



تأثير النماذج المعرفية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام¹

The effect of cognitive models of strategic flexibility on sustainable strategic performance

ا. د أحمد كاظم بريس

Ahmed Kadhum Breas

ahmed.k@uokerbala.edu.iq

زينب ثائر توفيق الحربي

Zainab Thaeer Tawfeeq Alharbi

zainab.th@s.uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص :

سعت الدراسة الى اختبار تأثير النماذج المعرفية للمرونة الاستراتيجية في الاداء الاستراتيجي المستدام, هدفت مشكلة البحث الى مناقشة الجدل الفكري بخصوص الدور الذي تقوم به القدرات المعرفية لمتخذ القرار كأحد عناصر المرونة الاستراتيجية، وكذلك، مدى حاجة المنظمة المبحوثة للدراسة. تم اختيار شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل ميدانا لهذه الدراسة، و تم جمع البيانات عن طريق استبانة، وشملت عينة الدراسة (115) فردا من متخذي القرار في الشركة. تم تحليل البيانات بالإفادة من البرنامج الاحصائي (SPSS, V.23) وتمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات منها (الإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: اعتماد قادة الشركة الإجراءات التصحيحية العقلانية (رد الفعل) في مجال الاستجابة للتغيرات البيئية وليس الاستباقية العقلانية.

الكلمات المفتاحية :- المرونة الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي المستدام.

Abstract

The study aimed to test the effect of cognitive models of strategic resilience on sustainable strategic performance. The Al-Furat State Company for Chemical Industries and Pesticides in Babil Governorate was selected as the field for this study. Data was collected through a questionnaire. The study sample included (115) decision-makers in

¹ مستل من رسالة ماجستير "تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام: مدخل معرفي"

the company. The data was analyzed by benefiting from the statistical program (SPSS, V.23), and a set of statistical methods were used to process the data, including (descriptive statistics, correlation coefficients, and gradient multiple regression analysis). The study reached a number of results, the most important of which are: the adoption of rational corrective measures by the company's leaders (reaction) in the field of responding to environmental changes rather than being rationally proactive.

Keywords: Cognitive models of strategic flexibility, sustainable strategic performance.

المقدمة

أدت التطورات السريعة للتقنيات الجديدة والعولمة المتزايدة في السنوات الأخيرة وظهور الأنماط الجديدة من المنافسة الشديدة إلى مستوى غير مسبوق من التغييرات البيئية وعدم اليقين البيئي لجميع أنواع المؤسسات (Sanche,1997:71), وقد تختلف مصادر عدم اليقين التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية فقد تكون متعلقة بالمنافسة, أو بالموارد أو ناجمة عن تقلبات الطلب التي لا يمكن التنبؤ بها أو التقدم التكنولوجي (Brozovic,2018:8), ويغض النظر عن المصادر الفعلية يجب على المنظمات التعامل مع حالات عدم اليقين ومواجهتها (Sanchez,1997:88). في المدخل المعرفي ينظر للمرونة الاستراتيجية ضمن الانماط المعرفية للقرار (Cognitive decision styles) مركزة على مستوى الفرد (صانع القرار)، على سبيل المثال هناك بعض صناعات القرار يتمتعون بنمط معرفي معين لمعالجة المعلومات يختلف عن الآخرين يجعل منهم أكثر مرونة في عملية صنع القرار الاستراتيجي ، وبآلاتي خلق مرونة استراتيجية للمنظمة. وسيتم التركيز في هذه الدراسة على هذا المدخل.

منهجية البحث

1.1 مشكلة البحث

يشير (Eggers & Kaplan,2013:1) إلى إن البحوث الخاصة بالمعرفة التنظيمية, تعد عاملا مهما جدا في تحقيق الأداء التنظيمي, ويرى الباحثان انه يمكن تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام للمنظمات العراقية في حال عززت من القدرات المعرفية لمتخذ القرار التي يمكن عن طريقها إعادة ترتيب مواردها وامكانياتها بالشكل الذي يعزز من تنافسيتها, وبهذا يمكن النظر إلى مشكلة البحث بتساؤلات تمثلت بـ ما مدى إدراك مسؤولي المنظمة المبحوثة لتوافر النماذج المعرفية للمرونة الاستراتيجية فيها؟ ما مدى ادراك مسؤولي المنظمة المبحوثة لتوافر أبعاد الأداء الاستراتيجي المستدام فيها؟ هل ترتبط المرونة الاستراتيجية عن طريق منظورها المعرفي بعلاقة مع الأداء الاستراتيجي المستدام؟

1.2 أهمية البحث

تعد المرحلة الحالية التي تعيشها المنظمات مرحلة صراع المواهب، فنجاح المنظمة إنما يعتمد على امتلاكها لمتخذي قرار مبدعين، لديهم مهارات عالية في التفكير، تساعد على تكوين رؤية شاملة لمستقبل المنظمة، عن طريق التعامل مع بيئة معقدة والتنبؤ بمتغيراتها مسبقاً، مما سينعكس إيجابياً على أدائها الاستراتيجي المستدام (اليساري، 2014: 5) ومن هنا يكتسب البحث الحالي أهميته ويمكن تمثيل هذه الأهمية بالآتي :

- تناول البحث المرونة الاستراتيجية بأسلوب تطبيقي ومن منظور معرفي لم تتطرق له الدراسات السابقة سواء أكانت عربية ام اجنبية.
- تناول البحث موضوعاً قلما تم تناوله من قبل الباحثين الا وهو الأداء الاستراتيجي المستدام؟
- التنبيه إلى أن المرونة الاستراتيجية بناء ترابطي متعدد المستويات (الفرد والمنظمة)، يستمد أهمية وقوته من المستوى الأول.

1.3 أهداف البحث

- قياس مدى توافر النماذج المعرفية للمرونة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر مسؤوليها.
- التعرف على طبيعة ابعاد الأداء الاستراتيجي المستدام المطبقة في المنظمة المبحوثة.
- معرفة مدى تأثير المرونة الاستراتيجية بمنظورها المعرفي في الأداء الاستراتيجي المستدام، وقوة هذا التأثير.
- استكشاف أي من المنظورات المعرفية للمرونة الاستراتيجية أكثر تأثيراً في الأداء المنظمي المستدام.

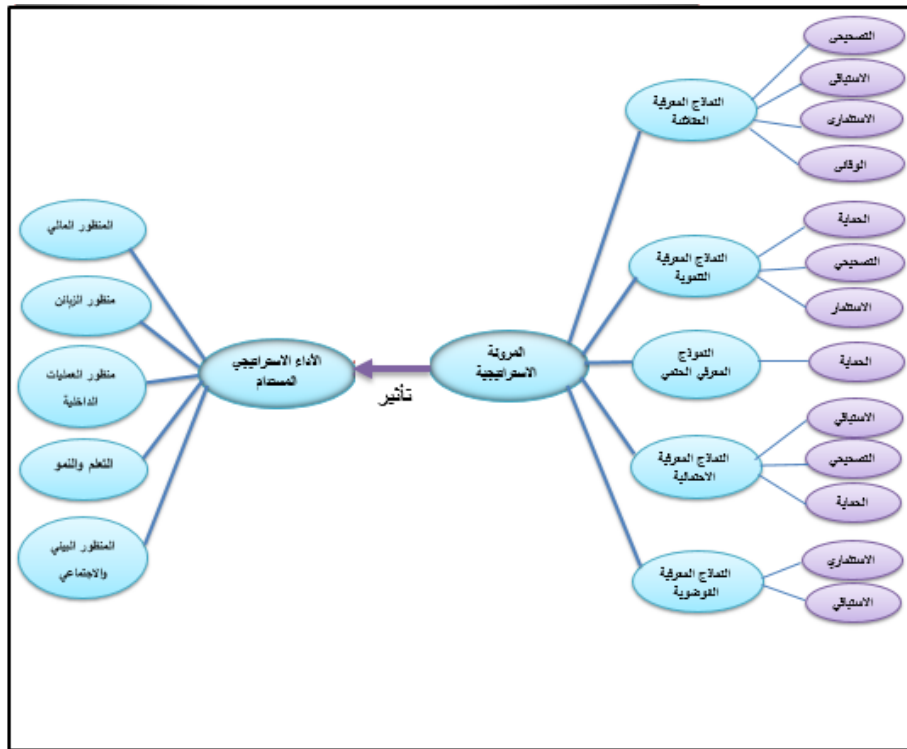
1.4 فرضيات البحث

قام الباحثان بصياغة الفرضيات الآتية من أجل تحقيق اهداف الدراسة:

- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج المعرفية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام.
- (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج المعرفية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

1.5 المخطط الفرضي للبحث

تم صياغة نموذج فرضي لها يوضح العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة المتمثلة بـ المرونة الاستراتيجية (المتغير المستقل) والأداء الاستراتيجي المستدام (المتغير التابع) بالاعتماد على مجموعة من النتائج العلمية الرصينة، ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، حيث يفسر المخطط الفرضي تصور الباحث للعلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة، وكما مبين في الشكل (1):



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث _ المصدر/ من اعداد الباحثان

1.6 حدود البحث

الحدود المكانية

تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات, بأقسامها ووحداتها الإنتاجية والإدارية والخدمية.

الحدود الزمانية

امتدت الحدود الزمانية لهذه الدراسة من بداية الشهر الحادي عشر من عام (2021), ولغاية الشهر الثاني عشر من عام (2022), إذ تم خلالها استكمال إعداد الدراسة بفصولها كافة.

الحدود البشرية:

شملت عينة الدراسة مديري شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات جميعهم, و مديري الأقسام والشعب والوحدات وبواقع (115) مستجيباً.

1.7 مجتمع البحث وعينته

في هذا البحث يمثل المجتمع شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية و المبيدات، التي تعد إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن. اما العينة فيمكن تمثيلها بالجدول الآتي :

جدول (1) خصائص العينة

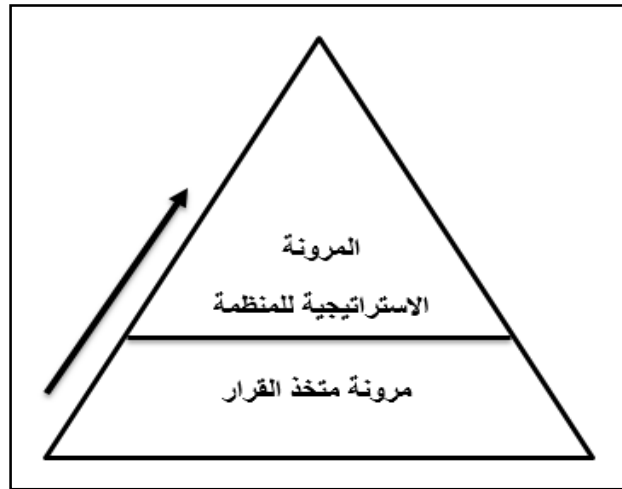
الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة												
توزيع الاجابة											المحور	
انثى						ذكر						التوزيع الاجتماعي
النسبة			العدد			النسبة			العدد			
%29			33			%71			82			العمرية
50 فأكثر			50-40			40-30			30-18			
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		الخدمة سنوات
%18		21		%63		72		%17		19		
25 فأكثر		25-20		20-15		15-10		10-5		اقل من 5 سنوات		التحصيل العلمي
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		
%24		27		56%		64		%11		12		المنصب
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم		اعدادية		
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة
%1		1		%31		35		%3		4		
مدير عام		م. مدير عام		مدير قسم		مدير قسم		مسؤول شعبة				
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد		
%0		0		%10		11		%26		30		
								% 64		74		

أولا - الجانب النظري

1- المرونة الاستراتيجية من منظور معرفي:

يعيش الفرد تحت مؤثرات كثيرة , إذ أنه دائما ما يتعرض لكثير من حالات التفاعل والتغير التي تتطلب منه التجدد والتغير لكي يتكيف ويتلاءم مع هذا العالم الذي سمته الأساسية التغيير, فمع التراكم المعرفي والتقدم التكنولوجي والتغير السريع وجب على الفرد الاطلاع على المعلومات والمعارف والحقائق لكي يتمكن من مواجهة المواقف والمشكلات وهذا يتطلب كفاية عالية للتمثيل المعرفي للمعلومات وكذلك مرونة عقلية متفتحة تميل إلى التطوير والتجديد بشكل واسع(الخزاعي , 2009 : 292). قدم النمط المعرفي (Cognitive style) لأول مرة وبشكل رسمي من Allport منذ اكثر من ثمانية عقود وتم تعريفه على أنه الأسلوب المعتاد للفرد لحل المشاكل والتفكير والادراك والتذكر (Bendall , 2016 : 1) et al , ولقد ذكر (Combe & Greenly , 2004 : 7) أن النماذج المعرفية تكون مسؤولة عن طريقة تفكير متخذ القرار (الافراد يتصرفون وفقا لنماذجهم المعرفية) ما يعني أن هذه النماذج هي التي تحدد القرارات المتخذة وبالآتي تحدد المرونة الاستراتيجية للمنظمة. ويمكن للمنظمة أن تحدث فرقا في ادائها عند تبني المدخل المعرفي (Earl, 2001:216). إن المدخل المعرفي أداة ضرورية لممارسة المنظمة لأنشطتها الإدارية

المختلفة وليس فقط في حل المشاكل والتعلم والتخطيط كذلك في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل (الشمري, 2005 : 26). لا يمكن ان تكون المنظمة مرنة بما يكفي للتكيف ما لم تكن عملية صنع القرار نفسها مرنة, أي إن المرونة الاستراتيجية للمنظمة تؤثر بالقرارات الاستراتيجية. وإن (Sharfman & Dean , 1997 : 192-194) وصف مرونة متخذ القرار بانفتاحه على الأفكار والنظريات الجديدة ومصادر المعلومات والأدوار ودراسة مجموعة متنوعة وجديدة من البدائل. ولقد بين (Nutt, 1993:696) أن الاعتقاد السائد هو أنه المدراء الذين لديهم استخدام أكثر مرونة لأنماط الفهم التي تشكل أسلوبهم المعرفي يكونوا صانعي قرار متفوقون, كما بين إن القرار المتخذ يعتمد على الجوانب الرئيسية لمعتقدات متخذة, والتي تستند الى قاعدته المعرفية وأنه يتم تطبيقها على عملية اتخاذ القرار دون وعي منه. يرى (Combe & Greenley, 2004:3) أنه يمكن تطبيق مصطلح المرونة الاستراتيجية على مستويين وهما: (على مستوى المنظمة) إذ تم استخدامه للدلالة على قدرة المنظمة للاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية, و(على مستوى صانعي القرار) إذ يتم تطبيق المرونة الاستراتيجية على قدرات اتخاذ القرار المرن والقدرة على مواجهة التغيرات, حيث يتم انشاء ودراسة الخيارات الجديدة والبدائل في عملية صنع القرار الاستراتيجي الذي يعد أساس المرونة الاستراتيجية. فإذا كانت القدرات على كلا المستويين غير متطابقة أو بوتيرة مختلفة, فسيكون من الصعب على الشركة تحقيق مرونة استراتيجية فعالة, فلكي تتمتع المنظمة بمرونة استراتيجية يجب ان يكون متخذو القرار انفسهم مرنين, أي أن أساس المرونة الاستراتيجية للمنظمة هي المرونة المعرفية لمتخذ القرار ذاته. ويمكن توضيح ذلك بالشكل (1)



شكل (2) مستويات المرونة الاستراتيجية

المصدر // من اعداد الباحثان استنادا إلى رأي (Combe & Greenley, 2004)

هذا ما يدفعنا للتذكير بأن المرونة الاستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد تعتمد على قدرات مديري المنظمة وقابلية التحكم أو التغيير ((Abbott & Banerji, 2003:6) إذ إن عملية اتخاذ القرار هذه تعتمد على العمليات المعرفية لدى متخذ القرار مثل (الادراك, والانتباه, والذاكرة), فهي من العمليات المعرفية العالية المستوى. (Prezenski et al , 2017) (1 : , وأخيرا يمكن القول إن المدير هو متخذ القرارات في المنظمة باختلاف انواعها, إذ يتطلب من المدير أن يتمتع بالمعارف والخبرات والقيم للوصول إلى الأهداف التي تسعى اليها منظمة الاعمال. (نوري , 2013 : 27)

2- النماذج المعرفية للمرونة الاستراتيجية:

يعد (Combe & Greenley , 2014 : 13-23) أول من اقترح النماذج المعرفية للإدارة الاستراتيجية، فلتطوير القدرات المتوقعة للمرونة الاستراتيجية تم دمج النماذج المعرفية النظرية مع الاشكال الاخرى للمرونة الاستراتيجية، إذ تركز هذه الاشكال الهجينة الجديدة من المرونة في قدرات صانعي القرار على المستوى المعرفي، إذ ترتبط هذه الاشكال بعملية صنع القرار بناء على النماذج المعرفية العقلانية، وهذه الأبعاد بحسب (Combe & Greenley , 2014) (13-23 هي :-

اولا / النماذج المعرفية العقلانية للاستراتيجية وتؤكد على قدرة العقل البشري على استقبال المعلومات وترتيبها وتنظيمها والقيام بعملية التفسير والتخطيط لها، إن المخططات المعرفية التي تعد تمثيلات مخزنة داخلية للمحفزات أو الأفكار أو الخبرات تتحكم في أنظمة معالجة المعلومات، فعندما يتم تنشيط المخطط يتم اشتقاق المعنى المقابل من الاعتقاد ويتفاعل مع الأنظمة المعرفية والعاطفية والتحفيزية والسلوكية الأخرى (Beck & Haigh , 2014 : 3)، وتعتمد طريقة التفكير هذه على محاولات صانعي القرار للتقليل من التعقيد وتبriereه في محاولة منهم لفهم البيئة، ويضم هذا البعد النماذج الهجينة الآتي ة:

1- الانموذج التصحيحي العقلاني للمرونة الاستراتيجية: يعتمد بشكل كبير على عملية التحليل للبيئة الخارجية،

فهذا الانموذج يشير إلى أن صانع القرار يحتاج إلى الحفاظ على توافق تدريجي مع البيئة الخارجية، إذ يتطلب هذا الشكل من المرونة درجات عالية من التحليل لأن التخطيط العقلاني يجب أن يكون تكرارياً. ويمتاز هذا النهج بأنه اقل خطورة من الاشكال الأخرى من المرونة الاستراتيجية .

2- الانموذج الاستباقي العقلاني: ويركز على تحليل أكثر توازناً للبيئة الداخلية والخارجية، فهو مرتبط بالزيادة في الاستباقية لتوليد الافكار الجديدة بسرعة وتنفيذها لزعزعة الاستقرار في بيئات المنافسين.

3- الانموذج الاستثماري العقلاني: يركز هذا النهج على تحليل أكثر توازناً للبيئات الداخلية والخارجية لاستغلال الفرص الموجودة حالياً أو الجديدة بشكل استباقي. ومن الأمثلة على هذا الشكل من المرونة الاستراتيجية هو البحث عن الشبكات والتحالفات بهدف استغلال الأسواق الجديدة.

4- الانموذج الوقائي: يركز على التحليل للبيئة الداخلية وخاصة تحليل الكفاءة لمعالجة مخاوف المخاطر ومثال على هذا الشكل من المرونة الاستراتيجية هو البحث عن الشبكات والتحالفات من اجل تقليل التكاليف والمخاطر.

ثانيا / النماذج المعرفية التطويرية للاستراتيجية: إن عملية معالجة القضايا التنموية عن طريق تحديد وبناء موارد وقدرات لا تضاهي مهمة ليست سهلة وتتطلب امتلاك صانعي القرار قدرات معالجة المعلومات المطلوبة، ونظراً لأن هذه النماذج المعرفية موجهة نحو المستقبل فقد تتأثر معالجة المعلومات ايضاً برؤية المستقبل. إذ أن الصفات السائدة في صنع القرار المتوقع هو الارتباط بالنماذج المعرفية التطويرية للاستراتيجية هي المستقبل والاستباقية، فالمستقبل هو صفة تعكس البعد الزمني في القرارات الاستراتيجية مثل التركيز على المدى الطويل او القصير (

(Venkatraman,1989), أما الاستباقية فهي صفة مطلوبة أيضا للمشاركة في التعلم النشط وبناء الموارد وتوقع المشاكل المستقبلية (Lumpkin and Dess,1996). ويضم الاشكال الهجينة الآتي ة :-

1- *انموذج الحماية التنموي للمرونة الاستراتيجية*: و يعتمد على تحديد الموارد والقدرات التي من الصعب تقليدها, مثلا يمكن للشركات التركيز على الخدمة أو البحث والتطوير أو تصميم العملية, حيث تتطلب هذه درجات عالية من التنسيق والإبداع يصعب تقليدها. كما بين (Beck & Haigh , 2014 : 3) إن الاستراتيجيات السلوكية تسهل عملية تحقيق الاهداف بدلا من إعاقته اذ تعمل أنظمتنا المعرفية والعاطفية والتحفيزية والسلوكية على تلبية الاحتياجات الأساسية وتزويدنا باستراتيجيات للحماية من الأذى والظروف الخارجية. ويتطلب هذا الانموذج درجات عالية من الرؤية المستقبلية للتركيز على المدى الطويل، وكذلك الاستباقية لبناء الموارد التي يصعب تقليدها.

2- *الانموذج التصحيحي التنموي*: يعتمد هذا الشكل على تحديد الموارد والقدرات للمستقبل. في هذا الشكل فإن أنسب الموارد والقدرات اللازمة للمستقبل ليست موجودة حاليا بل يجب اكتسابها وتطويرها بمرور الوقت. ويتطلب هذا الانموذج درجات عالية من المستقبل والاستباقية لبناء الموارد للمستقبل.

3- *انموذج الاستثمار التنموي*: يعتمد هذا الشكل على تحديد الموارد والقدرات المميزة والفريدة، ويكون التركيز هنا أكثر على المدى القصير بدلا من المدى الطويل. إذ يتطلب هذا الانموذج درجات أقل من الاستحقاق المستقبلي، ولكنه يحتاج إلى درجات أعلى من الفاعلية لاستغلال الموارد الموجودة.

ثالثا / النماذج المعرفية الحتمية للاستراتيجية : تستند هذه النماذج إلى الفلسفة القائلة (أن اتخاذ القرار يتحدد عن طريق احداث خارجه عن سيطرة الإدارة وإن حرية الاختيار خادعة) (Bourgeois, 1984; Clark, 1994; Varadarajan, and Pride, 1994). ويضم هذا الشكل من المرونة نموذج الحماية الحتمية للمرونة الاستراتيجية والذي يعتمد على تحديد العمليات الداخلية الفعالة وغير الفعالة, فقد يكون التركيز الرئيسي على خفض التكاليف كإجراء وقائي. يتطلب هذا الأمر درجات عالية من الدفاعية للتركيز على مكاسب الكفاءة وكذلك يتطلب درجات عالية من السلبية نتيجة تواجد استجابة استراتيجية داخلية محدودة للتغير البيئي الخارجي.

رابعا / النماذج المعرفية الاحتمالية للاستراتيجية: يتم تعديل الاستراتيجية عادة عن طريق التفاعل الاحتمالي مع العوامل البيئية, فيجب معالجة التأثيرات التفاعلية من صانعي القرار, لأنه يتعين عليهم التفاعل مع القيود الداخلية والخارجية والتي تتغير باستمرار, داخليا تمثل هذه القيود عوائق أمام التغير لذا يتم تعديل هذه الاستراتيجية ببطء وتظهر بشكل تدريجي من عملية تفاعلية (Lindblom, 1959, Mintzberg, 1973) أما خارجيا فتتمثل هذه القيود في توفر مجالات السوق لذلك قد يتعين تعديل هذه الاستراتيجية بسبب الاستبعاد التنافسي ومن المحتمل أن تتضمن محتويات النماذج المعرفية الاحتمالية المعتقدات الضمنية المرتبطة بالتأثيرات التفاعلية, فعلى سبيل المثال، أن الشركة تعمل في بيئة معقدة وديناميكية وتنافسية وليست معزولة عن تصرفات المنافسين وأصحاب المصلحة الآخرين. لذلك عادة ما يتم تعديل الاستراتيجية عن طريق التفاعل مع العوائق السياسية للتغيير، وردود العملاء والمنافسين، وتضم الاشكال الهجينة الآتي ة:

1- *النموذج الاستباقي الاحتمالي للمرونة الاستراتيجية*: يعتمد على تحديد المجالات أو الثغرات في الأسواق، وفكرة أن ميزة كبيرة ستأتي من ملئها عن طريق مزايا المحرك الأول. يتطلب هذا النموذج درجات عالية من العدوان التنافسي للتركيز على سرعة الاستجابة للفرص الحالية.

2- *النموذج التصحيحي الاحتمالي*: يعتمد على تحديد العوائق التي تحول دون التغيير، مثل القوى السياسية والثقافية داخل المنظمة، بحيث يجب تعديل هذه الاستراتيجية بشكل تدريجي عن طريق التفاعل الداخلي. قد يتعين أيضا تعديل الاستراتيجية بشكل تدريجي استجابة للتعليقات الواردة من العملاء، عن طريق التفاعل الخارجي. يتطلب هذا النموذج درجات عالية من التكرار للصياغة والتنفيذ.

3- *نموذج الحماية الاحتمالية*: يعتمد على تحديد الطبيعة التفاعلية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويمكن استخدامه من قبل صانعي القرار ذوي الخبرة في احتكار القلة التنافسية. لذلك، يتطلب هذا الشكل من المرونة درجات عالية من العدوان التنافسي المرئي لتسليط الضوء على الانتقام المحتمل.

خامسا / النماذج المعرفية الفوضوية للاستراتيجية: تم مؤخرا تقديم طرق جديدة للتفكير في الاستراتيجية والتي تؤكد على أنه يتعين على المدراء معالجة التعقيد وعدم القدرة على التنبؤ، الرسالة الموجهة إلى صانعي القرار من ادبيات ما بعد الحداثة هي ان المستهلك لا يمكن التنبؤ بسلوكه ومتقلب للغاية وبالتالي فإن الاستراتيجية العقلانية قليلة القيمة (Firat et al , 1995) في حين أن الادبيات التي تتناول نظرية الفوضى تشير إلى أن صانعي القرار بحاجة إلى التركيز على الترابط المتبادل للظواهر لأن تغيرا طفيفا في جزء واحد من النظام يمكن ان ينتج فوضى متضخمة في مكان آخر (Senge, 1990; Stacey, 1995) وللتغلب على الفوضى يمكن لصناع القرار التركيز على الاستجابات الداخلية لعدم القدرة على التنبؤ مثل الفردية الإبداعية أو سرعة الرد. ويضم هذا الشكل النماذج الآتية :-

1- *نموذج المرونة الاستثماري الفوضوي*: والذي يعتمد على مراقبة التغيير غير المتوقع، مثل الموضة، وتطوير الاستجابات الإبداعية. في مثل هذه الحالات، قد لا يحاول صانعو القرار التنبؤ بالتغيير مقدما لأنه لا يمكن التنبؤ به ولكن قد يحاولون استغلاله عند حدوثه، لذلك يتطلب هذا الشكل من المرونة درجات عالية من الاستقلالية والانفتاح والابتكار والمخاطرة، للتركيز على سرعة الاستجابة للتغيير.

2- *النموذج الاستباقي الفوضوي*: ويعتمد على محاولة توقع التغيير والتأثير عليه، مثل التكنولوجيا الجديدة وتطوير الاستجابات الإبداعية، يمكن لصانعي القرار زيادة الطبيعة غير المتوقعة للبيئة الخارجية للمنافسين عن طريق إطلاق منتجات مبتكرة وخلاقة، يتطلب هذا الشكل من المرونة أيضا درجات عالية من الاستقلالية والانفتاح والابتكار والمخاطرة للتركيز على قيادة التغيير عن طريق التطوير المستمر لمنتجات جديدة.

3- الأداء الاستراتيجي المستدام:

كانت مقاييس الأداء التقليدية ناجحة بشكل جيد في العصر الصناعي، لكنها لم تعد نافعة للمنظمات في بيئة العمل المعاصرة (Kaplan & Norton , 2005 : 71). فالعديد من المنظمات اليوم ترى ضرورة الحاجة إلى النظر إلى ما هو أبعد من الاهتمامات التقليدية لإدارة اعمالها التجارية للحصول على الأرباح والتعامل مع عوامل تؤثر على نجاحها على المدى المتوسط والطويل (Harmon et al , 2009 : 5). ذكر كل من (Ernult & Ashta , 2008 :

(106 و) (المسعودي و علي , 2016 : 199) أن الأداء الاستراتيجي ناتج عن مجموعة من الاستراتيجيات التي تحقق المصالح لكافة الأطراف أصحاب العلاقة في المنظمة والمتمثلين بالمجموعات والافراد الذين يؤثرون ويتأثرون بأداء الوحدات الاقتصادية. في حين يرى (المسعودي , 2017 : 56) إن المنظمات دائما ما تسعى إلى ضمان البقاء والنمو والتطور عن طريق التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية للوصول إلى كفاءة وفاعلية ادائها الاستراتيجي إذ يعد الأداء الاستراتيجي من المرتكزات الرئيسة لبقاء واستمرار هذه المنظمات، حيث أنه المرأة التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الطويلة الامد(البقاء, النمو, والتكيف). أما (29 : 2021 , Almansoori) فقد أشار بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية وبطريقة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها التنظيمية. إذ ان الأداء المستدام للمنظمات يسלט الضوء بشكل رئيسي على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للتنمية المستدامة(المسعودي و المسعودي , 2018 : 215) فقد ذكر (Miller & Bromiley , 1990:757) ان الاداء الاستراتيجي المستدام مرآة تعكس قدرات المنظمة على تحقيق الاهداف طويلة الامد كالبقاء والنمو والتكيف، دون المساومة بقابليتها على تحقيق حاجاتهم في المستقبل (عبد وآخرون , 2017 : 310).

4- أهمية الأداء الاستراتيجي المستدام:

يرى(المسعودي , 2017 : 58-59) أن للأداء الاستراتيجي أهمية كبيرة تبرز من حيث كمية المنافع التي يقدمها ومنها : ان التخطيط للأداء الاستراتيجي المستدام يساعد المنظمة على كشف العلاقة بين توجهات المنظمة البعيدة الامد واستراتيجيات بلوغها . وان له دورا مهما في عملية الادارة الاستراتيجية . كذلك يقوم الاداء الاستراتيجي المستدام بتقديم التغذية العكسية الشاملة لاستراتيجية المنظمة والتي تساعد على تقليص الفجوة الاستراتيجية وتحسين اداء استراتيجية المنظمة. كما يعد الاداء الاستراتيجي المستدام الاساس للتنبؤ بنجاح او فشل المنظمات في تنفيذ القرارات و الخطط الاستراتيجية. وذكر(Stubbs & Cocklin:2008:106) انه المنظمات غالبا ما تهدف إلى عدم الحاق الضرر بالبيئة و أصحاب المصلحة ومحاولة اجراء التعديلات في حال حدوث أي ضرر , ولكي تقوم المنظمة بهذا فهي بحاجة إلى تطبيق الاستدامة , فمثلا تقوم بعض المنظمات بمعالجة الضرر في منطقة ما بأنشطة تعويضية في منطقة أخرى مثل تعويض الانبعاثات الضارة عن طريق شراء ارصدة الكربون و زراعة الأشجار. اذ يتم اعتبار الاستدامة كنموذج يحاكي قدرة الأرض ويأخذ في الحسبان التوازنات البيئية في استيعاب المتطلبات البشرية عبر الزمان والمكان , اذ ان تركيز التنمية المستدامة دائما ما يكن على الموازنة بين احتياجات الأجيال المتعاقبة بحيث تلبى على قدم المساواة الاحتياجات البيئية للأجيال الحالية والمستقبلية. ادركت المنظمات اليوم بأن الكثير من التحديات الاجتماعية والبيئية الكبيرة في عصرنا أصبحت فرصا للابتكار وتطوير الاعمال عند النظر إليها من محور الاستدامة بعد أن كان ينظر إليها سابقا على أنها عقبات امام التقدم (6 : 2009 , Harmon et al) . إذ إن تبني الأداء الاستراتيجي المستدام يحقق تمايزا واضحا لمنظمات الاعمال ويساعد في توليد خدمات وعمليات جديدة ويعمل على تعزيز الابداع ويسهم في فتح أسواق جديدة ويدعم السمعة الجيدة للمنظمة ويحقق المنفعة لأصحاب المصالح(المسعودي & السيد علي, 2016 : 207). كذلك تشير اغلب البحوث والدراسات إلى أن دمج المعلمات البيئية في أدوات صنع القرار وتقييم الأداء مثل الـ SBSC لديه القابلية على تحسين ليس فقط نتائج الأداء البيئي للمنظمات ولكن أيضا يمكن أن يشير إلى الأماكن التي يمكن فيها تحقيق وفورات في التكاليف (1 : 2021 , Jassem et al).

5- أبعاد الأداء الاستراتيجي المستدام:

بالرغم من أن مقارنات أداء الشركة في الإدارة الاستراتيجية تستند عادة إلى نسب بسيطة قصيرة الأمد كالعائد على الموجودات، إلا أن الأمر يصبح معقدا عندما يتعلق بقياس الأداء، ففي الآونة الاخيرة كان هناك تدفق للعمل الاستراتيجي لتطوير مقاييس مبتكرة للأداء يتعلق بالقضايا المحيطة بالمنظمة ومنها البيئة (Marvin, 2021:14). وقد تم اعتماد الابعاد التي ذكرها (Figge et al 2002) في تحديد مقياس هذه الدراسة وهي :

1- **محور الزبائن /** يهتم هذا المحور بنظرة الزبون للوحدة الاقتصادية وامكانيتها على توليد قيمة له عن طريق تحقيق الجودة والسعر المناسب، فالوحدات الاقتصادية تركز على منظور الزبائن لكونه يضيف قيمة اعلى للزبون ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الابداع، الجودة العالية وكذلك الأسعار المنخفضة إضافة إلى التسليم في الوقت المناسب وبنسبة عيوب منخفضة جدا (Horngren et al, 2012: 1180). يصف هذا المحور الطرق التي سيتم عن طريقها تحقيق ذلك وماهي الاسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع مقابل مالي لها (المغربي , 2006 : 413).

2- **محور العمليات الداخلية /** يمكن اعتبار هذا المحور بأنه مشتق من منظور التعلم والابتكار والتي يؤدي بالآتي إلى تحسين العمليات التشغيلية التي تؤدي باستمرار إلى تحسين الكفاءة في الانتاج الفعال للسلع والخدمات بما يناسب توقع العملاء، إذ تساعد هذه العمليات على بناء القيمة عن طريق تطبيق التقنيات والقدرات كإدارة سلسلة التوريد و 6 سجا وادارة الجودة الشاملة وغيرها (McGinty, 2004 : 19). إن محور العمليات الداخلية يقيس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة لضمان تنافسيتها وكذلك الاهتمام بالمقاييس التي تعزز بعد العملاء وكذلك البعد المالي ويحتوي هذا البعد على كلا من العمليات التشغيلية و العمليات الإدارية و الإبداعية والتنظيمية والاجتماعية) عبد الحافظ , 2020 : 390).

3- **محور التعلم والنمو /** يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، إذ يؤكد هذا البعد على ثلاث أنواع من القدرات وهي: قدرات الموظفين والتي تقاس باستخدام فهمهم ومستويات مهاراتهم ومسح الرضا الوظيفي لهم ومعدل الدوران، وقدرات نظام المعلومات، والتحفيز والمكافآت والذي يقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق تلك الاقتراحات ونسبة التقويض للاعتماد على حوافز الافراد أو المجموعة (عبد الحافظ , 2020 : 390)، فوفق هذا المنظور يجب ان تدرس المنظمة ما يجب عليها ان تفعله للاحتفاظ بمعرفتها التقنية اللازمة لفهم واشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إضافة إلى الاهتمام بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل (المغربي , 2006 : 419).

4- **المحور المالي /** يعتبر المنظور المالي المنظور التقليدي لقياس الأداء للمنظمات فهو يعمل بوفق المقاييس المالية للأداء والتي تستعملها معظم المنظمات مثل مقاييس الربحية والقيمة السوقية ومؤشرات مدى وفاء المنظمة لأصحاب المصلحة والمساهمين فمن المتوقع تحقيق الأهداف المالية لمتابعة النجاح في الابعاد الأخرى حيث ان المقاييس المتعلقة بالمنظور المالي كثيرة منها صافي الدخل و الدخل المتبقي و هامش الربح وربحية السهم و القيمة الاقتصادية المضافة و التدفق النقدي و العائد على الاستثمار و نمو الإيرادات إضافة إلى صافي الدخل لكل عامل وغيرها (المسعودي & المسعودي, 2018 : 213).

5- **المحور البيئي والاجتماعي /** إن هذا المنظور يسلط الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية كهدف من الأهداف الرئيسية للمنظمة (المسعودي , 2017 : 74). لقد كان العمل الأساسي لـ Bowen (1953) أحد نقاط البداية في المجال الذي أصبح يعرف باسم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Corporate Social Responsibility) إذ تعرف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج التي تم دمجها في العمليات التجارية وسلاسل التوريد وعمليات صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة بهدف غرس المسؤولية عند الإجراءات الحالية والسابقة وكذلك التأثيرات المستقبلية (Petrini & Pozzebon , 2009 : 179) .

ثانياً // الجانب العملي

- 1- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** اطلع الباحثان على عدد لا بأس به من الادبيات الخاصة بموضوع الدراسة، لكنهما لم يجدا مقياساً جاهزاً لغرض قياس متغير المرونة الاستراتيجية من منظور معرفي الأمر الذي دفعهما إلى بناء مقياس خاص بهما اعتماداً على دراسة (Combe & Greenly, 2004)، فيما تم الاعتماد على (Figg et al, 2002) لغرض صياغة مقياس الأداء الاستراتيجي المستدام، وتم عرضهما على خبراء في حقل الاختصاص، ولقد أجرى الباحثان التعديلات التي أوصوا بها كافة، وبما يظهره بالشكل العلمي السليم.
- 2- **صدق وثبات أداة قياس الدراسة:** من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فإذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.60) فإن ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديبه نسبة (0.70)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0.80) فأكثر (Sekrana, 2003: 311). أما الصدق (Validity) هو أن مقياس الدراسة يقيس فعلاً ما تم وضعه لقياسه، بمعنى آخر هل إن المقياس يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء آخر (Sekrana, 2003: 206)، ولقياس الصدق رياضياً فإنه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، 2008: 565). ويوضح الجدول أدناه قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة.

جدول (2) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

الثبات	الصدق	البعد
0.84	0.71	النماذج العقلانية للمرونة الاستراتيجية
0.88	0.78	النماذج التنموية للمرونة الاستراتيجية
0.84	0.70	الانموذج الحتمي للمرونة الاستراتيجية
0.87	0.76	النماذج الاحتمالية للمرونة الاستراتيجية
0.86	0.74	النماذج الفوضوية للمرونة الاستراتيجية
0.96	0.92	المرونة الاستراتيجية
0.85	0.72	المنظور المالي
0.84	0.70	منظور الزبائن
0.85	0.73	منظور العمليات الداخلية
0.84	0.70	التعلم والنمو
0.91	0.82	المنظور البيئي والاجتماعي
0.95	0.90	الأداء الاستراتيجي المستدام

المصدر / إعداد الباحثين

3- اختبار فرضية التأثير:

لأجل اختبار مدى تأثير النماذج المعرفية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام قام الباحثان باستخدام معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي (Backward). ومن اهم خصائص هذه الطريقة أنها تحذف المتغيرات المستقلة ذات التأثير غير المعنوي في المتغير التابع من انموذج الانحدار (Field,2009:213).

الفرضية الرئيسية:

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

ولقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية على وفق الآتي:

1- الفرضية الفرعية الاولى

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج العقلانية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج العقلانية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

وبين الجدول (3) اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (3) اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.319	.334		3.954	.000
	الانموذج التصحيحي العقلاني	.410	.080	.464	5.133	.000
	الانموذج الاستثماري العقلاني	.133	.066	.170	2.009	.047
	انموذج الحماية العقلاني	.106	.084	.124	1.260	.210
2	(Constant)	1.400	.328		4.265	.000
	الانموذج التصحيحي العقلاني	.461	.069	.522	6.723	.000
	الانموذج الاستثماري العقلاني	.167	.061	.213	2.746	.007
Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي المستدام						
F=35						
R ² =0.38						

المصدر: اعداد الباحثين

يتبين من الجدول انفا ان الانموذج ضم كل النماذج العقلانية الداخلية ضمن التحليل، وتم حذف انموذج الحماية العقلاني من التحليل لعدم معنوية تأثيره في الأداء الاستراتيجي المستدام، ثم استقر تحليل الفرضية الفرعية الأولى على الاتي:

- 1- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة للانموذج التصحيحي العقلاني في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (0.461). علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (6.723) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- 2- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة للانموذج الاستثماري العقلاني في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (0.167). علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لأن قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (2.746) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- 3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (35) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).
- 4- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.38) وهذا يعني ان الانموذجين المعرفيين المذكورين أنفا من نماذج المرونة الاستراتيجية تفسران ما نسبته (38%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي المستدام، أما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
- 5- يستدل الباحثان من التحليل أنفا رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج العقلانية في الأداء الاستراتيجي المستدام) وبنسبة 75%.

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

الأداء الاستراتيجي المستدام = 1.400 + 0.461. الانموذج التصحيحي العقلاني + 0.167. الانموذج الاستثماري العقلاني

2- الفرضية الفرعية الثانية

- (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج التنموية في الأداء الاستراتيجي المستدام.
 (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج التنموية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

ويبين الجدول (4) اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (4) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.618	.359	4.510	.000
	نموذج الحماية التنموي	.221	.069	.280	.002

	نموذج التصحيح التنموي	.111	.085	.129	1.303	.195
	نموذج الاستثمار التنموي	.259	.086	.286	3.003	.003
2	(Constant)	1.756	.344		5.106	.000
	نموذج الحماية التنموي	.248	.066	.315	3.728	.000
	نموذج الاستثمار التنموي	.311	.076	.345	4.088	.000
Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي المستدام						
F=22.8						
R ² =0.29						

المصدر: اعداد الباحثين

يتبين من الجدول أنفا ان الانموذج ضم كل النماذج التنموية الداخلية ضمن التحليل ،وتم حذف نموذج التصحيح التنموي من التحليل لعدم معنوية تأثيره في الأداء الاستراتيجي المستدام ،ثم استقر تحليل الفرضية الفرعية الثانية على الاتي:

- 1- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة لانموذج الحماية التنموي في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (0.248). علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (3.728) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- 2- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة لانموذج الاستثمار التنموي في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (0.311). علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (4.088) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- 3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (22.8) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).
- 4- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.29) وهذا يعني ان الانموذجين المعرفين المذكورين أعلاه من نماذج المرونة الاستراتيجية تفسران ما نسبته (29%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي المستدام ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
- 5- يستدل الباحثان من التحليل أنفا رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج التنموية في الأداء الاستراتيجي المستدام) وبنسبة 75%.

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

الأداء الاستراتيجي المستدام = 1.576 + 0.248. نموذج الحماية التنموي + 0.311. انموذج الاستثمار التنموي

3- الفرضية الفرعية الثالثة

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لانموذج الحتمي في الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لانموذج الحتمي في الأداء الاستراتيجي المستدام.

ويبين الجدول (5) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

جدول (5) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

	Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.393	.305		7.855	.000
	الانموذج الحتمي	.411	.074	.461	5.527	.000
Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي المستدام						
F=30.55						
R ² =0.21						

المصدر: اعداد الباحثين

يتبين من الجدول أنفا الاتي:

- 1- إن الانموذج الحتمي التنموي للمرونة الاستراتيجية يؤثر في الأداء الاستراتيجي المستدام بمقدار (.411). إذا ازداد اهتمام قادة الشركة به بمقدار وحدة واحدة علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (5.527) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- 2- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (30.55) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد R² (.21) وهذا يعني إن الانموذج الحتمي من نماذج المرونة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (21%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي المستدام، أما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
- 4- يستدل الباحثان من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانموذج الحتمي في الأداء الاستراتيجي المستدام) وبنسبة 100%.

إن معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

$$\text{الأداء الاستراتيجي المستدام} = 2.393 + 0.411 \times \text{الانموذج الحتمي}$$

4- الفرضية الفرعية الرابعة

- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الاحتمالية في الأداء الاستراتيجي المستدام.
- (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الاحتمالية في الأداء الاستراتيجي المستدام.
- وبين الجدول (6) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (6) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.627	.258		6.313	.000
	الانموذج التصحيحي لاحتمالي	.180	.068	.221	2.632	.010
	نموذج الحماية لاحتمالي	.415	.066	.528	6.278	.000
Dependent Variable: الأداء الاستراتيجي المستدام						
47.3F=						
46R ² =0.						

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من الجدول أعلاه ان الانموذج ضم كل النماذج الاحتمالية ضمن التحليل، واستقر تحليل الفرضية الفرعية الرابعة على الاتي:

1- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة للانموذج التصحيحي الاحتمالي في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (.180). علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (2.632) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة لانموذج الحماية الاحتمالي في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (.411). علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (6.278) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (47.3) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

4- بلغت قيمة معامل التحديد R² (.46) وهذا يعني ان الانموذجين المعرفيين المذكورين أعلاه من نماذج المرونة الاستراتيجية تفسران ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي المستدام، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.

5- يستدل الباحثان من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الاحتمالية في الأداء الاستراتيجي المستدام) وبنسبة 100%.

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

الأداء الاستراتيجي المستدام = 1.627 + 1.180. الانموذج التصحيحي الاحتمالي + 411. نموذج الحماية الاحتمالي

5- الفرضية الفرعية الخامسة

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الفوضوية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنماذج الفوضوية في الأداء الاستراتيجي المستدام.

ويبين الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

جدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسة الثانية

	Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.375	.270		5.099	.000
	نموذج استثمار الفوضى	.223	.062	.286	3.581	.001
	نموذج الوقاية من الفوضى	.471	.076	.496	6.214	.000
Dependent Variable: a. الأداء الاستراتيجي المستدام						
F=50.4						
74R ² =0.						

المصدر: اعداد الباحثين

يتبين من الجدول آنفا ان الانموذج ضم كل النماذج الفوضوية ضمن التحليل ،واستقر تحليل الفرضية الفرعية الخامسة على الاتي:

1- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة لانموذج استثمار الفوضى في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار (.223). علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى(1%)، لان قيمة(t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت(3.581) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- إذا ازداد تبني قادة الشركة المبحوثة لانموذج الوقاية من الفوضى في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن الأداء الاستراتيجي المستدام سيزداد بمقدار(.471). علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى(1%)، لان قيمة(t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت(6.214) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

3- بلغت قيمة(F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار(50.4) وهي قيمة معنوية عند مستوى(1%).

- 4- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.47) وهذا يعني ان الانموذجين المعرفيين المذكورين أعلاه من نماذج المرونة الاستراتيجية تفسران ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء الاستراتيجي المستدام، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في الانموذج.
- 5- يستدل الباحثان من التحليل أننا رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنماذج الفوضى في الأداء الاستراتيجي المستدام) ونسبة 100%.

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي :

الأداء الاستراتيجي المستدام = $1.375 + 0.223$. نموذج استثمار الفوضى + 0.471. نموذج الوقاية من الفوضى

ثالثاً // الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- اعتماد قادة الشركة الإجراءات التصحيحية العقلانية (رد الفعل)، في مجال الاستجابة للتغيرات البيئية وليس الاستباقية العقلانية، وهذا يدل على أن الشركة تفتقر فعليا للقدرات الاستباقية لمتخذ القرار في مجال المرونة الاستراتيجية، وهذا يؤثر خلا في عمل الشركة، إذ إن النجاح واستدامة الأداء يتطلبان التوجه الاستباقي، كما بينت نتائج التحليل أن القادة يسعون إلى الدخول في استثمارات جديدة وحماية شركتهم وحصتها السوقية من المنافسة.
- 2- إن قادة الشركة يعتمدون على أنموذج الحماية، في مجال تنمية موارد الشركة في مجال المرونة الاستراتيجية، كما أنهم يركزون وبدرجة أقل في نماذج التصحيح والاستثمار.
- 3- إن القادة في شركة الفرات العامة يعتمدون على حماية شركتهم من التغيرات البيئية المختلفة، وكذلك اعتمادهم اعتمادا كبيرا على الإجراءات التصحيحية وليس الاستباقية، أي إنهم يعملون بمبدأ رد الفعل، وإنهم يسعون إلى الدخول في استثمارات جديدة بهدف تعزيز قدرتها التنافسية.
- 4- أوضحت إجابات عينة الدراسة حول بعد النماذج الحتمية للمرونة الاستراتيجية، أن قادة الشركة لديهم تصور واضح عن هذا الانموذج، وأنهم يركزون في الكفاءة والفاعلية في تعزيز أداء شركتهم.
- 5- إن الشركة لديها تصور واضح عن الانموذج التصحيحي، وكذلك الانموذج الاحتمالي، إذ إنهم يسعون إلى توفير الحماية لشركتهم من هجمات المنافسين. في حين بينت النتائج عدم اعتماد قادة الشركة لمنطق (ماذا لو)، أي استخدام أسلوب المحاكاة بالرغم من أنه مهم للنجاح، وأن استدامة الأداء تتطلب التوجه الاستباقي، وما يدل على ذلك هو عدم اجتياز الانموذج الوقائي لـ (التحليل العملي الاستكشافي)، أي عدم اعتماده بالمطلق من قبل قادة الشركة.
- 6- يستدل الباحثان من تحليل علاقات التأثير، الآتي:

- أ- إن الانموذج التصحيحي العقلاني ثم الانموذج الاستثماري العقلاني هما الأكثر تأثيرا في تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام, مما يتطلب الاهتمام بهما أكثر من باقي النماذج العقلانية.
- ب- إن نموذج الحماية التنموي وانموذج الاستثمار التنموي هما الأكثر أهمية من النماذج الأخرى لغرض تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام.
- ت- إن الانموذج الحتمي مهم في مجال تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام, مما يعني ضرورة الاهتمام بتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.
- ث- تشكل النماذج الاحتمالية أهمية كبيرة لتعزيز أداء الشركة, وهذا يعني ضرورة الاهتمام بتعزيز قدرات المدراء في هذا المجال.
- ج- كون ظروف السوق مستقرة, وقد يحصل التغيير بشكل غير مخطط له مسبقا (فوضوي), لذلك نجد أن النماذج الفوضوية كانت ذات تأثير كبير في مجال تعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام.

التوصيات

- 1- توجيه قادة المنظمة إلى أن يكونوا استباقيين في مواجهة التغيرات البيئية, وأن تكون هناك تنبؤات للتغيرات البيئية ووضع استراتيجيات معينة لمواجهتها وليس الإبقاء على الاستراتيجية التصحيحية, والتحرك عند حدوث التغيرات. فيجب على الشركة إدامة تواصلها مع البيئة الخارجية لتحقيق النجاح.
- 2- لما كان القادة يسعون جاهدين لحماية الشركة, فيتحتّم عليهم الاهتمام بجانب البحث والتطوير الذي يعد أحد أهم الأقسام في المنظمات.
- 3- يجب أن تسعى الشركة إلى امتلاك الموارد التي تساعد في تعزيز قدرتها التنافسية مستقبلا, من أجل ضمان الاستدامة لها.
- 4- توجيه القادة لإعادة النظر في سلسلة القيمة الخاصة بالشركة واستبعاد الحلقات غير الضرورية.
- 5- توجيه الشركة للاهتمام بجمع المعلومات عن المنافسين, لمعرفة الوضع العام للأسواق وما يتم توفيره من منتجات مشابهة لمنتجات الشركة للزبائن والعمل على تحقيق الاستجابة السريعة لهم.
- 6- تنمية المهارات الإبداعية للعاملين في أقسام الشركة المختلفة, وقيام الشركة بتقديم منتجات جديدة تتفادها من حالة التدهور الذي تمر به حاليا.

المصادر

العربية

1. الخزاعي , علي صكر جابر (2009) " القدرة على اتخاذ القرار على وفق كفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات لدى طلبة الجامعة " كلية التربية _ جامعة القادسية , مجلة القادسية للعلوم الانسانية , المجلد الثاني عشر _ العدد 4 .
2. الزيايدي , سحر عباس حسين (2019) الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام , أطروحة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة كربلاء.

3. الشمري , انتظار احمد جاسم (2005) "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية _ العدد الحادي عشر .
4. عبد الحافظ , مؤمن طه عبد النعيم(2020)"تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي بحمامات السباحة" المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة_العدد 88_ الجزء 5 .
5. عبد, ضرغام حسن , و الجنابي , اميرة هانتف , و حبش , خير الدين محمد علي (2017) "اثر ادارة الموهبة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بتوسيط الاداء التنظيمي المستدام"م.مجلة العلوم الادارية العراقية_ مجلد 1 العدد 3 .
6. المسعودي , حيدر علي , و السيد علي , هبة الله مصطفى (2016) " استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الستراتيجي المستدام , مجلة الإدارة والاقتصاد – السنة التاسعة والثلاثون –العدد 109 .
7. المسعودي , حيدر علي جراد , و المسعودي , هبة نبيل حميد (2018) " قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية " مجلة الإدارة و الاقتصاد _المجلد 7 _ العدد 25 .
8. المسعودي , هبة نبيل حميد منصور (2017) توظيف TBL و SBSC لتقويم الأداء الستراتيجي المتوازن المستدام , رسالة ماجستير _كلية الإدارة و الاقتصاد _جامعة كربلاء .
9. المغربي , عبد الحميد عبد الفتاح , الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن , 2006 , المكتبة العصرية , المنصورة .
10. دشلي, كمال (2016)" منهجية البحث العلمي " مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية, جامعة حماة
11. نوري , مظفر محمد (2013) دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار , دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الاعمال في محافظة دهوك , مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية .

الاجنبية

1. Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2), 1–7.
2. Almansoori, M. R. M. O. (2021). The Mediating Role of Sustainability between Strategic Planning and the Performance of Governmental Organizations. *Int. J. Contemp. Manag. Inf. Technol*, 1(2), 28–34.
3. Almansoori, M. R. M. O. (2021). The Mediating Role of Sustainability between Strategic Planning and the Performance of Governmental Organizations. *Int. J. Contemp. Manag. Inf. Technol*, 1(2), 28–34.
4. Beck, A. T., & Haigh, E. A. (2014). Advances in cognitive theory and therapy: The generic cognitive model. *Annual review of clinical psychology*, 10(1), 1–24.
5. Bendall, R. C., Galpin, A., Marrow, L. P., & Cassidy, S. (2016). Cognitive style: Time to experiment. *Frontiers in psychology*, 7, 1786.

6. Bourgeois, L. J. III (1984) Strategic Management and Determinism, *Academy of Management Review*, 9 4, pp.586–596
7. Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature . *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31.
8. Combe, I. A., & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*.
9. Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of management information systems*, 18(1), 215–233.
10. Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295–340.
11. Ernult, J., & Ashta, A. (2008). HOW TO MEASURE GLOBAL SUSTAINABLE PERFORMANCE IN A SERVICE ENTERPRISE? A CASE STUDY OF THE CREDIBILITY OF VIGEO'S RATING OF CAISSE D'EPARGNE. *Journal of services research*, 8.
12. Field, A., (2009).” *Discovering statistics using SPSS*”, 3rd edition. London: Sage.
13. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.
14. Firat, A. F., Dholakia, N. and Venkatesh, A. (1995) Marketing in a Postmodern World, *European Journal of Marketing*, 29, 1, pp.40–56.
15. Harmon, J., Fairfield, K. D., & Behson, S. (2009, June). A comparative analysis of organizational sustainability strategy: Antecedents and performance outcomes perceived by US and Non-US based managers. In *Proceedings of the International Eastern Academy of Management Conference, Rio de Janeiro, Brazil* (pp. 21–25).
16. Horngren, C., Harrison, W., Oliver, S., Best, P., Fraser, D., & Tan, R. (2012). *Financial accounting*. Pearson Higher Education AU.
17. Jassem, S., Zakaria, Z., & Azmi, A. C. (2021). Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
18. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172
19. Lindblom, C. E. (1959) The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, 19, pp.79–88.
20. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135–172.

21. McGinty, R. (2004). Measuring Business Performance: Emerging Perspectives Of The Balanced Scorecard. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2(5).
22. Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management journal*, 33(4), 756-779.
23. Mintzberg, H. (1973) Strategy-Making in Three Modes, *Californian Management Review*, XV1, 2, pp.49-53.
24. Nutt, P. C. (1993) Flexible Decision Styles and the Choice of Top Executives, *Journal of Management Studies*, 30, 5, pp.695-721.
25. Petrini, M., & Pozzebon, M. (2009). Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organisational context. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(4), 178-191.
26. Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International studies of management & organization*, 27(2), 71-94.
27. Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Century Business.
28. Sharfman, M. P. and Dean, J. W. Jr. (1997) Flexibility in Strategic Decision-making: Informational and Ideological Perspectives, *Journal of Management Studies*, 34, 2, pp.191-217.
29. Stacey, R. D. (1995) The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes, *Strategic Management Journal*, 6, pp.477-495.
30. Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "sustainability business model". *Organization & environment*, 21(2), 103-127.
31. T., Varadarajan, P.R. and Pride, W.M. (1994), Environmental management: the construct and research propositions, *Journal of Business Research*, 29, 23-38
32. Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.