

# دور مرونة العناصر والعمليات التنظيمية في دعم

## ربحية المنظمات

### دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مصر

**\* أ.د جمال الدين محمد المرسي \***

**\* د. امانى حسين احمد العماوي \***

---

\* أ.د جمال الدين محمد المرسي : أستاذ إدارة الاعمال والتسويق ، وعميد كلية التجارة (سابقاً) ، جامعة المنوفية ، له العديد من المؤلفات في الإدارة الاستراتيجية ، وإدارة الجودة ، والتسويق ، وإدارة الامداد ، ساهم في تصميم وتنفيذ العديد من الدراسات والمشاريع الاستشارية لصالح جهات عديدة في مقدمتها رئاسة مجلس الوزراء ، والجهاز المركزي للتنظيم والادارة ، الجامعة الامريكية ، معهد الدراسات المصرفية الكويتي ، ووزارة الصناعة والتجارة بالكويت ، فندق بلازا الكويت ، اتحاد الجمعيات التعاونية ، وجامعة المنوفية . كما له خبرات عديدة في مجال الاعتماد الاكاديمي للمؤسسات التعليمية.

Email: almoursi50@gmail.com

\*د امانى حسين احمد العماوي : مدرس إدارة اعمال -كلية العلوم والآداب - جامعة شقراء - المملكة العربية السعودية ، عملت مدرس بالجامعة العمالية قسم إدارة اعمال ، الاهتمامات البحثية : في مجال الإدارة الاستراتيجية والتسويق والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية

Email: meena\_sky@yahoo.com

## المخلص:

اهتمت الدراسة الحالية بتحليل العلاقة بين مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وربحية شركات المقاولات في مصر ، وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود قصور في إدراك القيادات العليا في شركات المقاولات في مصر لأهمية مرونة العناصر والعمليات التنظيمية ، ولدورها في الارتقاء بربحية هذه الشركات ، و في ضوء ذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى وضع خطة عمل تنفيذية لدعم قدرة شركات المقاولات في مصر على زيادة معدلات الربحية من خلال تطبيق ابعاد مرونة العمليات والعناصر التنظيمية. وتم تطبيق الدراسة على ٣٧٦ من القيادات العليا ممن يشغلون منصب عضو مجلس إدارة، ومنصب رئيس قطاع، في شركات المقاولات في مصر ، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك. واعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع. توصلت النتائج الي وجود اختلاف بين شركات المقاولات التابعة للقطاع العام والشركات التابعة للقطاع الخاص من حيث تطبيق أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية ، وهذا الاختلاف تم تفسيره لصالح شركات القطاع الخاص ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين مرونة العناصر والعمليات التنظيمية (المرونة الانتاجية ، والمرونة السوقية ، ومرونة الموارد البشرية ، ومرونة الهيكل التنظيمي ، ومرونة الثقافة التنظيمية ، ومرونة سلاسل الامداد ، ومرونة التمويل، ومرونة الإجراءات والقوانين) و معدلات الربحية لشركات المقاولات الخاضعة للدراسة ، مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بُعد من أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية على حدة.

## Abstract:

This study is an attempt to analyze the relationship between Flexibility of organizational elements and processes and profitability in construction companies in Egypt, in order to overcome the lack of senior leadership awareness of the importance of applying Flexibility of organizational elements and processes, and its role in achieving high levels of profitability in these companies Therefore, this study is concerned with developing an operational plan in order to increase the ability of construction companies in Egypt to achieve higher levels of profitability through the implementation The dimensions of flexible organizational processes and elements.

The study was applied on 376 of senior people holding positions as members of Board of Directors, and heads of construction companies sector in Egypt, using the survey method to collect all needed preliminary data. depending on the census technique. The results indicate that there is a difference between the public and private sector of construction companies in implementation The dimensions of flexible organizational processes and elements. This difference was interpreted in favor of the private sector companies. The results showed that there was significant relationship between The dimensions of flexible organizational processes and elements (Productive flexibility, market flexibility, human resource flexibility, organizational structure flexibility, organizational culture flexibility, supply chain flexibility, financing flexibility, flexibility of procedures and laws) and profitability of construction companies in Egypt.

**مقدمة:**

مرت معظم الدول العربية ومنها مصر بحالة من الركود ، وما ترتب على ذلك من خسائر لحقت بها وأدت إلي تعطل الطاقات الإنتاجية والاستغناء عن جانب كبير من العمالة ، وذلك بسبب الممارسات الإدارية سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة التي فشلت في السيطرة على التداعيات السلبية التي حدثت بعد الثورات العربية (إبراهيم، ٢٠١١).

وفي ظل هذه التغيرات والاضطرابات يجب على المنظمات تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى جميع أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع البيئة المتغيرة ، كما أن المفاهيم التقليدية أصبحت غير كافية لتحديد فرص النجاح والبقاء ، فبدون التمتع بالمرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية فان نجاحها إذا ما تم سيكون مصادفة ( *Bhandari et al, 2004* ).

بالرغم من اهتمام الكثير من الباحثين بمفهوم المرونة ودوره البارز في تحقيق العديد من المزايا للمنظمات، إلا أننا نجد على المستوى العربي أنه مازال يحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة ، بغرض التوصل الي إطار أكثر شمولاً ، وكذلك إلقاء الضوء على دوره في دعم الربحية لمختلف أنواع المنظمات ، وخاصة المنظمات الخدمية ، كالتي تعمل في قطاع المقاولات ، والذي يعتبر من أكثر القطاعات حساسية للمتغيرات البيئية وبه درجة عالية من الديناميكية، وفيه تسعى المنظمات للحصول على أكبر قدر من المشروعات حيث يتزايد الاهتمام بمعدلات الربحية في هذا القطاع لاسيما أن تكاليف التسويق في هذه الصناعات مرتفعة جدا (أبو طه ، ٢٠١٢)، في هذا الإطار فإن الدراسة الحالية تعمل على توضيح مدى أهمية دور المرونة للعناصر والعمليات التنظيمية في دعم ربحية شركات المقاولات في مصر .

**مرونة عناصر وعمليات المنظمة**

تعريف المرونة ليست مهمة سهلة، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف موحد لهذا المصطلح وذلك لتداخل وتعقيد أبعاده (Dreyer&Grqnhau,2004;Evans,1991) ، ولكن ثمة تعريفات للمرونة اشتقت من تعريفات عامة ، ظهرت وطُبقت في علوم أخرى ، كعلم البيولوجي ، والأنثروبولوجي ، ثم طبقت في العلوم الإدارية كمدخل تنظيمية واقتصادية و استراتيجية ، إلا أن جميع هذه المداخل تركز على كون المرونة سمة للمنظمة تعكس مدى تمكنها من التغيير (DeToni & Tonchia, 2005).

تُعتبر مرونة عناصر وعمليات المنظمة عن سهولة إجراء التغييرات والتعديلات في عناصر وعمليات المنظمة دون أن تفقد المنظمة قوتها ، وتتمثل في مرونة كل من العناصر والعمليات الآتية : المرونة الانتاجية ، والمرونة السوقية ، ومرونة الموارد البشرية ، ومرونة الهيكل التنظيمي ، ومرونة الثقافة التنظيمية ، ومرونة سلاسل الامداد ، ومرونة التمويل، ومرونة الإجراءات والقوانين ( Srour ; Sarantinos ,2007; Beachetal , 2000; Bhattacharya & Doty,2005; ) (et al , 2014 ;Tena et al, 2011; Najmaei& Sadeghinejad, 2009).

وفيما يأتي المفاهيم الخاصة بكل منهم :

### المرونة الإنتاجية Production Flexibility :

تعتبر المرونة الإنتاجية تعبير عن قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير في المنتج ، وحجم الإنتاج ، وتعد أداة تنافسية تستخدمها منظمات الأعمال من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من السلع ، فهي استجابة سبل الإنتاج بشكل سريع لحاجات العملاء (beach et al,2000).

كما يمكن تعريف المرونة الإنتاجية على أنها قدرة النظام الإنتاجي داخل المنظمة على إنتاج وتقديم أجزاء ومنتجات جديدة (Das,2001) ، وعرفها (المعاضدي والطائي ، ٢٠١١) أن المرونة الإنتاجية هي القدرة على إنتاج منتجات جديدة بسرعة تتيح استغلال الفرص في الوقت المناسب ، كما عرفها (Abbott & Banerji, 2003) أنها تعبير عن قدرة المنظمة على تعديل الطاقة وتصنيع منتجات جديدة وتعديل المنتجات القائمة وتقديمها بأسعار منافسة في الأسواق الرئيسية حول العالم في وقت قصير .

فالمرونة الإنتاجية هي إنتاج منتجات جديدة في مدة تخطيط قصيرة ، ولتفعيل مرونة الإنتاج يجب أن يكون هناك قدرة على إنتاج منتجات بأقل تكلفة وفي اقل وقت (Fellenz,2000)، كما تتضمن المرونة الإنتاجية عدم تأثر عمليات الإنتاج عند الانتقال من إنتاج منتج إلى آخر ، وكذلك استخدام نظم الإنتاج الحديثة المرنة حيث تسمح بدمج التقنيات الحديثة وكذلك المعلومات المؤثرة استجابة للمعطيات البيئية (العطوي ، ٢٠١١).

ويضيف (Ogunmokun &Ling ٢٠١٢) أن المرونة الانتاجية تستند على مرونة عدد من العناصر هي (مرونة متابعة المخزون ، ومرونة تجديد المخزون، ومرونة تحميل التكاليف ، ومرونة تبادل المعلومات مع الموردين والموزعين ، ومرونة الاستجابة عند تقديم اعلي مستويات الخدمة).

**المرونة التسويقية Market Flexibility:**

المرونة التسويقية هي قدرة المنظمة على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية، فالاستجابة لطلبات العملاء، والدخول في أسواق جديدة أهم أبعاد المرونة التسويقية (Abbott & Banerji , 2003) ،

و تحقيق المرونة التسويقية يرتبط بتحقيق مرونة هياكل إدارة التسويق ،ومرونة عمليات التسويق كمرونة مشاركة العملاء ، ومرونة التعامل ، ومرونة التنفيذ (Călin,2007) ، ومن أهم أدوات المرونة التسويقية تقديم خدمات ما بعد البيع ، والصيانة للمنتجات، كما أن اتباع الاستراتيجيات التسويقية والانتقال السريع فيما بينها بسهولة هي من الأدوات الهامة لتحقيق المرونة السوقية ( العطوي، ٢٠١١) .

كما تتطلب تحقيق المرونة التسويقية تحقيق المرونة التنافسية للمنظمة وتعني التعديل المستمر للأهداف التنافسية وفقاً للتغيرات في رغبات العملاء ، الذي ينعكس بدوره على عمليات المنظمة وأنشطتها مثل التمويل وإدارة الموارد البشرية والعمليات الإنتاجية، الخ (Peeks,2008).

ونجد ان المرونة التسويقية تشمل العديد من الجوانب فهي تعبير عن قدرة المنظمة على التنقل فيما بين الأسواق للتعامل مع المخاطر ،وتعتمد بذلك على الانتشار الواسع في أسواق متعددة ،كما تتضمن السعي نحو زيادة المبيعات لتحقيق معدلات ربحية عالية وحصة سوقية أوسع ، فتمنح الشركات القوة السوقية والقدرة على مواجهة المنافسة ، كما نجد أن المرونة السوقية تتضمن القدرة على بيع منتج موحد في الأسواق ذات خصائص الطلب المتماثلة (Abbott & Banerji , 2003) .

**مرونة الموارد البشرية Human resources Flexibility:**

مرونة الموارد البشرية تُعبر عن قدرة المنظمة على إدخال التعديلات اللازمة في نظام إدارة الموارد البشرية ، وهي عبارة عن مرونة عددية ومرونة وظيفية حيث نجد أن المرونة العددية هي اجراء التعديل في عدد العاملين ، أما المرونة الوظيفية فهي قدرة العاملين على أداء مهام مختلفة ، والقدرة على إجراء التغيير في وظائف ادارة الموارد البشرية أو المعايير الخاصة بها مثل معايير الاختيار والتعيين والنقل والترقية ،،،،، الخ (Beach et al , 2000).

وتتضمن مرونة الموارد البشرية مرونة السمات الأساسية للعاملين وهي المهارة والسلوك والمعرفة (Bhattacharya&Doty,2005).

### مرونة الهيكل التنظيمي Organizational Structure Flexibility:

مرونة الهيكل التنظيمي تعبر عن إمكانية إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة نتيجة للتغيير في اهداف المنظمة أو خططها الاستراتيجية بشكل عام، لمواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، عن طريق استحداث وظائف أو الغاء وظائف أو تغيير خطوط الاتصال أو تغيير الاختصاصات أو إعادة توزيع السلطة وما يتبعها من مسئولية تغيير المسميات ،أو نطاق الاشراف أو تغيير في السياسات أو الإجراءات (السلمي، ١٩٨٨)

كما نجد أن الهيكل التنظيمي الأقي هو الأكثر قدرة على مواكبة التغيرات ، فهو الأسرع في تطوير القرارات وتنفيذها ، وأنه أكثر أشكال الهياكل التنظيمية قبولاً بين الشركات الناجحة ( Hitt et al ,1989).

### مرونة الثقافة التنظيمية Culture Flexibility:

ترتبط المرونة التنظيمية بثقافة المنظمة ، فيعتبر من أهم مظاهر مرونة ثقافة المنظمة هي القدرة على التكيف من خلال مرونة الإدارة ، والاعتقاد بحتمية التغيير ، واستعداد العاملين لإحداث التغيير ، والاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي ، وكذلك تعتبر البيئة من المحددات للثقافة التنظيمية بالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها (المرسي، ٢٠٠٦).

كما أن الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع الابتكار تستطيع أن تقدم دعماً كافياً لتطبيق المرونة الاستراتيجية عن طريق دعمها لسبل التغيير في العمليات والأنشطة و الهياكل التنظيمية وإعادة تخصيص الموارد بطريقة أكثر فعالية (Bock et al ,2012).

وترى الباحثة أنه يمكن تحقيق الثقافة التنظيمية المرنة أو ثقافة المرونة من خلال سعي الإدارة لتوفير آليات تثقيفية لضمان استجابة المنظمة بشكل سريع للتغيرات البيئية، وهي: المشاركة في المعرفة ، والتدريب الوظيفي الشامل ، وإجراءات العمل غير التقليدية ، ووضوح الثقافة ، وتحفيز المديرين نحو الالتزام بالمرونة ، واستقدام مديرين جدد يملكون منظورات إدراكية جديدة ، وإنشاء فرق عمل يحظى أعضاؤها بالقبول بين العاملين في المنظمة للترويج للقيم الثقافية المتجددة .

### مرونة سلاسل الإمداد Supply Chain Flexibility:

يمكن تعريف مرونة سلاسل الإمداد بأنها "قدرة سلاسل الإمداد على إعادة هيكلة عملياتها ،

و مجارات التغيرات في الخطط الاستراتيجية، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء في كل حلقة من حلقات السلسلة لإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات ،بمختلف الكميات والتكاليف والصفات التي تقابل توقعات العملاء مع المحافظة على مستوى الأداء العالي(Borhanazad, 2012).

كما يمكن بناء سلاسل إمداد مرنة عن طريق ضمان مرونة ثلاثة عناصر أساسية هي مرونة هيكل سلاسل الإمداد، ومرونة العمليات الخاصة بها ،وكذلك مرونة تصميم المنتج، حيث تتضمن مرونة هيكل سلاسل الإمداد على القدرة على تعديل شبكة الموردين بحيث يتم إضافة الموردين القادرين على إمداد المنظمة بمواد جديدة بسرعة مناسبة ، وكذلك الاستجابة السريعة للتغيرات في الكمية .أما مرونة عمليات سلاسل الإمداد فتتمثل في مرونة تصميم سلسلة الإمداد ، ومرونة التوزيع ،و ضمان مصادر واستراتيجيات بديلة للتوريد، أما مرونة تصميم المنتج فهي هامة لتقليل التكاليف ولمقابلة احتياجات العملاء(kumar& Ashish,2007).

كما يمكن الاعتماد على نظام الإمداد الإلكتروني في بناء سلاسل إمداد مرنة ، حيث يتم استخدام شبكة الإنترنت في عمليات الشراء والإمداد ، فبذلك يعمل على مشاركة المعلومات بشأن التقلبات في طلبات العملاء ، والإخطار السريع للتعديلات في تصميمات المنتجات أو العمليات بما يمكن من الاستجابة لها في الوقت المناسب وبأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية ، والمساعدة في تكوين قواعد للبيانات عن الموردين وأسس المفاضلة بينهم ،وتوفير الكثير من المعلومات واللوجستيات التي يمكن الاستناد إليها عند اتخاذ القرار ، كما توفر عميلاً على مدى الساعة اي أربع وعشرون ساعة يوميا (ادريس والمرسي ،٢٠٠٩)

### مرونة التمويل Financial Flexibility

تُعرف مرونة التمويل على أنها قدرة المنظمة على تنوع مصادر التمويل طبقاً لتنوع البدائل الاستراتيجية التي تضمن تنفيذها على أرض الواقع والتعديل فيها دون أن تفقد المنظمة قدراتها المالية أو أن تدخل في مشاكل نقص السيولة ( Antikarov,2012).

كما عرفها (Rudd et al ,2008) أنها قدرة المنظمة على الحصول على المصادر المالية وإعادة توجيهها ، و تتضمن تجنب المخصصات المالية غير الفعالة التي لا تتصف بالمرونة. في حين يري( Sarantinos,2007 ) أن مرونة التمويل هي القدرة على التعديل في بنود التكاليف طبقاً للتعديلات في الخطط الاستراتيجية ، كقدرة الشركة على تعديل هيكل الأجور والمصروفات المختلفة.

### مرونة الإجراءات والقوانين **Flexible procedures and laws**:

وتعني قدرة المنظمة على التعديل والتغيير في القوانين والإجراءات الإدارية كتعديل القوانين الخاصة بساعات العمل، والخاصة بالمكافآت ( Sarantinos,2007 )  
وترى الباحثة أن مرونة القوانين والإجراءات لابد أن تتضمن مرونة التطبيق للقانون ومواده والإجراءات المختلفة ، وهو ما يدعم مرونة باقي عناصر وعمليات المنظمة.  
وتري الباحثة انه يمكن تعريف مفهوم مرونة العناصر والعمليات التنظيمية من منظور الدراسة الحالية : هي تحقيق مرونة عناصر وعمليات المنظمة الداخلية لدعم قدرة المنظمة على خلق خيارات حقيقية تضعها موضع الاستجابة الدائم للمتغيرات البيئية من خلال سعيها نحو الارتقاء بمعدلات الربحية للمنظمة".

### مقومات تطبيق مرونة العناصر والعمليات التنظيمية

ان مرونة العناصر والعمليات التنظيمية هو منظور ومنهج إداري متكامل يتضمن مجموعة من الإجراءات الشاملة لجميع أوجه النشاط في المنظمة ، مما يستلزم ضرورة توافر مجموعة من المقومات لدعم هذا التوجه.  
ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا الموضوع، ترى الباحثة أن المقومات الأساسية للتوجه المرن داخل المنظمات ،هي كما يلي

: Fellenz , 2000;Prastacos et al ,2002;; Bhandari et al, 2004; Shimizu& Hitt,2004;2005; Yuan et al,2010; Bock et al,2012;Widati,2012;Vijande et al 2012 Zhang; Radomska,2015

■ **اقتناع الإدارة العليا بأهمية التوجه المرن وبمزاياه المتعددة ، والاستعداد لبذل الجهود التي من شأنها ترسيخ وإرساء القواعد اللازمة لتطبيق مفهوم المرونة لجميع العناصر والعمليات التنظيمية .**

■ **توافر المهارات الإدارية المتميزة ، كالقدرة على إدارة الغموض والتناقض ، وتوسيع مجال التحليل ، والتركيز على الأنشطة التي تسهل التفاعل السريع مع المتغيرات (Radomska,2015) وكذلك قدرة واضعي الخطط على الاعتراف وتصور القيود والفرص الكامنة في الوضع المعقد للمنظمة وكذا قدرتهم واستعدادهم لتطوير بدائل العمل لها.**

وترى الباحثة ان توافر الخبرات الادارية اللازمة هي العامل الحاكم والأساس في نجاح تطبيق مرونة العناصر والعمليات التنظيمية .

- تطبيق مفاهيم إدارية داعمة للمرونة كإدارة المخاطر ،الجودة الشاملة ، وإدارة المعرفة ، وإدارة التغيير ، والتمكين الوظيفي ، والتحسين المستمر ، والتعليم التنظيمي ، والإدارة الموقية... الخ.
- الوقوف على أحدث التطورات في الأساليب الإنتاجية والمعدات والآلات والمواد اللازمة للعمليات الانتاجية ، ومحاولة جلب المناسب منها بما يتفق وبيئة عمل المنظمة.
- التطبيق الاستباقي لإجراءات المرونة : لضمان السرعة في الاستجابة ، والسرعة في اتخاذ القرار ورسم السياسات.
- الدراسة الواعية لبيئة المنظمة : باستخدام أساليب إدارة عدم التأكد البيئي مثل ( تحليل الحساسية ، ونظريات نظم دعم القرار ، والسلاسل الزمنية) ، وإدانة خطوط اتصال مفتوحة مع مصادر الحصول على المعلومات الحيوية من البيئة ، واستكشاف الأفق التكنولوجي وتقصي أي تغيرات فيه ، والحصول على تغذية راجعة من الموردين والعملاء (يحي، ٢٠١٠).
- الانتشار العالمي، وتكوين التحالفات، والدخول في مشروعات مشتركة ،للتقليل من المخاطر التي تواجهها ،ونقل أثارها السلبية .
- ضرورة إيجاد نظام لتوفير التدابير اللازمة لمواجهة الآثار السلبية أو الخسائر التي قد تتعرض لها المنظمة في حالة تطبيقها لهذا المنهج ( Hatch & Zweig, 2011 ).

**التحديات التي تواجه تطبيق مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وسبل التغلب عليها**

إن التوجه المرن في المنظمات يساهم في دعم العديد من القدرات الإيجابية للمنظمة ، ولكنه في المقابل يواجه العديد من التحديات التي يمكن أن تقسد أي مزايا لهذا المنهج ، بل قد تحول المنظمة إلى حالة من الفوضى يصعب السيطرة عليها، فترى دراسة (Widati, 2012) أن تطبيق المرونة كما يحمل في طياته اكبر فرص للنجاح ، يحمل في نفس الوقت أكثر احتمال للفشل .

وترى الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة ،أنه يمكن تحديد أهم التحديات التي تواجه التطبيق الفعال لهذا المنهج ،وسبل التغلب عليها ،وهي على النحو الآتي:

• **ضخامة أحجام المنظمات:** تحليل المرونة من حيث حجم المنظمة يؤكد أن صغر الحجم له مزايا عديدة منها عدم وجود عمليات وإجراءات معقدة ورسمية لتفعيل المرونة للعناصر والعمليات التنظيمية، فتتوفر بذلك ميزة متمثلة في سرعة اتخاذ القرار وسرعة ضبط المركز التنافسي للمنظمة،

هذا مع إمكانية التغيير السريع والتطوير ، كما أن مع توافر سرعة الحركة تستطيع المنظمة استغلال فرص تسويقية واكتساب مزايا تنافسية (Hatch & Zweig, 2001). وتعتبر مرونة العناصر والعمليات التنظيمية سمة مميزة للمنظمة الصغيرة (Radomska, 2015)، فبالرغم من أن كبر حجم المنظمة يعني ضخامة في حجم الموارد وتنوع أكثر في البدائل وقدرة أكبر على استغلال الفرص، ولكن إن هذا العامل حائلاً يقف حائلاً دون تطبيق منهج المرونة بشكل فعال ، وذلك لصعوبة اكتساب ميزة الرشاقة وخفة الحركة للمنظمات كبيرة الحجم . لذا فعلي المنظمات كبيرة الحجم التي تسعى إلى تطبيق المنهج المرن أن تتبع بعض الملاحظات الهامة في هذا الصدد منها: ضرورة إيجاد نظام لتوفير التدابير اللازمة لمواجهة الآثار السلبية أو الخسائر التي قد تتعرض لها المنظمة في حالة تطبيقها لهذا المنهج ( Hatch & Zweig , 2011 )، وكذلك مراعاة المقومات الخاصة بمرونة عناصر وعمليات المنظمة كأن يتم التطبيق بشكل استباقي من خلال مجموعة من الإجراءات الاستباقية (Raynor, 2007)، بالإضافة إلى الدراسة الواعية لبيئة المنظمة والاستعانة بالخبرات الإدارية المتميزة.

● **بطء إجراءات الاستجابة للتغيرات البيئية:** مضمون مفهوم المرونة قائم على السرعة في الاستجابة للتغيرات البيئية ، وتتطلب هذه العملية سرعة في تصميم الاستراتيجيات والسيناريوهات ، وكذلك سرعة في اتخاذ القرارات ، ويعتبر هذا التحدي من أقوى التحديات التي تواجه المديرين عند تطبيق المنهج المرن ، حيث إن السرعة في تصميم الاستراتيجيات والسيناريوهات المختلفة، وهو أمر صعب التحقيق، وذلك لما يطلبه من دراسة حذرة ومتأنية ومتعددة الأوجه في ظروف متلاحقة التغيرات ، ومن ناحية أخرى نجد أن السرعة في اتخاذ القرار تكون في ظل ظروف عدم التأكد ، فالمعلومات غير كاملة بل وخاطئة أحيانا (Widati, 2012).

لذا يجب على الإدارة الدراسة الواعية للبيئة والوقوف على أحدث التغيرات أولاً بأول ، ومحاولة توفير وسائل اتصال فعالة لضمان وصول المعلومات بأقصى درجات الدقة المتاحة لمتخذي القرار، كما تظهر الحاجة إلى توافر الخبرات و المهارات الإدارية المتميزة مثل: القدرة على إدارة الغموض والتناقض ، وتوسيع مجال التحليلات ، والتركيز على الأنشطة التي تسهل التفاعل السريع مع المتغيرات البيئية (Radomska, 2015) ، وتعزيز المعرفة وعمليات الإبداع والابتكار بالاعتماد على منهج المحاولة والخطأ (Bhandari et al, 2004) .

**وجدير بالذكر** أنه يجب تحقيق التوازن بين مخاطر جلب مديرين من خارج المنظمة وبين ضخ توجهات جديدة ومتطورة للعمل في المنظمة (Shimizu & Hitt , 2004) ، وكذلك كما تم

التتويه قبل ذلك على ضرورة تطبيق المرونة للعناصر والعمليات بشكل استباقي ، من خلال إجراءات استباقية (Raynor, 2007).

• **المخاطرة في تعديل قرارات الاستثمار:** على الرغم من أن تطبيق المرونة في المنظمة له دور كبير في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر ، إلا أن الاستثمارات في ظل هذا المنهج تواجه مخاطر كبيرة ، و ذلك لظهور حاجة إلى تعديلات مستمرة في قرارات الاستثمار ذلك في حد ذاته يعد مخاطرة كبيرة (Das&Elango, 1995).

وهنا يجب على إدارة المنظمات التي ترغب في التطبيق الفعال للمرونة داخل المنظمات وتحقيق الآثار الايجابية على قرارات الاستثمار وغيرها ، ضرورة مراعاة تطبيق مقومات المرونة الاستراتيجية بشكل متكامل .

• **الالتزام الاستراتيجي غير المرن:** الالتزام الاستراتيجي هو الالتزام بالخطط الاستراتيجية ، ويعتمد على بعدين أساسيين هما الالتزام بمحتوى الخطط الاستراتيجية والالتزام بسياق هذه الخطط (Leibner et al, 2009).

والالتزام الاستراتيجي هو السبيل نحو خلق القيمة داخل المنظمة ، والتحدي هنا هو اصطدام الالتزام الاستراتيجي مع عدم التأكد البيئي ، فالأساس أن الاستراتيجيات الناجحة تتماشى مع الظروف في المستقبل ، فهي تعتمد بشكل أساسي على التنبؤ ، ولكن إذا كان التنبؤ يتم بشكل غير صحيح في وجود الالتزام سيتم إهدار الموارد والقدرات للمنظمات (Raynor, 2007) .

لذا فإن الالتزام الاستراتيجي المرن هو السبيل لمواجهة هذا التحدي (Widati, 2012)، مما يبرز أهمية الاعتماد في تطبيق المرونة الاستراتيجية على واضعي الخطط الاستراتيجية وقدرتهم على الاعتراف بالواقع وتصور القيود والفرص الكامنة في بيئة الشركة الخارجية ، وكذا قدرتهم واستعدادهم لتطوير بدائل العمل بها .

• **صعوبة استمرارية تطبيق مرونة العناصر والعمليات التنظيمية:** أكبر التحديات التي تقابل تطبيق مرونة العناصر الداخلية بالمنظمة هي الموازنة بين التغيير والتطوير من جهة وبين استمرارية المنظمة من جهة أخرى (Dreyer&Grønhaug, 2004)، فالمرونة ليست موقفاً ووقتياً أو لقطة زمنية بل هو توجه دائم للمنظمة ، فالتحدي هنا يكمن في استمرارية القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية و استغلال الفرص المؤقتة في السوق ، بالرغم من بعض العقبات والقيود الداخلية ، مثل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والترتيبات الداخلية مع أصحاب المصلحة ، وغيرها من العقبات التي تحد من قدرة إدارة الشركة على ديمومة هذا التوجه (Das&Elango, 1995) .

## الربحية Profitability

إن غاية المستثمرين بالدرجة الأولى هي تحسين الأداء الاقتصادي والعمل على زيادة ثروتهم ،وان طريقة قياس أداء الشركات باستخدام النسب المالية هي من أهم الطرق لأنها تمثل تفسيراً فعلياً لنتيجة عمل الشركة ، كما تقدم تصوراً واضحاً للأداء من خلال طرق قابلة للمقارنة لأنها من أكثر أنواع التحليل انتشارا في عمليات تحليل وتقييم الأداء ( المرسي و اللوح ، ٢٠٠٦).

والربحية ( chandra,1997 ) هي أحد النسب المالية التي تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتعرف بأنها" قدرة إدارة المنظمة على جني الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة وفعالية ( ابو طه، ٢٠١٢)

والربحية كما يراها (إدريس والمرسي ،٢٠٠٦) الاختبار النهائي لنشاط الأعمال الذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات و المقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج و المبيعات.

واستمرار المنظمة في السوق يقترن بتحقيقها الربحية لفترة من الزمن ، وهناك عاملان يمكن تحقيق الربحية من خلالهما **أولاً** :جاذبية الصناعة التي تعمل بها المنظمة فهي أحد العوامل المحددة لاختلاف الربحية بين المنظمات، **ثانياً** :تحقيق المنظمة للمزايا التنافسية فهي المحدد الأول للربحية فيتم المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز (خليل ،١٩٩٦).فلا يجب على الشركات أن تكون قادرة على خلق قيمة مطلقة عالية فقط وإنما خلق قيمة عالية تتعلق بالمنافسين ذات تكلفة منخفضة بشكل كافي ( Kotler , 2000 ).

ويشير ( Wheelen & Hunger, 2006 ) أن هناك العديد من المقاييس الخاصة بالربحية ، منها : هامش الربح الإجمالي ، وهامش الربح الصافي ،والعائد على الاستثمار ، والعائد على حقوق الملكية، هامش الربح التشغيلي ( المجالي ،٢٠١٢).

## مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وربحية المنظمات

أصبح جاليا أن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة (إدريس؛٢٠٠٣)، من خلال تطوير أداء المنظمات واتباع أساليب حديثة تكفل استمرارية تحقيق الرضا للعملاء ،وتوسيع الحصة السوقية ،وزيادة الربحية ،لضمان بقاء واستمرار المنظمات

ويعتبر منهج المرونة التنظيمية أحد التوجهات الإدارية الحديثة ، القائمة على دعم وتطوير استراتيجيات مستقبلية تمكن المنظمة من الاستجابة الدائمة والسريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، في ظل مجموعة من المقومات الأساسية

كما تساهم مرونة العناصر والعمليات للمنظمة في زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفاعلية ، كما تمكنها من إدارة أنشطتها في ظل هذه الظروف ،وتعزز قابلية المنظمات وقدراتها على الاستجابة للتغيير في حاجات ورغبات العملاء وتفضيلاتهم ، فهي تؤكد على زيادة التفاعل بين المنظمة وعمالها، كما تساهم المرونة الاستراتيجية في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة ، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء ،فهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها ، كما تهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع من بين العديد من خيارات النمو ( *liYonggui & Hing, 2004* )

كما تساعد المرونة في المنظمات المنظمة على تحقيق مكانة متميزة في السوق ، وقدرة أكبر في الدفاع عن نفسها ، وكذلك قدرة في تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه بما ينسجم مع طبيعة منتجاته ( *Hatch&Zweig, 2001* ).

وفي اتجاه آخر نجد أن تطبيق مفهوم مرونة العناصر والعمليات التنظيمية يسهم بشكل كبير في دعم الأداء التسويقي للمنظمات بشكل مباشر ، بما يقدمه هذا المنهج من دعم لقدرة المنظمة على توسيع الحصة السوقية ،و زيادة معدلات الربحية ،كما تحفز القدرات التنافسية والكفاءة التسويقية للمنظمات ( *Asikhia, 2011* ).

وتطبيق المرونة لعناصر وعمليات المنظمة يحقق معدلات ربحية متميزة للشركات خاصة عند ابتكار منتجات جديدة ( *Yuan et al, 2010* )، وفي نفس الاتجاه يرى ( *Cardin et al, 2010* ) أن المرونة في المنظمات تساهم بشكل كبير في زيادة ربحية الشركة عن طريق تقليل التكاليف ،فهي تساعد على مراجعة دقيقة لكل عناصر التكاليف بشكل عملي وواقعي ، وكذلك تساهم في نمو المبيعات والعائد من المبيعات ( *Zhang, 2005* ) ويؤكد ( *Lei et al., 1996* ) ان المرونة في المنظمات تساهم في تقليل التكاليف وزيادة جودة المنتجات ، كما توصل ( *Bavarsad et al, 2014* ) إلى أن تطبيق المرونة الداخلية يساعد على قيادة التكلفة .

وفي اتجاه آخر نجد أن تطبيق المرونة الإنتاجية يؤثر على معدلات ربحية المنظمات ، فالمرونة الإنتاجية تؤثر على إيرادات المبيعات والتكاليف والأصول (Olhager, 1993) ، وكذلك تساهم المرونة الإنتاجية في تقليل مستويات التكاليف المادية وكذلك تقليل وقت دورة الإنتاج (Das, 2001).

كما تساهم أبعاد المرونة الداخلية وهي مرونة العمليات ، ومرونة التمويل ، ومرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق معدلات أداء مالي وغير مالي مرتفعة (Rudd et al , 2008) ، كما تساهم مرونة مهارات وسلوك العاملين ، ومرونة ممارسات الموارد البشرية على الأداء المالي للمنظمة (Bhattacharya & Doty, 2005).

كما أن مرونة التمويل لها دور هام في دعم أداء المنظمات المتمثل في الربحية ، ومعدل المبيعات ، والحصة السوقية (Nejad et al , 2013) .

### مشكلة الدراسة

يواجه قطاع المقاولات في مصر في الآونة الأخيرة تحديات بالغة القسوة أسفرت عن إفلاس وخروج نحو ما يقرب من ٢٧ ألف شركة مقاولات من السوق، حيث انخفض عدد شركات المقاولات من ٤١ ألفا في بداية عام ٢٠١١ إلى نحو ١٤ ألفا حتى سبتمبر ٢٠١٢<sup>(١)</sup>. كما انخفضت بعض المؤشرات الخاصة بالغالبية العظمى من شركات المقاولات في مصر ، كما يعرض جدول (١) بعض المؤشرات المالية لعدد من شركات المقاولات التابعة للقطاع العام والقطاع الخاص في مصر في الفترة من ٢٠١٠ وحتي عام ٢٠١٤ ، حيث يتضح تراجع بعض المؤشرات الخاصة بالغالبية العظمى من شركات المقاولات في عامي ٢٠١٠/٢٠١١ ، ٢٠١٢/٢٠١١ ، حيث شهدت هذه الفترة تغيرات واسعة في بيئة عمل تلك الشركات ، والتي تبعها تأثير سلبي على معدلات الربحية وعلى الحصة السوقية لها ، وخاصة شركات المقاولات التابعة للقطاع العام (عام وأعمال) الذي قد يصل بها إلى تحقيق خسائر كبيرة ، مما قد يشير الي ان هناك ضعف في استجابة تلك الشركات للتغيرات البيئية وافتقادها الى المرونة الاستراتيجية .

(١) الاتحاد المصري لمقاولي التشييد والبناء/مركز المعلومات  
[http://www.tasheed.org/arabic/about\\_us.aspx](http://www.tasheed.org/arabic/about_us.aspx)

## جدول (١): بعض المؤشرات الخاصة ببعض شركات المقاولات في مصر

| الأرقام<br>بالمليون<br>جنيهم  | الشركة  | المؤشر                      | ٢٠١٠  | ٢٠١١    | ٢٠١٢    | ٢٠١٣     | ٢٠١٤     |
|---|---|-----------------------------|---|---------|---------|----------|----------|
| ١   | شركة المقاولون العرب<br>عثمان احمد عثمان (قطاع عام)   | حجم<br>التعاقدات<br>الجديدة | ١٠٥١٠١  | ١٣٨٥٥   | ١١٢٠٦   | ١١٠٢٧    | ١٣١٦٢    |
|   |   | حجم<br>العمل<br>المنفذ      | ٢٢٧٩٢   | ٩٤٢٦    | ٥٣٥٠    | ٨٧٨٨     | ١٢٨٣١    |
| شركات تابعة للشركة القومية القابضة للتشييد والتعمير - قطاع عام (أعمال) (القيمة بالآلاف جنيهم) |   |                             |   |         |         |          |          |
| ٢   | النصر العامة للمقاولات - حسن<br>علام<br>الشركة المساهمة المصرية<br>للمقاولات العبد<br>النصر للمباني والإنشاءات<br>(إيجكو)<br>الشركة المصرية - مختار إبراهيم<br>القاهرة العامة للمقاولات<br>المصرية العامة للمباني   | صافي<br>الربح<br>السنتوي    | ١٧٣٥١٣  | ١٠١٧٠٥  | ٧٠٥٥٩   | ٣٤٤٧٦    | ١٦٣٥٩    |
|   |   |                             | ٢٩٤٢٦   | ٣٠٠١٧   | ١٣٥١٨   | ١٥٩٤٢    | ١٦٥٠٠    |
|   |   |                             | ٤٢٠٩١   | ٣٨٠١٠   | ٢٩٤٥٠   | ٣٨٠١٠    | ٣٥٦٥٦    |
|   |   |                             | ١٩٦٥١٥  | ٨١٦٦٩   | ٢٤٩٩٣   | ٢٧٣٠٨    | (٨١٤٨٣١) |
|   |   |                             | ٤٢١٧  | ١٠١٧    | (٧٥٧٦)  | ٣٦١      | ٢٧٢      |
|   |   |                             | ١٦٤٣٩   | ١٦٢٠٤   | ٧٠٢٦    | ٩٥٦٦     | ٧٥٧٧     |
|   |   |                             | شركات المقاولات المدرجة أسهمها في البورصة المصرية (التابعة للقطاع الخاص) (القيمة بالآلاف جنيهم) |         |         |          |          |
| ١   | السادس من أكتوبر للتنمية<br>سوديك<br>طلعت مصطفى TMGH<br>العبور للمقاولات ولإستثمار<br>العقاري<br>اوراسمك للإنشاء والصناعة OciC<br>الجيزة العامة للمقاولات<br>والإستثمار العقاري<br>والصعيد العامة للمقاولات<br>والإستثمار العقاري<br>النصر للأعمال المدنية<br>الفتار للمقاولات العمومية<br>والإنشاءات | صافي<br>الربح<br>السنتوي    | ١٣٥٢٩<br>٥  | -----   | ٢٥٧,٣٩٢ | (٤٤٧١٣٨) | ١٤٢٤٤٣   |
|   |   |                             | ٩٤٠٠٠<br>٨  | ٥٧٧,٥٠٩ | ٥٤٥,٧٣١ | ٥٧٧٥٠٩   | ٩٤٠٠٠٨٣٧ |
|   |   |                             | ٢,٧٠٧   | ١٥٧٣    | ١٥٠٢٥   | (٣٥٦٨)   | (٢١٣٧)   |
|   |   |                             | -   | ٤,٤٨٠   | (٦,٥٣٣) | (٩٤٥٠٤)  | -        |
|   |   |                             | ١١٢٢٧   | ١٦٥٧٤   | ٢٠٦٧٧   | ٢٧٣٥٤    | ٤٠٣١٩    |
|   |   |                             | ٦٨٢٢٦   | ٦٨٢٣٢   | ٧١٩٥٧   | ٦٦٦٣٧    | ٧٤٥٩٢    |
|   |   |                             | ١٣٥١٧   | ١٢٨٥٥   | ١٤٩٣٨   | ٢٢٦٣٥    | ٢١٨٩٣    |
|   |   |                             | ١٦٧   | ٥٤٩     | ١٣٠     | ٧١       | ١٠       |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على البيانات المنشورة من خلال المواقع الالكترونية الرسمية للشركات ، و الخاصة بالبورصة المصرية (٢)

ومن خلال دراسة استطلاعية اعتمدت على المقابلات الشخصية مع عينة ميسرة عددها ١٧ مفردة من العاملين بوظيفة رئيس قطاع في شركات المقاولات في مصر وجهت الي تغطية بعض الجوانب الخاصة بمدى ادراك هؤلاء القادة لأهمية تطبيق المرونة داخل المنظمات وكذلك التحديات التي تواجه التطبيق الفعال لهذا المنهج وكذلك دور المرونة لعناصر عمليات المنظمة في دعم وتحسين الربحية لتلك الشركات .

وفي ضوء ما انتهت إليه الباحثة من نتائج من خلال الدراسة الاستطلاعية يتضح وجود قصور لدي شركات المقاولات في مصر نحو مدى ادراك أهمية تطبيق ابعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية بما يساعد على تحقيق مستويات مرتفعة من ربحية هذه الشركات ، ويمكن التعبير عن تلك المشكلة من خلال التساؤلات الآتية :

١. ما هي الأبعاد الأساسية للممارسات الفعلية لمرونة العناصر والعمليات التنظيمية في شركات المقاولات الخاضعة للدراسة؟ وهل تختلف هذه الأبعاد باختلاف نوع ملكية الشركة ؟
  ٢. هل هناك علاقة بين أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية (المرونة الانتاجية ، والمرونة السوقية ، ومرونة الموارد البشرية ، ومرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة الثقافة التنظيمية ، ومرونة سلاسل الامداد ، ومرونة التمويل، ومرونة الإجراءات والقوانين) وبين الربحية في شركات المقاولات الخاضعة للدراسة؟ وما هي أهم تلك الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى الربحية لهذه الشركات؟
  ٣. كيف يمكن لشركات المقاولات في مصر أن تطبق المرونة للعناصر والعمليات التنظيمية من أجل تحقيق مستويات مرتفعة من الربحية .
- أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

١. الكشف عن الأبعاد الأساسية للممارسات الفعلية لمرونة العناصر والعمليات التنظيمية لشركات المقاولات الخاضعة للدراسة، والتحقق من اختلاف هذه الأبعاد باختلاف نوع ملكية الشركة.
٢. تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين مرونة العناصر والعمليات التنظيمية (المرونة الانتاجية ، والمرونة السوقية ، ومرونة الموارد البشرية ، ومرونة الهيكل التنظيمي، ومرونة الثقافة التنظيمية ، ومرونة سلاسل الامداد ، ومرونة التمويل، ومرونة الإجراءات

(القوانين)، وبين ربحية الشركات الخاضعة للدراسة ، وذلك بغرض الاستفادة من هذه الأبعاد في تحسين مستوى الربحية لهذه الشركات.

٣. تقديم خطة تنفيذية للارتقاء بمستوي الربحية لشركات المقاولات في مصر من خلال تبني مفهوم المرونة للعناصر والعمليات التنظيمية.

**أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من خلال بعض الجوانب التي يمكن عرضها كما يأتي:

- أهمية التكيف للمنظمة ومواكبة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية ، من خلال المساهمة في تعميق الفهم بموضوع المرونة وأهميتها وأبعادها وإطار عملها ، ومقومات وتحديات التطبيق الفعال لهذا المفهوم .
- تتناول الدراسة الحالية ربحية للمنظمات وأهمية الارتقاء بمعدلاتها كضرورة ملحة لضمان البقاء والنمو في ظل التحديات المعاصرة وخاصة العولمة وتزايد حدة المنافسة ، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة وغيرها ، التي تواجه جميع أنواع المنظمات على اختلافها (إبراهيم، ٢٠١٠).
- إبراز أهمية قطاع المقاولات في مصر ، حيث يلعب هذا القطاع دورا اقتصاديا بارزا باعتباره أحد الدعائم الأساسية للنمو ، كما يعتبر من القطاعات ذات التأثير الاستراتيجي اقتصاديا حيث ترتبط به أكثر من ٩٠ صناعة مثل صناعة الأسمنت والحديد والجبس والبويات والسيراميك والصناعات الخشبية ..... الخ ، كما أنه من القطاعات كثيفة العمالة حيث يساهم بنسبة ٨% من إجمالي العمالة في مصر (٣).
- إضافة الي إظهار أهمية الشركات التابعة للقطاع العام ( شركة المقاولون العرب-عثمان أحمد عثمان ) ، و كذلك شركات المقاولات العاملة في قطاع الاعمال العام (الشركات التابعة للشركة القابضة القومية للتشييد والتعمير) ، حيث يبلغ جملة العمالة بها ١١٠ الف عامل ، ويمثلان جزءاً كبيراً من الدور الحكومي في صناعة المقاولات في مصر (٤)، وكذلك شركات القطاع الخاص الخاضعة للدراسة فهم أكثر الشركات تأثيراً في السوق وبقاءً في الأجل غير القصير (٥).

(٣) موقع شركة المقاولون العرب ، [www.arabcont.com](http://www.arabcont.com)

■ كما من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة على تحسين قدرة شركات المقاولات في مصر على تطوير استراتيجيات مستقبلية تُمكن المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وبما يضمن قدرة أكبر على استغلال الفرص، ومواجهة أكثر فعالية للتهديدات .

■ ويُتوقع أن تقيد نتائج الدراسة شركات المقاولات في مصر في تحقيق هدف البقاء والنمو ، عن طريق الدعم المستمر لمستوي الربحية.

### فروض الدراسة: تتمثل فروض الدراسة في الفروض التالية :

**الفرض الاول:** لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات القيادات العليا في شركات المقاولات نحو أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية (المرونة الانتاجية ، والمرونة السوقية ، ومرونة الموارد البشرية ، ومرونة الهيكل التنظيمي ، ومرونة الثقافة التنظيمية ، ومرونة سلاسل الامداد ، ومرونة التمويل، ومرونة الإجراءات والقوانين) تبعا لاختلاف نوع ملكية الشركة .

**الفرض الثاني:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية (المرونة الانتاجية ، والمرونة السوقية ، ومرونة الموارد البشرية ، ومرونة الهيكل التنظيمي ، ومرونة الثقافة التنظيمية ، ومرونة سلاسل الامداد ، ومرونة التمويل، ومرونة الإجراءات والقوانين) ، مأخوذة بشكل إجمالي وبصورة منفردة ، و بين ربحية شركات المقاولات الخاضعة للدراسة.

### حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي :

- اقتصرت الدراسة على شركات المقاولات ، مع العلم أن بعض شركات المقاولات الخاضعة للدراسة تقوم بممارسة نشاط الاستثمار العقاري بجانب نشاطها في المقاولات .
- اقتصرت الدراسة على الشركات التابعة للقطاع العام (العام -والاعمال) ، والقطاع الخاص، دون الشركات التابعة للقطاع الأجنبي والمشارك في مصر، وذلك لصعوبة التوصل إلي بيانات دقيقة عن هذين القطاعين
- اقتصرت الدراسة على أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات دون غيرهم من العاملين بالوظائف الإدارية العليا في الشركات الخاضعة للدراسة ، فهم المعنيون برسم الخطط والسياسات

، كما أنهم هم الأقدر على استيعاب أهمية وأبعاد المرونة الداخلية ودورها في تحسين معدل الربحية للشركات .

### منهجية الدراسة

نظرا لأن الدراسة الحالية تتعلق بدراسة اتجاهات القادة في شركات المقاولات في مصر نحو أبعاد المرونة للعناصر والعمليات الداخلية، وربحية تلك الشركات ، لذا فإنه تقرر استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذا العلاقات والاختلافات بين هذه المتغيرات.

**مجتمع الدراسة:** يشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات في شركات المقاولات التابعة للقطاع العام وكذلك التابعة للقطاع الخاص في مصر وهي على النحو الآتي:

### جدول (٢): توزيع مفردات مجتمع الدراسة

| م  | اسم الشركة                                    | نوع الملكية | أعضاء مجلس الإدارة | رؤساء القطاعات | المجموع |
|----|---|-------------|--------------------|----------------|---------|
| ١  | شركة المقاولون العرب                          | عام         | ٨                  | ٩١             | ٩٩      |
| ٢  | شركة النصر العامة للمقاولات -حسن علام         | عام (أعمال) | ٩                  | ١١             | ٢٠      |
| ٣  | شركة المقاولات المصرية -مختار إبراهيم         | عام (أعمال) | ٧                  | ١٥             | ٢٢      |
| ٤  | شركة النصر للمباني والإنشاءات (ابجكو )        | عام (أعمال) | ٥                  | ٨              | ١٣      |
| ٥  | الشركة المساهمة المصرية للمقاولات العبد       | عام(أعمال)  | ٥                  | ١٦             | ٢١      |
| ٦  | شركة القاهرة العامة للمقاولات                 | عام(أعمال)  | ٥                  | ٧              | ١٢      |
| ٧  | المصرية العامة للمباني                        | عام(أعمال)  | ٦                  | ٧              | ١٣      |
| ٨  | طلعت مصطفى                                    | خاص         | ١٠                 | ٤٥             | ٥٥      |
| ٩  | السادس من أكتوبر للتنمية والاستثمار           | خاص         | ١١                 | ١٧             | ٢٨      |
| ١٠ | اوراسكوم للإنشاء والصناعة                     | خاص         | ٧                  | ١٦             | ٢٣      |
| ١١ | الجيزة العامة للمقاولات والاستثمار العقاري    | خاص         | ٩                  | ١١             | ٢٠      |
| ١٢ | والصعيد العامة للمقاولات والاستثمار العقاري   | خاص         | ٩                  | ١٢             | ٢١      |
| ١٣ | العبور للمقاولات والاستثمار العقاري           | خاص         | ٥                  | ٢              | ٧       |
| ١٤ | النصر للأعمال المدنية                         | خاص         | ٩                  | ٥              | ١٤      |
| ١٥ | الفنار للمقاولات العمومية والإنشاءات والتجارة | خاص         | ٥                  | ٣              | ٨       |
|    | الإجمالي                                      |             | ١١٠                | ٢٦٦            | ٣٧٦     |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات المواقع الالكترونية الرسمية للشركات الخاضعة للدراسة

**أولاً: شركات المقاولات التابعة للقطاع العام:** شركات المقاولات العاملة في القطاع العام وعددهم ( ٧ ) شركات<sup>(٦)</sup> وهم: شركة المقاولون العرب (عام) ، و(٦) شركات تابعة للشركة القابضة القومية للتشييد والتعمير (أعمال عام)<sup>(٧)</sup>.

**ثانياً : شركات المقاولات التابعة للقطاع الخاص:** نظراً لضخامة أعداد شركات المقاولات الخاصة وعدم ثبات هذه الأعداد في المدى القصير ، فضلاً عن التفاوت الكبير في أحجامها<sup>(٨)</sup>، فقد اشتمل مجتمع الدراسة الشركات المدرج أسماؤها في البورصة المصرية ، وعددهم ( ٨ ) شركات ، ويوضح الجدول (٢) توزيع مفردات مجتمع الدراسة .

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، وحدة المعاينة تتمثل في عضو مجلس الإدارة أو رئيس القطاع في شركات المقاولات الخاضعة للدراسة.

### متغيرات الدراسة وأساليب القياس

في ضوء مشكلة وأهداف وفروض الدراسة، يمكن تصنيف متغيرات الدراسة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: مجموعات متغيرات مرونة العناصر والعمليات التنظيمية ، ومجموعة متغيرات الربحية ، ومتغير نوع ملكية الشركة ، حيث تتناول المجموعة الأولى متغيرات عناصر وعمليات المنظمة : عدد ٣٣ عنصر تشكل ٨ متغيرات فرعية ، ويوضح جدول (٣) المتغيرات الرئيسية والفرعية لمتغيرات مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وقد استعانت الباحثة في قياس هذه المجموعة من المتغيرات على عدد من الدراسات السابقة منها :

(Beach et al ,2000 ; Abbott&Banerji,2003; Friedli et al,2004; Bhattacharya &Doty ,2005;Kumar&Ashih,2007; ;Awwad,2009; Tena et al ,2011; Borhanazad,2012;LiYuqiong et al ,2013 ; Abuzaid , 2014;Srour et al,2014):

كما اعتمدت الدراسة في قياس مرونة العناصر والعمليات التنظيمية على مقياس ليكرت Likert الخماسي الذي يتكون من خمس درجات ، ويشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة على العبارة ، بينما الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة المطلقة على العبارة ، مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

(٦) -مركز معلومات قطاع الأعمال العام / [www.bsic.gov.eg/](http://www.bsic.gov.eg/)

-مركز معلومات وزارة الإسكان / <http://www.moh.gov.eg/>

-الاتحاد المصري لمقاولي التشييد والبناء/مركز المعلومات/ <http://www.tasheed.org/arabic/>

(٧) الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة القومية للتشييد والتعمير <http://www.nccd-construction.com>

(٨)الاتحاد المصري لمقاولي التشييد والبناء/مركز المعلومات / <http://www.tasheed.org/arabic/>

## جدول (٣): المتغيرات الرئيسية والفرعية لمرونة العناصر والعمليات التنظيمية

| المتغيرات الرئيسية       | المتغيرات الفرعية   | المصادر  |
|--------------------------|---|--|
| ١. المرونة الإنتاجية     | ١. تقديم الخدمات والمنتجات في الوقت المناسب<br>١. تغيير حجم الطاقة الإنتاجية وفقا لظروف السوق<br>٢. تعديل في الخدمات والمنتجات القائمة<br>٣. تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة<br>٤. التنوع في تقديم المنتجات والخدمات<br>٥. التطوير المستمر في نظام تقديم المنتجات والخدمات  | •Beach et al (2000)<br>•Das(2001)<br>•Abbott&Banerji(2003)<br>•Shimizn&Hitt(2004)<br>•Abuzaid ( 2014)                    |
| ٢. المرونة التسويقية     | ٦. الخروج إلى أسواق جديدة<br>٧. التحرك إلى الأسواق العالمية<br>٨. سرعة الاستجابة لطلبات العملاء<br>٩. أساليب اتصال حديثة ومتطورة<br>١٠. التوجه نحو زيادة الحصة السوقية<br>١١. السعي نحو زيادة التعاقدات<br>١٢. التطوير في أساليب مواجهة المنافسين   | •Abbott&Banerji(2003)<br>•Calin(2007)<br>•liYuqiong et al (2013)<br>•Abuzaid , (2014)                                    |
| ٣. مرونة الموارد البشرية | ١٣. تصميم نظام إدارة الموارد البشرية للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة<br>١٤. القدرة على تحويل العاملين من وظيفة إلى أخرى بسهولة .<br>١٥. نظام الموارد البشرية مرن بما فيه الكفاية للتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية<br>١٦. تعدد مهارات العاملين لاستخدامها في وظائف مختلفة..<br>١٧. القدرة على التعديل في سلوك العاملين | • Hitt et al, (1998)<br>•Shimizn&Hitt,(2004)<br>•Bhattacharya&Doty,(2005)<br>•Tena et al,(2011)<br>•Ionescu et al,(2012) |
| ٤. مرونة الهيكل التنظيمي | ١٨. الهيكل التنظيمي للشركة يمكن وصفه بالمرونة.<br>١٩. تصميم الهيكل التنظيمي للشركة يسمح بالتعديل فيه بسهولة<br>٢٠. التعديل في الهيكل التنظيمي مستمر بناء على دراسات وبشكل دوري.<br>٢١. التعديل في الهيكل التنظيمي يتم استجابة للتغيرات البيئية  | •السلمي، (١٩٨٨)<br>•Hitt et al( 1998)<br>•Rudd et al (2008)<br>•Srour et al(2014 )                                       |

تابع جدول (٣): المتغيرات الرئيسية والفرعية لمرونة العناصر والعمليات التنظيمية

| المتغيرات الرئيسية           | المتغيرات الفرعية   | المصادر   |
|------------------------------|---|---|
| ٥. مرونة الثقافة التنظيمية   | ٢٢. التخلي عن بعض المعتقدات لمواجهة تغير يحدث في البيئة<br>٢٣. القدرة على تغير عادات العمل بسهولة<br>٢٤. الثقافة التنظيمية في المنظمة مرنة بما فيه الكفاية لمواجهة التغيرات البيئية | •Cameron &Quinn( 1999)<br>• المرسي (٢٠٠٦،)<br>•Bock et al (2012)<br>•Ionescu et al(2012)<br>•Srour et al (2014) |
| ٦. مرونة سلاسل الإمداد       | ٢٥. القدرة على التعديل في شبكة الموردين بالإضافة او بالاستبعاد<br>٢٦. البدائل الاستراتيجية للتوريد متنوعة<br>٢٧. تصميم سلاسل الإمداد في المنظمة بحيث تستوعب أي تغيرات محتملة        | •Kumar&Ashish(2007)<br>•Borhanazad( 2012)<br>•Arnold (2012)   |
| ٧. مرونة التمويل             | ٢٨. الشركة قادرة على التعديل في بنود التكاليف<br>٢٩. إمكانية التغيير في هيكل الأجر<br>٣٠. الشركة تمتلك مصادر للتمويل متنوعة   | •Rudd et al (2008)<br>•Antikarov(2012)  |
| ٨. مرونة الإجراءات والقوانين | ٣١. القوانين والإجراءات تتصف بالمرونة<br>٣٢. القدرة على التعديل في ساعات العمل<br>٣٣. القدرة على التعديل في نظام الأجر والمكافآت  | •Hit et al, (1998)<br>•Shimizn&Hitt(2004 )<br>•Sarantinos(2007)   |

المجموعة الثانية وتشمل مجموعات متغيرات الربحية **Profitability** : وعددها ٤ عناصر وتشمل ٤ متغيرات تعكس بُعد الربحية، ويوضح الجدول رقم(٤) المتغيرات الفرعية وكذلك الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها الباحثة في تنمية هذه المتغيرات ، كما يلي :

جدول رقم(٤): مجموعة متغيرات الربحية

| المتغيرات الرئيسية | المتغيرات الفرعية   | المصادر  |
|--------------------|---|--|
| الربحية            | ١. العائد على الاستثمار<br>٢. معدل نمو حجم التعاقدات<br>٣. معدل إنجاز الاعمال<br>٤. معدل تخفيض التكاليف التشغيل | • Ambler et al ,(2001)<br>• O'Sullivan &Abela,(2007)<br>• Fernando&Karunanith,(2015)<br>• Wali et al ,(2015) |

واعتمدت الدراسة في قياس الربحية على طريقة الإقرار الشخصي المباشر حيث يُطلب من المستقضي منه تقييم الوضع الحالي للشركة التي يعمل بها من خلال ٤ خصائص تعكس بُعد الربحية بالمقارنة بأكبر منافس على مستوى الصناعة (Ambler et al , 2001; O'Sullivan & Abela, 2007 ; Fernando& Karunanith, 2015;Wali et al , 2015) كما تم الاعتماد على

مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس درجات ، حيث يشير الرقم (٥) إلى أن مستوى الربحية مرتفع جداً ، بينما الرقم (١) يشير إلى منخفض جداً ، ويشير الرقم (٣) الى متوسط .

• **متغير نوع ملكية الشركة:** حيث أكدت دراسة كل من ( Markus, 2009 : ابو طه، ٢٠١٢) أنها من أكثر خصائص الشركة تأثراً بمرونة عناصر وعمليات المنظمة ، حيث يمثل نوع ملكية الشركة في ( ملكيه عامة ، وملكيه خاصة ) ، تم قياس متغير نوع ملكية الشركة باستخدام سؤال مغلق النهاية ذو استجابات بديلة ، يستفسر عن نوع الشركة (عام أو خاص) .

**في ضوء ما تقدم ، تم تصميم نموذج يوضح المتغيرات التي ستقوم عليها الدراسة الميدانية وهي : مرونة العناصر والعمليات التنظيمية ، وكذلك متغير الربحية ، و نوع الملكية ( عام - خاص ) ، كما هو مبين في الشكل التالي رقم (١) .**

شكل رقم ( ١ ) : نموذج وصفي لمتغيرات الدراسة



المصدر: اعداد الباحثة

### طريقة جمع البيانات الأولية

تعتمد الدراسة الحالية بصفة رئيسة على قائمة الاستقصاء يتم توجيهها إلى أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات في الشركات الخاضعة للدراسة ، واشتملت القائمة على اربع صفحات ، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة والهدف منها وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء ، أما الصفحات الأخرى فقد أشتملت على ثلاث أسئلة رئيسة ، بحيث يختص السؤال الأول على قياس أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية ( ٣٣ عبارة ) ، والسؤال الثاني : يركز على قياس ربحية الشركات ( ٤ عبارات ) ، في حين تناول السؤال الثالث تحديد نوع ملكية القطاع ( عام - خاص ) .

### تقييم الثبات Reliability لمقاييس الدراسة

تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا على كل من مقياس أبعاد مرونة عناصر وعمليات المنظمة ، ومقياس الربحية وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من

المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة ، كما تم فحص معاملات الارتباط لجميع المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس ، وكذلك معاملات ألفا لكل مقياس إجمالي ، ولكل مجموعة من المجموعات التي يتكون منها على حدة ، حيث أظهرت النتائج أن معامل ألفا لمقياس أبعاد مرونة عناصر وعمليات المنظمة ككل حوالي ٩٨% وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية وذلك بعد استبعاد اثنين من المتغيرات لم يحققا المعيار ( معاملات ارتباط أقل من ٠.٣ ) ليصبح العدد ٣١ متغير بدلا من ٣٣ متغير

كما اظهرت النتائج أن معامل ألفا لمقياس الربحية ككل حوالي ٨٠% وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية ، بعد استبعاد متغير لم يتمكن من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده ( معاملات ارتباط أقل من ٠.٣ ) ولذلك تقرر استبعاده من المقياس وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها بُعد الربحية ٣ متغيرات بدلا من ٤ متغيرات .

### تقييم صدق Validity مقاييس الدراسة

لتقييم درجة الصدق Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة (ادريس، ٢٠١٢)، تقرر اتباع أكثر من طريقة :

- الطريقة الاولى : الصدق الظاهري Face Validity : والتي تتعلق بدرجة ما يبدو للباحثة من قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه ، ووفقا لهذه الطريقة تم اجراء مراجعة دقيقة مع بعض التعديلات للبنود المتعددة التي اشتمل عليها المقياس المستخدم في قائمة الاستقصاء الخاضع للتقييم، وكذلك تم إخضاع القائمة للتحكيم من قبل المختصين في أقسام إدارة الاعمال بكليات التجارة في عدد من الجامعات المصرية ، إلى جانب عرض القائمة على بعض القادة في شركات المقاولات الخاضعة للدراسة ، وللتعليق عليها ومراجعتها .

- الطريقة الثانية : صدق بنية المقياس Content Validity : ، ولقد تم تحقيق ذلك من خلال أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي EFA . وكات النتائج أن الأبعاد الرئيسة في البيانات الخاصة بأبعاد المرونة الاستراتيجية تمثلت في ٧ عوامل مستقلة تضم ٣١ متغيراً، أنظر الجدول رقم (٥) ، ولقد تم تحديد هذه المتغيرات لثُمثل العوامل السبعة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون ٠.٥ أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (إدريس، ٢٠٠٧) ، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧١.٠٤% من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل ، و تم استبعاد متغير واحد فقط لم يحقق شرط التحميل حيث كان معامل تحميله أقل من ٠.٥ ، كما تم دمج عنصر مرونة الثقافة ومرونة الهيكل التنظيمي .

جدول (٥): العوامل الرئيسة المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بأبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية  
مخرجات أسلوب تحليل العوامل (Factor Analysis)

| م  | المتغيرات الأصلية   | عامل (١) | عامل (٢) | عامل (٣) | عامل (٤) | عامل (٥) | عامل (٦) | عامل (٧) |
|----|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ١  | يسمح التصميم للهيكل التنظيمي للشركة بالتعديل فيه بسهولة   | ٠.٨٥٦    |          |          |          |          |          |          |
| ٢  | تستطيع الشركة تغيير عادات وقياسات العمل بسهولة  | ٠.٨٤٣    |          |          |          |          |          |          |
| ٣  | تتم الثقافة التنظيمية للشركة بالمرونة بما يكفي لمواجهة التغيرات البيئية                           | ٠.٨٣٢    |          |          |          |          |          |          |
| ٤  | يتم التعديل في الهيكل التنظيمي للشركة استجابة للتغيرات البيئية                                    | ٠.٨١٢    |          |          |          |          |          |          |
| ٥  | يتم التعديل في الهيكل التنظيمي بصفة دورية بناء على دراسات   | ٠.٨٠١    |          |          |          |          |          |          |
| ٦  | تتخلي الشركة بسهولة عن بعض المعتقدات لمواجهة تغير يحدث في البيئة                                  | ٠.٥١٤    |          |          |          |          |          |          |
| ٧  | يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة   | ٠.٥٠٨    |          |          |          |          |          |          |
| ٨  | يتمتع العاملون في الشركة بمهارات متعددة يتم استخدامها في وظائف مختلفة                             | ٠.٨٠٦    |          |          |          |          |          |          |
| ٩  | يسمح نظام إدارة الموارد البشرية بتحويل العاملين من وظيفة إلى أخرى بسهولة                          | ٠.٧٩٤    |          |          |          |          |          |          |
| ١٠ | يتميز نظام إدارة الموارد البشرية بالتكيف مع متطلبات العمل الدينامية                               | ٠.٧٥٨    |          |          |          |          |          |          |
| ١١ | يساعد تصميم نظام إدارة الموارد البشرية في الشركة على التكيف المستمر مع المتطلبات البيئية المتغيرة | ٠.٧٢١    |          |          |          |          |          |          |
| ١٢ | تستطيع إدارة الشركة التأثر على سلوك العاملين لتحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية                    | ٠.٦٥١    |          |          |          |          |          |          |
| ١٣ | تسعى الشركة سعياً جاداً نحو زيادة الحصص السوقية لها   | ٠.٧٥٠    |          |          |          |          |          |          |
| ١٤ | تسعى الشركة لدخول أسواق جديدة   | ٠.٦٤٧    |          |          |          |          |          |          |
| ١٥ | تسعى الشركة نحو التطوير المستمر في أساليب مواجهة المنافسين  | ٠.٦٤٤    |          |          |          |          |          |          |
| ١٦ | تتميز الشركة بسرعة الاستجابة لطلبات العملاء   | ٠.٦٤١    |          |          |          |          |          |          |
| ١٧ | يتوافق لدى الشركة أساليب اتصال حديثة ومتطورة مع العملاء   | ٠.٥٩٤    |          |          |          |          |          |          |
| ١٨ | تهدف الشركة إلى زيادة التعاقدات الجديدة   |          |          |          |          |          |          |          |

تابع جدول (٥) :العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بأبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية  
(مخرجات تحليل العوامل Factor Analysis)

| عامل<br>(٧) | عامل<br>(٦) | عامل<br>(٥) | عامل<br>(٤) | عامل<br>(٣) | عامل<br>(٢) | عامل<br>(١) | المتغيرات الأصلية   | م  |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|----|
|             |             |             | ٠.٧٤٠       |             |             |             | تسعي الشركة إلى التطوير المستمر في نظام تقديم المنتجات والخدمات             | ١٩ |
|             |             |             | ٠.٦٨١       |             |             |             | تسمح النظم الإنتاجية في الشركة بالتعديل في المنتجات والخدمات التي تقدمها    | ٢٠ |
|             |             |             | ٠.٦٧٧       |             |             |             | تستطيع الشركة تغيير حجم الطاقة الإنتاجية وفقا لظروف السوق                   | ٢١ |
|             |             |             | ٠.٦٣٨       |             |             |             | تتميز الشركة بتقديم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب                      | ٢٢ |
|             |             |             | ٠.٥٣٤       |             |             |             | تتسم الشركة بالقدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة                   | ٢٣ |
|             |             | ٠.٨٣٣       |             |             |             |             | تستطيع إدارة الشركة التعديل في شبكة الموردين بالإضافة أو بالاستبعاد         | ٢٤ |
|             |             | ٠.٨٢٩       |             |             |             |             | تحرص الشركة على وضع بدائل استراتيجية متنوعة لحظ التوريد بها                 | ٢٥ |
|             |             | ٠.٧٢٩       |             |             |             |             | يتميز تصميم سلاسل الإمداد في الشركة بالقدرة على استيعاب أي تغيرات محتملة    | ٢٦ |
|             | ٠.٦٨٦       |             |             |             |             |             | تتميز عمليات تطبيق القوانين والإجراءات في الشركة بالمرونة                   | ٢٧ |
|             | ٠.٦٦٥       |             |             |             |             |             | تستطيع إدارة الشركة التعديل في القوانين والإجراءات استجابة للتغيرات البيئية | ٢٨ |
| ٠.٧٧٠       |             |             |             |             |             |             | تسمح النظم المالية في الشركة بالتعديلات في بنود التكاليف                    | ٢٩ |
| ٠.٦٧٧       |             |             |             |             |             |             | يمكن للشركة إجراء التغييرات بسهولة في هيكل الأجر والحوافز                   | ٣٠ |
| ٠.٥١٧       |             |             |             |             |             |             | تتميز الشركة بامتلاكها مصادر التمويل متنوعة                                 | ٣١ |
| ٤.٧٧        | ٤.٨٧        | ٥.٦١٥       | ٧.٨         | ٩.٧٥        | ٩.٨٥        | ١١.٩٥       | نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج                                 |    |
| ٧١.٠٠٤      | ٦٦.٢٧       | ٦١.٤٠       | ٥٥.٧٩       | ٣١.٥٦       | ٢١.٧٩       | ١١.٩٥       | النسبة المتجمعة للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة              |    |

## معدل الردود على قوائم الاستقصاء

قامت الباحثة بتوزيع عدد ٣٧٦ قائمة استقصاء ، وتم الحصول على عدد ٢٤٠ قائمة ، بنسبة ردود قدرها ٦٣.٨% ، كما تم استبعاد ٢٧ قائمة لعدم صلاحيتها للتحليل نتيجة تحيزها الشديد أو لعدم اكتمالها ، ليبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ٢١٣ استمارة، ويرجع انخفاض معدلات الردود إلى الأسباب الي **طبيعة الوظيفة**: وما تفرضه من كثرة الانشغال، وضيق الوقت ، **طبيعة النشاط** حيث تفصل مواقع التنفيذ عن المواقع الإدارية ، في حين ترتبط أعمال معظم هؤلاء القادة بالإشراف على مواقع التنفيذ المختلفة ، مما يصعب التواصل معهم لاستيفاء القوائم التي تم توزيعها عبر مواقعهم الإدارية .

## نتائج تحليل البيانات واختبارات الفروض

يعرض هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن تساؤلات الدراسة :

■ **أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية بشركات المقاولات محل الدراسة** : يختص هذا الجزء بالإجابة على التساؤل الاول والمتعلق بمدي وجود اختلاف جوهري بين اتجاهات القيادات العليا لشركات المقاولات الخاضعة للدراسة نحو أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وفقا لاختلاف نوع ملكية الشركات ، والتحقق من صحة الفرض الاول للدراسة الذي ينص على : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات القيادات العليا في شركات المقاولات الخاضعة للدراسة نحو أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وفقا لاختلاف نوع الملكية ( عام - خاص ) .

ولتحقيق ذلك تم تطبيق اسلوب التمايز لمجموعتين Two-group Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين من القيادات العليا ،المجموعة الأولى تمثل شركات المقاولات العامة والمجموعة الثانية تمثل شركات المقاولات الخاصة ، وكانت النتائج على النحو التالي:

(١) دوال تحليل التمايز لمجموعتين ومصفوفة التقسيم وفقاً لأبعاد مرونة عناصر وعمليات المنظمة :تتمثل دوال تحليل التمايز وكذلك مصفوفة التقسيم على أساس أبعاد العناصر والعمليات التنظيمية في شركات المقاولات العامة والخاصة في الجدول الآتي رقم (٦) .

جدول (٦): دالة تحليل التمايز لمجموعتين ومصفوفة التقسيم بين شركات المقاولات العامة والخاصة  
وفقاً لأبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية

| Discriminant Function (دالة التمايز)         |                         |          |                |                 |                   |                 |          |
|--|-------------------------|----------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------|
| رقم الدالة                                   | قيمة<br>ايجن            | التباين  | معامل الارتباط | ويلكس<br>لامبدا | كا <sup>٢</sup> * | درجات<br>الحرية | المعنوية |
| ١  | ٣.٩٦٢                   | ١٠٠%     | ٠.٨٩٤          | ٠.٢٠٢           | ٣٣٢.٣٦٠           | ٥               | ٠.٠٠٠    |
| Discriminant Matrix                          |                         |          |                |                 |                   |                 |          |
| الإجمالي                                     | التنبؤ بعضوية المجموعات |          | المفردات       | نوع الملكية     |                   |                 |          |
|  | قطاع خاص                | قطاع عام |                |                 |                   |                 |          |
| ١١١  | ٠                       | ١١١      | ١١١            | قطاع عام        |                   |                 |          |
|  | (٠%)                    | (١٠٠%)   |                |                 |                   |                 |          |
| ١٠٢  | ٩٨                      | ٤        | ١٠٢            | قطاع خاص        |                   |                 |          |
|  | (٩٦.١%)                 | (٣.٩%)   |                |                 |                   |                 |          |
| ٢١٣  | ٩٨                      | ١١٤      | الاجمالي       |                 |                   |                 |          |
|  | (٤٦%)                   | (٥٤%)    |                |                 |                   |                 |          |
| النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٩٨.١% |                         |          |                |                 |                   |                 |          |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١

أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة قوية (معامل الارتباط يمثل ٠.٨٩) بين نوع ملكية الشركة (قطاع عام - قطاع خاص) وبين اتجاهات القيادات العليا بها نحو أبعاد مرونة عناصر وعمليات المنظمة، وأن هناك تفاوتاً بين اتجاهات هؤلاء القادة نحو إدراكهم لتلك الأبعاد (نسبة التباين التي أمكن تفسيرها في النموذج ١٠٠% في تحليل التمايز المتعدد)، وأن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للقادة في شركات المقاولات العامة والخاصة وفقاً لاتجاهاتهم نحو أبعاد تلك العناصر والعمليات تمثل (٩٨.١%) وهذه النسبة تعتبر مرتفعة وتكفي للتمييز بين هذه الشركات، وهذا يعني أن هناك نسبة (١.٩%) فقط من مجموع هؤلاء القادة تتشابه اتجاهاتهم نحو أبعاد مرونة عناصر وعمليات المنظمة، كما أصبح التقسيم الدقيق للقيادات العليا في شركات المقاولات العامة والخاصة الخاضعة للتحليل وفقاً لمدي تطبيق أبعاد مرونة عناصر وعمليات المنظمة هي (٥٤%)، (٤٦%) على التوالي من إجمالي المجتمع ككل.

، كما أمكن تحديد الأهمية النسبية للأبعاد الأكثر قدرة على التمييز بين شركات المقاولات العامة والخاصة ، وقد اشتملت على ٥ عناصر ، و هي ( مرونة التمويل ، ومرونة القوانين والإجراءات ، والمرونة السوقية ، ومرونة الموارد البشرية ، ومرونة الثقافة والهيكل التنظيمي ) ، وكما في جدول ( ٧ ) ، حيث تأتي في مقدمة العوامل الأكثر قدرة على التمييز بين شركات المقاولات العامة والخاصة من حيث أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية ، امتلاك مصادر تمويل متنوعة ( معامل التمايز ٠.٣٧٣ ) ، في حين تتجح العناصر الأربعة المتبقية في التمييز بين شركات المقاولات العامة والخاصة من حيث أبعاد المرونة للعناصر والعمليات التنظيمية ولكن بدرجات أقل .

جدول رقم ( ٧ ) : الوسط الحسابي ومعاملات التمايز بين شركات المقاولات العامة والخاصة الخاضعة للدراسة وفقا لأبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية (مخرجات تحليل التمايز لمجموعتين - Two

### (group Discriminant Analysis

| معامل التمايز | الوسط الحسابي **             |                              | أبعاد مرونة عناصر وعمليات المنظمة الأكثر قدرة على التمييز بين المجموعتين        |
|---------------|------------------------------|------------------------------|---|
|               | المجموعة (٢)<br>القطاع الخاص | المجموعة (١)<br>القطاع العام |   |
| * ٠.٣٧٣       | ٤.٢١                         | ٢.٦٣                         | تتميز الشركة بامتلاكها مصادر للتمويل متنوعة                                     |
| * ٠.٢٣٨       | ٣.٣١                         | ٢.٢٢                         | تستطيع إدارة الشركة التعديل في القوانين والاجراءات استجابة للتغيرات البيئية     |
| * ٠.٢٢٠       | ٤.٢٦                         | ٣.٣٢                         | تسعي الشركة سعيا جادا نحو زيادة الحصة السوقية لها                               |
| * ٠.٢١١       | ٤.٠٨                         | ٣.١٠                         | تستطيع إدارة الشركة التأثير على سلوك العاملين لتحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية |
| * ٠.٢٠٥       | ٤.٠٣                         | ٢.٩٥                         | يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة   |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠٠١ وفقاً لاختبار F-Test .

\*\* الوسط الحسابي لقيم المقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة المكون من خمس درجات حيث يشير الرقم (٥) الي الموافقة التامة ، ويشير الرقم (١) الي عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

كما أظهرت النتائج لتحليل الاتجاهات التقويمية للقيادات العليا في شركات المقاولات الخاضعة للدراسة فان قيمة الوسط الحسابي لإجاباتهم نحو ابعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية تمثل (٣.١٥) ، (٣.٩٩) بالنسبة لشركات القطاع العام والقطاع الخاص على التوالي ، وبذلك يتضح أن شركات المقاولات العاملة في القطاع الخاص هي الأكثر تطبيقاً لأبعاد مرونة عناصر وعمليات

التنظيمية ، وبمقارنة المتوسط الحسابي لاتجاهات القيادات العليا نحو كل بُعد يتضح البعد الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الشركات ، أمكن التوصل إلى وصف مقارن بين هذه الشركات من حيث درجة إدراكهم لأبعاد مرونة تلك العناصر والعمليات .

وفيما يتعلق بشركات المقاولات الخاصة فإن القيادات العليا بها أكثر ممارسة لخمسة أبعاد من ابعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية المتمثلة في ٥ عوامل كما هي موضحة في الجدول السابق

وبناء على ما سبق فقد تقرر رفض الفرض العدمي (الفرض الفرعي الاول ) ، وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية ، بعد ان تبين من نتائج تحليل التمايز لمجموعتين أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين شركات المقاولات (الخاصة - العامة ) الخاضعة للدراسة على اساس الاتجاهات التقييمية للقيادات العليا نحو أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية ، ولقد اعتمد هذا القرار على كل من قيمة ويلكس لمد ( ٠.٢٠٢ ) جدول (٦) ، كما كانت قيمة كأي المحسوبة (٣٣٢.٣٦) بدرجة حرية (٥) تفوق نظيرتها الجدولية (٢٤.٣٢٢) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ (إدريس وآخرون ، ٢٠٠٦) ، كما تم رفض نفس الفرض العدم لعدد ٥ متغيرات مأخوذة بصورة فردية ، وذلك لقدرة كل منهم على التمييز بين شركات المقاولات العامة والخاصة عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠٠١ طبقاً لاختبارات F-test ، وان هذا الاختلاف تم تفسيره لصالح شركات المقاولات الخاصة جدول (٧) .

### العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ومستوى ربحية شركات المقاولات الخاضعة للدراسة

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة ، الخاص بالعلاقة بين أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية (المرونة الانتاجية ، والمرونة السوقية ، ومرونة الموارد البشرية ، ومرونة الهيكل التنظيمي ، ومرونة الثقافة التنظيمية ، ومرونة سلاسل الامداد ، ومرونة التمويل ، ومرونة الإجراءات والقوانين) وبين مستوى ربحية لشركات المقاولات الخاضعة للدراسة ، والتحقق من صحة الفرض الثاني الذي ينص علي " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وربحية شركات المقاولات الخاضعة للدراسة ، قد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد MRA بطريقة STEPWISE وطريقة Enter امكن الإجابة على التساؤل السابق ، على النحو الموضح ادناه .

حيث أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وبين مستوى ربحية شركات المقاولات الخاضعة للدراسة (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تعتبر قوية حيث تمثل ٨٣% (وفقا لمعامل الارتباط المتعدد). كما ان ممارسة أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية في شركات المقاولات الخاضعة للدراسة يمكن أن يفسر نسبة مرتفعة نسبيا (حوالي ٦٧% وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى الربحية لتلك الشركات.

جدول رقم (٨): نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وربحية شركات المقاولات الخاضعة للدراسة (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد) (Multiple Regression Analysis)

| معامل<br>الانحدار<br>Beta | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل<br>الارتباط<br>R | ابعاد مرونة عناصر وعمليات المنظمة<br>(الأكثر تأثيرا على مستوى ربحية الشركات) |
|---------------------------|------------------------------------|------------------------|--|
| ٠.٧١٧                     | ٠.٥١                               | ٠.٧١                   | تتميز الشركة بامتلاكها مصادر للتمويل متنوعة                                  |
| ٠.٣٧٥                     | ٠.٦٠                               | ٠.٧٧                   | تتمتع الشركة بالقدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة                   |
| ٠.٢١٢                     | ٠.٦٢                               | ٠.٨٩                   | تستطيع ادارة الشركة التعديل في القوانين والاجراءات استجابة للتغيرات البيئية  |
| ٠.١٨٥                     | ٠.٦٤                               | ٠.٨٠                   | تسعى الشركة نحو التطوير المستمر في أساليب مواجهة المنافسين                   |
| ٠.١٥١                     | ٠.٦٥                               | ٠.٨١                   | يسمح التصميم للهيكل التنظيمي للشركة بالتعديل فيه بسهولة                      |
| ٠.١١٣                     | ٠.٦٦                               | ٠.٨٢                   | يتميز نظام إدارة الموارد البشرية بالتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية        |
|                           |                                    | ١٨٤ ، ٢٨               | درجات الحرية   |
|                           |                                    | ٠.٨٣                   | معامل الارتباط في النموذج R  |
|                           |                                    | ٠.٦٧                   | معامل التحديد R <sup>2</sup>   |
|                           |                                    | ١٤.٥٠١                 | قيمة F   |
|                           |                                    | ٠.٠٠٠                  | مستوى المعنوية   |

\*مستوى الدلالة عند ٠.٠١ طبقا للاختبارات t-Test

كما أظهرت نتائج أسلوب الانحدار المتعدد أن هناك ست متغيرات فقط تمثل أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية (مرونة التمويل ، المرونة الانتاجية ، مرونة القوانين والإجراءات ، المرونة السوقية ، مرونة الهيكل والثقافة لتنظيمية ، مرونة الموارد البشرية) وتتمتع دون غيرها بعلاقات ذات دلالة احصائية بينها وبين ربحية شركات المقاولات الخاضعة للدراسة ، و أن الأبعاد الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى الربحية للشركات الخاضعة للدراسة مرتبة حسب درجة أهميتها ، حيث تأتي في المقدمة تتميز الشركة بامتلاكها مصادر للتمويل متنوعة (0.717)، تتسم الشركة بالقدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة (0.375) تستطيع إدارة الشركة التعديل في القوانين والإجراءات استجابة للتغيرات البيئية (0.212) ،تسعي الشركة نحو التطوير المستمر في أساليب مواجهة المنافسين (0.185) ، يسمح التصميم للهيكل التنظيمي للشركة بالتعديل فيه بسهولة (0.151) ،يتميز نظام إدارة الموارد البشرية بالتكيف مع متطلبات العمل (0.113) كما هو موضح بالجدول رقم (8).

**وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض الفرض العدم** ولقد تم قبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية. وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية بين مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وربحية الشركات عند مستوى معنوية 0.01 وفقاً لاختبارات F.test ، كما تم رفض الفرض العدم لسته متغيرات فقط وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين مستوي الربحية ، عند مستوى معنوية 0.01 وفقاً لاختبارات t.test.

**من ضوء ما سبق** يتضح أن تحسين معدلات الربحية لشركات المقاولات الخاضعة للدراسة يرتبط بضمن تحقيق المرونة للعناصر والعمليات التنظيمية ، وأن أكثر العناصر تفسيراً لاختلاف مستوى الربحية هي : مرونة نظم التمويل ،ومرونة الإنتاج ،ومرونة الإجراءات والقوانين ،والمرونة السوقية ، وكذلك مرونة الهيكل ومرونة الثقافة التنظيمية ،و مرونة الموارد البشرية .

### مناقشة نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب إدارة شركات المقاولات في مصر ، وهي:

(1) تختلف شركات المقاولات الخاضعة للدراسة في درجة تطبيقها لأبعاد المرونة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف نوع الملكية (عام ،وخاص ) ، حيث تتميز شركات المقاولات التابعة للقطاع الخاص بأنها الأكثر تطبيقاً لأبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية بالمقارنة بشركات

المقاولات التابعة للقطاع العام ، فنجد أن الشركات الخاصة أكثر تطبيقاً لخمس أبعاد من مرونة العناصر والعمليات التنظيمية المتمثلة في (مرونة التمويل ، مرونة القوانين والإجراءات ، والمرونة السوقية ، ومرونة الموارد البشرية ، ومرونة الثقافة والهيكل).

**وتعتقد الباحثة أن التفوق الواضح لشركات المقاولات التابعة للقطاع الخاص على شركات القطاع العام في تطبيق أبعاد مرونة العناصر والعمليات التنظيمية ، يعود إلى عدم توافر مقومات التطبيق اللازمة في الشركات العامة، مثل توافر الخبرات الإدارية المتخصصة ، والأساليب الإدارية الحديثة ، وطرق الإنتاج المتطورة ، والمناخ التنظيمي الملائم ، وغيرها من المقومات ، بالإضافة إلى أن القطاع العام مكبل بالعديد من القيود التي تحد من حريته عند تطبيق تلك الأبعاد.**

(٢) توجد علاقة معنوية بين مرونة العناصر والعمليات التنظيمية وبين مستوى ربحية شركات المقاولات الخاضعة للدراسة، وهذه العلاقة طردية ، أي كلما زادت مرونة عناصر وعمليات للشركة ، كلما زادت معدلات الأداء التسويقي لتلك الشركات ، كما أن أهم متغيرات مرونة عناصر وعمليات المنظمة الأكثر قدرة على تفسير التباين في ربحية الشركات هي : مرونة التمويل ، المرونة الانتاجية ، ومرونة القوانين والإجراءات ، المرونة السوقية ، مرونة الهيكل التنظيمي ، ومرونة الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات منها *Bhattacharya & Doty, 2005; Das , 2001 ; Olhager , 1993; Nejad et al, 2013; Rud et al , 2008;* (العطوي ، ٢٠١١) .

### توصيات الدراسة

أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع معدلات الربحية لشركات المقاولات في مصر، من خلال التطبيق الفعال لمرونة العناصر والعمليات التنظيمية ، وكذلك توصيات ببحوث مستقبلية كما يلي :

### توصيات لشركات المقاولات في مصر

من خلال نتائج الدراسة يمكن توجيه مجموعة من التوصيات خاصة للقيادات في شركات المقاولات في مصر لتحقيق مستويات ربحية متقدمة من خلال تحقيق المرونة للعناصر والعمليات التنظيمية، وهي كما يلي :

- ١) التأكيد على قدرة الشركة على تغيير حجم الطاقة الإنتاجية وفقاً لظروف السوق، وظروف العرض والطلب.
- ٢) يجب على تلك الشركات الاعتماد على نظم إنتاجية مرنة ، بما يضمن سهولة إدخال التعديلات بشكل مستمر في تشكيلة الخدمات والمنتجات التي تقدمها ، بالاعتماد على الآلات والمواد الحديثة والمتطورة ، وكذلك نظم الانتاج الحديثة التي تكفل انسيابه العمليات الإنتاجية .
- ٣) يجب على إدارة شركات المقاولات في مصر الدخول في مشاريع مشتركة أو الاندماج فيما بينها وخاصة الشركات التابعة للقطاع الخاص ، فهي الأكثر احتياجا لتكوين التكتلات الضخمة مما يزيد قدرتها على مواجهة التهديدات وللوقاية من الآثار السلبية للتغيرات البيئية .
- ٤) كما يجب على إدارة شركات المقاولات المصرية الخروج إلى السوق الإقليمي أو العالمي ، من خلال إقامة فروع خارجية وتقديم الدعم اللازم لها ، حتي يُمكنها من مواجهه أكثر فعالية للتهديدات ، و الحد من الآثار السلبية للتغيرات السوقية او التخفيف من حدتها .
- ٥) كما يجب على دعم التوجه التسويقي للشركة بجميع عناصرها وعملياتها ، و تصميم الهياكل التسويقية المتكاملة ، ودعم الأنشطة التسويقية المختلفة ، كتصميم الحملات الإعلانية الموسعة ، وكذلك استخدام طرق فعالة ومرنة لعملية تسعير التعاقدات لتواكب أسعار السوق ، مما يعمل على توسيع الحصة السوقية ، وزيادة حجم التعاقدات ، وتأكيد وجود الشركة في السوق .
- ٦) العمل على توافر مواقع الكترونية للشركة يتم تصميمها بشكل فعال ، تتيح عرض جميع البيانات والمعلومات الحديثة للمتعاملين مع الشركة ، وكذلك توضيح سبل التواصل ، مع توفير إمكانية تلقي العروض وإبرام العقود للمشاريع المختلفة ، والدخول في مناقصات، لضمان الوصول الأسرع للعملاء ، واقتناص الفرص ، ومواكبة التطورات التكنولوجية ، وهو ما يحتاجه الواقع ويفرضه المستقبل .
- ٧) السعي نحو الحفاظ على العملاء الحاليين للشركة ، عن طريق توفير وسائل اتصال حديثة ومتطورة ، وتحقيق سرعة الاستجابة لطلباتهم ، وتقديم كل ما هو ممكن وجديد لهم لضمان رضا العملاء والولاء للشركة .
- ٨) ضرورة العمل على نحو زيادة الحصة السوقية ، عن طريق دخول أسواق جديدة أو تقديم خدمات إضافية كخدمة الصيانة للمنشآت ، او الاستشارات الهندسية ، أو اقامة الورش الصناعية لإنتاج الآلات والمعدات اللازمة للعمليات الإنتاجية ، أو تحويل هذه الورش إلى مصانع لخدمة

السوق ، أو إنتاج المواد الخام اللازمة للصناعة ، أو إضافة أنشطة جديدة كالأستثمار العقاري وما يتضمنه من أنشطة مختلفة كسواء الأراضي وإنشاء المشاريع المختلفة عليها وتسويقها .

٩) ينبغي أن تعي إدارة تلك الشركات حجم المنافسة ، والبحث عن الأساليب المناسبة لمواجهة المنافسين ، والعمل على التطوير المستمر لها .

١٠) كما يجب على إدارة شركات المقاولات العمل على محاولة الخروج من نطاق المنافسة الحادة بالدعم المستمر لعمليات الإبداع والابتكار ، وخاصة في الأنشطة المتعلقة بتصميم المشاريع وتنفيذها ، وكذلك إقامة مراكز خاصة للبحوث في محاولة لتقديم الجديد والمتطور من المواد والخامات وغيرها من مستلزمات العمليات الإنتاجية.

١١) ضرورة تصميم نظام لإدارة الموارد البشرية قادر على التكيف المستمر مع المتطلبات البيئية المتغيرة ، يسمح بجلب عمالة جديدة ، أو الاستغناء أو التحويل من وظيفة إلى أخرى دون حدوث خلل يؤثر سلباً على نتائج الأعمال .

١٢) ضرورة العمل على أن يكتسب العاملون مهارات متعددة ، حتى يمكن استخدامها في وظائف مختلفة ، وكذلك العمل على رفع كفاءة المهندسين والمشرفين والفنيين ، وعدم الاكتفاء بمراكز التدريب الداخلية ، بل وإقامة الاتفاقيات مع شركات عالمية تكفل تدريب هؤلاء العاملين على أحدث الأساليب الإنتاجية المختلفة .

١٣) يجب مراعاة المرونة في تصميم الهيكل التنظيمي للشركة ، بحيث يسمح بإدخال التعديلات اللازمة كالدمج أو الفصل أو الإلغاء أو الإضافة لبعض الأنشطة والوظائف ، وفقاً لمتطلبات الاستجابة للتغيرات البيئية .

١٤) ضرورة الاعتماد على هيكل تنظيمي أفقي ، فهو الأكثر قدرة على مواكبة التغيرات ، وهو الأسرع في تطوير القرارات وتنفيذها ، وأنه أكثر أشكال الهياكل التنظيمية قبلاً بين الشركات الناجحة .

١٥) يجب أن يكون التعديل في الهيكل التنظيمي بصفة دورية وبناء على دراسات شاملة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

١٦) دعم مرونة الثقافة التنظيمية للشركة ، بحيث يمكنها التخلي عن بعض المعتقدات ، أو تغيير عادات وتقاليد العمل لمواجهة التغيرات البيئية ، وذلك من خلال سعي الإدارة لتوفير آليات تنقيفية فعالة مثل : المشاركة في المعرفة ، والتدريب الوظيفي الشامل ، وإجراءات العمل غير التقليدية ، ووضوح الثقافة ، وتحفيز المديرين نحو الالتزام بالمرونة ، واستقدام مديريين جدد يملكون

منظورات إدراكية جديدة، وإنشاء فرق عمل يحظى أعضاؤها بالقبول بين العاملين في المنظمة للترويج للقيم الثقافية المتجددة .

١٧) ضرورة الاهتمام بتحقيق المرونة في سلاسل الإمداد ، من خلال وضع بدائل استراتيجية متنوعة لخطط التوريد ، و مراعاة المرونة في تصميم سلاسل الإمداد بحيث تسمح باستيعاب أي تغيرات محتملة كالتعديل في شبكة الموردين بالإضافة أو بالاستبعاد ، فتتوفر القدرة على إضافة الموردين القادرين على إمداد المنظمة بالمواد اللازمة بالسرعة المناسبة ، والاستجابة السريعة للتغيرات في الكمية ، وكذلك مراعاة مرونة التصميم للمشاريع فهي هامة لتقليل التكاليف ولمقابلة احتياجات العملاء، والاعتماد على نظام الإمداد الإلكتروني باستخدام شبكة الإنترنت ،لما له دوره الإيجابي في تقليل التكاليف ، وزيادة المرونة والفاعلية لسلاسل الإمداد .

١٨) ضرورة التأكيد على تحقيق مرونة التمويل ، من خلال امتلاك مصادر متنوعة للتمويل ، وكذلك القدرة على إدخال التعديلات اللازمة في النظم المالية وبنود التكاليف ، و القدرة على إدخال التعديلات اللازمة في هيكل الأجور والحوافز وفقا لما تقتضيه إجراءات الاستجابة للتغيرات البيئية .

١٩) التأكيد على أهمية مرونة تطبيق القوانين والإجراءات ، وكذلك القدرة على إدخال التعديلات في القوانين والإجراءات استجابة للتغيرات البيئية ، وعلى شركات القطاع العام ضرورة إعداد دراسة شاملة للقوانين والإجراءات المتبعة داخل الشركات ، والوقوف بمنتهى الجدية على النقاط غير المرنة ، وإجراء التعديلات بما يكفل المرونة الدائمة للقوانين وموادها ، وبما يضمن التغيير في تلك القوانين استجابة للتغيرات البيئية .

### توصيات ببحوث مستقبلية

حاولت الدراسة أن تقدم إطارا أكثر شمولاً لمفهوم المرونة للعناصر والعمليات التنظيمية ، و الكشف عن العلاقة بين تلك العناصر والعمليات المختلفة ومستوى الربحية في شركات المقاولات في مصر، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها ، تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية ، ومن هذه المجالات البحثية ، ما يأتي:

- تطبيق المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والخاصة بأبعاد مرونة عناصر وعمليات المنظمة و مستويات الربحية في منظمات أخرى كالمنظمات الخدمية ، مثل المنظمات الصحية ، والتعليمية ، والبنوك ، والفنادق ، والاتصالات ، والمنظمات الامنية وبورصة الأوراق

- المالية ، وكذلك المنظمات الإنتاجية كشركات الأدوية ،والغزل والنسيج ،والحديد والصلب ، والصناعات الإلكترونية ،و غيرها .
- استخدام متغيرات وسيطة في العلاقة ما بين مرونة العناصر والعمليات التنظيمية والربحية ، كالتعلم التنظيمي ،وإدارة المعرفة ، وإدارة الجودة الشاملة ،وغيرها .
  - الاهتمام بالعلاقة بين مرونة العناصر والعمليات التنظيمية ومفاهيم أخرى مثل الميزة التنافسية ،وعمليات إدارة المعرفة ،والتعلم التنظيمي ،وإدارة المخاطر ،و الجودة الشاملة ،وريادة المنظمة ، التمكين الوظيفي ،وغيرها .
  - محاولة البحث عن متغيرات لها القدرة على تحسين ربحية المنظمات سواء في قطاع المقاولات أو غيره من القطاعات .
  - اجراء الدراسات المقارنة بين أداء شركات المقاولات المصرية وشركات مقاولات عربية أو أجنبية وذلك من حيث الربحية او الحصة التسويقية ، أو من حيث درجة تبني مفهوم المرونة بشكل عام .
  - المزيد من البحث في قطاع المقاولات في مصر ، نظرا لأهميته البالغة فهو قاطرة الاقتصاد الوطني ، بحيث تكون هذه البحوث متضمنة تطبيق الأساليب الادارية الحديثة على مستوى الشركة ككل أو على مستوى الموارد البشرية ، وسلاسل الإمداد ، ونظم التمويل ، ونظم الإنتاج ..... وغيرها ، سعيا نحو مستويات أعلى من الأداء .
- وفي ضوء** نتائج تحليل العلاقة بين ابعاد مرونة العمليات والعناصر التنظيمية وربحية الشركات ،تقدم الدراسة خطة تنفيذية لدعم وتعزيز مستوي الربحية لدي شركات المقاولات في مصر من خلال التطبيق الفعال لمرونة العمليات والعناصر التنظيمية ، كما يوضح الجدول (٩):

دور مرونة العناصر والعمليات التنظيمية في دعم ربحية المنظمات  
دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مصر

د. جمال الدين محمد المرسي  
د. امانى حسين احمد العمواي

جدول (٩): خطة تنفيذية لدعم لشركات المقاولات في مصر من خلال التطبيق الفعال لأبعاد المرونة الاستراتيجية

| مجال التوصية       | التوصية  | تحقيق مرونة عناصر وعمليات المنظمة  |
|--------------------|--|--|
| مجال التوصية       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توافر القدرة على تغيير حجم الطاقة الإنتاجية وفقاً لظروف السوق.</li> <li>• ضمان القدرة على التعديل في النظم الإنتاجية.</li> <li>• تسليم المشروعات في الميعاد المحدد .</li> <li>• القدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة .</li> <li>• السعي الجاد نحو زيادة الحصص السوقية للشركة .</li> <li>• زيادة التعاقدات الجديدة .</li> <li>• الخروج إلى السوق الإقليمي أو الدولي.</li> <li>• السعي نحو دخول أسواق جديدة.</li> <li>• توفير أساليب اتصال حديثة ومتطورة مع العملاء .</li> <li>• سرعة الاستجابة لطلبات العملاء .</li> <li>• التطوير المستمر في أساليب مواجهة المنافسين.</li> <li>• تصميم نظام إدارة الموارد البشرية يسمح بالكثيف المستمر مع المتطلبات البيئية المتغيرة، ومتطلبات العمل اليناميكية.</li> <li>• القدرة على تحويل العاملين من وظيفة إلى أخرى بسهولة.</li> <li>• العمل على اكتساب العاملين مهارات متعددة ليتم استخدامها في وظائف مختلفة.</li> <li>• القدرة على التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية .</li> <li>• العمل على تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي للشركة ، بحيث يسمح بالتعديل فيه وفقاً للتغيرات البيئية.</li> <li>• التعديل في الهيكل التنظيمي بصفة دورية بناء على دراسات</li> <li>• التخلي عن المعتادات التي تعوق استجابة الشركة للمتغيرات البيئية .</li> <li>• القدرة على تغيير عادات وتقاليد العمل .</li> <li>• تحقيق مرونة الثقافة التنظيمية بما يكفي لمواجهة التغيرات البيئية</li> <li>• تصميم سلاسل إمداد مرنة قادرة على استيعاب أي تغيرات محتملة ، كالتعديل في شبكة الموردين بالإضافة أو بالاستبعاد .</li> <li>• استخدام شبكة الإنترنت في عمليات الإمداد والشراء</li> <li>• وضع بدائل استراتيجية متنوعة لخطط التوريد للشركة.</li> <li>• العمل على تحقيق مرونة النظم المالية بحيث تسمح بالتعديلات في بنود التكاليف .</li> <li>• امتلاك مصادر للتمويل متنوعة</li> <li>• العمل على تحقيق المرونة في تطبيق القوانين والإجراءات</li> <li>• القدرة على التعديل في القوانين والإجراءات لتحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ قيادات متغيرة تتوافر فيها الخصائص التالية:-</li> <li>■ الإيمان بأهمية المرونة الاستراتيجية .</li> <li>■ القدرة على وضع الخطط الفعالة ،وكذا قدرتهم واستعدادهم لتطوير بدائل العمل الخاصة بتلك الخطط.</li> <li>■ مهارات إدارية خاصة ، كالقدرة على إدارة الغموض والتناقض ، وتوسيع مجال التحليلات ، والتأكيد على الأنشطة التي تسهل التفاعل السريع مع المتغيرات.</li> <li>■ مخصصات مالية كافية لتجنب المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة ، ولتفعيل مرونة المنظمة.</li> <li>■ قواعد بيانات شاملة يتم تحديثها باستمرار .</li> <li>■ شبكة معلومات داخلية خاصة بالشركة ومتاحة لجميع العاملين ، بالإضافة الي شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).</li> <li>■ خطوط اتصال مفتوحة مع مصادر الحصول على المعلومات الحيوية من البيئة</li> <li>■ خبراء لتدريب المديرين والعاملين على تبني التوجه المرن في أعمالهم.</li> </ul> |
| المسؤول عن التنفيذ | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإدارة العليا وادارة التخطيط والمتابعة ، وبالتنسيق مع باقي الإدارات بالشركة بالإضافة الي التنسيق مع الموردين والتواصل العملاء المساهمين</li> </ul>   |  |

## مراجع الدراسة

## أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم ، محمد محمد ، (٢٠١٠)، "إدارة الموارد البشرية في إطار منظومة إدارة الجودة" ، دار الخوالي للطباعة، طنطا،.
٢. أبو طه ، نهي احمد ، (٢٠١٢)، اثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي -دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
٣. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، (٢٠٠٣) ، *المدخل الحديث في الإدارة العامة*، ، الدار الجامعية،.
٤. \_\_\_\_\_ ، (٢٠١٢)، معوقات ادارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقا لادراكات القيادات الاكاديمية ،دراسة تطبيقية ، *مجلة آفاق جديدة* ،جامعة المنوفية ،السنة (٢٤) ،العدد(١).
٥. \_\_\_\_\_ ، احمد عبدالله اللح ،وجيه عبد الستار نافع(٢٠٠٦) ،المناخ التنظيمي واثره على الاداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية ، مجلة آفاق جديدة ،جامعة المنوفية ،العدد ٤، ٣ .
٦. \_\_\_\_\_ والمرسي ،جمال الدين محمد ،(٢٠٠٥)، *"التسويق المعاصر"* ، الدار الجامعية ،الإسكندرية .
٧. \_\_\_\_\_ و \_\_\_\_\_ ، (٢٠٠٦)، *الإدارة الاستراتيجية* "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
٨. \_\_\_\_\_ و \_\_\_\_\_ ،(٢٠٠٩)، *الادارة الاستراتيجية للشراء والامداد* "، الدار الجامعية .
٩. العطوي ،مهند حميد ياسر ،(٢٠١١)، اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال ،دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف ،العراق.
١٠. السلمي، على ،(١٩٨٨)"*السلوك التنظيمي*" ، دار غريب للطباعة ، القاهرة .
١١. المجالي ،محمد كايد محمد ، (٢٠١٢)، اثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
١٢. المرسي ، جمال الدين محمد ،(٢٠٠٦)، *"الثقافة التنظيمية والتغيير"* ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

١٣. المعاضيدي ، معن وعد الله و أيمن جاسم محمد الطائي ، ( ٢٠١١ ) ، إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي ، *مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والاقتصاد* ، جامعة الموصل العدد ١٠٥ ، مجلد ٣٣ .

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

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),P.1.
2. Abuzaid , Ahmad Nassr (2014). The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: An Applied Study on the Jordanian Manufacturing Companies .*European , Journal of Business and Management Vol.6, No.5,PP.167-176.*
3. Al-Tamimi, H., & Hussein, A. (2010). Factors Influencing Performance of the UAE Islamic and Conventional National Banks. *Global Journal of Business Research*, 4(2),PP. 1-9.
4. Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S., & Riley, D. (2001), *Assessing Market Performance: The Current State of Metrics*, Center for Marketing Working Paper, London Business School (01-903).
5. . Anand, G., & Ward, P. T. (2004). Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments. *Production and Operations Management*, 13(4),PP. 369-385.
6. Antikarov, V. (2012). Enterprise Risk Management for Nonfinancial Companies: From Risk Control and Compliance to Creating Shareholder Value. Available at SSRN2571500,PP.1-17.
7. Armstrong, J. S., & Green, K. C. (2007). Competitor- Oriented Objectives: the Myth of Market Share . *International Journal of Business.*(12). ,PP. 117-136.
8. Asikhia, O. (2009). Market-focused Strategic Flexibility among Nigerian Banks. *African Journal of Marketing Management*,2(2),PP.18-28.
9. \_\_\_\_\_ , (2011), Strategic Flexibility and Market Performance of SMEs in Nigeria, *Journal of Management and Enterprise Development*, 10( 1),pp.72-91.
10. Awwad, A. S. (2009). the Influence Of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: An Empirical Study On The Jordanian Manufacturing Companies. *Jordan Journal Of Business Administration*, 5(3),PP.415-431.

11. Baker, j. (1996).Agility and flexibility: What's the difference. Cranfield School of Management working paper , 5 (2).PP.1-55.
12. Beach, R., Muhlemann, A. P., Price, D. H., Paterson, A., & Sharp, J. A. (2000). Manufacturing Operations and Strategic Flexibility: Survey and Cases. International Journal of Operations & Production Management, 20(1), PP.7-30.
13. Bhandari, G., Bliemel, M., Allan, H., & Hassanein, K. (2004). Flexibility in Business Strategies: A Requirement for Success. Global Journal of Flexible Systems Management, 5(2/3),P. 11.
14. Bhattacharya, M., & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. Journal of Management, 31(4), PP.622-640.
15. Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility During Business Model Innovation. Journal of Management Studies, 49(2), 279-305.
16. Borhanazad, A. (2012). Improved Sourcing Flexibility through Strategic Procurement-A Case Study in a Global Manufacturing Company. Master of Science Thesis. KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management,PP.2-107.
17. Călin, G. (2007). Strategies for Increasing Marketing Flexibility: An Application of the Service Dominant logic. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 18(4),PP.685.689.
18. Cardin, M. A., Steer, S. J., Nuttall, W. J., Parks, G. T., Gonçalves, L. V., & de Neufville, R. (2010). Minimizing the Cost of Innovative Nuclear Technology Through Flexibility: the Case of a Demonstration Accelerator-Driven Subcritical Reactor Park. August EPRG Working Paper 1018 Cambridge Working Paper in Economics 1037 ,PP.1-20.
19. Chandra, P. (1977). "Financial Management". Tata McGraw-Hill Education.
20. Das, A. (2001). Towards theory Building in Manufacturing Flexibility. International journal of production research, 39(18),PP. 4153-4177.
21. Das, T. K., & Elango, B. (1995). Managing Strategic Flexibility: key to Effective Performance. Journal of General Management, 20(3), PP.60-60.
22. De Toni, A., & Tonchia, S. (2005). Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities. Omega, 33(6),PP. 525-540.
23. Dreyer, B., & Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, Flexibility, and

- Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business Research*, 57(5), PP. 484-494.
24. Evans, J. S. (1991). Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: a Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), PP. 69-89.
  25. Feifei, Y. U. (2012). Strategic Flexibility, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), P. 1711.
  26. Fellenz, M. R. (2000). Flexibility in Management Theory: Towards Clarification of an Elusive Concept. Available at SSRN 1098111. PP.1-19.
  27. Fernando T., & Karunanithy M. (2015). Impact of Customer Relationship Marketing on Market Performance in Banking Sector – A Study on Bank of Ceylon and Hatton National Bank Customers in Mannar District in Sri Lanka . *European Journal of Business and Management* , Vol.7, No.1, PP.138-145.
  28. Friedli, T., Billinger, S., Kickuth, M., & Fleisch, E. (2004). Managing Flexibility Strategically: a Case-Study on Repositioning. In *Proceedings of the 2nd World POM Conference and the 15th Annual POM Conference*, Cancun, Mexico, April., PP1-51.
  29. Hatch, J., & Zweig, J. (2001). Strategic Flexibility: the key to Growth. *Ivey Business Journal*, 65(4), PP.44-47.
  30. Hayes, R.H., & Pisano, G.E(1994) . Beyond world-class: the New Manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, 72, PP.77-86.
  31. Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *the Academy of Management Executive*, 12(4), PP.22-42.
  32. Ionescu, V. C., Viorel C., & Elena, D. (2012). Flexible Organization .*Global Business and Management Research: An International Journal* , 4( 3), pp.277-285.
  33. Kotler, P. (2000) , "Marketing Management Analysis , Planning Implementation and Control " , PRENTICE –Hail Inc, The Millennium Edition New Jersey , P. 76
  34. Kumar, S., & Ashish, A. (2007), Creating Supply Chain Flexibility in Flattening World , *setlabs briefings* , vol.5,no.3,pp.1-131..
  35. Lei, D., Hitt, M.A.& Goldhar, J.D., (1996). Advanced Manufacturing Technology: Organizational Design and Strategic Flexibility. *Organization Studies* 17 (3), PP. 501–517.
  36. Leibner, J., Mader, G., & Weiss, A. (2009). "The Power of Strategic commitment: Achieving Extraordinary Results through total

- Alignment and Engagement". AMACOM Div American Mgmt Assn.
37. Li Yonggui, W. & Hing, L. (2004). Customer-focused Performance and its key Resource-Based determinants: An Integrated Framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 14(1/2), PP. 34-59.
  38. LiYuqiong, I., Dongmei, Z. H. A. O., & Fuquan, Z. H. A. O. (2013). The Empirical Study on the Relations among Network Structure, Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance. *International Business and Management*, 6(1), PP.26-31.
  39. Markus .Gábor ( 2009), Measuring Company Level Competitiveness in Porter's Diamond Model Framework. University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Institute of Business Science
  40. Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2009). How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility?: Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia. *IBIMA Business Review*, 1(2),pp.32-54.
  41. Nejad, H. O., Sina, Z. & Golkar, H.(2013). Conceptual Review of Firms Business Strategy Financial Flexibility and Profitability of Style Investing in the Economic Environment . *Asian journal of Management Sciences & Education*, 2(2),pp. 36-48.
  42. Ogunmokun, G. O., & Ling Y. Li.(2012),The effect of Manufacturing Flexibility on Export Performance In China, *International Journal Of Business And Social Science* , 3(6),PP.7-133.
  43. Olhager, J. (1993). Manufacturing Flexibility and Profitability. ,*International Journal Of Production Economics* . 30(31),6.
  44. O'Sullivan, D. & Abela, D. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal Of Marketing*.71 (2),PP.79-93.
  45. Parnelly, J. (2003). Five Challenges in Strategy Making .*Advanced Management Journal*, Spring,PP. 15-22.
  46. Prastacos, G.K.,Oderquist, S., Spanos Y., & Van W. L. (2002), An Integrated Framework For Managing Change In The New Competitive Landscape, *European Management Journal*, 20(2),PP.1-20.
  47. Radomska, J. (2015). Strategic Flexibility of Enterprises, *Journal of Economics. Business and Management*, 3(1),P. 1.
  48. Raynor, M. E. (2007)."The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure and What to do about it.(First Edition)". New York Currency Doubleday Press.
  49. Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008).

- Strategic Planning and Performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61(2), PP. 99-108.
50. San. O. T., & Heng T. B. (2011). Capital Structure and Corporate Performance of Malaysian Construction Sector, Department of Accounting and Finance. Faculty of Economics and Management, University Putra Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(2), PP.28-36.
51. Sarantinos, V. (2007). Flexibility in the Workplace: What Happens to Commitment?, *Journal of Business Affairs*, 1(2), PP.1-10.
52. Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. *The Academy of Management Executive*, 18(4), PP. 44-59.
53. Srour, M. A., Kevin M. B., & Herbert P. S. (2014), The Association Between Management Control System Characteristics, Strategic Flexibility and Strategic Change, Faculty of Business and Economics, Macquarie University, Sydney, NSW 2109, Australia. PP.1-46.
54. Tena, A. B., Escrig, J. C., Bou L., Inmaculada, B., Mart, m., & Vicente R. P. (2011). Modeling the Implications of Quality Management Elements on Strategic Flexibility, *Hindawi Publishing Corporation Advances in Decision Sciences*, Article ID 694080, doi:10.1155/2011/694080, p.1- 27.
55. Vijande- Santos, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), PP. 1079-1089.
56. Wali A., Fred, C., & Hope A. (2015). Corporate Social Responsibility Practices and Marketing Performance: a Comparative Study, *OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 17, ( 50) .85-93.
57. Widati, E. (2012). Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A Case Study Of Pt Bni Life Insurance. *International Research Journal Of Business Studies*, 5(2), pp.145-163.
58. Yuan, L., Zhongfeng, S., & Yi, L. (2010). Can Strategic Flexibility Help Firms Profit From Product Innovation?. *Technovation*, 30(5), pp. 300-309.
59. Zhang, M. J. (2005). Information Systems, Strategic Flexibility and Firm Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(3), pp. 163-184.