

The Islamic University of Gaza

Deanship Research and Postgraduate Studies

Faculty of Economics & Administrative Sciences

Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

ماجستير إدارة الأعمال

أثر المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في

المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

**The impact of Strategic Flexibility on
Administrative Decision-Making in
International Organizations Operating in the
Gaza Strip**

إعداد الباحثة

رنا عثمان المزين

إشراف

الأستاذ الدكتور

ماجد محمد الفرا

قُدِّمَ هذا البحثُ استكمالاً لِمُتَطَلِّباتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ فِي إدارة الأعمال بكلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية فِي الجامعة الإسلامية بِغزة

مايو/2020م – رمضان/1441هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في
المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

**The impact of Strategic Flexibility on
Administrative Decision-Making in
International Organizations Operating in the
Gaza Strip**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب
علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	رنا عثمان المزين	اسم الطالب:
Signature:	رنا المزين	التوقيع:
Date:	إبريل، 2020م	التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ رنا عثمان محمد المزين لنيل درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ برنامج إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الدولية العاملة بقطاع غزة

The Impact of Strategic Flexibility in Making Managerial Decision from Perspective of International Organizations in Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 17 رمضان 1441هـ الموافق 2020/05/10م الساعة الحادية عشرة صباحاً، في قاعة اجتماعات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

أ. د. ماجد محمد الفراء

د. إسماعيل عبد الله قاسم

د. منصور محمد علي الأيوبي

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/برنامج إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

.....
.....

أ. د. بسام هاشم السقا



دكتوراه ☐

ماجستير ☒

اللغة

237 614

الرقم العام للنسخة

التاريخ: 2020/ 8 / 11 م

الموضوع/ استلام النسخة الإلكترونية لرسالة علمية

قامت إدارة المكتبات بالجامعة الإسلامية باستلام النسخة الإلكترونية من رسالة

للمتأهل/ة/

رنا عثمان الخرس

رقم جامعي: 220 152524

قسم: إدارة الأعمال

كلية: الدراسات والبحوث الإدارية

وتم الاطلاع عليها، ومطابقتها بالنسخة الورقية للرسالة نفسها، ضمن المحددات المبينة أدناه:

- تم إجراء جميع التعديلات التي طلبتها لجنة المناقشة.
 - تم توقيع المشرف/المشرفين على النسخة الورقية لاعتمادها كنسخة معدلة ونهائية.
 - تم وضع ختم "عمادة الدراسات العليا" على النسخة الورقية لاعتماد توقيع المشرف/المشرفين.
 - وجود جميع فصول الرسالة مجمعة في ملف (WORD) وآخر (PDF).
 - وجود فهرس الرسالة، والملخصين باللغتين العربية والإنجليزية بملفات منفصلة (PDF + WORD).
 - تطابق النص في كل صفحة ورقية مع النص في كل صفحة تقابلها في الصفحات الإلكترونية.
 - تطابق التنسيق في جميع الصفحات (نوع وحجم الخط) بين النسخة الورقية والإلكترونية.
- ملاحظة: ستقوم إدارة المكتبات بنشر هذه الرسالة كاملة بصيغة (PDF) على موقع المكتبة الإلكتروني.

والله والتوفيق،

إدارة المكتبة المركزية

توقيع الطالب

رنا عثمان الخرس

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة أبعاد المرونة الإستراتيجية التالية (مرونة الموارد، مرونة الخدمات، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية)، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة والمسجلة رسميًا لدى وزارة الداخلية والبالغ عددها (87) مؤسسة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين الذين يحتلون المناصب الإدارية والإشرافية الآتية: مدير، رئيس قسم، مساعد إداري، وقامت الباحثة بتوزيع (174) استبانة، وتم استرداد (152) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (85,4%).

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في التالي:

- أن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تطبق المرونة الإستراتيجية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (71,56%). كما أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية مرتفع وبوزن نسبي (70,52%).
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة الخدمات، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية) ومستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية المتمثلة في (مرونة الموارد، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية) على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية المتمثلة في (مرونة الخدمات) على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:**
- ضرورة أن تتسم الخطط الإستراتيجية في المؤسسات الدولية في قطاع غزة بالمرونة ومراعاة وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة.
 - تعديل خدمات المؤسسات الدولية في قطاع غزة لتتلاءم مع متطلبات واحتياجات المستفيدين.
 - تحسين المهارات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات الدولية للاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرار في هذه المؤسسات ومتابعة استخدام التقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات وتطويرها.

Abstract

This study aims at examining the impact of Strategic Flexibility on Administrative Decision-Making in International Organizations Operating in the Gaza Strip. The researcher used the following strategic flexibility dimensions: (I) resources flexibility, (II) services flexibility, (III) information flexibility, (IV) human resources flexibility. To achieve the objective of the study, the descriptive analytical approach was used, the study population consist of all employees whom are holding administrative and Supervisory positions working in all international organizations operating in Gaza strip which are officially registered with the Ministry of the Interior, with total number (87) organization. To conduct this survey, the comprehensive survey method for the all employees whom holding administrative and Supervisory positions such as: manger, head of department, administrative assistant has been used. The researcher distributed (174) a questionnaire and only (152) were returned at response rate of (85.4%).

The major findings:

- The international organizations operating in Gaza strip applies strategic flexibility to large degree with relative weight (%71,56). Also, level of Administrative Decision-Making to large degree with relative weight (%70, 52).
- There was direct relationship with statistical significance between strategic flexibility and its dimensions (resource flexibility, service flexibility, information flexibility, human resources flexibility) and level of Administrative Decision-Making in international organization operating in Gaza strip.
- There was an impact with statistical significance for strategic flexibility on Administrative Decision-Making in international organizations operating in Gaza strip.
- There was an impact with statistical significance for the following strategic flexibility dimensions: (I) resources flexibility, (II) information flexibility, (III)) human resources flexibility on Administrative Decision-Making in international organizations operating in Gaza strip.
- There was no impact with statistical significance for services flexibility on Administrative Decision-Making in international organization operating in Gaza strip.

The major recommendations:

- Strategic plans in international organizations in the Gaza Strip must be flexible and take in consideration strategic options for seizing opportunities and facing potential threats.
- To adjust the services of international organizations in the Gaza Strip to the meets the needs and requirements of beneficiaries.
- To improve the inherent skills of workers in international organizations to benefit from them in their decision-making processes and to continue using and developing new techniques in decision-making.

آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

"قَالُوا يَا مُوسَى إِمَّا أَنْ تُلْقِيَ وَإِمَّا أَنْ نَكُونَ نَحْنُ الْمُلُكِينَ * قَالَ الْقَوَا

فَلَمَّا الْقَوَا سَحَرُوا أَعْيُنَ النَّاسِ وَاسْتَرَهُبُوهُمْ وَجَاؤُوا بِسِحْرِ

عَظِيمٍ"

(سورة الأعراف 115_116)

الإهداء

إلى من فاق وصفي وحار به فكري واهتدت له نفسي، حبيبي معلم البشرية محمد ﷺ.
إلى أرض المنشر والمحشر ومهد الأنبياء وحلم الأتقياء وطني فلسطيني.
إلى من تشققت يديه، واسمر جبينه، ومضت صحته، ليضيء بعزمه هذا الطريق، أبي الغالي.
إلى من نقشت بالحنان هذه اللحظات، وبعطائها صارعت الظلام، وأنارت حلكته، إلى القلب.
الكبير الذي أعطى بلا حدود إلى باب الرحمة المفتوح، أُمِّي الحبيبة.
إلى من ترعرعت على بسماتهم، وعلى حبهم كبرت أحلامي، إلى من لا تكتمل سعادتي إلا بهم
إلى أخواتي وإخواني الأعزاء.
إلى أهلي وأصدقائي الذين آزروني من أجل تحقيق الأمل.
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحثة/

رنا عثمان المزين

شكرٌ وتقدير

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

بداية أشكر الله عز وجل على فضله، أن وفقني بإتمام هذه الرسالة ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذه الدراسة.

وأخص بالشكر والعرفان الأستاذ الدكتور: ماجد محمد الفراء والذي كان لي شرف موافقته على الإشراف على هذه الرسالة ومساعدتي في إثرائها من خلال ملاحظاته الثمينة والقيمة فله مني كل الحب والامتنان.

وأثمد بالشكر والعرفان أيضًا لكل من المناقش الداخلي الدكتور: إسماعيل قاسم والمناقش الخارجي الدكتور: منصور الأيوبي وذلك بتفضلهما في الموافقة على مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بما فتح الله عليهما من علم فلهما مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول إلى جامعتي الحبيبة - الجامعة الإسلامية - وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال، وكذلك الأخوة الأفاضل في بلدية جباليا مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين كافة، وإلى زملائي في الدراسة، وزملائي في العمل الذين كانوا خير عون لي في مشواري هذا.

كما وأتقدم بجزيل شكري للسادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة والمقابلة كل باسمه ومكانته العلمية والعملية.

وختامًا أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم وأن يلهمني التوفيق والسداد وإنه ولي ذلك والقادر عليه وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة/

رنا عثمان المزين

فهرس المحتويات

إقرار.....	أ
نتيجة الحكم.....	ب
ملخص الدراسة.....	ت
آية قرآنية.....	ج
الإهداء.....	ح
شكر وتقدير.....	خ
المقدمة.....	2
1.1 مشكلة الدراسة:.....	4
1.2 أهداف الدراسة:.....	6
1.5 نموذج متغيرات الدراسة.....	8
1.6 حدود الدراسة.....	9
1.7 مصطلحات الدراسة:.....	9
الفصل الثاني الإطار النظري.....	12
2.1.1 مفهوم المرونة الإستراتيجية:.....	13
2.1.3 أهمية المرونة الإستراتيجية:.....	16
2.1.4 أبعاد المرونة الإستراتيجية:.....	18
2.2 المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية.....	24
تمهيد.....	24
2.2.1 مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية:.....	24
2.2.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:.....	26
2.2.3 معايير اتخاذ القرارات الإدارية:.....	27
2.2.4 أنواع القرارات الإدارية:.....	27
2.2.5 مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:.....	30
2.2.6 أساليب اتخاذ القرارات:.....	34
2.2.7 العوامل المؤثرة في عملية القرارات الإدارية:.....	34
2.2.8 الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات:.....	35
2.3 المبحث الثالث: واقع المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.....	38

38.....	تمهيد
38.....	2.3.1 مفهوم المؤسسات غير الحكومية:
39.....	2.3.2 أهمية المؤسسات غير الحكومية:
40.....	2.3.3 خصائص المؤسسات غير الحكومية:
40.....	2.3.4 تصنيف المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة:
44.....	الفصل الثالث الدراسات السابقة
44.....	تمهيد
45.....	3.1 الدراسات العربية:
55.....	3.2 الدراسات الأجنبية:
62.....	3.3 التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:
63.....	3.4 جوانب الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
63.....	3.5 ما يميز هذه الدراسة
64.....	3.6 الفجوة البحثية والجوانب الإضافية للدراسة الحالية
67.....	الفصل الرابع منهجية الدراسة
67.....	تمهيد
68.....	4.1 منهج الدراسة:
68.....	4.2 مصادر البيانات
68.....	4.3 مجتمع الدراسة:
68.....	4.4 أداة الدراسة:
69.....	4.5 مكونات الاستبانة:
69.....	4.6 مقياس التدرج:
69.....	4.7 خطوات بناء الاستبانة:
70.....	4.8 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
75.....	4.9 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
77.....	4.10 اختبار توزيع الطبيعي
80.....	الفصل الخامس نتائج الدراسة
80.....	تمهيد
84.....	تحليل متغيرات ومحاور الدراسة:

117	الفصل السادس النتائج والتوصيات.....
117	تمهيد
117	6.1 النتائج.....
117	6.1.1 النتائج المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية:.....
118	6.1.2 النتائج المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية:.....
118	6.2 التوصيات
118	6.2.1 التوصيات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية:.....
119	6.2.2 التوصيات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية:.....
119	6.3 الدراسات المستقبلية المقترحة
121	المصادر والمراجع.....
121	القرآن الكريم.....
121	المراجع العربية.....
127	المراجع الأجنبية:.....
132	الملاحق.....
132	الملحق رقم (1): قائمة المحكمين.....
133	الملحق رقم (2): تحكيم الإستبانة:.....
138	الملحق رقم (3): الإستبانة بصورتها النهائية:.....

فهرس الجداول

جدول رقم (2.1): مفهوم المرونة الإستراتيجية.....	14
جدول رقم (2.2): الأبعاد التي تناولها بعض الباحثين حول المرونة الإستراتيجية.....	18
جدول رقم (2.3): مفهوم اتخاذ القرار.....	25
جدول رقم (2.4): تعداد الجمعيات والمؤسسات الأهلية المحلية في قطاع غزة في نهاية عام 2018م.....	41
جدول رقم (2.5): عدد الجمعيات الأجنبية العاملة في قطاع غزة في نهاية عام 2018م ...	41
جدول رقم (2.6): توزيع الجمعيات الأجنبية في قطاع غزة حسب نوع النشاط في نهاية عام 2018م.....	42
جدول رقم (4.1): محاور المرونة الإستراتيجية وعدد فقراتها.....	69
جدول رقم (4.2): محاور اتخاذ القرارات الإدارية وعدد فقراتها.....	69
جدول رقم (4.3): نتائج صدق الاتساق الداخلي_ لفقرات محور مرونة الموارد.....	71
جدول رقم (4.4): نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة الخدمات.....	71
جدول رقم (4.5): نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة المعلومات.....	72
جدول رقم (4.6): نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة الموارد البشرية.....	72
جدول رقم (4.7): صدق الاتساق الداخلي لفقرات: محور تحديد المشكلة.....	73
جدول رقم (4.8): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل.....	73
جدول رقم (4.9): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اختيار البديل الأمثل.....	74
جدول رقم (4.10): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تنفيذ القرار ومتابعته.....	74
جدول رقم (4.11): نتائج صدق البنائي للإستبانة.....	75
جدول رقم (4.12): معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.....	76
جدول رقم (4.13): معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة.....	76
جدول رقم (4.14): اختبار التوزيع الطبيعي.....	77
جدول رقم (5.1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	80
جدول رقم (5.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	81
جدول رقم (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	82
جدول رقم (5.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.....	82

83	جدول رقم (5.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.....
84	جدول رقم (5.6): المحك المعتمد في الدراسة.....
85	جدول رقم (5.7): تحليل محاور المرونة الإستراتيجية.....
87	جدول رقم (5.8): تحليل فقرات محور مرونة الموارد
89	2- تحليل فقرات محور مرونة الخدمات.....
89	جدول رقم (5.9): تحليل فقرات محور مرونة الخدمات
91	جدول رقم (5.10): تحليل فقرات محور مرونة المعلومات
93	جدول رقم (5.11): تحليل فقرات محور مرونة الموارد البشرية.....
95	جدول رقم (5.12): تحليل محاور اتخاذ القرارات الإدارية.....
96	جدول رقم (5.13): تحليل فقرات محور تحديد المشكلة.....
97	جدول رقم (5.14): تحليل فقرات محور جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل ...
99	3- تحليل محور اختيار البديل الأمثل.....
99	جدول رقم (5.15): تحليل فقرات محور اختيار البديل الأمثل.....
100	جدول رقم (5.16): تحليل فقرات محور تنفيذ القرار ومتابعته
102	جدول رقم (5.17): معامل الارتباط بين المرونة الإستراتيجية وبين اتخاذ القرارات الإدارية
103	جدول رقم (5.18): معامل الارتباط بين مرونة الموارد وبين اتخاذ القرارات الإدارية
104	جدول رقم (5.19): معامل الارتباط بين مرونة الخدمات وبين اتخاذ القرارات الإدارية
105	جدول رقم (5.20): معامل الارتباط بين مرونة المعلومات وبين اتخاذ القرارات الإدارية ..
106	جدول رقم (5.21): معامل الارتباط بين مرونة الموارد البشرية وبين اتخاذ القرارات الإدارية
107	جدول رقم (5.22): تحليل الانحدار الخطي.....
109	جدول رقم (5.23): الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس
110	جدول رقم (5.24): الفروقات تعزى لمتغير العمر
111	جدول رقم (5.25): الفروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
113	جدول رقم (5.26): الفروقات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي
114	جدول رقم (5.27): الفروقات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.....
115	جدول رقم (5.28): الفروقات بين المجموعات في محور اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة.....

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة.....	8
شكل رقم (2.1): مراحل اتخاذ القرارات	33
شكل رقم (3.1): الفجوة البحثية	65

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة

تمثل المرونة الإستراتيجية أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، فلم يعد كافيًا أداء الأعمال في المؤسسات باختلاف أنواعها بالطرق الروتينية؛ وذلك لأن الاستمرار في تقديمها بهذه الطريقة يؤدي إلى تراجعها وعدم قدرتها على مجاراة التغيرات المتلاحقة، ولضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، يجب ألا يقل أدائها عند حد الكفاءة في اتخاذ القرارات الإدارية، بمعنى القيام بعمل نفس الأشياء بطريقة صحيحة، بل يجب أن يكون لديها طموح أبعد من ذلك بحيث تكون المرونة الإستراتيجية أحد أهم السمات المميزة لأداء المؤسسة، وخاصة بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطورًا وزيادة كبيرة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته، وبعد أن عاشت هذه المؤسسات تحديات بشكل مستمر وتهديدات تم فرضها عليها من خلال العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الإستراتيجية بهدف استباق الأزمات والعقبات، والاستعداد لمواجهة قبل حدوثها، فتحول نشاط هذه المؤسسات إلى نشاط استباقي وليس نشاط علاجي (الزنت، 2018م).

وتسعى المؤسسات في تحقيق نجاحها وتميزها إلى الاعتماد على أهداف تساعد في دراسة الواقع، والتأقلم مع التغيرات غير المتوقعة، وهو ما يساهم في تحقيق المرونة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، والتي تساعد في اتخاذ القرارات التي تحقق أهدافها، وتعد البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات مليئة بالتغيرات ويجب مواجهة هذه التغيرات من خلال المرونة الإستراتيجية، والتوجه نحو اتخاذ القرارات الإدارية المدروسة التي تعود عليها بالنفع (عابدين، 2016م).

وتسهم المرونة الإستراتيجية بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي وإضافة إلى ذلك فهو يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور المؤسسات الأهلية، كما وتشير المرونة الإستراتيجية في المؤسسات إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانات صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة

والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة، مالية كانت أم عينية (اغوان، 2011م).

وعلى المؤسسات أن تقوم بإجراء عمليات مستمرة للعوامل البيئية التي تؤثر في أدائها، وتعزيز مرونتها الإستراتيجية بما يحقق الاستفادة من الفرص المتاحة بالشكل الأمثل، وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة، وتعتبر القرارات الإدارية جوهر أي عملية إدارية في تحقيق أهداف المؤسسة، ونجاح المؤسسة يعتمد على فاعلية إدارتها في صنع القرارات وقدرتها على التصرف الصحيح تجاه المشكلات المطروحة، وهو ما يتطلب كفاءة أكثر في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والسريعة (الشريف، 2015م).

وهذا يقودنا للتعرف إلى أثر المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من صلب عمل الإدارة التي تريد البقاء والنمو والازدهار لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية المرونة الإستراتيجية كأداة فاعلة في إدارة المؤسسات بشكل عام والأهلية بشكل خاص وتساهم بشكل كبير من خلال المعلومات والتقارير التي تصدر عنها في العملية الإدارية على مختلف مستوياتها، وكذلك فقد اتفقت معظم الدراسات التي بحثت في موضوع المرونة الإستراتيجية على أهميته كنشاط استباقي لحل المشكلات وليس علاجي، وتم التأكيد على أهميته في عملية التخطيط على المدى البعيد وخاصة في ظل بيئة تتميز بالتغيير ومنها دراسة (حماد، 2018م) والتي أظهرت في نتائجها وجود أثر للمرونة الإستراتيجية على الكفاءة الإنتاجية لشركة كهرباء قطاع غزة في بيئة تتسم بعدم التأكد، ودراسة (رشيد وحميد، 2019م) التي أظهرت وجود أثر للمرونة الإستراتيجية على الأداء الإبداعي للمؤسسات، ودراسة (حسين، 2016م) التي أشارت إلى وجود أثر للمرونة الإستراتيجية على ترشيد القرارات الإستراتيجية في المؤسسات .

ويمكن تقسيم التنظيم الإقتصادي في أي دولة إلى ثلاثة قطاعات وهي: القطاع العام، والذي يتمثل في الحكومة ووزاراتها، والقطاع الخاص والذي يتمثل في مؤسسات الأعمال والأموال، والقطاع الثالث قطاع المؤسسات الأهلية، والذي يتمثل في المؤسسات غير الحكومية وغير الربحية، ويكمن دورها وأهميتها في سد الفجوات، والفراغات التي توجد بين القطاع العام والقطاع الخاص، وهذه الفجوات هي نطاق عمل هذا القطاع (أبو الحسن، 2016م). كما أن هناك صعوبة كبيرة تواجه مؤسسات الدولة (الحكومية) في فلسطين لأسباب عديدة منها: الحصار والاحتلال والانقسام السياسي؛ مما أدى إلى تراجع مستوى الخدمات الحكومية، بالإضافة إلى غياب الاستقرار، وارتفاع الاحتياجات الإنسانية والتنمية في قطاع غزة، لذلك قد زادت أهمية ودور المؤسسات غير الحكومية في جميع القطاعات في العقدين الأخيرين، وحسب دائرة الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية قد بلغ في مطلع عام (2019م) إجمالي عدد المؤسسات الأهلية وغير الحكومية في قطاع غزة حوالي (915) مؤسسة غير حكومية، منها (87) مؤسسة دولية تتنوع خدماتها إلى إغاثية، طبية، اجتماعية، تعليمية، زراعية، خدماتية، تنمية، ثقافية، بحثية (وزارة الداخلية، 2019). وتلعب المؤسسات الدولية في قطاع غزة دوراً فعالاً في مختلف المجالات من خلال ما تقدمه من خدمات صحية وتعليمية ورعاية اجتماعية، وتوفير للسلع والخدمات لسد حاجات الأفراد، وتقديم خدمات الإغاثة في حالات الطوارئ بالإضافة إلى توفير فرص عمل (العالول وآخرون، 2012م). كما أشار مركز الميزان

لحقوق الإنسان بأن (85%) من المواطنين في قطاع غزة يعتمدون على المساعدات الإنسانية المقدمة من المؤسسات الدولية، ويتخطى حاجز الفقر (53%)، فيم تبلغ البطالة (52%)، وبالرغم من أهمية وجود المنظمات غير الحكومية إلا أنها تواجه تحديات وصعوبات كبيرة تؤثر على كفاءة وفعالية عملها، ومن أبرزها الاحتلال الإسرائيلي والانقسام الداخلي بالإضافة إلى توسع الأزمات بالشرق الأوسط خصوصاً ليبيا واليمن والعراق وسوريا مما أدى إلى تحويل مسار التمويل إلى تلك الدول، وعلى صعيد التضيق الإسرائيلي فقد اعتقلت سلطات الاحتلال الإسرائيلي على مدار السنوات الأربعة الماضية (7) من العاملين في المنظمات الدولية، وكما تحرم المئات من الموظفين العرب العاملين في الوكالات والمنظمات الدولية من السفر من أجل إتاحة الفرصة للمشاركة في المؤتمرات الدولية، أو لحضور الدورات التدريبية التي تساهم في تطوير الكوادر البشرية، بالإضافة إلى منع دخول الكثير من المواد اللازمة لتنفيذ المشاريع، والضغط على المانحين، أو التوجه للقضاء بحجة دعم الإرهاب؛ مما أدى إلى وقف أو تقليص تمويل بعض المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، كما أن السياسات الجديدة والتي اتبعتها الإدارة الأمريكية تجاه فلسطين أسفرت عن تقليص التمويل للمنظمات الأمريكية وشركائها العاملة في قطاع غزة، وتعتبر الجمعيات الأمريكية الأكثر تمثيلاً من ناحية العدد والتي بلغت تقريباً (17%) في قطاع غزة (مركز ميزان للحقوق الإنسان، 2019م).

أوجب على الباحثة دراسة أثر المرونة الإستراتيجية في المساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية، وقد انطلقت فكرة الدراسة من توصيات دراسة (حماد، 2018م) الذي أوصى بضرورة دراسة المرونة الإستراتيجية وربطها بمتغير اتخاذ القرار وتطبيقها في مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية. كما قامت الباحثة بإجراء عدداً من المقابلات مع أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية (مدير، رئيس قسم، ومساعد إداري) من العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وتم إجراء هذه المقابلات في المؤسسات الدولية التالية: أطباء بلا حدود_ فرنسا، والإغاثة الإسلامية_ فرنسا، المجلس النرويجي للاجئين، وأرض الإنسان_ سويسرا، وأطباء العالم فرنسا، والمؤسسة الأرثوذكسية، إنقاذ الطفل. وتمحورت هذه المقابلات حول التخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسة المرونة الإستراتيجية، وكذلك على مستوى اتخاذ القرارات الإدارية، وأسفرت هذه المقابلات عن حاجة المؤسسات لمثل هذه الدراسة نظراً لوجود بعض القصور في مفهوم وأوجه تطبيق المرونة الإستراتيجية، ومدى تأثيرها في اتخاذ القرارات الإدارية.

لذا تحاول الباحثة تسليط الضوء على دور المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية؛ لتتمثل هذه الإشكالية في سؤال رئيسي كالتالي:

«ما أثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة؟»

1.2 أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:
1. التعرف على واقع تطبيق المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
 2. بيان مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
 3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية في تلك المؤسسات.
 4. تحديد مقدار التغير في اتخاذ القرارات الإدارية نتيجة التغير في المرونة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

1.3 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي ومجال تطبيقها العملي، لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

الأهمية العلمية:

1. الإثراء العلمي الذي تضيفه الدراسة في مجال المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تقديم معرفي للمرونة الإستراتيجية الساعية؛ لتعزيز رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة.
2. على حد علم الباحثة تعد هذه الدراسة من الدراسات الأوائل التي تناولت المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في تلك هذه المؤسسات.

الأهمية العملية:

1. تتبع أهمية الدراسة من القطاع الذي سوف تطبق عليه كونه قطاعاً حيويًا يقدم العديد من الخدمات المتنوعة التي تعود بالنفع على المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة حيث أن (85%) من المواطنين في قطاع غزة يعتمدون على المساعدات الإنسانية المقدمة من المؤسسات الدولية والبالغ عددها (87) مؤسسة في قطاع غزة، حيث تتنوع هذه الخدمات إلى خدمات إغاثية، طبية، اجتماعية، تعليمية، زراعية، تنمية، ثقافية، وبحثية (مركز الميزان لحقوق الإنسان، 2019م)، كما يشير التقرير الصادر عن وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل الفلسطينيين (أونروا) أن (80%) من سكان القطاع يعتمدون على المساعدات الإنسانية المقدمة؛ لتلبية احتياجاتهم الأساسية مثل: التعليم، الغذاء، والرعاية الصحية، والمأوى (UNRWA, 2016).
2. مساعدة المؤسسات الدولية في التكيف والتفاعل مع التغييرات والتحولات البيئية المتسارعة من خلال تفعيل المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين.

1.4 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العاملة في قطاع غزة.

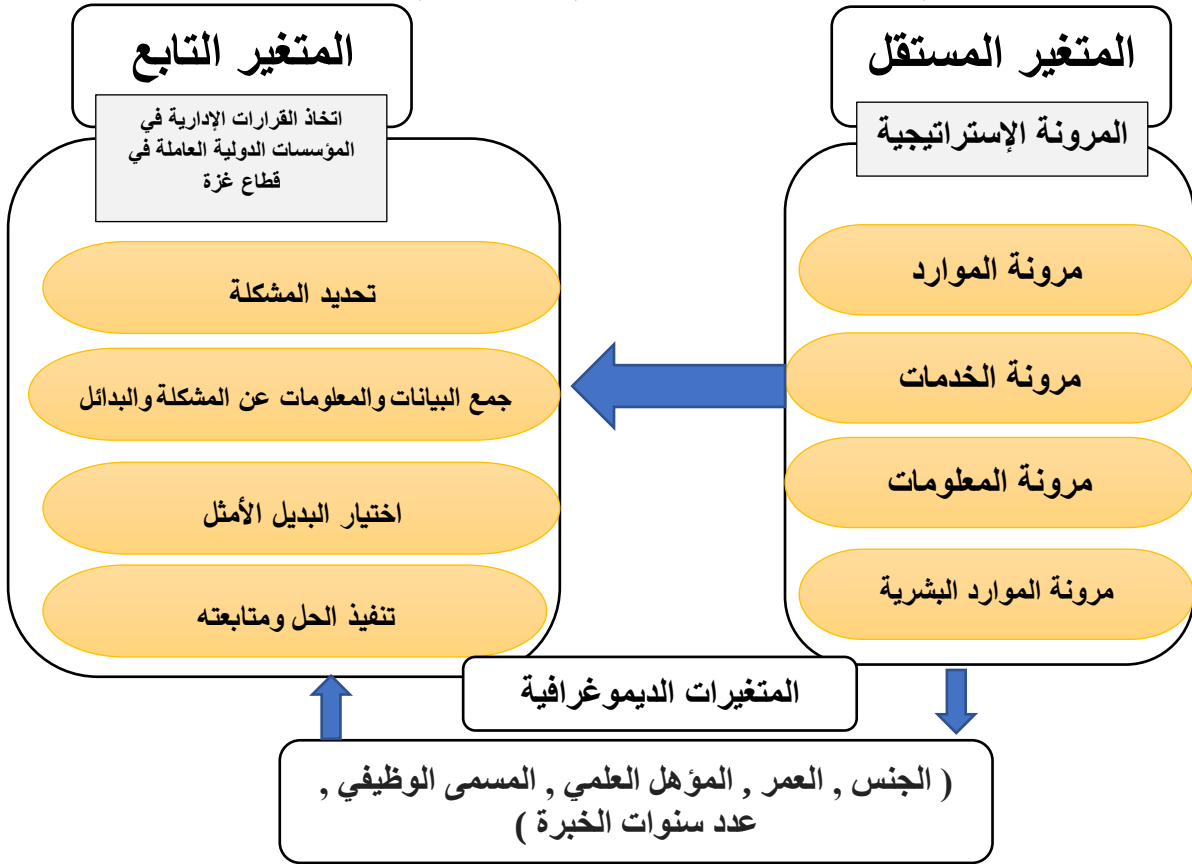
وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة الموارد واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العاملة في قطاع غزة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة الخدمات واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العاملة في قطاع غزة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العاملة في قطاع غزة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العاملة في قطاع غزة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة".
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول المرونة الإستراتيجية، واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

1.5 نموذج متغيرات الدراسة

مرونة الموارد، مرونة الخدمات، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة فقد قامت الباحثة بتحديد المتغيرات التي سيتم اختبارها كما موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: حسين، 2016؛ شيحا وآخرون، 2015؛ بن أحمد وآخرون، 2018؛ إبراهيم، 2019؛ Beraha, 2019

1.6 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دراسة المرونة الإستراتيجية والمتمثلة ب: (مرونة الموارد، مرونة الخدمات، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية)، واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية في فلسطين - قطاع غزة.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددهم (87) مؤسسة.
- **الحدود البشرية:** وتشمل أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية من العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- **الحدود الزمنية:** المدة الزمنية التي تم إنجاز الدراسة فيها وهي الفترة الواقعة من تاريخ 20/5/2019 إلى تاريخ 5/3/20.

1.7 مصطلحات الدراسة:

- **المرونة الإستراتيجية:** قدرة المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية؛ مما يؤدي إلى ظهور إجراءات استراتيجية مختلفة يمكن للمؤسسة من خلالها أن تكون أكثر استباقية في مواجهة بيئة العمل المتغيرة (haraisa,2018).
- **مرونة الموارد:** هي قدرة المؤسسة على جمع الموارد ذات استخدامات متعددة، وتوسيع قاعدة الموارد، وإمكانية التوفيق بين الفرص المتاحة. حيث أن مرونة الموارد هي قدرة المؤسسات في الحصول على مجموعة أكبر من الاستخدامات البديلة التي يمكنها من تطبيق نوع واحد من الموارد (أحمد والسبتي، 2015م).
- **مرونة الخدمات:** تمثل مرونة الخدمات في مؤسسات الأعمال على تقديم الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة ممكنة من خلال تنوع الخدمات، والعمل على تقديمها بالسرعة العالية، وكذلك قدرتها في تغير حجم الخدمات والتعامل مع التقلبات المتسارعة في مستوى طلب المستفيدين من الخدمة (الخالدي والزبيدي، 2018م).
- **مرونة المعلومات:** هي مرونة نظام معلومات المؤسسة، وهي قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات المطلوبة من كل من أنظمة المعاملات والتحليل (أبو الغنم، 2015م).
- **مرونة الموارد البشرية:** هي قدرة الموارد البشرية للمؤسسات على امتلاك مجموعة المهارات والسلوكيات التي تمنحها خيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية في بيئتها

التنافسية فضلاً عن مدى وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي يمكن تطويرها، وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة (أحمد والسبتي، 2015م).

- **اتخاذ القرارات الإدارية:** هو العملية الذهنية المتمثلة في اختيار الخيارات المنطقية بدلاً من الخيارات المتاحة، وهذا يعني التقييم والاختيار من بين العديد من البدائل المتنافسة (OMARLI, 2017).

- **المؤسسات الدولية:** وكما تعرف بالمؤسسات غير الربحية وهي جمعيات خيرية، تم إنشائها لتحقيق أهداف ثقافية أو دينية أو عامة، ولا تركز أهدافها على تعظيم الربح بل تركز فقط على خلق القيم الاجتماعية. ومصدر عائداتها الرئيسي هو التبرعات العامة، وبالتالي فإن "سخاء الجهات المانحة يحدد بقاء المؤسسات غير الربحية (أبو الحسن، 2016م).

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني الإطار النظري

تمهيد

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث هي: المرونة الإستراتيجية، اتخاذ القرار، وواقع المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث يهدف المبحث الأول إلى التعرف على أهم الجوانب ذات العلاقة بالمرونة الإستراتيجية، وأهم جوانب المرونة الإستراتيجية، وكذلك يتطرق الفصل لأهمية المرونة الإستراتيجية، وتحديد أهم العوامل والوسائل والأبعاد المؤثرة في حاجة المؤسسات للمرونة الإستراتيجية، ويتطرق المبحث الثاني في هذا الفصل للحديث عن اتخاذ القرارات الإدارية من حيث المفهوم والأهمية والمعايير والأنواع لاتخاذ القرارات الإدارية، وأهم مراحلها وأساليبها والعوامل المؤثرة في عملية القرارات الإدارية، وتحديد أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه عملية اتخاذ القرارات، وفي المبحث الثالث يتم الحديث عن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة من ناحية المفهوم والأهمية والخصائص والتصنيف الخاص بها.

2.1 المبحث الأول: المرونة الإستراتيجية

أصبح محيط الأعمال أقل استقراراً وأكثر تعقيداً، لما تميز به من تطور تكنولوجي في جميع القطاعات الاقتصادية والإدارية دون استثناء، وكذلك آثار العولمة بكافة أشكالها، لاسيما فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية والدولية، ودخول أغلب المؤسسات مجال المنافسة الشديدة، فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئاً للمؤسسات الضعيفة والصغيرة؛ مما دفع الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى البحث عن مداخل جديدة لإستراتيجية الأعمال بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية، ومن بين المداخل التي طورها الباحثون في هذا المجال هي المرونة الإستراتيجية (البياتي، 2019م).

ويعد مفهوم المرونة الإستراتيجية أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث، كما أنها أصبحت أحد أهم المعايير في تحديد الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسات (أحمد والسبتي، 2015م).

2.1.1 مفهوم المرونة الإستراتيجية:

المرونة لغة هي من: مرن يمرن مرانة ومرونة: وهي لين في صلابة، ومرنته: ألنته وصلبته ومرن الشيء يمرن مرونا إذا استمر، وهو لين في صلابته، ورننت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت والمرانة: اللين والتمرين: التلين (ابن منظور، 2005م).

المرونة من ناحية اصطلاحية: حيث تشكل المرونة الإستراتيجية المحرك الأساسي لكافة التغيرات التي يمكن للمؤسسة القيام بها للتكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، وذلك لاستغلال الفرص، وتفادي التهديدات التي تحيط ببيئة المؤسسة، الأمر الذي زاد من أهمية المرونة الإستراتيجية لدورها الكبير في مساعدة المؤسسة على التكيف مع استراتيجياتها بالشكل الذي يضمن لها تعزيز حصتها السوقية، وعليه تعددت آراء الباحثين والمفكرين الإداريين في مفهوم المرونة الإستراتيجية حيث يوجد صعوبة واضحة كغيره من المصطلحات في العلوم الإدارية والإنسانية، والاختلاف يعود للتباين في الاتجاهات والمداخل.

سوف تتناول الباحثة مجموعة من التعريفات لمفهوم المرونة الإستراتيجية حسب آراء الباحثين كما هو موضح في الجدول (2.1):

جدول رقم (2.1): مفهوم المرونة الإستراتيجية

الباحث	تعريف المرونة الإستراتيجية
(العطوي، 2012م)	هي الإمكانيات والقابليات المتوفرة في موارد المؤسسة والتي تسمح للمؤسسة بحرية التنقل بين الإستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات البيئة المختلفة.
(Guo&coa,2013)	الاستعداد لدى أي مؤسسة لتغيير استراتيجيتها في الاستجابة للفرص والتهديدات والتغيرات الطارئة على البيئة الخارجية.
(Srour et al ,2016)	قدرة المؤسسة على تحقيق الاستجابة في الوقت المناسب والتكيف مع التغيرات البيئية التي تكون كبيرة جداً بحيث تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء التنظيمي.
الباحث	مفهوم المرونة الإستراتيجية
(Beraha et al, 2017)	القدرة على إعادة توزيع الموارد، وإعادة تنظيم العمليات والإستراتيجيات للمؤسسة في ظل التغيير البيئي المستمر.
(Kamasak et al, 2017)	قدرة المؤسسة على إعادة توحيد أو تجميع موارد المؤسسة بسرعة وتنفيذ الإجراءات التي اتخذتها الفرق أو الوحدات أو المؤسسة بأكملها في الوقت المناسب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أبعاد المرونة الإستراتيجية المتمثلة في مرونة الموارد ومرونة التنسيق.
(Ahmadi & Osman, 2017)	قدرة المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية مما يؤدي إلى ظهور إجراءات استراتيجية مختلفة يمكن للمؤسسة من خلالها أن تكون أكثر استباقية في مواجهة بيئة العمل المتغيرة.
(Bakhsh & Kanani, 2018)	زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لبيئة السوق التنافسية شديدة التغير، من خلال تنظيم أهدافها ويتم ذلك بدعم المعرفة والقدرات الأساسية.
(Al haraisa, 2018)	هي كيفية تكيف المؤسسات والاستجابة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لتنفيذ مهامها وأنشطتها في بيئة تتسم بعدم التأكد.
(بن غزال وطاهري، 2018م)	القدرة على الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة الديناميكية بصورة سريعة، من أجل مواجهة المنافسة في بيئة الأعمال.

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول.

وفقاً لـ أحمد، والسبتي (2015م) يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بناءً على سلوكين كمرجعية حسب علاقة المؤسسة بالمحيط وهما: السلوك الدفاعي أو التكيفي وهو يعتمد على الاستجابة السريعة والتأقلم مع تغيرات البيئة المحيطة، والآخر السلوك الاستباقي أو الهجومي الذي يسمح بالتأثير في البيئة المحيطة وتوجيهها، ويمكن توضيح تلك المرجعية من خلال مدخلين رئيسيين هما المدخل الذي يعتمد على نظرية التحليل الصناعي (التقليدي)، والمدخل الذي يعتمد على نظرية الموارد:

- مرونة رد الفعل وفقاً للنظرية التقليدية: ويقوم على مدخل السلوك الرد الفعلي للمؤسسة حيث تسعى المؤسسة دائماً إلى التكيف والتأقلم عن طريق رد فعل سريع على التغيرات في البيئة المحيطة، وبذلك يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على تغيير خططها، أو تغيير الإستراتيجيات إذا لم تعد مناسبة، بالإضافة إلى قدرتها على الرد والتأقلم والتكيف والاستجابة السريعة على مختلف التغيرات في البيئة المحيطة.
- المرونة الاستباقية وفق نظرية الموارد: الفكرة الأساسية لهذا التيار تقوم على فهم محددات بناء ميزة تنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع، التفكير الإستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أفضل استغلال للموارد ويعيد النظر في العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة، بحيث تعمل المؤسسة على تأثير في بيئة الأعمال من خلال سلوكها الابتكاري، وما تمتلكه من موارد وقدرات، وبذلك يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة تمتلكها المؤسسة تنعكس في تنوع وتجدد موارد وقدرات وكفاءات المؤسسة، كما أن السرعة التي بها هذه الموارد والقدرات والكفاءات يمكن استغلالها من أجل تحقيق استجابة سريعة، أو طرح ابتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكد في البيئة المحيطة، وتحقيق ذلك مرتبط بتوفر ظروف تنظيمية مناسبة من ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي وتكنولوجيا، التي تحدد قابلية تأقلم المؤسسة من خلال تأثيرها على حالة الموارد والكفاءات والقدرات داخل المؤسسة.

مما سبق تستنتج الباحثة أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات في البيئة المحيطة، وأن تسعى للتفاعل والتكيف معها من خلال توفير البدائل مسبقاً لمواجهة أي مستجد والانتقال من حالة إلى أخرى بسهولة وبخسائر أقل.

2.1.2 جوانب المرونة الإستراتيجية:

كما يوضح حسين (2016) و Radomska (2015) أن المرونة الإستراتيجية تتمتع بخمسة جوانب والتي يمكن تحديدها بالآتي:

- **النطاق:** وهي قدرة المؤسسة في السيطرة على عملية تقديم الخدمات أو المنتجات إلى المستفيدين.
- **المقياس:** وتبرز في قدرة المؤسسة في التحكم بمجموعة الخدمات أو كمية الإنتاج من خلال المرونة في أنشطتها ومواردها.
- **التسليم:** ويمكن قياس ذلك من خلال السرعة في تقديم المؤسسة الخدمات إلى المستفيدين.
- **المنتج أو الخدمة:** أي قدرة المؤسسة في الاستجابة لكافة التغيرات التي ممكن أن تحدث في البيئة التي تعمل ضمنها.
- **العملية:** وتبرز في الاستجابة لكافة المستجدات التكنولوجية التي يمكن أن تحدث في المجالات التي تعمل ضمنها المؤسسة.

2.1.3 أهمية المرونة الإستراتيجية:

إن أهمية المرونة الإستراتيجية تأتي من خلال كونها قادرة على العمل في بيئة توصف بكونها تنافسية ديناميكية ومتغيرة، ويشير Xiu et, al. (2017) أن المرونة الإستراتيجية للمؤسسات هي التكيف مع التغيرات غير المسبوقه أو الاستجابة بسرعة للظروف التنافسية المتغيرة، خصوصاً في بيئة العمل التي تتسم بعدم التأكد، الاضطراب، السرعة، والمنافسة الشديدة، وبالتالي تطوير أو الحفاظ على ميزة تنافسية"، ويوضح Bakhsh & Kanani (2018) أن أهميتها عندما تمتلك المؤسسة مرونة موارد مستدامة عالية، فإن هذا يكسب المؤسسة الثقة في ربحية خطوط الإنتاج الجديدة من خلال استخدام الريادة في السوق وذلك عن طريق تقليل الوقت اللازم للبحث عن الموارد المطلوبة. علاوة على ذلك، يمكن للمؤسسات الدمج والتنسيق بين الموارد الداخلية والخارجية من خلال مرونة التنسيق لتوفير التكاليف والوقت والموارد، وكذلك تمكن من الحصول علي موارد بشرية ذات تنوع فكري ومهارات مهنية مختلفة قادرة على اقتراح أفكار جديدة وحلول حديثة أو توظيف تقنيات جديدة في عمليات العمل، وهذا يؤدي إلى تحسين أداء الابتكار، وبالتالي إن المؤسسات التي تتمتع بمرونة استراتيجية أعلى قادرة على التفاعل مع ديناميكيات السوق بشكل أفضل وأسرع، وتحديد احتياجات العملاء

بسرعة ودقة أكبر مقارنة بالمؤسسات الأقل مرونة، وتقديم المنتجات والخدمات المطلوبة من قبل العملاء بجودة أعلى وفي وقت أقصر، وبالتالي جلب رضا العملاء بشكل أكبر، ونتيجة لهذا فسوف يتمتعون بفوائد أعلى (Bakhsh & Kanani, 2018).

وبصدد الحديث عن أهمية المرونة الإستراتيجية، بين بن أحمد، وآخرون (2018م)، البياتي (2019م) أن المؤسسات أدركت أهمية المرونة الإستراتيجية نتيجة ضرورتها؛ لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة أسباب منها:

1. إن المرونة الإستراتيجية مهمة لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والتي تحدث بسرعة وكفاءة وفاعلية، وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل ظروف عدم التأكد.

2. تعزيز قابلية وقدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة لتغير حاجات ورغبات المستفيدين أو تخصيص خدمات أو منتجات لتلائم طلبات المستفيدين الفردية.

3. تساهم في زيادة قدرة المؤسسات على اختراق أسواق جديدة وعرض منتجاتها أو خدماتها، وزيادة قدراتها على توليد قيمة حقيقة للمستفيدين، وهي مهمة لنمو وبقاء مؤسسات.

ونبرز أهمية المرونة الإستراتيجية للمؤسسات بما تضيفه من قوة تمكن تلك المؤسسات من زيادة النمو طويل الأجل عن طريق اكتساب موارد جديدة، وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية (الجنابي، 2017م).

وعليه تبرز أهميتها من الناحية العملية، توفر المرونة بيئة آمنة للمؤسسة للتعلم من الأخطاء وتحسين الابتكار (Bakhsh & Kanani, 2018)، والمرونة الإستراتيجية تعمل على تحسين فاعلية الخطط والقرارات والإستراتيجيات، بالإضافة إلى تقديم منتجات أو خدمات تتوافق مع البيئات المتغيرة وشديدة التنافسية (li et al, 2018).

والمرونة الإستراتيجية لها مزايا عديدة للمؤسسات، لا سيما في نجاح الانتعاش خلال حالات التحول. فالمؤسسات التي تتمتع بالمرونة في الاستجابة للأنماط التنافسية الجديدة تتمتع بميزة إعادة توزيع الموارد الحيوية بسهولة، واستخدام الخيارات الإستراتيجية المتنوعة المتاحة لها، وبالإضافة إلى دخول أسواق جديدة. وتعزز قدرة المؤسسات على إنتاج السلع وتوفير الخدمات في الأسواق بجميع أنحاء العالم بأسعار تنافسية خلال فترة زمنية قصيرة (haraisa, 2018). وتساعد المرونة الإستراتيجية المؤسسات على الإحساس بالتغيرات البيئية، والتغلب على الجمود

التنظيمي وتحفيز الإبداع والابتكار، واكتشاف فرص تجارية جديدة. كما أن المرونة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي قوي على الأداء التنظيمي (Li et al, 2018)، وتلعب المرونة الإستراتيجية دوراً توجيهياً في العديد من السمات التنظيمية مثل الاستثمارات، الأمر الذي يسمح بالتنقل السريع بين الخطط، والسياسات، وتشجيع التعلم (Beraha et al, 2017). ومن خلال المرونة الإستراتيجية، تجد المؤسسات الفرصة لتقييم الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر التي تهدد أصولها (Beraha et al., 2017).

مما سبق تستنتج الباحثة أن المرونة الإستراتيجية مهمة جداً للمؤسسات فهي تعزز قدرتها على التأقلم والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة بكفاءة عالية من خلال التنقل بين البدائل الإستراتيجية، كما تساهم في قدرة المؤسسات على إعادة توزيع الموارد بالإضافة إلى دخول أسواق جديدة وتقديم خدمات جديدة تتناسب مع حاجات المستفيدين المتغيرة بأقل التكاليف.

2.1.4 أبعاد المرونة الإستراتيجية:

حظيت المرونة الإستراتيجية باهتمام إدارة المؤسسات بشكل كبير؛ وذلك لدورها في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة، وتمثل هذا الاهتمام بتحديد مجموعة من الأبعاد المكونة لإطار المرونة الإستراتيجية، والتي ترتبط باستراتيجيات المؤسسة وأساليب تطورها بما يتلاءم مع بيئتها، وقد اختلف العديد من الكتاب والباحثين والمفكرين الإداريين المعاصرين في تحديد الأبعاد المكونة للمرونة الإستراتيجية، وستعرض الباحثة أهم هذه الأبعاد في جدول رقم (2.2):

جدول رقم (2.2): الأبعاد التي تناولها بعض الباحثين حول المرونة الإستراتيجية

أبعاد المرونة الإستراتيجية	الباحث
مرونة السوق، مرونة الإنتاج، المرونة التنافسية، ومرونة الموارد البشرية.	Alharaisa (2018)
مرونة الإنتاج، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية، ومرونة السوق.	(البغدادي والجبوري، 2015م)
مرونة الإنتاج، مرونة السوق، ومرونة الموارد البشرية	(Beraha et al., 2017)
مرونة السوقية، مرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية.	(الدهان، 2018م)
مرونة المعلومات، ومرونة السوقية، المرونة التنافسية ومرونة تقديم الخدمات	(ابو ليلي والشوابكة، 2018م)
مرونة إنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة موارد بشرية ومرونة سوقية.	(عابد، 2016م)
مرونة السوق، مرونة التوسع، المرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية.	(القرعان، 2018م)
مرونة الموارد، ومرونة التنسيق.	(kamasak et al., 2017)
مرونة موارد بشرية، ومرونة معلومات.	(الغرايبة، 2017م)
مرونة الموارد، ومرونة تنسيق.	(Yi et al., 2017)

الباحث	أبعاد المرونة الإستراتيجية
(قريشي وآخرون، 2019م)	المرونة السوقية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، ومرونة تبسيط إجراءات المرونة التنافسية.
(إدريس والغالب، 2013م)	المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المصادر الواردة في الجدول.

بعد استعراض الأبعاد التي تم استخدامها من قبل الباحثين والمفكرين الإداريين في العصر الحديث في جدول رقم (2.2)، ستتناول الباحثة أبعاد المرونة الإستراتيجية التي تتوافق مع خصائص المؤسسات الدولية حيث إنها تعد مؤسسات غير حكومية وغير ربحية أي لا تركز أهدافها على تعظيم الربح بل تركز فقط على خلق القيم الاجتماعية وتسعي إلى سد احتياجات وحل مشكلات الأفراد في المجتمع، وهي على النحو التالي:

1. **مرونة الموارد:** مرونة الموارد هي قدرة المؤسسة على جمع الموارد ذات استخدامات متعددة، وتوسيع قاعدة الموارد، وإمكانية التوفيق بين الفرص المتاحة، حيث إن مرونة الموارد هي قدرة المؤسسات على الحصول على مجموعة أكبر من الاستخدامات البديلة التي يمكنها من تطبيق نوع واحد من الموارد (yi et al., 2017).

وكما تعكس مرونة الموارد خصوصية الموارد، مثل تكاليف اكتساب الموارد، والنطاق الفعال للتطبيق، وتكاليف التحويل (Liu & zhao, 2019).

بالإضافة إلى ذلك أن مرونة الموارد هي تحسن قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية عن طريق ضبط جزء من خطة الإنتاج بالإضافة إلى ذلك أنها جزء من القدرات الديناميكية لحل المشكلات، والتي هي أيضا عامل رئيس للمؤسسات لكسب ميزة تنافسية (الشمري، 2017م).

مما سبق يتضح للباحثة أن مرونة الموارد مهمة في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تستغلها من خلال مواردها المتوفرة. مما يمكنها من الاستفادة من الموارد الجديدة والأكثر فاعلية لتلبية احتياجات عملائها، وهذا يتطلب من المؤسسة مرونة التنسيق المرتبطة بها وبقدرتها على استغلال مواردها وإعادة توزيعها وتكوينها بشكل فعال.

2. **مرونة الخدمات:** تمثل مرونة الخدمات في المؤسسات على تقديم الخدمات للمستفيدين بأعلى جودة ممكنة من خلال تنوع الخدمات، والعمل على تقديمها بالسرعة العالية،

وكذلك قدرتها في تغيير حجم الخدمات والتعامل مع التقلبات المتسارعة في مستوى طلب المستفيدين من الخدمة (الخالدي والزبيدي، 2018م).

وتمثل مرونة الخدمات قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها بوقت قصير، وبتكلفة منخفضة، ويمكن قياس المرونة من خلال قدرة المؤسسة على تعديل المنتجات أو الخدمات القائمة، وتصنيع منتجات أو تقديم خدمات جديدة وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية والخدماتية (الطهراوي، 2019م).

وبالتالي مرونة الخدمات هي قوة تمنح المؤسسات المزيد من المرونة في توفير السلع والخدمات والاستجابة للتغيرات البيئية (Al haraisa, 2018).

وعليه اعتبر البغدادي والجبوري (2015م) مرونة الخدمات بأنها مقاييس لمدى سرعة المؤسسات في تغيير وتحويل عملياتها من خلال تقديم خدمات جديدة، وهي تتمثل قدرة المؤسسة على التكيف السريع لما يحصل من المتغيرات المحيطة التي تواجه المؤسسة، ويتحقق هدف المرونة في كل من التالي:

- مرونة منتجات: هي منتجات وخدمات جديدة.
 - مرونة مزيج: مدى واسع ومنتوع من المنتجات والخدمات.
- تستجج الباحثة مما سبق أنه يجب على المؤسسات حشد مواردها للاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وعليه يتطلب منها تقديم الخدمات المتنوعة والمختلفة التي تراعي رغبات وأذواق المستفيدين الذين يتعاملون معها، وهذا يمنحها قوة للاستجابة السريعة، وتحقيق الميزة التنافسية في تقديم خدماتها عن منافسيها.

3. مرونة المعلومات: في ظل التطور السريع في المؤسسات ازدادت أهمية نظم المعلومات، وأصبحت تلعب دوراً مهماً في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، وخاصة عند تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية، والمعلومات، وهي عبارة عن البيانات المعالجة عن طريق نظم المعلومات كي تصبح أكثر فائدة لمتخذي القرار، حيث تكون ذات قيمة في الاستخدام الحالي أو عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية مستقبلاً (سراج، 2005م).

ويرى Singh et al (2015) أن مرونة المعلومات هي مرونة نظام معلومات المؤسسة، وهي قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات المطلوبة من أنظمتها الخاصة بالمعاملات والتحليلات، كما أن مرونة المعلومات يمكن فصلها إلى فرعيين.

- **مرونة التقارير:** وهي قدرة المؤسسة على استخراج وعرض البيانات ذات الصلة من أنظمة معلوماتها.

- **المرونة التحليلية:** وهي قدرة المؤسسة على استخراج البيانات السابقة من الأرشيف لتحليلها واستخدامها في دعم القرار.

ومرونة المعلومات هي قابليتها وقدرتها على التكيف لأكثر من تطبيق ولأكثر من مستخدم، وعليه فلا بد من توفر المعلومات بشكل مرن بحيث يمكن استخدامها بفاعلية في عملية اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية المختلفة (العبادي، 2015م).

كما أشار سراج (2005م)، أن مرونة المعلومات هي قدرة المؤسسات على الحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات، حيث تنقسم إلى مرونة الإبلاغ والمرونة التحليلية، وتتمثل مرونة الإبلاغ بقدرة المؤسسة على استطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة، أما المرونة التحليلية فهي قدرة المؤسسة على تحليل تلك المعلومات واستخدامها.

تستنتج الباحثة مما سبق أن مرونة المعلومات تلعب دوراً حيوياً في دعم وإنجاح نشاطات المؤسسة، حيث من خلالها يمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات اللازمة لدعم وظائفها وإنجاز أعمالها المتعددة والمختلفة، وذلك من خلال الاستجابة السريعة عند طلب المعلومات والتي تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، كما تعتمد عملية اتخاذ القرارات على سرعة تقديم المعلومات ودقتها.

4. **مرونة الموارد البشرية:** هي قدرة الموارد البشرية للمؤسسات على امتلاك مجموعة من المهارات والسلوكيات التي تمنحها خيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية في بيئتها التنافسية، فضلاً عن مدى وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي يمكن تطويرها، وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة (أحمد والسبتي، 2015م).

حيث إن امتلاك الموارد البشرية خصائص معرفية ومهارية تمكنها من تحقيق أهدافها وقدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتسارعة، وكذلك قدرة العاملين على امتلاك مهارات وإمكانات تمكنهم من تطبيق المهام بفاعلية، والتكيف مع ظروف العمل الجديدة والمتغيرة باستمرار (الخالدي والزبيدي، 2018م).

ومن أساليب الحفاظ على نظام مرن هو دعم مرونة الموارد البشرية في الظروف المتغيرة ولديها ثلاث مكونات رئيسية وهي (Beraha et al, 2017):

1. مرونة مهارات العاملين: وهي ترتبط بمدى تنوع المهارات التي يمتلكها العاملون، بحيث يمكن استخدام تلك المهارات في مجالات متعددة أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى بسهولة.

2. مرونة سلوكيات العاملين: تشير إلى القدرة على جعل السلوكيات روتينية، أي يمتلك العاملون مجموعة كبيرة من القوانين السلوكية القابلة للتعديل حسب الاحتياجات.

3. مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية: تعني أن المؤسسة يمكنها تكيف ممارسات الموارد البشرية وتطبيقها على المواقف المختلفة في وحدات مختلفة.

ويمكن قياس مرونة الموارد البشرية من خلال (ابن غزال وطاهري، 2018م):

- عدد المهام التي يمكن للموظف أدائها بسرعة، وإمكانية التعلم، وقدرة العاملين على إدراك الحاجة للتغيير والانتقال من مهمة لأخرى فتقيس قابلية الحركة.
- قدرة الموظف على أداء وظائف مختلفة بنفس الفاعلية والكفاءة تقيس خاصية اتساق مرونة الموظف.
- درجة اختلاف المهام التي يمكن للموظف أدائها فتقيس القدرة على لقيام بالمهام غير المتجانسة.

مما سبق يتضح للباحثة أن مرونة الموارد البشرية في المؤسسات هي عبارة عن تنوع الخبرات والمهارات التي يمتلكها عاملوها، وقدرتهم على الاستجابة السريعة والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على بيئة الأعمال، وكذلك قدرتهم على أداء وظائفهم المختلفة والمتعددة، وقدرة الانتقال من مهمة إلى أخرى دون أن يؤثر ذلك على أدائهم.

2.1.5 العوامل المؤثرة في حاجة المؤسسات للمرونة الإستراتيجية

تتطلب العولمة وما واكبت من ثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المؤسسات إن كانت (خدمية أو تجارية) الاستجابة لمتطلبات العملاء ومتلقي الخدمة؛ لتوفير ما يحتاجونه بأقصى سرعة ممكنة على أن ألا يكون ذلك على حساب إهمال عنصر الجودة، وهناك عدة عوامل تؤثر في حاجة المؤسسات للمرونة الإستراتيجية منها ما يلي (radomska, 2015):

1. **الاستقرار أو الاضطراب في البيئة الخارجية:** تعد المرونة الإستراتيجية ضرورية في البيئات الديناميكية فقط، فمن الممكن أن يؤدي تأثيرها سلبياً في البيئات المستقرة نسبياً؛ لأنها تؤدي إلى تكاليف تزيد عن العوامل المتوقعة إذا استمرت في الحفاظ على المرونة الإستراتيجية.

2. **خصائص العملاء ومتلقي الخدمة:** إن سرعة تغير أذواق وحاجات ورغبات العملاء ومتلقي الخدمة أسهم بشكل كبير في حاجة المؤسسات لضرورة تبني المرونة الإستراتيجية للتعامل مع العملاء ذوي الأذواق والحاجات المتغيرة.

3. **التغير التكنولوجي:** وهو من العوامل التي تؤثر في الاضطراب البيئي، ويمكن الاستفادة من المرونة الإستراتيجية؛ لإدارة حالة التغير المستمر في بيئة الأعمال، حيث تحتاج المؤسسات التي تمارس أنشطة تعتمد على تكنولوجيا تخضع للتطور السريع وتخدم العملاء ذوي الحاجات والرغبات المتغيرة إلى مرونة التكيف مع هذه المستجدات والتطورات.

4. **حجم المؤسسة وأنشطتها الأساسية:** يعد حجم المؤسسة ونشاطاتها التصنيعية والتسويقية والخدمية عاملاً مهماً ومؤثراً في مرونتها الإستراتيجية، وهذا يتطلب توفير مختلف أنواع المرونة الداخلية، بالإضافة لذلك فإن التغير في سلوك العاملين، والعمل ضمن الإطار التنظيمي وأنظمة المعلومات، يمكن أن يساعد في دعم المرونة الإستراتيجية.

5. **دور المدراء وخصائصهم:** هناك دوراً هاماً للمدراء في تحقيق المرونة الإستراتيجية، وذلك بسبب اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظروف عدم التأكد البيئي العالمي، وعدم كفاية المعلومات.

ويرى الغرابية (2017م) أن هناك عاملاً لا يقل أهمية عن العوامل السابقة، وهو دور العاملين في المؤسسة، حيث أن ثقافة ومستوى التعليم والتدريب، ومستوى الرضا الوظيفي، ومستوى المعيشة والعلاقات بين الموظفين وعلى كافة المستويات له تأثير في ممارسة المؤسسة لأعمالها سواء في الظروف الطبيعية أو في ظروف الأزمات، حيث أن هذه التأثيرات يمكن أن توفر فرصاً هامة لخدمات جديدة وبجودة عالية، أو أنها يمكن أن تشكل تحديات يصعب مواجهتها.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على حاجة المؤسسات للمرونة الإستراتيجية ومنها حجم المؤسسة، والهيكل التنظيمي، ونوعية وحجم الخدمات التي

تقدمها واختلاف حاجات وأذواق المستفيدين، ومدى مواكبتها لتقنيات الحديثة والمتطورة، بالإضافة إلى طبيعته البيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسات وخصوصاً البيئة التي تتصف بعدم التأكد.

2.2 المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد

عملية اتخاذ القرارات الإدارية من الأمور المهمة لأي مؤسسة، وسنتطرق خلال هذا المبحث لمفهوم القرارات الإدارية وأهميتها، وأهم المعايير الخاصة باتخاذ القرارات، وتحديد أهم أنواع القرارات الإدارية، وتحديد أهم مراحلها وأساليبها، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية.

2.2.1 مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الصعبة التي تقع على عاتق متخذيها لأنه يتحمل مسئولية نتائج هذه القرارات سواء كانت صائبة أو غير ذلك، وفي حال كانت نتائج القرارات غير مرغوب فيها فإنها من المحتمل أن تعود بالضرر على المؤسسة، وتعيق تحقيق أهدافها فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة بأكملها، وخاصة في الأوقات الحرجة والقرارات الحساسة والمصيرية (طعمة، 2010م).

- القرار من ناحية لغوية:

"قَرَّ عَيْنُهُ": سُرَّ ورضي، فهو "قَرِيرُ العين"، ويقال: قَرَّ بهذا الأمر عيناً، كما في قوله تبارك وتعالى: ﴿كَي تَقَرَّ عَيْنُهَا وَلَا تَحْزَنَ﴾ (سورة القصص: 13). "أَقَرَّ الرَّأْيُ": رضيه وأمضاه. ويقال: "قرر المسألة والأمر": أي وضحه وحققه، و"تقرر الأمر": استقر وثبت. "المقرر": أمر ثابت معترف به، وهو الأمر الذي لا يتم إلا بقرار. و"القرار": الرأي (ابن منظور، 1900م)، والقرار لغة مشتق من القَرَّ، وأصل معناه هو "التمكين فيقال قَرَّ في المكان، أي قر به وتمكن فيه. قال تعالى: ﴿اللَّهُ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ قَرَارًا﴾ (سورة غافر: 64) وقال تعالى: ﴿فَبُئْسَ الْقَرَارُ﴾ (سورة ص: 60)، حيث وردت كلمة القرار ومعناها أقره في المكان، ثبته، وأسكنه (الفيروز آبادي، 1992م).

وورد في قاموس الصحاح في اللغة والعلوم (الجوهري، 1990م): القرار هو المستقر من الأرض، والاستقرار هو حالة الاتزان المستقر، والقرار "لغة الاختيار والحكم، أو تغليب

جانب على آخر، وهو بهذا يعني الوقوف على رأي بعينه يمكن لمتخذه تنفيذه" (تعلب، 2011م).

- اتخاذ القرارات الإدارية اصطلاحياً في ميدان إدارة الأعمال:

إن عملية صنع القرار واتخاذها في الواقع من أهم العمليات الإدارية الأساسية في حياة الأفراد والجماعة، ويعد من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدراء، ويرى العديد من المفكرين والخبراء بأن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات، حيث أن النجاح للمؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة مدراءها في صناعة القرارات الإدارية الصائبة، ويعتمد اتخاذ القرار على فهم وإدراك توفير الحقائق التي أساسها المعلومات والإحصائيات الدقيقة، وتتوقف كفاية القرار على اتخاذها حتى تكون القرارات رشيدة.

سوف تتناول الباحثة مجموعة من التعريفات لمفهوم اتخاذ القرار حسب آراء الباحثين كما هو موضح في الجدول (2.3):

جدول رقم (2.3): مفهوم اتخاذ القرار

الباحث	مفهوم اتخاذ القرار
(الفضل، 2010م)	هو اختيار بين أفضل البدائل والسبل لتحقيق الهدف، وتحديد قدرة المدراء على تحمل المسؤولية واللبث في الأمور.
(تعلب، 2011م)	اختيار من بين عدة بدائل معينة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب، أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً.
(محمود، 2011م)	عبارة عن عملية Process تشكل نظاماً يكون من العناصر المترابطة والمتفاعلة معاً، والتي تؤثر بعضها في بعض.
(عواد، 2013 م)	عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة ويصدر عن الشخص الذي يملك السلطة والرغبة والمعلومات.
(omarli, 2017)	إنه التفاعل بين المشكلة التي تحتاج إلى حل والشخص الذي يرغب في حل هذه المشكلة في بيئة معينة، من خلال الاختيار بين البدائل؛ ويستجيب بها المدراء للفرص والتحديات بتحليل الخيارات واتخاذ القرارات بشأن أهداف تنظيمية محددة وإجراءات عمل محددة.
الباحث	مفهوم اتخاذ القرار
(Sari & Priantinah, 2019)	العملية الذهنية المتمثلة في اختيار الخيارات المنطقية بدلاً من الخيارات المتاحة، وهذا يعني التقييم والاختيار من بين العديد من البدائل المتنافسة.

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول

مما سبق يتضح للباحثة أن القرار هو المقدرة على إيجاد حل ينبغي الوصول إليه لحل مشكلة اعترضته أو موقف محير، من خلال اختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، ويعتمد الاختيار على المعلومات التي جمعها عن المشكلة بالإضافة إلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية.

2.2.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية محور العملية الإدارية، وقلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة الاستمرارية في العمل (عقيلي، 2013م)، حيث إنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، بل الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة (الخفاجي، 2010م)، ويمكن توضيح أهمية اتخاذ القرارات الإدارية فيما يلي:

- تتخذ الإدارة مجموعة من القرارات في مرحلة التخطيط، فعند وضع الخطط وتحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها أو رسم السياسات، وإعداد البرامج أو تحديد الموارد اللازمة، أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها (الخفاجي، 2010م).
- وفي مرحلة التنظيم يتم اتخاذ القرارات عند تحديد المهام والأنشطة المتعددة، كالقرارات المرتبطة بالهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقات بين العاملين، وتقسيم العمل ومسئولية العاملين، والهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسئولية والاتصال (الخفاجي، 2010م).
- في مرحلة الرقابة يتم اتخاذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت (الخفاجي، 2010م).
- تعتبر عملية اتخاذ القرارات مهمة لاعتماد نجاح كافة العمليات والأنشطة الإدارية عليها (فياض وآخرون، 2010م).
- تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (عامر والمصري، 2016م).

وتلاحظ الباحثة من خلال ما سبق بأن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية، وتوجد في كل عملية إدارية، وفي كل مرحلة من مراحل المشروع، ولا يمكن القيام بالأنشطة والأعمال، إلا من خلال اتخاذ العديد من القرارات، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الأهداف

بكفاءة عالية، وقد أصبح ما يميز المدير الناجح من غير الناجح هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات.

وتستنتج الباحثة مما سبق أهمية اتخاذ القرارات الإدارية؛ فهي تعد من أهم ركائز الإدارة الناجحة، وجوهر العملية الإدارية، وبالتالي يعتمد نجاح المؤسسة على مدى فاعلية القرارات المتخذة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2.3 معايير اتخاذ القرارات الإدارية:

يحاول المدراء باستمرار للوصول إلى أفضل القرارات الإدارية التي تحقق لهم أفضل النتائج الممكنة، إلا أن ذلك نادر ما يحدث، حيث أن القرار محكوم بعدة محددات تحول دون الرشدية الكاملة في اتخاذها، وفي الغالب يعتمد المدراء على أحد المعايير التالية في قراراتهم (الخالدي، 2012م):

1. **معيار الرضا:** وبموجب هذا المعيار تتخذ القرارات بناء على اختيار أول بديل مُرضٍ، بدلاً من اختيار البديل الأمثل.

2. **معيار الحد الأعلى:** ويعني أن اختيار أفضل حل ممكن للمشكلة، ويركز هذا المعيار على تقويم واختيار البديل أو البدائل اعتماداً على احتمالية نجاحها، ويطلق عليه بعض المنظرين معيار المتفائل؛ لأن المخرجات المفضلة والاحتمالية العالية هي محط اهتمام متخذ القرار، وبسبب المحددات المشار إليها، فإن المدراء نادراً ما يتخذون قرارات من هذا النوع، أي التي تحقق لهم أفضل النتائج الممكنة.

3. **معيار الحد الأدنى:** وهو معيار المتشائم، وبموجبه يختار البديل الذي يحول دون وقوع المزيد من الأضرار أو القرارات الخاطئة.

2.2.4 أنواع القرارات الإدارية:

يتم اتخاذ القرارات بشكل يومي إما بصورة عفوية، أو بصورة موضوعية من أجل تيسير الأمور الحياتية، وتزداد القرارات تعقيداً كلما انتقلنا إلى المستويات العليا نظراً؛ لتعدد القرارات وتنوعها في المجالات الإدارية (عواد، 2013م):

أ) **على أساس الوظائف الإدارية:** ومنها المتعلقة بالوظائف الإدارية للمدراء من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة.

ب) **على أساس وظائف المؤسسة:** التي تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة.

ج) **على أساس نوع المشكلة وينقسم إلى (hunger et al, 2018):**

1. المشاكل الهيكلية ينتج عنها القرارات المبرمجة:

- المشكلة الهيكلية: هي المشكلة التي تكون واضحة ومباشرة أو مألوفة، ويمكن جمع كل المعلومات المتعلقة بالمشكلة بسهولة.
 - القرار المبرمج: وهو قرار متكرر يمكن التعامل معه من خلال نهج روتيني نظراً؛ لأن المشكلة هيكلية، وهدف صانع القرار واضحاً، فليس من الضروري على المدير أن يواجه عناء ونفقات الانتقال إلى عملية اتخاذ القرار، كما أن مرحلة "تطوير البدائل" في عملية صنع القرار إما غير موجودة، أو لا تحظى إلا بقدر قليل من الاهتمام. حيث يكون الحل عادةً بديهية، أو يتم اختيار بديل من عدد قليل من البدائل المألوفة، والتي أثبتت نجاحها في الماضي، وعادةً مديري المستوى الأدنى هما من يتعاملون مع القرارات الروتينية المبرمجة.
- هناك ثلاثة أنواع من القرارات المبرمجة التي يعتمد عليها المدير وهي:

1. الإجراء: عبارة عن سلسلة من الخطوات التي يستخدمها المدير للاستجابة على مشكلة هيكلية.

2. القاعدة: عبارة عن بيان صريح يتضمن ما يمكن أو لا يمكن القيام به.

3. السياسة: هي المبدأ التوجيهي لاتخاذ القرار وهي تتضمن معايير عامة لصانع القرار بدلاً من تحديد ما يجب أو لا ينبغي القيام به.

2. المشاكل غير الهيكلية ينتج عنها القرارات غير المبرمجة:

- المشكلة غير الهيكلية: هي المشكلة التي تكون جديدة أو غير مألوفة، وتكون المعلومات المتعلقة بها غامضة أو غير كاملة.
- القرارات غير المبرمجة: هي قرارات فريدة وغير متكررة وتتضمن حلولاً مخصصة، نظراً لأن المشكلة غير هيكلية، وعادةً مديري المستوى الأعلى هم من يتعاملون مع القرارات غير المبرمجة كونها غير عادية أو صعبة.

(د) وفقاً لمعيار الزمن: وتنقسم القرارات وفقاً لهذا التصنيف إلى (عوي، 2010م):

1. قرارات قصيرة المدى: وهي التي يكون مداها أقل من عام.
2. قرارات متوسطة المدى: وهي التي يكون مداها متوسط المدى من عام إلى خمسة أعوام.
3. قرارات طويلة المدى: وهي التي يكون تأثيرها طويل تزيد عن خمسة أعوام؛ لتصل إلى خمسة عشر عاماً.

هـ) **تبعاً لمستويات القرارات الرئيسية:** ونقصد مدى أثرها على المؤسسة وتحديد عملها وتعاملها مع البيئة وتنقسم إلى (طعمة، 2010م):

1. **قرارات استراتيجية:** هي قرارات طويلة المدى، وغير متكررة مركزية، وهي قليلة نسبياً في عددها، وتتعلق بمستقبل وكيان المؤسسة، وتحدد للمؤسسة عملها وكيفية تعاملها مع البيئة المحيطة لتحقيق الأقل.
2. **قرارات إدارية:** هي تلك القرارات التي تتعلق بالأمور التنظيمية، وتهتم القرارات الإدارية بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المؤسسة، وتنظيم عمليات الاستفادة منها.
3. **قرارات تشغيلية أو فنية:** وهي قرارات متكررة وتتخذ يومياً، وتتعلق بترجمة الأهداف العامة إلى تصرفات، وعادة ما تكون لا مركزية، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارة والأقسام التشغيلية.

و) **حسب درجة التأكد:** وتنقسم إلى: (hunger et al., 2018):

1. **قرارات التأكد (اليقين):** هو الطرف المثالي لاتخاذ القرارات حيث يستطيع المدير اتخاذ قرارات دقيقة؛ لأن نتائج كل بديل معروفة، ومؤكدة الحدوث، وفيها يتم معرفة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالقرار.
2. **قرارات في حالة عدم التأكد:** وهو الطرف الذي لا يعلم متخذ القرار ما قد يحدث عند اختيار البديل، أي ليس لديه معلومات حول الاحتمالات الممكنة لكل بديل أو قد تكون المعلومات المتاحة عن البدائل قليلة، فيتأثر اختيار البدائل بالكمية المحدودة من المعلومات المتاحة والتوجه النفسي لمتخذ القرار، ما يجعل اتخاذ القرار في هذه الحالة من أصعب مواقف صناعة القرارات.
3. **قرارات المخاطر:** وهو الطرف الأكثر شيوعاً، حيث يكون متخذ القرار قادراً على تقدير احتمالية بعض النتائج تحت الخطر، كما يكون لدى المدير بيانات تاريخية من تجارب شخصية سابقة أو معلومات ثانوية تتيح له تعيين احتمالات لبدائل مختلفة.

ز) **حسب تنظيمها، وتنقسم إلى (موسى، 2010م):**

1. **قرارات تنظيمية:** وهي القرارات التي يتخذها المدير وفقاً للسلطة التي يتمتع بها، ويستطيع المدير تفويض السلطة للآخرين. وتتضمن وضع قواعد وتعليمات شاملة تلتزم بها الأقسام لتنظيم الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.

2. **قرارات شخصية:** وهي قرارات فردية يتخذها المدير وتعكس ميوله وتوجهاته، وهي تعتبر تنقيدا لما تضمنته القرارات التنظيمية، إن القرارات الشخصية مسؤولية المدير نفسه.

ويمكن تصنيفها أيضاً إلى (عليان، 2010م):

1. من حيث طريقة اتخاذها (قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية).
2. من حيث مجال الاهتمام (قرارات سياسية، اجتماعية... إلخ).
3. من حيث درجة المشكلة ودرجة تعقيدها (قرارات ساكنة وقرارات ديناميكية).
4. من حيث العقلانية والرشد (قرارات رشيدة وقرارات غير رشيدة).
5. حسب الجهة التي أصدرتها (شخصية وتنظيمية).
6. حسب الوقت المتاح (قرارات الأزمات وقرارات الفرصة).
7. من حيث المدى أو العمومية (قرارات فردية وقرارات تنظيمية).
8. من حيث قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر (قرارات أولية، وقرارات قطعية).

2.2.5 مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:

لا يوجد نموذج شامل ومحدد يتفق عليه الباحثون فيما يتعلق بخطوات اتخاذ القرارات، وتم الربط بين عملية اتخاذ القرارات وأسلوب حل المشكلات، أو ما يعرف باسم المنهج العلمي في التفكير لحل المشكلات، والتي اعتبرت أن عملية اتخاذ القرارات لا تعد، إلا كونها أسلوباً لحل المشكلات. وهناك العديد من الخطوات التي يجب اتباعها للتوصل إلى قرار.

وقد قام المؤلفون المختلفون بتفصيل مراحل عملية صنع القرار بطرق مختلفة، فهي قد تتكون من ثلاث أو خمس أو سبع خطوات، فقد تختلف وفقاً للنموذج المتبع. وتتمثل السمات الأساسية لهذه النماذج في أن الخطوة الأولى هي تحديد المشكلة (OMARLI, 2017). وبناءً على ما سبق سوف تعرض الدراسة خطوات اتخاذ القرارات الإدارية بعدة مراحل تنتهجها المؤسسة للوصول إلى قرارات إدارية رشيدة وسليمة، وهي على النحو التالي:

1. **مرحلة تشخيص المشكلة:** تعد هذه المرحلة من أهم الخطوات في عملية اتخاذ القرارات والتي ينبغي على المدير إدراكها، حيث يجب على المدراء تشخيص المشكلة وفهمها وصياغتها بشكل صحيح، والتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتحديدتها من حيث النوع، والسبب الرئيس والثانوي لها؛ لكي تصل إلى قرار سليم ينتهي برضا جميع العاملين عنه، والتعرف

على جميع جوانب المشكلة يتطلب جمع بيانات ومعلومات كافية، ويوجد ثلاثة أنواع من المشاكل (عقيلي، 2013م):

- المشاكل المتكررة: وهي المشاكل الروتينية التي يتكرر حدوثها ولها علاقة بالأعمال والأمر اليومية.
- المشاكل الحيوية: وهي التي تتعلق بأمر التخطيط ورسم السياسات...إلخ، وتسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف.
- المشاكل الطارئة: وهي التي تحدث بشكل مفاجئ أو عرضي لأسباب داخلية راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم والسياسات الموضوعة، أو خارجية راجعة إلى ظروف البيئة التي تعمل بها المؤسسة.

وأشار عواد (2013م) أن عند تصنيف المشكلة لابد من الاسترشاد بالتساؤلات الآتية: ماهي الفترة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار وتهيئة الظروف المناسبة لتنفيذه؟ وما مدى تأثير القرار على الأنشطة والوظائف في المؤسسة؟ وماهي أبعاد ومكونات هذا القرار؟

2. **مرحلة جمع البيانات والمعلومات:** وفي هذه المرحلة يجب على المدراء بأن يحصلوا على أكبر قدر من البيانات والمعلومات، والإحصاءات المتكاملة والدقيقة ذات الصلة بالمشكلة، ومحل القرار والمتعلقة بالبدائل المطروحة، والتأكد من مصادرها، حيث تختلف البيانات والمعلومات من مشكلة إلى أخرى، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع منها (عواد، 2013م):

- **المعلومات الأولية:** وهي التي يتم جمعها من خلال الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة، وعن طريق سجلات المؤسسة وتقاريرها السنوية، وتتميز هذه البيانات بأنها تتصل بالمشكلة بشكل مباشر مما يوفر الجهد والوقت على متخذ القرار.
- **المعلومات الكمية والنوعية:** والمعلومات الكمية هي المتعلقة بالأرقام والإحصائيات والنسب، أما المعلومات النوعية فهي عبارة عن تقديرات وأحكام غير محددة بأرقام، وهي نابعة من التقديرات الشخصية للأفراد والتي قد يشوبها النسيان أو التحيز.
- **الحقائق والآراء:** وهي عبارة عن وجهات نظر، ومقترحات، وأفكار يقدمها مستشارون تسهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلات المطروحة، وسلامة الآراء تعتمد على مدى امتلاك الخبراء من قدرات كالمعرفة والحكمة وحسن تقدير الأمور.

3. **وضع الحلول البديلة:** إن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الصعبة والدقيقة فهناك الكثير من الصعوبات التي قد تواجه المدير عند ابتكار الحلول وتحليلها ومعرفة مزاياها وعيوبها (موسى، 2010م). إن من خصائص المشكلة أن تتعدد وتتباين الآراء حولها، وبالتالي

توجد للمشكلة الواحدة أكثر من حل، أي أن المشكلة التي ليس لها سوى حل واحد لا تعد مشكلة بل تصبح حقيقة (عواد، 2013م)، وإن وجود عدة بدائل يعد شرطاً أساسياً للقرار الناجح (فياض وآخرون، 2010م).

ولنجاح هذه الخطوة لابد أن يعتمد متخذ القرار على التفكير الإبداعي الخلاق؛ لابتكار البدائل المختلفة للمشكلة محل القرار، ومن ثم يتم استبعاد البدائل الضعيفة وغير المشجعة؛ لتحصر في أقل عدد ممكن من البدائل (موسى، 2010م)، بالإضافة إلى الاستعانة بآراء المعنيين والمختصين والمناقشة مع الأطراف ذات العلاقة تقلل من فرصة الفشل في اختيار البديل المناسب (فياض وآخرون، 2010م). كما يمكن للمدير أن يقتبس حلولاً ناجحة وضعها الآخرون في مواقف مشابهه أو من تجاربه السابقة (عقيل، 2013م).

وأشار فياض، وآخرون (2010م) إلى أن هناك بعض الأسئلة التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها عند تطوير البدائل لحل المشكلة كما يلي: ماذا ستحقق هذه البدائل؟ هل يتطلب تنفيذها موارد جديدة؟ ماهي صعوبات تنفيذها؟

4. تقييم البدائل وانتقاء الحل الأنسب: وتعد هذه المرحلة عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة، وفيها يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب، والتخلي عن البدائل الأخرى (عقيلي، 2013م)، ويتم ذلك عن طريق توضيح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل، ومدى قدرته على حل المشكلة، ومعرفة العوامل المؤثرة في كل بديل. وتعتمد عملية تقييم البدائل على معايير مختلفة مثل (فياض وآخرون، 2010م):

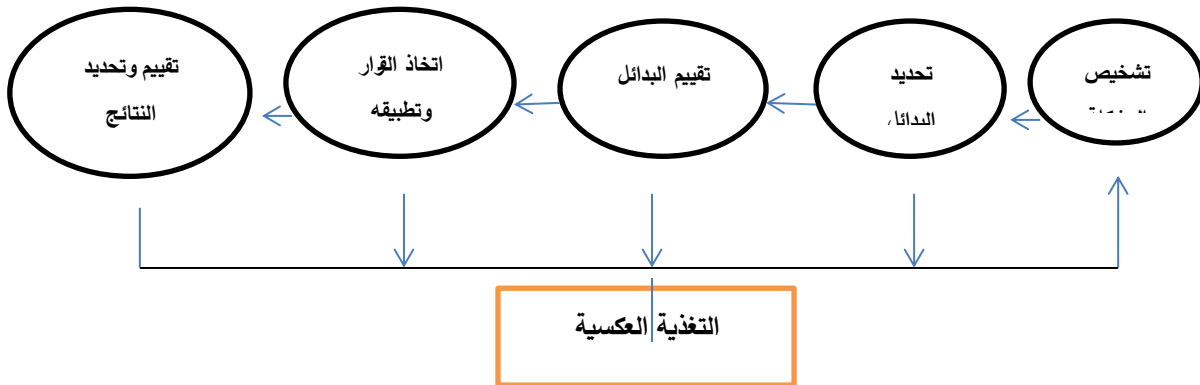
- المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يقوم بالموازنة بين المخاطر الناتجة عن كل بديل أو المكاسب المتوقعة، وبالتالي معرفة النسبة بين مقدار المخاطرة، وبين قيمة الفوائد المتوقعة لكل بديل ويتم اختيار البديل الذي يضمن أقل خطر وأكبر فائدة.
- الاقتصاد في الجهد والنفقات: أن يفضل البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل الجهد والتكاليف.
- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار: أي سرعة اتخاذ القرار بمعنى أن يعالج الحل المختار المشكلة في إطارها الحالي وليس بعد حدوث المشكلة.
- قيود الموارد وهي تشمل الموارد المالية والبشرية والمادية.

5. مرحلة تنفيذ القرار وتقويمه ومتابعته: وتعد هذه المرحلة الأخيرة، فبعد الانتهاء من اختيار البديل الأفضل، يجب أن تبدأ خطوة تنفيذ القرار (فياض وآخرون، 2010م) وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات وهي: (موسى، 2010م):

- صياغة القرار بصورة سهلة وواضحة.
- إبلاغ العاملين المكلفين بالتنفيذ، والسماع إلى آرائهم واستفساراتهم، مع اختيار الوقت والأسلوب المناسبين لاتخاذ القرار.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار، ويتضمن الوقت والطريقة التي يتم بها تطبيق القرار والوسائل والموارد البشرية والمادية اللازمة.
- متابعة تنفيذ القرار والتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً لمقررات الخطة المرسومة.

ووفقاً لـ عقيلي (2013م) أن بعد وضع القرار حيز التنفيذ على الجهة التي اتخذته أن تتابع تنفيذه، من أجل التعرف على المعوقات التي تواجه تنفيذه وأوجه النقص فيه؛ للعمل على حلها وتلافيها. فبذلك إن المتابعة والتقييم يلعبان دوراً هاماً في نجاح القرارات، حيث إن المتابعة المرحلية تتيح لمتخذي القرارات من اكتشاف المشكلات والانحرافات بشكل مبكر ومعالجتها فوراً، بالإضافة إلى تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في صنع القرارات.

ومن خلال ما سبق تستنتج الباحثة أن هناك اتفاق بين الباحثين حول طبيعة المراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية، غير أنها تختلف في عددها الفعلي أو ترتيبها، وتبني الباحثة ضرورة اتباع خطوات اتخاذ القرارات الإدارية ومضمونها، حيث أن مراحلها تتفق مع المنهج العلمي الذي يقوم على الدراسة والتحليل والمقارنة واستخلاص النتائج، كما ترى الباحثة أن الطريقة المنطقية في التفكير هي الأنسب، والشكل (2.1) يوضح هذه مراحل اتخاذ القرارات:



شكل رقم (2.1): مراحل اتخاذ القرارات

المصدر: (عليان، 2010)

2.2.6 أساليب اتخاذ القرارات:

تتعدد الأساليب المستخدمة لصناعة القرارات الإدارية من خلال تحديد طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بها وتقدير المدير، لذا يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب من الأساليب يعتبر أفضل من غيره يمكن تطبيقه في شتى الظروف، بل أن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات الإدارية إلى أساليب كمية وأساليب كمية كما يلي (كورتل وأبو غليظة، 2011م):

1. **الأساليب الكيفية:** يوجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها: (الحكم الشخصي أو البديهية، الحقائق، الخبرة، الآراء)، (أبو سمرة، 2014م).
2. **الأساليب الكمية:** اتسعت دائرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات؛ وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في حالات المنافسة، أي أنها تتوقف على الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقريبه بصورة يمكن رؤيتها، فيسهل على المدير أن يقرر في ضوء ما يراه مناسباً، ومن أهم هذه الأساليب: (بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، نظرية المباريات، أسلوب شجرة القرارات، أسلوب دراسة الحالات، والبرمجة الخطية) (موسى، 2010م).

يرى كنعان (2011م) أن ترشيد عملية اتخاذ القرار يتطلب الاستعانة بالأساليب الكمية، والأساليب الكيفية؛ وذلك لأن الأساليب الكيفية تتمثل في قدرات المدير وخبراته وتجاربه وما يملك من معرفة، تساعد على البحث والتحليل والابتكار، واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلة، كما أن استخدام الأسلوب الكيفي بما يقدمه من وسائل تمكن متخذ القرار من تقدير احتمالات المستقبل، والظروف المتغيرة وإيجاد البدائل الملائمة لحل المشكلة، وهذا الأسلوب غير متكامل نظراً لتركيزه على الجوانب الكمية مع إهمال الجوانب السلوكية لمتخذ القرار.

2.2.7 العوامل المؤثرة في عملية القرارات الإدارية:

مسؤولية اتخاذ القرارات في كافة مراحلها تقع على شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، وقد تتأثر هذه القرارات بعدة عوامل قد تؤدي إلى عدم إصدارها أو معارضتها من المنفذين، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيق مصالحهم وغاياتهم، حيث هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرارات منها ما يلي (OMARLI, 2017)، و(موسى، 2010م):

1. **العوامل النفسية:** وهي عبارة عن التكوين النفسي لمتخذ القرار ويشمل ذلك: الخلفية العلمية، الإدراك، القيم، والدوافع، والاتجاهات، والصفات، وكذلك الخبرة الشخصية، وقد

يختلف متخذو القرارات في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وتشخيص المشكلات وتحديد البدائل المناسبة، حيث أن المديرين الذين يتمتعون بالذكاء وسهولة التعلم والمعرفة والخبرة يمكنهم اتخاذ القرارات بسرعة أكبر وأكثر نوعية من الآخرين (OMARLI, 2017).

2. **العوامل الاجتماعية:** وتشمل الضغوط الخارجية التي يترتب عليها فرض بعض القرارات على إدارة المؤسسة، أو التأثير المتبادل بين متخذي القرار، أو أفراد المؤسسات الاجتماعية الأخرى الرسمية منها وغير الرسمية (OMARLI, 2017).

3. **العوامل الحضارية والثقافية:** وتشمل القيم الدينية، والعادات الموروثة، والتقاليد الاجتماعية السائدة، والتي قد تحكم أفكار الأفراد وسلوكهم، وبالتالي قد يتأثر متخذو القرارات بهذه العوامل حين اختيار البديل الأفضل أو وصوله لاتخاذ القرار (موسى، 2010م).

4. **عوامل البيئة:** عملية اتخاذ القرار هي عملية متعددة الخطوات، كما تؤثر الظروف البيئية على جودتها؛ لأن المؤسسات في تفاعل مستمر مع محيطها، والعوامل البيئية تؤثر على المؤسسات إلى حد كبير، ويجب أن تستند عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى نموذج التفاعل بين العوامل سواء الداخلية أو الخارجية (موسى، 2010م).

- **تأثير البيئة الخارجية:** أن المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع، فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم هذه الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الظروف الاقتصادية: (الائتمان المالي، سعر الفائدة، والتضخم)، والسياسية، والاجتماعية في الدولة، والمنافسة، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي.

- **تأثير البيئة الداخلية:** إن حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها والهيكل التنظيمي للمؤسسة، ورؤية المؤسسة، والاستراتيجيات، والخطط وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، كل ذلك يؤثر في البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالتالي يتأثر بذلك متخذو القرارات. لذلك يجب على الإدارة توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ.

2.2.8 الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات:

مهما اختلفت القرارات فإنها لا ترضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، ومن هذه الصعوبات: (عدم إدراك المشكلة وتحديدها بشكل جيد، عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها باتخاذ القرارات،

والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، الأبعاد الشخصية لدي متخذ القرار، ونقص المعلومات أو عدم دقتها والخوف من اتخاذ القرارات (طعمة، 2010م).

ومن الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات ما يلي (hunger et al , 2018)، و (عواد، 2013 م):

1. **العوائق الداخلية:** وقد تحد من اختيار الحل المناسب وتتمثل في كل من: العوائق المالية، العوائق البشرية، والعوائق الفنية. وكل هذه العوائق قد تحتم على إدارة المؤسسة صرف النظر عن حل يعتبر الأفضل بسبب نقص الأموال أو عدم قدرة الموظفين الفنية أو ضرورة الاستعانة بأدوات متقدمة وجديدة، ومن بعض العوائق الداخلية ما يلي: (hunger et al, 2018):

- **تحيز الثقة المفرطة:** تحدث عندما يميل متخذي القرار إلى الاعتقاد بأنهم يعرفون أكثر مما يعرفونه أو يحملون وجهات نظر إيجابية غير واقعية لأنفسهم وأدائهم.
- **تحيز الإشباع الفوري:** يصف متخذو القرار الذين يميلون إلى الرغبة في الحصول على مكافآت فورية وتجنب التكاليف المباشرة.
- **التحيز الانتقائي:** عندما يقوم متخذو القرار بتنظيم الأحداث وتفسيرها بشكل انتقائي بناءً على تصوراتهم المتحيزة.
- **تحيز التأكيد:** يصف متخذو القرار الذين يسعون للحصول على معلومات تؤكد خياراتهم السابقة، ويحسمون المعلومات التي تتعارض مع الأحكام السابقة.
- **تحيز وضع الإطار:** يحدث عندما يختار أو يبرز متخذ القرار جوانب معينة من الموقف مع استثناء الجوانب الأخرى.
- **تحيز الإتاحة أو التوافر:** عندما يميل متخذو القرار إلى تذكر الأحداث الأكثر حداثة وحيوية في ذاكرتهم.
- **تحيز التمثيل:** عندما يقوم متخذو القرار بتقييم احتمال وقوع حدث بناءً على مدى تشابهه مع الأحداث الأخرى.
- **العشوائية:** لأن معظم متخذي القرار يجدون صعوبة في التعامل مع الصدفة على الرغم من أن الأحداث العشوائية تحدث للجميع، ولا يوجد ما يمكن القيام به للتنبؤ.
- **خطأ التكلفة الغارقة:** عندما ينسى متخذو القرار أن الخيارات الحالية غير قادرة على تصحيح الماضي.

- التحيز القائم على المصلحة الذاتية: يصف متخذي القرار الذين يسارعون إلى نسب الفضل لأنفسهم عند النجاح.
- انحراف الماضي: هو ميل متخذي القرار إلى الاعتقاد زوراً بأنهم كانوا يتوقعون بدقة نتائج حدث ما بمجرد أن تصبح هذه النتيجة معروفة.
- 2. **العوائق الخارجية:** وهي تتمثل بالدولة، الرأي العام، المنافسين، والمستهلكين. حيث أن المؤسسة هي جزء من المجتمع، وبالتالي فإن قراراتها تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع، وبذلك تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أي قرارات تعود عليه بالضرر (عواد، 2013).

2.3 المبحث الثالث: واقع المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

تمهيد

يمكن تقسيم التنظيم الاقتصادي في أي دولة إلى ثلاثة قطاعات، وهي: القطاع العام، والذي يتمثل في الحكومة ووزاراتها، والقطاع الخاص والذي يتمثل في مؤسسات الأعمال والأموال، والقطاع الثالث قطاع المؤسسات الأهلية، والذي يتمثل في المؤسسات غير الحكومية وغير الربحية (أبو الحسن، 2016م)، وسنتطرق خلال هذا المبحث لمفهوم المؤسسات غير الحكومية، وأهمية المؤسسات غير الحكومية، وخصائص المؤسسات غير الحكومية، وتصنيف المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

2.3.1 مفهوم المؤسسات غير الحكومية:

أنّ هناك عدة مسميات يُمكن أن تُطلق على المؤسسات غير الحكومية؛ لأنه ينطبق عليها جميع التعريفات والخصائص، ومنها على سبيل المثال: مؤسسات العمل المجتمعي، المؤسسات غير الربحية، أو المؤسسات التطوعية الخاصة، أو المؤسسات الوسيطة، أو المؤسسات الخيرية، وفي الدول العربية يُطلق عليها المؤسسات الأهلية (زيادة، 2012م).

وكما تُعرّف بأنها جمعيات خيرية، أو مؤسسات تطوعية تم تشكيلها لتحقيق أهداف ثقافية، أو دينية، أو تعليمية، أو توفير منافع للأفراد (simon, 2010).

وأشار simon (2010) أن المؤسسات غير الحكومية هي جمعيات خيرية، ولا تركز أهدافها على تعظيم الربح بل تركز فقط على خلق القيم الاجتماعية. ومصدر عائداتها الرئيسي هو التبرعات العامة، وبالتالي فإن سخاء الجهات المانحة يحدد بقاء المؤسسات غير الربحية (simon, 2010).

وعرّفت المادة رقم (2) من قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الصادر عن السلطة الوطنية الفلسطينية تحت رقم (1) لسنة (2000م) الجمعيات أو الهيئات بأنها: "شخصية اعتبارية معنوية، تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص؛ لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام، دون استهداف الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء، أو لتحقيق منفعة شخصية" (الوقائع الفلسطينية، 2000م).

ويمكن تعريفها بعدة طرق مختلفة. ومع ذلك فإن الجوهر الأساسي لأي مؤسسة غير ربحية هو أنها مؤسسة تعمل من أجل العامة أو لأغراض مجتمعية (مثل: التخفيف من حدة

الفقر) وليس لأغراض المنفعة الخاصة (مثل: العائد على استثمارات المساهمين)، والعنصر الأساسي الثاني يتلخص في اعتمادها على العمل التطوعي في أغلب مواردها المالية والبشرية، يمكن للمؤسسات غير الربحية تحقيق الأرباح من أنشطتها وبرامجها، ولكن ضمن حدود محددة بشكل جيد، ولكن يجب إعادة هذه الأرباح إلى عمليات المؤسسة (Shafritz et al, 2015).

في ضوء التعريفات السابقة، يمكن القول أن المؤسسات غير الحكومية هي: اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو هيئة لا تسعى للربح، وفي نفس الوقت لا تعتبر بموجب النظام القانوني المعنى جزءاً من القطاع الحكومي، ويستخدم هذا التعريف عند الإشارة إلى الهيئات غير الحكومية التي تعمل في الأنشطة الاجتماعية، أو في أنشطة تتعلق بالتنمية خارج إطار القطاع الخاص والعام.

وتلاحظ الباحثة أن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة هي: مؤسسات وجماعات متنوعة الأهداف، والاهتمامات مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات، وتتسم بالعمل الإنساني والتعاون، وليس لها أهداف تجارية أو ربحية، وهي تعمل لتحسين أوضاع الفئات التي تتصوي تحت لوائها وفي الغالب تكون فئات محرومة ومهمشة.

2.3.2 أهمية المؤسسات غير الحكومية:

تلعب المؤسسات غير الحكومية دوراً كبيراً وفعّالاً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال ما تقدمه من الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، التي يستفيد منها الملايين من الفقراء والنساء، والأيتام، والمعاقين، والمسنين، كما تساهم المؤسسات غير الحكومية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، إضافة إلى أنها مراكز خدمية وعائية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية)، كما أنها تقوم بدور رئيس في توفير العديد من أوجه الرعاية، وبرامج التنمية في المجتمع. ويمكن بيان أهميتها من خلال: (سويدان، 2009م)، (العالول وآخرون، 2012م).

1. العمل على توفير فرص عمل.
2. التنسيق في تقديم الخدمات بين مختلف المؤسسات غير الحكومية، من خلال تشبيك بين كافة المؤسسات سواء حكومية أو خاصة.
3. توفير السلع والخدمات الأساسية لسد حاجات الأفراد غير القادرين، بالإضافة إلى تقديم خدمات الإغاثة في حالات الطوارئ.

4. تلعب دور المراقب للحكومة والقطاع الخاص، ويتمثل هذا الدور في أشكال مختلفة مثل: مكافحة الفساد والتأكد من الحكم الرشيد، ومراقبة الانتخابات العامة.

2.3.3 خصائص المؤسسات غير الحكومية:

يمكن ذكر أهم خصائص المؤسسات غير الحكومية في النقاط التالية (العالول وآخرون، 2012م):

1. لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر بسهولة ويسر، أكثر من المؤسسات الحكومية.
2. غير الحكومية فهي مستقلة بشكل تام، ولكنها قد تتلقي مساعدات من الحكومة لا تؤثر على قراراتها.
3. تقوم المؤسسات غير الربحية على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة، يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام والقانون.
4. تساهم في سد احتياجات وحل مشكلات الأفراد في المجتمع.
5. غير هادفة للربح فهي تعتمد في تمويلها على ما تجمعته من تبرعات وهبات، وعلى ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، وقد تمارس الأعمال الربحية لتستخدم عائداتها للاستمرار في تقديم خدماتها.
6. العلاقة بين المؤسسات الأهلية علاقة أفقية وليست رأسية، وكما تربطها علاقة تعاون وتكامل ورقابة مع الدولة في إطار القيم والمعايير الأخلاقية للمجتمع.
7. تلتزم المؤسسات الأهلية بالقيم والمعايير الأخلاقية في اختيار أهدافها ووسائلها.
8. القيام بحملات مناصرة ودعم من أجل تغيير السياسات العامة بما يتلاءم واحتياجات المجتمع، والدفاع عن الفئات الضعيفة.

2.3.4 تصنيف المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة:

وحسب دائرة الدراسات والأبحاث (الإدارة العامة للشئون العامة) والمؤسسات غير الحكومية في وزارة الداخلية في غزة، قد بلغ في مطلع عام (2018م) إجمالي عدد الهيئات الأهلية والجمعيات الخيرية والأجنبية المسجلة في قطاع غزة (915) جمعية أهلية محلية وأجنبية منها (87) جمعية أجنبية، حيث أن منها (85) جمعية أجنبية في محافظة غزة، وواحدة في محافظة شمال غزة وواحدة في محافظة خان يونس، وقد تم توزيعهم على محافظات غزة الخمسة كما هو موضح في جدول (2.4) على النحو التالي:

جدول رقم (2.4): تعداد الجمعيات والمؤسسات الأهلية المحلية في قطاع غزة في نهاية عام 2018م

المحافظة	عدد المؤسسات	النسبة
شمال غزة	130	16%
غزة	414	50%
الوسطى	91	11%
خانيونس	112	13%
رفح	83	10%
الإجمالي	830	100%

المصدر: (وزارة الداخلية_ الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية 2019م)

وحسب إحصائيات وزارة الداخلية، فقد بلغ عدد الجمعيات الأجنبية العاملة في القطاع نهاية عام (2018م)، (87) جمعية أجنبية مقسمين على النحو التالي: (85) جمعية أجنبية في محافظة غزة، وواحدة في محافظة شمال غزة، وواحدة في محافظة خانيونس، كما هو موضح في الجدول (2.5) على النحو التالي:

جدول رقم (2.5): عدد الجمعيات الأجنبية العاملة في قطاع غزة في نهاية عام 2018م

المحافظة	عدد المؤسسات	النسبة
شمال غزة	1	1.12%
غزة	85	97.76%
الوسطى	--	--
خانيونس	1	1.12%
رفح	--	--
الإجمالي	87	100%

المصدر: (وزارة الداخلية_ الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية 2019م)

- عدد العاملين في الجمعيات الأجنبية:

تؤكد إحصائيات وزارة الداخلية أن عدد العاملين في الجمعيات الأجنبية حتى نهاية عام 2018م، بلغ (1163) عاملاً، منهم (1056) عاملاً محلياً، و(107) عاملاً أجنبياً.

- توزيع الجمعيات الأجنبية حسب نشاطها:

تعمل في قطاع غزة العديد من الجمعيات الأجنبية التي تتنوع نشاطاتها إلى (إغاثية، طبية، اجتماعية، تعليمية، زراعية، خدماتية، تنمية، ثقافية وفكرية، بحثية). ويوضح جدول رقم (2.6) توزيع الجمعيات الأجنبية حسب نشاطها:

جدول رقم (2.6): توزيع الجمعيات الأجنبية في قطاع غزة حسب نوع النشاط في نهاية عام 2018م

النسبة	عدد المؤسسات	نوع النشاط
35.95%	32	إغاثي
14.60%	13	طبي
12.35%	11	اجتماعي
11.23%	9	تعليمي
6.74%	6	زراعي
3.37%	3	خدماتي
10.11%	8	تنموي
3.37%	3	ثقافي وفكري
2.24%	2	أبحاث
100%	87	الإجمالي

المصدر: (وزارة الداخلية _ الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية 2019م)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

إن استعراض الدراسات السابقة للبحث العلمي مطلباً منهجياً يبلور رؤية الباحثة، ويحدد خطواتها نحو منهجية مميزة، كما تُعد الدراسات السابقة رافداً أساسياً في رسم أطر البحث العلمي. وفيما يلي عرض لأهم ما توافر لدى الباحثة من دراسات سابقة، تناولت ذات موضوع هذه الدراسة، وهناك ما هو على صلة بالدراسة الحالية، وبعضها الآخر يرتبط جزئياً بمكوناتها. وسيتم التركيز خلال العرض على أهداف الدراسات الرئيسية، والمنهجية التي استخدمت، وأهم النتائج التي توصلت إليها، قد قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- دراسات عربية.
- دراسات أجنبية.

3.1 الدراسات العربية:

1. دراسة (رشيد وحמיד، 2019م). بعنوان: "دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي".

هدفت الدراسة: التعرف على طبيعة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء الإبداعي في الكليات الأهلية في محافظات العراق (بغداد، النجف، كربلاء، بابل، المثنى، الديوانية)، والبالغ عددها (38) كلية، وقد شملت العينة (269) فردًا ممن يشغل وظيفة عميد، معاون عميد، ورئيس قسم، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم نتائج الدراسة: أن كليات عينة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة الإستراتيجية سواء ما يتعلق بالاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحصل في بيئتها الخارجية أو استباق تلك التغيرات، والاستعداد للتعامل معها دون أن تشكل تلك التغيرات مفاجأة غير متوقعة، وكذلك تشير النتائج أن الكليات الأهلية عينة الدراسة تركز على المرونة الإستجابة للتعامل مع التغيرات البيئية أكثر من تركيزها على الجانب الاستباقي، وتبين أيضا وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الإستراتيجية والأداء الإبداعي.

2. دراسة (الرشيدي، 2019م) بعنوان: "مستوى التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى التفكير التأملي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات بينما كانت العينة العشوائية البسيطة مؤلفة من (308) عضو هيئة تدريس في معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير التأملي، واتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

3. دراسة (إبراهيم، 2019م) بعنوان: "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية في شركات التأمين المصرية في مصر، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الإستبانة هي الأداة الأساسية لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (313) من المديرين العاملين بالإدارة الوسطى والعليا في شركات التأمين محل الدراسة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على جودة اتخاذ القرارات الاستثنائية في الشركات محل الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من مرونة الموارد والمرونة التنافسية على جودة اتخاذ القرارات الاستثنائية في شركات التأمين المصرية.

4. دراسة (البياتي، 2019م) بعنوان: "تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء التسويقي _ دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد البشرية، ومرونة السوق) في الأداء التسويقي، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الإستبانة هي الأداة الأساسية لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (70) موظفاً من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في الشركة محل الدراسة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية المتمثلة بأبعادها الثلاث (المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد البشرية، ومرونة السوق) والأداء التسويقي.

5. دراسة (بن غزال وطاهري، 2018م) بعنوان: "أثر المرونة الإستراتيجية على استراتيجية تنويع المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على عينة من إدارات مؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات عينة الدراسة في مؤسسة البسكرة للإسمنت، حول مفهوم المرونة الإستراتيجية بأبعاده المتمثلة في (مرونة الموارد، مرونة القدرات) وأثر

ذلك على استراتيجية التنويع، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (60) موظف ممن يعملون في الشركة محل الدراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى المرونة الإستراتيجية واستراتيجية التنويع مرتفع بمؤسسة العسكرية للإسمنت، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، ومرونة القدرات) على استراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة.

6. دراسة (حماد، 2018م) بعنوان: "أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على: أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. اعتمد الباحث أبعاد المرونة الإستراتيجية الآتية (المرونة المبادرة، المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، المرونة الوقائية، المرونة التصحيحية، مرونة القدرات). ولتحقيق أهداف الرسالة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، حيث كانت الإستبانة هي الأداة الأساسية لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (119) موظفًا من العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، والذين يحتلون مستويات إدارية عليا ومناصب وظيفية من رئيس قسم حتى المدير العام للشركة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية ومحاورها والكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، بمعنى أن زيادة المرونة الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.

7. دراسة (الحايك، 2018م) بعنوان: "أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني_ قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي وعلاقة كل منهما باتخاذ القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني، بالإضافة إلى التعرف على أهمية تحسين اتخاذ القرار وأصر الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع

البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (238) من أصحاب الوظائف الإشرافية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أسس الهيكل التنظيمي واتخاذ القرار الإداري في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

8. دراسة (ياسين ودانوك، 2018) بعنوان: "دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الإستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة أسياسيل للاتصالات بمحافظة كركوك."

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الإستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية، واعتمد الباحثان المنهج الكمي ذا الوصف والتحليل حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (46) فردًا ممثلة بـ (المدير، مساعد المدير، رؤساء الأقسام، مساعد مدير رؤساء الأقسام، ومديري المبيعات) في شركة أسياسيل للاتصالات، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وجرى تحليلها بواسطة برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج: أن هناك دور أساسي ومهم لصناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الإستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية، ووجود علاقة ارتباط وأثر معنوية ذات دلالة إيجابية بين كل من صناع المعرفة والمرونة الإستراتيجية، وتعزيز مؤشرات النجاح الإستراتيجي في المؤسسة.

9. دراسة (الخالدي والزبيدي، 2018م) بعنوان: "المرونة الإستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية."

هدفت الدراسة إلى: التعرف على متغيرين في غاية الأهمية بعمل قطاع المصارف التجارية وهما (المرونة الإستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات المصرفية) وتمثل ميدان البحث بقطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وقد تم اختيار أربعة مصارف لتكون عينة البحث، وقد اعتمد البحث على المنهج الكمي الوصفي، فتمثل المنهج الكمي بالبيانات الكمية المدرجة على شبكة الأنترنت، أما المنهج الوصفي فتمثل بتصميم الإستبانة، وتم توزيعها على عينة (45) مديراً، وقد خضعت البيانات للتحليل الإحصائي عبر البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج: وجود تأثير على المستوى الكلي لمتغيري الدراسة، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فقد أثبتت النتائج وجود علاقات تأثير بين (مرونة الخدمة المصرفية، المرونة التنافسية، ومرونة الاستثمار) وإعادة هندسة العمليات، فيما بينت النتائج عدم وجود علاقة تأثير لبعد (مرونة الموارد البشرية) في إعادة هندسة العمليات المصرفية.

10. دراسة (الطهراوي، 2018)، بعنوان: "أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نظم دعم القرار في المرونة الإستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، وتوزيعها على (240) موظفًا شكلوا عينة الدراسة، وخضع للتحليل (185) استبانة، حيث جرى استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مدى تصور المدراء في شركات الاتصالات الأردنية لنظم دعم القرار، والمرونة الإستراتيجية جاءت بشكل مرتفع، وهذا يعكس إدراك الإدارة لأهمية هذه المتغيرات في نجاح وتفوق شركاتهم، وأن مستوى تصورات المدراء في شركات الاتصالات الأردنية للمرونة الإستراتيجية قد جاءت بمستوى مرتفع، وهذا يعكس إدراك الإدارة لأهمية هذه المتغيرات في نجاح وتفوق شركاتهم، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار بأبعاده (نظام إدارة البيانات، نظام إدارة قاعدة النماذج، نظام إدارة المعرفة، ونظام واجهة المستخدم) على المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، ومرونة القدرات) في شركات الاتصالات الأردنية.

11. دراسة (بن أحمد وآخرون، 2018)، بعنوان: "أثر المرونة الإستراتيجية على فعالية الأداء دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر المرونة الإستراتيجية على فعالية الأداء في مؤسسات الاتصال الجزائرية (موليس، جازو، أورينو). حيث استخدم الباحثون أبعاد المرونة الإستراتيجية التالية (مرونة التنسيق، مرونة الإنتاج، مرونة الموارد البشرية، المرونة المالية، والمرونة الهيكلية)، وتكونت العينة من (150) موظفًا، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر لمرونة التسويق على فاعلية الأداء، بالإضافة إلى عدم وجود أثر لكل من مرونة الموارد البشرية، المرونة المالية، ومرونة الهيكل التنظيمي على فاعلية الأداء وترجع هذه النتيجة إلى أن العنصر البشري يتميز بطبيعة معقدة، وبالتالي يصعب التحكم في سلوكه من قبل إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين المرونة المالية، والتي تتطلب سيولة عالية، وفاعلية الأداء الذي يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري. كما أن تشديد الإجراءات ومركزية اتخاذ القرارات يؤثر على مرونة الهيكل التنظيمي وبالتالي على فاعلية الأداء.

12. دراسة (أبو ليلي والشوابكة، 2018)، بعنوان: "المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة، وتضمنت الدراسة متغيرين وهما: المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، المرونة السوقية، مرونة تقديم الخدمات، والمرونة التنافسية) بوصفها متغيراً مستقلاً، وإدارة الأزمات بوصفها متغيراً تابعاً، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد شملت العينة على (136) موظفاً من مستوى الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الخاصة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بجميع أبعادها تتمثل في: (مرونة المعلومات، المرونة السوقية، مرونة تقديم الخدمات، والمرونة التنافسية) في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة.

13. دراسة (الشمري، 2017) بعنوان: "دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة".

هدفت الدراسة إلى: تحديد دور الإستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية بالتطبيق في شركة الكفيل للاستثمارات العامة ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة السوق، مرونة الأنشطة، ومرونة الموارد) كما تم اعتماد أبعاد القيادة الإستراتيجية (الاستباقية، الإبداعية، وتحمل المخاطرة) بالاستناد إلى مجموعة من الكتب والباحثين، تم اختيار شركة الكفيل للاستثمارات العاملة ميدانياً للبحث من خلال استبانة شملت (30) فرداً من

مديري فروع الشركة، فضلاً عن المقابلات الشخصية لمدراء الشركة، وفروعها للإجابة عن أي استفسارات حول أسئلة الإستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج: إن للمرونة الإستراتيجية دوراً فعالاً في تعزيز مقدرات القيادة الريادية في ظل البيئة العراقية المحتدمة تنافسياً.

14. دراسة (رباعية، 2017) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام."

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جامعة البلقاء التطبيقية، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء الأقسام في جامعة البلقاء، والبالغ عددهم (600)، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيع (60) استبانة، وتم استرداد (57) استبانة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها الآتية: (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، والاستشارة الفكرية) والتمكين على فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء.

15. دراسة (عابد، 2016م) بعنوان: "أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة."

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، والمرونة الإنتاجية) على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة وتم توزيع (160) استبانة وتم استرداد (123) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك تأثير لكل من المرونة التنافسية والمرونة السوقية على عملية تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا، وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، بينما لم يمكن لبُعدي المرونة الإنتاجية، ومرونة رأس المال أي تأثير ذو دلالة إحصائية على تطبيق المعرفة.

16. دراسة (الأشرم، 2016)، بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم".

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على (44) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (751) أكاديميًا في الجامعات الفلسطينية التالية: (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى)، وقد وزعت الباحثة الاستبانة على (200) أكاديمي بنسبة (26.6%)، بينما تم استرداد (197) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغت (60.29%) بدرجة تقدير متوسطة، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغت (66.06%) بدرجة تقدير متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية لأبعاد المرونة الإستراتيجية (المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، والمرونة السوقية) وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

17. دراسة (حسين، 2016)، بعنوان: "أثر المرونة الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى معرفة: أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المهارات، ومرونة الأنشطة) في ترشيد القرارات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال. وقام الباحث باختيار الشركة العامة للزيوت النباتية كمجتمع للدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتكونت من (76) موظفًا من الموارد البشرية في الشركة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية من الناحية الإحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها مرونة المهارات، ومرونة الأنشطة في ترشيد القرارات الإستراتيجية.

18. دراسة (الوادية، 2015م) بعنوان: "علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على نظم المعلومات الإدارية وجودة القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، قام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية المسحية، وتم توزيع (247) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة (175) استبانة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وجودة القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بمعامل ارتباط يساوي (0.744). وقد أوصت الدراسة على أن تقوم الإدارة العليا بتعزيز البدائل المتعددة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

19. دراسة (العيساوي، 2014م)، بعنوان: "التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق"

هدفت الدراسة إلى: معرفة تأثير التدريب في اتخاذ القرارات الإدارية، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات، وشملت هذه العينة خمس وزارات، وانحصرت العينة العشوائية على المدراء العاملين ومن هم بدرجتهم ل(61) وحدة تنظيمية في تلك الوزارات الخمس، وقد بلغ عددهم (488) مدير عام في البلد موزعين على مجموعة وزارات عراقية.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بأن تكثيف عمليات التدريب لقيادات الإدارة العليا يؤدي إلى تطوير قابليتهم وتسهيل عملية اتخاذ قراراتهم الإدارية الرشيدة.

20. دراسة (إدريس والغالبي، 2013م)، بعنوان: "اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، بالإضافة إلى بناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة، وهي المرونة الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي، واتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما بينهم، وتأثير بعضها على بعض، ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة متغيرات المرونة الإستراتيجية المتمثلة ب (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، والمرونة

التنافسية)، ومتغيرات عدم التأكد البيئي وتتمثل ب(الحركية، العدائية، وعدم التجانس) كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية الذين يحتلون المناصب الوظيفية الآتية: (مدير عام، مساعد مدير عام، ومديري الإدارات العليا)، والبالغ عددهم (180) موظفًا.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الإستراتيجية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكما أشارت النتائج لوجود أثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات في ظل وجود المرونة الإستراتيجية.

21. دراسة (الطبيبي، 2013م) بعنوان: "الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة؛ ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانتين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، الأولى لتحديد الأنماط القيادية، والثانية لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرار، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي والبالغ عددهم (255) من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والإداريين. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي وعملية اتخاذ القرار، كما أن مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم لعملية اتخاذ القرار وفق الطريقة العلمية جيد وبوزن نسبي (75%).

22. دراسة (العطوي، 2012م) بعنوان: "أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة مؤسسات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف."

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى تأثير المرونة الإستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة رأس المال البشري، مرونة سوقية، والمرونة الإنتاجية) في ريادة مؤسسات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال أبعادها (المبادرة، انتهاز الفرص، تحمل المخاطر، وتعظيم

الموارد) شملت عينة البحث مديري الشركات في قطاع صنع المواد الإنشائية، واستعملت الاستبانة مصدراً رئيساً في جمع البيانات، إذ وزعت (36) استبانة واسترجعت (31) استبانة كاملة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج: وجود أثر لمتغيرين من متغيرات المرونة الإستراتيجية، وهما مرونة رأس المال البشري، والمرونة الإنتاجية في قيادة مؤسسات الأعمال، واتضح عدم وجود تأثير كبير للمرونة السوقية في الريادة.

23. دراسة (عبد وحفظ، 2009م)، بعنوان: "أثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية".

هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في دائرة الضريبة في بغداد، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كوسيلة لجمع البيانات، بينما كانت العينة العشوائية البسيطة مؤلفة من (75) موظفاً، وتم استرداد (55) استبانة صالحة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر نظم المعلومات الإدارية في الفاعلية اتخاذ القرارات، ووجود علاقة معنوية بين جمع البيانات حول متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وفاعلية عملية اتخاذ القرارات.

3.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Umam & Sommanawat, 2019) بعنوان: "المرونة الإستراتيجية،

مرونة التصنيع، وأداء الشركة في ظل وجود سلسلة توريد رشيقة: حالة الإدارة الإستراتيجية في صناعة الأزياء"

"strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain: case of strategic management in fashion industry"

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومرونة التصنيع، ورشاقة سلسلة التوريد وأداء الشركة، مع ملاحظة دور الوساطة لرشاقة سلسلة الإمداد في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومرونة التصنيع وأداء الشركة. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في صناعة الأزياء في إندونيسيا. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بينما

كانت العينة العشوائية مؤلفة (300) وتم توزيع (111) استبانة ومنهم (94) استبياناً استخدمت بالفعل في التحليل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر للمرونة الإستراتيجية على أداء الشركة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين المرونة الإستراتيجية ورشاقة سلسلة التوريد، وأيضاً وجود أثر لمرونة التصنيع على رشاقة سلسلة التوريد (المرونة الإستراتيجية ومرونة التصنيع، ورشاقة سلسلة التوريد تعزز أداء الشركة).

2. دراسة (Beraha et al , 2019) بعنوان: تأثير تكوينات المرونة الإستراتيجية على ابتكار المنتجات.

"The effect of strategic flexibility configuration on product innovation"

هدفت الدراسة إلى: تحديد مدى مساهمة المجالات الوظيفية للشركة مثل: الإنتاج والتسويق والموارد البشرية في أبعاد المرونة الإستراتيجية. حيث استخدم الباحثون أبعاد المرونة الإستراتيجية التالية: (مرونة الإنتاج، مرونة الموارد البشرية، والمرونة السوقية)، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية في الإدارة العليا للشركة.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن أبعاد المرونة الإستراتيجية والمتمثلة بمرونة الإنتاج، مرونة الموارد البشرية، والمرونة السوقية لها دور هام في ابتكار المنتجات وخصوصاً مرونة الإنتاج والتسويق لهما دور هام في ابتكار المنتجات.

3. دراسة (Sari& Priantinah,2019) بعنوان: اتخاذ القرارات الإدارية مع دور نظم المعلومات الإدارية: آراء الأدبيات.

"Managerial Decision Making With The Role Of Management Information Systems (MIS): What The Literature Says"

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى أهمية دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات الأعمال، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن نظم المعلومات الإدارية له دور كبير وهام في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة. فهو يوفر معلومات ذات جودة دقيقة وذات صلة في الوقت المناسب تساعد المؤسسة في عمليات التخطيط والتحكم والأداء التشغيلي.

4. دراسة (Tirmizi et al, 2018) بعنوان: "ربط التعقيد الإستراتيجي باتخاذ القرارات

الإدارية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: التوسط للمرونة التنظيمية."

"Linking strategic complexity to management decision making in SMEs Mediation of organizational flexibility"

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين التعقيد الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والبالغ عددهم (976) وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم توزيع (1200) استبانة على مدراء وأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة وتم استرداد (245) استبانة.

ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين التعقيد الإستراتيجي والمرونة التنظيمية، وعملية صنع القرارات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

5. دراسة (Bakhsh & Kanani, 2018) بعنوان: "تقصي أثر المرونة الإستراتيجية

على الابتكار التنظيمي."

"Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation"

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر المرونة الإستراتيجية على الابتكار، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من مديري وموظفي المركز الثقافي التعليمي (Ghalamchi) في إيران والبالغ عددهم (213) مديراً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (136) استبانة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية على إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، بالإضافة أن المرونة الإستراتيجية لها دور وسيط في تعلم المؤسسة والابتكار.

6. دراسة (chen et al., 2017) بعنوان: "تحسين المرونة الإستراتيجية مع نظم

المعلومات: دراسة أداء الشركات الناشئة."

"Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance in an emerging economy"

هدفت الدراسة إلى: قياس مدى تحسين المرونة الإستراتيجية باستخدام نظم المعلومات التقنية في الشركات، فعندما تصبح بيئة الأعمال أكثر تقلباً تفكر الشركات في كيفية أن تصبح

أكثر مرونة في إعادة تخصيص، أو إعادة تكوين الموارد والعمليات والإستراتيجيات للاستجابة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام بيانات من استطلاع مطابق لتكنولوجيا المعلومات والمديرين التنفيذيين في الأعمال التجارية في (148) شركة تصنيع صينية ناشئة، واستخدام الأساليب الكمية والوصفية لتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة، أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين دعم تكنولوجيا المعلومات للموارد الأساسية والمرونة الإستراتيجية، وبين المرونة الإستراتيجية وأداء الشركة، وتوضح النتائج أيضاً أن تأثير دعم تكنولوجيا المعلومات للموارد الأساسية على الأداء، يتم بوساطة جزئية من خلال المرونة الإستراتيجية، وأن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تعدل بشكل إيجابي العلاقة بين دعم تكنولوجيا المعلومات للموارد الأساسية والمرونة الإستراتيجية.

7. دراسة (li et al, 2017) بعنوان: "كيف تتفاعل هيكلية الموارد والمرونة الإستراتيجية لتشكيل الابتكار الجذري؟".

"How Do Resource Structuring and Strategic Flexibility Interact to Shape radical Innovation?"

هدفت هذه الدراسة إلى: قياس مدى التفاعل بين المرونة الإستراتيجية ببعديها (مرونة التنسيق، ومرونة الموارد) وهيكل موارد المؤسسة، نظراً لأن الاستهلاك المرتفع للموارد، وعدم اليقين، ووجود تقلبات اقتصادية يعد من أكثر التحديات لعملية الابتكار، فمن الضروري اعتماد المرونة الإستراتيجية للإدارة النشطة في حالات التقلبات الاقتصادية وخاصة للشركات الناشئة التي تتميز بنقص خطير في الموارد وعدم اليقين المستقبلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع (508) شركة صينية، واستخدام الأساليب الكمية والوصفية لتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة: أن هناك تأثير قوي وفعال بين هيكل الموارد والمرونة الإستراتيجية في الشركات الناشئة، وهناك نتائج جيدة لتحقيق عمليات ابتكارية فعالة، وتميل الشركة التي تتمتع بمرونة عالية في الموارد إلى تعزيز الابتكار في ظل درجة عالية من التقلبات، من خلال تراكم الموارد ودراسة سبب تكديسها.

8. دراسة (Xiu et al., 2017) بعنوان المرونة الإستراتيجية والممارسات المبتكرة للموارد البشرية وأداء الشركة.

"Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور ممارسات الموارد البشرية المبتكرة باعتبارها أحد الأدوات المهمة التي تؤثر على المرونة الإستراتيجية، وعلى أداء الشركة وكذلك دور القيادة النسائية في مثل هذه العلاقة؛ ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من (113) شركة في الصين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر لممارسات الموارد البشرية على المرونة الإستراتيجية، بالإضافة أن تبني الشركات لممارسات الموارد البشرية المبتكرة لها تأثير قوي على إنتاجية الموظفين. كما وجد الباحثون أن القيادة النسائية تعزز العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء.

9. دراسة (chan et al, 2017) بعنوان: آثار المرونة الإستراتيجية والتصنيع ورشاقة سلسلة التوريد على أداء الشركة في صناعة الأزياء.

"The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry"

هدفت الدراسة إلى: توضيح كيفية الاستجابة للأسواق والزبائن في الموضة بالاعتماد على مدخل الموارد، وتوظيف مرونة سلسلة التوريد في كلا من المستوى التشغيلي والإستراتيجي، ثم مراجعة الأدبيات حول متغيرات المرونة الإستراتيجية، ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من عينة مكونة من (141) مصنع ألبسة، حيث تم استخدام نموذج التنبؤ الهيكلي كأسلوب للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن هناك أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية والتصنيعية في رشاقة سلسلة التوريد، وأن المرونة الإستراتيجية كان لها أثر في أداء المؤسسات، بينما المرونة التصنيعية لم يكن لها أثر على رشاقة سلسلة التوريد، فكان لها دور في توسيط أثر كلاً من المرونة التصنيعية والإستراتيجية في أداء المؤسسات.

10. دراسة (Eryesil et al., 2015) بعنوان: "دور المرونة الإستراتيجية لتحقيق ميزة المنافسة المستدامة وتأثيرها على أداء الأعمال".

"The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance"

هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين أداء الشركات والمرونة الإستراتيجية (مرونة استباقية، والمرونة الاستجابية)، ودور المرونة الإستراتيجية للحصول على المزايا التنافسية، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تكون مجتمع الدراسة من (56) شركة تنشط في مجال المعلوماتية والإلكترونيات في تركيا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية وأداء الشركات، أي أن المرونة الإستراتيجية تؤثر على أداء الشركات.

11. دراسة (Ghaleno et al., 2015) بعنوان: "أساليب صنع القرار للمديرين وعلاقتها بأدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية في مدينة بيرجند".

"Decision making styles of managers and its relation with their job performance in high schools of Birjand city"

هدفت الدراسة إلى: تقييم أساليب صنع القرار لدى المديرين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الثانوية بمدينة بيرجند، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية للبنات في مدينة بيرجند- تركيا، بينما كانت العينة العشوائية البسيطة مؤلفة من (97) شخصاً والذين يشغلون المناصب الآتية (مدير، ونائب مدير).

ومن أهم نتائج الدراسة: أن الأسلوب المهيمن في صنع القرار هو الأسلوب الحدسي بالإضافة إلى عدم وجود ارتباط بين أساليب صنع القرار والأداء الوظيفي، وهناك ارتباط كبير بين الأسلوب العقلاني والإدارة والخبرة التنفيذية للمديرين.

12. دراسة (Fernández-Pérez et al., 2014) بعنوان: "نحو المرونة الإستراتيجية الشبكات الاجتماعية، المناخ التنظيمي وعدم التأكد".

"Towards strategic flexibility: social networks, climate and uncertainty"

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة كيف يمكن لحجم وقوة الشبكات الاجتماعية أن تساعد الرؤساء التنفيذيين على اكتساب الفهم والحصول على المعلومات من المصادر الخارجية من

أجل تحقيق أكبر قدر من المرونة الاستراتيجية والدور المعتدل للمناخ التنظيمي وعدم اليقين، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف أستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (203) مديراً من مديري الشركات المتوسطة والكبيرة في إسبانيا.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الشركات تتمتع بمستويات أعلى من المرونة الإستراتيجية عندما يمتلك الرؤساء التنفيذيون شبكات اجتماعية أكبر، بالإضافة إلى ذلك يمتلك الرؤساء التنفيذيون الكثير من الحوافز لاستخدام الشبكات الاجتماعية القوية؛ لتطوير المرونة الإستراتيجية عندما يكون هناك مناخ تنظيمي إيجابي ودرجات مرتفعة من عدم اليقين البيئي، وأن حجم الشبكات الاجتماعية متعلق إيجابياً بتطوير المرونة الإستراتيجية للشركة.

13. دراسة (BOCK et al., 2012) بعنوان: "آثار الثقافة والهيكل التنظيمي على

المرونة الإستراتيجية من خلال نموذج الأعمال الابتكاري".

"The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation"

هدفت الدراسة إلى: معرفة تأثير كلاً من الثقافة والهيكل التنظيمي على المرونة الإستراتيجية، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التي تقع ضمن نموذج الأعمال الابتكاري، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف أستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (449) مدير تنفيذي في (107) شركة متعددة الجنسيات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة الإبداعية والمرونة الإستراتيجية، وكما أن الشركات ذات المناخ التنظيمي الإبداعي تطبق المرونة الإستراتيجية.

14. دراسة (Rehman et al., 2012) بعنوان: "تأثير أساليب صنع القرار لدى

الموظف على الأداء التنظيمي: في الدور المعتدل في الذكاء العاطفي".

"Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence".

هدفت الدراسة إلى: معرفة تأثير أساليب اتخاذ قرار على الأداء التنظيمي بالإضافة إلى دراسة الدور المعتدل للذكاء العاطفي في العلاقة بين أساليب صنع القرار والأداء التنظيمي، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف أستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك في مدينة (Gujranwala) في الباكستان والبالغ عددهم (155) بنكاً،

وتم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وكانت العينة العشوائية مؤلفة من (187) موظفًا من الإدارة العليا والدنيا والوسطى.

وكان من أهم النتائج: أن أساليب صنع القرار المختلفة لدى الموظف تؤثر على الأداء التنظيمي. كما أن أساليب اتخاذ القرارات العقلانية والانتكالية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي بينما تؤثر أساليب تجنب القرارات المتخذة تأثيراً سلبياً على الأداء التنظيمي. بالإضافة أن الذكاء العاطفي يخفف من العلاقة بين أساليب صنع القرار والأداء التنظيمي.

15. دراسة (Asikhia, 2010) بعنوان: "المرونة الإستراتيجية التي تركز على السوق في البنوك النيجيرية".

"Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks"

هدفت الدراسة إلى: تحديد العلاقة بين المرونة الإستراتيجية التي تركز على السوق ونمو المبيعات، وتقييم تأثير العوامل البيئية في هذه العلاقة. ويتكون مجتمع الدراسة من (25) بنكاً في نيجيريا، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وتم توزيع (1250) استبانة على المديرين التنفيذيين المسؤولين عن التوجه الإستراتيجي للبنوك التي شملتها الدراسة وتم استرداد (725) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية التي تركز على السوق ونمو المبيعات، حيث تعمل المرونة الإستراتيجية التي تركز على السوق كمحرك للمواقع التنظيمية في بيئة العمل ديناميكية، ويجب أن تكون مدمجة في أي تصور لإطار النجاح التنظيمي.

3.3 التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة، يتضح حداثة هذه الدراسات، وهذا يدل على أهمية المرونة الإستراتيجية، واتخاذ القرارات وتشخيص آثارها في المستقبل على مؤسسات الأعمال وقادتها، ويلاحظ بأن هناك العديد من الجهود التي بذلت من الباحثين لدراسة المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، واتخاذ القرارات في المؤسسات بشكل عام، وسعت الدراسة الحالية إلى دراسة أثر المرونة الإستراتيجية على مراحل اتخاذ قرارات مختلفة عن الدراسات السابقة، في أثر المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية، والافتقار إلى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بمتغيراته في البيئة الفلسطينية في قطاع غزة على وجه الخصوص حسب علم الباحثة.

3.4 جوانب الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سعت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية متفقة في ذلك مع دراسات منها (الطهراوي، 2018م)، و(الأشرم، 2016م)، و(حسين، 2016م)، (إدريس والغالي، 2013م)، و(إبراهيم، 2019م) ولكن اختلفت حول مجتمع الدراسة، كما أن هناك بعض الدراسات تناولت موضوع المرونة الإستراتيجية مع متغيرات أخرى كدراسة كلاً من (حماد، 2018م)، و(Beraha et al., 2018)، و(عابد، 2016م)، و(رشيد وحמיד، 2019م)، و(البياتي، 2019م)، و(الخالدي والزبيدي، 2018م)، و(بن أحمد وآخرون، 2018م) حيث كان الاختلاف واضحاً بين الدراسات السابقة حول المتغيرات المختلفة، وتناولت بعض الدراسات اتخاذ القرارات الإدارية ولكن ليس بشكل مباشر.

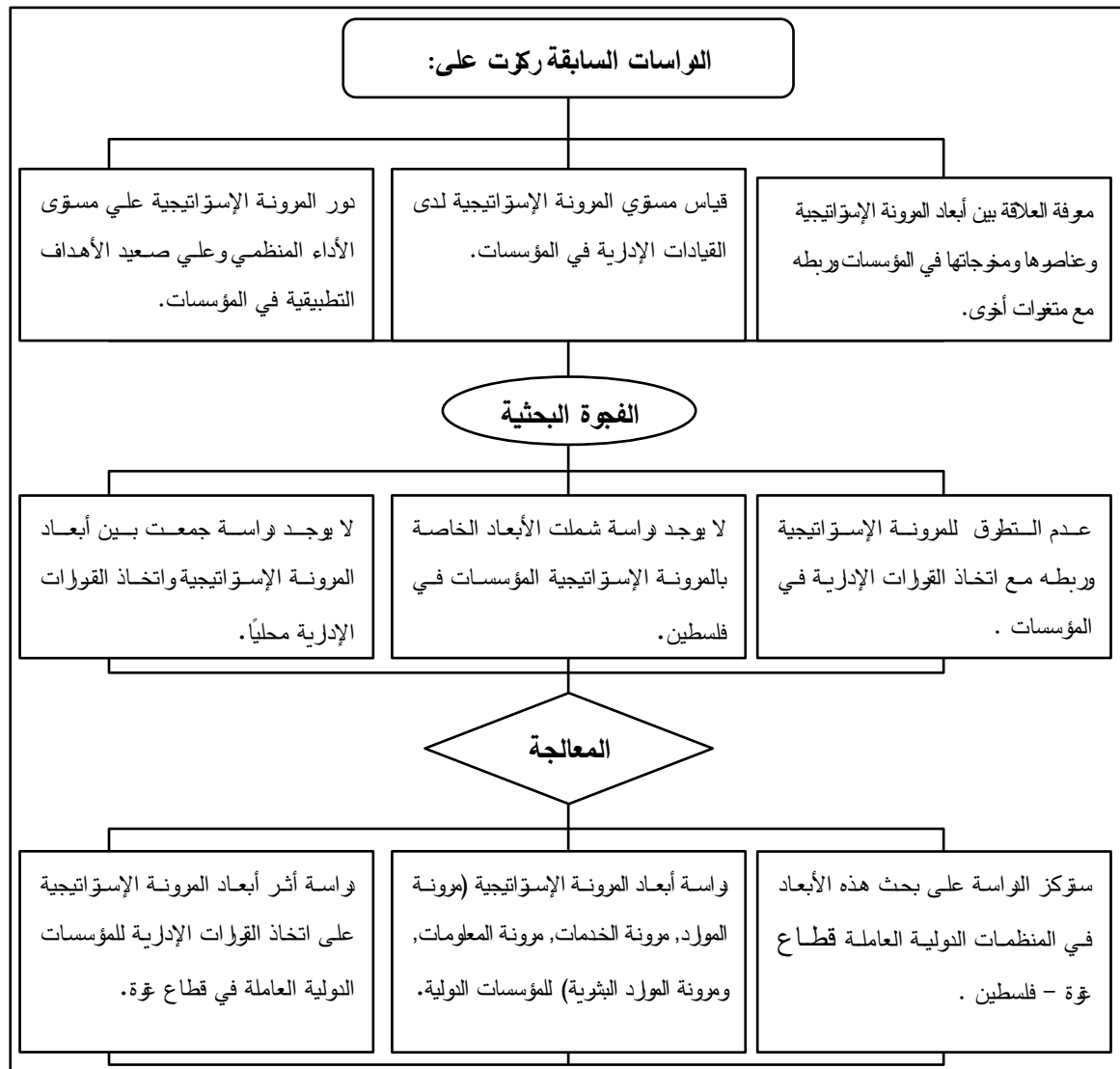
3.5 ما يميز هذه الدراسة

1. **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان أهمية المرونة الإستراتيجية، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية.
2. **من حيث متغيرات الدراسة:** تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية. أما الدراسة الحالية سوف تنفرد بإضافة أربعة أبعاد مختلفة للمتغير المستقل على اتخاذ القرارات.
3. **من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:** تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
4. **من حيث منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يلائم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها، ومقارنتها مع ظواهر أخرى، واكتشاف أوجه الاختلاف والتشابه بشكل مفصل، وتقويمها وفق أسس منهجية علمية رصينة.
5. **من حيث الشمولية:** تسعى الدراسة الحالية للربط المباشر بين متغيرات الدراسة، وحسب علم الباحث أغلب الدراسات السابقة طبقت في مجتمعات خارج فلسطين، وتعد هذه المحاولة الأولى التي تجري على المؤسسات الدولية في قطاع غزة.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة استفادت الباحثة من تلك الجهود في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة، ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة.

3.6 الفجوة البحثية والجوانب الإضافية للدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كثير من الجوانب والمجالات مثل: (مجال التطبيق، بيئة العمل، ولعلاقة بين المتغيرات، تكامل الأبعاد وشموليته، وأدوات جمع البيانات)، كما تتمثل الفجوة البحثية بعدم قيام الباحثين في الدراسات السابقة بتناول المرونة الإستراتيجية مع اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، على غرار الدراسة الحالية التي سوف تتناول الأبعاد المجتمعة للمرونة الإستراتيجية وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية. ويمكن تحديد الفجوة البحثية عن طريق ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وما تم تناوله في الدراسة الحالية، عن طريق الشكل التالي:



شكل رقم (3.1): الفجوة البحثية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً للدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الفصل الرابع منهجية الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق أداة الدراسة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات، واختبار توزيع البيانات.

4.1 منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير.

4.2 مصادر البيانات

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

1. **البيانات الأولية:** قامت الباحثة بتصميم وتوزيع استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة من أجل الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. **البيانات الثانوية:** قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والدراسات المنشورة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات ذات العلاقة والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة والذين لهم مواقع وظيفية إدارية وإشرافية كالاتي: مدير، رئيس قسم، مساعد إداري، والبالغ عددها (87) مؤسسة دولية (وزارة الداخلية، 2019م)، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع مؤسسات مجتمع الدراسة، ولكل مؤسسة عدد (2) استبانة، أي تم توزيع (174) استبانة، وتم استرداد (152) استبانة، مثلت عينة الدراسة الفعلية /الحقيقية، أي ما نسبته (85.4%) من مجتمع الدراسة.

4.4 أداة الدراسة:

تم استخدام الإستبانة لجمع البيانات، والتي تم تصميمها خصيصاً؛ للتعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، انظر الملحق رقم (3).

4.5 مكونات الإستبانة:

تتكون الإستبانة من:

1. **البيانات الشخصية:** وتشتمل على البيانات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
2. **محاور المرونة الإستراتيجية:** وهي مكونة من:

جدول رقم (4.1): محاور المرونة الإستراتيجية وعدد فقراتها

م	المحور	عدد الفقرات
1	مرونة الموارد	5
2	مرونة الخدمات	5
3	مرونة المعلومات	5
4	مرونة الموارد البشرية	5
	المرونة الإستراتيجية	20

3. **محاور اتخاذ القرارات الإدارية:** وهي مكونة من:

جدول رقم (4.2): محاور اتخاذ القرارات الإدارية وعدد فقراتها

م	المحور	عدد الفقرات
1	تحديد المشكلة	4
2	جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل	4
3	اختيار البديل الأمثل	4
4	تنفيذ القرار ومتابعته	4
	اتخاذ القرارات الإدارية	16

4.6 مقياس التدرج:

تم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس من (1-10)، حيث (1) تمثل أدنى درجة موافقة، و(10) تمثل أعلى درجة موافقة.

4.7 خطوات بناء الإستبانة:

تم اتباع الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
2. تم تحديد المحاور الرئيسة التي شملتها.
3. تم تحديد الفقرات التي تقع في كل محور.

4. تم تصميم استبانة كمسودة أولية كما في ملحق رقم (2)؛ من أجل عرضها على المشرف، وأخذ آرائه حول صلاحية الإستبانة للدراسة.
5. تم ترتيب محاور الإستبانة وإعادة صياغة فقراتها، بناءً على التعديلات التي أبدأها المشرف.
6. تم عرض الإستبانة على (10) محكمين من الباحثين والأكاديميين والمختصين والملحق رقم (1) يبين أسماء لجنة التحكيم.
7. تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية كما في ملحق رقم (3) بعد مناقشتها مع المشرف في ضوء آراء المحكمين.
8. تم إجراء عينة استطلاعية مكونة من (30) استبانة على أفراد العينة؛ وذلك لتحقيق من صدق وثبات الإستبانة.

4.8 صدق أداة الدراسة (الإستبانة):

يعني صدق أداة الدراسة أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وتم التحقق من صدق الإستبانة من خلال التالي:

1. **الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري):** تم عرض الإستبانة على عدد (10) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، انظر الملحق رقم (1)، من أجل التحقق من سلامة الصياغة اللغوية للإستبانة، ووضوح تعليمات الإستبانة، وانتماء المحاور للإستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الإستبانة، ومدى صلاحية الإستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الإستبانة من وجهة نظر المحكمين، انظر الملحق رقم (2).
2. **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال إيجاد معاملات الارتباط لفقرات الإستبانة.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور المرونة الإستراتيجية:
(1) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة الموارد.

جدول رقم (4.3): نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة الموارد

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	تستطيع المؤسسة من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.	0.904	0.000
2	تتمكن المؤسسة من خلال مواردها التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة.	0.852	0.000
3	تستغل المؤسسة مواردها المتاحة للعمل في مجالات جديدة	0.732	0.000
4	تمتلك المؤسسة موارد كافية تمكنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة.	0.932	0.000
5	تمتلك المؤسسة القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة.	0.757	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عن $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول (4.3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مرونة الموارد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

(2) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة الخدمات:

جدول رقم (4.4): نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة الخدمات

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.	0.751	0.000
2	تستطيع المؤسسة تقديم خدمات تتوافق مع رغبات وحاجات المستفيدين.	0.864	0.000
3	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة لتواكب التطورات.	0.675	0.000
4	تعمل المؤسسة على تحسين مستوى خدماتها لتلبية الخدمات المتجددة	0.851	0.000
5	تقوم المؤسسة بإجراءات تصحيحية بشكل فوري عندما تكتشف أن المستفيدين غير راضين.	0.765	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عن $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول (4.4) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مرونة الخدمات، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

(3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة المعلومات:

جدول رقم (4.5): نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة المعلومات

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	يوجد لدى المؤسسة سهولة في توفير المعلومات في الوقت المناسب لمن يطلبها.	0.794	0.000
2	يتوفر لدى المؤسسة إمكانية الحصول على معلومات عن حدث معين لحظة وقوعه.	0.850	0.000
3	تمتلك المؤسسة القدرة على الحصول على المعلومات من منافسيها.	0.938	0.000
4	يمكن الحصول على التقارير اللازمة عن أحداث وقعت في الماضي بسهولة.	0.711	0.000
5	تمتلك المؤسسة قاعدة نشطة من البيانات تستطيع تقديم المعلومات عند طلبها.	0.810	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عن $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول (4.5) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مرونة الخدمات، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

(4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة الموارد البشرية:

جدول رقم (4.6): نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مرونة الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	تمكن المؤسسة من قدرة العاملين على الانتقال إلى وظائف جديدة، وتحمل المسؤولية فيها في وقت قصير.	0.832	0.000
2	تتيح المؤسسة للعاملين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.	0.908	0.000
3	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير عادات وسلوك العاملين فيها بما يتناسب مع التغيرات البيئية.	0.765	0.000
4	يمتلك العاملون روح المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أي خطأ في العمل.	0.678	0.000
5	يمارس العاملون مهامهم بمهارة عالية في ظل التغيرات البيئية.	0.759	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عن $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول (4.6) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مرونة الموارد البشرية"، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05)،

حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر اتخاذ القرارات الإدارية:

(1) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحديد المشكلة:

جدول رقم (4.7): صدق الاتساق الداخلي لفقرات: محور تحديد المشكلة

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	تمتلك المؤسسة القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل.	0.877	0.000
2	يشارك العاملون في تشخيص المشكلة.	0.771	0.000
3	تهتم إدارة المؤسسة بمقترحات العاملين في تشخيص المشكلة.	0.789	0.000
4	يتم تشخيص المشكلة في وقت مناسب.	0.687	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عن $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول (4.7) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحديد المشكلة"، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

(2) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل:

جدول رقم (4.8): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	يتم جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار .	0.796	0.000
2	تستخدم المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة المناسبة لجمع المعلومات حول البدائل المتاحة.	0.856	0.000
3	تستطيع المؤسسة الحصول على المعلومات الملائمة لعملية اتخاذ القرار في وقت مناسب.	0.695	0.000
4	يتم الاستعانة بجميع العاملين في جمع المعلومات.	0.847	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عن $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول (4.8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة والبدائل" والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة إحصائية عند

مستوى دالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

(3) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اختيار البديل الأمثل

جدول رقم (4.9): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اختيار البديل الأمثل

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب المفاضلة بين البدائل في عملية اتخاذ القرار.	0.816	0.000
2	تراعي إدارة المؤسسة ظروف البيئة المحيطة بها عند اختيار البديل	0.699	0.000
3	تتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	0.514	0.000
4	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لديها.	0.512	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عن $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول (4.9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "محور اختيار البديل الأمثل" والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

(4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تنفيذ القرار ومتابعته

جدول رقم (4.10): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تنفيذ القرار ومتابعته

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	تختار إدارة المؤسسة دائماً الوقت المناسب لتنفيذ القرارات.	0.807	0.000
2	يتم الإشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من قبل إدارة المؤسسة.	0.678	0.000
3	توجد متابعة مستمرة لاكتشاف مواقع القصور ومعالجتها.	0.745	0.000
4	تقوم المؤسسة بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	0.817	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عن $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول (4.10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تنفيذ القرار ومتابعته" والذي يبين أن معاملات الارتباط المبين دالة إحصائية عند مستوى دالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3. **الصدق البنائي:** وهو يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول رقم (4.11): نتائج صدق البنائي للإستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	مرونة الموارد	0.739	0.000	دالة
2	مرونة الخدمات	0.884	0.000	دالة
3	مرونة المعلومات	0.736	0.000	دالة
4	مرونة الموارد البشرية	0.680	0.000	دالة
	محاور المرونة الإستراتيجية	0.892	0.000	دالة
1	تحديد المشكلة	0.872	0.000	دالة
2	جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل	0.731	0.000	دالة
3	اختيار البديل الأمثل	0.693	0.000	دالة
4	تنفيذ القرار ومتابعته	0.834	0.000	دالة
	محاور اتخاذ القرارات الإدارية	0.901	0.000	دالة

* الارتباط دالة إحصائية عن $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول (4.11) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، كما يبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الإستبانة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

4.9 ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

يعني ثبات أداة الدراسة، أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد وفي نفس الظروف، أي أن النتائج لا تتغير، وتم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال التالي:

1- الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة، كما هو مبين في جدول رقم (4.12):

جدول رقم (4.12): معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط
	المرونة الإستراتيجية	20	0.962
1	مرونة الموارد	5	0.821
2	مرونة الخدمات	5	0.932
3	مرونة المعلومات	5	0.879
4	مرونة الموارد البشرية	5	0.924
	اتخاذ القرارات الإدارية	16	0.958
1	تحديد المشكلة	4	0.920
2	جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدايل	4	0.915
3	اختيار البديل الأمثل	4	0.925
4	تنفيذ القرار ومتابعته	4	0.926
	جميع فقرات الإستبانة	36	0.968

يتبين من جدول رقم (4.12) أن معاملات الارتباط ألفا كرونباخ أكبر من (0.06)، حيث بلغ معامل الارتباط ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبانة الفقرات (0.968) وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع. وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الإستبانة، كما هو مبين في جدول رقم (4.13):

جدول رقم (4.13): معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
	المرونة الإستراتيجية	0.791	0.883
1	مرونة الموارد	0.687	0.814
2	مرونة الخدمات	0.608	0.756
3	مرونة المعلومات	0.723	0.839
4	مرونة الموارد البشرية	0.668	0.801

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
	اتخاذ القرارات الإدارية	0.894	0.944
1	تحديد المشكلة	0.682	0.811
2	جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل	0.746	0.855
3	اختيار البديل الأمثل	0.709	0.830
4	تنفيذ القرار ومتابعته	0.787	0.881
	جميع فقرات الإستبانة	0.929	0.963

يتبين من جدول رقم (4.13) أن معاملات الارتباط لمحاور الإستبانة هي معاملات ثبات دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

4.10 اختبار توزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما في جدول رقم (4.14):

جدول رقم (4.14): اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	قيمة الاختبار	قيمة "Sig."
1	مرونة الموارد	0.069	0.094
2	مرونة الخدمات	0.101	0.138
3	مرونة المعلومات	0.088	0.120
4	مرونة الموارد البشرية	0.072	0.077
	المرونة الإستراتيجية	0.096	0.840
1	تحديد المشكلة	0.125	0.182
2	جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل	0.089	0.179
3	اختيار البديل الأمثل	0.127	0.200
4	تنفيذ القرار ومتابعته	0.133	0.092
	اتخاذ القرارات الإدارية	0.066	0.146
	جميع فقرات الإستبانة	0.069	0.087

يتبين من جدول رقم (4.14) أن قيمة "Sig." لجميع محاور الإستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك تم استخدام الاختبارات العلمية.

4.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار توزيع البيانات، اختبار T للعينة الواحدة، تحليل الانحدار الخطي، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
2. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات الإستبانة.
3. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): للتحقق من ثبات الإستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. تحليل الانحدار الخطي: لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
6. اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الإستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسة، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة "Sig."
7. اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).
9. اختبار LSD: لإيجاد الفروقات بين المجموعات لمتغير: (عدد سنوات الخدمة).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة، حيث تم الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تم تفسير النتائج والتعقيب عليها، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

5.1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (5.1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	109	71.7
2	أنثى	43	28.3
المجموع		152	100%

ويوضح الجدول رقم (5.1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (71.7%) بواقع (109) موظف، بينما شكلت الإناث ما نسبته (28.3%) بواقع (43) موظفة، تعزو الباحثة هذه النتائج إلى سياسة المؤسسات الدولية في قطاع غزة في الاستقطاب والتعيين والاختيار التي تعزز ثقافة الجندر في التوظيف، وتعتبر هذه النسبة جيدة لصالح الإناث حيث أن نسبة مشاركة النساء في القوى العاملة في قطاع غزة (18%) حسب بيان الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في 8 آذار 2020م.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو ليلي والشوابكة، 2017م) التي بلغت نسبة الذكور في المجال الإداري (72.1%) بواقع (98) موظفًا، بينما بلغت نسبة الإناث (27.4%) بواقع (38) موظفة في الجامعات الأردنية الخاصة، ودراسة (عابد، 2016م) التي طبقت في شركة الاتصالات الفلسطينية بغزة حيث بلغت نسبة الذكور في المجال الإداري (70.5%) بواقع (93) موظف، بينما بلغت نسبة الإناث (29.5%) بواقع (39) موظفًا، ودراسة (إدريس والغالبي، 2013م) التي أظهرت أن نسبة الذكور في المجال الإداري (71%) بواقع (127) موظف، بينما بلغت نسبة الإناث (29%) بواقع (53) موظفة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (حماد، 2018م) والتي أظهرت أن نسبة الذكور في المجال الإداري (89.1%) بواقع (106) موظف، بينما بلغت نسبة الإناث (10.9%) بواقع (13) موظفة في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، ودراسة (بن غزال وطاهري، 2018م) التي طبقت في مؤسسة العسكرية للإسمنت في الجزائر والتي بينت أن نسبة الذكور (89.7%) بواقع (35) موظفًا بينما بلغت نسبة الإناث (10.3%) بواقع (4).

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (5.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 35 عامًا	63	41.4
2	من 35-40 عامًا	46	30.3
3	أكثر من 40 عامًا	43	28.3
	المجموع	152	100%

ويوضح الجدول رقم (5.2) توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نلاحظ أن (41.4%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 35 عامًا)، بينما (30.3%) تتراوح أعمارهم بين (35 إلى 40 عامًا). في حين أن (28.3%) أعمارهم (أكثر من 40 عامًا).

وتعزو الباحثة نتيجة ارتفاع نسبة الأفراد من الفئة العمرية أقل من 35 عامًا، إلى أن هذه الفئة من فئة الشباب، والذين يحملون طاقات ومهارات وقدرات إبداعية شبابية، والتي تهدف المؤسسات الدولية في قطاع غزة إلى توظيفها وتسخير طاقاتها؛ من أجل النهوض بالعمل وأدائه على أتم وجه.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (حماد، 2018م) التي أظهرت أن نسبة استخدام فئة من هم أكثر من 40 عامًا في المواقع الإدارية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (47.9%)، ودراسة (عابد، 2016م) التي أظهرت أن نسبة الإداريين من هم أقل من 35 عامًا في شركة الاتصالات الفلسطينية في غزة (56.9%)، ودراسة (الوادية، 2015م) التي كانت نسبة استخدام فئة من هم أكثر من 40 عامًا في المواقع الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة هي (52.5%).

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	دبلوم	20	13.2
2	بكالوريوس	93	61.2
3	دراسات عليا	39	25.7
	المجموع	152	100%

و يوضح الجدول رقم (5.3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن ما نسبته (13.2%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما (61.2%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وتعزو الباحثة نتيجة ارتفاع نسبة الأفراد من حملة البكالوريوس، إلى سياسة المؤسسات الدولية في عملية الاختيار والتعيين، والتي تقتضي توظيف الأفراد ذوي الاختصاص في مجالاتهم، في حين أن (25.7%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا الذي يؤكد على اهتمام المؤسسات الدولية على استقطاب الأشخاص المؤهلين علمياً والقادرين على إدارة المؤسسات تبعاً لأسس علمية متطورة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حماد، 2018م) التي أظهرت أن نسبة العاملين في المجال الإداري من حملة الدبلوم (13.4%)، بينما (61.3%) من حملة البكالوريوس، في حين أن (25.2%) من حملة الدراسات العليا، ودراسة (عابد، 2016م) التي أشارت أن نسبة مرتفعة من الإداريين هم من حملة البكالوريوس والدراسات العليا وهي (82.6%).

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الوادية، 2015م) التي أظهرت أن نسبة العاملين في المجال الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة من حملة الدبلوم هي (5.7%)، بينما (58.3%) من حملة البكالوريوس و(36%) هم من حملة الدراسات العليا.

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
1	مدير	20	13.2
2	رئيس قسم	47	30.9
3	مساعد إداري	85	55.9
	المجموع	152	100%

ويوضح الجدول رقم (5.4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، أن ما نسبته (13.2%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير، بينما (30.9%) مساهم الوظيفي رئيس قسم، في حين أن (55.9%) مساهم الوظيفي مساعد إداري. حيث نلاحظ مما سبق أن أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي من مساعد إداري فأعلى وهذا يؤكد أن عينة الدراسة الذين تم استطلاع آرائهم لهم دور مهم في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وتعزو الباحثة نتيجة ارتفاع نسبة الأفراد من حملة المسمى الوظيفي "مساعد إداري"، إلى أن هؤلاء الموظفين هم القوى العاملة والمحركة لعمل المؤسسات الدولية في قطاع غزة، والتي تعتمد عليها في أداء مهامها وعملياتها، كما أن الأقسام والإدارات في هذه المؤسسات لا تحتاج إدارتها أو رئاستها إلى عدد كبير، إذ يكفي شخص واحد لرأس أو يدير القسم أو الدائرة.

اتفقت هذه الدراسة من حيث التدرج في النسب الموضحة لحجم المسميات الوظيفية مع دراسة (عابد، 2016م) والتي طبقت في شركة الاتصالات الفلسطينية، وكذلك مع دراسة (حماد، 2018م) التي طبقت في شركة توزيع كهرباء قطاع غزة.

5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (5.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 5 سنوات	57	37.5
2	من 5-10 سنوات	45	29.6
3	أكثر من 10 سنوات	50	32.9
	المجموع	152	100%

ويوضح الجدول رقم (5.5) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث نلاحظ أن (37.5%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، بينما (29.6%) تتراوح خبرتهم العملية (من 5 إلى 10 سنوات)، و(32.9%) خبرتهم (أكثر من 10 سنوات). ويلاحظ مما سبق ارتفاع نسبة الأفراد من فئة الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وتعزو الباحثة إلى أن المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعتمد في عملية التعيين على نظام العقود والتي قد تمتد من سنة إلى خمس سنوات في هذه المؤسسات، وبالتالي فإن نسبة كبيرة من هؤلاء الأفراد لا يمضي عليهم أكثر من خمس سنوات خبرة في هذه المؤسسات، كما يلاحظ أن ما نسبته (62.5%) من عينة الدراسة من الذين خبرتهم أكثر من خمس سنوات، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي على أن العينة التي أجري عليها لديها الخبرة الكافية في مجال عملها.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (حماد, 2018م) التي أظهرت أن غالبية عينة الدراسة التي أجريت في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة من الذين خبرتهم أكثر من خمس سنوات بواقع نسبة (89.1%)، ودراسة (عابد, 2016م) التي طبقت في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة بينت أن نسبة (89.5%) من عينة الدراسة من الذين خبرتهم أكثر من خمس سنوات، ودراسة (الحايك, 2018م) التي طبقت في وزارة الداخلية والأمن الوطني أظهرت أن (68.1%) من عينة الدراسة خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

المحك المعتمد في الدراسة

لتفسير النتائج هذه الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى محاور الإستبانة ومستوى الفقرات في كل محور، وقد حددت الباحثة درجات الموافقة بحسب المحك المعتمد في الدراسة في جدول رقم (5.6):

جدول رقم (5.6): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جدا	2.00	أقل من 3.60	20.00	أقل من 63.00
قليلة	3.60	أقل من 5.20	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	5.20	أقل من 6.80	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	6.80	أقل من 8.40	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جدا	8.40	10.00	84.00	100.00

تحليل متغيرات ومحاور الدراسة:

أولاً: المرونة الإستراتيجية:

1. القيمة الإجمالية للمرونة الإستراتيجية:

استخدمت الباحثة الاختبارات الوصفية المناسبة: مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمحاور المرونة الإستراتيجية والدرجة الكلية، ثم قامت الباحثة بتحليل كل محور من محاور المرونة الإستراتيجية على حده، كما هو مبين في جدول رقم (5.7):

جدول رقم (5.7): تحليل محاور المرونة الإستراتيجية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	مرونة الموارد	7.053	1.250	10.385	0.000	70.526	3	كبيرة
2	مرونة الخدمات	7.374	1.186	14.275	0.000	73.737	1	كبيرة
3	مرونة المعلومات	7.320	1.078	15.098	0.000	73.197	2	كبيرة
4	مرونة الموارد البشرية	6.880	1.413	7.683	0.000	68.803	4	كبيرة
	المرونة الإستراتيجية	7.157	1.047	13.626	0.000	71.566		كبيرة

وقد تبين من جدول رقم (5.7) أن:

- مرونة الموارد في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (70.526%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مرونة الخدمات في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (73.737%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مرونة المعلومات في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (73.197%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مرونة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (68.803%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (71.566%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

وتعزو الباحثة نتيجة ارتفاع مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، إلى إدراك هذه المؤسسات أهمية توظيف المرونة الإستراتيجية من أجل التأقلم والتكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة في ظل ما يشهده قطاع غزة من تغيرات على المستوى الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وغيرها، وما يترتب عليها من تحديات قد تواجه هذه المؤسسات، وبالتالي كان لازماً على هذه المؤسسات توظيف المرونة الإستراتيجية ومواجهة هذه التغيرات من خلال خطط وبرامج وسياسات عمل مرنة تتناسب مع هذه التحديات المتلاحقة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات: مثل دراسة (الطهراوي، 2018م) حيث أن مستوى تصورات المدراء في شركات الاتصالات الأردنية للمرونة الإستراتيجية قد جاءت كبيرة وبوزن نسبي (82.2%)، ودراسة (رشيد وحמיד، 2018م) التي بينت أن

الكلية الأهلية في العراق تطبق المرونة الاستراتيجية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (82.2%)، ودراسة (البياتي، 2019 م) والتي أشارت أن درجة ممارسة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمرونة الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الجلود في الجزائر جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.8%)، ودراسة (Eryesil et al., 2015) التي أظهرت أن مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركات المختصة بتكنولوجيا المعلومات في تركيا كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (69.8%)، ودراسة (بن غزال وطاهري، 2018) التي بينت أن مستوى المرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمت كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (72.6%).

اختلفت نتائج هذه الدراسة في مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية مع بعض الدراسات مثل: دراسة (حماد، 2018 م) والتي أظهرت أن مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة كان بدرجة متوسطة و بوزن نسبي (63.7%)، ودراسة (الأشرم، 2016م) التي أظهرت أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60.29%)، ودراسة (عابد، 2016م) التي بينت أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بدرجة كبيرة جداً ووزن نسبي (87.3%)، ودراسة (أبو ليلي والشوابكة، 2018 م) والتي كان مستوى وجود المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة بدرجة كبيرة جداً، وبوزن نسبي (84.8%)، ودراسة (chan et al., 2017) حيث أن أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات المتخصصة في صناعة الأزياء، والملابس الجاهزة في الصين جاء بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (87.6%). وترجع الباحثة الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية مع باقي الدراسات إلى عدة عوامل منها: الفارق الجغرافي والزمني، اختلاف التحديات والتغيرات في بيئة العمل بالإضافة إلى اختلاف طبيعة عمل المؤسسات عينة الدراسة.

1- تحليل فقرات محور مرونة الموارد

جدول رقم (5.8): تحليل فقرات محور مرونة الموارد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تستطيع المؤسسة من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.	6.855	2.047	5.151	0.000	68.553	5	كبيرة
2	تتمكن المؤسسة من خلال مواردها التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة.	7.072	1.700	7.779	0.000	70.724	3	كبيرة
3	تستغل المؤسسة مواردها المتاحة في تنفيذ عدة مجالات جديدة.	7.211	1.740	8.576	0.000	72.105	1	كبيرة
4	تمتلك المؤسسة موارد كافية تمكنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة.	7.211	1.811	8.241	0.000	72.105	1	كبيرة
5	تمتلك المؤسسة القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة.	6.914	1.726	6.532	0.000	69.145	4	كبيرة
	المحور ككل	7.053	1.250	10.385	0.000	70.526		كبيرة

وقد تبين من جدول رقم (5.8) أن:

- أعلى فقرة رقم (3)، وهي (تستغل المؤسسة مواردها المتاحة في تنفيذ عدة مجالات جديدة)، وفقرة رقم (4)، وهي (تمتلك المؤسسة موارد كافية تمكنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.105%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يدل على

أن المؤسسات الدولية تقوم بتكييف مواردها وتوظيف المرونة فيها، من أجل الاستجابة لأي ظروف أو متغيرات قد تواجه هذه المؤسسات على أتم وجه.

- أدنى فقرة رقم (1)، وهي (تستطيع المؤسسة من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة)، وقد جاءت بوزن نسبي (68.553%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يدل على أن مرونة الموارد للمؤسسات الدولية تساهم في تنفيذ أي أنشطة أو عمليات قد ترغب هذه المؤسسات في تنفيذها لتلبي حاجات المستفيدين، كما تتيح لها استغلال مواردها المتاحة في تنفيذ عمليات جديدة في ظل البيئة المتغيرة.

- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة حول محور مرونة الموارد في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بلغ (70.52 من 10)، وبانحراف معياري (1.250)، وجاء بوزن نسبي (70.52%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ذلك يعني أن المؤسسات الدولية تتمتع بدرجة مرتفعة من مرونة الموارد وذلك وفقاً للآراء أفراد العينة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المؤسسات الدولية في قطاع غزة لأهمية توظيف وتكيف مواردها مع ما تشهده بيئة هذه المؤسسات من تغيرات متسارعة ومفاجئة بالإضافة إلى الأوضاع السياسية والحصار التي يمر بها القطاع، إذ إن هذه التغيرات والتطورات المتلاحقة قد تؤثر على هذه المؤسسات بالسلب إن لم تكن على استعداد تام لها، وبالتالي فإن الاستعداد لها يأتي من خلال مرونة في الموارد التي تمكن المؤسسات الدولية من مواجهة أي ظروف أو تغيرات في الوقت المناسب والاستجابة لها بكفاءة وفعالية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم، 2019م) والتي أشارت إلى أن مستوى مرونة الموارد في شركات التأمين المصرية داخل جمهورية مصر العربية مرتفعاً وبوزن نسبي (80.76%)، ودراسة (الشمري، 2017م) والتي طبقت في شركة الكفيل للاستثمارات العامة في العراق وكان مستوى تطبيق مرونة الموارد بها مرتفعاً وبوزن نسبي (74.8%)، ودراسة (ابن غزال وطاهري، 2018م) التي طبقت في مؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة حيث كان مستوى ممارسة مرونة الموارد بها مرتفعاً وبوزن نسبي (74.4%).

2- تحليل فقرات محور مرونة الخدمات

جدول رقم (5.9): تحليل فقرات محور مرونة الخدمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.	6.934	2.064	5.580	0.000	69.342	5	كبيرة
2	تستطيع المؤسسة تقديم خدمة تتوافق مع رغبات وحاجات المستفيدين.	7.349	1.964	8.466	0.000	73.487	3	كبيرة
3	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة لتواكب التطورات.	7.283	1.629	9.708	0.000	72.829	4	كبيرة
4	تعمل المؤسسة على تحسين مستوى خدماتها لتلبية الخدمات المتجددة.	7.678	1.614	12.817	0.000	76.776	1	كبيرة
5	تقوم المؤسسة بإجراءات تصحيحية بشكل فوري عندما تكتشف أن المستفيدين غير راضين.	7.625	1.851	10.821	0.000	76.250	2	كبيرة
	المحور ككل	7.374	1.186	14.275	0.000	73.737		كبيرة

وقد تبين من جدول رقم (5.9) أن:

- أعلى فقرة رقم (4)، وهي (تعمل المؤسسة على تحسين مستوى خدماتها لتلبية الخدمات المتجددة)، وقد جاءت بوزن نسبي (76.776%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يدل على أن المؤسسات الدولية تعمل باستمرار على رفع مستوى خدماتها المقدمة من أجل مقابلة احتياجات الجمهور المتنوعة والمتغيرة بشكل مستمر.
- أدنى فقرة رقم (1)، وهي (تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة)، وقد جاءت بوزن نسبي (69.342%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يدل على أن المؤسسات الدولية تقوم بشكل مستمر على تحسين مستوى خدماتها المقدمة، عن طريق إضافة خصائص ومزايا على هذه الخدمات والتي ترفع من مستواها.

- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة حول مرونة الخدمات في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بلغ (7.347 من 10)، وبانحراف معياري (1.186)، وبوزن نسبي (73.73%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ذلك يعني أن المؤسسات الدولية تتمتع بدرجة مرتفعة من مرونة الخدمات وذلك وفقاً لآراء أفراد العينة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وإدراكها لأهمية توظيف المرونة في خدماتها المقدمة للجمهور، إذ إن حاجات ومتطلبات الجمهور متعددة ومتغيرة، وبالتالي فإن مقابلة هذه الاحتياجات التي تختص بالتغيير والتطوير في ظل البيئة المتغيرة كبيئة قطاع غزة لا يتم إلا من خلال مرونة الخدمات.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخالدي والزبيدي، 2018م) بأن مستوى مرونة الخدمات في المصارف التجارية في العراق جاء بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (77.05%)، ودراسة (أبو ليلي والشوابكة، 2018م) والتي أثبتت أن أثر المرونة الإستراتيجية بمحورها مرونة تقديم الخدمات على إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة كان مرتفعاً والوزن النسبي لذلك هو (83%).

اختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة (حماد، 2018م) التي أظهرت أن مستوى المرونة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة في فلسطين كان متوسطاً وبوزن نسبي (63.7%)، ودراسة (عابد، 2016 م) التي كان مستوى المرونة الإنتاجية في شركة الاتصالات الفلسطينية في فلسطين مرتفعاً جداً وبوزن نسبي (88%)، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها الشركات والمؤسسات محل الدراسات السابقة عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

3- تحليل فقرات مرونة المعلومات

جدول رقم (5.10): تحليل فقرات محور مرونة المعلومات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد لدى المؤسسة سهولة في توفير المعلومات في الوقت المناسب لمن يطلبها.	7.388	1.636	10.462	0.000	73.882	2	كبيرة
2	يتوفر لدى المؤسسة إمكانية الحصول على معلومات عن حدث معين لحظة وقوعه.	7.296	1.956	8.169	0.000	72.961	3	كبيرة
3	تمتلك المؤسسة القدرة على الحصول على المعلومات من منافسيها.	7.204	1.839	8.071	0.000	72.039	5	كبيرة
4	يمكن الحصول على التقارير اللازمة عن أحداث وقعت في الماضي بسهولة.	7.414	2.041	8.545	0.000	74.145	1	كبيرة
5	تمتلك المؤسسة قاعدة نشطة من البيانات تستطيع تقديم المعلومات عند طلبها.	7.296	1.764	9.060	0.000	72.961	3	كبيرة
	المحور ككل	7.320	1.078	15.098	0.000	73.197		كبيرة

وقد تبين من جدول رقم (5.10) أن:

- أعلى فقرة رقم (4)، وهي (يمكن الحصول على التقارير اللازمة عن أحداث وقعت في الماضي بسهولة)، وقد جاءت بوزن نسبي (74.145%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). ويمكن القول بأن المؤسسات الدولية في قطاع غزة تولي أهمية كبيرة لعملية جمع المعلومات وتوفيرها بالوقت المناسب.
- أدنى فقرة رقم (3)، وهي (تمتلك المؤسسة القدرة على الحصول على المعلومات من منافسيها)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.039%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا

يدل على أن المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعمل على توظيف قدراتها وإمكاناتها المتاحة من أجل توفير المعلومات اللازمة من المؤسسات المنافسة.

- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة حول محور مرونة المعلومات في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بلغ (7.320 من 10)، وبانحراف معياري (1.078)، وجاء بوزن نسبي (73.19%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ذلك يعني أن المؤسسات الدولية تتمتع بدرجة مرتفعة من مرونة المعلومات وذلك وفقاً لآراء أفراد العينة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، تدرك أهمية المعلومات في عملها بشكل حقيقي، إذ أن نجاح أي مؤسسة ينطوي على كمية المعلومات المتوفرة، والتي تساهم في أداء عملها على أتم وجه، كما أن الظروف التي يعيشها قطاع غزة من أزمات وظروف سياسية واقتصادية تؤثر على كافة مناحي عمل هذه المؤسسات، وبالتالي فإن امتلاك قاعدة معلومات مرنة يمكنها من توفير المعلومات الدقيقة والواقعية اللازمة، واستخدام البيانات القديمة وتحليلها لتساعدها في اتخاذ القرارات الإدارية الجيدة في أي وقت، وتقديم خدمات بمستويات جودة مرتفعة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو ليلي والشوابكة، 2018م)، والتي أظهرت أن أثر مرونة المعلومات على إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة جاء بمتوسط حسابي (4.15)، وبأهمية نسبية مرتفعة. ونظراً لقلّة الدراسات السابقة التي تناولت محور مرونة المعلومات كمحور للمرونة الإستراتيجية، فإن الباحثة رأت من الضروري إلقاء الضوء على هذا المحور المهم للدراسة الحالية كون المؤسسات الدولية هي مؤسسات خدمتية، وبيئة العمل في قطاع غزة لها طابع خاص فهي غير مستقرة ومتغيرة، ويمكن لمرونة المعلومات أن تساهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وتحليلها واستخدامها لاتخاذ القرارات المناسبة.

4- تحليل فقرات محور الموارد البشرية

جدول رقم (5.11): تحليل فقرات محور مرونة الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمكن المؤسسة من قدرة العاملين على الانتقال إلى وظائف جديدة. وتحمل المسؤولية فيها في وقت قصير .	7.013	1.983	6.298	0.000	70.132	2	كبيرة
2	تتيح المؤسسة للعاملين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.	6.895	1.849	5.966	0.000	68.947	3	كبيرة
3	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير عادات وسلوك العاملين بما يتناسب مع التغيرات البيئية.	6.816	1.910	5.266	0.000	68.158	4	كبيرة
4	يمتلك العاملون روح المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أي خطأ في العمل.	6.658	2.056	3.945	0.000	66.579	5	متوسطة
5	يمارس العاملون مهامهم بمهارة عالية في ظل تغيرات البيئية.	7.020	1.941	6.477	0.000	70.197	1	كبيرة
	المحور ككل	6.880	1.413	7.683	0.000	68.803		كبيرة

وقد تبين من جدول رقم (5.11) أن:

- أعلى فقرة رقم (5)، وهي (يمارس العاملون مهامهم بمهارة عالية في ظل تغيرات البيئية)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.197%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يدل على أن موظفي المؤسسات الدولية في قطاع غزة يمتلكون مستوى وحصيلة مهارية مناسبة، تساهم في أداء أعمالهم على الوجه المطلوب في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة.

- أدنى فقرة رقم (4)، وهي (يمتلك العاملون روح المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أي خطأ في العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.579%)، وهي بدرجة

موافقة (متوسطة). وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسات الدولية لديهم مستوى مناسب من المبادرة في حل المشاكل التي تواجه أو تعيق أداء العمل، كما إن المؤسسات الدولية تشجع هؤلاء الموظفين على المبادرة، والمشاركة في حل أي مشاكل مرتبطة بالعمل.

- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور مرونة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بلغ (6.88 من 10)، وبانحراف معياري (1.413)، وجاء بوزن نسبي (68.803%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ذلك يعني أن المؤسسات الدولية تتمتع بدرجة مرتفعة من مرونة الموارد البشرية وذلك وفقاً لآراء أفراد العينة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الدولية تدرك أهمية الموارد البشرية، إذ إن الموارد البشرية هم أساس العمل، ومن دونهم لا يمكن تأدية العمل، كما إن هذه المؤسسات تولي العاملين أهمية كبيرة من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم، حيث إن الظروف وبيئة العمل المتغيرة، تستلزم من المؤسسات توفير موارد بشرية قادرة ومؤهلة على أداء العمل بالشكل المناسب والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على بيئة الأعمال، وتحسين قدرتهم على أداء وظائف مختلفة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مرونة الموارد البشرية.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (البياتي، 2019م) حيث بلغ مستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود في العراق وأثره على الأداء التسويقي (80.4%) وهذا يعتبر بالواقع مرتفع، ودراسة (الخالدي والزبيدي، 2018م) والتي أظهرت أن مستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية في المصارف التجارية في العراق كان مرتفعاً والوزن نسبي لذلك هو (69.78%).

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (عابد، 2016م)، والتي طبقت في شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة وكان مستوى مرونة الموارد البشرية بها مرتفعاً جداً وبوزن نسبي (87.6%)، ودراسة (بن أحمد وآخرون، 2018 م) والتي أظهرت أن مستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية في مؤسسات الاتصال الجزائرية مرتفع جداً وبوزن نسبي (84%)، ودراسة (الأشرم، 2016م) بأن مستوى تطبيق مرونة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار كان متوسطاً، والوزن النسبي لذلك (61.21%). وتعزو الباحثة هذا لاختلاف المكان والزمان وعينة الدراسة مع الدراسات المذكورة أعلاه.

ثانياً: تحليل محاور اتخاذ القرارات الإدارية:

استخدمت الباحثة الاختبارات الوصفية المناسبة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمحاور اتخاذ القرارات الإدارية، ثم قامت الباحثة بتحليل بيانات كل محور من محاور اتخاذ القرارات الإدارية، كما هو مبين في جدول رقم (5.12):

جدول رقم (5.12): تحليل محاور اتخاذ القرارات الإدارية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحديد المشكلة	7.000	1.499	8.225	0.000	70.000	3	كبيرة
2	جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل	7.201	1.462	10.125	0.000	72.007	1	كبيرة
3	اختيار البديل الأمثل	6.993	1.353	9.051	0.000	69.934	4	كبيرة
4	تنفيذ القرار ومتابعته	7.015	1.349	9.275	0.000	70.148	2	كبيرة
	اتخاذ القرارات الإدارية	7.052	1.208	10.738	0.000	70.522		كبيرة

وقد تبين من جدول رقم (5.12) أن:

- مستوى تحديد المشكلة في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (70.000%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مستوى جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (72.007%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مستوى اختيار البديل الأمثل في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (69.934%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مستوى تنفيذ القرار ومتابعته في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (70.148%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على محور اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بلغ (7.05 من 10)، وبانحراف معياري (1.208)، وجاء بوزن نسبي (70.522%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وتعود الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام المؤسسات الدولية في قطاع غزة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث إن الظروف التي تعيشها كافة المؤسسات في قطاع غزة، من

ظروف سياسية واقتصادية وإغلاق وحصار، يدفع هذه المؤسسات إلى إيلاء عملية اتخاذ القرار أهمية فائقة، إذ إن هذه العملية إن تم الاستهانة بها، قد ينتج عنها دمار ونتائج كارثية للمؤسسة، بينما إن تم اتخاذ قرار حكيم، يؤدي إلى تجاوز أي عقبات أو تهديدات قد تواجه المؤسسات.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (حسين، 2016م) حيث أظهرت نتائجها أن مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال كان مرتفعاً، وبوزن نسبي (83%)، ودراسة (الوادية، 2015م) التي ذكرت أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي جاءت مرتفعة وبوزن نسبي (63.09%)، ودراسة (ادريس والغالبي، 2013م) التي بينت أن مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً وبوزن نسبي (77.6%).

اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (الأشرم، 2016م) التي أظهرت أن مستوى اتخاذ القرار جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.06%)، ودراسة (الحايك، 2018م) التي بينت أن مستوى اتخاذ القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (57.1%).

وتوضح الجداول التالية تحليل كل محور من محاور اتخاذ القرارات الإدارية

1- تحليل فقرات محور تحديد المشكلة

جدول رقم (5.13): تحليل فقرات محور تحديد المشكلة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك المؤسسة القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل.	6.724	1.944	4.591	0.000	67.237	4	متوسطة
2	يشارك العاملون في تشخيص المشكلة.	7.164	1.829	7.851	0.000	71.645	2	كبيرة
3	تهتم إدارة المؤسسة بمقترحات العاملين في تشخيص المشكلة.	6.914	1.943	5.803	0.000	69.145	3	كبيرة
4	يتم تشخيص المشكلة في وقت مناسب.	7.197	1.820	8.112	0.000	71.974	1	كبيرة
	المحور ككل	7.000	1.499	8.225	0.000	70.000		كبيرة

وقد تبين من جدول رقم (5.13) أن:

- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور تحديد المشكلة بلغ (7.000)، وبانحراف معياري (1.499)، وجاء بوزن نسبي (70.000%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- تلاحظ الباحثة أن الأوزان النسبية لفقرات محور تحديد المشكلة متقاربة وجميعها في مستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام الإداريين في المؤسسات الدولية بجميع ممارسات مرحلة تحديد المشكلة دون استثناء، ويعود ذلك لأن المؤسسات الدولية في قطاع غزة يحيط بها العديد من التحديات والظروف، حيث إن الانفتاح المعرفي والتغيرات التقنية والتكنولوجية المتلاحقة، وما نتج عنها من ظروف أثرت على كافة مناحي عمل هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ما يشهده قطاع غزة من تقلبات وظروف غير اعتيادية، وبالتالي فإن هذه المعطيات تؤدي إلى إيجاد العديد من المشكلات التي قد تحيط بهذه المؤسسات، والتي تستلزم من هذه المؤسسات عدم التثني جانباً بل مواجهتها والقدرة على تحديدها وتشخيصها بالشكل المناسب.
- اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطبيبي، 2013م)، حيث أظهرت أن مستوى تحديد المشكلة من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة كان بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (75.24%).
- اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حسين، 2016م) التي بينت أن مستوى تحديد المشكلة في الشركة العامة للزيوت النباتية كان مرتفعاً جداً وبوزن نسبي (85.2%)، ودراسة (الحايك، 2018م) التي أظهرت نتائجها أن مستوى تحديد المشكلة بوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة كان متوسطاً وبوزن نسبي (57.1%).

2- تحليل محور جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل

جدول رقم (5.14): تحليل فقرات محور جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	7.000	1.898	6.495	0.000	70.000	4	كبيرة
2	تستخدم المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة المناسبة لجمع	7.184	2.209	6.609	0.000	71.842	3	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	المعلومات حول البدائل المتاحة.							
3	تستطيع المؤسسة الحصول على المعلومات الملائمة لعملية اتخاذ القرار في وقت مناسب.	7.355	1.828	9.138	0.000	73.553	1	كبيرة
4	يتم الاستعانة بجميع العاملين في جمع المعلومات	7.263	1.848	8.429	0.000	72.632	2	كبيرة
	المحور ككل	7.201	1.462	10.125	0.000	72.007		كبيرة

وقد تبين من جدول رقم (5.14) أن:

- أعلى فقرة رقم (3)، وهي (تستطيع المؤسسة الحصول على المعلومات الملائمة لعملية اتخاذ القرار في وقت مناسب)، وقد جاءت بوزن نسبي (73.553%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يدل على أن المؤسسات الدولية في قطاع غزة، تولي عملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة، حيث تعمل على توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب فعامل الوقت مهم جداً خصوصاً في البيئة المتغيرة والمتسارعة، وبالتالي يتم اتخاذ قرارات إدارية مناسبة مبنية على معلومات سليمة.
- أدنى فقرة رقم (1)، وهي (يتم جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.000%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يدل على أن المؤسسات الدولية في قطاع غزة، تدرك أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات وضرورة توفيرها لكي يتم اتخاذ قرار مبني على أسس سليمة، وكما لا يشوب عملية اتخاذ القرار أي نقص في المعلومات.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على محور جمع البيانات والمعلومات حول البدائل في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بلغ (7.20 من 10)، وبانحراف معياري (1.462)، وجاء بوزن نسبي (72.007%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المؤسسات الدولية في قطاع غزة لأهمية عملية اتخاذ القرارات، وضرورة توفير البيانات والمعلومات اللازمة

لها، حيث إن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات مناسبة لكي تبني على أساس علمي وموضوعي وسليم، كما إن نقص المعلومات اللازمة لمتخذي القرار، قد يسبب نتائج سلبية تؤدي إلى آثار كارثية بالمؤسسة.

اتفقت هذه نتائج مع دراسة (الطبيبي، 2013م) التي أشارت أن مستوى جمع البيانات والمعلومات في وزارة التربية والتعليم بغزة مرتفعاً وبوزن نسبي (75.20%).

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الحايك، 2018م) التي أظهرت نتائجها أن مستوى جمع البيانات والمعلومات حول البدائل بوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة كان متوسطاً وبوزن نسبي (7.65%).

3- تحليل محور اختيار البديل الأمثل

جدول رقم (5.15): تحليل فقرات محور اختيار البديل الأمثل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب المفاضلة بين البدائل في عملية اتخاذ القرارات.	7.007	1.931	6.427	0.000	70.066	2	كبيرة
2	تراعي إدارة المؤسسة ظروف البيئة المحيطة بها عند اختيار البديل.	6.974	1.652	7.268	0.000	69.737	3	كبيرة
3	تتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	7.026	1.953	6.479	0.000	70.263	1	كبيرة
4	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لديها.	6.967	1.893	6.300	0.000	69.671	4	كبيرة
	المحور ككل	6.993	1.353	9.051	0.000	69.934		كبيرة

وقد تبين من جدول رقم (5.15) أن:

- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور اختيار البديل الأمثل في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بلغ (6,99 من 10)، وبانحراف معياري (1.353)، وجاء بوزن نسبي (69.934%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- تلاحظ الباحثة أن الأوزان النسبية لفقرات محور اختيار البديل الأمثل متقاربة وجميعها في مستوى مرتفع، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام الإداريين في المؤسسات الدولية بجميع ممارسات مرحلة اختيار البديل الأمثل دون استثناء؛ وذلك لأن المؤسسات الدولية في قطاع غزة يشوبها العديد من التحديات والظروف المتقلبة، وهذا ينتج عنه العديد من المعطيات والتي يجب دراستها بشكل جيد، وبالتالي فإن عملية دراستها تولد العديد من البدائل، والتي يجب على المؤسسات اختيار البديل الأنسب لها، والذي يتلاءم مع ظروفها ومتطلباتها وإمكاناتها المتاحة، حتى لا يحدث تعارض ما بينها، ولكي تختار المؤسسة البديل الأنسب لاحتياجاتها.
- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حسين، 2016م) التي كان مستوى اختيار البديل الأمثل في منظمات الأعمال في العراق مرتفعاً وبوزن نسبي (82.1%)، ودراسة (الطبيبي، 2013م) التي أظهرت أن مستوى اختيار البديل من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة كان مرتفعاً وبوزن نسبي (74.73%).
- اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الحايك، 2018 م) التي أظهرت أن مستوى اختيار البديل الملائم في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (56.3%).

4- تحليل فقرات محور تنفيذ القرار ومتابعته

جدول رقم (5.16): تحليل فقرات محور تنفيذ القرار ومتابعته

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تختار إدارة المؤسسة الوقت المناسب دائماً لتنفيذ القرارات.	7.046	1.910	6.753	0.000	70.461	2	كبيرة
2	يتم الإشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من قبل إدارة المؤسسة.	7.145	1.777	7.942	0.000	71.447	1	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3	توجد متابعة مستمرة لاكتشاف مواقع القصور.	7.020	1.720	7.308	0.000	70.197	3	كبيرة
4	تقوم المؤسسة بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	6.849	1.887	5.546	0.000	68.487	4	كبيرة
	المحور ككل	7.015	1.349	9.275	0.000	70.148		كبيرة

وقد تبين من جدول رقم (5.16) أن:

- أعلى فقرة رقم (2)، وهي (يتم الإشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من قبل إدارة المؤسسة)، وقد جاءت بوزن نسبي (71.447%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يدل على أن المؤسسات الدولية في قطاع غزة، تولي اهتماماً مناسباً لعملية متابعة القرارات، والإشراف على تنفيذها حتى لا يحدث تجاوز أو نتائج غير مخطط لها عند عملية التنفيذ.
- أدنى فقرة رقم (4)، وهي (تقوم المؤسسة بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار)، وقد جاءت بوزن نسبي (68.487%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يدل على أن المؤسسات الدولية في قطاع غزة تتابع النتائج المترتبة على عملية اتخاذ القرارات المختلفة، من أجل استخلاص العبر والاستفادة منها في أي قرارات مستقبلية سوف تتخذ.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على محور تنفيذ القرار ومتابعته في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بلغ (7.01 من 10)، وبانحراف معياري (1.349)، وجاء بوزن نسبي (70.148%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المؤسسات الدولية في قطاع غزة لأهمية عملية تنفيذ القرار ومتابعته، حيث إن هذه العملية تعتبر من بين أهم العمليات المرتبطة بعملية اتخاذ القرار، فيتم وضع الآليات والأسس والقواعد التي يجب السير عليها عند عملية تنفيذ القرار، بالإضافة إلى الرقابة والمتابعة لهذه القرارات، والعمل على معالجة أي انحرافات قد تقع عند عملية التنفيذ وتصحيحها بالأساليب والوسائل اللازمة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطبيبي، 2013م) والتي أثبتت أن مستوى تنفيذ القرار ومتابعته من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة كان مرتفعاً وبوزن نسبي (75.59%).

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحايك، 2018م) التي أظهرت أن مستوى تنفيذ القرار ومتابعته في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60.0%).

اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لدراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، كما هو مبين في جدول رقم (5.17):

جدول رقم (5.17): معامل الارتباط بين المرونة الإستراتيجية وبين اتخاذ القرارات الإدارية

م	المحور	تحديد المشكلة	جمع البيانات والبدائل	اختيار البديل الأمثل	تطبيق الحل ومتابعته	اتخاذ القرارات الإدارية
1	مرونة الموارد	0.585	0.659	0.602	0.479	0.683
2	مرونة الخدمات	0.580	0.571	0.548	0.406	0.620
3	مرونة المعلومات	0.569	0.616	0.608	0.555	0.688
4	مرونة الموارد البشرية	0.590	0.598	0.585	0.404	0.640
	المرونة الإستراتيجية	0.685	0.719	0.689	0.537	0.773

* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من جدول رقم (5.17) أن:

- معاملات الارتباط بين المرونة الإستراتيجية وبين اتخاذ القرارات الإدارية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. ومما يعني أنه كلما زادت المرونة الاستراتيجية زاد مستوى اتخاذ القرارات في المؤسسات الدولية في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة بعض الدراسات مثل دراسة (الأشرم، 2016م) التي أظهرت علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (إدريس والغالبي، 2013م) التي بينت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرارات في شركة توزيع الأدوية البشرية الأردنية.

- وتلاحظ الباحثة أن هذه النتيجة تؤكد أهمية المرونة الإستراتيجية ومدى حاجة المؤسسات إليها، حيث إن ممارستها تؤدي إلى سرعة تكيف المؤسسات مع الظروف غير المستقرة حولها وتمكنها من إدارة أنشطتها والتنقل بين الإستراتيجيات بسهولة، واتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة وفعالية وبتالي الوصول للتميز المؤسسي.
- ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مرونة الموارد واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لدراسة العلاقة بين مرونة الموارد واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة (5.18):

جدول رقم (5.18): معامل الارتباط بين مرونة الموارد وبين اتخاذ القرارات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	تحديد المشكلة	0.585	0.000	دالة
2	جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل	0.659	0.000	دالة
3	اختيار البديل الأمثل	0.602	0.000	دالة
4	تنفيذ القرار ومتابعته	0.479	0.000	دالة
	اتخاذ القرارات الإدارية	0.683	0.000	دالة

* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة $(0.05) = (0.195)$.

وقد تبين من جدول رقم (5.18) أن:

- معاملات الارتباط بين مرونة الموارد وبين اتخاذ القرارات الإدارية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مرونة الموارد وبين مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. مما يعني أنه كلما زاد تطبيق مرونة الموارد زاد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

تستنتج الباحثة من هذه النتيجة مدى أهمية مرونة الموارد ومدى حاجة المؤسسات إليها، حيث إن المؤسسات التي تتمتع بمرونة موارد يكون لديها العديد من المزايا منها التحكم في مواردها والتأقلم مع تطورات البيئة وتنويع الخيارات الإستراتيجية المتاحة لديها. وأن تطبيق مرونة الموارد أثبت في هذه الدراسة علاقته باتخاذ القرارات الإدارية مما يزيد من قدرة الشركة على اتخاذ قرارات إدارية مناسبة وفعالة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم، 2019م) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مرونة الموارد وجودة القرارات في شركات التأمين المصرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مرونة الخدمات واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لدراسة العلاقة بين مرونة الخدمات واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة (5.19):

جدول رقم (5.19): معامل الارتباط بين مرونة الخدمات وبين اتخاذ القرارات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	تحديد المشكلة	0.580	0.000	دالة
2	جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل	0.571	0.000	دالة
3	اختيار البديل الأمثل	0.548	0.000	دالة
4	تنفيذ القرار ومتابعته	0.406	0.000	دالة
	اتخاذ القرارات الإدارية	0.620	0.000	دالة

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من جدول رقم (5.19) أن:

- معاملات الارتباط بين مرونة الخدمات وبين اتخاذ القرارات الإدارية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مرونة الخدمات وبين مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. مما يعني أنه كلما زاد تطبيق مرونة الخدمات زاد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

تستنتج الباحثة من هذه النتيجة أهمية مرونة الخدمات ومدى حاجة المؤسسات إليها، حيث إن المؤسسات التي تتمتع بمرونة خدمات يكون لديها العديد من المزايا منها تحديد احتياجات المستفيدين بسرعة ودقة أكبر مقارنة بالمؤسسات الأقل مرونة وتعديل الخدمات القائمة أو تقديم خدمات جديدة. وأن تطبيق مرونة الخدمات أثبت في هذه

الدراسة علاقته باتخاذ القرارات الإدارية مما يزيد من قدرة الشركة على اتخاذ قرارات إدارية مناسبة وفعالة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات منها دراسة (الطهراوي، 2018م) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين مرونة الإنتاج والقرار الإداري في شركة الاتصالات الأردنية، ودراسة (ادريس والغالبي، 2013م) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين مرونة الإنتاج والقرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مرونة المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لدراسة العلاقة بين مرونة المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة (5.20):

جدول رقم (5.20): معامل الارتباط بين مرونة المعلومات وبين اتخاذ القرارات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدلالة
1	تحديد المشكلة	0.569	0.000	دالة
2	جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل	0.616	0.000	دالة
3	اختيار البديل الأمثل	0.608	0.000	دالة
4	تنفيذ القرار ومتابعته	0.555	0.000	دالة
	اتخاذ القرارات الإدارية	0.688	0.000	دالة

* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).
وقد تبين من جدول رقم (5.20) أن:

- معاملات الارتباط بين مرونة المعلومات وبين اتخاذ القرارات الإدارية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مرونة المعلومات وبين مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. مما يعني أنه كلما زاد تطبيق مرونة المعلومات زاد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

تستنتج الباحثة من هذه النتيجة أن مرونة المعلومات تلعب دوراً مهماً في إنجاح نشاطات المؤسسة، حيث تمكنها من الحصول على المعلومات اللازمة وتحليلها لإنجاز أعمالها المتعددة، وذلك من خلال الاستجابة السريعة عند طلب المعلومات التي تساهم

في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل البيئة المتغيرة، وبذلك يعتمد اتخاذ القرارات الإدارية على سرعة تقديم المعلومات ودقتها.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لدراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة (5.21):

جدول رقم (5.21): معامل الارتباط بين مرونة الموارد البشرية وبين اتخاذ القرارات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدالة
1	تحديد المشكلة	0.590	0.000	دالة
2	جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبداية	0.598	0.000	دالة
3	اختيار البديل الأمثل	0.585	0.000	دالة
4	تنفيذ القرار ومتابعته	0.404	0.000	دالة
	اتخاذ القرارات الإدارية	0.640	0.000	دالة

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).
وقد تبين من جدول رقم (5.21) أن:

- معاملات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية وبين اتخاذ القرارات الإدارية دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مرونة الموارد البشرية وبين مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. مما يعني أن كلما زاد تطبيق مرونة الموارد البشرية زاد مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. تستنتج الباحثة من هذه النتيجة مدي أهمية مرونة الموارد البشرية ومدي حاجة المؤسسات إليها، حيث إن المؤسسات التي تتمتع بمرونة موارد بشرية تستطيع توفير موارد بشرية مؤهلة تحتوي على قدر كافٍ من المعرفة أو الخبرة وتُساعدُها؛ للتغلب على المشكلات التي تواجهها، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية، ورفع الفاعلية في المؤسسة؛ لتصبح المؤسسة أكثر قدرة على العمل في بيئة العمل المتغيرة.
- اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة بعض الدراسات مثل دراسة (الأشرم، 2016م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين مرونة رأس المال البشرية واتخاذ القرارات، كما أن دراسة (البياتي، 2018م) أظهرت وجود علاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء في الشركة العامة لصناعات الجلود.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الإستراتيجية وبين مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في جدول رقم (5.22):

جدول رقم (5.22): تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدالة
1	المتغير الثابت	0.598	1.305	0.194	غير دالة
2	مرونة الموارد	0.209	2.537	0.012	دالة
3	مرونة الخدمات	0.134	1.740	0.084	غير دالة
4	مرونة المعلومات	0.331	3.665	0.000	دالة
5	مرونة الموارد البشرية	0.228	3.851	0.000	دالة
قيمة "F" = (55.835) - قيمة "Sig." = (0.000)					
معامل التحديد = (0.603) - معامل التحديد المعدل = (0.592)					

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (151) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.984).

وقد تبين من جدول رقم (5.22) أن:

- قيمة "F" = (55.835)، وقيمة "Sig." = (0.000)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق المرونة الإستراتيجية وبين مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الإستراتيجية في مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات مثل دراسة (إبراهيم، 2019) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات في شركات التأمين المصرية، ودراسة (إدريس والغالبي، 2013م) التي أظهرت وجود أثر لمرونة الموارد في عملية اتخاذ القرارات.

- معامل التحديد = (0.603)، ومعامل التحديد المعدل = (0.592)، أي أن ما نسبته (59.20%) من التغير في (مستوى اتخاذ القرارات الإدارية) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة المذكورة في جدول رقم (5.22)، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (مرونة الموارد، مرونة المعلومات، ومرونة الموارد البشرية)، أي أنها تؤثر في (مستوى اتخاذ القرارات الإدارية). أي أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد المرونة الإستراتيجية المتمثلة في (مرونة الموارد، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية) في مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
 - المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (مرونة الخدمات)، أي أنها لا تؤثر في (مستوى اتخاذ القرارات الإدارية). أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد المرونة الإستراتيجية المتمثل في (مرونة الخدمات) في مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن الجهات المانحة التي تقدم التمويل للمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة هي التي تقرر نوع وطبيعة الخدمات والأنشطة التي يمكن تقديمها للمستفيدين في قطاع غزة.
- معادلة الانحدار هي: (مستوى اتخاذ القرارات الإدارية) = $0.209 + 0.598 * (مرونة الموارد) + 0.134 * (مرونة الخدمات) + 0.331 * (مرونة المعلومات) + 0.228 * (مرونة الموارد البشرية)$.
- مما سبق يمكننا القول أن هذه النتائج تتضمن جانب عملي يتعلق بتطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، يتمثل هذا الجانب في تأكيد تعزيز قدرات المؤسسات في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تحسين المرونة الإستراتيجية فيها وتعزيز قدرتها على الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، ويتمثل الجانب النظري في تعزيز مفهوم المرونة الإستراتيجية وأبعادها في المكتبة العربية وتشجيع الباحثين على دراسة العديد من المتغيرات في هذا المجال والمتمثلة في مرونة المعلومات ومرونة الموارد البشرية وغيرها من الأبعاد في هذا المجال.
- وترى الباحثة أن هذه النتيجة ترجع إلى الأهمية البالغة لتطبيق المرونة الإستراتيجية وأبعادها من مرونة موارد ومرونة مرونة معلومات ومرونة موارد بشرية حيث إن توافر هذه الأبعاد له تأثير كبير على اتخاذ القرار في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، كما يظهر من النتائج أعلاه وعي وإدراك المؤسسات الدولية في قطاع غزة بالمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة؛ لما لها من أهمية بالغة على طبيعة نشاط تلك المؤسسات.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- ويتفرع من الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:
- **يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول المرونة الإستراتيجية وحول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.**
- تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في جدول رقم (5.23):

جدول رقم (5.23): الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
المرونة الإستراتيجية	ذكر	109	7.161	1.127	0.074	0.941	غير دالة
	أنثى	43	7.147	0.818			
اتخاذ القرارات الإدارية	ذكر	109	7.058	1.219	0.092	0.927	غير دالة
	أنثى	43	7.038	1.193			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (150) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.984).
وقد تبين من جدول رقم (5.23) أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور المرونة الإستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.
- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.
- وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن الجنس عامل غير مؤثر في إجابات العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، وذلك إلى تكافؤ الجنسين في التأهيل وإجراءات

العمل وظروفه والإمكانات المتاحة لهما. إذ لا تفرق المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة في تعاملها بين العاملين على أساس الجنس بل هناك مساواة واضحة بين كلا الجنسين في الواجبات والحقوق.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عابد، 2016م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغير الجنس، ودراسة (الأشرم، 2016م) التي طبقت على رؤساء الجامعات الفلسطينية، ودراسة (الحايك، 2018م) التي طبقت في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، ودراسة (الطبيبي، 2013م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للمتغير الجنس في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول المرونة الإستراتيجية وحول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزي لمتغير العمر.

تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في جدول رقم (5.24):

جدول رقم (5.24): الفروقات تعزي لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
المرونة الإستراتيجية	أقل من 35 عام	63	7.132	1.066	0.391	0.677	غير دالة
	من 35-40 عام	46	7.083	1.050			
	أكثر من 40 عام	43	7.272	1.028			
اتخاذ القرارات الإدارية	أقل من 35 عام	63	6.799	1.250	2.577	0.079	غير دالة
	من 35-40 عام	46	7.163	1.178			
	أكثر من 40 عام	43	7.305	1.130			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090).

وقد تبين من جدول رقم (5.24) أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور المرونة الإستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزي لمتغير العمر.

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العمر غير مؤثر في إجابات العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، حيث إن العاملين بغض النظر عن أعمارهم فإنهم يسيرون تحت مظلة عمل واحدة، ويواجهون نفس ظروف ومتطلبات العمل، ولديهم رؤية عمل متقاربة، وبالتالي فإن إجاباتهم غير متباينة حول هذا المجال.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عابد، 2016م) التي استهدفت المدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (الأشرم، 2016م) التي طبقت على رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حماد، 2018م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة تبعاً للمتغير العمر.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول المرونة الإستراتيجية وحول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في جدول رقم (5.25):

جدول رقم (5.25): الفروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
المرونة الإستراتيجية	دبلوم	20	7.273	0.951	0.225	0.799	غير دالة
	بكالوريوس	93	7.163	1.127			
	دراسات عليا	39	7.081	0.902			
اتخاذ القرارات الإدارية	دبلوم	20	7.125	1.194	0.042	0.959	غير دالة
	بكالوريوس	93	7.044	1.154			
	دراسات عليا	39	7.035	1.363			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090).

وقد تبين من جدول رقم (5.25) أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور المرونة الإستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أنه على الرغم من اختلاف المؤهلات العلمية للعاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، إلا أن إجاباتهم متشابهة، حيث إن هذه المؤسسات لديها برامج تدريبية تسعى من خلالها تنمية وتطوير مهارات العاملين وحثهم وتحفيزهم على إظهار أفضل ما لديهم بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وبالتالي فإن المؤهل العلمي عامل غير مؤثر في هذا المجال.**
- اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الوادية، 2015م) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، ودراسة (عابد، 2016م) التي استهدفت المدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة ودراسة (الأشرم، 2016م) التي طبقت على رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية.**
- **يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول المرونة الإستراتيجية وحول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.**
- تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في جدول رقم (5.26):

جدول رقم (5.26): الفروقات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
المرونة الإستراتيجية	مدير	20	7.070	0.834	1.355	0.261	غير دالة
	رئيس قسم	47	7.365	0.923			
	موظف	85	7.062	1.145			
اتخاذ القرارات الإدارية	مدير	20	6.872	0.753	1.428	0.243	غير دالة
	رئيس قسم	47	7.295	1.105			
	موظف	85	6.960	1.333			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090).

وقد تبين من جدول رقم (5.62) أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور المرونة الإستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير المسميات الوظيفية ما بين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة عامل غير مؤثر في إجاباتهم حول هذا المجال، إذ أنهم يعملون بنفس بيئة العمل وما تشمله من لوائح وقوانين تسري عليهم جميعاً ولهم نفس الأهداف، ويعيشون نفس الظروف، كما تعمل المؤسسات على إشراك جميع العاملين بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فإن إجاباتهم حول هذا المجال غير مختلفة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي نوه لها الباحث (عابد، 2016م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، دراسة (الأشرم، 2016م) التي طبقت على رؤساء الجامعات الفلسطينية، دراسة (الحايك، 2018م) التي طبقت في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة،

ودراسة (الطبيبي، 2013م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير المسمى الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول المرونة الإستراتيجية وحول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول رقم (5.27):

جدول رقم (5.27): الفروقات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
المرونة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	57	7.171	0.955	0.914	0.403	غير دالة
	من 5-10 سنوات	45	6.996	0.943			
	أكثر من 10 سنوات	50	7.285	1.222			
اتخاذ القرارات الإدارية	أقل من 5 سنوات	57	6.755	1.166	4.097	0.019	دالة
	من 5-10 سنوات	45	7.029	1.234			
	أكثر من 10 سنوات	50	7.411	1.158			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.090).

وقد تبين من جدول رقم (5.27) أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور المرونة الإستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول واقع تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم إلا إنهم ينظرون إلى هذا المجال من زاوية واحدة ولديهم الوعي الإستراتيجي ما يسمح لهم ويمكنهم من القيام بالتخطيط الإستراتيجي المرن وتطوير الأهداف القابلة للتطبيق والوصول إليها بأقل تكلفة وأسرع وقت، بالإضافة إلى اعتمادهم على طاقاتهم الإيجابية وطموحهم، وبالتالي فإن إجاباتهم غير متباينة حول هذا المجال.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (حماد، 2018م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الفئة أقل من خمس سنوات، دراسة

(عابد، 2016م) التي استهدفت المدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

إلا أنها اختلفت عن دراسة (الأشرم، 2016م) التي طبقت على رؤساء الجامعات الفلسطينية التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الفئة أقل من خمس سنوات.

- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في محور اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح الذين عدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين من أصحاب الخبرة التي تتجاوز عشر سنوات، ينظرون إلى هذا المجال نظرة مختلفة، إذ أنهم عايشوا العديد من الفترات والأزمات والظروف التي مرت بها المؤسسات الدولية في قطاع غزة، والتي ولدت لديهم نظرة مختلفة عن أقرانهم من الفئات العمرية الأخرى.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الحايك، 2018م) التي طبقت في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الفئة أكثر من عشر سنوات

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الطبيبي، 2013م) التي طبقت في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات في محور اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في جدول رقم (5.28):
جدول رقم (5.28): الفروقات بين المجموعات في محور اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	1		
من 5-10 سنوات	0.274	1	
أكثر من 10 سنوات	*0.656	0.382	1

وقد تبين من جدول رقم (5.28) أن:

- يوجد فروقات بين مجموعة (أكثر من 10 سنوات) ومجموعة (أقل من 5 سنوات)، ولصالح مجموعة (أكثر من 10 سنوات).

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهيد

تضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، حيث بعد قيام الباحثة بتغطية الجوانب النظرية والعملية لموضوع الدراسة وتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة المتعلقة بموضوع أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تم التوصل إلى التالي:

6.1 النتائج

6.1.1 النتائج المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية:

1. أن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تطبق المرونة الاستراتيجية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (71.56%).
2. بلغ مستوى أبعاد المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الدولية في قطاع غزة درجة كبيرة، حيث جاءت مرونة الخدمات في المرتبة الأولى بوزن نسبي (73.737)، بينما جاء مستوى مرونة المعلومات بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (73.197)، بينما جاء مستوى مرونة الموارد في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (70.526)، بينما جاء مستوى مرونة الموارد البشرية في المرتبة الرابعة والأخيرة وزن نسبي (68.803).
3. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية، ومرونة الخدمات) وبين مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية المجتمعة في (مرونة الموارد، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية) على مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث فسرت هذه الأبعاد (59.20%) من التباين الكلي في اتخاذ القرار.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

6.1.2 النتائج المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية:

1. جاء مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (70.55%).
2. بلغ مستوى أبعاد اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة درجة كبيرة، حيث جاء محور جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل بوزن نسبي (72.0%)، بينما جاء محور تنفيذ القرار ومتابعته بوزن نسبي (70.148%)، بينما جاء محور تحديد المشكلة بوزن نسبي (70.0%)، بينما جاء محور اختيار البديل الأمثل بوزن نسبي (69.93%).
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول مستوى اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً حوله تبعاً لعدد سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات).

6.2 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة يمكن صياغة بعض التوصيات على النحو التالي:

6.2.1 التوصيات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية:

1. تعزيز مفهوم المرونة الإستراتيجية وأبعادها في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، واعتماده كمنهج وممارسة من خلال تطوير البنى التحتية البشرية والتقنية لهذه المؤسسات بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغيرات البيئية وسرعة التعامل معها.
2. ضرورة أن يتمتع العاملون في المؤسسات الدولية بالقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة من خلال تصميم البرامج التدريبية المتخصصة بالمرونة الإستراتيجية.
3. أن تتسم الخطط الإستراتيجية في المؤسسات الدولية في قطاع غزة بالمرونة ومراعاة وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة.
4. تعديل خدمات المؤسسات الدولية في قطاع غزة لتتلاءم مع متطلبات وحاجات الجمهور من خلال معرفة توجهات الجمهور المتنوعة.

6.2.2 التوصيات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية:

1. العمل على تحسين المهارات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات الدولية للاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرار في هذه المؤسسات ومتابعة استخدام التقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات وتطويرها.
2. تطوير قدرات العاملين في المؤسسات الدولية من خلال دراسة احتياجاتهم المختلفة، وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الملائمة لذلك.
3. تشجيع وتبني الأفكار المبتكرة من قبل العاملين.
4. تشجيع العمل الجماعي داخل الأقسام الإدارية المختلفة بما يساهم في إشراك العاملين في عملية التخطيط والتنفيذ البرامج.
5. بيان أهمية عملية اتخاذ القرار وفق الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وذلك بالتواصل المستمر بين مديري المؤسسات الدولية والعاملين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص كلا منهم؛ وصولاً إلى فاعلية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المأمولة.
6. توفير برامج تدريبية؛ لتأهيل المدراء على استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، وتشجيع العاملين في المؤسسات الدولية على الإبداع والابتكار ورفع الروح المعنوية لهم، من خلال توفير نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية.

6.3 الدراسات المستقبلية المقترحة

توصي الباحثة بإجراء الدراسات التالية:

1. أثر مرونة المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية في قطاع غزة.
2. أثر المرونة الإستراتيجية في تميز الأداء المؤسسي في المؤسسات الدولية في قطاع غزة.
3. مستوى توظيف التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الدولية في قطاع غزة وأثره على في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.
4. تصور مقترح لتحسين مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المؤسسات الدولية في قطاع غزة في ضوء التطورات المعاصرة.
5. معوقات المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الدولية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، هانم. (2019م). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2(10).
- عابدين، إبراهيم. (2016م). دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على المستشفيات غير الحكومية-قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 1(6).
- سراج، عبدالله. (2005). أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة باجي مختار عناية، الجزائر، 1(4).
- العبادي، صدام. (2015). أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء المنظم في الشركات الخدمية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الجوهري، إسماعيل. (1990). الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، دار العلم للملايين، ط1، بيروت، لبنان.
- بن غزال، ابتسام، الطاهري، فاطمة الزهراء. (2018م). أثر المرونة الإستراتيجية على استراتيجية تنويع المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على عينة من إدارات مؤسسة العسكرية للإسمنت- بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2 (12) .
- الحايك، عمر. (2018م). أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف في الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني_ قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الطبي، سفيان. (2013م). الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين _دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- ابن أحمد، آسية، وآخرون. (2018م). أثر المرونة الإستراتيجية على فعالية الأداء دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، (10).

إدريس، وائل، الغالبي، طاهر. (2013م). اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، *المجلة العربية للإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، 1(33)*.

الأشرم، نجاح. (2016م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

اغوان، علي. (2011م). جدلية العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النهرين، كلية العلوم السياسية.

البغدادى، عادل، الجبوري، حيدر. (2015م). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة ميدانية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية، جامعة القادسية، 17(1)*.

البياتي، محمد. (2019م). تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء التسويقي دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، *مجلة الإدارة والاقتصاد، 118(1)*.

تعلم، سيد. (2011م). نظم دعم واتخاذ القرارات، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن.

الجنابي، تامر. (2017م). أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال: دراسة تحليلية لعدد من الشركات السياحية في محافظة بابل، *مجلة جامعة بابل، 25(1)*.

أبو حسني، عبد الله. (2016م). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

حسين، حسين. (2016م). أثر المرونة الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، *مجلة المنصور، كلية المنصور الجامعة، 25(2016)*.

حماد، رائد. (2018م). أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الخالدي، إبراهيم. (2012). *السلوك التنظيم منحنى تطبيقي معاصر، الإعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن*.

الخالدي، خليل، الزبيدي، حيدر. (2018م). المرونة الإستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية، *مجلة الإدارة والاقتصاد، 27(7)*.

الخفاجي، نعمة. (2010م). الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.

الدحودح، فادي. (2014م). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

الدهان، جنان. (2018م). الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية: دراسة تحليله في جامعة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، 16(4).

ربابعة، عمر. (2017م). أثر القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة حسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال، 1(5).

رشيد، صالح، حميد، عذراء. (2019م). دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد، 9(3).

الرشيدي، نواف. (2019م). مستوى التفكير التأملية وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الأردن.

الزنت، هناء. (2017م). نظم المعلومات الإدارية وانعكاسها على تطور الذكاء الإستراتيجي في المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية - غزة.

زيادة، إيمان. (2014م). أثر التمويل الخارجي على التبعية: المؤسسات غير الحكومية في الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967م قبل اتفاقية أوسلو وبعد نموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.

زيادة، فهد. (2012م). أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

سلايمي، أحمد، جريبي، السبتي. (2015م). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد: قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر (41).

السلطة الوطنية الفلسطينية. (2000م). قانون رقم (1) لسنة 2000 بشأن الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية، مجلة الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون.

أبو سمرة، أسماء. (2014م). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

سويدان، نظام. (2009م). إدارة التسويق في المؤسسات غير الربحية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

الشريف، روان. (2015م). أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.

الشمري، أحمد. (2017م). دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، 3(15).

طعمة، حسين. (2010م). نظرية اتخاذ القرارات: أسلوب كمي تحليلي. دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

الطهراوي، مجاهد. (2018م). أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية، 5(27).

عابد، هند. (2016م). أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

العالول، عبد الماجد، منصور، معتصم، حجاج، نهاد. (2012م). مؤسسات المجتمع المدني والتنمية، دائرة دار الكتب والمكتبات بوزارة الثقافة، ط1، غزة، فلسطين.

عامر، طارق، المصري، إيهاب. (2016م). صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.

عبد، غسان، حنظل، قاسم. (2009م). أثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة تكرير للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، 13(5).

- عبوي، زيد. (2010م). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- العشي، نهال. (2013م). أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المؤسسات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العطوي، مهند. (2012م). أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة مؤسسات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 3(1).
- عقيلي، عمر. (2013م). الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- عليان، ربحي. (2010م). العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- عواد، فتحي. (2013م). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- العيساوي، خالد. (2014م). التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، 1(17).
- الغالب، طاهر، إدريس، وائل. (2009م). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغرابية، محمد. (2017م). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تعزيز المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- أبو الغنم، خالد. (2015م). جودة نظم المعلومات وأثرها في المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر السعودية العاملة بمدينة جدة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 9(1)، 83-135، جامعة القصيم.
- الغني، محمود. (2011م). إدارة المؤسسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الفضل، مؤيد. (2010م). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فياض، محمود، قدامة، عيسى، عليان، ربحي. (2010م). مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

الفيروز آبادي، مجد الدين. (1992م). *القاموس المحيط*. دار الحديث، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

القرعان، عاطف. (2018م). *استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية الدور المعدل للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية على قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

قريشي، محمد، عمر، الحاج، غربال، أحلام، سليخ، حورية. (2019م). أثر استراتيجيات غدارة المواهب في المرونة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري ببسكرة، *مجلة افاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة المرقب، الجزائر*.
كنعان، نواف. (2011م). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

كورتل، فريد، أبو غليظة، إلهام. (2011م). *الاتصال واتخاذ القرار*، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

أبو ليلي، هنادي، الشوابكة، خالد. (2017م). *المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 1(4)*.

ابن منظور، أبي الفضل. (2005م). *لسان العرب*. دار صادر للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان.

موسى، شهرزاد. (2010م). *القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط*. دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.

الوادية، محمد. (2015م). *علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

ياسين، مثنى، دانكوك، أحمد. (2018م). دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(41)*.

الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية. (2019م). تعداد وتصنيف مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، غزة: الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية.

مركز الميزان لحقوق. (2019م). ضغوط وقيود متزايدة: تقليص فضاء عمل المنظمات الأهلية في قطاع غزة، غزة: وحدة الأبحاث والمساعدة الفنية.

المراجع الأجنبية:

Ahmadi, M., & Osman, M. H. M. (2017). *Influence of Context on Strategic Flexibility—A Critical Review. In Postgraduate Colloquium 2015* (p. 102).

Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J., & Kou, G. (2017). Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance in an emerging economy. *Journal of Information Technology*, 32(1), 10-25.

Simon, K. W. (2010). International non-governmental organizations and non-profit organizations. *Int'l Law.*, 44, 399.

Shafritz, J. M., Russell, E. W., & Borick, C. (2015). *Introducing public administration*. Routledge.

Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2017). Lateral Thinking in Managerial Decision Making Through Six Thinking Hats Technique. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, 2(1), 53-58.

Asikhia, O. (2010). Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks. *African Journal of Marketing Management*, 2(2), 018-028.

Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 129-140

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.

Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm

- performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). *Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 582-589.
- Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. (2015). The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 9(10).
- Fernández-Pérez, V., Montes, F. J. L., & García-Morales, V. J. (2014). *Towards strategic flexibility: social networks, climate and uncertainty*. Industrial Management & Data Systems.
- Ghaleno, f. R., pourshafei, h., & yunesi, m. R. A. (2015). Decision making styles of managers and its relation with their job performance in high schools of Birjand city. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 471-481.
- Ghorban, R., & Gholipour, K. (2018). Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 1.
- 15- Guo, H., & Cao, Z. (2013). Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: A contingency perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 273-298.
- Haraisa, Y. E. A. (2018). Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels. *International Business Research*, 11(10), 165-173.
- Hunger, J. D., L Wheelen, T., E Bamford, C., & N Hoffman, A. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*.
- Kamasak, R., Yavuz, M., & Ozturk, T. Y. (2017). *Reducing Risk Through Strategic Flexibility and Implementation Leadership in High-Velocity Markets*. In *Global Business Strategies in Crisis* (pp. 273-286). Springer, Cham.
- Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z., & Tian, F. (2018). Technological Configuration Capability, Strategic Flexibility, and Organizational Performance in Chinese High-Tech Organizations. *Sustainability*, 10(5), 1665.

- Li, Y., Li, P. P., Wang, H., & Ma, Y. (2017). How do resource structuring and strategic flexibility interact to shape radical innovation?. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 471-491.
- Liu, L., & Zhao, L. (2019, February). *The Influence of Ethical Leadership and Green Organizational Identity on Employees' Green Innovation Behavior: The Moderating Effect of Strategic Flexibility*. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science (Vol. 237, No. 5, p. 052012). IOP Publishing.
- Omarli, S. (2017). *Which factors have an impact on managerial decision-making process? An integrated framework*. Essays in Economics and Business Studies, 83-93.
- Radomska, J. (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19-23.
- Rehman, R. R., Khalid, A., & Khan, M. (2012). Impact of employee decision making styles on organizational performance: in the moderating role of emotional intelligence. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1308-1315.
- Sari, E. N., & Priantinah, D. (2019). Managerial Decision Making With The Role Of Management Information Systems (MIS): What The Literature Says. *Petra International Journal of Business Studies*, 2(1), 53-58.
- UNRWA (2016): Unemployment Rate in Gaza Strip among Highest Rates in the World - www.palestineconomy.ps
- Singh, D., Oberoi, J. S., & Ahuja, I. S. (2015). *A Conceptual Framework for Achieving Flexibility at Strategic Level in Large-and Medium-Scale Indian Manufacturing Organizations*. In Asian Business and Management Practices: Trends and Global Considerations (pp. 174-189). IGI Global.
- Srour, M., Baird, K., & Schoch, H. (2016). The role of strategic flexibility in the associations between management control system characteristics and strategic change. *Contemporary Management Research*, 12(3).
- Tirmizi, S. R. H., Yasir, M., & Shah, S. (2018). *Linking strategic complexity to management decision making in SMEs: Mediation of organizational flexibility*.
- Umam, R., & Sommanawat, K. (2019). Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain: a case of strategic management in fashion industry. *Polish Journal of Management Studies*, 19.

- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: *A moderated mediation model*. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357.
- Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161-183.
- Zhang, L., Luo, K., & Zhou, R. (2018, August). *The Research on Influencing Factors of Strategic Flexibility Based on ISM*. In International Conference on Management Science and Engineering Management (pp. 1749-1764). Springer, Cham.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة المحكمين

ر. م	الاسم	الرتبة	مكان العمل
1.	سامي أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
2.	د. إسماعيل قاسم	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
3.	د. إبراهيم عابدين	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
4.	د. نضال المصري	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. نبيل اللوح	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. أيمن أبو سويرح	رئيس بلدية الزوايدة	بلدية الزوايدة
7.	د. وائل ثابت	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر
8.	أ.د. نهاية التلباني	أستاذ دكتور	جامعة الأزهر
9.	د. صديق نصار	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
10.	د. وفيق الأغا	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر

الملحق رقم (2): تحكيم الإستبانة:



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الموضوع/ تحكيم استبانة

الأخ/ت الدكتور/ة:..... حفظه/ها الله،

أتوجه لسيادتكم بخالص التقدير والاحترام راجياً تعاونكم في تحكيم قائمة الإستبانة المرفقة لحضراتكم، حيث تقوم الباحثة بإعداد بحث للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، وموضوعها حول "أثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة"، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه القائمة والتعليق عليها لما في ذلك من فائدة للبحث العلمي ولما يمثله رأي سيادتكم من أهمية بالغة في تعزيز وتحقيق أهداف البحث في ضوء النقاط التالية:

1. المحاور الأساسية للإستبانة ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة.
2. الحذف والإضافة في بنود الإستبانة.
3. مدى البساطة والتعقيد في العبارات.
4. الصحة والسلامة العلمية واللغوية.

ولكم خالص الشكر والتقدير

الباحثة/ رنا عثمان المزين

مرفقات

-مشكلة وفرضيات البحث.

-قائمة الاستبيان.

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكور () أنثى () .

2. العمر:

أقل من 35 سنة () من 35-40 سنة () 40 سنة فأكثر () .

3. المؤهل العلمي:

دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا () .

4. المسمى الوظيفي:

مدير () رئيس قسم () موظف () .

5. عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات ()

10 سنوات فأكثر () .

ثانياً: المرونة الإستراتيجية وتتكون من (مرونة الموارد، مرونة الخدمة، مرونة المعلومات، ومرونة الموارد البشرية).

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: مرونة الموارد.						
1.	تستطيع المؤسسة من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.					
2.	تتمكن المؤسسة من خلال مواردها التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة					
3.	تستغل المؤسسة مواردها المتاحة في تنفيذ عدة مجالات جديدة.					
4.	تمتلك المؤسسة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة.					
5.	تمتلك المؤسسة القدرة على استخدام مواردها في					

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	مجالات بديلة ومختلفة.					
المجال الثاني: مرونة الخدمات						
1.	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.					
2.	تستطيع المؤسسة تقديم خدمة تتوافق مع رغبات وحاجات المستفيدين.					
3.	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة لتواكب التطورات.					
4.	تعمل المؤسسة على تحسين مستوى خدماتها لتلبية الخدمات المتجددة.					
5.	تقوم المؤسسة بتصحيح الإجراءات بشكل فوري عندما تكتشف أن المستفيدين غير راضين.					
المجال الثالث: مرونة المعلومات						
	يوجد لدى المؤسسة سهولة في توفير المعلومات في الوقت المناسب لمن يطلبها.					
2.	يتوفر لدى المؤسسة إمكانية الحصول على معلومات عن حدث معين لحظة وقوعه.					
3.	تمتلك المؤسسة القدرة على الحصول على المعلومات من منافسيها.					
4.	يمكن الحصول على التقارير اللازمة عن أحداث وقعت في الماضي ببساطة.					
5.	تمتلك المؤسسة قاعدة نشطة من البيانات تستطيع تكرار تقديم المعلومات عند طلبها.					
المجال الرابع: مرونة الموارد البشرية.						
1	تمكن المؤسسة من قدرة الموظفين على الانتقال إلى وظائف جديدة. وتحمل المسؤولية فيها في وقت قصير.					
2	تتيح المؤسسة للموظفين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.					
3	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير عادات وسلوك الموظفين بما يتناسب مع التغيرات البيئية.					

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
4	يمتلك الموظفون روح المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أي خطأ في العمل.					
5	يمارس الموظفون مهامهم بمهارة عالية في ظل تغيرات البيئة.					

الجزء الثالث: يشتمل على فقرات المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية):

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول : تحديد المشكلة						
1.	المؤسسة تمتلك القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل					
2.	يشارك العاملون في تشخيص المشكلة.					
3.	تهتم إدارة المؤسسة بمقترحات العاملين في تشخيص المشكلة.					
4.	يتم تشخيص المشكلة في وقت مناسب.					
المجال الثاني: جمع البيانات وحقائق عن المشكلة وبدائل الحلول:						
1.	يتم جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ عملية القرار.					
2.	تستخدم المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة المناسبة لجمع المعلومات.					
3.	تسعى المؤسسة للحصول على المعلومات الملائمة في عملية اتخاذ القرار.					
4.	يتم الاستعانة بجميع العاملين في جمع المعلومات.					
المجال الثالث: اختيار البديل الأمثل:						
1.	تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب المفاضلة بين					

م	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	البدائل في عملية اتخاذ القرارات.					
2.	تراعي إدارة المؤسسة ظروف البيئة المحيطة بها عند اتخاذ القرارات.					
3.	تتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.					
4.	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لديها.					
المجال الرابع: تنفيذ الحل ومتابعته						
1.	تختار إدارة المؤسسة الوقت المناسب دائماً لتنفيذ القرارات.					
2.	وجود متابعة مستمرة لاكتشاف مواقع القصور.					
3.	يتم الإشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من قبل إدارة المؤسسة.					
4.	تقوم المؤسسة بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.					

شاكراً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (3): الإستبانة بصورتها النهائية:



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الموضوع/ الإستبانة بصورتها النهائية

الأخ/ت الدكتور/ة:..... حفظه/ها الله،

أتوجه لسيادتكم بخالص التقدير والاحترام راجياً تعاونكم في تحكيم قائمة الإستبانة المرفقة لحضراتكم، حيث تقوم الباحثة بإعداد بحث للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، وموضوعها حول "أثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة"، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم هذه القائمة والتعليق عليها لما في ذلك من فائدة للبحث العلمي، ولما يمثله رأي سيادتكم من أهمية بالغة في تعزيز وتحقيق أهداف البحث في ضوء النقاط التالية:

5. المحاور الأساسية للإستبانة ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة.
6. الحذف والإضافة في بنود الإستبانة.
7. مدى البساطة والتعقيد في العبارات.
8. الصحة والسلامة العلمية واللغوية.

ولكم خالص الشكر والتقدير

الباحثة/ رنا عثمان المزين

مرفقات

-مشكلة وفرضيات البحث.

-قائمة الاستبيان.

أولاً: المعلومات الشخصية

6. الجنس:

نكر () أنثى () .

7. العمر:

أقل من 35 سنة () من 35 سنة إلى - أقل من 40 سنة ()

40 سنة فأكثر () .

8. المؤهل العلمي:

دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا () .

9. المسمى الوظيفي:

مدير () رئيس قسم () موظف () .

10. عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى - أقل من 10 سنوات ()

10 سنوات فأكثر () .

ثانياً: المرونة الإستراتيجية وتتكون من (مرونة الموارد، مرونة الخدمة، مرونة المعلومات، ومرونة الموارد البشرية).

وفيما يلي عدد من العبارات التي تصف المرونة الإستراتيجية يرجى وضع علامة أمام درجة الموافقة المناسبة التي تحدد العمل السائد في المنظمة التي تعملون فيها حيث كلما اتجهت باتجاه القيمة من 1 إلى 10 يدل على الموافقة العالية والعكس يدل على الموافقة المتدنية

المجال الأول: مرونة الموارد		
م	الفقرات	1-10
6.	تستطيع المؤسسة من خلال مواردها المتاحة تنفيذ أنشطة وعمليات جديدة.	
7.	تتمكن المؤسسة من خلال مواردها العمل في الظروف البيئية المتغيرة	
8.	تستغل المؤسسة مواردها المتاحة في تنفيذ عدة مجالات جديدة.	
9.	تمتلك المؤسسة موارد كافية تمكنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة.	
10.	تمتلك المؤسسة القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة.	
المجال الثاني: مرونة الخدمات		
1.	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات مزايا متعددة.	
2.	تستطيع المؤسسة تقديم خدمات تتوافق مع رغبات وحاجات المستفيدين.	
3.	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة وحديثة لتواكب التطورات.	
4.	تعمل المؤسسة على تحسين مستوى خدماتها لتلبية الخدمات المتجددة.	
5.	تقوم المؤسسة بتصحيح الإجراءات بشكل فوري عندما تكتشف أن المستفيدين غير راضين.	
المجال الثالث: مرونة المعلومات		
2.	يوجد لدى المؤسسة سهولة في توفير المعلومات في الوقت المناسب لمن يطلبها.	
2.	يتوفر لدى المؤسسة إمكانية الحصول على معلومات عن حدث معين لحظة وقوعه.	
3.	تمتلك المؤسسة القدرة على الحصول على المعلومات من منافسيها.	
4.	يمكن الحصول على التقارير اللازمة عن أحداث وقعت في الماضي بسهولة.	
5.	تمتلك المؤسسة قاعدة نشطة من البيانات تستطيع تقديم المعلومات عند طلبها.	
المجال الرابع: مرونة الموارد البشرية		
1	تمكن المؤسسة من قدرة العاملين على الانتقال إلى وظائف جديدة، وتحمل المسؤولية فيها في وقت قصير.	

2	تتيح المؤسسة للعاملين فرصة تنمية مهاراتهم للقيام بمهام وظيفية مختلفة.
3	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير عادات وسلوك العاملين بما يتناسب مع التغيرات البيئية.
4	يمتلك العاملون روح المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أي خطأ في العمل.
5	يمارس العاملون مهامهم بمهارة عالية في ظل التغيرات البيئية.

الجزء الثالث: يشتمل على فقرات المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية):

م	الفقرات	1-10
المجال الأول: تحديد المشكلة		
5.	تمتلك المؤسسة القدرة على تشخيص المشكلات التي تحيط بالعمل.	
6.	يشارك العاملون في تشخيص المشكلة.	
7.	تهتم إدارة المؤسسة بمقترحات العاملين في تشخيص المشكلة.	
8.	يتم تشخيص المشكلة في وقت مناسب	
المجال الثاني: جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل		
1.	يتم جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	
2.	تستخدم المؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة المناسبة لجمع المعلومات حول البدائل المتاحة.	
3.	تستطيع المؤسسة الحصول على المعلومات الملائمة لعملية اتخاذ القرار في وقت مناسب.	
4.	يتم الاستعانة بجميع العاملين في جمع المعلومات.	
المجال الثالث: اختيار البديل الأمثل		
1.	تعتمد إدارة المؤسسة على أسلوب المفاضلة بين البدائل في عملية اتخاذ القرارات.	
2.	تراعي إدارة المؤسسة ظروف البيئة المحيطة بها عند اتخاذ القرارات.	
3.	تتوفر لدى إدارة المؤسسة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	
4.	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة لديها.	
المجال الرابع: تنفيذ القرار ومتابعته		
1.	تختار إدارة المؤسسة الوقت المناسب دائماً لتنفيذ القرارات.	
2.	يتم الإشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من قبل إدارة المؤسسة.	
3.	توجد متابعة مستمرة لاكتشاف مواقع القصور.	
4.	تقوم المؤسسة بدراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	

شاكرًا لكم على حسن تعاونكم