البشري مرونة المعلومات
0.000	6.152	0.088	0.542	↔ مرونة تبسيط الإجراءات مرونة المعلومات
0.000	6.052	0.084	0.508	↔ مرونة تبسيط الإجراءات مرونة رأس المال البشري

إذ يتضح من الجدول (4 - 21) أن قيم التأثير تراوحت بين (0.253) لتأثير مرونة المعلومات على جودة الأداء كحد أدنى، و (0.765) لتأثير المرونة السوقية على جودة الأداء كحد أعلى. كما يبين الجدول أن قيمة t لمسار التأثير تراوحت بين (2.719) لمرونة المعلومات

← جودة الأداء. فيما بلغت قيمة t لمسار المرونة السوقية ← جودة الأداء المؤسسي (8.014) عند مستوى دلالة (0.000) و (0.000) على التوالي. كما يظهر الجدول أيضاً بالنسبة للعلاقات المضافة للوصول إلى المواءمة التامة للأنموذج المقترح أن قيم العلاقة تراوحت بين (0.273) للعلاقة بين المرونة السوقية ومرونة رأس المال البشري ومرونة تبسيط الإجراءات أيضاً كحد أدنى وبقيم معاملات المسار (4.222) ، (4.069) على التوالي، و (0.542) للعلاقة بين مرونة المعلومات ومرونة تبسيط الإجراءات كحد أعلى وبقيمة معامل المسار (6.152). والشكل 4 - 1 يوضح ذلك.

الشكل (4 - 1)

الأنموذج المقترح لتأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية والعلاقة بينها في جودة الأداء المؤسسي لشركة الطيران الكويتية



ومن خلال الشكل (4-1) الموضح أعلاه تبين للباحث بأن هناك تأثير مباشر لأبعاد المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، والمرونة التنافسية، ومرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، وتبسيط الإجراءات) على جودة الأداء، حيث كانت المرونة السوقية هي أعلى الأبعاد تأثيراً على جودة الأداء، وقد بلغت قيمة تأثيرها (0.765) بما يفسر أن الجهود التسويقية التي تقوم بها شركة الطيران الكويتية بشكل مستمر والتي تتمثل في جمع المعلومات والبيانات عن الأسواق المستهدفة للتعرف على طبيعة هذه الأسواق وماتحتوية من إختلافات في تفضيلات ومتطلبات العملاء، يسهم بشكل كبير في تحسين وتطوير جودة أدائها المؤسسي وجودة خدماتها المقدمة للعملاء في مختلف الأسواق، في حين كانت مرونة المعلومات هي الأقل تأثير على جودة الأداء حيث بلغت قيمة تأثيرها (0.253)، كما تبين من خلال الشكل (4-1) أن هناك علاقات إرتباط بين أبعاد المرونة الإستراتيجية، فكانت أقوى العلاقات الإرتباطية بين مرونة المعلومات وتبسيط الإجراءات حيث بلغت قيمة إرتباطهم (0.542)، مما يدل على أن شركة الطيران الكويتية لاتتخذ القرارات لتبسيط إجراءاتها إلا بعد أن تحصل على المعلومات من خلال التغذية العكسية الواردة من الموظفين ومن العملاء، كذلك كانت العلاقة الإرتباطية بين المرونة السوقية والمرونة التنافسية من العلاقات الأكثر إرتباط حيث بلغت قيمة إرتباطهم (0.528)، مما يدل على أن شركة الطيران الكويتية لاتقوم بالدخول في الأسواق الجديدة إلا إذا كانت قادرة على المنافسة والتميز فيها.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1-5) النتائج

(2-5) التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات مجتمع الدراسة، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات.

(5 - 1) النتائج

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالاتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي

1- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير المرونة السوقية أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، وقد تبين أن الشركة تأمل بزيادة حصتها السوقية من خلال الخدمات التي تقدمها، وإنها تهدف لزيادة عدد الأسواق التي تقدم فيها خدماتها في إطار خطتها الإستراتيجية، وهي تخطط لزيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها من خلال خطة مبرمجة، كذلك تبين أن الشركة تعمل على إيجاد آلية لتغيير الأسواق المختلفة التي تتعامل معها.

2- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير المرونة التنافسية أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، وقد تبين أن الشركة تعمل على الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات بما يطور من مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وتتابع عن كثب توجهات الشركات المنافسة لدراستها وانعكاسها على الخدمات التي تقدمها، كذلك تبين أن الشركة تخطط بشكل إستراتيجي للتميز في الأسواق التي

تقدم خدماتها فيها وتقوم بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من الخدمة.

3- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير مرونة المعلومات أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، وقد تبين أن الشركة تستفيد من نظم المعلومات المطلوبة وذلك لتطوير خدماتها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وهي توفر المعلومات اللازمة للعاملين بما يمكنهم من التعامل مع الآخرين وتقديم خدمة مميزة بأقل جهد ووقت، كذلك تبين أن الشركة تعمل على تخزين جميع المعلومات بأسلوب منظم وبما يسهل الرجوع عليها عند الحاجة، فضلاً عن أنه يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد متخذ القرار على صياغة إستراتيجيات وسياسات للشركة.

4- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير مرونة رأس المال البشري أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، وقد تبين أن الشركة تعمل على تحفيز العاملين من أجل تقديم أقصى جهودهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، كما تبين أن العاملون في الشركة يتميزون بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة، وتبين أن الشركة تعمل على تدريب الأفراد العاملين لإملاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم خدمة مميزة للمتعاملين، فضلاً عن أنه يتم تنظيم الاتصالات الأفقية والعمودية لدى العاملين بما ينسجم مع رسالة ورؤية الشركة.

5- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير تبسيط الإجراءات أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، وقد تبين أن الشركة تحرص على ضمان إنسابية أداء الخدمات وبشكل يؤدي الى تقديم خدمة متميزة وتحرص أيضاً على أداء الاعمال المتشابهه في عملية واحدة وعلى أداء العمل بدون حدوث تضارب، كذلك تبين أن الشركة تسعى دوماً لتقليص الإجراءات الروتينية الزائدة مما يؤدي إلى إنجاز الخدمات بسرعة مع المحافظة على الدقة في الإنجاز.

6- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير كفاءة الأداء أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، وقد تبين أن الشركة تقوم بالإستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام الخاصة بها، وأنه يتم إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد، كذلك تبين أن الإدارة تحرص على إلتزام العاملين بإنجاز المهام وفقاً للخطط الموضوعة، وأنه يتم تقييم العاملين وفق مستويات الأداء التي يقومون بها إن الشركة تستخدم مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.

7- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي لمتغير فاعلية الأداء أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، وقد تبين أن الشركة تعمل على دفع الموظفين نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق الخطة المرسومة، كذلك تبين أن المديرين يركزون على العلاقات الإنسانية وزرع روح الفريق وخلق جو من الألفة في علاقتهم مع العاملين من أجل تحقيق الأهداف، وتبين أيضاً أن الإدارة تقوم بممارسة الرقابة على أساس النتائج النهائية للعمل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات

1- أظهرت نتائج إختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات) في جودة الأداء لشركة الطيران الكويتية، وذلك من وجهة نظر مدراء الدوائر ومدراء الإدارات في شركة الطيران الكويتية، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وفسرت أبعاد المرونة الإستراتيجية ما نسبته (0.524) من تباين المتغير التابع جودة الأداء لشركة الطيران الكويتية.

2- أظهرت نتائج إختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات) في فاعلية الأداء لشركة الطيران الكويتية، وذلك من وجهة نظر مدراء الدوائر ومدراء الإدارات في شركة

الطيران الكويتية، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وفسرت أبعاد المرونة الإستراتيجية ما نسبته (0.552) من تباين المتغير التابع فاعلية الأداء.

3- أظهرت نتائج إختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات) في كفاءة الأداء لشركة الطيران الكويتية، وذلك من وجهة نظر مدراء الدوائر ومدراء الإدارات في شركة الطيران الكويتية، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وفسرت أبعاد المرونة الإستراتيجية ما نسبته (0.535) من تباين المتغير التابع كفاءة الأداء.

(5 - 2) التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات لشركة الطيران الكويتية والتي إنبثقت من المجالات الأكثر ضعفاً وأظهرتها الدراسة، وهي ضرورة إعطاء الشركة أهمية للمجالات الآتية:

1- تعزيز مفهوم المرونة الإستراتيجية وأبعادها في شركة الطيران الكويتية، وذلك لإهميتها ودورها في جعل الشركة مرنة في التكيف مع المتغيرات البيئية على المدى البعيد، بما ينعكس على جودة أدائها في الأسواق المختلفة.

2- تفعيل دور الإدارات المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي في شركة الطيران الكويتية، وزيادة القدرات الإدارية للإدارات العليا، لزيادة مرونتها وتبسيط الهيكل التنظيمي وفي ذات الوقت إبقاء السيطرة على الوظائف الغير أساسية.

3- التخطيط دوماً لتقديم خدمات مميزة ومتابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق والعمل على تلبية إحتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية .

- 4- إعطاء الأولوية والإهتمام لتحسين المرونة السوقية، وذلك بسبب أثرها الكبير والمباشر على الحفاظ على جودة أداء شركة الطيران الكويتية.
- 5- ضرورة قيام شركة الطيران الكويتية بتقليل الزمن المستغرق لتطوير خدماتها، والتميز على المنافسين من خلال التنوع والسرعة في تقديم هذه الخدمات، وإجراء التعديلات اللازمة لتلائم مع إحتياجات ورغبات العملاء في الأسواق التي تتعامل معها.
- 6- ضرورة إعطاء شركة الطيران الكويتية، المزيد من الإهتمام في مجال تطوير قدرة ومرونة العاملين فيها على أداء عدد من المهام الغير متجانسة مع الحفاظ على جودة الأداء النهائي، وذلك من خلال تصميم الدورات التدريبية ذات العلاقة.
- 7- ضرورة تشجيع شركة الطيران الكويتية لموظفيها على تقديم أفكارهم الإبداعية، بما يحسن من نوعية الخدمة المقدمة وبما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من الخدمة.
- 8- إستفادة الشركة من نظم المعلومات المطلوبة وذلك لتطوير خدماتها كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وأن تعمل على معالجة البيانات لتحليل ودعم القرار فيها.
- 9- قيام شركة الطيران الكويتية بزيادة عدد العاملين وساعات العمل أو تقليلهما كلما دعت الحاجة إلى ذلك لتناسب مع طبيعة وحجم العمل المطلوب إنجازه، وإن يتوافق ذلك مع تحفيز العاملين الجادّين والملتزمين بعملهم والتميّزين دون أي تمييز.
- 10- السعي بإستمرار لتقليص الإجراءات الروتينية الزائدة مما يؤدي إلى إنجاز الخدمات بسرعة مع المحافظة على الدقة في الإنجاز، وذلك لإعطاء صورة ذهنية جيدة لدى العاملين والمستفيدين عن طبيعة الثقافة التنظيمية في شركة الطيران الكويتية وطبيعة الخدمات التي تقدمها.

11- التأكيد على أهمية ترقية العاملين في ضوء إنجازاتهم من خلال معايير دقيقة للأعمال التي يقومون بها في الشركة.

12- قيام الشركة بتمية حب العمل وبث روح التحدي لدى العاملين وتشجيعهم على تبني أسلوب الرقابة الذاتية في العمل، بما يمكنهم لأن يكونوا على قدر كبير من المسؤولية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- سورة الكهف (30).
- حديث شريف، أبويعلي عن عائشة رضي الله عنها في مجمع الزوائد كتاب الإيمان، الجزء 4، ص: 98 ، والجامع الصغير للسيوطي، الجزء 1، ص: 177.
- أبو الجدائل، حاتم (2008) "المفاهيم والأسس - الإدارة الإستراتيجية في النقل صناعة النقل الجوي"، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- أبوجليل، محمد منصور، (2007) ، قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات مكاتب الإستشارات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- أبو عامر، آمال (2008)، " واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، قسم اصول التربية، الإدارة التربوية.
- إدريس، وائل محمد، و الغالبي، طاهر (2012) " السيناريو والعملية التخطيطية"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- إدريس، وائل محمد، و الغالبي، طاهر (2013) " إختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي بإتخاذ القرارات الإستراتيجية. دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية."، المجلة العربية للإدارة، مجلد 33، العدد 1 يونيو(حزيران) 2013.

- إسماعيل، عماد (2011) " خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى. دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة.
- إيمان، نور الدين، و صورية، كحول (2008)، بحث حول " الكفاءة ، الفعالية ، أخلاقيات المؤسسة : وجهة نظر أصحاب المصلحة "، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- بدر، رشاد (2009). " أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- براين، ووكر (2013) " ما المرونة؟ " مجلة الإقتصادية، العدد 7285 ،
http://www.aleqt.com/2013/07/17/article_770998.html .
- برنوطي، سعاد نائف، (2005). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- البلوي، محمد (2009). "أثر برنامج تدريبي قائم على التحصين ضد الضغط وإدارة الوقت في خفض ضغوط العمل وتحسين الكفاءة الذاتية المدركة لدى المعلمين في منطقة الجوف في السعودية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بوقريط ، فاطمة (2011) " فعالية التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - الطاهير - ولاية جيجل"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

- تيشوري ، عبدالرحمن (2012) " تبسيط الإجراءات ليحب المواطن الدولة " ، موقع الحوار المتمدن ، العدد (3739) ، بتاريخ (2012/5/26) ،الموقع الفرعي في الحوار المتمدن: <http://www.ahewar.org/m.asp?i=906>

- تيمجدين، عمر(2013) "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية. دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .

- الجبوري، حيدر جاسم، (2011)، "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

- جلال الدين، بوعطيط (2009) "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونغاز عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري محمود قسنطينة ،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، الجزائر .

- حمزاوي، شريف (2010)، " الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" الموافق 2010/5/12 ، جامعة سعد دحلب - البلدية، الجزائر .

- الحيمر، راشد (2009). "رضا الزبائن عن خدمات شركات الطيران الكويتية: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- الخزامى، عبد الحكيم، (2008)، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، القاهرة، مكتبة إبن سينا.

- الداوي، الشيخ (2010) " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث ،عدد7 ، جامعة مرقلة، الجزائر .

- داوي، الطيب (2007) "أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية" ، مجلة الباحث، العدد5، ص: 39-44 .
- الدجني، إياد علي (2011) " دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة ،جامعة دمشق، الجامعة العربية السورية .
- دزه، عبدالباري، (2003)، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدوري، زكريا، صالح، أحمد علي، (2009). "إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في شركات أعمال الألفية الثالثة". عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ديسلر، (2007) "إدارة الموارد البشرية"، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
- رجب، عادل (2005) " تحرير قطاع النقل الجوي:الفرص والتحديات"، المركز المصري للدراسات الإقتصادية، ورقة عمل رقم (109).
- الزهيري , مروة عبد الكريم، (2010) . "دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الأنهيار التنظيمي" رسالة ماجستير، جامعة الكوفة .
- الساعدي ، مؤيد نعمة (2011) " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" الوراق للنشر والتوزيع،عمان - الأردن.
- السامرائي، برهان الدين (2012) " دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة " ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، www.abahe.co.uk . المملكة العربية السعودية .

- سراج ، عبدالله (2005) " أهمية خصائص المعلومات في بناء إختيار قرارات المنظمة " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد (4) ، ص 131 .
- سعاد، بعجي (2007) " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة : مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية منطقة سطيف- CLP المتعددة نفضال مسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- سمية، قداش (2011) " أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة. دراسة حالة إتصالات الجزائر موبيليس " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاضم (2010). "نظرية المنظمة". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشنطي، محمود عبدالرحمن(2006)" أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية . دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة "، الجامع ة الإسلامية - غزة.
- صليحة، شامي(2010)" المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة حالة جامعة (أحمد بوقرة) بومرداس"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمهورية الجزائرية.
- الصميدعي،محمود (2010). "إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي"، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الصوفي، حمدان (1998) " مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- الصياح ، عبدالستار (2009) "المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية"، كلية الاميرة عالية جامعة البلقاء التطبيقية ،السلط-الادرن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،المجلد:22، ص 133-97 .
- الصيرفي، محمد (2008) " الإدارة الإستراتيجية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- عايش، شادي (2008) " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- العجلة، توفيق (2009) " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- العدلوني، محمد أكرم (2002). "العمل المؤسسي". بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- عبدالحليم، محمد ويوسف بحر (2006). "مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة" ، مجلة الجامعة الإسلامية" ، المجلد 15، العدد الأول،ص: 284 .
- عبدالرحمن، بن عنتر (2008) "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث ، العدد 6، جامعة بومرداس، ص 183-175 .

- عبدالرحيم، عاطف (2012) " أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية. دراسة ميدانية تطبيقية علي مجموعة من الشركات المصرية"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 5، العدد 10.
- العطوي، مهدي (2012) " أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال" دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الأنشائية في محافظة النجف .
- عفيلى، عمر وصفي (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العواودة، وليد (2007). "أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العيد ، ختيم محمد (2009) " إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة . دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجمهورية الجزائرية.
- قريشي، محمد الصالح (2011) " إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات " ، المؤتمر الدولي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر .
- القرعان، زكريا علي (2007) " أثر مرونة التصنيع على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأثاث العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية - سحاب"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت ، المملكة الأردنية الهاشمية.

- القريوتي، محمد قاسم (2006)، "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، عمان، دار وائل للنشر.

- ليندة، فليسي (2012) "واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز". دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أمحمد بوقرة " بومرداس"، الجمهورية الجزائرية.

- محمد، آيات ، محمد، عصام (2008). "العوامل المؤثرة في أداء إدارة علاقات الزبائن في شركات الطيران العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

- محمد، فاطمة، نجم، بان (2009) "أثر الملكية في المرونة المالية للمصارف دراسة مقارنة بين مصرفي الشرق الأوسط العراقي للإستثمار ومصرف الإستثمار السعودي"، مجلة الإقتصاد الخليجي، العدد 16، ص: 195-222.

- مخيمر، عبدالعزيز جميل، وجوده، عبدالمحسن عبدالمحسن، وفوزي، ناجي محمد وعبدالقادر، عبدالقادر محمد، ومحمد، سعد عبدالحميد (2000). "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية". القاهرة: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- المدهون، محمود (1999). "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظمات الكيماوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: الأردن.

- المدهون، منى، والبطنجي، عبير (2013) " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة" ، الجامعة الإسلامية غزة.

- المرسي، إيمان (2009). "تصميم وإثراء الوظيفة العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات الإدارية الحديثة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عين شمس، مصر.
- المرسي، جمال الدين محمد، وأبو بكر، مصطفى محمود، وجيه، طارق رشدي (2006)، "التفكير الإستراتيجي - الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)"، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع.
- مرسي، نبيل محمد (2003) "الإدارة الإستراتيجية". تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- المطرودي، سليمان بن صالح (2012) " المرونة بين التطبيق والفوضى والإهمال"، صحيفة الجزيرة، العدد 14352، الموافق : السبت : 2012/01/14.
- المعاضيدي، معن، والطائي، أيمن (2011). "إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 105، المجلد 3، جامعة الموصل، ص ص 111-140.
- مقداي، يونس، والصريرة، خالد، والشورة محمد (2012) "المعرفة السوقية ودورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.

- مهنا، إبراهيم (2006) " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- النجار، فايز جمعة، والحوري. فالح عبد القادر (2008)، "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الادارية والاجتماعية والقانونية، العدد (2)، المجلد، (30)، ص57.
- نصيرة، علاوي (2011) " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- النعيمي، محمد عبد العال ، و صويص، راتب جميل ، و صويص، غالب جميل (2011) " إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات " عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- النميان، عبدالله (2003) " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية : دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- هافارد، بوب (2001) "تحو النجاح - كيف تقيم أداء موظفيك"، (ط1) ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- الهزيمة، أحمد صالح (2009) " دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد (1) ، المجلد (25).

- الوقفي، علي عوض (2004). "تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

- يحيوي، إلهام (2007). "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة (باتنة)", مجلة الباحث، العدد 5، جامعة باتنة، ص 45-60.

- يحيى، بسمة (2010). "أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Abbott, A. and Banerji, K. (2003), "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol. 9, No, 3, P: 42-66.

- Adam J. Bock, Tore Opsahl, Gerard George & David M. Gann (2011). "The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation", **Journal of Management Studies**, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1533742>.

- Alexander, Diane M, (2006) "How do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee, Attitudes, Effectiveness And Performance?", Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series, University of Rhode Island.

- Annalies Vanderhaeghe and Suzanne de Treville (2003), **“Losing the Fight with Flexibility: the Xygma Plant ”** Supply Chain Forum An International Journal Vol. 4 - N°1 – 2003 p: 64 , www.supplychainforum.com.
- Arazi Bin Idrus and Mahmoud Sodangi (2010) **“Framework for Evaluating Quality Performance of Contractors in Nigeria”** ,Internatinal Journal of Civil & Environmental Engineering IJCEE-IJENS Vol: 10 No: 01, p:34-39.
- Bao , Yj& Olson, Bradley &Yuan, Wenlong ,(2008)," **Defensive And Expansion Responses To Environmental Shocks In China: Interpreting the 2008 Economic Crisis "**,Faculty of Management, University of Lethbridge.
- Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh., (2004), **“Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success”**, **Global Journal of flexible Systems Management**, Vol.5, No2, p: 11-22.
- Bielawska , Agnieszka Zakrzewska (2011), **“Flexibility of Strategy in High-Tech Enterprises ”** International Conference on Economics, Business and Management, IPEDR vol.22 (2011), IACSIT Press, Singapore.
- Brown, D.R & Harvey, D (2006), **“An Experiential Approach to Organization Development”**, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Choong, K. (2008). **“Intellectual Capital: definitions, categorization and reporting models”**, **Journal of Intellectual Capital**, 9 (4): 609-638.

- Cocky Hilhorst, Martin Smits & Eric van Heck (2005). **“Strategic Flexibility and IT Infrastructure Investments- Empirical Evidence in Two Case Studies.**
- Daft, R. L. (2011). **“Organization Theory and Design”**. United State of America: South Western College.
- De Toni, A. D. and Tonchia, S. (1998). **“ Manufacturing Flexibility; a Literature Review”**. **International Journal of Production Research**. Vol, 36, No, 6, P:587-617.
- De Toni, A. D. and Tonchia, S. (2005). **“Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities”**. **Omega**. Vol, 33. No, 6, p: 516 -525.
- Durrani, B., Obaid U. & Sabeeh U. (2011), **"Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan"**, **Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business**, Vol. 2, No.9, pp. 286-299.
- Elcio,T and Cristina,G (2005), **“ Drivers and sources of supply flexibility: An exploratory study”**, Universitat Pompeu Fabra, ESADE Business School - Universitat Ramon Llull.
- Gibson, Donald . E&Doty, D.Harold (,2005) **"The Effects Of Flexibility In Employee Skills, Employee Behaviors, And Human Resource Practices On Firm Performance"**Journal Of Management, Vol. 31 No. 4, August 1-19 .

- Gosling **determinant**, J., Purvis, L. & Naim, M.M., (2010). "**Supply chain flexibility as a of supplier selection**" . Internation Journal of Production Economics, 128(1), pp.11-21.
- Grant, R. M (2005). "**Contemporary Strategy Analysis**". 5th Edition Oxford, Blackwell Publishing.
- Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001), "**Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility**", Journal of Marketing, Vol. 65, (April), pp. 67-80.
- Hsien, k. Yang, L. Lie,W. Chia-Yu ,D.(2006) "**Flexibility and performance of MNEs: Evidence from Taiwan**" International Journal of business, Vol. 11, NO(4), p: 1083–4346.
- Hsu, H. (2006). "**Knowledge Management and Intellectual Capital, Unpublished doctoral dissertation**", Southern Illinois University Carbondale.
- Ishaq, Hafiz Muhammad, Iqbal, Muhammad Zahid, Zaheer Arshad (2009), "**Efficient performance evaluation - results and harms in the Pakistani organizations**", European Journal of social sciences, Vol. 10, No 3.
- Jansch, K. (2009). "**Strategic Management in Mass Customization Enterprises in Germany and Russia: An Empirical Based Spotlight on Strategy**". Advances in Production and Management 4 (2009) 1 special, 59 – 68
- Jones, G. R. (2004). "**Organizational Theory, Design, and Change**". New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.

- Katsuhiko, S. and Hitt, M. A. (2004). **“Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions”**. **Academy of Management Executive**. Vol, 18, No, (4), p: 44 – 58.
- Kuvas, B., (2006), **“Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation”**, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 17, No. (3), pp. 504-522.
- Lawrence R. Ness, (2005). **“Assessing The Relationships among IT Flexibility, Strategic Alignment and Effectiveness: Study Overview and Findings”**, **Journal of information Technology Management”** , V (XVI), Number 2.
- Malhotra, N. K. (2004), **Marketing research**, New Jersey: Prentice Hall.
- Maciocha, Agnes and Kisielnicki, Jerzy (2013) **“Intellectual Capital and Corporate Performance”** **Electronic Journal of Knowledge Management**, Volume 9 Issue 3 p: 271- 283.
- Miltenbur, Peter(2003) **“Effects Of Modular Sourcing On Manufacturing Flexibility In The Automotive Industry”** University Rotterdam.
- Mintzberg, Henry., & Quinn, James., (2006). **Strategy Process**, 3rd ed., Prentice-Hall Inc., United States of America.
- Olalekan Usiobai of Asikhi , (2006), **“Market- Focused Strategic Flexibility and Sales Growth: Empirical Evidence from Nigeria”**, Thesis Doctor of Business Leadership, of South Africa.

- Philemon, O, (2007). **“Marketing airline services in Malaysia: a Consumer Satisfaction orientation approach. Innovative marketing”**, journal, issue 2, volume6, pp 34-89.

- Olsen, E. (2007) **"Strategic Planning for Dummies, Wiley Publishing, Inc"**. Indianapolis, Indiana. USA

- Rajshekhar ,G. Javalgi,W. Whipple,K. Ghosh, Robert,Y.(2005)**“ Market Orientation, Strategic Flexibility, And Performance: Implications For Services Providers” Journal of Services Marketing**, Vol: 19 Issue: 4, p: 212-221.

- PAUWELS, Peter; Matthyssens, Paul.(2004) **"Strategic flexibility in export expansion: growing through withdrawal"**. **International Marketing Review**, 21(4/5), 2004, 496-510.

- Peterson, W. and Gijssbers, G. and Wilks, M. (2003).**” An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations”**,. **journal of organizational computing and Electronic Commerce**. Vol, 129, No (1), pp: 18-38.

- Roberts, Norman & Stockport, Gary J., (2009), **“Defining Strategic Flexibility”**, **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol. 10, No. 1: 27-32.

- Stefan Roll, (2010) **"An empirical study of the supply chain relationships among strategy, flexibility and performance"** Faculty Management Sciences Open University of the Netherlands.

- Voola, R. and Muthaly, S. (2005). **“Strategic Flexibility And Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation.”** ANZMAC 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation, University of Western Australia, Australia (5-7) December 2005.”
- Wheelen 1 .Thomas. and Hunger, 1. David (2004) .”**Strategic Management and Business Policy**”, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- William.M, Gerald. G,and David. C (2008) ”**Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility**” ,www.computer.org.
- Wuttigrai Ngamsirijit, BEng, MSc (2008) **“Manufacturing Flexibility Improvement”**. Case studies and survey of Thai automotive industry, Thesis submitted to the University of Nottingham, for the degree of Doctor of Philosophy.
- Vicky,A., Tanya,B., Joseph,C., Steve,S.(2008) **“Enhancing Strategic Flexibility And Performance Through Risk Management:The Enabling Role Of It Integration”** University of Central Florida , University of Melbourne.
- Xiaoli, X., Yinghong, W and Zhijian, H, (2006). **“The impact of service quality, satisfaction, value and switching barrier on customer loyalty in Chinese airline industry”**, paper presented to International Conference on Service Systems and Service Management, Volume 2, Issue , 25-27 Oct.2007, pp1316 – 1321.

- Yonggui, W. and Hing-po, Lo. (2004). **“Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework”**. **Customer Relationship**. Vol, 14, NO, 2,P: 34-59.

- Zhou, K. and Wu, K. (2010). **“Technological capability, strategic flexibility, and product innovation”**. **Strategic Management Journal**, 31, 547-561.

- Zwick, T., (2006), **“The impact of training intensity on establishments productivity**. **Labor Economics**, Vol. 11, pp. 715-740.

الملحق (1)

جامعة الشرق الأوسط
كلية الأعمال / قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب:

أختي المستجيبة:

تحية إحترام وتقدير,,,

إستبانه حول موضوع:

أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة
الطيران الكويتية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة, يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) من جامعة الشرق الأوسط، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

وشكراً لتعاونكم

الباحث :

فهد عواد عابر الغنزي

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (x) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 30 إلى 39 سنة

أقل من 30 سنة

40 سنة فما فوق

4- المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دبلوم متوسط

دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة:

5 إلى أقل من 10 سنة

أقل من 5 سنوات

10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: معلومات حول متغير الدراسة المستقل: المرونة الإستراتيجية

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل أبعاد متغير الدراسة المستقل المتمثل **بالمرونة الإستراتيجية**، يرجى قراءتها وبيان رأيكم في كل منها، وذلك بوضع إشارة (x) على الإجابة المحاكية لكل عبارة.

المرونة السوقية

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهدف إدارة شركة الطيران الكويتية لزيادة عدد الأسواق التي تقدم فيها خدماتها في إطار خطتها الإستراتيجية.					
2	تعمل الشركة على إيجاد آلية لتغيير الأسواق المختلفة التي تتعامل معها.					
3	تأمل الشركة بزيادة حصتها السوقية من خلال الخدمات التي تقدمها.					
4	تلبى الشركة حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي تتعامل معها.					
5	تستطيع الشركة تلبية احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية للوصول لمستوى خدمات متميز.					
6	تخطط الشركة لزيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها من خلال إطار خطة مبرمجة.					
7	تعمل الشركة على تقديم عروض متنوعة و إدخال خدمات جديدة سعياً منها للوصول لتقديم خدمات مميزة.					
8	تعمل الشركة وبشكل مستمر على تعديل نوعية الخدمة المقدمة بما يتفق مع متطلبات وحاجات السوق العاملة فيه.					

المرونة التنافسية

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	تخطط الشركة بشكل إستراتيجي للتميز في الأسواق التي تقدم خدماتها فيها.					
10	تعمل إدارة الشركة على متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم خدمات مميزة.					
11	تقوم الشركة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستخدمين من الخدمة.					
12	تعمل الشركة على ضبط نفقاتها وتطوير أساليبها لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.					
13	تتابع الشركة عن كثب توجهات الشركات المنافسة لدراستها وإنعكاسها على الخدمات التي تقدمها.					
14	تؤكد إدارة الشركة دوماً على ضرورة الابتكار والإبداع بما يحسن من نوعية الخدمة المقدمة.					
15	تعمل الشركة على الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات بما يطور من مستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين.					
16	تخطط الشركة دوماً لتقديم خدمات مميزة قبل المنافسين بما يحقق لها النمو والإستمرارية.					

مرونة المعلومات

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تعمل الشركة على تخزين جميع المعلومات بأسلوب منظم وبما يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.					
18	توفر الشركة المعلومات اللازمة للعاملين بما يمكنهم من التعامل مع الآخرين وتقديم خدمة مميزة بأقل جهد ووقت.					
19	تعتمد إستراتيجيات وسياسات الشركة على جمع المعلومات التفصيلية وتحليلها بشكل علمي ومدروس.					
20	تعمل الشركة على معالجة البيانات لتحليل ودعم القرار فيها.					
21	تستفيد الشركة من نظم المعلومات المطلوبة وذلك لتطوير خدماتها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.					
22	تقوم الشركة بإستقطاب الخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات للإستفادة من خبرتهم في تطوير خدمات الشركة.					
23	تعمل الشركة على الإستفادة من البرامج الجديدة التي تهدف إلى تطوير أدائها في الأسواق المختلفة.					

مرونة رأس المال البشري

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	تعمل الشركة على تدريب الأفراد العاملين لإمتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم خدمة مميزة للمتعاملين.					
25	تقوم الشركة بزيادة عدد العاملين وساعات العمل أو تقليلهما كلما دعت الحاجة إلى ذلك.					
26	يتميز العاملون في الشركة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.					
27	يوجد لدى العاملين إستعداد لتلبية احتياجات العمل ببذل جهود واضحة لتحقيق ذلك.					
28	تعمل الشركة على تحفيز العاملين من أجل تقديم أقصى جهودهم لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.					
29	يتم توجيه العاملين لإستثمار مهاراتهم للعمل بروح الفريق.					
30	يتم تنظيم الاتصالات الأفقية والعامودية لدى العاملين بما ينسجم مع رسالة ورؤية الشركة.					

تبسيط الإجراءات

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	تحرص الشركة على أداء الأعمال المتشابهه في عملية واحده .					
32	تسعى الشركة دوماً لتقليص الإجراءات الروتينية الزائدة مما يؤدي إلى إنجاز الخدمات بسرعة مع المحافظة على الدقة في الإنجاز.					
33	تحرص الشركة على ضمان إنسابية أداء الخدمات وبشكل يؤدي الى تقديم خدمة متميزة.					
34	تقوم الشركة دوماً بالتعرف على احتياجات المستفيدين بحيث تتمكن من تقديم الخدمات اللازمة لهم بأقل جهد ووقت ممكن.					
35	تقوم الشركة بحذف الخطوات غير الضرورية .					
36	تحرص الشركة على أداء العمل بدون حدوث تضارب.					

القسم الثالث: معلومات حول متغير الدراسة التابع: جودة الأداء

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل مؤشرات متغير الدراسة التابع المتمثل **بـ جودة الأداء**، يرجى قراءتها وبيان رأيكم في كل منها، وذلك بوضع إشارة (x) على الإجابة المحاذية لكل عبارة.

كفاءة الأداء

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	يتم الإستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام الخاصة بشركة الطيران الكويتية.					
38	يتم تقييم العاملين وفق مستويات الأداء التي يقومون بها في الشركة.					
39	يتم ترقية العاملين في ضوء إنجازاتهم من خلال معايير دقيقة للأعمال التي يقومون بها في الشركة.					
40	يتم إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد.					
41	تتوفر بالشركة الحوافز لجميع الموظفين الجادّين والملتزمين بعملهم والتميّزين دون أي تمييز.					
42	تشجع الإدارة العاملين على إبتكار طرق جديدة في العمل.					
43	تحرص الإدارة على إلتزام العاملين بإنجاز المهام وفقاً للخطط الموضوعة.					
44	تستخدم مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.					
45	يتم تحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم في تحقيق الأهداف.					

فاعلية الأداء

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46	تعمل الشركة على دفع العاملين نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق الخطة المرسومة.					
47	تتمى الشركة لدى العاملين حب العمل والتحمي بما يمكنهم أن يكونوا على قدر كبير من المسؤولية.					
48	تشجع الشركة العاملين على تقديم أفكارهم الإبداعية.					
49	يؤدي العامل عمله بنفس مستوى الجودة عند زيادة حجم العمل.					
50	تعتمد الإدارة معايير علمية لرقابة أداء العاملين.					
51	تقوم الإدارة بممارسة الرقابة على أساس النتائج النهائية للعمل.					
52	تشجع الإدارة العاملين على تبني أسلوب الرقابة الذاتية في العمل.					
53	يركز المدير على العلاقات الإنسانية وزرع روح الفريق وخلق جو من الألفة في علاقته مع العاملين من أجل تحقيق الأهداف.					

❖ هل لديك ملاحظات أخرى :

(إنتهت الإستبانة شاكرًا لكم حسن تعاونكم)

ملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة محكمي إستبانة الدراسة

الجامعة	الاسم	التسلسل
جامعة الكويت	الاستاذ الدكتور آدم غازي العتيبي	1
جامعة الشرق الأوسط	الدكتور أمجد طويقات	2
جامعة الشرق الأوسط	الدكتور عبدالله أبو سلمى	3
جامعة الشرق الأوسط	الدكتور مراد عطيانى	4
جامعة الكويت	الدكتور هليل المطيري	5
جامعة الكويت	الدكتور يوسف محمد المطيري	6