

# أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية

دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية

إعداد

بسمه و ليد سليم الشيخ يحيى

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

مايو / 2010 م

# تفويض

أنا الموقع أدناه " **بسمة وليد سليم الشيخ يحيى** " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ

من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات

العلمية عند طلبها.

الاسم: **بسمة وليد سليم الشيخ يحيى**

التوقيع:

التاريخ: **2010 / 5 / م**

# قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

**أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات**

**الإستراتيجية : دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية**

وأجيزت بتاريخ 2010 / 5 / 9 م

<u>التوقيع</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	
.....	رئيساً	الدكتور صباح حميد آغا
.....	عضواً	الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي
.....	عضواً خارجياً	الدكتور هالة عبد القادر

# شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ عليّ بفضلته ونعمته التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ؟؟؟؟؟؟؟

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لصانع المعرفة في جامعة الشرق الاوسط أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، وكان مثلاً للعلماء المتواضعين في توجيهاته وتشجيعه المتواصل، والذي كان أقرب لي من ظلي، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

وأقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيراً.

**بسمه وليد سليم الشيخ يحيى**

# الإهداء

إلى .....

من قال بحقهما الله (وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الْجَبَلِ مِنَ الرِّحْمَةِ)

والدي ... براً واحساناً

كل من ساندني ووقف بجانبني

أخي وأخواتي

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ...

بسمه وليد سليم الشيخ يحيى

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1-1) : المقدمة
4	(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1) : أهمية الدراسة
6	(4-1) : أهداف الدراسة
7	(5-1) : فرضيات الدراسة
9	(6-1) : حدود الدراسة
10	(7-1) : محددات الدراسة
11	(8-1) : التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
15	(1-2) : المقدمة
15	(2-2) : عدم التأكد البيئي
26	(3-2) : المرونة والمرونة الإستراتيجية
34	(4-2) : القرارات الإستراتيجية
38	(5-2) : العلاقة بين متغيرات الدراسة
40	(6-2) : الدراسات السابقة
50	(7-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
51	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
52	(1-3) : المقدمة
52	(2-3) : منهج الدراسة
53	(3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها
54	(4-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
56	(5-3) : أنموذج الدراسة
57	(6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
59	(7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
60	(8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
63	الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
64	(1-4): المقدمة
65	(2-4): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
76	(3-4): اختبار فرضيات الدراسة
108	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
109	(1-5): المقدمة
109	(2-5): النتائج
111	(3-5): الاستنتاجات
112	(3-5): التوصيات
114	قائمة المراجع
115	أولاً: المراجع العربية
116	ثانياً: المراجع الأجنبية
126	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
53	أسماء الشركات الصناعية المنتمة إلى اتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية	1 - 3
55	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	2 - 3
61	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	3- 3
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية الحركية	1- 4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية العوائية	2- 4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية عدم التجانس	3- 4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية المرونة السوقية	4- 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية المرونة الإنتاجية	5- 4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية المرونة التنافسية	6- 4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	7- 4

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
77	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لعدم التأكد البيئي على المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	8 - 4
79	نتائج اختبار تأثير الحركية على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	9 - 4
81	نتائج اختبار تأثير العدائية على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	10 - 4
83	نتائج اختبار تأثير عدم التجانس على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	11 - 4
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للمرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	12 - 4
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للمرونة السوقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	13 - 4
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للمرونة الإنتاجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	14 - 4

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للمرونة التنافسية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	15 - 4
91	نتائج اختبار تأثير عدم التأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية ؛ عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية	16 - 4
94	نتائج اختبار تحليل المسار لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية	17 - 4
98	نتائج اختبار تحليل المسار للحركية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية	18 - 4
101	نتائج اختبار تحليل المسار للعدائية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية	19 - 4
104	نتائج اختبار تحليل المسار لعدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية	20 - 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الشكل
23	المستويات الأربعة لعدم التأكد البيئي	1 - 2
56	أنموذج الدراسة	1 - 3
69	خلاصة نتائج متغير عدم التأكد البيئي لمحاوره الأساسية	1 - 4
74	خلاصة نتائج متغير المرونة الإستراتيجية لمحاوره الأساسية	2 - 4
105	الأنموذج المختبر الموضح لعلاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض	3 - 4

# قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
127	قائمة بأسماء المحكمين	1
128	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

# أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي

## واتخاذ القرارات الإستراتيجية

دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية

إعداد

بسمة وليد سليم الشيخ يحيى

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد

البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع

المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار

الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من

(180) مفردة.

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل

الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة

وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بمتغيراتها على المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).
5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحركية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).
6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعدائية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).
7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

# **ABSTRACT**

## **The Impact of Strategic Flexibility As a Mediator Variable between Environmental Uncertainties and Strategic Decision Making**

**An Applied Study on Jordanian Human Drugs Industrial Companies**

Prepared by  
Basma Walid Saleem AL-Sheikh

Supervisor

Prof. Dr.  
Mohammad Al - Nuiami

The study aimed to revealing the Impact of Strategic Flexibility as a Mediator Variables between Environmental Uncertainties and Strategic Decision Making in Jordanian Human Drugs Industrial Companies.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of **(50)** paragraphs to gather the primary information from study sample. The statistical package for social sciences (**SPSS**) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consists of **(180)**.

The study used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression and path analysis. After executing the analysis to study hypotheses; the study concluded that:



1. There is a significant statistical impact to Environmental Uncertainties (*Dynamism; Hostility; Heterogeneity*) on Strategic Flexibility (*Market Flexibility; Production Flexibility; Competitive Flexibility*) Jordanian Human Drugs Industrial Companies at level (0.05).
2. There is a significant statistical impact to Strategic Flexibility (*Market Flexibility; Production Flexibility; Competitive Flexibility*) on strategic decision making in Jordanian Human Drugs Industrial Companies at level (0.05).
3. There is a significant statistical impact to Environmental Uncertainties (*Dynamism; Hostility; Heterogeneity*) on strategic decision making in Jordanian Human Drugs Industrial Companies at level (0.05).
4. There is a significant statistical impact to Environmental Uncertainties (*Dynamism; Hostility; Heterogeneity*) on strategic decision making in Jordanian Human Drugs Industrial Companies under Strategic Flexibility at level (0.05).
5. There is a significant statistical impact to Dynamism on strategic decision making in Jordanian Human Drugs Industrial Companies under Strategic Flexibility at level (0.05).
6. There is a significant statistical impact to Hostility on strategic decision making in Jordanian Human Drugs Industrial Companies under Strategic Flexibility at level (0.05).
7. There is a significant statistical impact to Heterogeneity on strategic decision making in Jordanian Human Drugs Industrial Companies under Strategic Flexibility at level (0.05).

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1) : فرضيات الدراسة
- (4 - 1) : أهمية الدراسة
- (5 - 1) : أهداف الدراسة
- (6 - 1) : حدود الدراسة
- (7 - 1) : محددات الدراسة
- (8 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## أولاً: المقدمة

يعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأ الاهتمام به في العقد الأخير من القرن العشرين، نتيجة زيادة درجة عدم التأكد البيئي، الذي يواجه منظمات الأعمال، وبسبب التغيرات في البيئة العالمية خلال العقد الأخير من القرن العشرين، وبداية الألفية الثالثة، نتيجة مجموعة من العوامل بعضها سياسي، كتفكك الاتحاد السوفيتي ودول الكتلة الشرقية، والبعض الآخر اقتصادي المتمثل بتوجه المنظمات نحو العالمية، واتفاقيات التجارة الحرة، وسياسات التحرر الاقتصادي والخصخصة في عدد من دول العالم، وكذلك نتيجة العامل التكنولوجي، وثورة الاتصالات، والمعلوماتية (Abbott & Banerji, 2003: 42).

العوامل السابقة مجتمعة جعلت بيئة الأعمال، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على الساحة الدولية بالغة الديناميكية، والتغير السريع، كما ولدت العديد من الفرص والتحديات، ونتيجة لذلك أصبحت السوق عالمية والمنافسة فيها شديدة (Bhandari, et al, 2004: 13)، كما رافق ذلك تغير مستمر في رغبات الزبائن وطلباتهم وأذواقهم مما دفع (Bhandari, et al, 2004: 13) إلى القول إن المفاهيم التقليدية لتحديد خصائص الشركات التي تعمل على الساحة الدولية لم تعد كافية لتحديد فرصها بالنجاح والبقاء، فبدون التمتع بالمرونة للاستجابة للمتغيرات البيئية فإن نجاحها إذا ما تم فسيكون مصادفة.

من هنا، استخدم (Yonggui & Hing-po, 2004: 37) مفهوم المرونة الإستراتيجية ليشير إلى قدرة منظمات الأعمال وقابليتها على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمتجانسة، واعتبراها شرطاً لزيادة قدرة منظمات الأعمال على مواجهة المتغيرات البيئية الهامة،

والسريعة في ظل عدم التأكد، وتمكينها من إدارة نشاطاتها واتخاذ قراراتها بكفاءة وفاعلية في ظل ظروف المنافسة الحادة.

وفي الوقت الذي تعتبر فيه المرونة استجابة تكيفيه لعدم التأكد البيئي، فمن الضروري أن تحقق منظمات الأعمال من خلال المرونة جانب المبادرة وإعادة تعريف عدم التأكد البيئي في الأسواق وجعله نقطة قوة في قابليتها التنافسية واتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

هذا وتتخذ القرارات الإستراتيجية عادةً تحت ظروف المخاطرة واللاتأكد وندرة المعلومات.. إذ يشار إلى أنها تُصنع من وجود معلومات غير كاملة دائماً وخاطئة غالباً بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل (Macmillan & Tampoe, 2000: 12)، لذلك، يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لمتخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيسه تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والتهديدات البيئية، وهذا ما أكد عليه (Mintzberg & Quinn, 1996: 4) حينما أشارا إلى أن القرارات الإستراتيجية تحدّد الاتجاه العام للمنظمة وحيويته. ويؤكد (Wheelen & Hunger, 2006: 18) أن القرارات الإستراتيجية لا تشبه القرارات الأخرى، وهي تشير إلى مستقبل المنظمة في الأمد البعيد.

أما (Mintzberg & Quinn, 1996: 5) فقد أكدوا أن القرارات الإستراتيجية تتمثل بالقرارات التي تحدّد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكّل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تمثل المرونة *Flexibility* إحدى خصائص منظمات الأعمال الرائدة. وبسبب التعقيدات والتغيرات السريعة في البيئة انتقلت المرونة لتمثل محور اهتمام الإدارة العليا في المنظمة، ومع وجود العديد من البحوث والدراسات حول المرونة بشكل عام إلا أن هذه البحوث قليلة في مجال المرونة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.

ولأن المرونة الإستراتيجية تمثل مجموعة من خصائص ومؤشرات تضع المنظمة وتمكنها من التكيف والاستجابة بكفاءة للتغيرات الحاصلة والتي ستحصل في بيئة عملها لغرض اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق والأساليب (إدريس، والغالبي، 2010: 21).

وانطلاقاً من التغيير المستمر مع الاستجابة للتغيير في حاجات العملاء ورغباتهم وأذواقهم، فإن ذلك يتطلب دراسة كل من المرونة الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية لما لها من ارتباط يحقق النجاح البعيد المدى للمنظمة. واستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاءً من خلال إثارة الأسئلة التالية:

**أولاً:** ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

**ثانياً:** هل هناك أثر لعدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على

المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية) في شركات

تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

**ثالثاً:** هل هناك أثر لعدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ

القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

**رابعاً:** هل هناك أثر للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة

التنافسية) على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

**خامساً:** هل هناك أثر لعدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على

اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة

الإستراتيجية؟

## **ثالثاً: أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بالمرونة الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات

الإستراتيجية؟

2. توضيح مدى تأثير عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على

اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة

الإستراتيجية؟

3. أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام

متخذي القرارات في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل

تأثيراً والأقوى ارتباطاً والأضعف ارتباطاً بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة

الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية، وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات

فائدة أكبر؛ لتطوير أداء شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

## رابعاً: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

**1.** التعرف على مستوى أهمية المرونة الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.

**2.** التعرف على الأثر المحتمل لعدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.

**3.** التعرف على الأثر المحتمل للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية) على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.

**4.** التعرف على الأثر المحتمل لعدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية؟

**5.** بناء أنموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض.

## خامساً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها. لهذا تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة ومنسجمة مع الطروحات النظرية له ومفسرة لتصويرين عن سلوكيات متغيرات النموذج، وعلى النحو الآتي:

### الفرضية الرئيسة الأولى $H_{O1}$

**"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية؛ العدائية؛ عدم التجانس)**

**على المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؛** يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_{O1-1}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحركية على المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

$H_{O1-2}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للعدائية على المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

$H_{O1-3}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التجانس على المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).



## الفرضية الرئيسة الثانية $H_{O2}$

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية ؛ المرونة الإنتاجية

؛ المرونة التنافسية) على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؛".

يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

$H_{O2-1}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة السوقية على القرارات الإستراتيجية في شركات

تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

$H_{O2-2}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على القرارات الإستراتيجية في

شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

$H_{O2-3}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على القرارات الإستراتيجية في

شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

## الفرضية الرئيسة الثالثة $H_{O3}$

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية ؛ عدم التجانس)

على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؛".

## الفرضية الرئيسة الرابعة $H_{O4}$

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية ؛ عدم التجانس)

على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة

الإستراتيجية؛". يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**H<sub>03-1</sub>**: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحركية على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع

الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

**H<sub>03-2</sub>**: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للعدائية على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع

الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

**H<sub>03-2</sub>**: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التجانس على القرارات الإستراتيجية في شركات

تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

## سادساً: حدود الدراسة

تتمثل نطاق الدراسة بالآتي:

**الحدود البشرية:** الأفراد العاملون في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في العاصمة الأردنية

عمان من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومديري

الإدارات).

**الحدود المكانية:** شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في العاصمة الأردنية عمان.

**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة وهي (2009 - 2010).

**الحدود العلمية:** اعتمدت الباحثة على متغيرات عدم التأكد البيئي المقترحة من قبل ( Miller &

Friesen, 1983: 221-235) وهي (الحركية؛ العدائية؛ عدم التجانس). وفيما يتعلق بمتغير المرونة

الإستراتيجية اعتمدت الباحثة على المقترح المقدم من قبل (Abbott & Banerji, 2003: 1-8)،

والمتضمن كلاً من (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية). بالإضافة إلى متغير

القرارات الإستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2008:20).

## سابعاً: محددات الدراسة

توجز الباحثة بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

- 1.** صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبانة المعدة لذلك. وذلك بسبب انشغال أفراد عينة الدراسة مما يتطلب المسaire والمتابعة للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.
- 2.** الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمقالات والأبحاث حيث يعود ذلك لقلّة المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة على حد علم الباحثة.
- 3.** طبيعة المؤسسات التي تم اختيارها كعينة الدراسة والمتمثلة بشركات تصنيع الأدوية البشرية في مدينة عمان.
- 4.** الدراسات التي تطرقت لموضوع المرونة الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي والقرارات الإستراتيجية والعلاقة بينها قليلة على حد علم الباحثة.

## ثامناً: التعريفات الإجرائية

**المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility**: قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات ( Shimizn & Hitt,2004:45).

**المرونة السوقية Market Flexibility**: قدرة الشركة العاملة في السوق الدولي على إعادة تقييم جهودها التسويقية من خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية (Abbott & Banerji, 2003:2). وسيتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول إلى أسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب.

**المرونة الإنتاجية Production Flexibility**: قدرة الشركة على تصنيع منتجاتها، في معظم الأسواق الرئيسية حول العالم، وتقديمها بوقت قصير، وبأسعار منافسة ( Abbott & Banerji, 2003:3). وسيتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتغيير الطاقة.

**المرونة التنافسية Compititive Flexibility**: قدرة الشركة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد؛ وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة بسهولة، ونشرها، وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج، والاستجابة لطلبات العملاء، وتنوع خياراتها الإستراتيجية المتوفرة لديها لتنافس بشكل فعال وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، وشركاء التجارة، والتغير التكنولوجي، وعملية الابتكار، والإبداع (Abbott & Banerji, 2003:3-4). وسيتم قياسها من خلال

التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، وتشخيص التغيرات البيئية الخارجية، وتحديد السعر التنافسي، وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

**عدم التأكد البيئي** *Environmental Uncertainty*: هي البيئة التي تعيش فيها شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، والتي تتسم بالتنوع والتعقيد وندرة الموارد وتزايد حدة المنافسة والتغير المستمر والفجائية في تأثيرات القوى البيئية الضاغطة على شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ويعرف عدم التأكد البيئي بأنه أحد مخرجات العوامل البيئية التي تنتج عن النقص في المعلومات الضرورية لتقييم العلاقات ودقة اتخاذ القرارات و تقدير المخرجات ( Huczynski & Buchanan, 2007:51). وسيتم قياس عدم التأكد البيئي من خلال المتغيرات المقترحة من قبل (Miller & Friesen, 1983: . 221-235) وهي:

**الحركية** *Dynamism*: وتشير إلى صعوبة التنبؤ بالتغير بالعوامل البيئية، والتنبؤ بالابداعات وبحركات المنافسين في بيئة شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية.

**العداية** *Hostility*: وتشير إلى التهديد المحتمل الذي تواجهه شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، والمتمثل بندرة الموارد ودرجة شراسة المنافسين.

**عدم التجانس** *Heterogeneity*: ويشير إلى درجة التعقيد والتنوع في الموارد والعوامل البيئية لشركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية.

**التأكد التام** *Certainty*، وتمثل حالة يتخذ القرار فيها في ظل معرفة معلوماتية كافية وكاملة وخيارات محددة ذات عائد أو نتائج معلومة. حيث أصبحت المساحة التي تطاول التأكد التام

قليلة اليوم في منظمات الأعمال، ومع ذلك فإن القرارات الاعتيادية الروتينية يمكن أن تتخذ وفق هذا النهج.

**المخاطرة Risk**، ويتخذ القرار في ظلها وهي تتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات، الأمر الذي يجعل متخذ القرار يعتمد الاحتمالات في القرار. حيث إن المعلومات المتاحة في هذه الحالة تكون قد تولدت من خبرة سابقة وتراكم معرفة في جوانب معينة أو تكون معطيات تاريخية تساعد في تحديد الاحتمالات للنجاح أو الفشل. ويصار هنا إلى الاحتمالات الموضوعية أو الاحكام الشخصية، وإن القرارات تحتاج إلى الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة لدى الإدارة.

**الإبهام والغموض التام Ambiguity**، وهي تتسم بعدم الوضوح التام، وفيها تكون الأهداف غير واضحة لمتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة. وتسمى أحياناً حالات النزاع والمنافسة الشديدة، وتوصف المواقف والمشاكل التي تمثل حالة الإبهام بالمواقف الشريرة وفيها صراع بين الأهداف والبدائل وسرعة تغيير الظروف وغياب الرابطة بين عناصر القرار.

**القرارات الإستراتيجية Strategic Decision**؛ هي القرارات التي تتعامل مع المستقبل بعيد المدى لكافة أجزاء المنظمة، وتتصف بالندرة، والأهمية، والتوجيه (Wheelen & Hunger, 2008:20).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1 - 2) : المقدمة
- (2 - 2) : عدم التاكيد البيئي
- (3 - 2) : المرونة الإستراتيجية
- (4 - 2) : القرارات الإستراتيجية
- (5 - 2) : العلاقة بين متغيرات الدراسة
- (6 - 2) : الدراسات السابقة
- (7 - 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## (2 - 1): المقدمة

أكد (Daft, 2006: 140) إن إدارة عدم التأكد البيئي أصبحت ذات أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وإن النقص في البيانات والمعلومات حول متغيرات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة يسبب صعوبة في تطوير قرارات استراتيجية تؤدي إلى النجاح (الزعبي، 2009: 18). وقد أكد (الغالبى، وآخرون، 2006: 40) بالإشارة إلى إن أغلب القرارات الإستراتيجية بمنظمات الأعمال في البيئة المعاصرة تمثل حالات عدم تأكد، لذلك فإن أحد أوجه تقليل الفشل في مثل هذه المواقف والحالات يتطلب وجود مرونة استراتيجية تساعد على عدم تحمل خسائر في حالة عدم صحة القرار.

## (2 - 2): عدم التأكد البيئي

يُعتبر عدم التأكد البيئي من بين أهم التحديات الخارجية التي يجب على إدارة المنظمة التعامل معها (Grover & Segars, 2005: 761)، كونه يتضمن مجموعة قوى تتسم بالتعقيد؛ والتداخل؛ وسرعة التغير وعدم الاستقرار مما يشكل محدداً لقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية (Dess, et..al, 2007: 5)، وهذا ما حفز إدارات المنظمات على اعتماد منهج بناء الإستراتيجيات للتعامل مع بيئتها الخارجية، وإستراتيجيات لإدارة بيئتها ومواردها الداخلية معاً (Daft, 2006: 92). ويرى (الخفاجي، 2008: 209) أن الإدارة الإستراتيجية هي إدارة مستقبل المنظمة بعيد الأمد، المليء بالفجائية، والعدائية، والغموض، والخطر والتغير، الأمر الذي يحتم على إدارة المنظمة الخروج من منطق التفكير التقليدي، والتحول إلى منطق التفكير والتصور الإستراتيجيين. ويؤكد (Lin, 2006: 441) أن ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي يرتبط باستمرارية التغير البيئي،



وعدائية سلوك المنافسين ، وبالتالي تواجه المنظمة صعوبات التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة وتوقعها ، وكذلك فإن مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي تفرض ضغوطاً على إدارة المنظمات في كيفية الاستجابة والتكيف بفاعلية معها. ويورد (Bordia, 2004: 41) أن أهم خاصية لعدم التأكد البيئي هي حالة الشك تجاه الأحداث المستقبلية المتصلة بعلاقات السبب والنتيجة في البيئة ، فعدم التأكد هي حالة تأزم تدفع نحو صياغة إستراتيجيات للتقليل من أثارها.

### **(2 - 3 - 1) : مفهوم عدم التأكد البيئي**

يدل مفهوم عدم التأكد البيئي على عدم كفاية المعلومات عن بيئة المنظمة ، مما يظهر على شكل صعوبات في تقييم النتائج المرتبطة بقرارات المنظمة وكذلك يدل على صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة وخاصة تلك التي تؤثر على فاعلية المنظمة (Miles & Snow, 2003: 13). فقد عرف (Scott, 1992: 8) عدم التأكد البيئي بأنه الغموض المتعلق بعناصر بيئة الأعمال ، والذي يحتمل أن يؤثر على أهداف المنظمة.

يُعتبر عدم التأكد البيئي من متغيرات بيئة الأعمال الأساسية التي استرعت انتباه الباحثين أمثال (Dennis, Charlebois & Camp, 2007: 252-267 ؛ Guzman, 2008: 195-212 ؛ Koh, 2005: 383-400 ؛ 2006: 10-15) . إذ وصفه (جواد، 2000: 157-160) بالدرجة التي يصعب فيها التنبؤ ببيئة المنظمة المضطربة. وقد اتفق عدد من الباحثين على أن عدم التأكد البيئي مشكلة رئيسة تواجه المنظمات تتمثل في نقص المعلومات الضرورية لمواجهة الظروف والحالات السائدة في بيئة الأعمال التي هي في تغير مستمر (Liao & Tu, 2008: 39). ويحدد (Priem, et.al, 2002: 725) عدم التأكد البيئي بأنه زيادة المخاطر التي تواجهها المنظمة بزيادة الغموض ،

وفي حالة مواجهة المنظمة لدرجة عالية من عدم التأكد البيئي فإنها قد تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى لتتساعد في الحصول على معلومات أكثر عن عناصر بيئة تلك المنظمات.

ويرى (Salmala, et..al, 2000: 11) أنه يتطلب من المنظمات التي تسعى إلى العمل والمنافسة ضمن بيئة الاقتصاد العالمي أن تتكيف مع البيئة التي تحيط بها ذلك أن درجة وضوح أو غموض متغيرات بيئة الأعمال يؤثر على فاعلية قرارات المنظمة، لذلك فإنه على المديرين التعامل بحكمة عند إدارة عدم التأكد البيئي واستخدام الأدوات المناسبة للتخفيف من آثار ومخاطر عدم التأكد البيئي. ويؤكد (Buchanan & Huczynski, 2007: 765) أن المستويات المرتفعة من عدم التأكد البيئي ترتبط بنقص المعلومات والمعرفة المتعلقة ببدائل القرارات، والمعرفة المتعلقة باحتمال توافرها. مما يؤثر على قدرة متخذ القرار في حساب أو تقدير الكلف والمنافع والنتائج المرتبطة بكل قرار. وحتى يتم استيعاب حالات عدم التأكد البيئي يتوجب على إدارة المنظمة التعرف إلى تلك الحالات ومعرفة مصادرها وكيفية العمل على تجنبها، وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات، وأخذها بعين الاعتبار عند تحليل المخاطر في إدارة الاستثمار (Wheelen & Hunger, 2008: 18).

### **(2 - 3 - 2) : منظورات عدم التأكد البيئي ومداخل إدارته**

يُعبّر عدم التأكد البيئي من منظور نظرية المنظمة *Organization Theory Perspective* عن الظروف التي تواجهها المنظمة بدرجة عالية من الاختلاف والتعقيد، والتي تضطر إدارة المنظمة للتعامل معها (Scott, 1992: 11). وأوضح (Thompson, 2003: 4) أن المنظمة نظام مفتوح غير معزول عن بيئته الخارجية، وتتصف هذه البيئة بالتعقيد والاضطراب، وتكون إدارة المنظمة

مضطرة للتعامل معها من خلال مدخلات ومخرجات النظام عبر تلك البيئة. وقد افترضت نظريات المنظمة أن نجاح المنظمات أو فشلها إنما يعتمد على الكيفية التي يُدرك ويُفسر ويُدير فيها المديرون البيئة التي تعمل المنظمة في محيطها.

وبحسب نظريات اتخاذ القرارات *Decision Making Theories*، فإن عدم التأكد البيئي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات كونها في مركز مهام المنظمة، ولما تواجهه من حالات تتصف بالتعقيد وعدم التأكد حول مخرجاتها (Huber & McDaniel, 1986: 579). وقد ينتج عن عملية اتخاذ القرارات عدة أخطاء نتيجة غياب المعلومات الدقيقة وخاصة عند مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي (Daft, 2004: 144). أما من منظور التسويق *Marketing Perspective* فيرتبط عدم التأكد البيئي بدرجة الاضطراب في الأسواق، وعدم التأكد المرتبط بالعملاء والموردين (DaCasto, 2002: 52). وقد وصفها كل من (Achrol & Stern, 1988: 39) بأنها النقص في القدرة على التنبؤ بالمبيعات والسيطرة على نشاطها البيعي، فعندما تكون بيئة المبيعات متذبذبة ومعقدة فإنها سوف تؤثر على القرارات الإستراتيجية للمنظمة. ومن المنظور الاقتصادي *Economics Perspective* فيدل عدم التأكد البيئي على صعوبة التنبؤ بالتقلبات في العوامل الاقتصادية والمؤثرة بشكل مباشر على طريقة وسياسة التصميم والتقييم للنظم الاقتصادية (Pindyck, 2007: 48) وهذه النظم مرتبطة بتحليل العائد/الكلفة، لأن توقع المنافع يحدث بالمستقبل ويتأثر بعوامل البيئة الاقتصادية. وحسب منظور إدارة الموارد البشرية *Human Resource Management Perspective* يشير (Verano - Tacoronte & Melian - Gonzalez, 2008: 166) فإن عدم التأكد البيئي يرتبط بنقص المعلومات المتعلقة بأسواق العمل والعاملين، وإلى الفجوة الحاصلة بين السلوك أو الأداء المتوقع من العاملين قبل التعيين، وبين السلوك أو الأداء

الفعلي بعد التوظيف ، بالإضافة إلى التوجهات غير الظاهرة عند العاملين في تغيير المسار الوظيفي ، أو النية لترك العمل في وقت لا تتوقعه المنظمة (Fields, 2006: 174). ومن منظور النظرية المعتمدة على الموارد *Resource Based Theory Perspective* يشكل عدم التأكد البيئي محورياً أساسياً كون المنظمة نظاماً مفتوحاً تعتمد على مدخلات ومخرجات من البيئة لتحقيق أهدافها ، وعدم تأكد المنظمة من استمرارية توافر تلك العناصر قد يعرضها إلى الفشل في تحقيق أهدافها (Buvik & Grønhaug, 2000: 448).

يواجه المديرون تحدياً يتمثل في قدرتهم على إدارة عدم التأكد البيئي ، فقد بين ( Koh, 2005: 385) أنه عندما تواجه المنظمة مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي وما تتصف به من اضطراب وسرعة في التغيير ، فإنه على إدارة المنظمات أن تكون قادرة على الاستجابة السريعة والمتوازنة والتكيف والتعايش مع التغيرات غير المتوقعة الحاصلة في بيئة المنظمة. وقد اقترح (Grote, 2004: 269) مدخلين لإدارة عدم التأكد البيئي ، وهما :

1. مدخل تخفيف عدم التأكد البيئي إلى الحد الأدنى ، والذي يستند لمدخل الإدارة العلمية التي تفترض أن عدم التأكد البيئي يمكن تصميمه خارج المنظمة ، من خلال وصف إجراءات العمل وعملياته بتفاصيله الدقيقة ، وبذل الجهود الكبيرة في الإشراف والتأكد من الالتزام وتطبيق الإجراءات حرفياً.

2. مدخل التعايش وتحمل عدم التأكد البيئي ، والذي يستند إلى المدرسة الإنسانية التي تفترض أن المنظمات تتبنى عمليات تحويلية في تعاملها مع البيئة ، وتطوير قدراتها في التعامل مع مختلف الأنواع من عدم التأكد البيئي من خلال اختبار درجة التخاصية ، وشكل التنسيق والتعاون ، ودرجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات.

وقدم كلٌّ من (Camillus & Datta, 1991: 67) نموذجاً مقترحاً لإدارة عدم التأكد البيئي طُور لرصد إشارات واستجابات عن بيئة المنظمة المضطربة، على شكل مصفوفة تتألف من مكونات حيوية لبيئة المنظمة، يتم توضعها بعد إجراء مسح بيئي دقيق، وترتيبها وتبويبها حسب الأولويات ودرجة تأثيرها على المنظمة، وبالتالي يتم التركيز على القضايا ذات الأولوية كمدخل لعملية التقييم لآثار تلك القضايا على مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي، والتأكد من عدم تجاهل القضايا الغامضة التي تُظهر إمكانية حصولها مستقبلاً. واقترح (Phillips, 2005: 32-38) مجموعة أدوات لإدارة عدم التأكد البيئي والتخفيف من آثاره وهي:

1. تحليل الحساسية، عن طريق دراسة إمكانية تقييم التباين في مخرجات المنظمة كماً ونوعاً، وعزوها إلى مصادر التباين المختلفة، وتقييم النتائج في ظل اقتراحات متعددة.
2. نظرية نظم دعم القرار، من خلال تأسيس قاعدة بيانات معرفة ونماذج تنبؤ، وتزويد للمديرين ومتخذي القرار بالمعلومات بطريقة علائقية من خلال تقنية المنطق - الضبابي *Fuzzy Logic* للوصول الدقيق إلى حالات مشابهة للقرار الحالي.
3. تحسين الاتصالات، من خلال تأسيس قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف المعنية بتزويد المعلومات التي تقلل من مستويات عدم التأكد البيئي.
4. زيادة مجموعات البيانات الأساسية، عن طريق التركيز على المساحات التي تعاني من نقص المعلومات، أو عدم كفايتها وتأسيس مجموعات للبيانات لتغذيتها.
5. المراقبة، بمتابعة التغيرات في مكونات عوامل البيئة وعناصرها أولاً بأول، وإيجاد نماذج تنبؤ بالتحركات المستقبلية مثل نموذج السلاسل الزمنية.

6. البحث والتطوير، الحاصل عبر تبني خطط استراتيجية بعيدة الأمد للتنبؤ بالمستقبل وتوقع أحداثه بناء على دراسات تطبيقية، وقواعد علمية ونماذج إحصائية متقدمة.
7. سيناريو الحالة الأسوأ، المتضمن إعداد سيناريوهات تتضمن احتمالات الأحداث المستقبلية، والتركيز على أسوأ السيناريوهات المحتملة، وتطوير إستراتيجيات للتعامل مع مثل تلك الحالات.

ويقترح (Parnell, et..al, 2000: 525) تبني المدخل الإستراتيجي *Strategic Approach*

لإدارة عدم التأكد البيئي المتضمن قيام المديرين بتحليل بيئة المنظمة وبناء مجموعة من السيناريوهات المتوقعة، ومناقشة وتحليل السيناريوهات البديلة مع فحص درجة حساسية التنبؤات مع التغيير في مكونات البيئة الحيوية، واختيار الإستراتيجية الملائمة، وتحديد إجراءات تطبيقها بشكل يتناسب مع درجة عدم التأكد البيئي التي تواجهها المنظمة.

ولإدارة عدم التأكد البيئي يتطلب من المنظمات إعداد إستراتيجيات واضحة التصور والأهداف، وضمن أطر زمنية محددة، ويجب أن تُزود بالمعلومات الحيوية لنجاحها أولاً بأول. حيث إن صياغة الإستراتيجية المخصصة لإدارة مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي تتطلب الأخذ بنظر الاعتبار (Janicke & Jorgens, 2000: 615-618):

1. عدم التأكد المتعلق بتشخيص التغييرات البيئية وآثارها السلبية المحتملة، ويرتبط هذا بالنقص في إدراك عمليات البيئة كنظام طبيعي، وكذلك نقص الإدراك للعمليات الاجتماعية المرتبطة بالتغييرات في البيئة.

2. عدم التأكد السياسي المرتبط بإجراءات معالجة مشاكل بعيدة الأمد في عناصر البيئة.

3. عدم التأكد المرتبط في البيئتين الاقتصادية والاجتماعية، إذ يفترض علم السياسة أن عدم التأكد البيئي يؤثر على وضع التشريعات، المتمثل بعمليات صنع السياسة في ظل عدم التأكد البيئي.

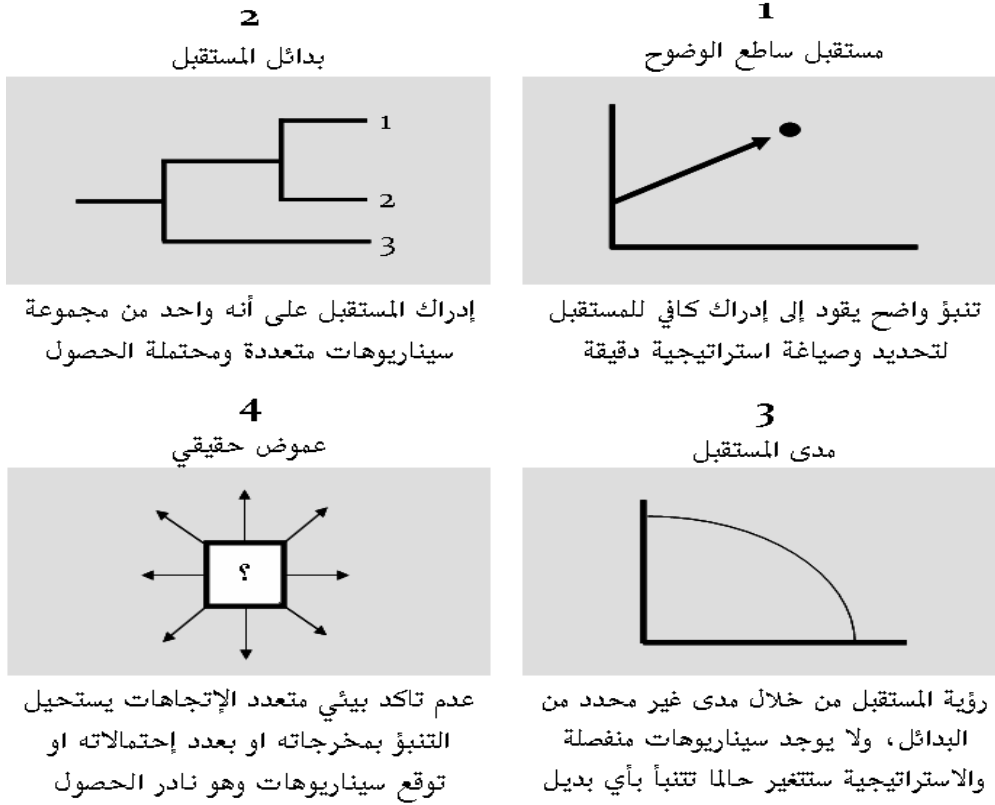
4. عدم التأكد المرتبط برواد البيئة، والمتعلق بالتغير والمخاطر المرتبطة بالسلوك الابداعي. إذ يعتبر الإبداع في السياسة محفزًا للإبداع التكنولوجي ولكن المبدعين يواجهون مخاطر عالية لعدم التأكد البيئي.

### (2 - 3 - 3) : أنواع عدم التأكد البيئي وأبعاده

حدد (Khandwalla, 1972: 299) بعدين للبيئة بسيط - معقد / ثابت - معقد تشكل مصفوفة تتضمن أربعة احتمالات للبيئة، وبيّن أن المديرين المتمرسين بخبرة في التعامل مع البيئات الموصوفة بـ (معقدة - متحركة) هم الأقدر على تحمل وصنع قرارات فاعلة، عند ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي. فيما اقترح (Duncan, 1972: 316) بعدين لعدم التأكد البيئي، ترتبطان بمستوى مرتفع أو منخفض من التغيرات في عوامل البيئة. فالمستوى المنخفض من عدم التأكد البيئي يرتبط بالبيئة المستقرة والتي يمكن التنبؤ بالتغير في مكوناتها، أما المستوى المرتفع من عدم التأكد البيئي يرتبط بالحركية في البيئة وكذلك صعوبة التنبؤ بالتغير في مكوناتها. أما (Dosi & Egidì, 1991: 148) فقد ميزا بين عدم التأكد البيئي الاسمي والإجرائي، حيث ينتج عدم التأكد الاسمي من النقص في المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ قرارات مرتبطة بنتائج محددة ومعروفة، بينما يظهر عدم التأكد الإجرائي نتيجة صعوبات إدراكية وقدرات ذهنية محدودة عند المديرين. ويقترح (Courtney & Viguerie, 1997: 73) مدخل المستويات الأربعة

لعدم التأكد البيئي، وهو مدخل استراتيجي لتحديد حالات عدم التأكد البيئي ومواجهتها، والذي يعتبر مرشداً عملياً يؤدي إلى وعي وثقة أكبر في عملية اتخاذ القرارات، ويوضح الشكل (2) – (1) المستويات الأربعة لعدم التأكد البيئي.

شكل (2 – 1) المستويات الأربعة لعدم التأكد البيئي



Source: Courtney, H.; Kirkland, J. and Viguerie, P., (1997), "Strategy Under Uncertainty", *Harvard Business Review*, November-December: 67-80.

وصنف (Mintzberg, et..al,1998: 33) أبعاد عدم التأكد البيئي تبعاً لخصائص بيئة المنظمة الأربع وهي: مستقرة، ومعقدة، ومتنوعة، وعدائية. فيما ميز (Dequech,2006: 113) بين نوعين من عدم التأكد البيئي هما الغامض والأساسي، حيث يرتبط عدم التأكد البيئي الغامض بالاحتمالات وينشأ عن النقص في المعلومات المتعلقة بقضايا تهم المنظمة، ويمكن توقع أحداث المستقبل والتنبؤ باحتمالات نتائجها. فيما يرتبط عدم التأكد البيئي الأساسي بإمكانية ظهور



إبداعات غير متوقعة، وتغيير هيكل غير محدود وأن الأحداث المستقبلية غير قابلة للتوقع. في حين ركز (Charlebois & Camp,2007: 255) على أهمية المستوى من عدم التأكد البيئي الذي يواجهه متخذ القرار نتيجة النقص في المعرفة حول المخرجات للبدائل المحتملة الممكنة، وترتبط هذه الأبعاد بالتكامل الأفقي للمنظمة وهي:

1. الطاقة الاستيعابية للبيئة، وتدل على عدم كفاية المدخلات والمخرجات من الموارد ومناقلتها في البيئة، وندرة الموارد والضعف في اغتنام الفرص وحدة المنافسة والعدائية.
2. حركية البيئة، وتدل على درجة التغير أو اضطراب أنشطة البيئة المرتبطة بعمليات المنظمة.
3. تعقيد البيئة، وتدل على التعقيد في معرفة الإدارة وفهمها لمتطلبات البيئة، أو العدد الكلي من عوامل البيئة التي تحتاج المنظمة إلى تحليلها.

### **(2 - 3 - 4): مقاييس عدم التأكد البيئي**

إن قياس عدم التأكد البيئي ليس بالأمر الجديد، فقد ركز عدد من الباحثين على أهميته (Delone & Mclean, 1992: 60 ؛ King & Grover, 1991: 293 ؛ Hufnagel,1987: 263) كونه يؤثر مباشرة على فاعلية اتخاذ القرارات في المنظمات (Priem, et..al,2002: 725). وقد طور (Emery & Trist,1965: 22) عدد من المقاييس لتحديد مستويات عدم التأكد البيئي، حيث اعتمد مؤشر معدل التغيير في بيئة المنظمة لقياس عدم التأكد البيئي. بينما حدد (Downey, 726: et..al,1975) قياس عدم التأكد البيئي من خلال التغير في سرعة النمو؛ وإدراك درجة المنافسة؛ وإدراك التقلب في الأسعار والمبيعات. وقد طور (Werner, et..al,1996: 571-588) نموذجًا لقياس عدم التأكد البيئي تركز على ستة مجالات، هي عدم التأكد البيئي المرتبط

بالسياسات الحكومية، وعدم التأكد البيئي المرتبط بالاقتصاد الكلي، وعدم التأكد البيئي المرتبط بالموارد والخدمات المستخدمة من المنظمة، وعدم التأكد البيئي المرتبط بالطلب وأسواق المنتجات، وعدم التأكد البيئي المرتبط بالمنافسة، وعدم التأكد البيئي المرتبط بالتكنولوجيا في نفس قطاع المنظمة. في حين حدد (Miller & Friesen, 1983: 221) أبعاد قياس عدم التأكد البيئي بثلاثة أبعاد، هي الحركية، وعدم التجانس، والعدائية، حيث إن:

1. الحركية *Dynamism*، حيث يدل مفهوم الحركية على صعوبة التنبؤ بتغير عوامل البيئة والتنبؤ بالابتداعات وبتحركات المنافسين في بيئة المنظمات. ويمكن النظر إلى الحركية من خلال بعدين هما اللاتنبؤ - التغير.

2. عدم التجانس *Heterogeneity*، حيث إن اتخاذ قرارات فاعلة في بيئة عدم التأكد البيئي التي تتصف بالتعقيد والتنوع يعتبر من عوامل النجاح الحرجة للمنظمات. لأن التعقيد والغموض في البيئة ذات التغيرات المتسارعة يضعف ويعرقل عملية صنع القرارات. وتعتمد فاعلية المنظمات في ظل عدم التأكد البيئي على نجاح قرارات المديرين تحت ضغوط نقص المعلومات، والتعقيد، والتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.

3. العدائية *Hostility*، حيث تكون العدائية على شكل سلوكيات غير متوقعة أو تضر بمصالح المنظمة وسمعتها من الأطراف المتعاملة مع المنظمة. وتواجه المنظمات السلوك التنافسي العدائي من قبل عناصر بيئتها الخارجية والداخلية. فتتضمن العدائية في البيئة الكثير من المعايير والقليل من الاستثناءات، وتعددية في الأهداف، وسيطرة طبقية ترتيبية، ومقاومة العاملين ونضالهم من أجل الموارد، والذي ينتج عنه عدم ثقة وصراعات تمتد لتصل متخذي القرارات، وعملية المفاوضات.

وهذه الأبعاد هو ما تم اعتماده من قبل الباحثة في قياس عدم التأكد البيئي. وتشير هنا الباحثة أن على المنظمات أن تحسن التعامل مع مستويات عدم التأكد البيئي حتى لا تخسر أمام المنافسين، من خلال تبني إستراتيجيات محكمة، تبدأ بالتحليل البيئي المستمر، والتكيف والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة، وإدامة خطوط اتصال مفتوحة مع مصادر الحصول على المعلومات الحيوية من البيئة، واستكشاف الأفق التكنولوجي وتقصي أية تغيرات فيه والحصول على تغذية راجعة من الموردين والعملاء.

## **(2 - 2) : المرونة والمرونة الإستراتيجية**

يعتمد نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة في قدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة. فرغم أن معظم المنظمات العالمية تتبنى ممارسات جديدة، كالمكنة، وإعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، والتسليم في الوقت المناسب للبقاء في إطار المنافسة، إلا أن هذه الممارسات لا تكفي، إذ أنها تساهم في التحسين المستمر فقط، ولا تعمل على توليد ميزة تنافسية مستدامة، حيث إن الاهتمام من المفترض أن يكون موجهاً نحو المرونة الإستراتيجية؛ لأنها تدعم تطوير إستراتيجيات مستقبلية، فهي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية (Lau, 1996: 6).

## **(2 - 2 - 1) : مفهوم المرونة وأبعادها**

يمكن ترتيب مفهوم المرونة تاريخياً، بظهور مفهوم المرونة العام ثم انتقاله إلى الأدب الإداري، وتفاعل وتعامل منظمات الأعمال مع هذا المفهوم وأبعاده. كما أوجد تفاعل وتعامل هذه

المنظمات مع العوامل والمتغيرات البيئية مفهوم المرونة التصنيعية، ومن بعده المرونة العملياتية وأخيراً مفهوم المرونة الإستراتيجية.

لا يتوفر في الأدبيات تعريف متفق عليه لمفهوم المرونة، بسبب صعوبة إيجاد تصور موحد للمفهوم. ولكن ثمة تعاريف للمرونة اشتقت من تعاريف عامة، ظهرت وطبقت في علوم أخرى كعلم البيولوجي، وعلم الأنثروبولوجي، ثم دخلت في العلوم الإدارية مباشرة كمدخل تنظيمية وعملياتية واستراتيجية، إلا أنها جميعاً تركز على كونها سمة للمنظمة تعكس مدى تمكنها من التغيير (De Toni & Tonchia, 2005: 516).

تشير المرونة *Flexibility*، بشكل عام، إلى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد، والتكيف مع متغيراتها (Von Bertalanffy, 1973). أما (Correa, 1994) فيرى أن المرونة سمة مميزة للمنظمة، تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية. فيما يشير (Upton, 1995a: 205) إلى المرونة بأنها قدرة المنظمة على التغيير أو الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة أو الاداء.

لقد اهتم (Dixon, et..al., 1990) بالمرونة وربطوها بالأبعاد التالية:

1. النوعية، وتشمل المرونة المادية والتي تشير إلى المقدرة على التعامل مع الاختلافات في المواد المشتراة؛ ومرونة المخرجات والتي تبين المقدرة على عمل منتجات بنوعيات مختلفة.
2. المنتج، وتشمل مرونة المنتج الجديد والتي تشير إلى المقدرة على تقديم منتجات جديدة بشكل سريع وبكلف منخفضة بشكل نسبي؛ ومرونة التعديل أي المقدرة على تعديل المنتجات الحالية.

3. الخدمة ، وتشمل مرونة التسليم التي تشير إلى المقدرة على تغيير محتوى الطلبية او تاريخ التسليم ؛ ومرونة الحجم أي المقدرة على تغيير كمية الإنتاج الكلي ؛ ومرونة المزيج ، والتي تبين المقدرة على تعديل جودة المنتجات في فترة معينة من الوقت مع إضافة تكاليف محدودة.

4. الكلفة ، وتشمل مرونة العامل أي المقدرة على تغيير مزيج المواد ، والجهد ، وراس المال المستخدم في الإنتاج.

وهناك من اهتم بأبعاد أخرى تتعلق بالتنظيم والموارد البشرية ، فبالنسبة للأبعاد التنظيمية ، فقد جاءت مساهمة (Bums & Stalker) في تحديد بدائل تصميم المنظمة ، فعلى مستوى المنظمة ، صنف البناء الى هيكل تنظيمي عضوي وهيكل تنظيمي آلي ، بينما كانت مساهمة (Mintzberg, 1979) في بناء تنظيمي مؤقت ، ولكل بديل أهمية خاصة في تحديد الهيكل التنظيمي المناسب في كل بيئة عمل. أما بالنسبة للمرونة من وجهة نظر الموارد البشرية فقد اهتم (Atkinson, 1985) بمرونة العمل على أنها قدرة فريدة ، أما (Meyer, 1994: 95-103) فيصنفها أنها قدرة فريق على إنجاز المهام.

بناء على ما سبق ذكره ، فإن مفهوم المرونة التنظيمية وأبعادها ومرونة الموارد البشرية بشكل عام تشير إلى حالة المنظمة ، فهي تعمل على تحديد واختيار شكل البناء التنظيمي المناسب ، وكذلك العوامل التي تؤثر فيه.

لقد أشار (Upton, 1994a: 72-89) إلى أن بعض الباحثين ركز في المرونة اهتمامهم على جانب المرونة العملياتية ، التي حظيت بالاهتمام منذ زمن طويل باعتبارها نوعا من أنواع المرونة التصنيعية ، حيث يرى أن مفهوم "المرونة العملياتية" أعم وأشمل من مفهوم "المرونة التصنيعية" ، إذ

تشمل المرونة العملياتية مرونة العمليات التصنيعية الخاصة بالمنتج، وعمليات التصميم والشراء، والتوزيع، والتسويق، والخدمات،.... الخ، بينما يشمل مفهوم المرونة التصنيعية المرونة في كل العمليات التي تحدث عند تصنيع المنتج فقط.

وعرف (Newman, 1993: 19-34) المرونة التصنيعية على أنها المرونة لكل آلة أي عمر الآلة الصناعية، ومرونة استخدامها لأكثر من منتج، والمرونة لكل مصنع أي إدارة المخزون، والطاقة الإنتاجية، وتقدير زيادة ملهة التسليم، ومرونة التشغيل بالموجودات المختلفة، والمرونة الخارجية الخاصة بالتجهيز والتكامل الموردين. وصنف (Porter, 1985) المرونة العملياتية الى المرونة الاخلية(تخطيط المنتج والعملية الانتاجية ومرونة الإنتاج) والمرونة الخارجية (المرونة في التوزيع وفي الشراء). ولقد سعى (Slack, 1987: 35-45) الى استخدام مفهوم المرونة الهيكلية *Flexibility Hierarchy* مركزاً على أن المرونة العملياتية تشتمل: في موارد الإنتاج التكنولوجية، والمرونة في الموارد البشرية والبنية التحتية، والمرونة في الهدف من الإنتاج، ومرونة وظيفية الإنتاج والمرونة الإجمالية للمنظمة.

## **(2 - 2 - 2) : مفهوم وأهمية المرونة الإستراتيجية**

يختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام كون مفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بمفهوم عدم التاكيد البيئي وبجوانب ذات أهمية استراتيجية للمنظمة. وترى (Snachez, 1995: 135-159) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشتمل على قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية. بينما يرى (Bhandari, 2004: 11-22) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة

وصناعات جديدة، وليس بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقا لمتطلبات السوق المتغير. ويتفق مع نفس السياق (Narasimhan & Das, 1999: 683-718) حيث يؤكدان أنها إدخال منتجات جديدة والتكيف مع السوق أو التأثير فيه. ويبين كل من (Yonggui & Hing-po, 2004: 34-59) يشير إلى قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة. ويرى (Kastuhiko & Hitt, 2004: 44-58) أن مفهوم المرونة الاستراتيجية هو قابلية المنظمة وقدرتها على تحديد التغييرات في البيئة الخارجية، وسرعة الاستجابة لها. فيما ناقش (Abbott & Banerji, 2003: 42-66) على أنها قدرة المنظمة على التكيف، والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على أن إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها، في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب وبالسعر المناسب. ويحدد كل من (Hayes & Pisano, 1994: 77-86) المرونة الإستراتيجية بأنها قابلية تغيير إستراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة، والمطورة، والمستغلة، وذلك طبقاً لإستراتيجياتها، بمعنى آخر، من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على إستراتيجيتها.

وبصدد الحديث عن أهمية المرونة الإستراتيجية، فقد بين (Yonggui & Hing-po, 2004: 34-59) أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الإستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة أسباب منها:

1. إن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغييرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعا في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل

هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.

2. تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغيير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.

3. مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في اسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغيير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج / الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

أما (Harrigan, 1985) فيؤكد على دور المرونة الإستراتيجية في تمكين منظمات الأعمال من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعولة، والانفتاح. كما أنها تمكن المنظمة من تغيير إستراتيجياتها، عندما يتحول عملاؤها من منتجاتها إلى منتجات منظمات منافسة تكون جذابة لهم. فيما يرى (Snachez, 1995: 135-159) أنها تساعد المنظمة في توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء وتلائم أداء المنظمة، نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة، وزيادة فعاليتها على الاتصال، وفعالية خططها وإستراتيجياتها، التي توصلها إلى تبني المنتج المعروض وأشكال السوق المختلط. وبنفس السياق يحدد (Hatch & Zweig, 2001: 44) أن المرونة الإستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق، وقدرة على الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن



تتمكن منظمة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها،  
فلذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المنظمات على تلبية حاجات  
العملاء ورغباتهم وأذواقهم بشكل أفضل، ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال  
التخصص في إنتاج أنواع من المنتجات.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة بأن المرونة الإستراتيجية تزيد من قدرة المنظمة على  
اقتناص الفرص، وتجنب التحديات في بيئة عملها، والاستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة  
بشكل سريع، فالمرونة الإستراتيجية هي تأثير إيجابي على منافسة المنظمات في بيئات الأعمال  
المتغيرة، فهي تحتاج إلى تعديل عملياتها الحالية بسرعة وفقاً للمتغيرات البيئية، التي تتضمن  
تقلبات في الطلب والابتكارات التكنولوجية.

### **(2 - 2 - 3) : أبعاد المرونة الإستراتيجية ومقاييسها**

تعد المرونة الإستراتيجية أحد أبعاد المرونة العامة للمنظمة، فحسب ما يراه ( De Toni &  
Tonchia, 2005: 525-545) فإنها تقوم بدور مخفف الصدمة لما تعانيه المنظمة من القلق، أو عدم  
التأكد البيئي الخارجي، فتكون وظيفتها امتصاص القلق أو عدم التأكد البيئي الخارجي، وذلك  
تبعاً لمدى القلق وتكرار حدوثه والشيء غير المألوف فيه، وتأكده. ووفقاً لما يقترحه ( Evans, 1991:  
69-89) فإن المرونة الإستراتيجية تتكون من عدد من المضامين الحسية تنطوي على تطوير  
إستراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف *Adaptability*، والخفة  
*Agility*، وقابلية التصحيح والتعديل *Corrigibility*، والمطاطية *Elasticity*، والتحوط *Hedging*،

والسيولة في الموجودات *Liquidity*، والتنشيط *Robustness*، والليونة *Plasticity*، وتحمل الصدمات *Malleability*، والتراجع المرن *Resiliencies*، والتفنن *Versatility*.

ويركز كل من (Stalk & Shulman, 1992: 57-69) على الأبعاد التالية للمرونة الإستراتيجية: السرعة *Speed*، وهي القدرة على تلبية طلب الزبون أو طلبات السوق، وعلى دمج أفكار وتكنولوجيات جديدة بشكل سريع في المنتجات، والثبات *Consistenc*، أي القدرة على إنتاج منتجات ترضي توقعات العملاء بشكل ثابت، والحدة *Acuity*، وهي القدرة على توقع حاجات العملاء المتجددة ورغباتهم وتلبيتها، والخفة *Agility* أي القدرة على التكيف بشكل آني لمتغيرات بيئية العمل، والإبداعية *Innovativeness* أي القدرة على توليد أفكار جديدة، ودمج عناصر موجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات. ويحدد ( Bhandari, et..al,2004: 11-22) في دراستهم الأبعاد الرئيسة للمرونة الإستراتيجية في ظل البيئة الاقتصادية الحالية بثلاثة أبعاد هي، المرونة في تقديم المنتج، والمرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى. أما (Dixon, et..al, 1990) فقد ميزوا بين أربعة أبعاد للمرونة الإستراتيجية، هي النوعية، والمنتج، والخدمة، والتكلفة، وهي القدرة على تغيير مزيج المواد، الجهد، ورأس المال المستخدم في العملية الإنتاجية. بينما حدد (De Toni & Tonchia, 2005: 525-545) فقد حددوا أبعاد المرونة الإستراتيجية في دراستهما في أربع فئات هي، نطاق الخيارات الإستراتيجية، وتنوع الأعمال الجديدة، وسرعة التباين في الأولويات المنافسة، وسرعة التحرك من عمل الى آخر.

على الرغم من أهمية المرونة الإستراتيجية، إلا أن طرق قياسها اختلفت باختلاف توجهات الباحثين فقد اقترح (Gerwin, 1987: 38-49) أنه يمكن قياس المرونة على أساس

مستوى الآلة ، ومستوى وظيفة الإنتاج ومستوى المنتج أو (خط المنتج) والمستوى الاجمالي للمنظمة (توسيع مفهوم الوظائف الأخرى كالتوزيع ، والشراء ، والتخطيط والصيانة). واقترح كل من (Mills & Schumman, 1985: 758-767) أنه يمكن قياس المرونة ميدانياً من خلال مؤشر حجم المبيعات المتغيرة، أو عملية التوظيف المتغيرة. واقترح (AL- Jawazneh, 2000) قياس المرونة التصنيعية (مرونة الإنتاج) من خلال قياس مرونة التخصص *Flexible Specialization* بالاعتماد على قياس درجات المرونة، وبرنامج المرونة (المرونة الروتينية) الذي تستخدمه المنظمة وتعديل المرونة، ومرونة المواد، والتغيرات التي تحدث على المرونة، ومدى الاستجابة للمرونة وهو ما استخدمه في دراسة ميدانية. أما (Abbott & Banerji, 2003) فقد اقترحا أنه يمكن قياس المرونة الإستراتيجية من خلال قياس مرونة السوق، وقياس مرونة الإنتاج، وقياس المرونة التنافسية. ويمكن اعتبار الأبعاد التي أشار إليها (Abbott & Banerji, 2003) للمرونة الإستراتيجية هو التصنيف الأكثر شمولية، والذي تم اعتماده في الدراسة الحالية.

## (2 - 4) : القرارات الإستراتيجية

يحظى موضوع القرارات بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال، ويشكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة.

تسمى القرارات التي تتم في قمة المنظمة بالقرارات الإستراتيجية. ويرى (Mintzberg, 1976: 49-58) أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فإن لها تأثيراً

شاملاً وطويل الأمد. في حين يرى (Jemison, 1984: 131-149) أن القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تؤثر بعمق على قدرة المنظمة ومستقبلتها من خلال التأكد بكون هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة. ويعرّف (Luthans, 1985: 591) القرارات الإستراتيجية بأنها قرارات استثنائية تتضمن التزامات طويلة الأجل واستثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية؛ بحيث إن أي خطأ يحدث فيها قد يعرّض المنظمة إلى مخاطر كثيرة. ويرى (Mintzberg & Quinn, 1996: 5) أن القرارات الإستراتيجية تتمثل بالقرارات التي تحدّد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكّل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة. وعليه، لخص الباحث (Brouthers, et...al, 1998: 131-132) العوامل المؤثرة في القرارات الإستراتيجية، وهي:

1. القوة والسياسات *Power and Politics*، أي إن قدرة المديرين على صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة تتأثر بطبيعة ممارسة القوة والسلطة بين المديرين والأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة من وجود المنظمة.

2. الرقابة الخارجية *External Control*، وتظهر في طبيعة العلاقات مع الفئات الخارجية، ومدى التأثير الذي تمارسه هذه الأطراف على صنع القرار وامتخذه.

3. الخصائص الإدارية *Managerial Characteristics*، والتي تظهر إن خصائص متخذ القرار الشخصية والقيمية تؤثر على صناعة واتخاذ القرار من قبله، فقد يكون متخذ القرار حديثاً وبالتالي يكون أكثر ميلاً لاتخاذ القرارات في ظل المخاطرة العالية أو مديراً أقل ميلاً للمخاطرة وكذلك تؤثر الخصائص الشخصية قبل التخصص والتجربة على صناعة القرار.

لهذا تمتلك القرارات الإستراتيجية خصائص معينة تميزها عن القرارات الإدارية الأخرى ويمكن فهم طبيعة هذه القرارات بصورة أكثر وضوحاً من خلال استعراض الخصائص التالية (Boseman & Phatak, 1989: 14-16):

1. المستوى التنظيمي *Organizational Level*، فالقضايا التي تحتاج إلى صياغة قرارات استراتيجية يتم التعامل معها من خلال الإدارة العليا كونها تمتلك تصوراً كافياً تدرك من خلال المضمون الحقيقي لقراراتها الإستراتيجية، ومن القضايا التي تتطلب مشاركة الإدارة العليا هو قرار المنظمة الدخول أو الخروج من نشاط معين، وصياغة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف العريضة للمنظمة.

2. التأثير الزمني *Temporal Impact*، فالقرارات الإستراتيجية لها تأثير بعيد المدى على المنظمة، فعندما تتخذ المنظمة قراراً إستراتيجياً يتعلق بدخول سوق جديد أو فتح خط إنتاجي إضافي فإنها بذلك تقرر مواصلة العمل في هذا المضمار لعدة سنوات قادمة؛ مما يعني أن المنظمة ومن خلال هذا النشاط تصبح معروفة ومميزة بمنتج أو سوق معينة.

3. التوجه المستقبلي *Future Orientation*، حيث إن القرارات الإستراتيجية تمثل توجهاً مستقبلاً للمنظمة، فالإدارة العليا، وهي بصدد صناعة القرار الإستراتيجي تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص والتهديدات ومواءمتها بعناصر القوة والضعف داخل المنظمة، وبذلك تصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصناعة قرار يشكل مستقبل المنظمة من حيث نوع المنتج وحجم السوق، والوضع التنافسي، وحجم الإنفاق على البحوث والتطوير والاستثمار في تكنولوجيا حديثة، وعليه فإن التوجه المستقبلي للقرارات

الإستراتيجية يعني تقرير أو تحديد المسار الحالي للأحداث التي ستجعل المنظمة تنقل نفسها من وضعها القائم إلى الوضع المرغوب فيه مستقبلاً.

4. المنظور النظمي *System Perspective*، فعند صناعة القرار الإستراتيجي، فإن المدراء يدركون أن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً يتكون من مجموعة أنظمة فرعية متداخلة ومترابطة، وإن القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في جزء من المنظمة (كقسم الإنتاج) تمتلك أيضاً تأثيراً على جزء آخر من المنظمة (كقسم التسويق).

5. التوجه نحو النظام المفتوح *Open System Orientation*، حيث يقال إن المنظمة تتوجه باتجاه بيئتها الخارجية، إذا كانت عملياتها ووظائفها الداخلية تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وكمثال على ذلك، فإن الانخفاض الحاد في المواليد سيؤثر بشكل كبير على مبيعات المنظمة التي تسوق طعام الأطفال، وبناءً عليه فإن المنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المدى البعيد يجب أن تأخذ في الاعتبار وهي تصنع قراراتها الإستراتيجية تأثير البيئة الخارجية وبالذات اللصيقة (الخاصة) بالمنافسين، والموردين، والدائنين والحكومة.

6. وضع إطار عام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا *Framework for Lower Decision Making*، حيث تمثل القرارات الإستراتيجية إطاراً مرشداً يهتدى به مدراء الإدارة الوسطى والدنيا في وضع قراراتهم التي تناسب توجه وتفكير الإدارة العليا، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

7. توزيع أو نشر الموارد *Deployment of Resources*، فالقرارات الإستراتيجية تشمل توزيع الموارد الأساسية، فالقرارات الإستراتيجية تحمل في طياتها التزام المنظمة بتنفيذ مجموعة من المشاريع (الأعمال) المستقبلية، وهذا بدوره يتطلب توفير موارد أساسية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات، وبالتالي ومن خلال تطبيق هذه القرارات لا بد من توزيع هذه الموارد الأساسية.

## (2 - 5) : العلاقة بين متغيرات الدراسة

أصبحت البيئة الحالية تستدعي أن تتمتع كافة منظمات الأعمال، خاصة التي تعمل بيئة شديدة المنافسة، بدرجة عالية من المرونة، مما أدى إلى تصاعد الاهتمام بموضوع المرونة الإستراتيجية باعتبارها تمثل جانباً مهماً لمنظمة تجابه عدم التأكد البيئي، وتعمل في بيئة كثيرة التقلب، فهي بحاجة إلى مرونة تمكنها من الاستجابة للظروف المستجدة، والتكيف مع ما تفرضه من تحديات.

ففي البيئة عالية التأكد والمتعددة التحديات يحتاج المديرون إلى مرونة استراتيجية للإستجابة وبسرعة للمتطلبات البيئية وبشكل عالٍ. وإن قدرة الإدارة تتجسد في قابليتها على التعامل مع حالات مختلفة للقرارات. وإذا ما أجتهدت الإدارة وبمساعدة جهات متخصصة في المنظمة على توفير البيانات والمعلومات فإنها تجد نفسها أمام ظروف وحالات أربع يتخذ في ظلها القرار، وهي: التأكد التام؛ والمخاطرة؛ وعدم التأكد؛ والإبهام (العامري، والغالبي، 2008: 311).

لذلك بين (Lindgren & Bandhold, 2003: 5-6) أن أهمية المرونة الإستراتيجية تنبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المعتمدة. وهذا يعني تميز المنظمة بسرعة الحركة والتي تتمثل بالقدرة على التكيف والسرعة في تحقيق ذلك. حيث إن الجانب المهم من التكيف يتمثل بالقدرة على معالجة التعقيد وهنا فإن الطريقة الوحيدة للتخلص من التعقيد هما المرونة والتكيف.

وقد طرح الباحثان (Shimizu & Hitt, 2004:51) كون محتوى المرونة الإستراتيجية يتجسد في صيرورة المبادرة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وعملية تقييم فعال وإيجابي لهذه القرارات وكذلك طبيعة الأفعال والممارسات لتنفيذ هذه القرارات. إن ما يزيد من المخاطر والمشاكل في هذه الجوانب الثلاثة لمحتوى المرونة الإستراتيجية هو مجمل الشروط والمواقف التي تجد الإدارة العليا والمنظمة فيها والمستندة إلى تجربة سابقة ناجحة ويراد تكرارها في بيئة عدم التأكد عالي مستقبلاً.



## (2 - 6) : الدراسات السابقة

- دراسة (Sharfman & Dean, 1997) بعنوان "Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives". هدفت إلى التركيز على العناصر الأساسية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالإضافة إلى التركيز على العوامل المؤدية إلى اتباع المرونة من خلال التركيز على 57 قرار إستراتيجي تم اتخاذها في 25 شركة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة عوامل ترتبط بالمنظورين المعلوماتي والأيدلوجي والمتضمنة الضعف التنافسي، الندرة وعدم التاكيد. وأن المديرين أظهروا بأنهم أكثر مرونة عندما تكون القرارات خاضعة لعدم التاكيد. وأن المديرين يكونون أكثر حاجة للمرونة في حالة الضعف التنافسي العالي، والندرة المنخفضة.

- دراسة (Hatch & Zweig, 2001) بعنوان "Strategic Flexibility: The key to Growth". هدفت إلى بيان أهمية المرونة الإستراتيجية في نمو وبقاء المنظمات، حيث استخدمت الدراسة أنموذج بورتر للميزة التنافسية، والتي حددها بتقديم سلعة / خدمة تتمتع بثلاث خصائص رئيسية، وهي: التفرد، والقيمة للعميل، والتجانس مع الفعاليات والقدرات الجوهرية للمنظمة. وقد أجريت الدراسة على (50) سريعة اتصفت بالنمو السريع بالولايات المتحدة الأمريكية لتحديد كيف تؤثر الخصائص الثلاث المحددة في تمكين الشركة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد توصلت الدراسة أن جميع الشركات عينة الدراسة كانت تفتقد على الأقل لخاصية من الخصائص الثلاث، بالإضافة إلى أن ما مكن جميع الشركات من النمو والبقاء هو امتلاكها المرونة

الإستراتيجية من خلال القدرة على التكيف وتعدي لموقفها التنافسي ، وتعديل قيمة المنتج والسوق بالرغم من افتقارها لخاصية من الخصائص التي يؤكدتها نموذج بورتر.

**- دراسة (Lonial & Raju, 2001) بعنوان " The Impact of Environmental Uncertainty on "the Market Orientation – Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry**  
هدفت إلى اختبار أثر عدم التاكيد البيئي على علاقة التوجه السوقي بالاداء في عينة من المستشفيات تصنيف الخمس نجوم في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لعدم التاكيد البيئي على علاقة التوجه السوقي بالاداء، وأنه لا يوجد تأثير دال لعدم التاكيد البيئي على كل من التوجه السوقي والاداء كمتغيرات منفردة.

**- دراسة (Abbott & Banerji, 2003) بعنوان " Strategic Flexibility and Firm Performance : The Case of US Based Transnational Corporations**  
هدفت إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء لعينة من (227) شركة من الشركات عبر الحدود الوطنية (TNCs) المسجلة في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر (500) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استندت الدراسة إلى إطار الإستراتيجية العالمية الذي طوره (Yip, 1995) والمعنية بثلاثة أبعاد للمرونة الإستراتيجية في أدبيات الإستراتيجية، وهي: المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية. وتم استخدام استبانة للحصول على البيانات عن هذه الشركات، وتم قياس المرونة الإستراتيجية من خلال الأبعاد السابقة الذكر. وتم قياس الأداء المالي من خلال ثلاثة مؤشرات أساسية، وهي: العائد على الموجودات، والعائد على المبيعات، والأرباح قبل الفوائد والضرائب. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين كل من أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء المالي الثلاثة.

- دراسة (Anand & Ward,2004) بعنوان " **Fit, Flexibility and Performance** "

**Manufacturing: Coping with Dynamic Environments**". هدفت إلى تطوير التصور للموائمة البيئية والمرونة وتوضيح أهمية الموائمة. ومن خلال استخدام بيانات (101) شركة صناعية عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. وباستخدام التحليل الهيكلي توصلت الدراسة إلى أن المرونة تؤثر وبشكل كبير على أداء تلك الشركات في ظل البيئة الديناميكية. بالإضافة إلى أهمية البيئة الديناميكية في تحديد أنواع إستراتيجيات المرونة التصنيعية.

- دراسة (Hilhorst, et..al,2004) بعنوان " **Strategic Flexibility and IT Infrastructure** "

**Investments: Emperical Evedance in Two Case Studies**". هدفت إلى تحديد ما إذا كانت الشركات بحاجة إلى المرونة في المستوى التنظيمي الذي يتطلب أنواع مختلفة من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ودراسة دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم المرونة الإستراتيجية. وقد أجريت الدراسة على بنك هولندي يسمى (Dutch Bank) وشركة هولندية (Dutch Lithography Firm). وقد توصلت الدراسة أن المرونة الإستراتيجية للمستويات التنظيمية تتطلب استثماراً في مختلف البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

- دراسة (Voola & Muthaly,2005) بعنوان " **Strategic Flexibility and Organizational** "

**Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation**". هدفت إلى دراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية، والتوجه الكلي للسوق وبين الأداء. وصمم الباحثان مقياساً من سبع نقاط بالاستناد إلى مقياس (Likert scale). وتم توزيع (1400) استبانة على مديري الإدارة للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية الذين يمتلكون مواقع إلكترونية. تم استرجاع ما مجمله في

(1023) استبانة صالحة للتحليل. وتم قياس كل من المرونة الإستراتيجية والتوجه السوقي باستخدام مقياس **Likert** السباعي، أما ما يتعلق بالأداء فقد تم استخدام المقياس الخماسي. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه الكلي للسوق يأتي إما رد فعل أو تأثير في السوق، بالإضافة إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية والأداء، وبينت الدراسة أهمية المتغير الوسيط (التوجه الكلي للسوق) واحتمال أن يكون هناك وجود لعوامل أخرى وسيطة كاستغلال الفرص التكنولوجية، والتعلم التنظيمي.

- **دراسة (Desarbo, et..al,2005) بعنوان " Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance"**. هدفت إلى دراسة العلاقات الداخلية بين انواع الإستراتيجية، القدرات، عدم التأكد البيئي والأداء المؤسسي. تكونت عينة الدراسة من **709** شركات في ثلاث مدن الصين، اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين انواع الإستراتيجية، القدرات، عدم التأكد البيئي والأداء المؤسسي في الشركات عينة الدراسة وأن هناك اختلاف بين إجراءات تطبيق إستراتيجيات **Miles and Snow** في المدن الثلاث المحددة.

- **دراسة (Kokil & Sharma, 2006) بعنوان " Strategic Flexibility: Study of Selected Telecom Companies in India"**. هدفت إلى دراسة طبيعة المرونة الإستراتيجية في عينة من الشركات المختارة العاملة في قطاع الاتصالات في الهند. وهي شركة **Bharti Tele-Ventures Bharat Sanchar Nigam Limited ؛ Limited**. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تمتع شركات

الاتصالات في الهند بالمرونة الإستراتيجية لما تواجه من تحديات وتنافس شديد من قبل الشركات العاملة في نفس المجال والداخلة على السوق الهندي وخصوصاً الشركات الصينية والكورية.

- **دراسة (Lin, 2006) بعنوان " Environmental determination or Organizational design: An exploration of Organizational Decision Making under Environmental Uncertainty**.  
هدفت إلى تقديم إطار شمولي يوضح كيف أن عدم التأكد البيئي يؤثر على أداء عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في بيئة النظام المفتوح والتصاميم التنظيمية المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود ارتباط بين التكيف البيئي والتصميم التنظيمي وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل عدم التأكد البيئي.

- **دراسة (Nadkari & Narayanan,2007) بعنوان " Strategic Schemas, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of Industry ClockSpeed**.  
هدفت إلى اختبار الأثر المعتدل لصناعة **ClockSpeed** على العلاقة بين **Strategic Schemas** وكل من المرونة الإستراتيجية وأداء المنظمة. أجريت الدراسة على (225) من ضمن (14) صناعة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط العلاقات من خلال التراكيب التنظيمية تختلف بين البطيئة والسريعة. وقد اقترحت الدراسة أن التعقيد كأحد متغيرات **Strategic Schemas** يروج للمرونة الإستراتيجية والنجاح في صناعة **ClockSpeed** وبشكل سريع.

- **دراسة (Michel,2007) بعنوان " Understanding Decision Making in Organizations to focus its Practices where it Matters**.  
هدفت إلى فهم طبيعة عملية اتخاذ القرارات في المنظمات في ظل زيادة التعقيد وعدم التأكد البيئي. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة-

واجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق عملية اتخاذ القرار تساعد المديرين تصميم أنظمة العمل بفاعلية وزيادة تركيزهم على تحقيق أجنداث عملهم بكفاءة وفاعلية.

#### - دراسة (Elbanna & Child ,2007) بعنوان " The Influence of Decision, Environmental and

**Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making**" هدت إلى تطوير

أنموذج تكاملي لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية العقلانية من خلال ثلاثة منظورات، وهي تحديد القرارات، وتحديد البيئة، وخصائص المنظمة كمؤثرات على عقلانية عمليات القرار. أجريت الدراسة في مصر، وقد توصلت إلى أن العقلانية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تجابه بالعديد من المتغيرات من المنظورات الثلاث المحددة. وأن عملية اتخاذ القرارات لا يمكن ان توضع في إطار أنموذج محدد.

#### - دراسة (التميمي؛ والخشالي، 2007) بعنوان " أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف

الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية". هدت إلى معرفة مدى تأثير عدم التأكد البيئي (التعقيد والتغير) في تحديد الأهداف الإستراتيجية (التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والربحية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) لشركات الصناعات الدوائية الأردنية. وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من 74 مديرا من مستويات إدارية مختلفة، ممن يعملون في هذه الشركات. ولأغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات الصناعات الدوائية الأردنية في بيئة يمكن وصفها بأنها تمتاز بدرجة متوسطة من عدم التأكد البيئي، ودرجة اهتمام

جيدة من قبل إدارة تلك الشركات مما يسمح لها بتحديد أهدافها الإستراتيجية بشكل جيد. وعدم وجود تأثير معنوي للتعقيد البيئي في تحديد جميع أنواع الأهداف الإستراتيجية في هذه الشركات، باستثناء أهداف المسؤولية الاجتماعية. ووجود تأثير معنوي للتغير البيئي في تحديد جميع أنواع الأهداف الإستراتيجية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية، ويستثنى من ذلك أهداف الموارد المادية والربحية والإنتاجية.

- **دراسة (العواده، 2007) بعنوان " أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي".** هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وتقديره. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان، وعددها (47) شركة، وقد إعتد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله. وتم استخدام الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات الرئيسية، بالإضافة إلى مقابلة عينة من المسؤولين نفذت بعد اكتمال النتائج. وقد تم توزيع (155) استبانة على خمسة مديرين من أعضاء الإدارة العليا لكل شركة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (47) استبانة، كانت منها (101) صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: تمتلك الشركات مرونة استراتيجية كلية بدرجة متوسطة (3.42)، حيث احتلت مرونة السوق المرتبة الاولى، تليها مرونة الإنتاج، ثم المرونة التنافسية، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي وكان أقواها العلاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية حيث بلغ معامل الارتباط (0.544). وفيما يتعلق بأثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في مؤشرات الكلي فقد أظهرت النتائج بأن متغير المرونة التنافسية كان الأكثر تأثيراً

على مؤشرات الأداء الكلي تلاه، متغير مرونة الإنتاج وأخيراً، متغير مرونة السوق حيث بلغت قيم المعامل المعياري (Beta) (5.542) ؛ (0.217) ؛ (0.199) وعلى التوالي.

**دراسة (Jha,2008) بعنوان " Strategic Flexibility for Business Excellence: The Role of "**

**Human Resource Flexibility in Select Indian Companies**". هدفت إلى تطوير إطار لفهم أهمية

المرونة في المنظمات وكيف أن المرونة تساعد المنظمات لتحقيق التميز. أجريت الدراسة على

الشركات التي طبقت منهجية إدارة الجودة الشاملة ونماذج التميز في الهند. وقد توصلت الدراسة

إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن مفهوم المرونة وعلاقته بجائزة مالكوم **Malcolm Baldrige**

**National Quality Award** يمكن إعتماده كنقطة بداية لتطوير مفهوم المرونة الإستراتيجية لتحقيق

التنافسية للمنظمات في عالم الأعمال.

**دراسة (Johnston, et..al,,2008) بعنوان " Dealing with Environmental Uncertainty: The "**

**value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs)**". هدفت إلى

مناقشة عدم التأكد البيئي وتوضيح القيمة من تخطيط السيناريو في المؤسسات صغيرة ومتوسطة

الحجم والتي تعمل في البيئة المحلية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي لأدبيات

الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي وتخطيط السيناريو في المؤسسات متوسطة وصغيرة الحجم. وقد

توصلت الدراسة إلى التوضيح للمديرين ما الذي حصل في بيئة الأعمال، وتخطيط السيناريو والذي

من المفترض عليهم تبنيه لاستخدامه من قبل المديرين والمالكين للمشاريع المتوسطة وصغيرة

الحجم.



- **دراسة (الزعبي، 2009) بعنوان " أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الأردنية".** هدفت إلى مساعدة إدارة المنظمات عموماً والجامعات خصوصاً لاستخدام الأدوات الملائمة في التعرف إلى المستوى والدرجة التي تواجه الجامعة من عدم التأكد البيئي بهدف التعامل معها عند التخطيط لاحتياجها من نظم المعلومات الإستراتيجية وبفاعلية. تكون مجتمع الدراسة من قطاع التعليم العالي الأردني، والذي يتكون من ثلاث وعشرين جامعة، منها عشر جامعات حكومية، وثلاث عشرة جامعة خاصة. وشملت وحدة التحليل أعضاء مجلس العمداء، إضافة إلى مديري مراكز تكنولوجيا المعلومات من كل جامعة. وقد كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة. وقد تم توزيع (230) استبانة على المبحوثين، الذين كانوا ضمن مناصب رئيس جامعة، أو نائب لرئيس الجامعة، أو عميد كلية، أو مدير مركز تكنولوجيا المعلومات. وتم تحليل (161). استبانة مستردة بلاستعانة بالحزمة الإحصائية **SPSS** ؛ وبرنامج تحليل المسار **Amos**. وبينت نتائج الدراسة أن الجامعات الأردنية تواجه مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي، وأنها تمارس عملية التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية. وهي تلجأ إليه للتخفيف من المخاطر التي تواجهها عند مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي وبما يضمن فاعلية عملية التخطيط تلك. وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد قبول الفرضيات الرئيسة والفرعية جميعاً وهي:

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بأبعاده (الحركية، وعدم التجانس، والعدائية) على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في ضوء تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

2. وجود أثر ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بأبعاده (الحركية، وعدم التجانس، والعدائية) على تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

3. وجود أثر ذي دلالة معنوية لتخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية بأبعاده (الوعي الإستراتيجي، تحليل الموقف، صياغة الإستراتيجية؛ وتطبيق الإستراتيجية) على فاعليته.

- **دراسة (Roberts & Stockplort,2009) بعنوان "Defining Strategic Flexibility"**. هدفت 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 ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة إلى وضع تعريف تشغيلي للمرونة الإستراتيجية بالاعتماد على الاحتياجات الخاصة للدراسة الحالية، بالإضافة إلى تقديم الدراسة الحالية لفهم عام حول المرونة الإستراتيجية.

## (2 - 7) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه ، بالآتي :

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة في شركات صناعة الأدوية البشرية في المملكة الأردنية الهاشمية.

2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت قياس تأثير عدم التأكد البيئي على تحديد الاهداف الإستراتيجية أو القرارات الإستراتيجية أو أثر المرونة الإستراتيجية على القرارات الإستراتيجية. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية.

3. من حيث المنهجية: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تبحث في وصف وتحليل علاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية باعتبار المرونة الإستراتيجية متغير وسيط لهذه العلاقة، وهي بنفس الوقت دراسة مسحية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة واختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة.

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

(1 - 3) : المقدمة

(2 - 3) : منهج الدراسة

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(4 - 3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5 - 3) : أنموذج الدراسة

(6 - 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(7 - 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(8 - 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

### (3 - 1): المقدمة

تُعد المنهجية، حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتييسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمات عامة، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية، ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، حيث إن نجاح المنظمات يتوقف بشكل عام على الترابط والتأثير بين نشاطاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى الفصل على ست نقاط رئيسية.

### (3 - 2): منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء الأفراد العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات). ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها. يمكن اعتبار هذه الدراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تبحث في وصف وتحليل علاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية باعتبار المرونة الإستراتيجية وسيط لهذه العلاقة، وهي بنفس الوقت دراسة مسحية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة واختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة. وعليه استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

### (3 - 8) : مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية ممن ينتمون إلى إتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية. أما عينة الدراسة فتتمثل في كافة الأفراد العاملين في هذه الشركات، وهم من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات). وهو ما يعني أن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة. والجدول (3 - 1) يبين أسماء الشركات الصناعية المتخصصة في صناعة الأدوية البشرية (وزارة الصناعة والتجارة، مكتب السجل التجاري، 2009).

جدول (3 - 1): أسماء الشركات الصناعية المنتمية إلى إتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية

ت	اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	ت	اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة
1	الأردنية	20	13	8	الدولية	20	12
2	العربية	20	18	9	دار الدواء	20	15
3	الكندي	20	14	10	الشرق الأوسط	20	13
4	الحياة	20	15	11	المركز العربي	20	12
5	نهر الأردن	20	14	12	المتحدة	20	11
6	الأردنية السويدية	20	13	13	فيلادلفيا	20	12
7	أدوية الحكمة	20	18	المجموع		120	75
المجموع		140	105				
عدد الاستبانات المسترجعة		180					

### (3 - 4) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 - 2) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ والمستوى التعليمي؛ وطبيعة العمل؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية).

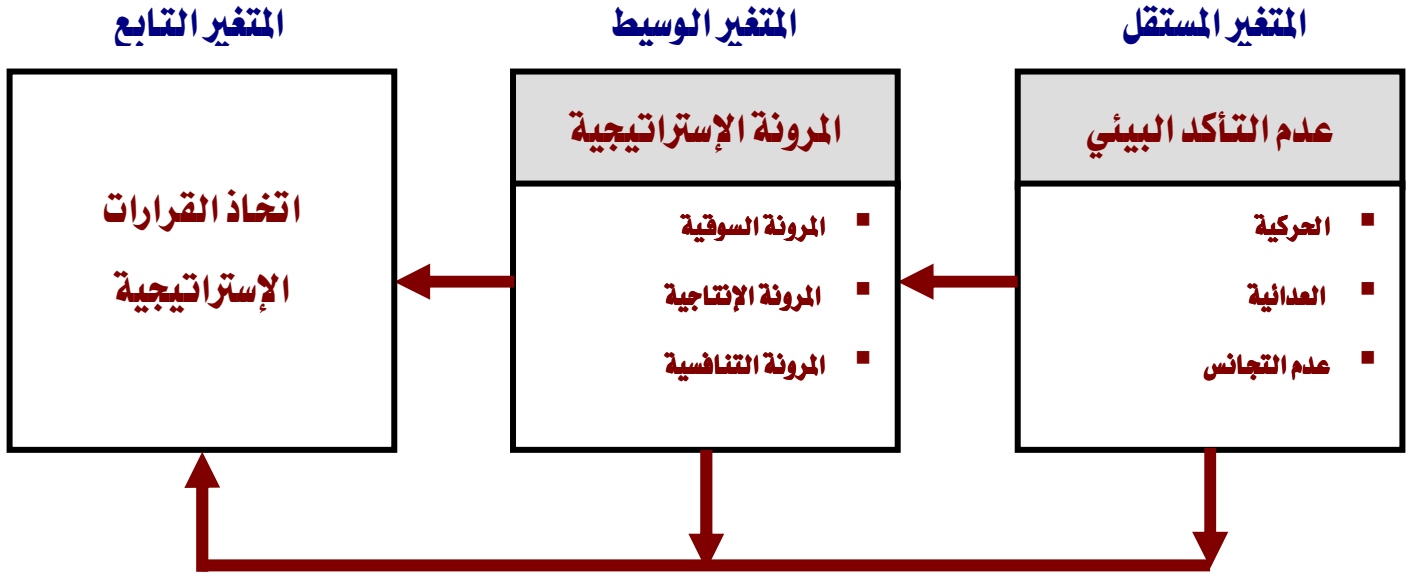
يشير الجدول (3 - 2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 91.7% من المبحوثين تراوحت أعمارهم من 30 – 50 سنة. وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي من قبل شركات صناعة الأدوية البشرية. وبالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين فيتضح أن غالبية المبحوثين عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً وهو مؤشر جيد في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية العالية لإنجاز الأعمال في شركات صناعة الأدوية البشرية. وفيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية في الشركات، فقد تبين أن 67.8% من المستجيبين هم من الذين تزيد خدمتهم عن 16 سنة. وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والاستقرار في الشركات عينة الدراسة. وما يتعلق بمتغير مدة الخدمة في شركات صناعة الأدوية البشرية فكانت للفئة التي تقل خبرتها على 5 سنوات، وبنسبة بلغت 38% وهو أيضاً يعكس الخبرة المضافة لأفراد عينة الدراسة الحالية.

جدول (3 - 2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	31	17.2
		من 30 - 40 سنة	72	40
		من 41 - 50 سنة	62	34.4
		51 سنة فأكثر	15	8.3
2	المستوى التعليمي	بكالوريوس	101	56.1
		دبلوم عال	9	5
		ماجستير	65	36.1
		دكتوراه	5	2.8
3	الجنس	ذكر	107	59.4
		أنثى	73	40.6
4	التخصص العلمي حسب الشهادة	علوم إدارية	47	26
		علوم مالية ومصرفية	19	11
		علوم صيدلانية	64	36
		علوم هندسية	50	28
5	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	5 سنوات فأقل	13	7.2
		من 6-10 سنوات	12	6.7
		من 11-15 سنة	33	18.3
		16 سنة فأكثر	122	67.8
	مدة الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية	5 سنوات فأقل	68	38
		من 6-10 سنوات	41	23
		من 11-15 سنة	42	23
		16 سنة فأكثر	29	16



### (3 - 5) : أنموذج الدراسة



الشكل (3 - 1)

أنموذج الدراسة

### (3 - 6) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات

الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات.

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن متغيرات تتعلق بعدم التأكد البيئي عبر (3) أبعاد رئيسة لقياسها و(15) فقرة.

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بالمرونة الإستراتيجية عبر (3) أبعاد رئيسة لقياسها و(30) فقرة.

(رابعاً) القسم الرابع: تضمن متغيرات تتعلق بالقرارات الإستراتيجية عبر (5) فقرات لقياسها.

تعد المقاييس أداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي إلى واقع ملموس، يُستدل به للتحقق من صحة الأنموذج والفرضيات إثباتاً أو نفيًا، ويستفاد منها في كشف مستوى حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية. وفيما تتنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس (Likert,1961) الخماسي.

بنيت الاستبانة لتصف متغيرات الدراسة وتفسيرها في أربعة أجزاء تتضمن:

1. **المتغير المستقل**، والمتضمن عدم التأكد البيئي وهي (الحركية، عدم التجانس، العدائية).
2. **المتغير الوسيط**، وهو المرونة الإستراتيجية، والمتضمن كل من (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية).
3. **المتغير التابع**، وهو اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
4. **الخصائص الديمغرافية**، والمتضمنة مجموعة من المتغيرات، وهي (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والتخصص العلمي حسب الشهادة، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية).

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد اجراء تعديل في فقراته، إضافة وحذفاً، شرطاً وجمعاً، تثبيتاً وإعادة صياغة، وصحح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغوياً وبعده.

وتكون المقياس من (50) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس:

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
5	4	3	1

وضم المتغير المستقل - عدم التأكد البيئي - المقاييس التالية:

عدم التأكد البيئي	الحركية	عدم التجانس	العدائية
عدد الفقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات

أما المتغير الوسيط - المرونة الإستراتيجية - فقد ضم المقاييس التالية:

المرونة الإستراتيجية	المرونة السوقية	المرونة الإنتاجية	المرونة التنافسية
عدد الفقرات	10 فقرات	10 فقرات	10 فقرات

فيما تعلق المتغير التابع باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### (3 - 7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الباحثة باستخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

- معامل **Cronbach Alpha** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.

▪ تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار **F** باستخدام جدول تحليل التباين **ANOVA**.

▪ مستوى الأثر، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

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

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

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 - 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- تحليل المسار **Path Analysis** باستخدام برنامج **Amos** لبيان أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها.

### (3 - 8) : صدق أداة الدراسة وثباتها

#### (أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي ومنحنى الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألية في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وحرصت الباحثة على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضورها لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، وقد بلغ عدد المحكمين (7)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1).

## ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على إن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب **Cronbach Alpha**. حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل **Alpha** يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة **Cronbach Alpha** على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة **Alpha** لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3-3).

الجدول (3-3)


معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة ( $\alpha$ ) ألفا
1	الحركية	72.8
2	العدائية	77.9
3	عدم التجانس	74.0
4	المرونة السوقية	82.8
5	المرونة الإنتاجية	81.1
6	المرونة التنافسية	83.3
اتخاذ القرارات الإستراتيجية		81.0
الاستبانة ككل		92.2

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة

الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (3-3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة فيما يتعلق بعدم التأكد البيئي هو (77.9) حققه بعد العدائية ، يليه مباشرة بعد عدم التجانس بقيمة (74.0). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق بعدم التأكد البيئي كان لبعده الحركية بقيمة (72.8). أما ما يتعلق بالمرونة الإستراتيجية فتبين معاملات الثبات لأبعاده أن أعلى معامل ثبات بلغ (83.3) للمرونة التنافسية وأدناها بلغ (81.1) للمرونة الإنتاجية. وأخيراً، بينت النتائج ان معامل ثبات متغير اتخاذ القرارات الإستراتيجية بلغ (81.0) وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.



# الفصل الرابع

## نائج التحليل واخبار الفرضيات

(1 - 4) : المقدمة

(2 - 4) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(3 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة



## **(4 - 1): المقدمة**

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين يغطيان متغيرات الدراسة، وفقاً للتالي:

### **التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة اختبار فرضيات الدراسة**

#### (4 - 2) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

**السؤال الأول: ما مستوى أهمية عدم التأكد البيئي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟**

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

**السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهمية الحركة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟**

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-1).

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية الحركة

الرقم	الحركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تتقدم المنتجات التي تطرحها الشركة بسرعة كبيرة	3.93	0.703	2	مرتفعة
2	تتغير الأساليب التي تستخدمها الشركة في تكنولوجيا التصنيع بسرعة كبيرة	3.86	0.685	4	مرتفعة
3	يصعب على إدارة الشركة أن تتنبأ بسلوك الشركات المنافسة	3.89	0.704	3	مرتفعة
4	يصعب على إدارة الشركة أن تتنبأ بتقلبات إقبال التعاملين على منتجات الشركة	3.84	0.821	5	مرتفعة
5	تتغير معايير الاعتماد على جودة ومواصفات المنتجات بسرعة كبيرة	4.06	0.760	1	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.92</b>	<b>0.734</b>		

يشير الجدول رقم (4-1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحركة. حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84 - 4.06). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة

"تتغير معايير الاعتماد على جودة ومواصفات المنتجات بسرعة كبيرة" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وهو أعلى

من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.760)، فيما حصلت الفقرة "يصعب على إدارة الشركة أن تتنبأ بتقلبات إقبال المتعاملين على منتجات الشركة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (0.821).

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الحركة كمتغير لعدم التأكد البيئي في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

### **السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى أهمية العدائية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟**

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-2). يشير الجدول رقم (4-2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعدائية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.95 - 4.34). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بندرة الكفاءات والخبرات المؤهلة في مجال التصنيع الدوائي" بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.724)، فيما حصلت الفقرة "يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بندرة المستلزمات الضرورية لعملية التصنيع من مختبرات وتقنيات وأدوات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.10) وانحراف معياري (0.789).

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية العدائية

الرقم	العدائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بندرة الكفاءات والخبرات المؤهلة في مجال التصنيع الدوائي	4.34	0.724	1	مرتفعة
7	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بندرة المستلزمات الضرورية لعملية التصنيع من مختبرات وتقنيات وأدوات	3.95	0.789	5	مرتفعة
8	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بالمنافسة الشديدة بين الشركات بأسعار المنتجات المقدمة	4.05	0.731	3	مرتفعة
9	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بالمنافسة الشديدة بين الشركات بجودة المنتجات المقدمة	4.14	0.748	2	مرتفعة
10	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بالمنافسة الشديدة بين الشركات باستقالة الكوادر المؤهلة	4.01	0.750	4	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>4.10</b>	<b>0.750</b>		

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية العدائية كمتغير لعدم التأكد البيئي في الشركات عينة

الدراسة كان مرتفعاً.

### السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى أهمية عدم التجانس في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-3).

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية عدم التجانس

الرقم	عدم التجانس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	هناك تنوع ملحوظ يواجه الشركة فيما يتعلق برغبات المتعاملين عند اختيار المنتج	3.93	0.685	3	مرتفعة
12	هناك تنوع ملحوظ يواجه الشركة فيما يتعلق بمتطلبات أعضاء الإدارة العليا عند طرح المنتجات في الأسواق	3.80	0.651	5	مرتفعة
13	هناك تنوع ملحوظ في المنتجات التي تطرحها الشركة	3.96	0.683	2	مرتفعة
14	هناك تنوع ملحوظ فيما يتعلق بتنوع أساليب الشركات في استقطاب المتعاملين	3.89	0.676	4	مرتفعة
15	هناك تنوع ملحوظ فيما يتعلق بتنوع أساليب الشركات في استقطاب الخبرات المؤهلة	3.97	0.711	1	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.91</b>	<b>0.680</b>		

يشير الجدول رقم (4-3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدم التجانس.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.80 - 3.97). فقد جاءت في المرتبة الأولى

فقرة "هناك تنوع ملحوظ فيما يتعلق بتنوع أساليب الشركات في استقطاب الخبرات المؤهلة" بمتوسط حسابي بلغ

(3.97) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.711)، فيما

حصلت الفقرة "هناك تنوع ملحوظ يواجه الشركة فيما يتعلق بمتطلبات أعضاء الإدارة العليا عند طرح المنتجات

في الأسواق" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي

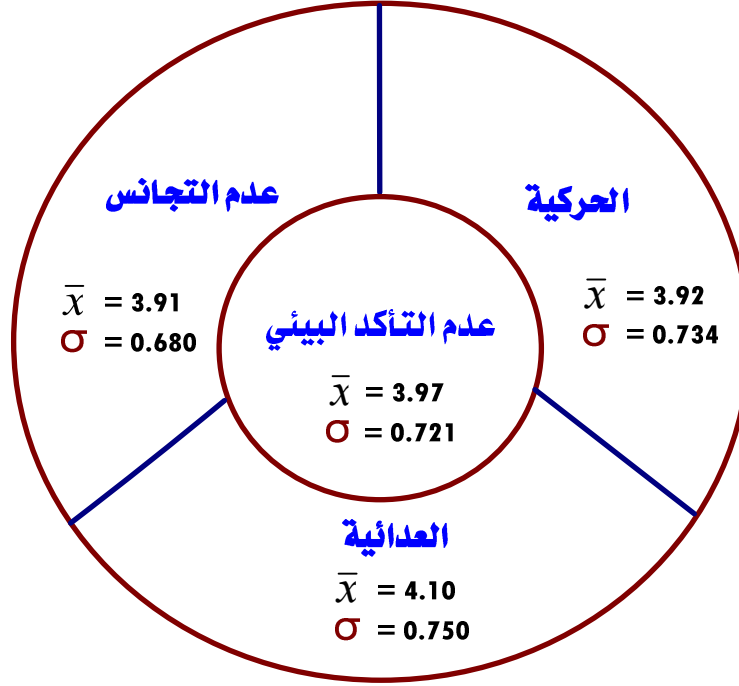
الكلي والبالغ (3.91) وانحراف معياري (0.651). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية العدائية

كمتغير لعدم التأكد البيئي في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويمكن تصوير نتائج متغير عدم التأكد البيئي بمحاورها الأساسية بالشكل (1-4).

شكل (1-4)

خلاصة نتائج متغير عدم التأكد البيئي لمحاوره الأساسية



المصدر: من إعداد الباحثة

حيث يبين الشكل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات عدم التأكد البيئي كل على حدى ومن خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات تم استخراج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لعدم التأكد البيئي.

## السؤال الثاني: ما مستوى أهمية المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

### السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهمية المرونة السوقية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-4).

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية المرونة السوقية

الرقم	المرونة السوقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	هناك توجه لدى إدارة الشركة بزيادة عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها الشركة	3.65	1.10	6	متوسطة
17	لدى الشركة توجه نحو تغيير عدد الأسواق التي تعمل فيها الشركة	3.79	0.82	3	مرتفعة
18	تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق المختلفة التي تعمل فيها	3.84	0.90	2	مرتفعة
19	تؤكد إدارة الشركة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع	3.65	0.82	6	متوسطة
20	تؤكد إدارة الشركة على الاستجابة للحاجات المتجددة للمتعاملين في الأسواق المختلفة	3.70	0.92	5	مرتفعة
21	تتجه الشركة نحو زيادة حجم المبيعات في السوق الأردني	4.01	0.52	1	مرتفعة
22	تقوم الشركة بعرض منتجات جديدة بين فترة وأخرى	3.79	0.82	3	مرتفعة
23	لدى الشركة توجه نحو تعديل كمية المخزون للمنتج التام الصنع	3.08	1.08	8	متوسطة
24	تقوم الشركة وبشكل مستمر بتعديل منتجاتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق العاملة فيه	3.72	0.91	4	مرتفعة
25	لدى الشركة توجه نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها الشركة	3.64	0.90	7	متوسطة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.69</b>	<b>0.88</b>		

يشير الجدول رقم (4-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالمرونة السوقية**. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.08 - 4.01). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **تتجه الشركة نحو زيادة حجم المبيعات في السوق الأردني** " بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.52)، فيما حصلت الفقرة " **لدي الشركة توجه نحو تعديل كمية المخزون للمنتج التام الصنع** " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (1.08). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المرونة السوقية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

#### **السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى أهمية المرونة الإنتاجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟**

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-5).

يظهر الجدول رقم (4-5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالمرونة الإنتاجية**. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.59 - 4.23). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **لدي الشركة القدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة** " بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، فيما حصلت الفقرة " **تؤكد إدارة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة** " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.89) وانحراف معياري (0.82). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المرونة الإنتاجية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.



جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية المرونة الإنتاجية

الرقم	المرونة الإنتاجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	تلتزم إدارة الشركة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات	3.97	0.75	3	مرتفعة
27	تهتم إدارة الشركة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات المتعاملين	3.89	0.70	5	مرتفعة
28	تهتم إدارة الشركة بتعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات المتعاملين	3.89	0.68	5	مرتفعة
29	تؤكد إدارة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة	3.59	0.82	9	متوسطة
30	تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة	3.68	0.84	8	مرتفعة
31	لدي الشركة القدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة	4.23	0.60	1	مرتفعة
32	تتمتع الشركة بقدرتها على تطوير نظام التصنيع لديها	4.11	0.65	2	مرتفعة
33	تمتلك الشركة القدرة على تحسين نوعية منتجاتها لتلائم الاحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها	3.92	0.83	4	مرتفعة
34	لدي الشركة إمكانات عالية للإنتاج في أكثر من دولة	3.81	0.89	6	مرتفعة
35	لدي الشركة إمكانات عالية للإنتاج في دولة والتصدير لأكثر من دولة	3.76	0.94	7	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	<b>3.89</b>	<b>0.77</b>		

## السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى أهمية المرونة التنافسية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

### البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-6).

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية المرونة التنافسية

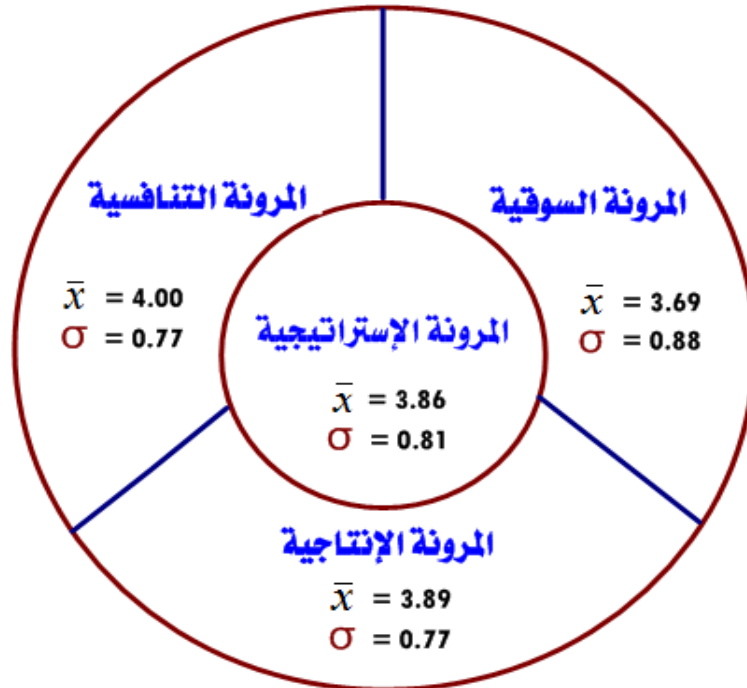
الرقم	المرونة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
36	تؤكد الإدارة العليا للشركة على التحرك في الأسواق الدولية التي تعمل فيها الشركة	4.39	0.68	1	مرتفعة
37	تهتم إدارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل بها	4.06	0.91	5	مرتفعة
38	تقوم إدارة الشركة بتعديل الأسعار حسب المتطلبات الدولية	4.09	0.82	4	مرتفعة
39	تهتم إدارة الشركة بتخفيض التكاليف الإنتاجية حسب التغيرات في حجم الطلب في الأسواق المختلفة	3.74	0.98	10	مرتفعة
40	تؤكد إدارة الشركة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة	3.82	0.97	8	مرتفعة
41	تؤكد الإدارة العليا للشركة على ابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على منتجاتها	4.12	0.63	2	مرتفعة
42	تستثمر الإدارة العليا للشركة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة بالاستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة	4.11	0.54	3	مرتفعة
43	تؤكد الإدارة العليا للشركة على استباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة	3.84	0.71	7	مرتفعة
44	لدي الإدارة العليا للشركة القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين	3.81	0.75	9	مرتفعة
45	تستجيب الشركة بسرعة لحاجات الموردين المتجددة	4.02	0.67	6	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	<b>4.00</b>	<b>0.77</b>		

يظهر الجدول رقم (4-6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالمرونة التنافسية**. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.74 - 4.39). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **تؤكد الإدارة العليا للشركة على التحرك في الأسواق الدولية التي تعمل فيها الشركة** " بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة " **تهتم إدارة الشركة بتخفيض التكاليف الإنتاجية حسب التغيرات في حجم الطلب في الأسواق المختلفة** " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.00) وانحراف معياري (0.98). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المرونة التنافسية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويمكن تصوير نتائج متغير المرونة الإستراتيجية بمحاورها الأساسية بالشكل (2-4).

شكل (2-4)

خلاصة نتائج متغير المرونة الإستراتيجية لمحاورها الأساسية



المصدر: من إعداد الباحثة

حيث يبين الشكل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات المرونة الإستراتيجية كل على حدى ومن خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات تم استخراج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمرونة الإستراتيجية.

### السؤال الثالث: ما مستوى أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

#### البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-7).

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية اتخاذ القرارات

#### الإستراتيجية

الرقم	اتخاذ القرارات الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
46	تلتزم إدارة الشركة بتخصيص الموارد على الفرص المتاحة بمجالى الأسواق والمنتجات	3.98	0.81	1	مرتفعة
47	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على التنوع في منتجاتها	3.76	0.74	3	مرتفعة
48	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على التوسع في أسواقها	3.98	0.83	1	مرتفعة
49	اتخاذ القرارات في الشركة يتم بشكل مركزي	3.89	0.76	2	مرتفعة
50	تنصف القرارات في الشركة باللاتاك والمخاطرة العالية	3.60	0.95	4	متوسطة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.84</b>	<b>0.82</b>		

يظهر الجدول رقم (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **باتخاذ القرارات الإستراتيجية**. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.60 - 3.98). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرات " **تلتزم إدارة الشركة بتخصيص الموارد على الفرص المتاحة بمجالي الأسواق والمنتجات ؛ تهتم إدارة الشركة بالتركيز على التوسع في أسواقها** " بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.84)، وانحراف معياري بلغ (0.81 ؛ 0.83)، على التوالي. فيما حصلت الفقرة " **تتصف القرارات في الشركة بالالتأكد والمخاطرة العالية** " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.84) وانحراف معياري (0.95). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

#### (4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار **Path Analysis** لبيان أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها ، وذلك كما يلي :

## الفرضية الرئيسية الأولى $H_{01}$

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية؛ العدائية؛ عدم التجانس)

على المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؛

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل

لعدم التأكد البيئي على المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، وكما

هو موضح في الجدول (4 - 8).

### جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لعدم التأكد البيئي على المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig*	DF	$\beta$	F	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.581	3.84	16.012	0.083	0.287	تأثير عدم التأكد
	178						البيئي على المرونة
	179						الإستراتيجية

\* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 8) تأثير عدم التأكد البيئي على المرونة الإستراتيجية. إذ أظهرت

نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي على المرونة

الإستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.287) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد

$R^2$  فقد بلغ (0.083)، أي أن ما قيمته (0.083) من التغيرات في المرونة الإستراتيجية ناتج عن

التغير في متغيرات عدم التأكد البيئي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.581)، وهذا يعنى أن

الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بمتغيرات عدم التأكد البيئي يؤدي إلى زيادة في الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية بقيمة (0.581). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (16.012) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي على المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)**

وللتحقق من تأثير كل متغير من متغيرات عدم التأكد البيئي على المرونة الإستراتيجية، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

**H<sub>01-1</sub>**: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحركية على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية ؛ المرونة الإنتاجية ؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9) نتائج اختبار تأثير الحركة على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية؛ المرونة

الإنتاجية؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	1	0.598	3.84	23.689	0.130	0.360	الحركية على المرونة السوقية
	178						
	179						
0.000	1	0.748	3.84	18.112	0.102	0.320	الحركية على المرونة الإنتاجية
	178						
	179						
0.000	1	0.836	3.84	18.443	0.104	0.322	الحركية على المرونة التنافسية
	178						
	179						

\* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 9) تأثير الحركة على كل من المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية والمرونة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحركة على كل من المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ والمرونة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.360) بين الحركة والمرونة السوقية و (0.320) بين الحركة والمرونة الإنتاجية و (0.322) بين الحركة والمرونة التنافسية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.130) للحركة والمرونة السوقية و (0.102) للحركة والمرونة الإنتاجية و (0.104) للحركة والمرونة التنافسية، أي أن ما قيمته (0.130) من المرونة السوقية و (0.102) من المرونة الإنتاجية و (0.104) من المرونة التنافسية ناتج عن التغير في الحركة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  لكل



من المرونة السوقية والإنتاجية والتنافسية (0.598)، (0.748)، (0.836) على التوالي. وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الحركية يؤدي إلى زيادة في كل من المرونة السوقية والإنتاجية والتنافسية (0.598)، (0.748)، (0.836) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (23.689) للحركية على المرونة السوقية و (18.112) للحركية على المرونة الإنتاجية و (18.443) للحركية على المرونة التنافسية وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحركية على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)**

$H_{O1-2}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للعدائية على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 10).

جدول (4 - 10) نتائج اختبار تأثير العدائية على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية ؛ المرونة

الإنتاجية ؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	1	0.940	3.84	57.037	0.422	0.650	العدائية على المرونة السوقية
	178						
	179						
0.000	1	0.173	3.84	85.169	0.522	0.722	العدائية على المرونة الإنتاجية
	178						
	179						
0.000	1	0.239	3.84	57.204	0.423	0.650	العدائية على المرونة التنافسية
	178						
	179						

\* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 10) تأثير العدائية على كل من المرونة السوقية ؛ المرونة الإنتاجية ؛  
والمرونة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية  
للعدائية على كل من المرونة السوقية ؛ المرونة الإنتاجية ؛ والمرونة التنافسية، إذ بلغ معامل  
الارتباط  $R$  (0.650) بين العدائية والمرونة السوقية و (0.722) بين العدائية والمرونة الإنتاجية و  
(0.650) بين العدائية والمرونة التنافسية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  
(0.422) للعدائية والمرونة السوقية و (0.522) للعدائية والمرونة الإنتاجية و (0.423) للعدائية  
والمرونة التنافسية، أي أن ما قيمته (0.422) من المرونة السوقية و (0.522) من المرونة الإنتاجية و  
(0.423) من المرونة التنافسية ناتج عن التغير في العدائية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  لكل

من المرونة السوقية والإنتاجية والتنافسية (0.940)، (0.173)، (0.239) على التوالي. وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في العداثية يؤدي إلى زيادة في كل من المرونة السوقية والإنتاجية والتنافسية (0.940)، (0.173)، (0.239) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (57.037) للعداثة على المرونة السوقية و (85.169) للعداثة على المرونة الإنتاجية و (57.204) للعداثة على المرونة التنافسية وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعداثة على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)**

$H_{01-3}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التجانس على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 – 11).

جدول (4 - 11) نتائج اختبار تأثير عدم التجانس على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية؛

المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	1	0.822	3.84	70.827	0.387	0.622	عدم التجانس على المرونة السوقية
	178						
	179						
0.000	1	0.941	3.84	57.618	0.209	0.457	عدم التجانس على المرونة الإنتاجية
	178						
	179						
0.000	1	0.784	3.84	70.881	0.476	0.690	عدم التجانس على المرونة التنافسية
	178						
	179						

\* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 11) تأثير عدم التجانس على كل من المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ والمرونة التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعدم التجانس على كل من المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ والمرونة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.622) بين عدم التجانس والمرونة السوقية و (0.457) بين عدم التجانس والمرونة الإنتاجية و (0.690) بين عدم التجانس والمرونة التنافسية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.387) لعدم التجانس والمرونة السوقية و (0.209) لعدم التجانس والمرونة الإنتاجية و (0.476) لعدم التجانس والمرونة التنافسية، أي أن ما قيمته (0.387) من المرونة السوقية و (0.209) من المرونة الإنتاجية و (0.476) من المرونة التنافسية ناتج عن التغير

في عدم التجانس، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  لكل من المرونة السوقية والإنتاجية والتنافسية (0.822)، (0.941)، (0.784) على التوالي. وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في عدم التجانس يؤدي إلى زيادة في كل من المرونة السوقية والإنتاجية والتنافسية (0.822)، (0.941)، (0.784) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (70.827) لعدم التجانس على المرونة السوقية و (57.618) لعدم التجانس على المرونة الإنتاجية و (70.881) لعدم التجانس على المرونة التنافسية وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التجانس على المرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)**

## الفرضية الرئيسة الثانية $H_{O2}$

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية ؛ المرونة الإنتاجية

؛ المرونة التنافسية) على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؛".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل

للمرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية، وكما هو موضح في الجدول (4 - 12).

### جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للمرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig*	DF	$\beta$	F	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.892	3.84	132.792	0.427	0.654	تأثير المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
	178						
	179						

\* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 12) تأثير المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على

القرارات الإستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.654) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل

التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.427)، أي أن ما قيمته (0.427) من التغيرات في اتخاذ القرارات

الإستراتيجية ناتج عن التغير في متغيرات المرونة الإستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$

(0.892)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بمتغيرات المرونة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة في الاهتمام باتخاذ القرارات الإستراتيجية بقيمة (0.892). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (132.792) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)**

وللتحقق من تأثير كل متغير من متغيرات المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

**H<sub>02-1</sub>**: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة السوقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل للمرونة السوقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، وكما هو موضح في الجدول (4 – 13).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للمرونة السوقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	1	1.428	3.84	75.056	0.321	0.566	تأثير المرونة السوقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
	178						
	179						

\* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 – 13) تأثير المرونة السوقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة السوقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.566) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.321)، أي أن ما قيمته (0.321) من التغيرات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ناتج عن التغير في متغيرات المرونة السوقية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.428)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بمتغيرات المرونة السوقية يؤدي إلى زيادة في الاهتمام باتخاذ القرارات الإستراتيجية بقيمة (1.428). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (75.056) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:



**وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة السوقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)**

$H_{O2-2}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل للمرونة الإنتاجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، وكما هو موضح في الجدول (4 - 14).

**جدول (4 - 14)**

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للمرونة الإنتاجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	1	1.629	3.84	74.867	0.320	0.566	تأثير المرونة الإنتاجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
	178						
	179						

\* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 14) تأثير المرونة الإنتاجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.566) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل

التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.320)، أي أن ما قيمته (0.320) من التغيرات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ناتج عن التغير في متغيرات المرونة الإنتاجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (1.629)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بمتغيرات المرونة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة في الاهتمام باتخاذ القرارات الإستراتيجية بقيمة (1.629). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (74.867) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الإنتاجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)**

$H_{02-3}$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل للمرونة التنافسية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، وكما هو موضح في الجدول (4 – 15).

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للمرونة التنافسية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig*	DF	$\beta$	F	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
	1						تأثير المرونة
0.000	178	1.399	3.84	102.045	0.391	0.625	التنافسية على اتخاذ
	179						القرارات الإستراتيجية

\* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 15) تأثير المرونة التنافسية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.625) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.391)، أي أن ما قيمته (0.391) من التغيرات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ناتج عن التغير في متغيرات المرونة التنافسية، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (1.399)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بمتغيرات المرونة التنافسية يؤدي إلى زيادة في الاهتمام باتخاذ القرارات الإستراتيجية بقيمة (1.399). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (102.045) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة التنافسية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)

### الفرضية الرئيسية الثالثة $H_{O3}$

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية ؛ عدم التجانس)

على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؛".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل

لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية، وكما هو موضح في الجدول (4 - 16).

جدول (4 - 16) نتائج اختبار تأثير عدم التأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية ؛ عدم التجانس)

على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.008	1	0.540	3.84	7.087	0.038	0.196	الحركية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
	178						
	179						
0.000	1	0.485	3.84	25.264	0.124	0.353	العدائية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
	178						
	179						
0.000	1	0.239	3.84	16.199	0.083	0.289	عدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
	178						
	179						

\* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 – 16) تأثير عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.196) بين الحركية واتخاذ القرارات الإستراتيجية و (0.353) بين العدائية واتخاذ القرارات الإستراتيجية و (0.289) بين عدم التجانس واتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.038) للحركية واتخاذ القرارات الإستراتيجية و (0.124) للعدائية واتخاذ القرارات الإستراتيجية و (0.083) لعدم التجانس واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي أن ما قيمته (0.038) و (0.124) و (0.083) من التغيير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ناتج عن التغيير في كل من الحركية والعدائية وعدم التجانس على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  لكل من الحركية والعدائية وعدم التجانس (0.540)، (0.485)، (0.239) على التوالي. وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من الحركية والعدائية وعدم التجانس يؤدي إلى زيادة في كل من اتخاذ القرارات الإستراتيجية بقيمة (0.540)، (0.485)، (0.239) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (7.087) للحركية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و (25.264) للعدائية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية و (16.199) لعدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي (الحركية؛ العدائية؛ عدم التجانس) على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05)**

## الفرضية الرئيسة الرابعة $H_{04}$

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية ؛ عدم التجانس)

على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار **Path Analysis** للتحقق من التأثير

المحتمل لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية متغير وسيط، وكما هو موضح في الجدول (4 – 17).

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار تحليل المسار لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية

Sig*	Indirect Effect التأثير غير المباشر	Direct Effect التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> الجدولية	Chi <sup>2</sup> المسوية	البيان
0.000	0.613	0.721	0.891	0.804	0.862	3.841	18.99	أثر عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية
		عدم التأكد البيئي على المرونة الإستراتيجية						
		المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية						

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to one

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

يوضح الجدول (4 - 17) نتائج تحليل المسار لتأثير عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (18.99) وهي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). فيما بلغت قيمة **GFI** وهو مؤشر ملائمة الجودة للنموذج ما قيمته (0.862) وهي مقاربة إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الموائمة المقارن **CFI** (0.804) وهو أيضاً مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي **RMSEA** (0.891) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح أيضاً. فيما بلغ التأثير المباشر لعدم التأكد البيئي على المرونة الإستراتيجية (0.721)، وهو ما يشير إلى أن عدم التأكد البيئي يؤثر على المرونة الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بعدم التأكد البيئي من شأنه توليد تأثير على المرونة الإستراتيجية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للمرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية (0.567) وهو ما يشير إلى أن المرونة الإستراتيجية تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية من شأنه توليد تأثير باتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية (0.613)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية. إذ أن زيادة الاهتمام بعدم التأكد البيئي بوجود المرونة الإستراتيجية من شأنه توليد تأثير باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:



**وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05)**

وللتحقق من تأثير كل متغير من متغيرات عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية، تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل المسار لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

**H<sub>03-1</sub>**: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحركية على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

يوضح الجدول (4 - 18) نتائج تحليل المسار لتأثير الحركية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحركية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة **Chi<sup>2</sup>** المحسوبة (15.603) وهي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). فيما بلغت قيمة **GFI** وهو مؤشر ملائمة الجودة للنموذج ما قيمته (0.881) وهي مقاربة إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الموائمة المقارن **CFI** (0.789) وهو أيضاً مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي **RMSEA** (0.915) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح أيضاً. فيما بلغ التأثير المباشر للحركية على المرونة الإستراتيجية (0.607)، وهو ما يشير إلى أن الحركية يؤثر على المرونة الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بعامل الحركية من شأنه توليد تأثير على المرونة الإستراتيجية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للمرونة الإستراتيجية على اتخاذ

القرارات الإستراتيجية (0.567) وهو ما يشير إلى أن المرونة الإستراتيجية تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية من شأنه توليد تأثير باتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للحركة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية (0.546)، وهذه النتيجة تشير إلى إن هناك تأثير للحركة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية. إذ أن زيادة الاهتمام بالحركة بوجود المرونة الإستراتيجية من شأنه توليد تأثير باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحركة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05)**



**H<sub>03-2</sub>**: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للعدائية على القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع

الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

يوضح الجدول (4 - 19) نتائج تحليل المسار لتأثير العدائية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدائية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (19.112) وهي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). فيما بلغت قيمة **GFI** وهو مؤشر ملائمة الجودة للنموذج ما قيمته (0.861) وهي مقاربة إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الموائمة المقارن **CFI** (0.745) وهو أيضاً مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي **RMSEA** (0.843) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح أيضاً. فيما بلغ التأثير المباشر للعدائية على المرونة الإستراتيجية (0.693)، وهو ما يشير إلى أن العدائية تؤثر على المرونة الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بعامل العدائية من شأنه توليد تأثير على المرونة الإستراتيجية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للمرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية (0.567) وهو ما يشير إلى أن المرونة الإستراتيجية تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية من شأنه توليد تأثير باتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للحركية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية (0.627)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للعدائية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية. إذ إن زيادة الاهتمام بالعدائية بوجود المرونة الإستراتيجية من شأنه توليد تأثير باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي نتيجة عملية تساهم

بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية

البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعدائية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05)**

جدول (4 - 19)

نتائج اختبار تحليل المسار للعنصرية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية

Sig*	Indirect Effect	Direct Effect	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> الجدولية	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	0.627	0.693	0.843	0.745	0.861	3.841	19.112	أثر العنصرية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية
		0.567						

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

مؤشر الملائمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

**H<sub>03-2</sub>**: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التجانس على القرارات الإستراتيجية في شركات

تصنيع الأدوية الأردنية البشرية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

يوضح الجدول (4 - 20) نتائج تحليل المسار لتأثير عدم التجانس على اتخاذ القرارات

الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل

الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية

بوجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (5.353) وهي ذي

دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). فيما بلغت قيمة **GFI** وهو مؤشر ملائمة الجودة للنموذج ما قيمته

(0.953) وهي مقاربة إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر الموائمة

المقارن **CFI** (0.921) وهو أيضاً مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات

الخطأ التقريبي **RMSEA** (0.851) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح أيضاً. فيما بلغ التأثير

المباشر لعدم التجانس على المرونة الإستراتيجية (0.570)، وهو ما يشير إلى أن عدم التجانس

يؤثر على المرونة الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بعامل عدم التجانس من شأنه

توليد تأثير على المرونة الإستراتيجية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للمرونة الإستراتيجية

على اتخاذ القرارات الإستراتيجية (0.567) وهو ما يشير إلى أن المرونة الإستراتيجية تؤثر على

اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية من شأنه توليد

تأثير باتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لعدم التجانس على اتخاذ

القرارات الإستراتيجية (0.614)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لعدم التجانس على

اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية. إذ إن زيادة الاهتمام بعدم التجانس

بوجود المرونة الإستراتيجية من شأنه توليد تأثير باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي نتيجة

عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل

الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05)**

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي وبغية تحقيق الهدف الخامس من القيام بهذه الدراسة والذي مضمونه بناء أنموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض. والشكل (3-4) يعرض الأنموذج المختبر في ضوء التحليلات والمناقشات.



جدول (4 — 20)

نتائج اختبار تحليل المسار لعدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الإستراتيجية

Sig*	Indirect Effect التأثير غير المباشر	Direct Effect التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> الجدولية	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	0.614	0.570	0.851	0.921	0.953	3.841	5.353	أثر عدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية
		المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية						
		المرونة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية						

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to one

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

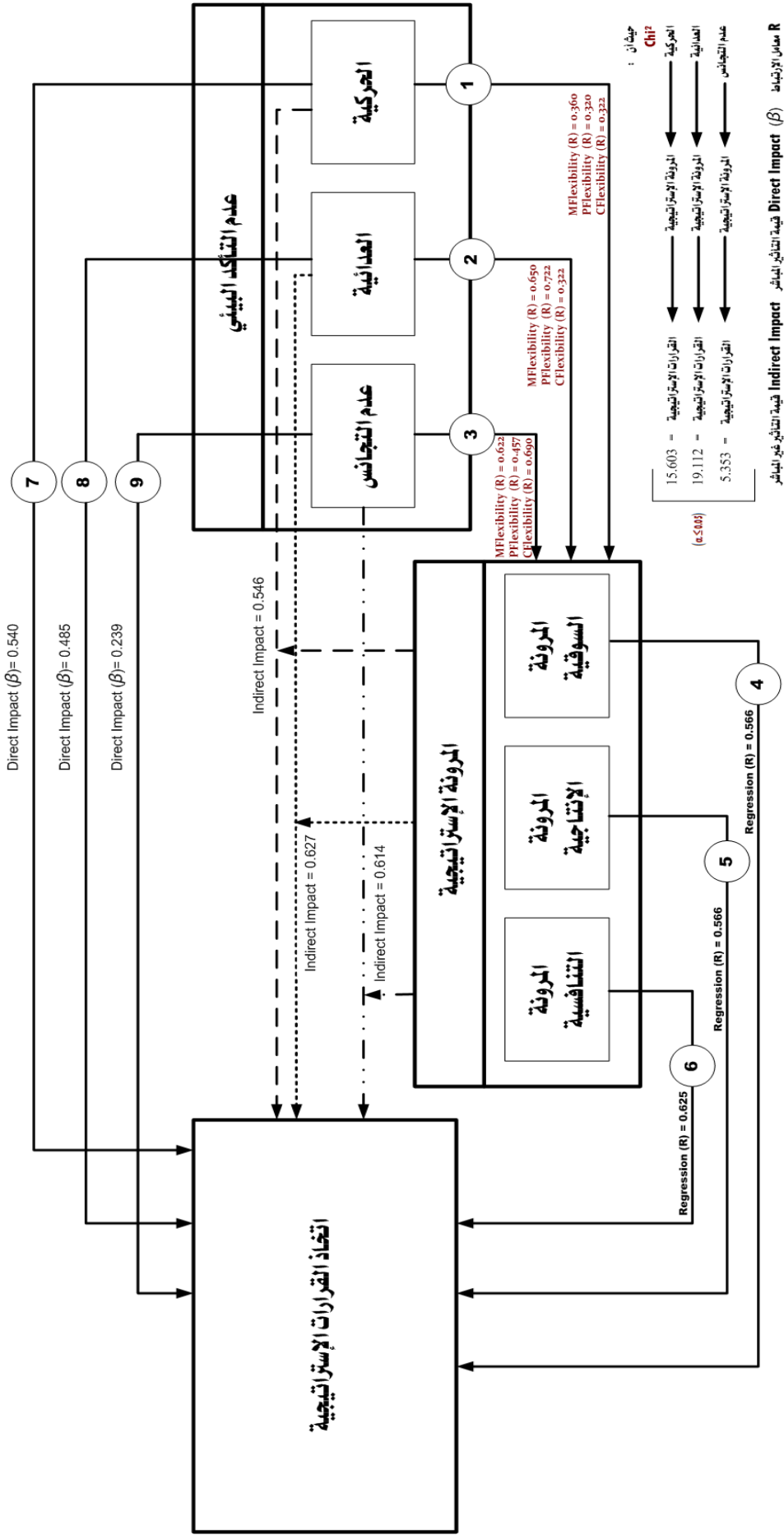
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لتوسطات الخطأ التقريبي

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

الشكل (3-4): الأنموذج المختبر الموضح لعلاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض



المصدر: من إعداد الباحثة

يظهر الشكل (3-4) الانموذج المختبر لتأثير وعلاقة متغيرات الدراسة بعضها ببعض، حيث يتبين أن هناك علاقة ارتباط بين متغيرات عدم التأكد البيئي ومتغيرات المرونة الإستراتيجية، وجميعها علاقات ارتباط إيجابية، فقد بلغت معاملات الارتباط بين متغير الحركة ومتغيرات المرونة الإستراتيجية (0.360) للمرونة السوقية؛ (0.320) للمرونة الإنتاجية؛ (0.322) للمرونة التنافسية. فيما بلغت معاملات الارتباط بين متغير العدائية ومتغيرات المرونة الإستراتيجية (0.650) للمرونة السوقية؛ (0.722) للمرونة الإنتاجية؛ (0.650) للمرونة التنافسية.

وكانت نتيجة العلاقات الارتباطية بين عدم التجانس والمرونة الإستراتيجية كالتالي: (0.622) للمرونة السوقية؛ (0.457) للمرونة الإنتاجية؛ (0.690) للمرونة التنافسية. ويظهر الشكل (3-4) أيضاً أن هناك علاقات ارتباط موجبة بين المرونة السوقية والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية باتخاذ القرارات الإستراتيجية بقيمة (0.566)؛ (0.566)؛ (0.625) على التوالي.

ويوضح الانموذج المختبر أن هناك تأثير مباشر لكل من الحركة، والعدائية، وعدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بقيم بلغت (0.540) للحركة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ (0.485) للعدائية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ و (0.239) لعدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويتضح أيضاً أن التأثيرات غير المباشرة لمتغيرات المرونة الإستراتيجية التي تتوسط عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية كانت جميعها إيجابية حيث بلغ التأثير غير المباشر للحركة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية (0.546)، فيما بلغ التأثير غير المباشر للعدائية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية (0.627)، وأخيراً، بلغت قيمة التأثير غير المباشر لعدم التجانس على اتخاذ القرارات

الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية (0.614). ويتضح كذلك أن قيمة المختبر الإحصائي  $\chi^2$  للعدائية على اتخاذ القرارات مروراً بالمرونة الإستراتيجية كان الأكثر مقداراً بقيمة بلغت (19.112) وهو دال عند مستوى احتمالي ( $\alpha \leq 0.05$ ) فأقل، يليه مباشرة الحركية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية مروراً بالمرونة الإستراتيجية بقيمة بلغت (15.603) وهو دال عند مستوى احتمالي ( $\alpha \leq 0.05$ ) فأقل، وأخيراً، عدم التجانس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية مروراً بالمرونة الإستراتيجية بقيمة بلغت (5.353) وهو دال عند مستوى احتمالي ( $\alpha \leq 0.05$ ) فأقل.



# الفصل الخامس

## الإسنتاجات والتوصيات

**(1 - 5): المقدمة**

**(2 - 5): النتائج**

**(3 - 5): الاستنتاجات**

**(4 - 5): التوصيات**

## (5 - 1): المقدمة

كُرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتحقيق عملي، وهو ما تختص به فقرة الاستنتاجات. وفي ضوء الاستنتاجات تأتي التوصيات وما تعتقده الباحثة صواباً، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما الاستنتاجات والتوصيات.

## (5 - 2): النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير والعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وتحاول الباحثة هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

1. فقد تبين أن مستوى أهمية الحركة كمتغير لعدم التأكد البيئي في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

2. وكان مستوى أهمية العدائية كمتغير لعدم التأكد البيئي في الشركات عينة الدراسة مرتفعاً.

3. وأشارت النتائج أن مستوى أهمية عدم التجانس كمتغير لعدم التأكد البيئي في الشركات عينة الدراسة مرتفعاً.

4. وتبين من خلال عملية التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى أهمية المرونة السوقية في الشركات عينة الدراسة مرتفعاً.

5. وكان مستوى أهمية المرونة الإنتاجية في الشركات عينة الدراسة مرتفعاً.
6. وأظهرت النتائج أن مستوى أهمية المرونة التنافسية في الشركات عينة الدراسة مرتفعاً.
7. فيما كان مستوى أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة مرتفعاً.
8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغيرات عدم التأكد البيئي مجتمعة ومنفردة على المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Anand & Ward, 2004) والتي بينت أن المرونة تؤثر وبشكل كبير على أداء المنظمات في ظل البيئة الديناميكية. بالإضافة إلى أهمية البيئة الديناميكية في تحديد أنواع إستراتيجيات المرونة التصنيعية.
9. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها مجتمعة ومنفردة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Sharfman & Dean, 1997) التي أشارت إلى وجود ثلاثة عوامل ترتبط بالمنظورين المعلوماتي والأيدلوجي والمتضمنة الضعف التنافسي، الندرة وعدم التأكد. وأن المديرين أظهروا بأنهم أكثر مرونة عندما تكون القرارات خاضعة لعدم التأكد. وأن المديرين يكونون أكثر حاجة للمرونة في حالة الضعف التنافسي العالي، والندرة المنخفضة.
10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Elbanna & Child, 2007) والتي بينت أن العقلانية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تجابه بالعديد من المتغيرات من المنظورات الثلاث المحددة. وأن عملية اتخاذ القرارات لا يمكن أن توضع في إطار أنموذج محدد. بالإضافة إلى تفاقها مع دراسة (Lin, )

**2006**) والتي اكدت على ضرورة وجود ارتباط بين التكيف البيئي والتصميم التنظيمي وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل عدم التأكد البيئي.

**11.** وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة **(0.05)**. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من **(Hatch & Zweig, 2001)** والتي توصلت الدراسة أن ما مكن جميع الشركات عينة الدراسة من النمو والبقاء هو امتلاكها المرونة الإستراتيجية من خلال القدرة على التكيف وتعدي لموقفها التنافسي، وتعديل قيمة المنتج والسوق بالرغم من افتقارها لخاصية من الخصائص التي يؤكدتها نموذج بورتير. وكذلك اتفقا مع دراسة **(Voola & Muthaly, 2005)** التي أشارت إلى أن التوجه الكلي للسوق بمضامينه يأتي إما رد فعل أو تأثير في السوق وهو واحد من أنواع القرارات التي تتخذها المنظمات، بالإضافة إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية والأداء، وبينت الدراسة أهمية المتغير الوسيط (التوجه الكلي للسوق) واحتمال أن يكون هناك وجود لعوامل أخرى وسيطة كاستغلال الفرص التكنولوجية، والتعلم التنظيمي.

### **(3 - 5) : الاستنتاجات**

- 1.** لدى الشركات محل الدراسة العديد من الأساليب المتغيرة والمستخدمة في تكنولوجيا التصنيع.
- 2.** يصعب على إدارة الشركات محل الدراسة التنبؤ بتقلبات إقبال المتعاملين على منتجات منتجاتهم.



3. يواجه بقاء واستمرار الشركات محل الدراسة تهديدات تتمثل بندرة المستلزمات الضرورية لعملية التصنيع من مختبرات وتقنيات وأدوات. بالإضافة إلى التهديدات التنافسية بين الشركات باستقالة الكوادر المؤهلة.
4. لدى الشركات محل الدراسة تنوع ملحوظ فيما يتعلق بمتطلبات أعضاء الإدارة العليا عند طرح المنتجات في الأسواق والتنوع بأساليب استقطاب العاملين.
5. تتجه الشركات محل الدراسة بزيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها وتطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة.
6. تهتم إدارة الشركات محل الدراسة بتخفيض التكاليف الإنتاجية حسب التغيرات في حجم الطلب في الأسواق المختلفة.
7. تتمتع الإدارة العليا للشركات محل الدراسة بالقدرة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

### **(4 - 5) : التوصيات**

- وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك الاستنتاجات التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:
- ◆ قيام الشركات عينة الدراسة بزيادة عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها وذلك من خلال اتخاذ قرارات في ظل التأكد التام لنتائج هذه القرارات.
  - ◆ الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع وذلك لتدنية المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.

◆ التأكيد على تقديم منتجات جديدة تقلل من تهديدات المنافسين الدوليين التي تواجه الشركات عينة الدراسة.

◆ العمل وباستمرار على اتخاذ قرارات في ظل بيئة تاكد تام وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة والفرص السوقية لها وتهديدات المنافسين العاملين في نفس القطاع.

### **كما توصي الباحثة:**

◆ بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بعدم التأكد البيئي والمرونة الإستراتيجية والأداء في قطاعات أخرى.

◆ بإجراء دراسة تتعلق بتأثير عدم التأكد البيئي والتوجه بالمرونة على الاهداف الإستراتيجية لشركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية والبيطرية.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية  
ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي ؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2010)، "السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
2. التميمي، إياد فاضل ؛ والخشالي، شاهر جارالله، (2007)، "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 3، العدد 1: 463 – 481.
3. جواد، شوقي ناجي، (2000)، "إدارة الاستراتيجية"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
4. الخفاجي، نعمة عباس، (2008)، "الفكر الإستراتيجي: قراءات معاصرة"، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
5. العامري، صالح مهدي محسن؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
6. العواودة، وليد مجلي، (2007)، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
7. الغالبي، طاهر محسن منصور ؛ العبادي، واثق صبري ؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2006)، "استراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي"، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

8. الزعبي، هيثم محمد موسى، (2009)، "أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم

المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الاردنية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الدراسات

الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

9. وزارة الصناعة والتجارة، مكتب السجل التجاري، (2009)، عمان: الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. 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: 42-66.

2. Achrol, R. and Stern, L, (1988), "Enviromental Determinants of Decision Making Uncertainty in Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.25: 36-50.

3. Al-Jawazneh, B. A., (2000), "Specialization Flexibility: Strategic Production Opportunity", *Unpublished doctoral Dissertation*, University of Santo Tomas, Manila, Philippines.

4. Anand, Gopesh & Ward, Peter T., (2004), "Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments", *Production and Operations Management*, Vol.13, No.4, winter: 369-385.

5. Atkinson J., (1985), "Flexibility: Planning for an Uncertain Future", *Manpower Policy and Practice*:1.

6. 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: 11-22.

7. Bordia, P.; Hobman, E.; Jones, E.; Gallois, J. and Callan, V., (2004), "Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences, And Management Strategies", *Journal Of Business And Psychology*, Vol.18, No.4: 507-534.
8. Boseman, G. & Phatak, A., (1989), "*A Strategic Management: Text and Cases*", U.S.A, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc.
9. Brouthers, Keith D., Andriessen, Floris and Nicolaes, Igor, (1998), "Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies", *Long Range Planning*, 31(1): 131-132.
10. Buchanan, D. and Huczynski, A., (2007), "*Organizational Behavior: Introductory Text*", 5<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall, Financial Times.
11. Buvik, Arnt and Grønhaug, Kjell, (2000), "Inter-Firm Dependence, Environmental Uncertainty and Vertical Co-ordination in Industrial Buyer-Seller Relationships", *International Journal of Management Sciences*, Vol.28: 445-154.
12. Camillus, J., and Datta, D., (1991), "Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment", *Long Range Planning*, Vol.24, No.2: 67-74.
13. Charlebois, Sylrain, and Camp, Ronald, (2007), "Environmental Uncertainty and Vertical Integration in a Small Business Network", *Journal of Enterprising Communities*, Vol. 1, No. 3: 252-267.
14. Correa HL, (1994), "Linking Flexibility, Uncertainty and Variability in Manufacturing Systems", London: *Avebury*.
15. Courtney, H.; Kirkland, J. and Viguerie, P., (1997), "Strategy under Uncertainty", *Harvard Business Review*: 67-80.
16. DaCasto, David, (2002), "Segmenting Industrial Markets By the Strength of the Supplier-Buyer Relationship Using the Transaction Cost Analysis theory Constructs: Supplier Investment in Transaction Specific Assets and Environmental

Uncertainty”, *Unpublished Doctoral Thesis*, US, School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.

17. Daft, Richard, (2004), “*Organization Theory and Design*”, 8<sup>th</sup> Edition, Thomson South-Westren, Vanderbilt University, Canada.

18. Daft, Richard, (2006), “*The New Era of Management*”, Thomson South-Westren, Vanderbilt University, Canada.

19. De Toni, A. D. & Tonchia, S., (2005), “Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities”, *Omega*, Vol. 33, No.6: 516-525.

20. DeLone, W. H., and McLean, E. R., (1992), “Information Systems Success: The Oquest for the Dependent Variable”, *Information Systems Research*, Vol. 3, No 1: 60-95.

21. Dennis, V. Lindley, (2006), “*Understanding Uncertainty*”, John-Wiley & Sons, Inc.

22. Dequech, David, (2006), “The New Institutional Economics and the Theory of Behaviour under Uncertainty”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.59:109-131.

23. Desarbo, Waynes; Di Benedetto, C. Anthony; Song, Michael & Sinha, Indrajit, (2005), “Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.26: 47-74.

24. Dess, G.; Lumpking, G. and Eisner, A., (2007), “*Strategic Management: Text and Cases*”, 3<sup>rd</sup> ed, Boston, Irwin McGraw-Hill.

25. Dixon JR; Nanni Jr. AJ & Vollmann TE, (1990), “*The new performance challenge: measuring operations for world-class competition*”, Homewood, IL: Irwin.

26. Dosi, G., & Egidi, M., (1991), "Substantive and Procedural Uncertainty: An Exploration of Economic Behavior in Changing Environments", *Journal of Evolutionary Economics*, Vol.1:145–168.
27. Downey, Kirk; Hellriegel, Don, & Slocum, John, (1975), "Environmental Uncertainty: The Construct, and its Application", *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, No.4: 613-629.
28. Duncan, R. B., (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17: 313-327.
29. Elbanna, Said & Child, John, (2007), "The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making", *Journal of Management Studies*, Vol.44, No.4: 561-591.
30. Emery, F. E., & Trist, E., (1965), "The Causal Texture of Organization Environments", *Human Relations*, Vol.18, No.1: 21-39.
31. Evans, J.S., (1991), "Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: a Conceptual Framework", *Journal of Management Studies*. Vol. 18: 69-89.
32. Fields, Dail; Chan, Andrew; Akhtar, Syan, & Blum, Terry, (2006), "Human Resources Management Strategies Under Uncertainty: How Do US & Hong Kong Chinese Companies Differ?" *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 13, No. 2: 171-186.
33. Gerwin, D., (1987), "An Agenda for Research on the Flexibility of Manufacturing Processes", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.7: 38-49.
34. Grote, Gudela, (2004), "Uncertainty Management at the Core of System Design", *Annual Reviews in Control*, Vol.28: 267–274.



35. Grover, Varun & Albert, Segars, (2005), “An Empirical Evaluation of Stages of Strategic Information Systems Planning: patterns of process design and effectiveness”, *Information & Management*, Vol.42, No.5: 761-779.
36. Guzman, Gustavo, (2008), “Sharing Practical Knowledge in Hostile Environments: a Case Study”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20, No. 3: 195-212.
37. Harrigan, K.R, (1985), “*Strategic flexibility: a management guide for changing times*”, Lexington, MA: Lexington Books.
38. Hatch, J. and Zweig, J., (2001), “Strategic Flexibility: The key to Growth”, *Ivey Business Journal*, March, 65, 4:44.
39. Hayes, R.H. and Pisano, G.E., (1994), “Beyond World-Class: the New Manufacturing Strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 72: 77-86.
40. Hilhorst, C. Smits, M. and Heck, E., (2005), “Strategic Flexibility & it Infrastructure Investment: Empirical Evidence in Two Case Studies”, [Available: http://www.google.com/search](http://www.google.com/search).
41. Huber, G. and McDaniel, R., (1986), “The Decision Making Paradigm of Organizational Design”, *Management Science*. Vol.32, No.5: 572–588.
42. Huczynski, A., and Buchanan, D., (2007), “*Organizational Behavior*”, 6<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall, Financial Times.
43. Hufnagel, E. M, (1987), “Information Systems Planning: Lessons From Strategic Planning”, *Information & Management*, Vol.12, No.3:263-270.
44. Janicke, M. and Jorgens, H., (2000), “Strategic Environmental Planning Uncertainty: A Cross-National Comparison of Green Plans in Industrialized Countries”, *Policy Studies Journal*, Vol.28, No.3:612-632.

45. Jemison, D. B., (1984), "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making", *Journal of Management Studies*, Vol. 21, No. 2: 131-149.
46. Jha, Vidhu Secar, (2008), "Strategic Flexibility for Business Excellence: The Role of Human Resource Flexibility in Select Indian Companies", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 9, No. 1: 41-51.
47. Johnston, Michael; Gilmore, Audrey & Carson, David, (2008), "Dealing with environmental uncertainty: The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs)", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 11/12: 1170-1178.
48. Katsuhiko Shimizu and Hitt, Michael A, (2004), "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4: 44-59.
49. Khandwalla, P. N., (1972), "Environment and its Impact on the Organization", *International Studies of Management and Organization*, Vol.2: 297-313.
50. King, W.R., and V. Grover, (1991), "The Strategic Use of Information Resources: An Exploratory Study", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 38, No. 4: 293-305.
51. Koh, S.; Gunasekaran, A., & Saad, S., (2005), "A Business Model for Uncertainty Management, Benchmarking", *An International Journal*, Vol. 12, No. 4: 383-400.
52. Kokil, Priyanka & Sharma, Manoj Kumar, (2006), "Strategic Flexibility: Study of Selected Telecom Companies in India", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 7. No. 3 & 4:59- 66.
53. Lau, R. S. M., (1996), "Strategic Flexibility: a New Reality for World Class Manufacturing", *Advanced Management Journal*, Vol.61: 5-11.

54. Liao, Kun, and Qiang Tu, (2008), “Leveraging Automation and Integration to Improve Manufacturing Performance Under Uncertainty: An Empirical Study”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.19, No.1: 38-51.
55. Lin, Zhiang, (2006), “Environmental Determination or Organizational Design: An Exploration of Organizational Decision Making Under Environmental Uncertainty”, *Simulation Modelling Practice and Theory*, Vol.14: 438–453.
56. Lindgren, Mats & Bandhold, Hans, (2003), “*Scenario Planning: The Links between future and strategy*”, U.S.A, Palgrave Macmillan.
57. Lonial, Subhash C. & Raju, P. S., (2001), “The Impact of Environmental Uncertainty on the Market Orientation – Performance Relationship: A Study of the Hospital Industry?”, *Journal of Economic and Social Research*, Vol.3, No.1: 5-27.
58. Luthans, F., (1985), "*Organizational Behavior*", Singapore, 4<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill.
59. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), "*Strategic Management*", London: Oxford University Press.
60. Meyer, C., (1994), “How the Right Measures Help Teams Excel”, *Harvard Business Review*: 95-103.
61. Michel, L., (2007), “Understanding decision making in organizations to focus its practices where it matters”, *Measuring Business Excellence*, Vol.11, No.1: 33-45.
62. Miles, E., and Snow, C., (2003), “*Organizational Strategy, Structure, and Process*”, Stanford University Press, California.
63. Miller, Danny, and Peter, Friesen, (1983), “Strategy-Making and Environment: the Third Link”, *Strategic Management Journal*, Vol.4, No.3: 221–235.
64. Mills D. E. and Schumann L., (1985), “Industry Structure with Fluctuating Demand”, *American Economic Review*, Vol.75: 758-767.

65. Mintzberg, M. & Quinn, J. B., (1996), "***The Strategy Process: Concepts, Context, Cases***", U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.
66. Mintzberg, H., (1976), "Planning on the Left Side and Management on the Right", ***Harvard Business Review***, July/August: 49-58.
67. Mintzberg, H, (1979), "***The Structuring of Organizations***", Englewood Cliffs, NT, Prentice-Hall.
68. Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, (1998), "***Strategy Safari: a Guided Tourthrough the Wilds Strategic Management***", Free Press, New York.
69. Nadkari, Sucheta & Narayanan, V.K., (2007), "Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating role of Industry Clockspeed", ***Strategic Management Journal***, Vol.28: 243-270.
70. Narasimhan, R. & Das A., (1999), "An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance", ***Decision Sciences***, Vol.30: 683-718.
71. Newman, W. R. Hanna M. & Naffei M. J., (1993), "Dealing with the Uncertainties of Manufacturing; Flexibility, Buffers and Integration", ***International Journal of Operations and Production Management***, Vol.13: 19-34.
72. Parnell, J.; Lester, D. and Menefee, M., (2000), "Strategy As A Response to Organizational Uncertainty: An Alternative Perspective on the Strategy-Performance Relationship", ***Management Decision***, Vol.38, No.8: 520-530.
73. Phillips, P.D., (2005), "Evaluating Approaches to Dealing with Uncertainty in Environmental Assessment", Norwich, School of Environmental Sciences, University of East Anglia, ***Unpublished Master Thesis***.
74. Pindyck, Robert, (2007), "Uncertainty in Environmental Economics", ***Review of Environmental Economics and Policy***, Vol.1, No,1:45-65.

75. Porter, ME., (1985), “*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*”, New York: The Free Press.
76. Priem, R.; Love, L., and Shaffer, M. (2002), “Executives Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions”, *Journal of Management*, Vol.28, No.6: 725-746.
77. Roberts, Norman & Stockplort, Gary J., (2009), “Defining Strategic Flexibility”, *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 10, No. 1: 27-32.
78. Salmala, H.; Lederer, A.; & Reponen, T, (2000), “Information System Planning in a Turbulent Environment”, *European Journal of Information System*, Vol.9: 3-15.
79. Scott, W. R., (1992), “*Organizations Rational, Natural, and Open Systems*”, 3<sup>rd</sup> ed, Prentice-Hall, Inc.
80. Sekaran, Uma, (2003), “*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*”, 4<sup>th</sup> ed, Newyork: John Wiley & sons Inc.
81. Sharfman, Mark P & Dean, James W., (1997), “Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives”, *Journal of Management Studies*, Vol.34, No.2: 191-217.
82. Slack, N., (1987), “The flexibility of Manufacturing Systems”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.7: 35-45.
83. Sanchez, R., (1995), “Strategic Flexibility in Product Competition”, *Strategic Management Journal*, Vol.16: 135-159.
84. Stalk, G. Evans E. & Shulman, L. E., (1992), “Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*: 57-69.
85. Thompson, J. D., (2003), “*Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*”, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

86. Upton, D. M., (1994a), "The Management of Manufacturing Flexibility", *California Management Review*, Vol. 36: 72-89.
87. Upton, D. M., (1995a), "Flexibility as Process Mobility: the Management of Plant Capabilities for Quick Response Manufacturing", *Journal of Operations Management*, Vol. 12: 205-224.
88. Verano-Tacoronte, D. and Melian-Gonzalez, S., (2008), "Human Resources Control Systems and Performance: the Role of Uncertainty and Risk Propensity", *International Journal of Manpower*, Vol.29, No.2: 161-187.
89. Von Bertalanffy L., (1973), "*General System Theory*", London: Penguin University Books.
90. 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.
91. Werner, S; Brouthers, L. and Brothers, K., (1996), "International Risk and Perceived Environmental Uncertainty: The Dimensionality and Internal Consistency of Miller's Measure", *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.3: 571-588.
92. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006), "*Strategic Management and Business Policy*", Pearson Education Inc., 10<sup>th</sup> Ed, Upper Saddle River, New Jersey.
93. Wheelen, T. and Hunger, J., (2008), "*Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*", 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.
94. Yonggui, W. and Hing-po, Lo, (2004), "Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework", *Customer Relationship*, Vol.14: 34 – 59.

## قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة  
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

## الملحق (1)

### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
5	د. طار محسن منصور	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الأردنية
6	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
7	أ. وائل إدريس	إدارة أعمال	جامعة فيلادلفيا



## الملحق (2)

### أداة الدراسة (الاستبانة)

السيد / ة ..... نحية طيبة

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم

### التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية

الأردنية"، حيث تهدف الدراسة إلى بيان الأثر المحتمل لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء وجود المرونة الإستراتيجية.

راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث إن

استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج

التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض

البحث العملي. وعليه، ستتولى الباحثة إيصال نسخة من نتائج الدراسة لتضعها بين يدي إدارة

الشركة.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

### الباحثة

بسمة وليد سليم الشيخ يحيى

## الخصائص الديمغرافية

### (1) العمر

- |                          |                |                          |                |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 40 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة  |
| <input type="checkbox"/> | 51 سنة فأكثر   | <input type="checkbox"/> | من 41 – 50 سنة |

### (2) الجنس

- |                          |      |                          |     |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

### (3) المستوى التعليمي

- |                          |           |                          |           |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عال | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه   | <input type="checkbox"/> | ماجستير   |

### (4) التخصص العلمي حسب الشهادة

- |                          |                    |                          |               |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | علوم مالية ومصرفية | <input type="checkbox"/> | علوم إدارية   |
| <input type="checkbox"/> | علوم هندسية        | <input type="checkbox"/> | علوم صيدلانية |

### (5) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

- |                          |                 |                          |                |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل   |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة  | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

### (6) عدد سنوات الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية

- |                          |                 |                          |                |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل   |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة  | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

## عدم التأكد البيئي

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
<b>العركية</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتقدم المنتجات التي تطرحها الشركة بسرعة كبيرة	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتغير الأساليب التي تستخدمها الشركة في تكنولوجيا التصنيع بسرعة كبيرة	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يصعب على إدارة الشركة أن تتنبأ بسلوك الشركات المنافسة	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يصعب على إدارة الشركة أن تتنبأ بتقلبات إقبال المتعاملين على منتجات الشركة	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتغير معايير الاعتماد على جودة ومواصفات المنتجات بسرعة كبيرة	5
<b>العدائية</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بندرة الكفاءات والخبرات المؤهلة في مجال التصنيع الدوائي	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بندرة المستلزمات الضرورية لعملية التصنيع من مختبرات وتقنيات وأدوات	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بالمنافسة الشديدة بين الشركات بأسعار المنتجات المقدمة	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بالمنافسة الشديدة بين الشركات بجودة المنتجات المقدمة	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل بالمنافسة الشديدة بين الشركات باستقالة الكوادر المؤهلة	10
<b>العدائية</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك تنوع ملحوظ يواجه الشركة فيما يتعلق برغبات المتعاملين عند اختيار المنتج	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك تنوع ملحوظ يواجه الشركة فيما يتعلق بمتطلبات أعضاء الإدارة العليا عند طرح المنتجات في الأسواق	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك تنوع ملحوظ في المنتجات التي تطرحها الشركة	13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك تنوع ملحوظ فيما يتعلق بتنوع أساليب الشركات في استقطاب المتعاملين	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك تنوع ملحوظ فيما يتعلق بتنوع أساليب الشركات في استقطاب الخبرات المؤهلة	15

## المرونة الإستراتيجية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
<b>المرونة السوقية</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16 هناك توجه لدى إدارة الشركة بزيادة عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها الشركة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17 لدى الشركة توجه نحو تغيير عدد الأسواق التي تعمل فيها الشركة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18 تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق المختلفة التي تعمل فيها	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19 تؤكد إدارة الشركة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20 تؤكد إدارة الشركة على الاستجابة للحاجات المتجددة للمتعاملين في الأسواق المختلفة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21 تتجه الشركة نحو زيادة حجم المبيعات في السوق الأردني	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22 تقوم الشركة بعرض منتجات جديدة بين فترة وأخرى	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23 لدى الشركة توجه نحو تعديل كمية المخزون للمنتج التام الصنع	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24 تقوم الشركة وبشكل مستمر بتعديل منتجاتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق العاملة فيه	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25 لدى الشركة توجه نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها الشركة	
<b>المرونة الإنتاجية</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26 تلتزم إدارة الشركة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27 تهتم إدارة الشركة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات المتعاملين	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28 تهتم إدارة الشركة بتعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات المتعاملين	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29 تؤكد إدارة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30 تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31 لدى الشركة القدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32 تتمتع الشركة بقدرتها على تطوير نظام التصنيع لديها	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33 تمتلك الشركة القدرة على تحسين نوعية منتجاتها لتلائم الاحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34 لدى الشركة إمكانيات عالية للإنتاج في أكثر من دولة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35 لدى الشركة إمكانيات عالية للإنتاج في دولة والتصدير لأكثر من دولة	

## المرونة الإستراتيجية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
<b>المرونة التنافسية</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤكد الإدارة العليا للشركة على التحرك في الأسواق الدولية التي تعمل فيها الشركة	36
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم إدارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل بها	37
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم إدارة الشركة بتعديل الأسعار حسب المتطلبات الدولية	38
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم إدارة الشركة بتخفيض التكاليف الإنتاجية حسب التغيرات في حجم الطلب في الأسواق المختلفة	39
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤكد إدارة الشركة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة	40
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤكد الإدارة العليا للشركة على ابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على منتجاتها	41
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستثمر الإدارة العليا للشركة في تكنولوجيا المعلومات بما يحقق سرعة بالاستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة	42
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤكد الإدارة العليا للشركة على استباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة	43
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لدي الإدارة العليا للشركة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين	44
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستجيب الشركة بسرعة لحاجات الموردين المتجددة	45
<b>اتخاذ القرارات الإستراتيجية</b>						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تلتزم إدارة الشركة بتخصيص الموارد على الفرص المتاحة بمجالي الأسواق والمنتجات	46
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على التنوع في منتجاتها	47
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على التوسع في أسواقها	48
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اتخاذ القرارات في الشركة يتم بشكل مركزي	49
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتصف القرارات في الشركة باللاتأكد والمخاطرة العالية	50