

## أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية في شركة الخطوط الجوية الليبية"

[www.doi.org/10.62341/aebh1033](http://www.doi.org/10.62341/aebh1033)

عفاف بلقاسم محمد الحاج

\*ابراهيم بلقاسم بلحاج

كلية تقنية المعلومات  
جامعة الزاوية

قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد  
جامعة الزاوية، ليبيا

\*Alhajibrahim5035@gmail.com

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان علي (133) موظف في شركة الخطوط الجوية الليبية، وبلغت الاستبيانات المستردة (124) استمارة، بنسبة استرداد قدرها (93%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في ( SPSS )، وفقاً للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتحليل الانحدار المتعدد وتحليلات احصائية اخرى، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن اهم هذه النتائج ان مستوى ابعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة في (مرونة الموارد، مرونة القدرات، مرونة السوقية، ومرونة التنافسية) في شركة الخطوط الجوية الليبية كان متوسطاً، وكذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية ومستوى الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد المرونة الاستراتيجية، الاداء التنظيمي، شركة الخطوط الجوية الليبية.

## The impact of dimensions of strategic flexibility on organizational performance in Libyan Airlines Company "A Field Study in Libyan Airlines"

\*Ibrahem Belkasem Belhaj

Efaf Aboulqassim  
Mohammed Alhaaj

Business Administration  
Department · Faculty of  
Economics

Faculty of Information  
Technology

University of Zawia-Libya

University of Zawia-Libya

\*Alhajibrahim5035@gmail.com

### Abstract

This study aimed to identify the impact of dimensions of strategic flexibility on organizational performance in Libyan Airlines Company. In order to achieve the objectives of the study, the study followed the descriptive analytical method, where the study used a questionnaire to collect data, the questionnaire have been distributed to (133) employees at Libyan Airlines Company, and the collected questionnaire were (124), representing (93%). A valid statistical analysis form and analysis of the study data was used e-Computer and use a statistical program from the software package contained in SPSS and according to percentages and averages arithmetic and multi regression analysis and other statistical analyzes, the study have reached many results, the most important of these results are the level of availability of dimensions of strategic flexibility including resource flexibility, capacity flexibility, market flexibility, and competitive flexibility in Libyan Airlines Company were average, and there is a statistically a significant effect between dimensions of strategic flexibility including (resource flexibility, capacity flexibility, market flexibility, and competitive flexibility) and organizational performance in Libyan Airlines Company, in the

light of these results which the study reached, the study presented a number of recommendations .

**Keywords:** Dimensions of Strategic Flexibility, Organizational Performance, Libyan Airlines Company

### المقدمة

شهدت بيئة الأعمال تغييرات شديدة التعقيد وتحديات متتالية بسبب الديناميكية المتصاعدة، والاضطراب، وعدم اليقين، والمخاطر، والتعقيد، وعدم انتظام بيئات الأعمال الحديثة، أصبح الأداء التنظيمي المستدام تحديًا كبيرًا للعديد من المنظمات المعاصرة ( Awais ) et al. 2023. تكافح التدابير التقليدية للعمليات التشغيلية للحفاظ على الأداء بسبب المنافسة المتزايدة وتقلبات السوق والتقدم التكنولوجي السريع وسيناريو ما بعد الوباء (COVID-19). ولذلك يجب أن تتمتع المنظمات بالقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية السائدة لتعديل استراتيجياتها لتحقيق أهداف الأداء. ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين بمفهوم التكيف التنظيمي كأحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الراهن (Dermonde & Fischer، 2021; Goncalves & Bergquist)، (Bergquist، 201، 2022; Stieglitz et al.، 201. حيث يرى العديد من الباحثين أن المرونة الإستراتيجية أمر بالغ الأهمية للتكيف التنظيمي، (Aaker & Mascarenhas، 1984; Herhausen et al.، 2020). كما إنها القدرة التنظيمية على أن تكون استباقيًا وتستجيب لظروف العمل المتغيرة بسرعة من خلال خيارات داخلية وخارجية متنوعة (Sanchez 1995). وتلعب المرونة الإستراتيجية دورا بارزا في تحسين الاداء التنظيمي (Wang، 2021). وتمثل المرونة الاستراتيجية احدى الخصائص التي تمكن المنظمات من الاستجابة بفعالية للتغيرات العاجلة بسرعة وبشكل مناسب، بدون المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، من الصعب على المنظمات أن تجد فرص النجاح والبقاء. وأكد كلا من (المجاهد والسدعي، 2022، محمد وعبدالقادر، 2020)، ان المرونة الإستراتيجية هي نقطة أساسية لتعزيز الاداء التنظيمي. كما ان الاداء التنظيمي من أبرز سمات التطورات المعاصرة التي تهتم بها المنظمات الرائدة، حيث أصبحت سمة لهذه المنظمات وأداة تحقيق أهدافهم وتكيفها مع بيئتها وزيادة ادائها.

إن الاداء التنظيمي هو نتيجة صياغة الإستراتيجية المرنة تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل، وحل مشاكلهم ومواجهة تحدياتهم. وقد أوضح (Hitt et al. 1998)، أن نجاح منظمات يعتمد وبشكل رئيس على بناء المرونة الإستراتيجية التي ستمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين وتطوير أدائها. وأشارت الأدلة التجريبية إلى أن تبني المرونة الإستراتيجية كآلية عمل، تضمن تحسين أداء منظمات الأعمال من أجل تحقيق هدفها النهائي المتمثل في البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالتغير المستمر (أبو رذن، والعنزي، 2017). (Aaker & Mascarenhas، 1984، Mark A. Srour، 1984).

#### مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة، مما يدفعها لاعتماد أساليب حديثة لمواكبة هذه التغيرات في بيئة الاعمال الداخلية والخارجية، وتعد المرونة الاستراتيجية إحدى هذه الاساليب التي تمكن المنظمات من زيادة قدرتها التنافسية والاستجابة السريعة والتوافق والتكيف مع المستجدات البيئة وتحسين ادائها والبقاء في سوق العمل، وقد أكدت بعض الدراسات السابقة وجود علاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء التنظيمي (Awais et al. 2023). حيث تلعب المرونة الاستراتيجية دورا مهما في تحقيق الاداء التنظيمي من خلال مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية على السواء وهو امر حاسم لبقائها واستمرارها. كما اكدت بعض الدراسات على الحاجة الماسة للمنظمات لتحسين مرونتها الاستراتيجية بما يسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع الأحداث الكبيرة وغير المؤكدة والسريعة التي يكون لها تأثير ملموس على أداء المنظمة.

على الرغم من تأكيد الدراسات السابقة على أهمية العلاقة بين المرونة الاستراتيجية الاداء التنظيمي، إلا ان ليست واضحة وملينة بالتناقضات، ويرجع هذا الغموض الى ان الجوانب البيئية المختلفة تحدد تأثيرات أداء المرونة الاستراتيجية، حيث اشارت الدراسات الى أن المرونة الإستراتيجية في البيئات الديناميكية اكثر فعالية من البيئات الثابتة (Claussen)

2020 and ، 2018 and Awais et al. 2023 Herhausen et al.، et al. (Awais et al. 2023). الامر الذي يمثل فجوة معرفية تحتاج الى مزيد من البحث في طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في البيئة الليبية باعتبارها بيئة مضطربة. وبناءً على ذلك تم اجراء الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) مع عينة ميسرة من العاملين بالمستويات الادارية المختلفة في شركة الخطوط الجوية الليبية، للتعرف على المشكلة في الواقع الميداني والحصول على بيانات استكشافية حول المرونة الاستراتيجية الاداء التنظيمي، ومن خلال الزيارات الميدانية التي شملت اجراء مقابلات، أظهرت النتائج الدراسة الاستطلاعية عن بعض المظاهر لمشكلة الدراسة، حيث تبين قصور في ادراك معظم افراد العينة لمفاهيم المرونة الاستراتيجية الاداء التنظيمي، بالإضافة ضعف التركيز على منهجية واضحة في ربط المتغيرات وبناء العلاقة بينهما، ناتج عن قصور في فهم العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة. حيث أفصح العديد من افراد العينة الاستطلاعية ان شركة الخطوط الجوية الليبية تواجهه صعوبة التكيف ومواكبة مع التغيرات البيئية التي مرت بها ليبيا خلال فترة الحروب وجائحة كورونا، الامر الذي اثر على مستوى ادائها. وبناءً على نتائج التي تم توصل اليها من خلال الدراسة الاستطلاعية، برزت المشكلة التي دعت الباحث لإجراء هذه الدراسة، حيث يحاول تسليط الضوء على دور ابعاد المرونة الاستراتيجية في تحسين مستوى الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية، وبناءً على ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

هل لإبعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة في (مرونة الموارد، مرونة القدرات، مرونة السوقية ومرونة التنافسية) أثر على الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة؟ وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

ما مستوى المرونة الاستراتيجية لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة؟

ما مستوى الاداء التنظيمي لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة؟

هل هناك أثر للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات، مرونة السوقية، ومرونة التنافسية) على الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة ؟  
أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

إبراز العلاقة والتأثير بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة.  
تساعد نتائج هذه الدراسة صنّاع القرار في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة تحسين مستوى الاداء التنظيمي من خلال الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية.  
تلعب هذه الدراسة دوراً هاماً في التعرف على جوانب القصور لدى شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة في الاداء التنظيمي.  
فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لأجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الاداء التنظيمي.

أثراء المكتبة العلمية بموضوع الدراسة نظراً لأهميته كأحد الموضوعات المعاصرة.

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل اساسي إلى الكشف عن واقع المرونة الاستراتيجية وتقييم تأثيره على مستوى الاداء التنظيمي لدى موظفين العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية، كما تحاول هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

التعرف على مستوى المرونة التنظيمية لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة.

التعرف على مستوى الاداء التنظيمي لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة.

بيان أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات، مرونة السوقية، ومرونة التنافسية) على الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة  
التعرف على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للمرونة الاستراتيجية.

صياغة بعض المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في تعزيز المرونة الاستراتيجية  
لدي العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية والارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي.

### منهجية الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من العاملين في شركة  
الخطوط الجوية الليبية من مختلف الاختصاصات، ومن خلال الأسئلة التي تسعى  
الدراسة الحالية الاجابة عنها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بهدف جمع البيانات  
وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في  
الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. وقد اعتمدت الدراسة  
في جمع البيانات على المصادر الاتية:

**المصادر الثانوية:** حيث استخدم الباحث في حصوله على المعلومات الخاصة بالدراسة  
من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل العلمية التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة،  
وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

**المصادر الاولية:** حيث تم تصميم استمارة استبيان بناءً على عدد من الادبيات الموضوع  
لجمع البيانات الاولية من الموظفين العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد  
الدراسة، علماً بان الاستبانة تضمنت ثلاثة محاور تضمن المحور الاول البيانات  
الشخصية الخاصة بالإفراد العينة، وتضمن المحور الثاني العبارات المتعلقة بإبعاد  
المرونة الاستراتيجية فيما اشتمل المحور الثالث على العبارات المتعلقة بالأداء التنظيمي.

### حدود الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر ابعاد المرونة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي في شركة الخطوط  
الجوية الليبية، واقتصرت هذه الدراسة على:

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال عام (2023-2024)، وهي فترة جمع  
البيانات النظرية والميدانية وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة وتجميعها وتقريرها  
وتحليلها للوصول إلى النتائج.

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في شركة الخطوط الجوية  
الليبية.

**حدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة أثر ابعاد المرونة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي لدى الموظفين العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية، حيث تم دراسة المتغير المستقل " المرونة الاستراتيجية " من خلال ابعاده المتمثلة في (مرونة الموارد، مرونة القدرات، مرونة السوقية، ومرونة التنافسية)، والمتغير التابع المتمثل في (الاداء التنظيمي) **مصطلحات الدراسة**

**التعريف الإجرائي للمرونة الاستراتيجية:** هو قدرة شركة الخطوط الجوية الليبية على التكيف مع التغيرات البيئية الجوهرية وغير المؤكدة والسريعة الحدوث والتي لها تأثير ملموس على أداء المنظمة.

**التعريف الإجرائي للأداء التنظيمي:** قدرة شركة الخطوط الجوية الليبية على تحقيق أهدافها المخططة من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية مدعومة بالقدرات التنظيمية والموارد والكفاءات والاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة.

#### فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات البحث تم وضع الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ابعاد المرونة الاستراتيجية ومستوى الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة الموارد ومستوى الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة القدرات ومستوى الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة السوقية ومستوى الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة التنافسية ومستوى الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة.

#### الدراسات السابقة

استهدفت دراسة (Awais et al. 2023)، للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي من خلال الابتكار كمتغير وسيط، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت (184) استمارة على الأفراد المبحوثين، واستخدمت الدراسة نهج نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، لاختبار العلاقات المفترضة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وأظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية المرتبطة إيجابية بالابتكار و الاداء التنظيمي. كما بينت الدراسة ايضا بان الابتكار يرتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي. كما اوضحت الدراسة بان الابتكار يتوسط العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

وسعت دراسة (بن أحمد وآخرون، 2022)، للكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء في مؤسسات الاتصال الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إستبانة وزعت على عينة مكونة من (150) موظف من مجتمع البحث، ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود تطبيق عالي للمرونة الاستراتيجية وفاعلية الأداء على مستوى مؤسسات الاتصال الجزائرية، كما كشفت الدراسة ايضا وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء في المنظمة المبحوثة.

وهدفت دراسة (المجاهد والسدعي، 2022)، إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة وزعت على عينة قدرها (489) من الموظفين الإداريين، والأكاديميين العاملين في كليات المبحوثة، وتحليل البيانات تم استخدام النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المبحوثة، كما أظهرت النتائج وجود فروق في الأداء المنظمي بحسب نوع الكلية لصالح الكليات الأهلية، و وجود فروق في الأداء المنظمي بحسب حجم الكلية لمصلحة الكليات كبيرة وصغيرة الحجم على الكليات متوسطة الحجم، إلا انه لم تظهر فروق كبيرة بحسب حجم الكلية عند اختبار أبعاد الأداء المنظمي (الكفاءة والفاعلية) منفردين.

وسعت دراسة (الشمري والحكيم، 2022)، الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي، لموظفي دائرة صحة كربلاء، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من موظفي دائرة صحة كربلاء. حيث تم إرسال الاستبيان إلى عينة مكونة من (37) موظف اداري والطبي، كما تم اختبار الفرضيات بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين المتغيرات، وكشفت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباط وتأثير كبير بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي. وأوضحت الدراسة أيضاً بان للتعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء العالي.

هدفت دراسة (محمد وعبدالقادر، 2020)، الى تحديد دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، مرونة الموارد، ومرونة القدرات) في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة العسكرية للإسمنت، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (50) مفردة بالمؤسسة. وتوصلت النتائج لوجود علاقة

ارتباط ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.

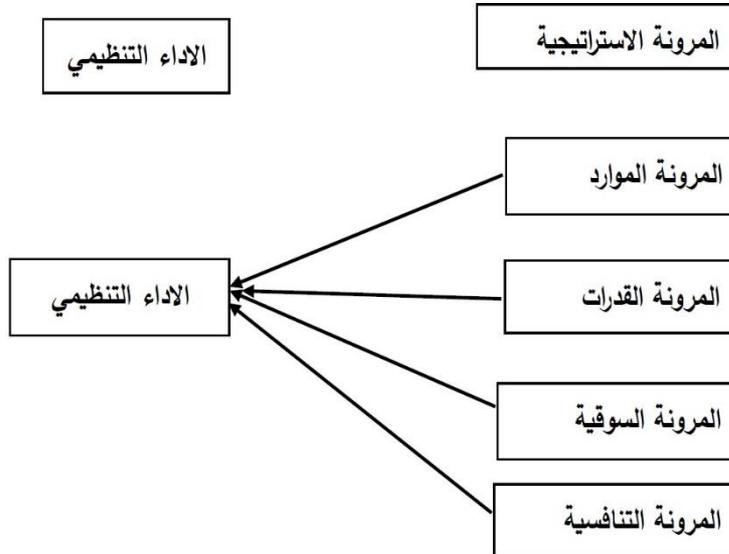
وكشفت دراسة (Al haraisa)، 2018، للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق، مرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية) على الفعالية التنظيمية في الفنادق الأردنية، لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة وزعت على عينة مكونة (150) مفردة من العاملين بقسم التسويق وقسم التخطيط الاستراتيجي وقسم الخدمات الفندقية. ولتحليل البيانات استخدمت الدراسة برنامجي SPSS و Amos لتحليل واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية وأبعادها (مرونة السوق، مرونة الإنتاج والمرونة التنافسية) لهما تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية في الفنادق المبحوثة.

بشكل عام، على الرغم من أن الأدبيات السابقة أثبتت أن المرونة الإستراتيجية تعزز الأداء التنظيمي Nadkarni and Herrmann، (2010)، ومع ذلك وجدت نتائج متضاربة حيث وجد باحثون آخرون روابط مختلطة (Grewal & Tansuhaj، 2001)، أو لا يوجد رابط (Brews & Hunt، 1999)، أو رابط سلبي (Covin et al.، 1997). ترجع هذه النتائج المتضاربة إلى اختلاف المرونة الإستراتيجية ومقاييس الأداء المستخدمة في سياقات مختلفة (Herhausen et al.، 2023، Awais et al. 2020). على سبيل المثال، تعزز نظرية الطوارئ أن المرونة الإستراتيجية ذات صلة وفعالة في البيئات الديناميكية بدلاً من البيئات الثابتة (Claussen et al.، 2018 and Awais et al. 2023). ومع ذلك، هناك أدلة تجريبية محدودة في الأدبيات السابقة على أن الجوانب البيئية المختلفة تحدد تأثيرات أداء المرونة الاستراتيجية (Brozovic، 2016 and Awais et al. 2023). الامر الذي يمثل فجوة معرفية تحتاج الي مزيد من البحث في طبيعة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات الخدمية العاملة في البيئة الليبية. كما ان الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي المرونة الإستراتيجية الاداء التنظيمي اقتصرت فقط على الدراسات التي تناولت المرونة الإستراتيجية، من خلال ايعادها المكونة لها، والدراسات التي تناولت الاداء التنظيمي من خلال عناصره وأبعاده.

وتختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الابعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوعي المرونة الإستراتيجية الأداء التنظيمي.

### أنموذج الدراسة

أشارت الأدبيات إلى أن أنموذج الدراسة هو تجسيد مبسط وتمثيلي للظاهرة المبحوثة (Saunders et al. 2007) ومن هنا فإن أنموذج الدراسة الحالي هو تجسيد مبسط لمتغيرين أساسيين الأول يجسد العناصر الممكنة لمتغير المرونة الاستراتيجية وأبعاده المتمثلة في (مرونة الموارد، مرونة القدرات، مرونة السوقية، ومرونة التنافسية) ، وهي المتغيرات المستقلة لنموذج الدراسة. أما المتغير التابع يتمثل في الاداء التنظيمي، ويعرض الشكل رقم (1) المكونات الأساسية لنموذج الدراسة.



شكل (1) أنموذج النظري للدراسة.

(المصدر من إعداد الباحث)

## الاطار العام للدراسة

### المرونة الاستراتيجية

#### مفهوم المرونة الاستراتيجية

حظي مفهوم المرونة الاستراتيجية الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة بكثير من الاهتمام، وقد تعددت التعريفات، وذلك لتعدد الخلفيات وخاصة بالباحثين والكتاب، حيث عرف (Aaker & Mascarenhas، 1984)، المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع الأحداث الكبيرة وغير المؤكدة والسريعة (نسبية إلى وقت رد الفعل المطلوب) التغيرات البيئية التي يكون لها تأثير ملموس على أداء المنظمة. في حين اشار أباكر وآخرون (2019)، ان المرونة الاستراتيجية تشير الى قدرة المنظمة في تنويع المنتجات وتكيفها مع التغيرات البيئية وإيجاد اسواق جديدة بسرعة مناسبة. ويرى (2004) DeWeck & Banerjee أنها قدرة الشركة في استجابتها لمتغيرات البيئية. ويؤكد (1995) Das & Elango بأنها اكتشاف فرص جديدة واستجابة التغيرات البيئية في وقتها وبطريقة مناسبة. أو قدرة الشركة في التكيف السريع لمواكبة التغيرات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (2008، al et، Mackinnon) بل المبادرة في التغيرات البيئية خلال تغيير الاستراتيجي (2009، Callaway et al.). ويرى (2009، 415) Awwad، على انها توفير الطاقة المطلوبة وإمكانيتها في الاستجابة الفاعلة للظروف الذي تواجهها المنظمة. (2012) Elmaraghy & Arafa وهي تكيف موارد الشركة مع التغيرات البيئية خلال عملية التصنيع. وعرفها (2012) Combe et al. بأنها قدرة الشركة في المعاملة مع التغيرات البيئية وتحركات المنافسين.

وعبر (2012) Coulter & Robbins على أنها الإدراك لمتغيرات الخارجية الاساسية والالتزام بالموارد بشكل سريع. وعرفها (2005) Fredericks بأنها استجابة المنظمة لفرص السوق المتوفرة ومحاولتها للاستجابة الى تلك الفرص عن طريق استعمالها الوسائل التكنولوجية الحديثة. وأشار كلا من (2012 Lindgren & Wheelen) Bandhold (2009) بأنها قدرة المنظمة وامكانياتها في التحول من استراتيجية الى

استراتيجية اخرى لغرض التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية. وأكد (2010) Asikhia بأنها قدرة المنظمة على إعادة هيكلتها داخليا وخارجيا بما يتناسب مع قدراتها في مواجهة منافسيها، وأشار (2014) Brueller بأنها قدرة المنظمة في اتخاذ خطوات استراتيجية ذكية ومهمة تتسم بسرعة. ووضحها (2014) Alzubi، بأنها قدرة المنظمة على ادخال منتجات جديدة ومتطورة إلى الاسواق وبيعها في المكان والوقت والسعر المناسب. كما عرفها (2017) Xiu et al. بأنها قدرة المنظمة في الاستجابة للظروف البيئية والتغيرات السريعة في ظل المنافسة القوية، وهذا بدوره يساعد المنظمة في الحفاظ على ميزتها التنافسية. ووصفها كلا من حواس وبردي (2021)، بأنها القدرة المعلوماتية التي تمتلكها المنظمة وتساعد في اكتساب المعلومات ومعالجتها وتقديمها الى متخذ القرار، وقدرة المنظمة على تنفيذ التغيرات عن طريق معالجة المعلومات في الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة وغير مؤكدة. اشار (2020) Al-abbadi & AlMasaeed، بأنها قدرة المنظمة على التنسيق الفاعل والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية عن طريق التحضير والاستعداد لتعديل استراتيجيتها واستخدام طرائق مناسبة لمواجهة المواقف الصعبة والاستفادة من الفرص المتاحة وتلبية الحاجات بسرعة. أما (2020) Abu-Nahel et al. وصفها بأنها قدرة المنظمات على التغير والتكيف حسب الظروف المحيطة بها خاصة في بيئة العمل المعاصرة التي تتميز بالتغير السريع. ويرى (2021) Herhausen et al. بأنها قدرة المنظمة على أن تكون استباقية أو تستجيب بسرعة للظروف المتغيرة على نطاق واسع. اما المحاسنة و الشماسين (2016)، عرفها بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية.

ويعتقد (2019) Chaudhary بأنها تشير الى قدرة المنظمة على اتخاذ اجراءات مرنة في بيئة أعمال سريعة التغير واكتساب زخم استراتيجي أفضل من الماضي. اما (2012، Herhausen et al) ، عرفها بأنها قدرة المنظمة على أن تكون استباقية أو تستجيب بسرعة للظروف المتغيرة مع مجموعه متغيرة من الخيارات الداخلية والخارجية. وأشار (2018، Brozovic)، بأنها قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية وخصوصا

عندما تواجه المنظمة منافسة شديدة. أما (Anwar & Hasnu (2017، عرفها بأنها القدرة التي تمكن المنظمة من الاستجابة بفاعلية للديناميكية والتعقيد وصعوبة التنبؤ بالبيئة. ووصفها (Zhou and Wu, 2010) بأنها قدرة المنظمة على إعادة تخصيص وتكوين مواردها التنظيمية و عملياتها واستراتيجياتها للتعامل مع التغيرات البيئية. وأكد كلا من Singh et al. (2013) ، بأنها أداة مهمة لتزويد المنظمة بالقدرة على التغيير في المستويات الإنتاجية بسرعة لتطوير منتجات جديدة أو الاستجابة بسرعة للتهديدات التنافسية. ويشير (Abbott & Banerji (2003 الى المرونة الاستراتيجية بأنها إمكانية المنظمة للاستجابة لطلبات البيئة التنافسية الديناميكية بطريق فعالة. ويرى (Harrigan، (2001، بأنها عملية تغيير المنظمة لموقعها في السوق من أجل تعديل خططها واستراتيجياتها. بينما عرفها (Das، 1995) ، بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة وفي الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، مع الأخذ بالاعتبار القوى التنافسية في السوق. وفي حين عرفها (Eppink (1978، بأنها هي السمة المميزة للمنظمة التي تجعلها أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة، أو تكون في وضع أفضل للتجاوب بنجاح مع هذه التغيرات. واتفق كلا من أبو رذن والعنزي، (2017)، بأنها القدرة على المناورة والتكيف اليقظ عن طريق فهم الإشارات البيئية، والتوجه لتطوير استراتيجيات للتعامل معها على نحو استباقي. ويرى (Mark et al. (2016، بأنها قدرات إستراتيجية تم إعدادها لغرض الاستجابة والتكيف في الوقت المطلوب لتغيرات بيئية ملموسة لها أثر على أداء المنظمة واستمرارها. من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية الجوهرية وغير المؤكدة والسريعة الحدوث والتي لها تأثير ملموس على أداء التنظيمي.

### أهمية المرونة الاستراتيجية

تشير الدراسات السابقة بان المرونة الإستراتيجية تساعد المنظمات على الاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات، مما يعكس قدرتها الديناميكية (Miroshnychenko et al. 2020، ورشيد ومحمد، 2022)، وأضاف (Esctig-Tena et al. (2011، ان المرونة الإستراتيجية مهمة بشكل خاص في البيئة التنافسية الجديدة نظرا لأنها تتضمن

قدرات المنظمة في الاستجابة للمشكلات بسرعة، والتفكير في أنشطتها وتلبية المطالب البيئية بشكل أفضل. وأكد الغزالي وآخرون (2018)، بأن المرونة الإستراتيجية تساعد المنظمات في تحسين المستمر للإجراءات الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات والثقافة التنظيمية والاستثمار الإستراتيجي بشكل كفوء. وأشار كلا من (Shahbandi & Farrokhsad 2019) بان المرونة الإستراتيجية تتيح للمنظمة تعديل التغيير الداخلي والخارجي وتقليل تعرض المنظمة للتغيرات غير المتوقعة لضمان بقائها.

وعلاوة عن ذلك، أثبتت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المرونة الإستراتيجية الأداء التنظيمي (Mohsin et al. 2022، 2003، Abbott & Banerji)، وأشارت أيضا لوجود علاقة وثيقة بين المرونة الاستراتيجية والتميز المؤسسي (نصيرة وعبد الكريم، 2022)، وأكدت دراسة التي اجراها (رشيد، وحמיד، 2019)، الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي، وفي دراسة (أبو رذن، والعنزي، 2017)، أثبتت وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة. وأضاف (Combe et al. (2012) بان المرونة الاستراتيجية تعطي الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق قدرتها في توليد خيارات اتخاذ القرار. وأشار المريخي (2021)، بان المرونة الاستراتيجية تلعب دورا في تعزيز التميز المؤسسي. وذكر كلا من رشيد ومحمد، (2022) وجود علاقة الارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز، وبالتالي يجب على المنظمات زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لما لها من تأثير كبير في تحقيق الاداء المتميز، وبالتالي تعزيز قدرتها بما يمكنها من الاستدامة والتفوق على المنافسين فضلاً عن قيادة السوق مما ينعكس على قدرتها على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. وكشفت دراسة التي اجراها (Hussein and Salman، 2022) بان هناك دور كبير للمرونة الاستراتيجية المتمثلة أبعادها (مرونة القدرات، مرونة الموارد، مرونة المعلومات و مرونة التنسيق) في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث ان المنظمات التي تتمتع بالمرونة الإستراتيجية تكون أكثر قدرة على

التفاعل و التكيف مع متغيرات البيئة الديناميكية مما يساعدها على الزيادة وتحسين فعاليتها وأدائها التنظيمي. وجدت الدراسة (Mohammed & Sadq, 2022) أن المنظمات تستخدم سياسات إنتاجية مرنة للحفاظ على إنتاجيتها والميزة التنافسية في سوق العمل التنافسي. كما ان أن المرونة هي الأداة الأكثر أهمية للمنظمات من أجل البقاء، وخاصة عندما تتنافس الشركات في نفس الصناعة بنفس الحجم. يمكن للمرونة الإستراتيجية باعتبارها قدرة تنظيمية ديناميكية أن تمكن المنظمات من الاستفادة الكاملة من مواردها الرئيسية (Brozovic, 2016) وتوفير ميزة تنافسية في ظروف غير مؤكدة (Eisenhardt & Martin, 2000). تساعد المرونة الإستراتيجية المنظمة على التكيف مع الاضطرابات البيئية من خلال التغييرات الإيجابية وتعامل بشكل عام كمتغير مستقل للتأثير على الابتكار والفعالية التنظيمية (Wei et al., 2013). يجب أن تتمتع المنظمات بهذه القدرات لنشر المعرفة بسرعة لإعادة تخصيص مواردها وفقاً للظروف المتغيرة لتلبية متطلبات السوق (Zhou & Wu, 2010). لقد وجد الباحثون أيضاً أن المرونة الاستراتيجية تعزز الابتكار (محمد وآخرون، 2022، Wang et al., 2021، Li et al. 2018، Kamasak et al. 2016).

### ابعاد المرونة الاستراتيجية

بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بدراسة المرونة الإستراتيجية لوحظ أن هناك اختلافاً بين الباحثين فيما يتعلق بقياس المرونة الإستراتيجية وتحديد أبعادها، حيث اختلف كلاً منهم طبقاً للهدف من الدراسة وطبيعة متغيرات البحث ومجال التطبيق. حيث ذكر كلا من (De Toni & Tonchia, 2005)، بان المرونة الاستراتيجية بطبيعتها متعدد الأشكال، فقد حدد (Herhausen, 2020) ابعاد المرونة الإستراتيجية من خلال رد الفعل و/أو النهج الاستباقي عن طريق اختيار خيار الاستراتيجية المناسبة أو خيار الاستراتيجية القائمة على سرعة الاستجابة. يمكن للمنظمة أيضاً الاستجابة داخلياً عن طريق النشر الموارد أو خارجياً عن طريق الإجراءات التنافسية. تؤكد المرونة الاستراتيجية على ثلاثة اهتمامات مترابطة تتمثل في الموارد والعمليات والخيارات الاستراتيجية (Pauwels & Matthyssens, 2004). اما (Beraha et al., 2018) صنف

المرونة الاستراتيجية الى ثلاثة أبعاد تتمثل في مرونة الإنتاج، مرونة التسويق، ومرونة الموارد البشرية. وقد حدد (Hoeft،2022) ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية تتمثل في المرونة المنتج، المرونة العميل و المرونة العملية. وقد صنفها Sanchez (1995) إلى نوعين، وهي مرونة الموارد ومرونة التنسيق. هذا التصنيف يغطي كلا من مرونة الموارد التنظيمية والمرونة في تنسيق هذه الموارد. مرونة الموارد تتضمن المرونة التنظيمية المتأصلة للموارد المتاحة في حين مرونة التنسيق يتعامل مع القدرة التنظيمية على الاستفادة من هذه الموارد. مرونة التخطيط هي أيضا جانب مهم من المرونة الاستراتيجية. ويتعامل مع قدرة المنظمة على تعديل خططها الاستراتيجية الرسمية أو الاستراتيجية التنظيمية استجابة للتطور الفرص أو التهديدات بسبب التغيرات البيئية ( Barringer & Bluedorn، 2014; Dibrell et al. 1999; ).

في حين صنف (Abbott & Banerji (2003) المرونة الاستراتيجية الى مرونة السوق، مرونة التنافسية ومرونة الإنتاج. ويعزى (Awais et al )، 2023، ابعاد المرونة الاستراتيجية الى مرونة التخطيط، مرونة الموارد و مرونة التنسيق. وذكر كلا من المحاسنة والشماسين، (2016) بان المرونة الاستراتيجية تتمثل في المرونة السوقية، المرونة الانتاجية ومرونة القدرات. وفي حين (Al haraisa (2018 صنف المرونة الاستراتيجية الى المرونة إنتاجية، مرونة السوقية، والمرونة التنافسية. واتفق كلا من (أبابكر وآخرون، 2019 ومحمد و الكبيسي (2023)، بان المرونة الاستراتيجية تتمثل في المرونة الانتاجية، المرونة السوقية والمرونة التنافسية. وأشار كلا من رشيد ومحمد، (2022) بان ابعاد المرونة الاستراتيجية تتمثل في المرونة السوقية، المرونة راس المال، المرونة الانتاجية والمرونة المالية. وصنف (Chang et al. 2003) المرونة الى المرونة الخارجية، حيث ترتبط بحاجات الزبون والميزة التنافسية لمشركة وتعتمد على المرونة في تقديم المنتجات الجديدة، ومزيج من المنتجات، والتكيف، والحجم. أما المرونة الداخلية فترتبط بفعالية العمليات ولا ترتبط مباشرة بطلب السوق وعدم التأكد البيئي مثل مرونة المكائن ومناولة المواد. ويعتقد كلا من سعيد واخرون، (2023) ان ابعاد المرونة الاستراتيجية تتمثل في المرونة رأس مال البشري، المرونة المعلومات والمرونة الخدمات. ويرى نصيرة وعبد

الكريم، (2022)، ان المرونة الاستراتيجية تتمثل في المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة رأس المال البشري، والمرونة تنافسية. وفي حين حدد كلا من الشمري والحكيم، (2022) المرونة الاستراتيجية في مرونة المهارات ومرونة الأنشطة. وأشار أبو رذن، والعنزي، (2017)، بان المرونة الإستراتيجية تتمثل (السرعة، الابداعية، الفطنة، الخفة، التساق). وصنف (Hussein & Salman، 2022) المرونة الإستراتيجية الى مرونة القدرات، مرونة الموارد، مرونة المعلومات، ومرونة التنسيق. وذكر Kamasak et al. (2018) بان المرونة الاستراتيجية تتمثل في مرونة التخطيط، مرونة اتخاذ القرار، مرونة الموارد المرونة، مرونة التنسيق . وذكر (Abu Bakr et al. 2019) بان مرونة الاستراتيجية تتضمن في مرونة الإنتاج، مرونة السوق، التنافسية المرونة. في حين حدد (Abu-Nahel et al. 2020) المرونة الاستراتيجية في اربعة ابعاد وهي المرونة الاستباقية، ومرونة الاستجابة، والمعلومات المرونة، مرونة الموارد البشرية.

وتجدر الاشارة الى ان هناك اختلاف في الآراء بين الباحثين حول أبعاد المرونة الإستراتيجية غير أن هذه الدراسة استخدمت اربعة أبعاد تتمثل في (مرونة الموارد، مرونة القدرات، مرونة السوقية، والمرونة التنافسية) لتمثيل مفهوم المرونة الاستراتيجية ولقياس متغير المرونة الاستراتيجية نظرا لملاءمتها مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في شركة الخطوط الجوية الليبية. وفيما يلي عرض مفهوم هذه الأبعاد.

**مرونة الموارد:** تشير الى القدرة على التراكم موارد مرنة ذات استخدامات متعددة (Kamasak et al، 2018 ، يؤكد مفهوم مرونة الموارد على القدرة على تجميع الموارد ذات الاستخدامات المتعددة وتوسيع قاعدة الموارد وتكافؤ الفرص الحالية (Yi et al، 2017). المنظمات ذات الموارد الأفضل تطبيق مرونة الموارد على نطاق أوسع من الاستخدامات البديلة، مع انخفاض التكاليف والوقت اللازم للانتقال من تطبيق إلى آخر. مرونة الموارد يقلل من جمود الموارد، ويوسع استخدام الموارد، ويسهل على التنظيم اجراء التغييرات والتعديلات

(Hussein and Salman، 2022، Han & Zhang، 2021،

مرونة القدرات: وهي قدرات ديناميكية من حيث صلتها بالموارد المناسبة للتغيرات البيئية، وتشمل الموارد غير الملموسة والأصول مثل المهارات والتعلم والمعرفة (Al Khalifa، 2021). يمثل قدرة المنظمة على تطوير المنتجات، ودخول أسواق جديدة، تعمل على الاستجابة والتكيف مع التغيرات وتعزيز وتطوير الموارد والقدرات الاستراتيجية والقدرات الديناميكية بطريقة مميزة وفعالة لتحسين قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات (Alwan et al. 2020).

مرونة السوقية: تعطي القدرة للشركات لاكتشاف اسواق وخدمات جديدة بأسرع وقت ممكن (Das & Elango، 1995) وتركيز على زيادة الحصة السوقية والدخول الى الاسواق الجديدة من خلال الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتعتمد على محفظة موارد الشركة (أبابكر واخرون، 2019). وهي قدرة الشركة على تقديم خدماتها في معظم الاسواق الرئيسية وتقديمها بوقت قصير وبأسعار تنافسية. ويعرفها أبابكر واخرون (2019) بأنها قدرة الشركة في اكتشاف اسواق جديدة والدخول اليها عوضا عن الحفاظ على حصتها السوقية والتوسع فيه.

مرونة التنافسية: تؤثر المرونة التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية في المستويات المختلفة في الشركة (Zhang، 2006)، وهي مقاومة سلوك المنافس وقدرتها على اعادة ترتيب مصادرها المهمة بسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات والاستجابة لطلبات الزبائن. وتستند الشركة نموها المستدام والربحية في البيئة التنافسية خلال مرونتها التنافسية (Arafa & Elmaraghy، 2012) وتمكن الشركة ان تكون ناجحة وتحدد وتطور وتعديل الخيارات الاستراتيجية لمواجهة البيئة التنافسية (Samson & Fred، 2014) في الاستجابة الاسعار ومتطلبات السوق التنافسي. ويعرفها أبابكر واخرون، (2019) بأنها القدرة في استجابة الاسعار ومتطلبات السوق التنافسي.

### الاداء التنظيمي

### مفهوم الاداء التنظيمي

يعتبر الاداء التنظيمي من أهم المواضيع التي تناولتها أدبيات الإدارة لما له من أهمية في بيئة الاعمال، حيث يتيح الاداء المتميز لمنظمات الاعمال فرص النمو والاستمرار،

وبالتالي تعددت مفاهيم الاداء التنظيمي نتيجة تعدد آراء الباحثين في إعطائهم مفهوم محددًا نتيجة لاختلاف منطلقاتهم الفكرية وتصورتهم (شيحا وآخرون، 2016)، حيث وصف كلا من ( Harath & Roslimahmood (2014) الاداء التنظيمي بأنه الاهداف والمخرجات التي تسعى المنظمات لتحقيقها، أي أنه يعنى النجاح التنظيمي والنجاح في تحقيق الاهداف التنظيمية. اما حسينة (2015) عرفته بأنه محصلة سلوك الفرد من خلال الممارسات والإجراءات التي توجه العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وهي مدى نجاح أو فشل الفرد في تحقيق هذه الاهداف. اما فضيلة (2018) عرفته بأنه الانجازات والأهداف المراد الوصول إليها بغض النظر من اختلاف احجام وأنواع تلك المنظمات، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمالية بكفاءة وفعالية عالية في ظل الظروف البيئة المحيطة بها داخلية أو خارجية. وذكر ( Jones (2000 بان الاداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بطريقة كفؤة.

فقد اشار (Daft)، 2003 بوضوح الى مفهوم الاداء التنظيمي بالكفاءة والفاعلية، حيث أكد على أن الاداء يعني قدرة المنظمة في الوصول الى تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. اما (David (2001 عرف الاداء التنظيمي بأنه مجموعة من أنشطة وممارسات التي تساعد المنظمة في تحقيق الاهداف الموضوعة ضمن خطط المنظمة. اما المجاهد والسعدي (2021) عرف الاداء التنظيمي بأنه المعيار الذي يقيم مدى نجاح المنظمة في استخدام مواردها من خلال عمليات كفؤة وفعالة تمكنها من انتاج مخرجات وتحقيق الاهداف وتلبي رغبات عملائها، بطريقة تضمن لها استدامة التطور والنمو. في حين عرف كلا من (Muthuveloo et al. 2017)، الاداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المخططة من خلال الاستخدام الكفاء والفعال للموارد المتاحة، وهي ضرورية لتحديد النتائج التي يفضلها أصحاب المصلحة ليتمكنوا من معالجة أوجه القصور (Zhou & Zhou، 2017). ويتم الحصول عليها من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية مدعومة بالقدرات التنظيمية والموارد والكفاءات لتحقيق الأهداف التنظيمية مثل الربح والحصة السوقية وزيادة المبيعات والإنتاجية والقدرة التنافسية ورضا العملاء والجودة والقدرة التنافسية (Abuzaid، 2018; Dibrell et al.، 2014; Ni ،

،(Gyedu et al. 2020 . وأشار 2020) .، 2020; Sariwulan et al، et al. Agwu، (2018) ، بان الاداء التنظيمي هو أداة قياس نهائية لتقييم النتائج التنظيمية والأهداف الاستراتيجية.

علاوة على ذلك، يعبر الاداء التنظيمي عن مدى قدرة الشركة على أداء أنشطتها بكفاءة وفعالية، ويمكن استخدامه للحكم على ما إذا كانت الأنشطة المنفذة ناجحة وما إذا كانت الشركة قادرة على البقاء في سوق معين (Kafetzopoulos et al. 2023). مما سبق يمكن تعريف الاداء التنظيمي من وجهة نظر الباحث بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية مرنة مدعومة بالقرارات التنظيمية والموارد والكفاءات والاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة والتكيف مع التغيرات البيئية.

#### اهمية الاداء التنظيمي

يمكن النظر الى اهمية الاداء التنظيمي من عدة جوانب تختلف باختلاف الابعاد المستخدمة سواء كانت نظرية أو تجريبية أو إدارية فمن ناحية النظرية يعد الاداء محور الادارة الاستراتيجية حيث الاداء يعتبر معيار لاختبار مدى صلاحية الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة. أما الناحية التجريبية يستخدم الاداء كمعيار لاختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها. اما البعد الاداري يشير الى التحولات التي تجري في المنظمات اعتمادا على نتائج التقييم الأداء، سواء بالتطوير أو التغيير أو ادخال اساليب وتقنيات جديدة (ادريس والغالبي، 2009). وأضاف (المجاهد والسدعي، 2022)، بأن الاداء التنظيمي يعبر عن كفاءة وفاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة وإرضاء الجهات المستفيدة والمرتبطة بالمنظمة. كما تعتبر نتيجة الاداء التنظيمي معيار في توقع نجاح او فشل المنظمات في اجراءاتها وخطتها وسياساتها الاستراتيجية. كما يمكن اعتباره مؤشرا حقيقياً يوضح قدرة المنظمة على استثمار مواردها المالية. وأشار et (Eryesil al. 2015) ، بأن قياس أداء التنظيمي يعطي إمكانية لمعرفة كيفية عمل مهام المنظمة، كما يوفر المعلومات المفيدة لمنظمات نحو تحديد مصادر مشاكلهم والأسباب الرئيسية الكامنة وراء نجاحاتهم أو الفشل. كما يُظهر مدى استخدام الموارد التي

تم تحديدها مسبقاً في اتجاه تحقيق الخطط. وتستخدم المنظمات العديد من معايير الأداء لاتخاذ القرارات الاستراتيجية حول المستقبل.

بشكل عام، يمكن تصنيف قياس أداء المنظمة على نطاق واسع إلى فئتين: الأداء المالي والأداء غير المالي (Kafetzopoulos, 2023). من منظور مالي، يعتبر قياس الأداء المالي أحد أهم التقييمات للأداء العام (Yousuf et al. 2021). كما ان للأداء المالي أهمية كبيرة، ويمكن قياسه باستخدام مقاييس مثل نمو المبيعات، ومعاملات البيع، والأرباح المحققة، والعائد على الاستثمار، والحصة السوقية، والعائد على الأصول، والربحية الإجمالية (Al Mamun&Fazal 2010)، Kafetzopoulos & ، 2018، Battor، 2019، Gotzamani . ومن ناحية أخرى، يشير الأداء الغير المالي إلى جوانب أداء المنظمة التي لا يتم قياسها فقط باستخدام المكاسب أو الأرباح النقدية. تشمل التدابير غير المالية طرقة متنوعة لقياس الأهداف طويلة المدى. هناك عدة أنواع من قياسات الأداء غير المالي، مثل الحصة السوقية، والجودة، ورضا العملاء، وأداء الابتكار (أداء المنتج، الأداء الرقمي، وأداء الخدمة)، وأداء الموظفين (التزام الموظف، رضا الموظفين، وولاء الموظفين). والأداء التشغيلي والأداء التسويقي (ولاء العملاء) وحقوق العلامة التجارية (Ayimey et al. 2020، Kyazze et al. 2020). وقد عبر كلا من (شيجا وآخرون، 2016، Divisio et al. 2009)، أن مقاييس الاداء المنظمة متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقاً لعوامل متعددة تتمثل في الكفاءة، الفعالية، الجودة، الانتاجية، الامان، التوقيت وبطاقة الاداء المتوازن). وأكد (المجاهد والسدعي، 2022) بان الاداء التنظيمي يتمثل في الكفاءة، الفعالية. حيث تشير الكفاءة القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة (بحيري، 2004). اما الفاعلية تشير الى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع البيئة، بما يحقق لها البقاء والاستمرار بالإضافة إلى قدرتها على النمو والتطور والاستمرار (مصنوعة وقويدر، 2020). وأشار (Norton & Kaplan)، (2005)، ان مقياس الاداء التنظيمي يتمثل في نموذج بطاقة الاداء المتوازن والتي تشير الى اربعة ابعاد رئيسة تتضمن البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم. اما (Neely et al. 2002)، أكد

بان قياس الاداء التنظيمي يتمثل في رضا اصحاب المصلحة، مساهمة اصحاب المصلحة، الاستراتيجيات والعمليات والقدرات. وتجدر الاشارة بان هذه الدراسة ستركز على تقييم الاداء التنظيمي من حيث الأداء الغير المالي بسبب عدم وجود بيانات مالية.

ومع الاختلاف الواضح بين الدراسات فيما يتعلق بماهية أبعاد الاداء التنظيمي وجدت الدراسة أنه بالرجوع إلي مفهوم الاداء التنظيمي وتعريفات الباحثين له يتضح أنه على الرغم من تعدد هذه التعريفات لمفهوم الاداء التنظيمي الا أنها توضح أن الاداء عملية تهدف إلي الفاعلية التنظيمية سعياً لتحقيق اهدافها والذي يحتم عليها ان تتصف بجودة مخرجاتها وأن تكون في سبيل تحقيقها على استعداد للتكيف مع التغيرات البيئية، وبناء على ما سبق تعتمد الدراسة في قياس الاداء التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل في تحقيق الاهداف وجودة المخرجات والتكيف البيئي على النحو الذي اقترحه (المجاهد والسدعي، 2022)، وهذه الابعاد تشير الى الفاعلية التنظيمية التي تشير الى نتيجة التفاعل الكلي لمكونات أداء المنظمة وأنشطتها، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو عدة أهداف خلال فترة محددة (بوطي وضييف، 2020). حيث تعتبر الفعالية التنظيمية أداة مهمة تسعى لها المنظمات الحديثة وذلك لكونها مؤشر قياس يعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها، مما يضمن لها الاستمرار والنمو والبقاء (المظرفي، 2024) في ظل العصر الحديث والتغير السريع والتعقيدات الشديدة داخل التنظيم والمنظمات (القريوتي، 2013)، بالإضافة إلى كونها مؤشر يقيم الاداء الكلي للمنظمة حيث إن بعض المنظمات تعتمد على قياس الفعالية التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها ومدى نجاحها، فهي خاصية كلية تلخص الأبعاد المميزة للمنظمة وتعكس ذلك بالنظر للمنظمة كنظامٍ شاملٍ من خلال قياس المنظمة والبيئة المحيطة ومدى التفاعل بينهما (المظرفي، 2024).

### العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي

أظهرت العديد من الدراسات التأثير الايجابي للمرونة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي، حيث اثبتت الدراسات بان المرونة الإستراتيجية تعتبر أمراً مهماً للقدره التنظيمية الديناميكية

التي تساعد المنظمات للاستفادة من الإمكانيات الكاملة لإدارتهم المرنة للمهارات والموارد وبالتالي يعزز الاداء التنظيمي في ظل ظروف غير مؤكدة (J. Li et al. 2018). هذا يجعل المنظمات أكثر استباقية لاستغلال الفرص الناشئة، والحد من المخاطر والتكاليف، وتعزيز النمو والأرباح في البيئات الأعمال المتقلبة والمتغيرة. كما ان المرونة الاستراتيجية من حيث التخطيط، الموارد، ومرونة التنسيق ومرونة السوقية والتنافسية لها تأثير عميق على الأداء التنظيمي. وقد ذكر الباحثون أن التنظيم يعزز الكفاءة والفعالية عن طريق تحسين المرونة الاستراتيجية (Umam & Sommanawat, Dibrell et al. 2014)، (2019). المرونة الاستراتيجية التي تتعامل مع السياسات، والخطط والأساليب المرنة هي عامل رئيسي للتعامل مع عدم اليقين ومخاطر السوق في البيئات الأعمال المضطربة (Umam & Sommanawat, 2019)، والقدرة التنظيمية على الاستجابة لظروف السوق المتقلبة مما يعزز الاداء التنظيمي (Eckstein et al. 2014). المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمات على متابعة الفرص "غير المخطط لها" بسبب التغيرات البيئية وتمكنهم من تعديل خططهم بسرعة لاستغلال هذه الفرص (Dibrell et al. 2014) وبالتالي يساهم في تحسين مستوى الاداء التنظيمي. وأجرى (Titus et al. 2011) دراسة للتحقق في الارتباط بين المرونة الإستراتيجية والأداء التنظيمي ووجدت الدراسة أن الإستراتيجية المرنة تساهم في تحسين مستوى الاداء التنظيمي من حيث معدل النمو المبيعات. كما ان مرونة الإستراتيجية بما في ذلك مرونة الموارد تعمل على تحسين الاداء التنظيمي. حيث ان مرونة الموارد تعيد المنظمات في اتخاذ الخيارات الإستراتيجية ك رأس مال فكري وهي أمر محوري للتحويل استراتيجية السوق بسرعة وفعالية من حيث التكلفة، والحد من المخاطر السوق وتعزيز القدرة على التكيف البيئي (Wang et al. 2021). هذه المهارات المتعددة لها أهمية قصوى لمواجهة التحديات المجهولة وتقديم الفرص الجديدة في بيئة مضطربة وبالتالي زيادة الربحية (Wang et al. 2021, Ahmadi et al. 2018). أن إعادة تشكيل المرونة الموارد تساهم بشكل إيجابي في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما ان مرونة التنسيق تؤدي أيضًا إلى تحسين العمليات. فهي تساعد على إعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية مما

يقلل الوقت والتكلفة والجهد للترتيب الموارد (Umam & Sommanawat، 2019)، ومن ثم يساهم في تحسين الأداء التشغيلي والمالي. ومن خلال المرونة التنسيق يتم استيعاب الموارد في المنافسة الديناميكية لاستغلال فعالية الموارد الذي لا يوفر تكاليف التشغيل فحسب، بل يوفر أيضاً فرصة لزيادة عدد المنتجات والخدمات الجديدة والاستجابة لمنافسة السوق في الوقت المناسب وبالتالي يحسن الاداء التنظيمي ( Wang et al. 2021). المرونة الاستراتيجية من حيث مرونة الموارد والتنسيق يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية ويوفر المزيد من الفرص الاستراتيجية التي تعتبر حاسمة لتحسين الاداء التنظيمي ( Awais et al. 2023 ).

وأشار (Supriadi et al. 2020)، ان المتغيرات المرونة الإستراتيجية تؤثر إيجابية وبشكل كبير على أداء المنظمة. وأكد (Rifat)، 2016 ان المرونة الاستراتيجية تساهم في تعزيز أداء المنظمة. وبينت دراسة (Sucheta)، 2014، أن المرونة الإستراتيجية الناجحة تقود الى زيادة أداء المنظمة. وشرح (Shalender)،(2019) العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء المنظمة حيث يمكن للإستراتيجية المنظمة أن يكون لها تأثير على تحسين الأداء المنظمة، ويرجع ذلك إلى مساهمة المرونة الاستراتيجية في زيادة المبيعات وأصول المنظمة. حيث ان وجود المرونة الإستراتيجية التي تعتمد على المنظمة يمكنها من التعامل مع التغيرات في حالة عدم اليقين في بيئة الأعمال لأن يمكن المنظمة من تحديد القرار الصحيح في الحفاظ على أداؤها. وأكد (Narver & Slater، 2014)، بأنه لا يمكن فصل الأداء التنظيمي عن المرونة الاستراتيجية. حيث تلعب المرونة الاستراتيجية دوراً حاسماً في التأثير على الأداء المنظمة، وبالتالي فإن هناك علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية وأداء المنظمات (Feifei)، 2012. وقد توصلت الدراسة الذي اجراها (Eryesil et al. 2015) الى وجود تأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، كما اشارت الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. أجري (Li et al. 2016) دراسة شملت (350) منظمة صينية ووجدت أن المرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. في حين اشار ( Sáenz

(et al. 2018) بان أن المرونة الاستراتيجية هي آلية قوية جداً، خاصة في البيئات المتغيرة بشكل متكرر والتي تتغير فيها احتياجات العملاء وتفضيلاتهم باستمرار، وأن لديها القدرة على تمكين المؤسسات من تحسين أدائها بشكل مستمر. الأدلة التجريبية المذكورة في الأدبيات تشير أيضاً أن المرونة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء التنظيمي في البيئات الديناميكية (Grewal & Tansuhaj، 2001; Nadkarni & Narayanan، 2002; Worren et al. 2007)، وأشار (Xiu et al، 2017)، بان المنظمات التي لديها مرونة استراتيجية تعزز قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية مما ينعكس على فعالية الأداء التنظيمي.

#### الجانب العلمي

سبق وان اشرنا في مقدمة البحث بأن الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، سنعرض في هذا الجانب الطرق والأدوات الإحصائية المستخدمة في إنجاز هذه الدراسة، حيث استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS) لحساب المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى ابعاد المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وللتعرف الى طبيعة الأثر بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد الأثر لأبعاد المرونة الاستراتيجية في مستوى الأداء التنظيمي. أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية، قد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، ومنها معامل (كرونباخ الفا) لحساب معامل الثبات لمحاوير الدراسة، والتكرار والنسب المئوية لوصف العينة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة الخطوط الجوية الليبية، ونظراً لكبير حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها فقد تم استخدام أسلوب المعاينة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة منتظمة من مجتمع الدراسة ليكون حجم العينة مناسباً والبالغ عددها (133) وتم توزيع الاستبانة عليها، حيث استرجعت منها (124) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (93%) من حجم العينة.

## أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

**الجزء الأول:** (محور البيانات الشخصية): تضمنت المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وعددها (4) وهي (النوع - المؤهل العلمي - طبيعة العمل - عدد سنوات الخبرة).  
**الجزء الثاني:** (محور ابعاد المرونة الاستراتيجية): وتضمّن أربعة أبعاد تقيّمها (19) عبارة.

**الجزء الثالث:** (محور الاداء التنظيمي): وتقيّمها (14) عبارة، وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً). ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية وذلك باعتبار كل متغير وسطه الحسابي من 1 - أقل من 2.33 منخفض، والمتغير الذي متوسطه الحسابي من 2.33 - 3.66 متوسط، ومن 3.67 - 5 مرتفع (الغالبية ومحمد، 2010).

## صدق وثبات الاستبيان

### ثبات المقياس

للتأكد من ثبات أداة القياس في البيئة الليبية، قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Kronbach alpha) لكل بعد من ابعاد المقياس، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمقياس المرونة الاستراتيجية ما بين (0.843-0.873)، ولمقياس الاداء التنظيمي (0.896)، وهي قيم أكبر من (0.60)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، مما يمكننا من الاعتماد عليها في إجابات مفردات العينة لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها، والجدول رقم (1) يوضح معاملات الثبات كرونباخ ألفا لإبعاد مقياس المرونة الاستراتيجية والاداء التنظيمي.

الجدول رقم (1) معاملات الثبات كرونباخ ألفا لإبعاد المقياس المرنة الاستراتيجية والاداء

#### التنظيمي

الاداء التنظيمي	المرونة التنافسية	المرونة السوقية	المرونة القدرات	المرونة الموارد	المتغير
0.896	0.853	0.873	0.862	0.843	معامل كرونباخ ألفا
14	5	5	4	5	عدد العبارات

#### صدق المقياس (الصلاحية)

تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، لإبداء رأيهم في الاستبانة سواء من حيث مناسبة فقراتها لأهداف البحث، أو من حيث مدى تغطيتها للجوانب والمجالات المقصودة في الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين التي أبدوها على بعض العبارات، فقد أجريت التعديلات المطلوبة بحيث ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية.

#### خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء تحليل خصائص عينة الدراسة. ويتضح من الجدول رقم (2)، ان اغلب عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور (66%) مشاركاً، فيما بلغت نسبة الإناث (34%) مشاركة. أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أنَّ (69%) مشاركاً لديهم مستوى جامعي، مقابل (25%) الثانوية وما يعادلها، وتأتي مؤهلات عليا واصل من الثانوية بنسبة (6%، 5%) على التوالي.

وبالنسبة للمتغير طبيعة العمل، فقد بلغت نسبة العمل الاداري (83%) من أفراد عينة الدراسة. ثم يأتي بعد ذلك الأفراد الفنيين بنسبة (41%). وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول نفسه إن ما نسبته (39%) هم من تتراوح خبرتهم العملية من (5 - 10 سنوات) ، وان ما نسبته (35%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من (اقل من 5 سنوات) ، كما بلغت نسبة ( 16%) من أفراد عينة الدراسة التي تتراوح خبرتهم من (من 11 إلي 15 سنة)، ثم تأتي الفئة (اكثر من 15 سنة) بنسبة

تم استلام الورقة بتاريخ: 2023/ 1 /10م وتم نشرها على الموقع بتاريخ: 2024/1 /31

(10%). هذا التنوع خصائص عينة الدراسة من حيث النوع والمستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة وعدد سنوات الخبرة في الشركة يؤهل افراد العينة للإجابة على اسئلة استمارة الاستبيان والحصول على اجابات أكثر دقة وتعكس الواقع.

جدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسب المئوية للبيانات الأولية لأفراد العينة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية	المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
النوع			طبيعة العمل		
الذكور	82	66%	اداري	83	67%
الإناث	42	34%	فني	41	33%
المجموع	124	100%	المجموع	124	100%
المؤهل العلمي			عدد سنوات الخبرة		
اقل من الثانوية	6	5%	اقل من 5 سنوات	43	35%
الثانوية وما يعادلها	25	20%	من 5 إلى 10 سنة	48	39%
مستوى جامعي	85	69%	من 11 إلى 15 سنة	20	16%
مؤهلات عليا	8	6%	اكثر من 15 سنة	13	10%
المجموع	124	100%	المجموع	124	100%

التحليل الإحصائي للمتغير المستقل (أبعاد المرونة الاستراتيجية)

تحليل عبارات البعد الأول (مرونة الموارد)

يوضح الجدول رقم (3)، المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد مرونة الموارد)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على " ادارة الشركة لديهم القدرة على الاستثمار في تحسين مواردهم (المادية) تماشياً مع التغيرات البيئية الخارجية " وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.81)، وبانحراف معياري قدره (0.70)،

وبمستوي أهمية مرتفعة مما يعني إن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) حيث تنص على " تكاليف التحول من استخدام الموارد الرئيسية في الشركة إلى الاستخدام البديل منخفضة " بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.81)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يدل علي ان متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال يتجه نحو الموافق. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) التي تنص على " ادارة الشركة لديهم القدرة العالية على التكيف مع الموارد المناسبة والضرورية لتنفيذ عملياتها الإستراتيجية " بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وبانحراف معياري قدره (0.78)، وبمستوي أهمية متوسطة، مما يعني ان إجابات العينة حول هذه العبارة يتجه نحو الحياد. اما المتوسط الحسابي للفقرة (4)، والتي تنص على أن " ادارة الشركة هي حريص على مواكبة التكنولوجيا المتطورة للاستفادة منها في عملية التخزين و استرجاع المعلومات عند ضرورة " حاز علي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.59) وبانحراف معياري (0.80)، وبمستوي أهمية متوسطة، واخيراً جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) التي تنص على " استراتيجيات وسياسات الشركة تعتمد على جمع دقيق وتحليل المعلومات التفصيلية " بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وبانحراف معياري قدره (0.93)، وبمستوي أهمية متوسطة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو المحايد. وبالتالي ينبغي ان تهتم شركة الخطوط الجوية الليبية بقدراتها المادية والبشرية والتكنولوجية بما يتمشى مع التغيرات البيئية الخارجية مما ينعكس على الاداء التنظيمي. وبشكل عام ان المتوسط الكلي لبعد مرونة الموارد بلغ (3.66) وبانحراف معياري (0.81)، وبمستوي أهمية متوسطة. ويتضح من النتائج أن شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة تولي اهتماماً متوسطاً لبعد مرونة الموارد.

جدول رقم (3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الاول (مرونة الموارد)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	ترتيب
1	تكاليف التحول من استخدام الموارد الرئيسية في الشركة إلى الاستخدام البديل منخفضة	3.70	0.81	مرتفعة	2
2	ادارة الشركة لديهم القدرة العالية على التكيف مع الموارد المناسبة والضرورية لتنفيذ عملياتها إستراتيجية	3.64	0.78	متوسطة	3
3	ادارة الشركة لديهم القدرة على الاستثمار فيها تحسين مواردهم (المادية). تماشيا مع التغيرات بيئة الخارجية	3.81	0.70	مرتفعة	1
4	ادارة الشركة هي حريص على مواكبة التكنولوجيا المتطورة للاستفادة منها في عملية التخزين و استرجاع المعلومات عند ضرورة	3.59	0.80	متوسطة	4
5	استراتيجيات وسياسات الشركة تعتمد على جمع دقيق وتحليل المعلومات التفصيلية	3.58	0.93	متوسطة	5
	المتوسط الكلي	3.66	0.81		

تحليل عبارات البعد الثالث (المرونة القدرات)

يوضح الجدول رقم (4)، المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل ( بعد المرونة القدرات) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على " ادارة الشركة لديهم إمكانات عالية في استخدام التكنولوجيا المتاحة وتوظيفها لتحسين وتطوير خدماتها " وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.86)، وانحراف معياري قدره (0.70)، وبمستوي أهمية مرتفعة مما يعني إن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) التي تنص على " ادارة الشركة لديهم القدرة على الاستثمار المهارات المتاحة في مجال البحث والتطوير بكفاءة عالية " بمتوسط حسابي مقداره

(3.78)، وانحراف معياري قدره (0.79)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يدل علي ان متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال يتجه نحو الموافق. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) التي تنص على " يمكن لإدارة الشركة التعامل مع حالات عدم اليقين ذات الصلة بشروط البيئة المحيطة " بمتوسط حسابي مقداره (3.16)، وانحراف معياري قدره (0.78)، وبمستوي أهمية متوسطة، مما يعني ان إجابات العينة حول هذه العبارة يتجه نحو الحيايد. اما المتوسط الحسابي للفقرة (4)، والتي تنص على أن " ادارة الشركة لديهم القدرة على إعادة هيكلة قدراتها المختلفة (التصميم، الترتيب والتنسيق وظائفهم وعملهم) بما يتماشى مع التغيرات بيئة المحيطة." حاز على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.14)، وانحراف معياري (0.93)، وبمستوي أهمية متوسطة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو المحايد. وبشكل عام ان المتوسط الكلي لبعد المرونة القدرات بلغ (3.48) وانحراف معياري (1.05)، وبمستوي أهمية متوسطة. ويتضح من النتائج أن شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة تولي اهتماماً متوسطاً لبعد مرونة القدرات، وبالتالي ينبغي ان تركز شركة الخطوط الجوية الليبية على مرونة القدرات من خلال تعزيز قدرتها على استثمار المهارات المتاحة في مجال البحث والتطوير بكفاءة عالية، والتعامل مع حالات عدم اليقين، والقدرة على إعادة هيكلة قدراتها مختلفة المتمثلة في التصميم، الترتيب والتنسيق وظائفهم وعملهم) بما يتماشى مع التغيرات البيئة المحيطة مما يؤدي الى تعزيز الاداء التنظيمي.

جدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الثاني (المرونة القدرات)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	رتيب
1	ادارة الشركة لديهم القدرة على الاستثمار المهارات المتاحة في مجال البحث والتطوير بكفاءة عالية	3.78	0.79	مرتفعة	2
2	ادارة الشركة لديهم إمكانيات عالية في استخدام التكنولوجيا المتاحة وتوظيفها لتحسين وتطوير خدماتها	3.86	0.70	مرتفعة	1
3	يمكن لإدارة الشركة التعامل مع حالات عدم اليقين ذات الصلة بشروط البيئة المحيطة	3.16	0.78	متوسطة	3
4	ادارة الشركة لديهم القدرة على إعادة هيكلة قدراتها مختلفة (التصميم، الترتيب والتنسيق وظائفهم وعملهم) بما يتماشى مع التغيرات البيئة المحيطة.	3.14	0.93	متوسطة	4
	المتوسط الكلي	3.48	1.05	مرتفعة	3

تحليل عبارات البعد الثاني (مرونة السوقية)

يوضح الجدول رقم (5)، المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد مرونة السوقية)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تقوم الشركة بتوجه نحو تغيير عدد الاسواق التي تعمل فيها الشركة " وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.85)، وبانحراف معياري قدره (0.70)، وبمستوي أهمية مرتفعة مما يعني إن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافقة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) حيث تنص على " تتوجه ادارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الاسواق المختلفة " بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وبانحراف معياري قدره (0.77)، وبمستوي أهمية

متوسطة، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال يتجه نحو محايد. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) التي تنص على " تؤكد ادارة الشركة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين من حيث الكم والنوع " بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وبانحراف معياري قدره (0.88)، وبمستوي أهمية متوسطة، مما يعني ان إجابات العينة حول هذه العبارة يتجه نحو الحياد. اما المتوسط الحسابي للفقرة (4)، والتي تنص على أن " تقوم الشركة بعرض خدمات جديدة بين فترة وأخرى " حاز على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.40) وبانحراف معياري (0.78)، وبمستوي أهمية متوسطة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو المحايد. اما المتوسط الحسابي للفقرة (5)، والتي تنص على أن " تقوم الشركة بتوجه نحو زيادة عدد الاسواق التي تعمل فيها " حاز على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.40) وبانحراف معياري (0.78)، وبمستوي أهمية متوسطة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو المحايد. وبالتالي ينبغي ان تتوجه شركة الخطوط الجوية الليبية نحو زيادة حصتها السوقية وعرض خدمات جديدة وعلى الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين مما يؤدي الى تعزيز الاداء التنظيمي. وبشكل عام ان المتوسط الكلي لبعد مرونة السوقية بلغ (3.56)، وبانحراف معياري (0.81)، وبمستوي أهمية متوسطة. ويتضح من النتائج أن شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة تولي اهتماما متوسطاً لبعد مرونة السوقية.

#### جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الثالث (مرونة السوقية)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	ترتيب
1	تقوم الشركة بتوجه نحو تغيير عدد الاسواق التي تعمل فيها الشركة	3.85	0.70	مرتفعة	1
2	تتوجه ادارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الاسواق المختلفة	3.64	0.77	متوسطة	2

3	متوسطة	0.88	3.51	تؤكد ادارة الشركة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلكين من حيث الكم والنوع	3
4	متوسطة	0.78	3.40	تقوم الشركة بعرض خدمات جديدة بين فترة وأخرى	4
5	متوسطة	0.90	3.39	تقوم الشركة بتوجه نحو زيادة عدد الاسواق التي تعمل فيها	5
		0.81	3.56	المتوسط الكلي	

#### تحليل عبارات البعد الرابع (المرونة التنافسية)

يوضح الجدول رقم (6)، المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بعد المرونة التنافسية)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تؤكد ادارة الشركة على تطوير اساليب مواجهة المنافسين في الاسواق المختلفة. " وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.93)، وانحراف معياري قدره (0.97)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن رأي عينة البحث حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) حيث تنص على " تهتم ادارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات السوق المختلفة التي تعمل فيها " بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري قدره (1.03)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا السؤال يتجه نحو الموافق. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) التي تنص على " تقوم ادارة الشركة بتعديل الاسعار حسب متطلبات السوق " بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري قدره (1.03)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني ان إجابات العينة حول هذه العبارة يتجه نحو الموافق. اما المتوسط الحسابي للفقرة (4)، والتي تنص على أن " تؤكد ادارة الشركة على استباق المنافسين في طرح الخدمات الجديدة " حاز على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.48) وانحراف معياري (1.05)، وبمستوي

أهمية متوسطة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو المحايد. وأخيراً جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) التي تنص على " تتمتع الشركة بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين " بمتوسط حسابي مقداره (3.24) وبانحراف معياري قدره (1.10)، وبمستوي أهمية متوسطة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة يتجه نحو المحايد. وبشكل عام إن المتوسط الكلي لبعد المرونة التنافسية بلغ (3.63) وبانحراف معياري (1.04)، وبمستوي أهمية متوسطة.

جدول رقم (6)، يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الرابع (المرونة التنافسية)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	رتيب
1	تهتم ادارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيانات السوق المختلفة التي تعمل فيها	3.76	1.03	مرتفعة	2
2	تقوم ادارة الشركة بتعديل الاسعار حسب متطلبات السوق	3.73	1.03	مرتفعة	3
3	تؤكد ادارة الشركة على تطوير اساليب مواجهة المنافسين في الاسواق المختلفة.	3.93	0.97	مرتفعة	1
4	تؤكد ادارة الشركة على استباق المنافسين في طرح الخدمات الجديدة	3.48	1.05	متوسطة	4
5	تتمتع الشركة بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين	3.24	1.10	متوسطة	5
	المتوسط الكلي	3.63	1.04		

ويتضح من النتائج أن شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة تولي اهتماماً متوسطاً لبعد المرونة التنافسية. وبالتالي يجب إن تقوم شركة الخطوط الجوية الليبية بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيانات السوق المختلفة التي تعمل فيها، وتطوير اساليب مواجهة المنافسين في السوق وطرح الخدمات الجديدة وتعزيز قدرتها على وضع الخيارات

الاستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين مما يؤدي الى تحسين مستوى الاداء التنظيمي.

### تحليل عبارات المتغير التابع (الاداء التنظيمي)

يوضح الجدول رقم (7)، أن شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة تولي اهتماماً متوسطاً لبعدها الاداء التنظيمي حيث بلغ المتوسط الكلي لبعدها الاداء التنظيمي (3.94)، وبانحراف معياري (0.76)، وبمستوي أهمية مرتفعة. حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تمتلك الشركة القدرة على تعديل المواصفات وجودة الخدمات حسب الاحتياجات البيئية " وذلك بمتوسط حسابي مقداره (4.17)، وبانحراف معياري قدره (0.67)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) حيث تنص على " تتمتع الشركة بالقدرة على استجابة رغبات العملاء " بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.72). وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (5) التي تنص على " تقييم الشركة خدماتها بشكل الدوري للتحقيق جودتها " بمتوسط حسابي مقداره (4.02)، وبانحراف معياري قدره (0.73)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. في حين جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) التي تنص على " الشركة تحدد الاحتياجات التدريبية لمهارات الموظفين وبشكل مستمر وتطورها بما يتماشى مع تطورات العمل " بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.76)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. اما في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على " الشركة لديها الموارد والقدرات البشرية المطلوبة لتحقيق أهدافها بفعالية " بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.64)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على " تسعى الشركة إلى تحقيق التكيف والانسجام بين العمال وطبيعة المهام الموكلة لهم في العمل " بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.74)،

وبمستوي أهمية مرتفعة ، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. في حين جاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (7) التي تنص على " تتميز الشركة بالنمو الدائم في جودة الخدمات " بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.66)، وبمستوي أهمية مرتفعة ، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. بينما جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الثامنة والتي تنص على " الشركة لديها القدرة على ذلك الاستجابة بسرعة للتغيرات في حجم الخدمات لتلبية المطالب المتزايدة." بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.72)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. اما في المرتبة التاسعة جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على " الشركة لديها القدرة على ذلك تحقيق أهدافه من خلال التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية " بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.72)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. اما في المرتبة العاشرة جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " تعمل الشركة على تحسين الجودة لمقابلة احتياجات العملاء " بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.72)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. اما في المرتبة الحادية عشر جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " الشركة توجه أنشطتها نحو الأهداف الطويل المدى " بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وبانحراف معياري قدره (0.68)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. اما في المرتبة الثانية عشر جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " الشركة قادرة على التكيف مع شروط بيئية مختلفة " بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.82)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. اما في المرتبة الثالثة عشر جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " تحرص الشركة على الحصول على المعلومات ردود الفعل لتصحيح مساراتها" بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.85)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق. اما المتوسط الحسابي للفقرة (11)،

والتي تنص على أن " الشركة حريصة على توطيد علاقتها مع البيئة الخارجية والمجتمع بشكل عام لتعزيز مكانتها " حاز على المرتبة الاخيرة يساوي (3.73) وبانحراف معياري (1.03)، وبمستوي أهمية مرتفعة، مما يعني إن إجابات العينة حول هذه العبارة تتجه نحو موافق.

جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الاداء التنظيمي)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة التقديرية	ترتيب
1	الشركة قادرة على التكيف مع شروط البيئة مختلفة	3.87	0.82	مرتفعة	12
2	تسعى الشركة إلى تحقيق التكيف والانسجام بين العمال وطبيعة المهام الموكلة لهم في العمل	3.94	0.74	مرتفعة	6
3	تمتلك الشركة القدرة على تعديل المواصفات وجودة الخدمات حسب الاحتياجات البيئية	4.17	0.67	مرتفعة	1
4	الشركة تحدد الاحتياجات التدريبية لمهارات الموظفين وبشكل مستمر وتطورها بما يتماشى مع تطورات العمل	3.98	0.76	مرتفعة	4
5	تقييم الشركة خدماتها بشكل الدوري للتحقيق جودتها	4.02	0.73	مرتفعة	3
6	تتمتع الشركة بالقدرة على استجابة رغبات العملاء	4.12	0.72	مرتفعة	2
7	تتميز الشركة بالنمو الدائم في جودة الخدمات	3.93	0.66	مرتفعة	7

8	مرتفعة	0.72	3.91	الشركة لديها القدرة على ذلك الاستجابة بسرعة للتغيرات في حجم الخدمات لتلبية المطالب المتزايدة	8
10	مرتفعة	0.72	3.89	تعمل الشركة على تحسين الجودة لمقابلة احتياجات العملاء .	9
9	مرتفعة	0.72	3.90	الشركة لديها القدرة على ذلك تحقيق أهدافه من خلال التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الخارجية	10
14	مرتفعة	1.03	3.73	الشركة حريصة على توطيد علاقتها مع البيئة الخارجية والمجتمع بشكل عام لتعزيز مكانتها	11
5	مرتفعة	0.64	3.95	الشركة لديها الموارد والقدرات البشرية المطلوبة لتحقيق أهدافها بفعالية	12
13	مرتفعة	0.85	3.83	تحرص الشركة على الحصول على معلومات ردود الفعل لتصحيح مساراتها	13
11	مرتفعة	0.68	3.88	الشركة توجه الأنشطة نحو الأهداف الطويل المدى	14
		0.76	3.94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمتغير الاداء التنظيمي	

### اختبار فرضيات الدراسة

من خلال الجدول رقم (8) الذي يمثل نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتقدير أثر ابعاد المرونة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي، يتضح بأن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.580$ )، اما قيمة معامل التحديد قد بلغت ( $R^2= 0.336$ )، أي ان ما نسبته (33.6%)، من التغيرات التي تحدث في الاداء التنظيمي يشرحها ابعاد المرونة الاستراتيجية، كما بلغت درجة التأثير ( $\beta=1.262$ )، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (39.480)، عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من

(0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ابعاد المرونة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة. كما توضح نتائج متغير مرونة الموارد، إن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.530$ )، اما قيمة معامل التحديد قد بلغت ( $R^2=0.281$ )، أي ان ما نسبته ( 28.1%) من التغيرات في بعد مرونة الموارد سيؤدي الي التغير في مستوى الاداء التنظيمي لدى الموظفين العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، كما بلغت درجة التأثير ( $\beta = 0.637$ )، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (53.814)، عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الأولى وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة الموارد ومستوى الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة

أما بالنسبة لمتغير مرونة القدرات، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.425$ )، اما قيمة معامل التحديد قد بلغت ( $R^2=0.181$ )، أي ان ما نسبته ( 18.1% ) من التغيرات في بعد مرونة القدرات سيؤدي الي التغير في مستوى الاداء التنظيمي لدى الموظفين العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، كما بلغت درجة التأثير (0.884) ( $\beta =$ )، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (30.435)، عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة القدرات ومستوى الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة.

وفيما يخص متغير مرونة السوقية فإن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.476$ )، اما قيمة معامل التحديد قد بلغت ( $R^2=0.227$ )، أي ان ما نسبته ( 22.7%) من التغيرات في بعد مرونة السوقية سيؤدي الي التغير في مستوى الاداء التنظيمي لدى الموظفين العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، كما بلغت درجة التأثير ( $\beta=0.239$ )، ويؤكد

معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (40.526)، عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة السوقية ومستوى الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة. أما بالنسبة لمتغير مرونة التنافسية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.546$ )، اما قيمة معامل التحديد قد بلغت ( $R^2=0.299$ )، أي ان ما نسبته (29.9%) من التغيرات في بعد مرونة التنافسية سيؤدي الي التغير في مستوى الاداء التنظيمي لدى الموظفين العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، كما بلغت درجة التأثير (0.960)  $\beta=$ ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (33.619)، عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة التنافسية ومستوى الاداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة.

#### جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية في الاداء التنظيمي

Sig(t)	$\beta$	F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	R	الاداء التنظيمي ابعاد المرونة الاستراتيجية
0.000	0.637	3.93	53.814	0.281	0.530	مرونة الموارد ← الاداء التنظيمي
0.000	0.884	3.93	30.435	0.181	0.425	مرونة القدرات ← الاداء التنظيمي
0.000	0.239	3.93	40.526	0.227	0.476	مرونة السوقية ← الاداء التنظيمي
0.000	0.960	3.93	33.619	0.299	0.546	مرونة التنافسية ← الاداء التنظيمي
0.000	1.262	3.93	39.480	0.336	0.580	ابعاد المرونة الاستراتيجية ← الاداء التنظيمي

## النتائج الدارسة

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث تم التوصل إلى نتائج عديدة، أهمها ما يلي:

جاءت درجة حدوث ابعاد المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة "محايد" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.58)، مما يدل على ان ابعاد المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة في المستوى المتوسط. وهذا يشير الى أن شركة الخطوط الجوية الليبية لا تزال غير قادرة على التكيف مع مختلف الأوضاع والظروف البيئية التي تواجه شركة قيد الدراسة، وقدرتها على تغير وفقاً للتهديدات والتحديات البيئية التي تواجهها. في حين جاء مستوى الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة "موافق" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.94)، مما يدل على أن مستوى الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة تحتاج إلى تعزيز قدرتها على التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة الديناميكية وزيادة جودة خدماتها مما يساعدها على زيادة وتحسين فعاليتها وأدائها التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة قبول صحة الفرضية الرئيسة، وهو من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.580)، كما بينت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أظهرت نتائج الدراسة قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى وهو من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة الموارد والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.530)، كما بينت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مرونة الموارد والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أظهرت نتائج الدراسة قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية، وهو من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة القدرات والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.425)، كما بينت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مرونة القدرات والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أظهرت نتائج الدراسة قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وهو من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة السوقية والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.476)، كما بينت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مرونة السوقية والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أظهرت نتائج الدراسة قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وهو من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرونة التنافسية والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، حيث إن قيمة معامل الارتباط تبلغ (0.546)، كما بينت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مرونة التنافسية والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### التوصيات

اهتمام شركة الخطوط الجوية الليبية قيد الدراسة بالمرونة الاستراتيجية واعتمادها بشكل صحيح ومستمر يقود الى الاداء التنظيمي التي تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الخارجية.

العمل على تعزيز المرونة الموارد بما تساهم بشكل إيجابي في أداء الشركة قيد الدراسة من خلال إعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية مما يقلل الوقت والتكلفة والجهد للترتيب الموارد وكذلك تقلل من جمود الموارد، وتوسع استخدام الموارد، ويسهل التنظيم على اجراء

بعض التغييرات والتعديلات بما يتمشى مع التغيرات البيئية. والعمل على استيعاب الموارد في المنافسة الديناميكية لاستغلال فعالية الموارد الذي لا يوفر تكاليف التشغيل فحسب، بل يوفر أيضًا فرصة لزيادة عدد الخدمات الجديدة والاستجابة لمنافسة السوق في الوقت المناسب.

تعزيز مرونة القدرات من خلال تطوير القدرات الاستراتيجية والقدرات الديناميكية بطريقة مميزة وفعالة مما يساعد الشركة على تطوير خدماتها، ودخول أسواق جديدة، والعمل على الاستجابة والتكيف مع التغيرات فيها مما يحقق الاداء المتميز للشركة. الاهتمام بالمرونة السوقية لاكتشاف اسواق وخدمات جديدة وتركيز على زيادة الحصة السوقية والدخول اسواق الجديدة من خلال الاستجابة لاحتياجات العملاء، والعمل على زيادة الحصة السوقية.

تعزيز المرونة التنافسية مما يساعد الشركة على النمو المستدام والربحية في البيئة التنافسية كما تمكن الشركة من تحسين ادائها من خلال تطوير وتعديل الخيارات الاستراتيجية لمواجهة البيئة التنافسية في الاستجابة الاسعار ومتطلبات السوق التنافسي.

## المراجع

### المراجع العربية

أباكر، كوسرت محمد، . ولي احلام ابراهيم و عبد الله نوري مهابات (2019) أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة لمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (11)، العدد (26)،

أبو رذن، ايمان، والعنزي، دلال شكري. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة دهوك، المجلد (71) العدد (7)، 792-728، جامعة دهوك، كردستان، العراق.

إدريس، وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

بن أحمد، آسية و احمد عبد الصبور الدجاوي، عبد المجيد، الزين، معاشو، داني الكبير (2018) أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد(1)، العدد(10).

بوطي، محمود وضيف، الأزهر. (2020). حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة الوادي. جامعة قاصدي مرياح -ورقلة، 4 12، 189 >

حسينة، قلبو (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلو الاقتصادية والتجارية وعلو. التيسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

رشيد، وريا نجم، محمد عبد الله، (2022)، المرونة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان -السليمان، المجلد (6)، العدد (1)، ص 258-239.

رشيد، صالح عبد الرضا، وحמיד، عذراء عبد الكريم. (2019) دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الإبداعي. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثني، محافظة المثني، العراق.

سعيد، أدبية أسعد هكار وزكي محمد و گوللي شريف (2023)، المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية لآراء الافراد العاملين في مديرية المرور المحافظة دهوك، مجلة يوليتكتيك للعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد (4) عدد (2).

الشمري، احمد عبدالله والحكيم، ليلي محسن، (2022)، الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدس، مجلة الريادة للمال والأعمال -المجلد (3)(العدد 4) .

شبحا أيمن، عبد الرحمن، نسرين، يوسف، (2016)، أثر المرونة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي دراسة ميدانية عمى شركات التأمين في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (1).

غزالي، فاضل راضي عباس و الكرعاوي، حسين علي و الجبوري، علي عبود (2018) "الترشيح الإستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الإستراتيجي لعملية الصلاح الإداري من خلال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط -دراسة تحليلية لآراء عينة من الفراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المثنى"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (11)، العدد (36).

فضيلة، فني. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين الاداء المؤسسي من منظور باقة الاداء المنوزان: دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية جزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المجلد (5)، العدد (2) ص ص 286 - 304 .

القيوتي، محمد. (2013)، نظرية المنظمة والتنظيم. ط 4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.

المجاهد، آمال محمد على السدعي، قايد عبد الله عبد الرحمن (2022) أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (12)، العدد (3)، ص ص 774-845.

المحاسنة، محمد عبد الرحيم و الشماسين، سالم احمد، (2016)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة طلال بن الحسين للبحوث ، المجلد ، (2) العدد، (2) اول كانون .

محمد، الأمين بخليلي، وعبدالقادر شلاللي(2020)، المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة البسكرة للإسمنت نموذجاً، مجلة مجاميع المعرفة، مجلد(6)، عدد (2)، ص ص 480 – 467.

المريخي خميس محمد خميس، (2012)، دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الامني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد(2)، العدد (9).

المظرفي، ذكرى، (20245)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، المجلة العربية للإدارة، مجلد (46)، عدد (3).

نصيرة، علاوي. عبد الكريم، بن دخيس (2022)، دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار، مجلة مجاميع المعرفة المجلد(8)، العدد (3). ص ص 319-304

### المراجع الأجنبية

- Aaker D. A.، Mascarenhas B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*، 5(2)، 74–82. <https://doi.org/10.1108/eb039060>.
- Ababaker، K. M.، Wali، A. I. & Abdullah، M. N.، (2019)، The role of the dimensions of strategic flexibility in achieving organizational effectiveness / an exploratory study of the opinions of managers in the Al-Hayat Company for Soft Drinks and Mineral Water in the city of Erbil، *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences* ، Vol. 11، No 26، pp. 541-567

- Abbott, A and Banerji, (2003) Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 2003, Vol. 4, Nos. 1 & 2, pp 1-8.
- Abu-Nahel, Z. O., et al. (2020). "Flexibility of Information and Its Relationship to Improving the Quality of Service." *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)* 4(8): 214-234.
- Abu-Nahel, Zahi O., Alagha, Wafiq H., Al Shobaki, Mazen J., Abu-Naser, Samy S. & El Talla, Suliman A. (2020), Flexibility of Information and Its Relationship to Improving the Quality of Service, *International Journal of Engineering and Information Systems* , Vol. 4, No. 8 , pp: 214-234.
- Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations (MNCS). *Business: Theory and Practice*, 19, 195–207. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.20>.
- Agwu, E. (2018), Analysis of the impact of strategic management on the business performance of SMEs in Nigeria. *Acad. Strateg. Manag.* 2018, 17, 1–20. [Google Scholar]
- Ahmadi, M., & Mohd. Osman, M. H. (2018). How can small and medium-sized enterprises maximize the benefit derived from strategic flexibility? The moderating effect of contextual ambidextrous learning. *Indian Journal of Science and Technology*, 11(11) , 1–10. <https://doi.org/10.17485/ijst/2018/v11i11/118692>.
- Al haraisa, (2018) , Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels, *Journal of International Business Research*; Vol. 11, No. 10; 2018. ISSN 1913-9004.
- Al Khalifa, Mohamed Hamad Mohamed Abdulla, (2021), Crisis management and strategic flexibility: the moderating role of e-readiness. The case of government authorities in the kingdom of Bahrain, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, Brunel Business School, Brunel University London.

- Al Mamun, A.; Fazal, S.A. (2018), Effect of entrepreneurial orientation on competency and microenterprise performance. *Asia Pac. J. Innov. Entrep.*, 12, 379–398.
- Alabbadi, H., & Al-Masaeed, S. (2020). The impact of e-readiness on strategic flexibility. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 19 (3), 257-272.
- Ali, S. and Xie, Y. (2021), "The impact of Industry 4.0 on organizational performance: the case of Pakistan's retail industry", *European Journal of Management Studies* , Vol. 26 No. 2/3, pp. 63-86. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0009>
- Alosani, M.S., Yusoff, R. and Al-Dhaafri, H. (2020), "The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police", *Innovation & Management Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 2-24. <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2018-0039>
- Aluko, M.A.O. (2003), "The impact of culture on organizational performance in selected textile firms in Nigeria", *Nordic Journal of African Studies*, Vol. 12 No. 2, pp. 164-179.
- Alwan, A. M., Bilal, S. B. I. & Hamid, A. S. A. (2020), The mediating role of capacity flexibility in the relationship between organizational learning and the effectiveness of strategic decision, a study on a sample of service institutions in the capital, Khartoum, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol.21, No. 2, pp. 46-66.
- Arafa, A., and Elmaraghy, W. H., (2012), Enterprise Strategic Flexibility, 45th CIRP Conference on Manufacturing Systems, 3(2012), Ontario, Canada.
- Awais, Muhammad, Ali A, Sajid M, K, Arfeen, M I, Azam M, Chaudhary, I. and Syed, A. (2023), Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation, *SAGE Open*, , vol. 13(2), pages 21582440231, June.
- Ayimey, E.K.; Blomme, R.J.; Kil, A.; Honyenuga, B.Q. (2020), Insight into How Market Orientation Impacts Marketing Performance in the Hotel Industry of Ghana. In *Advances in Hospitality and Leisure*; Chen, J.S., Ed.; Emerald Publishing

- Limited: Bingley, UK, 2020; Volume 16, pp. 115–140. [Google Scholar]
- Banerjee, Prithviraj, and DeWeck, Oliver L., (2004), Flexibility Strategy – Valuing Flexible Product Options, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Barringer B. R., Bluedorn A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421–444.
- Battor, M.; Battor, M. (2010), The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: Testing a mediated model. *J. Mark. Manag.*, 26, 842–857.
- Beraha A., Bingol D., Ozkan-Canbolat E., Szczygiel N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 129–140.
- Brews P. J., Hunt M. R. (1999). Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, 20(10), 889–913. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199910\)20:10%3C889::AID-SMJ60%3E3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199910)20:10%3C889::AID-SMJ60%3E3.0.CO;2-F)
- Brozovic D. (2016). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31.
- Callaway, Stephan K., and Celuck, Keven, and Murphy, Gregory B., (2009), Strategic Flexibility and SMEs; The Role of Information Technology for Managing Internal and External Relations, *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 1, Sacred Heart University, New England.
- Chang, Shih Chia, and Yang, Chen Lung, and Cheng, Hsin Chia, and Sheu, Chwen, (2003), Manufacturing Flexibility and Business Strategy, *International Journal of Production Economic*, No. 83, Taiwan.
- Chang, Myong-Hun, (1998), Product Switching Cost and Strategic Flexibility, Cleveland State University, Cleveland..
- Claussen J., Essling C., Peukert C. (2018). Demand variation, strategic flexibility and market entry: Evidence from the U.S.

- airline industry. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2877–2898.
- Combe, Ian A., Rudd, John M., LeeFlang, Peter S.H., Greenley, Gordon E., (2012) "Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss: 10, pp.1320 – 1339.
- Covin J. G., Slevin D. P., Schultz R. L. (1997). Top management decision sharing and adherence to plans. *Journal of Business Research*, 40(1), 21–36.
- Daft, R. (2003). *Organization theory and design* (8th ed.). Boston MA: Cengage South-Western.
- Das, T. K., and Elango, B., (1995), *Managing Strategic Flexibility*, *Journal of General Management*, 20 (3), New York.
- David, F. R. (2001). *Strategic management: Concept*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- De Toni A., Tonchia S. (2005). Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities. *Omega*, 33(6), 525–540.
- Dermonde, M., & Fischer, B. B. (2021). Brazilian franchise startups and the COVID-19 crisis: Organizational Structure and adaption capabilities. *Revista Alcance*, 28(3(Set/Dez), 392–407.
- Dibrell C., Craig J. B., Neubaum D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000–2007.
- Division, B. (2009), *Performance Measure Guide*” Office of Financial Management – State of Washington., 27.
- Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C., & Henke, M. (2014). The performance impact of supply chain agility and Supply Chain Adaptability: The moderating effect of product complexity. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3028–3046.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121..

- Eryesil, K., Esmen O., Beduk, A. (2015), The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance, *International Journal of Business and Economics Engineering*:9, (10).
- Escrig-Tena, A. B., Bou-Llugar, J. C., Beltán-Martín, I. & Roca-Puig, V. (2011) “Modelling the Implications of Quality Management Elements on Strategic Flexibility”, *Advances in Decision Sciences*, Volume 2011, p.27,
- Feifei Yu, (2012), Strategic flexibilities entrepreneurial orientation and firm performance, *African Journal of Business Management*, vol. (6), no. (4), pp. 1711–1720, 2012.
- Goncalves, D., & Bergquist, M. (2022, January 4–7). How startups utilize organizational adaptability in Digital Innovation [Conference session]. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Virtual Event / Maui, Hawaii, USA..
- Grewal R., Tansuhaj P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80.
- Gyedu, S.; Tang, H.; Ntarmah, A.H.; Manu, E.K., (2020), The moderating effect of environmental turbulence on the relationship between innovation capability and business performance. *Int. J. Innov. Sci.*, 13, 456–476.
- Han, Chen & Zhang, Shuman,(2021), Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation, *European Research on Management and Business Economics*,. 27, (1) .
- Harath, H. M., & Roslimahmood, (2014): Strategic orientations and SME performance: Moderating effect of absorptive capacity of the firm *Asian social science*, Published by Canadian Center of Scienc and Education,. (10),. (13).
- Herhausen D., Morgan R. E., Brozović D., Volberda H. W. (2020). Re-examining strategic flexibility: A meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32 (2), 435–455.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of

- its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32(2), 435-455.
- Hitt, M.A., Keats, B.W. and DeMarie, S.M. (1998), "Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 12 No. 4, pp. 22-42.
- Hoelt F. (2022). The three dimensions of strategic flexibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 30, 1728–1740.
- Hussein, Sarah Hussein and Salman, Saadon Muhsin (2022), The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organization Effectiveness: Analytical Research in the Directorates of the Ministry of Education, *Journal of Economics and Administrative Sciences*,. 28. (133),. 12-37.
- Jones, G. R. (2000). *Contemporary management*. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. R. (2005). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Boston, MA: Harvard Business Publishing.
- Kafetzopoulos, D.; Gotzamani, K. (2019), Investigating the role of EFQM enablers in innovation performance. *TQM J.*, 31, 239–256.
- Kafetzopoulos, P, Psomas E and Katou A (2023) Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity, *Sustainability*, 15(17), 12997.
- Kamasak, R., James, S. R., & Yavuz, M. (2018), The interplay of corporate social responsibility and corporate political activity in emerging markets: The role of strategic flexibility in non-market strategies, *Business Ethics: A European Review*,. 28,. (3), 1-16.
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: An emerging market study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 126–132.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. R. (2005). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Boston, MA: Harvard Business Publishing.

- Kyazze, L.M.; Nsereko, I.; Nkote, I. (2020), Cooperative practices and non-financial performance of savings and credit cooperative societies. *Int. J. Ethics Syst.*, 36, 411–425.
- Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z., & Tian, F. (2018). Technological configuration capability, strategic flexibility, and organizational performance in Chinese high-tech organizations. *Sustainability*, 10(5), 1665.
- Li, W.N.; Kang, Y.; Lv, Y. (2016), Research on the relationship between TMT team atmosphere, strategic flexibility and corporate performance in a dynamic environment. *Chin. J. Manag.*, 13, 195–202.
- Lindgrend, M., Bandhold, H. (2009). *The link between future and strategy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Mackinnon, William, and Grant, Gerald, and Cray, David, (2008), *Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility*, 41st Hawaii International, Conference on System Sciences.
- Mark. A, Srour, (2016), " The Association Between Management Control System Characteristics, Strategic Flexibility and Strategic Change", Faculty of Business and Economics, Macquarie University, Sydney, NSW, Australia.
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K. & Massis, A. D. (2020) "Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs" ,Elsevier, *Journal of Business Research.*, 130, . 670-682.
- Mohammed and Sadq, (2022) Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation Performance From a Futuristic Perspective, *QalaiZanist scientific Journal.*, 7, (1), Winter 2022.
- Mohsin, H, J. Al- frijawy, J, Hameed, A,T, Bani Hani. L, Y, Al-alawnh. N A K (2022), Strategic Flexibility and its Impact on Raising the Performance of Banks, *Journal of Social Commerce.*, 2., (1), 11-23.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192–201.

- Nadkarni S., Herrmann P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53 (5), 1050–1073.
- Nadkarni, S. and Narayanan, V.K. (2007), “Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clock speed”, *Strategic Management Journal*,. 28, (3),. 243-270.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050– 1073.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (2013), The of Effect Orientation on a Market Business Profitability, *Journal of marketing*,. 54,. (4), 20–35, 2013.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Time.
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2020). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(1), 176.
- Nyathi, M. and Kekwaletswe, R. (2023), "Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries", *African Journal of Economic and Management Studies*,. 14. (1),. 121-134
- Pauwels P., Matthyssens P. (2004). Strategic flexibility in export expansion: Growing through withdrawal. *International Marketing Review*, 21(4/5), 496–510.
- Rifat A, Kamasak. M (2016), Importance Strategic Flexibility, Knowledge and Innovation Relationship, *Social and Behavioral Sciences*,. 229,. 126–132..
- Robbins, Stephen P., Coulter, M, (2012), *Management*, 12th Ed., Prentice Hall.

- Sáenz, M.J.; Knoppen, D.; Tachizawa, E.M. (2018), Building manufacturing flexibility with strategic suppliers and contingent effect of product dynamism on customer satisfaction. *J. Purch. Supply Manag.*, 24, 238–246.
- Samson, Ibidunni O., and Fred, Indelo, (2014), Market Oriented Strategic Flexibility and Market Performance, *Sky Journal of Business Administration and Management*, , 3,. (1), Nigeria.
- Sanchez R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135–159.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135–159.
- Sariwulan, T., Suparno, S., Disman, D., Ahman, E., & Suwatno, S. (2020). Entrepreneurial performance: The role of literacy and skills. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 269–280.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods. Business Students 4th edition* Pearson Education Limited, England.
- Shahbandi, M. & Farrokhshad, H. (2019) “Organizational Performance Measurement Based on Competitive Intelligence and Strategic Flexibility in the Food Industry: Kalleh Dairy Company in Iran Case Study”, *Journal of Research in Marketing*,. 11, (1).
- Shalender, K. (2019), Strategic Flexibility , Manager Personality , and Firm Performance : The Case of Indian Automobile Industry, *Global Journal of Flexible Systems Management*.
- Sinnaiah, T., Adam, S. and Mahadi, B. (2023), “Conflict resolution styles and organisational performance: the mediating role of cultural factor”, *IJARBSS*,. 13. (1), 1027-1037.
- Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2015). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1854–1864.
- Sucheta Nadkarni, V. K. N. (2014), Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance : The Moderating Role Of Industry Clock speed, *Strategic Management Journal*,. 270,. (1),.243–270.

- Supriadi, Y N, Wibowo, L , Ahman, E, and Aulia, N, (2022), Strategic Flexibility In Mediating The Effect Of Entrepreneurial Orientation And Dynamic Environment On Firm Performance, INTERNATIONAL journal of Scientific & Technology Research, 9 , ( 08), August, 2020.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: The mediating role of performance measurement. International Journal of Productivity and Performance Management, 62 (2), 168–184.
- Titus, V. K., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2011). Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. Journal of Business Research, 64(5), 446–453. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.03.003>.
- Umam, R., & Sommanawat, K. (2019). Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain: A case of strategic management in Fashion Industry. Polish Journal of Management Studies, 19 (2), 407–418.
- Wang, Y., Cao, Y., Xi, N., & Chen, H. (2021). High-performance work system, strategic flexibility, and organizational performance—the moderating role of Social Networks. Frontiers in Psychology, 12, 670132. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.670132>.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2013). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. Journal of Product Innovation Management, 31(4), 832–847.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014), Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development, Journal of Product Innovation Management, 31, (4), 832-847.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th ed.). London: Pearson.

- Worren, N., Moore, K. and Cardona, P. (2002), "Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 12, pp. 1123-1140.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z. and Xu, W. (2017), "Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model", *Personnel Review*,. 46. (7),. 1335-1357.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance. *Personnel Review*, 46 (7), 1335–1357.
- Yi, Yaqun, Gu, Meng & Wei, Zelong, (2017), Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change, *Journal of Organizational Change Management*,. 30,. (2), 161-183.
- Yousuf, A.; Lorestani, V.Z.; Oláh, J.; Felföldi, J. (2021), Does Uncertainty Moderate the Relationship between Strategic Flexibility and Companies' Performance? Evidence from Small and Medium Pharmaceutical Companies in Iran. *Sustainability*, 13, 9157.
- Zhang, Michael J., (2006), IS Support for Strategic Flexibility, Environmental Dynamism and Firm Performance, *Journal of Management Issue*,. XVIII,. (1)
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31, 547–561.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2017). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731–747.