



الهيكـل التنظيمي المرن ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة  
مؤسسة المياه المعدنية والغازية (AQUASIM) بالبلـيدة

*The flexible organizational structure and its role in achieving the strategic flexibility of business organizations: a case study of the Mineral and Carbonated Water Corporation (AQUASIM) in Blida*

العبداني حبيبة

هجري كريمة\*

مخبر الاقتصاد التطبيقي في التنمية، جامعة يحي فارس

مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس المدينة،

المدينة، الجزائر

الجزائر

laidani.habiba@univ-medea.dz

hadjersi.karima@univ-medea.dz

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الإرسال: 2023/10/07

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير اعتماد هيكل تنظيمي مرن في المرونة الإستراتيجية لمؤسسة المياه المعدنية والغازية AQUASIM التابعة لمجمع SIM بالبلـيدة، تم جمع البيانات عن طريق استبانة صُممت لهذا الغرض ووُزعت على عينة عشوائية مكونة من 36 إطارا مسؤولا بالمؤسسة، قمنا بتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، تحليل التباين للانحدار بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS 22. توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر أبعاد كل من الهيكـل التنظيمي المرن والمرونة الإستراتيجية بالمؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للهيكـل التنظيمي المرن من خلال بعد التبسيط على المرونة الإستراتيجية.

**كلمات مفتاحية:** مرونة؛ مرونة إستراتيجية؛ منظمات أعمال، مؤسسة (AQUASIM)؛ هيكل تنظيمي مرن.

**Abstract**

This study aimed to find out the impact of the adoption of a flexible organizational structure on the strategic flexibility of the mineral and carbonated water establishment AQUASIM of the SIM complex in Blida, the data were collected through a questionnaire designed for this purpose and distributed to a random sample of 36 officials in the enterprise that we analyzed using descriptive statistical analysis, analysis of variance for regression in the statistical program SPSS 22. We reached a set of results, the most important of which is the availability of the dimensions of both the flexible organizational structure and the strategic flexibility, from the point of view of the members of the study sample, and a significant impact of the flexible organizational structure was reached through the dimension of simplification on strategic flexibility.

**Key Words:** Flexibility; Flexible organizational structure; Strategic flexibility; Business organizations; AQUASIM Corporation.

**JEL Classification:** L20 ; L22.

\*مرسل المقال: هجري كريمة (khadj26@gmail.com)

## المقدمة:

تتسم البيئة التي تنشط فيها المنظمات اليوم بثلاثية الديناميكية، التعقيد وعدم التأكد، نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، المنافسة الشرسة والتحوّل المستمر في متطلبات الزبائن واتجاهاتهم، وهو ما جعل أغلب منظمات الأعمال تعيش تحديات ورهانات وحتى أزمات تكاد تهدد كيانها أو حتى تلغي وجودها، لذا صار محتماً عليها إيجاد أنجع سبل للتعايش مع الأوضاع الجديدة التي أملتتها بيئة الأعمال.

ويُعتبر الهيكل التنظيمي خارطة الطريق التي تتحرك من خلالها المنظمة لمزاولة نشاطها، فهو يُحدد سير نظام العمل فيها. لكن الهيكل التنظيمي اليوم على اختلاف أنواعه لن يحقق الهدف من وجوده إن لم يساير تصميمه توجه البيئة الحديثة، فالإستقرار والجمود أصبح عنصر تهديد للوجود لا يمكن تجاوزه إلا من خلال ما يُعرف بالمرونة، وعليه فالهيكل التنظيمي المرن هو الوسيلة التي تساعد المنظمة على التكيف مع مختلف التغيرات البيئية.

واليوم أصبح لزاماً على المنظمة أن تصب اهتمامها نحو المرونة الاستراتيجية، من أجل دعم وتطوير الاستراتيجيات المستقبلية، نظراً للتغير المستمر واللامتناهي في العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية، وهو ما يؤسس لخلق الميزة التنافسية التي تضمن البقاء في دائرة الأعمال.

ومن هذا المنطلق تتجسد إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر اعتماد هيكل تنظيمي مرن في تحقيق المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة AQUASIM؟

وتنبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى توفر أبعاد الهيكل التنظيمي المرن (اللامركزية، الرسمية المنخفضة، التبسيط) في مؤسسة AQUASIM؟

- ما مستوى المرونة الاستراتيجية لمؤسسة AQUASIM من خلال مكوناتها (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية)؟

- ما أثر الاعتماد على هيكل تنظيمي مرن في تحقيق المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة AQUASIM؟

كإجابة مبدئية على الأسئلة المطروحة تُصيغ الفرضية الرئيسية الآتية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد هيكل تنظيمي مرن في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمؤسسة AQUASIM عند مستوى معنوية يقدر ب(0,05)".

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

- الفرضية الإجرائية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اللامركزية في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمؤسسة AQUASIM عند مستوى معنوية يقدر ب(0,05).



- الفرضية الإجرائية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرسمية المنخفضة في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمؤسسة AQUASIM عند مستوى معنوية يقدر ب(0,05).

- الفرضية الإجرائية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التبسيط في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمؤسسة AQUASIM عند مستوى معنوية يقدر ب(0,05).

**أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى توافر أبعاد كل من الهيكل التنظيمي المرن والمرونة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الجزائرية من خلال مؤسسة AQUASIM كنموذج، ومدى استجابتها للتغيرات وتحقيق التكيف المطلوب في ظل المنافسة المتزايدة؛

- التأكيد على أن تسعى منظمات الأعمال نحو تبني التوجهات الحديثة للفكر الإداري والتي أصبحت حتمية في ظل التحديات الراهنة؛

- محاولة إبراز العلاقة بين المتغيرين بعد إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني وتحليلها إحصائياً.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع المرونة من أجل التكيف، فهذا الأخير أصبح يعتبر بمثابة التحدي الأكبر والشغل الشاغل للمنظمات اليوم على اختلاف أنواعها وأهدافها، فكلما المتغيرين الهيكل التنظيمي المرن والمرونة الاستراتيجية يجسدان فكرة التكيف كل من زاوية تأثيره، ويصبان في استراتيجية واحدة تتمثل في تحقيق النجاح والاستمرارية في ظل ظروف عدم التأكد.

**الدراسات السابقة:** كان للدراسات الآتية دور في توجيه دراستنا:

- دراسة ( ناجي عبد الستار محمود وغزوان مصطفى، 2020): بعنوان "الهيكل التنظيمي المرن ودوره في الرافعة المعرفية، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية"، تمحورت إشكالياتها حول كيفية بناء هيكل تنظيمي مناسب يساعد على زيادة الرفع المعرفي، وتوصلت إلى استنتاجات أهمها: التأثير المتبادل بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية، القدرة على استيعاب التعديلات التنظيمية التي يتطلبها البناء التنظيمي، وأوصت بضرورة تبني الهياكل التنظيمية المرنة.

- دراسة (Adam J. Bock, Tore Opsahl, Gerard George and David M. Gann, 2011)

بعنوان " آثار الثقافة والهيكلية على المرونة الاستراتيجية أثناء ابتكار نموذج الأعمال"، اعتمدت هذه الدراسة على إجابات عيّنة مكونة من 107 من المدراء التنفيذيين لشركات متعددة الجنسيات لتحقيق أهدافها، وتوصلت في الأخير إلى وجود تأثير للثقافة الإبداعية على المرونة الاستراتيجية، وأكدت على ضرورة تبني تغيير هيكلية يتسم بالمرونة يُفضي إلى الاهتمام الإداري بالأنشطة الأساسية، أو إعادة تكوين الأنشطة الحالية، كما ركّزت على أهمية كل من التغييرات الهيكلية والمرونة، القدرات أثناء التجديد وإعادة التنظيم، وكذلك الآثار المترتبة على التنظيم من أجل التكيف مع التغيير البيئي.



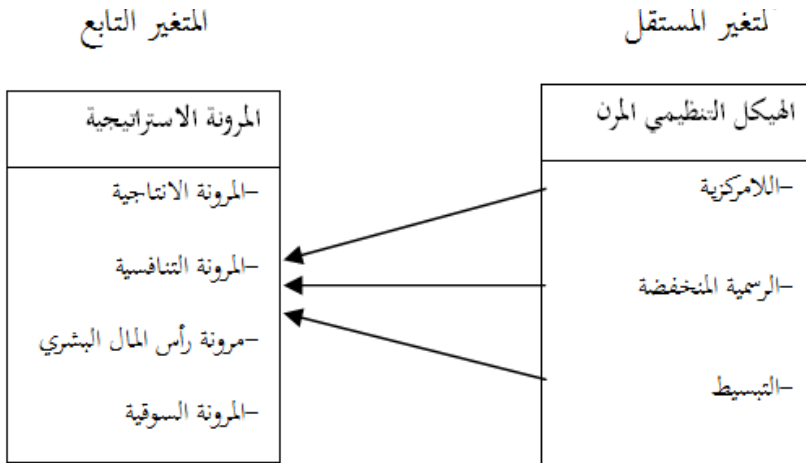
- دراسة (عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري، 2015)، بعنوان " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات(زين وآسيا سيل) في العراق"، حيث توصلت إلى وجود أثر معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها(الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، الهيكل التنظيمي المرن)على المرونة الاستراتيجية بأبعادها(المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية)، مع تسجيل ارتفاع لمستوى المتغيرين في الشركتين ميدان البحث.

تعقيب على الدراسات السابقة: مكنتنا هذه الدراسات رغم قلتها من تصميم نموذجنا الخاص وانتقاء أبعاد المتغيرين، بالرغم من أن توجه دراستنا كان أكثر تركيزاً على المرونة في قطاع صناعي وفي بيئة محلية.

المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُمكن من دراسة الظاهرة، ووصفها وصفاً دقيقاً من خلال جمع مختلف البيانات وتبويبها ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد العلاقة بين المتغيرات. كما استخدمنا الأسلوب المسحي بغية استقصاء أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الهيكل التنظيمي المرن وأثره على المرونة الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

نموذج الدراسة: انطلاقاً من إشكالية البحث وما تضمنته الدراسات السابقة لكلا المتغيرين نفترض النموذج الموضح في الشكل الموالي :

الشكل(01): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين



## I. ماهية الهيكل التنظيمي المرن

## 1. مفهوم الهيكل التنظيمي المرن (Flexible Organizational Structure)

يُعبّر الهيكل التنظيمي في مفهومه العام عن التوزيع الرسمي للمهام، المسؤوليات وتحديد العلاقات. وبظهور الإدارة الاستراتيجية، اقتزن هذا المفهوم بمصطلح المرونة، التي تشير إلى درجة الاستجابة للتغيرات المستمرة للبيئة، لذا أصبح الهيكل التنظيمي المرن - ويسمى كذلك بالهيكل العضوي أو هيكل فريق العمل- وهو سيلة أساسية للتنفيذ الاستراتيجي؛ حيث يعتبر بديلا لنمط الهيكل التنظيمي التقليدي الآلي، ويوضح الجدول الموالي إسهامات بعض الباحثين في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي المرن:

## الجدول 1: إسهامات الباحثين في تعريف الهيكل التنظيمي المرن

إسم الباحث والسنة	مفهوم الهيكل التنظيمي المرن
(أيوب، 2004)	"هو ذاك الهيكل الذي يساعد الموظفين على التجريب والابتكار كونه أفقيا وبمستويات إدارية قليلة. يعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات، ويتعد عن الروتين، الإجراءات الرسمية، الرقابة المشددة في بيئة العمل، وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها"
(حريم، 2006)	"يسعى لتوفير قدر كبير من المرونة والتكيف والاستجابة لتستطيع المنظمات مواكبة التغيرات المتسارعة بفعالية".
(Katarina و Zdenko، 2017)	"يتميز بإنشاء وحدات مؤقتة (فرق) ضمن هيكل إداري أساسي لحل مشكلة معينة مهمة للمنظمة ومحدودة بالوقت، ويمكن القول أن العمل الجماعي هو أساس عمل المؤسسات المبتكرة".
(صويص و عابدين، 2019)	يشير إلى تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق الموائمة، والقدرة على التكيف.

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من المصادر الواردة فيه

تأسيسا على ما سبق، يمكن القول بأن: الهيكل التنظيمي المرن هو أداة تساعد منظمات الأعمال على تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل المضطربة، من خلال فرق عمل مؤقتة تتوخى الابداع والابتكار لتحقيق الأهداف المسطرة".

## 2. خصائص الهيكل التنظيمي المرن:

هناك عدة خصائص أساسية للهيكل التنظيمي المرن والتي يمكن أن نجلها فيما يأتي:

- المرونة: وتعكس القدرة على الاستجابة السريعة للتعديلات التنظيمية المستمرة التي تفرزها المتغيرات الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الفعالية في النسق التنظيمي (حسن الشماع و كاظم حمود، 2007)؛
- قلة المستويات الإدارية (سلم منبسط)؛
- الإعتماد على فرق العمل والتي تمثل مختلف المستويات الإدارية؛
- رسمية منخفضة واتصالات أفقية شاملة؛
- مشاركة فعالة للعاملين في اتخاذ القرار (حريم، 2006)؛
- المساهمة في خلق المعرفة وتناقلها (Purwanto، 2015).



### 3. الفرق بين نموذج الهيكل التنظيمي الآلي والنموذج المرن:

بما أن التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية تستدعي النموذج المرن للهيكل التنظيمي بدل الآلي التقليدي الذي يناسب البيئة المستقرة يُظهر الجدول التالي الفروق بين النموذجين:

#### الجدول 2: مقارنة بين النموذج الآلي والمرن للهيكل التنظيمي

النموذج المرن	النموذج الآلي
أعمال مُعرّفة بشكل عام	عمل محدد وضيق نتيجة ارتفاع درجة التخصص
فرق عمل تشارك فيها كل المستويات الادارية	الجمود في توزيع الأعمال
حرية انسياب المعلومة في كل الاتجاهات	سلطة متدرجة بوضوح
مسؤوليات متغيرة / نطلق إشراف واسع	مسؤوليات محددة / نطاق إشراف ضيق
لامركزية: مشاركة فعالة للأفراد	مركزية شديدة: غياب مشاركة الأفراد
درجة منخفضة من الرسمية/تفاعل متبادل بين الأفراد	درجة عالية من الرسمية / قلة التفاعل بين الأفراد
رقابة ذاتية وحل جماعي للمشكلات	رقابة شديدة ومركزية
مشاركة جماعية في تحديد الأهداف	تحديد الأهداف من طرف الإدارة العليا
ثقة متبادلة تشجع على الابداع والابتكار	غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوس
تنوع في الحوافز والدوافع	تركيز على الحوافز والدوافع المالية والأمنية والصحية

المصدر: حسين حريم، 2006، ص 197.

### 4. أبعاد الهيكل التنظيمي المرن:

للهيكل التنظيمي المرن ثلاثة أبعاد تتمثل في:

- 1.4. اللامركزية: تُعبّر عن الموقف الذي ينشأ عن منح سلطات أصلية لمستويات أدنى، مما يتيح الفرصة لتكوّن وحدات إدارية مستقلة في اتخاذ القرارات بشأن أعمال معينة تماشياً وتنظيم المنظمة (فتحي، 2003)، وهو ما يحدث تمكيناً نفسياً للعاملين والذي يتمثل في التحفيز لبذل جهد أكبر والإحساس بقيمة العمل (بوسنة و بوشريّة، 2021)
- 2.4. الرسمية المنخفضة: تُعرّف الرسمية بأنها "نمط إداري تُسيطر عليه فكرة إخضاع كل تصرف للقوانين، القواعد والإجراءات الدقيقة" (فتحي، 2003). فكلّما انخفضت الرسمية فهي تشير إلى الحرية الواسعة المعطاة للعاملين وفق قواعد مرنة في العمل، وكلما اتسمت القواعد بالمرونة زادت القدرة على الإبداع (ناجي و غزوان، 2020)
- 3.4. التبسيط: عبارة عن عملية فنية تهدف إلى تحقيق السرعة، السهولة والتكلفة المنخفضة في أداء العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية، المادية والوقت (فتحي، 2003)، والتبسيط الفعال لا يعني الحدّ من التعقيد فقط، بل يتعداه إلى تطوير ثقافة تنظيمية شاملة والتحسين المستمر لنظام الإدارة الذاتية (Hopej & Kandora, 2019).



## II. ماهية المرونة الإستراتيجية

### 1. مفهوم المرونة الإستراتيجية (Strategic Flexibility)

تعبّر المرونة بصفة عامة عن الاستجابة السريعة للتعدّيات التنظيمية، وبقترانها بالإستراتيجية تصبح مرتبطة بعدم التأكّد البيئي والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. والجدول الموالي يعرض إسهامات الباحثين في تحديد مفهوم المرونة الإستراتيجية.

#### الجدول 3: إسهامات بعض الباحثين في تعريف المرونة الإستراتيجية

اسم الباحث والسنة	مفهوم المرونة الاستراتيجية
(Hitt, Keat, & DeMarie, 1998)	"مجموعة الإمكانيات التي تُستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الديناميكية ومعالجة عدم التأكّد والمخاطر المرافقة لها".
(Roberts & Stockport, 2014)	"قدرة المنظمة على إدارة المخاطر الإستراتيجية من خلال قدرتها على الاستجابة لكل من الفرص والتحديات في بيئتها، باستخدام مواردها بطريقة استباقية وتفاعلية".
(حسن و سلمان، 2022)	"ملكية المنظمة للقدرات الإدارية التي تمكنها من الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية، التكيف، اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة الأعمال".
(بلخضر، 2022)	"قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكّد، وتوجيه عملياتها بالصورة التي تمكنها من استخدام مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات".

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من المصادر الواردة فيه

من خلال ما تقدم نستخلص بأن:

- المرونة الاستراتيجية عبارة عن خيار استراتيجي تفرضه حالات عدم التأكّد؛
  - المرونة الاستراتيجية وسيلة لإدارة المخاطر والتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية؛
  - المرونة الاستراتيجية تُمكن من اقتناص الفرص في البيئة التنافسية لتعزيز الموقع التنافسي؛
  - المرونة الاستراتيجية آلية تساعد في التقليل من تكاليف التحوّل من استراتيجية إلى أخرى.
- إذن، يمكن القول بأن المرونة الاستراتيجية تمثل: قدرة المنظمة على تعبئة الجهود لتحقيق السرعة في الاستجابة للتغيرات البيئية، ومحاولة التكيف من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

### 2. أهمية المرونة الاستراتيجية

- أصبحت المرونة الاستراتيجية تمثل خياراً استراتيجياً وشرطاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية في ظل عدم التأكّد البيئي، وذلك من خلال : (Hing و Yonggui، 2004)
- المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على التصدي بكفاءة وفعالية للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وإدارة نشاطها مستندة باستمرار على التكنولوجيا المتقدمة في تقديم منتجاتها؛



- المساهمة في زيادة قابلية المنظمة لمسايرة التغير السريع واللامتناهي في تفضيلات الزبائن؛ وبالتالي تعزيز قدراتها التسويقية؛

- المساهمة في خلق قيمة حقيقية للزبائن على اختلاف الطبقات التي ينتمون إليها، وذلك من خلال تعدد الأسواق المستهدفة.

### 3. أبعاد المرونة الاستراتيجية:

اتفق معظم الباحثين أن للمرونة الإستراتيجية أربعة أبعاد أساسية، وهو ما انطلقت منه دراستنا وتماشيا مع الغرض المتوخى منها، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

**1.3 المرونة الإنتاجية:** تشير إلى قدرة المنظمة على تصنيع منتجات في وقت قصير وبأقل التكاليف لأسواقها الرئيسية، وتُقاس بمدى تحقيق التجديد في المنتجات، التعديل في الطاقة الإنتاجية ومدى الاعتماد على أحدث التكنولوجيات في العمليات الإنتاجية والتحكم في المخزون (الطهراوي، 2019).

**2.3 المرونة التنافسية:** تتمثل في قدرة المنظمة على التصدي لسلوك المنافسين الحاليين والجدد، وتمكّنها بسهولة من إعادة ترتيب مواردها الهامة وتسخيرها لعمليات سوق الإنتاج، فضلا عن تلبية رغبات الزبائن، التحول بين مختلف الخيارات الاستراتيجية بفعالية، والتكيف مع الحاجات الفريدة للمستهلكين والتطور التكنولوجي. وتقاس من خلال تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية، تخفيض التكاليف الإنتاجية والمنافسة في الأسواق الدولية. (الشيخ يحي، 2010)

**3.3 مرونة رأس المال البشري:** تُعبر عن قدرة الفرد على أداء مهام مختلفة بدقة وحرفية عالية (الأسدي و العامري، 2022). كما تتمثل مرونة رأس المال البشري في امتلاك الأفراد للمهارات ومختلف الممارسات التي تساعد المنظمة على الاستجابة للتغيرات الطارئة في البيئتين الداخلية والخارجية، وإمكانية التكيف معها (بوترعة و يوب، 2022). واستنادا لما سبق ينطوي رأس المال البشري المرن على مرونة مهارات، مرونة سلوكيات، مرونة ممارسات وهو ما يُحدث الفارق بين الإدارة التقليدية والاستراتيجية للموارد البشرية حيث أن الهدف من هذه الأخيرة هو الاستجابة للتغيرات والتكيف معها.

**4.3 المرونة السوقية:** تشير إلى قدرة المنظمة على دخول الأسواق ومغادرتها بسهولة وانسيابية، ووضع نفسها في الأسواق الحالية والجديدة، وهو الأمر الذي يُكسب المنظمة ذات القابلية التسويقية ميزة تنافسية نتيجة لقدرتها على التغيير المستمر، وإعادة وضع نفسها بسرعة في الأسواق العالمية التنافسية (Singh, 2014). وتمثل المرونة السوقية كذلك السرعة في إعادة تقييم الجهود التسويقية استجابة للمتغيرات البيئية، ويتم قياسها من خلال تحديد السوق المناسب، الولوج إلى أسواق جديدة، السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن ومقدار الحصة السوقية (الشيخ يحي، 2010).





### III. الطريقة والأدوات:

1. **مجتمع وعينة الدراسة:** نظرا لطبيعة الموضوع فقد شمل مجتمع الدراسة مسؤولي المؤسسة من مديري وحدات ورؤساء مصالح ورؤساء أقسام ومكاتب والبالغ عددهم 65 إطارا حُصِّت منه عينة عشوائية بـ36 مفردة، أي بنسبة 55%.
2. **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، والذي تم تصميمه انطلاقا من القاعدة النظرية والدراسات السابقة لكلا المتغيرين: الهيكل التنظيمي المرن والمرنة الاستراتيجية، بمحاولة تجسيدها تطبيقيا في صورة أبعاد ومؤشرات قابلة للقياس، ضم 21 فقرة موزعة كالآتي:
  - المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (اللامركزية، الرسمية المنخفضة، التبسيط)، حيث ضم كل بعد ثلاث فقرات مرتبة من 01 إلى 09.
  - المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية بأبعاده الأربعة (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية)، ضم كل بعد ثلاث فقرات مرتبة من 10 إلى 21.
 وتمت الإجابة على الفقرات حسب سلم ليكرت الخماسي الذي يضم 05 درجات هي: موافق بشدة (05)، موافق (04)، محايد (03)، غير موافق (02)، غير موافق بشدة (01).

### 3. صدق الاتساق الداخلي: من أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي، تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون)

بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كالآتي:

$X_i$  فقرات محور الهيكل التنظيمي المرن،  $Y_i$  فقرات محور المرونة الاستراتيجية

#### الجدول 4: نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي

المرونة الاستراتيجية				الهيكل التنظيمي المرن			المتغيرات
المرونة السوقية	مرونة رأس المال البشري	المرونة التنافسية	المرونة الإنتاجية	التبسيط	الرسمية المنخفضة	اللامركزية	الأبعاد
Y10	Y7	Y4	Y1	X7	X4	X1	الفقرات
**0,798	**0,693	**0,809	**0,840	**0,834	**0,568	**0,620	معامل الارتباط
Y11	Y8	Y5	Y2	X8	X5	X2	الفقرات
**0,875	**0,755	**0,893	**0,832	**0,794	**0,759	**0,634	معامل الارتباط
Y12	Y9	Y6	Y3	X9	X6	X3	الفقرات
**0,707	**0,851	**0,859	**0,800	**0,794	**0,835	**0,729	معامل الارتباط

(\*\* دال احصائيا عند 0,01)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



من خلال معطيات الجدول (4) جاءت كل فقرات الاستبيان لها اتساق داخلي مع البعد الذي تنتمي إليه بالنسبة لكلا المتغيرين، فمعاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى 0,01 وعليه كل فقرات الاستبيان صادقة من أجل ماؤضعت لقياسه.

4. إختبار ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة دراستنا استخدمنا معامل Alpha Cronbach على عينة استطلاعية عشوائية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول 5: يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

معامل ثبات ألفا كرونباخ		المحاور
معامل الثبات	عدد العبارات	
0,710	09	الهيكل التنظيمي المرن
0,817	12	المرونة الاستراتيجية
0,846	21	الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول أن جميع المعاملات أكبر من (0,7)، وبالتالي فإن نسبة ثبات الأداة ككل تُعدّ مرتفعة؛ حيث تم تسجيل (0,846) لذا فهي صالحة للتحليل الاحصائي.

#### IV. عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

##### 1. وصف وتحليل البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

تم التحليل باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث المتعلقة بالمتغيرين، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي للإجابات عن كل عبارة وعن كل بعد، واستنادا لأبحاث سابقة كمايلي: (1-2,49) دال على مستوى منخفض من التوفر، (5-2,5-3,49) دال على مستوى متوسط من التوفر و(5-3,5) دال على مستوى مرتفع من التوفر.

1.1 تحليل عبارات المحور الأول للإجابة على السؤال الأول: ما مستوى توفر أبعاد الهيكل التنظيمي المرن (اللامركزية، الرسمية المنخفضة، التبسيط) في مؤسسة في مؤسسة AQUASIM؟

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمحور الهيكل التنظيمي المرن.



## الجدول 6: المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة بالنسبة لمحور الهيكل التنظيمي المرن

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الفقرة / البعد	الرتبة
1	مرتفع	0,504	4,44	هناك تواصل بين أقسام مؤسستكم يساعد على تدفق المعلومات	1
2	مرتفع	0,506	3,53	القرارات المهمة تُتخذ بمشاركة جميع المستويات الادارية	2
3	مرتفع	0,649	3,58	يوجد تفويض للصلاحيات في مؤسستكم حسب الحاجة	3
<b>بعد اللامركزية</b>					
4	مرتفع	0,369	3,85	هناك حرية في تنفيذ إجراءات العمل في مؤسستكم	4
5	متوسط	0,554	3,25	تشجع مؤسستكم إتباع أساليب جديدة في العمل	5
6	مرتفع	0,735	3,56	يمكن اجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي استجابة لظروف معينة	6
<b>بعد الرسمية المنخفضة</b>					
7	مرتفع	0,424	3,53	يوجد في مؤسستكم موظفين قادرين على العمل في أكثر من وظيفة	7
8	متوسط	0,500	3,58	حل المشكلات الروتينية من طرفكم لا يستوجب دائما الرجوع إلى الإدارة العليا	8
9	مرتفع	0,632	3,33	يتم استحداث وحدات جديدة في مؤسستكم كلما تطلب الأمر	9
<b>بعد التبسيط</b>					
	مرتفع	0,632	3,67	الهيكل التنظيمي المرن	
	مرتفع	0,474	3,53		
	مرتفع	0,317	3,63		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أن:

- بُعد اللامركزية حل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (0,369)، وبالتالي فنسبة القبول مرتفعة استنادا إلى مقياس الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإجابات عن عبارات هذا البعد ما بين (3,53-4,44)، وعليه فوجهة نظر أفراد العينة اتجهت نحو الاجماع على توفر بُعد اللامركزية، وهذا ما يوحي بأن مؤسسة AQUASIM تنتهج سياسة اللامركزية في التسيير من خلال انسيابية تدفق المعلومات ما بين وحداتها وأقسامها، مشاركة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات المهمة وتفويض الصلاحيات.

- بُعد الرسمية المنخفضة جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (0,424) تتجاوز المتوسط بقليل، وبالتالي نسبة القبول مرتفعة نوعا ما حسب المقياس المستخدم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإجابات عن هذا البعد ما بين (3,25-3,78)، وهو ما يُعبر عن إقرار أفراد عينة الدراسة بانخفاض درجة الرسمية في مؤسسة AQUASIM، ويتجلى ذلك في تمتع العاملين بنوع من الحرية في



تنفيذ إجراءات العمل، تشجيع المبادرات الإبداعية ومكافأة أصحابها، بالإضافة إلى إمكانية إجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي استجابة لظروف معينة.

- بُعد التبسيط احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (0,474)، وهي نسبة مساوية لبُعد الرسمية المنخفضة، إلا أن الإجابات كانت أكثر تشتتاً استناداً إلى قيمة الانحراف المعياري، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة ما بين (3,33-3,67)، وهو ما يعبر عن إجماع نسبة معتبرة من المبحوثين على توفر بُعد التبسيط في العملية التسييرية للمؤسسة، نظراً لوجود موظفين بإمكانهم العمل في أكثر من وظيفة، كما أن حل المشكلات الروتينية لا يستدعي دائماً العودة إلى الإدارة العليا لحلها.

استناداً إلى ما تقدم، يتضح أن مستوى توفر الهيكل التنظيمي المرن في مؤسسة AQUASIM جاء مرتفعاً حسب المقياس المستخدم بمتوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري (0,317).

**2.1 تحليل عبارات المحور الثاني للإجابة على السؤال الأول:** ما مستوى توفر أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في مؤسسة في مؤسسة AQUASIM؟  
يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمحور المرونة الاستراتيجية.

**الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمحور المرونة**

**الاستراتيجية**

رقم	الفقرة / البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تعمل مؤسساتكم على تطوير العملية الإنتاجية حسب حاجات الزبائن	3,97	0.878	1	مرتفع
2	لدى مؤسساتكم القدرة على طرح منتجات جديدة في السوق	3,72	0.849	2	مرتفع
3	تجري مؤسساتكم تغييرات مستمرة على نظم التصنيع استجابة لتغيرات السوق	3,61	0.728	3	مرتفع
<b>بعد المرونة الانتاجية</b>					
4	تتم مؤسساتكم بتعديل أسعار منتجاتها لمواجهة المنافسة	3,67	0.862	3	مرتفع
5	تحرص مؤسساتكم على استباق المنافسين في طرح منتجات جديدة	3,86	0.833	2	مرتفع
6	تتم مؤسساتكم بإدخال تحسينات في تقنيات الإنتاج باستمرار للتميز عن المنافسين	3,97	0.910	1	مرتفع
<b>بعد المرونة التنافسية</b>					
7	يمكن لمؤسساتكم أن تحرك العاملين إلى وظائف مختلفة حسب الحاجة	4,28	0.513	1	مرتفع
8	هناك سهولة في تغيير عدد المهام والعاملين في مؤسساتكم	4,14	0.593	2	مرتفع
9	تتيح مؤسساتكم فرصاً لتعلم مهارات جديدة عن طريق التكوين	4,14	0.798	3	مرتفع
<b>بعد مرونة رأس المال البشري</b>					
10	تستجيب مؤسساتكم بسرعة لحاجات الزبائن	3,72	0.944	2	مرتفع



مرتفع	3	0.786	3,69	لدى مؤسستكم السرعة لتغيير عدد الأسواق التي تنشط فيها	11
مرتفع	1	0.756	4,00	تتم مؤسستكم باكتساب زبائن جدد في أسواق جديدة	12
مرتفع	3	0.658	3,80	بعد المرونة السوقية	
مرتفع	-	0,459	3,90	المرونة الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أن:

- بُعد مرونة رأس المال البشري استحوذ على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي منحها إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,494)، وهذه مؤشرات لمستوى مرتفع في نسبة القبول حسب المقياس المعتمد، وهو نتيجة لارتفاع نسبة قبول كل العبارات حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4,14-4,28)، توحى باهتمام المؤسسة محل الدراسة بانسيابية التعامل مع المورد البشري فيما يتعلق بالمهام المسندة إليه، سهولة التغيير في عدد المهام والعاملين، وإتاحة فرص التكوين لتعلم مهارات جديدة.

- بُعد المرونة التنافسية حلّ في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,83) وانحراف معياري (0,710)، وهو مستوى مرتفع حسب المقياس المستخدم، ناتج عن ارتفاع الأهمية النسبية من حيث القبول للعبارات من وجهة نظر أفراد العينة؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3,67-3,97)، وهذا يفسر مدى اهتمام مؤسسة AQUASIM بتعديل أسعار منتجاتها لمواجهة المؤسسات المنافسة واستباقها في طرح منتجات جديدة، والتحسين المستمر في تقنيات الإنتاج للتميز على المنافسين.

- بُعد المرونة السوقية جاء في المرتبة الثالثة من حيث نسبة القبول التي منحها أفراد العينة، بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (0,658) فهي تؤشر مستوى مرتفع حسب المقياس، لأن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد كانت مرتفعة تراوحت ما بين (3,69-4,00)، نتيجة الاستجابة السريعة للمؤسسة محل الدراسة لحاجات الزبائن من حيث الكم والنوع، والقدرة على سرعة تغيير عدد الأسواق التي تنشط فيها، مع الاهتمام باكتساب زبائن جدد في أسواق جديدة من خلال زيادة مستوى الإنتاج.

- بُعد المرونة الإنتاجية حلّ في المرتبة الرابعة بمؤشر مرتفع حسب المقياس المستخدم، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,77) والانحراف المعياري (0,675)، ونسبة قبول مرتفعة لكل العبارات من وجهة نظر المبحوثين بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3,61-3,97)، وهذا نظرا لاهتمام مؤسسة AQUASIM بالتطوير المستمر للعملية الإنتاجية حسب حاجات الزبائن، القدرة على طرح منتجات جديدة بسرعة في السوق، وإحداث التغييرات المستمرة على نظام التصنيع استجابة لتغيرات السوق.

استنادا إلى المعطيات السابقة، يتضح أن مستوى توفر المرونة الإستراتيجية في مؤسسة AQUASIM جاء مرتفعا بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,459).



## 2. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة هي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد هيكل تنظيمي مرن في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمؤسسة AQUASIM عند مستوى معنوية يقدر بـ (0,05)" قبل اختبارها نتأكد من صلاحية النموذج كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول 8: التأكد من صلاحية النموذج من خلال تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1,919	1	1,919	11,929	0,001
الخطأ	5,471	34	0,161		
المجموع الكلي	7,390	35	-		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة بلغت 11,929 بمستوى دلالة (0,001) وهو أقل من المستوى المعتمد (0,05)، وعليه فالنموذج صالح لدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن والمرونة الإستراتيجية، وهو ما يمكننا من اختبار الفرضية الرئيسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 9: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر اعتماد هيكل تنظيمي مرن في المرونة الإستراتيجية

## المؤسسة AQUASIM

مصدر التباين	B	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> <sub>a</sub>
اللامركزية	0,054	0,289	0,774	-	-	-
الرسمية المنخفضة	0,048	0,259	0,798	-	-	-
التبسيط	0,528	3,182	*0,03	-	-	-
الأبعاد مجتمعة	0,21	F=5,445	*0,04	0,581	0,338	0,276

(\* دلالة عند مستوى 0,05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية، وخلصت النتائج في الجدول (9) كما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي المرن مجتمعة في المرونة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى الدلالة (0,05) بمعامل ارتباط (0,581)، وهو يشير إلى ارتباط متوسط بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0,338) وهو يدل على أن أبعاد الهيكل التنظيمي المرن مجتمعة فسّرت بنسبة (33,8%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة الإستراتيجية، أما النسبة المتبقية (66,2%) فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت (5,445) بمستوى دلالة (0,04). وبناء على ما سبق تؤكد النتائج



على رفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد هيكل تنظيمي مرن في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمؤسسة AQUASIM عند مستوى معنوية يقدر ب(0,05)".

2- نتيجة التحليل أفضت إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي (اللامركزية والرسمية المنخفضة) في تحقيق المرونة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، لأن مستوى المعنوية لكل منهما على التوالي (0,774-0,797) وهو أكبر من 0,05، وبالتالي:

\* نقبل الفرضية الصفرية الأولى والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعدي اللامركزية في تحقيق المرونة الإستراتيجية لمؤسسة AQUASIM"، ونرفض الفرضية البديلة لها.

\* نقبل الفرضية الصفرية الثانية والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعدي الرسمية المنخفضة في تحقيق المرونة الإستراتيجية لمؤسسة AQUASIM"، ونرفض الفرضية البديلة لها.

3- أما فيما يخص بُعد التبسيط يتبين من الجدول أن له أثر ذو دلالة معنوية عند(0,03)، وهي أقل من (0,05) في تحقيق المرونة الإستراتيجية لمؤسسة AQUASIM، إذن نرفض الفرضية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، أي " يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند (0,05) لبعدي التبسيط في تحقيق المرونة الإستراتيجية".

#### الخلاصة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة تمكنا من معرفة مدى تطبيق مفهومي الهيكل التنظيمي المرن والمرونة الإستراتيجية في مؤسسة AQUASIM، والتي اعتبرناها كنموذج اخترنا من خلاله مدى إلمام منظمات الأعمال الجزائرية بالمفاهيم الإدارية الحديثة من حيث التطبيق، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- ارتفاع مستوى اللامركزية في المؤسسة حسب إجابات أفراد العينة، وهو ما يمكن من سهولة تبادل المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، وإتاحة فرص توسيع المهام والصلاحيات؛

- انخفاض درجة الرسمية والتي تتيح الحرية في تنفيذ إجراءات العمل، وتكسر الجمود وتتيح فرصاً للإبداع والابتكار ومواكبة مختلف التطورات؛

- تتمتع المؤسسة بميزة التبسيط حسب إجابات أفراد العينة، وهو ما يُحدث انسيابية في العمل، ويتيح فرصاً للتعلم والإبداع والتحفيز بعيداً عن مختلف التعقيدات وسمات النموذج الآلي.

- توفّر عنصر المرونة الإنتاجية في المؤسسة، والتي تتمثل في سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من خلال التطوير المستمر للمنتجات وسرعة طرحها في الأسواق.

- توفّر عنصر المرونة التنافسية الهادفة إلى الاستغلال الأمثل للفرص وتفاذي مختلف تهديدات البيئة التنافسية، من خلال التحسين المستمر في المنتجات كما ونوعاً، واستباق المنافسين على مختلف الأصعدة.



- توفرّ عنصر مرونة رأس المال البشري، والتي تتمثل في تمتع العاملين بمختلف المهارات التي تمكنهم أداء مهام متعددة استجابة لأية تغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية، والعمل بروح الفريق.
- توفرّ عنصر المرونة السوقية الهادفة إلى السرعة في تغيير الأسواق لاكتساب زبائن جدد، وتوسيع قاعدة طرح المنتجات بأقل التكاليف.
- امتلاك عينة الدراسة فهما لتغيرات الدراسة، حيث أن الإجابات على فقرات الاستبانة كانت جيدة، مما يدل على زيادة وعي أفراد العينة وثقافتها التنظيمية.
- كما كانت الدراسة إضافة بحثية مهمة لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي المرن في تحقيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، حيث توصلنا من خلالها إلى وجود علاقة الأثر لكن ببعد واحد الذي هو التبسيط. ارتأينا أن نختم دراستنا بمجموعة من التوصيات:
- التأكيد على أهمية المرونة بشكل عام سواء من الناحية التنظيمية أو الإستراتيجية، وهذا لدورها الفعّال في خلق مجال للإبداع والابتكار، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
- استغلال التطور التكنولوجي في تبسيط إجراءات العمل، وهذا من أجل خلق بيئة عمل ديناميكية تتوخى السرعة في اقتناص الفرص، والتنبؤ بمختلف التهديدات.
- تكثيف الدراسات حول المفاهيم الإدارية التي تصبّ في موضوع التكيف والاستجابة للتغيرات.
- إقامة ورشات وندوات علمية حول أهمية المرونة الإستراتيجية في تحقيق القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة منظمات الأعمال.

### قائمة المراجع

- أحمد باسم حسن، و سعدون محسن سلمان. (2022). دور المرونة الاستراتيجية في جودة خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات النحاسية والميكانيكية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 18(59)، 204-219.
- باتول بوترة، و أمال يوب. (2022). مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بانة. مجلة دفاتر اقتصادية، 13(1)، 460-479.
- بسمة وليد سليم الشيخ يحي. (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية-دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. عمان، إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود. (2007) نظرية المنظمة. عمان: دار الميسرة.





- حسين حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد الستار محمود ناجي، و مصطفى غزوان. (2020). الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(2)، 1-36.
- كاظم نائر يونس الأسدي، و عامر عبد اللطيف كاظم العامري. (2022). تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف. مجلة كلية التراث الجامعة، عدد خاص(34)، 274-291.
- مجاهد هاني الطهراوي. (2019). أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 27(1)، 55-73.
- محمد ابراهيم كامل صويص، و ابراهيم عبد سليم عابدين. (2019). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24(1)، 176-201.
- محمد فتحي. (2003). 766 مصطلح إداري. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- مسعودة بلخضر. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 25(1)، 197-216.
- ناديا حبيب أيوب. (2004). دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى. مجلة الادارة لعامة، 44(41).
- نسرين بوسنة، و محمد بوشريية. (2021). أثر التمكين النفسي على أداء الخدمة لدى العاملين في فندق ماريوت قسنطينة. مجلة البشائر الاقتصادية ، 457\_477.
- Hitt, M., Keat, B., & DeMarie, S. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility & Competitive Advantage in The 21 century. (1-15, Ed.) Academy of Management Executive , 12(4), 22-42.
- Hopej, M., & Kandora, M. (2019). The Simplification of Organizational Structure: Lessons from Product Design. Information Systems Architecture and Technology: Proceedings of 39th International Conference on Information Systems Architecture and Technology – ISAT 2018 (pp. 188-200). Switzerland: Springer International Publishing.
- Katarína , S., & Zdenko , S. (2017). Level of Focus of Organizations Operating in Slovakia on Flexible Organizational Structure. International Review of Management and Marketing, 7(1), pp. 245-250.
- Singh , N. (2014). Marketing Flexibilities: Lessons from the Corporate. In Sushil, & A. Edward, Flexible Organization (pp.333-345). New Delhi: Springer.



- Purwanto, A. J. (2015). Flexible Organizational Structure for Learning organization:The Case of Indonesia Open University. 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLO 2015) (pp. 1-5). Jakarta: Atlantis Press.
- Roberts, N., & Stockport, G. (2014). Defining strategic flexibility. In Sushil , & A. Edward, Flexible Organization(pp.333-345).New Delhi: Springer.
- Yonggui , W., & Hing, P. L. (2004). Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework. Competitiveness Review:An International Business Journal, 14(1-2), 34-59.