

# دور المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي

## دراسة تطبيقية على هيئة النقل العام بجمهورية مصر العربية

الباحث/ أحمد محمد عبد الجواد عشري

### ملخص البحث

إن السمة الأساسية للمجتمع المعاصر هي شدة وسرعة التحول من أوضاع مستقرة متعارف عليها إلى أوضاع مستجدة، حيث أصبحت الفكرة الجوهرية لجميع المؤسسات أن ما كان يصلح لعالم الأمس لا يصلح للواقع الذي نعيشه اليوم وبالتالي لا يصلح للغد وعالم المستقبل مما يستوجب استدامة التفكير الاستراتيجي الذي يبني رؤية لمستقبل المؤسسة قبل عملية وضع الخطة الاستراتيجية، تسعى المؤسسات باختلاف أشكالها إلى تحسين أدائها وتطويره بهدف الارتقاء بمستويات أدائها وتكون قادرة على تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، باعتبار أن مفهوم الأداء أحد التطورات الهامة والإيجابية في السنوات الأخيرة، كما أن الاعتماد على المداخل التقليدية للإدارة يعد أمراً بالغ الخطورة في الوقت الحالي، مما كان دافعاً إلى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المنظمة بشكل أسهل وأسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل عادة في البيئة التنافسية.

### Research Summary

The basic characteristic of contemporary society is the intensity and speed of transformation from stable, familiar conditions to new conditions, as the fundamental idea of all institutions has become that what was suitable for the world of yesterday is not suitable for the reality in which we live today and therefore is not suitable for tomorrow and the world of the future, which necessitates the sustainability of strategic thinking that builds a vision. For the future of the organization before the process of developing a strategic plan, Institutions, in various forms, seek to improve and develop their performance with the aim of raising their performance levels and being able to achieve their

goals, vision and mission, considering that the concept of performance is one of the important and positive developments in recent years, and relying on traditional approaches to management is considered an extremely dangerous matter at the present time, which It was a catalyst for the emergence of new trends and applications that focus on strategic flexibility to ensure that the organization responds more easily and quickly to unexpected situations of change that usually occur in the competitive environment

## المقدمة

إن السمة الأساسية للمجتمع المعاصر هي شدة وسرعة التحول من أوضاع مستقرة متعارف عليها الى أوضاع مستجدة، حيث أصبحت الفكرة الجوهرية لجميع المؤسسات أن ما كان يصلح لعالم الامس لا يصلح للواقع الذي نعيشه اليوم وبالتالي لا يصلح للغد وعالم المستقبل مما يستوجب استدامة التفكير الاستراتيجي الذي يبني رؤية لمستقبل المؤسسة قبل عملية وضع الخطة الاستراتيجية<sup>(١)</sup>، تسعى المؤسسات باختلاف اشكالها الى تحسين ادائها وتطويره بهدف الارتقاء بمستويات ادائها وتكون قادرة على تحقيق اهدافها ورؤيتها ورسالتها، باعتبار ان مفهوم الاداء احد التطورات الهامة والايجابية في السنوات الأخيرة<sup>(٢)</sup>، كما ان الاعتماد علي المداخل التقليدية للإدارة يعد امرا بالغ الخطورة في الوقت الحالي، مما كان دافعا إلى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة تهتم بالتركيز علي المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المنظمة بشكل اسهل واسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل عادة في البيئة التنافسية.

لذا تحتل المرونة أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة في ظل العولمة والانفتاح، فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة تكييف استراتيجياتها او تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة<sup>(٣)</sup>.

وتعتبر الإمكانيات التي تمتلكها المنظمات أحد اهم العوامل التي تمكنها من تحقيق أداء متميز، ولعل اهم تلك الإمكانيات "المرونة الاستراتيجية" التي تمكن المنظمات من التكيف مع حالات المخاطرة

---

(١) لاح نيوف، (٢٠١١م)، مدخل إلى التفكير الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية ، ص ٣.

(٢) المطيري، محمد أعجمي، (٢٠١٦م)، أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي اداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ال بيت، كلية الإدارة والاقتصاد، الأردن ، ص ٣٧.

(٣) الياسري أكرم، عواد الخالدي، بشار الحميري، (٢٠١٤م)، أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي ، ص ١١

وعدم التأكد وتحقيق الأداء المتميز<sup>(١)</sup>، وقد اوضح<sup>(٢)</sup>، أن نجاح منظمات القرن الحادي والعشرون ستعتمد وبشكل رئيسي على بناء المرونة الاستراتيجية التي ستمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين وتطوير أدائها.

وأشارت الأدلة التجريبية إلى أن تبني المرونة الاستراتيجية كآلية عمل، تضمن تحسين أداء منظمات الأعمال من أجل تحقيق هدفها النهائي المتمثل بالبقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

وايضا فإن حاجات ورغبات العملاء تتغير باستمرار الأمر الذي اصبح معه فرص النجاح والبقاء للمؤسسات والمجمعات الصناعية علي الساحة الدولية محدودة إلا إذا تمتعت بمستوي مرتفع من الانسجام الاستراتيجي بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، ومن هنا ظهر مفهوم المرونة الاستراتيجية الذي يمثل قدرة المؤسسة علي التأقلم مع التغيرات البيئية الجوهرية والسريعة والتي تؤثر بشكل كبير في أدائها، من خلال إجراء التعديلات علي استراتيجياتها للاستجابة لهذه التغيرات بالوقت والنمط الملائم، مع الأخذ بعين الاعتبار قوي المنافسة في السوق، لزيادة حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية<sup>(٣)</sup>.

**وتعرف المرونة الاستراتيجية** بأنها إمكانية المنظمة في تحديد كافة المتغيرات في البيئة الخارجية من أجل الاستفادة من كافة الموارد وتوجيهها باتجاهات جديدة استجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية باستمرار<sup>(٤)</sup>.

وتأتي المرونة التنافسية لتدلل على إمكانية الشركة على تشخيص المتغيرات وسلوك الشركات المنافسة ومقاومتهم، وامتلاك المقدرة على ترتيب مواردها وبكل مرونة ويسر وسهولة، والاستجابة

---

(1) VOOLA, R, MUTHALY, S, " Strategic Flexibility And Organizational Performance: The Mediating Effects Of Total Market Orientation". Anzmac 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation.2005, 117-125. 8.

(2) HITT, M, KEATS, B., and DEMARIE, S. "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", Academy of Management Executive, 1998, p:22-43.

(٣) العنزي، فهد عواد عابر. (٢٠١٤). "أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية". رسالة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن: ٠٣ -

(٤) يحيى، بسمة وليد الشيخ، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية

لمتطلبات ورغبات الزبائن، والعمل على التنوع في الخيارات الاستراتيجية لكي تتمكن من المنافسة بصورة فعالة<sup>(١)</sup>.

### المرونة السوقية:

إمكانية الشركة على تقييم أدائها السوقي في السوق الدولية، عبر فترة زمنية قصيرة، جراء التغييرات البيئية الخارجية ويتم قياس ذلك عبر زيادة الحصص السوقية، وتلبية متطلبات واحتياجات العملاء، وخلق أسواق جديدة، ومن خلال اختيار السوق المناسبة<sup>(٢)</sup>.

### مصطلحات المرونة الاستراتيجية:

المرونة الاستراتيجية: إن المرونة الاستراتيجية تشمل قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للفرص والتغييرات البيئية، لذا لابد للمؤسسات ان تدرك المرونة الاستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة اسباب منها:

ان المرونة الاستراتيجية : شرط لزيادة قدرة المؤسسات علي مواجهة التغييرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث تغيراً سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وانه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية، ويعتمد نجاح المؤسسات فب بيئة العمل المعاصرة في قدرتها علي مجاراة ظروف السوق المتغيرة، هذا ما ألزم علي المؤسسات ضرورة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية، لأنها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية، فهي تمكن المؤسسة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية اذاً فالمرونة الاستراتيجية: هي قدرة المنظمة على التحول من استراتيجية لأخرى لمواكبة التطورات وتغيرات بيئة العمل، وبما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من التوسع وزيادة حصتها السوقية، والابتكار والتجديد في منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين<sup>(٣)</sup>.

(1) Zhang L, K.O. Lee K.O, Banerjee P, (2002), Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Systems Implementation Success in China, Proceedings of the 36<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, p.2.

(2) Op, Cit, p.2.

(٣) البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد الجبوري (٢٠١٥) "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية- دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١): ٢٥

وقد اوضح بوفاس وربيح (٢٠١٧) و Lindgren and Bandhol (٢٠٠٩) ان المرونة الاستراتيجية هي تحول المنظمة من استراتيجية لأخري وفقا لقدرتها وامكانياتها بهدف التكيف مع التغيرات البيئية.

ويري الهدلة (٢٠١٣) ان المرونة الاستراتيجية: هي قيام المنظمة بتغيير وتحويل استراتيجياتها بكل سهولة ويسر في ضوء ما تملكه من قدرات وامكانيات تمكنها من التعامل الناجح مع تغيرات بيئة العمل سواء الداخلية او الخارجية، وبما يضمن لها استدامة ميزتها التنافسية.

كما تعرف المرونة الاستراتيجية: على انها قدرة المؤسسة على إعادة موقعها في السوق وتغيير خططها التنافسية، وتفكيك أو تغيير استراتيجياتها الحالية التي لم تعد مناسبة. وتمثل ايضا قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة، ودخول اسواق جديدة، وصناعات جديدة، وليس التركيز على قدرة المؤسسة على تعديل احجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغيرة.

كما تعرف المرونة على انها قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية كما انها تعبر عن قدرة المنظمة على إعادة تخصيص مواردها بسرعة وسهولة للاستجابة للتغيرات.

وقدرة المنظمات على تطوير وتكييف استراتيجيات عملها بما يتلائم مع التغيرات الطارئة في بيئة عملها يسمي بالمرونة الاستراتيجية.

في حين عرفها<sup>(١)</sup>، بأنها "قدرة المنظمة على تحديد مصادر التغيرات في البيئة الخارجية والاستعداد لمواجهتها في ضوء امكانياتها المتوفرة والتي تمنحها القدرة على الانتقال للاستراتيجيات البديلة بقصد التكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة"

ويري الباحث بأن التعاريف الخاصة بالمرونة الاستراتيجية تركز بشكل عام على قدرة المنظمة في مواجهة عدم اليقين البيئي، والتنبؤ بالمتغيرات الممكن حدوثها في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بهدف الاستجابة السريعة لهذه التغيرات، وتوفير متطلبات الاستجابة لها والتي تتمثل في الموارد والقدرات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية ادائها وتحسين واستمرارية اعمالها أي انها يجب ان تمتلك قدرة استباقية تمكنها من التفاعل مع التغيرات البيئية المختلفة والتكيف معها لتحقيق اداء متميز.

---

(١) الزامل، مها (٢٠٢١) المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية، مجلة التربية (الازهر) مجلة علمية محكمة للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، المجلد (٤٠)، العدد (١٩٠)، القاهرة.

## انواع المرونة الاستراتيجية:

المرونة الاستراتيجية إما أن تكون مبادرة أو قائمة على رد الفعل، فالمرونة المبادرة تتيح للمنظمات إمكانية إحداث تغييرات في البيئة المحيطة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائدة في السوق. أما المرونة القائمة على رد الفعل يمكن أن تكون (وقائية، استغلالية، تصحيحية)، فهي ذلك تتيح للمنظمة فرصة استغلال الفرص (استغلالية)، أو تجنب التهديدات (وقائية)، أو تخفيف الآثار السلبية الناتجة عن ظروف المخاطرة وعدم التأكد (تصحيحية).

وبالتالي يمكن وصف المرونة الاستراتيجية المبادرة "بالهجومية"، بينما غير المبادرة "دفاعية" المرونة المبادرة:

هي المرونة التي تتيح للمنظمة فرصة خلق المبادرة (إحداث التغيير) والتحكم بها.

### المرونة القائمة على رد الفعل:

هي المرونة التي تتيح للمنظمة التنبه إلى التقلبات المباغته والتكيف مع أي تغييرت في البيئة المحيطة.

### الاستغلالية:

ترقب المنظمة للمفرص ضمن مجال عملها، من أجل تقديم منتج أو خدمة تتلائم والتغيرات في طلب العملاء<sup>(١)</sup>.

### الوقائية:

قدرة المنظمة على تجنب الآثار الضارة المحتملة، والتي قد تظهر عندما تدخل في حالات شديدة الخطورة<sup>(٢)</sup>.

### التصحيحية:

قدرة المنظمة على القيام بأنشطة تعمل على إصلاح الأضرار التي سببتها الظروف السيئة، مما يسمح للمنظمة بالحفاظ على بقائها في ظل ظروف الأزمات<sup>(٣)</sup>.

---

(١) عبد الرحمن، نسرين "التعليم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية" - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية.

كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة عين شمس. (٢٠٠٩)

(٢) المرجع السابق.

(٣) المرجع السابق.

## اهداف المرونة الاستراتيجية

تعتبر الاهداف هي نقطة البداية والنهاية لأي نشاط إنساني فهي المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، فالمنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها، ذلك أن المنظمات تسعى إلى تحقيق اهداف وغايات معينة، يقوم بتحديد العاملون والادارة العليا.

وتتحدد رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية في ضوء نواتج تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة مقارنة بالبيانات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، وبناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يتم وضع الاستراتيجيات، وصياغة أهدافها العملية ومع الاهتمام المتزايد بالمرونة التنظيمية وأهميتها بدأت تظهر الدراسات التي تتناولها وتبحث في أثرها على المنظمات والعالمين فيها. ووفقاً لرأي لنا محمد منصور (٢٠٢٠م)، فإن هناك ثلاثة أسباب تدفع المنظمات لتكون مرنة<sup>(١)</sup>:

- ١- الاستجابة السريعة للتهديدات وتقليل الكلفة والإضرار.
- ٢- التعامل مع الاضطرابات للحد من الأضرار بسمعة المنظمة في السوق.
- ٣- مواجهة المنظمة لمخاطر أكثر يمكن السيطرة عليها من خلال جعل أجزاء المنظمة تعتمد على بعضها البعض، ونتيجة لما فرضته الظروف المعاصرة على المنظمات من الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية تطلب الأمر أن تكون المنظمات ذات مرونة عالية وتتمتع باللامركزية، وقدرات إبداعية ولديها الرغبة في إحداث تغيير بعيداً عن الروتين.

أصبح تحقيق المرونة الاستراتيجية مطلباً أساسياً لضمان نجاح المنظمات في بيئة العمل، حيث ترتبط المرونة بقدرة المنظمة على التكيف مع كافة التغيرات بنجاح. وتساهم المرونة الاستراتيجية في نجاح المنظمات من خلال الاهداف التالية:

- تمكين المنظمات من التحول بين البدائل الاستراتيجية المختلفة بكل سهولة، وبما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.
- مساعدة المنظمة علي نجاح تطبيق إدارة التغيير.

---

(١) لنا محمد منصور: "أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الأردنية للتمويل الأصغر"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، ٢٠٢٠م

- المساهمة في إعادة هيكلة المنظمة، وتطوير ادائها، وقدرتها التنافسية<sup>(١)</sup>.
- تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والمميزة لرغبات واحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار.
- مساعدة المنظمة على الدخول في اسواق جديدة، وعرض خدماتها ومنتجاتها بشكل أكثر فاعلية، وزيادة قيمة تلك الخدمات والمنتجات<sup>(٢)</sup>.
- المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطبيقها بنجاح<sup>(٣)</sup>.
- تعزيز قدرة المنظمة على ابتكار خدمات ومنتجات تميزها عن المنافسين<sup>(٤)</sup>.

### أهمية المرونة الاستراتيجية

يمكن توضيح أهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط التالية<sup>(٥)</sup>:

- إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.
- تعزيز قابلية المؤسسات وقدرتها على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المؤسسة سريعة الاستجابة لأي تغيير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة نمو المؤسسات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المؤسسة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع.

(١) بن احمد، آسية، معاشو، داني وعبد المجيد، الزين (٢٠١٨) أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، ١٠، ١٨٥-٢٢٥

(٢) عابد، هند (٢٠١٦) أثر المرونة الاستراتيجية 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 - غزة

(٣) إدريس، وائل والغالبي، طاهر (٢٠١٣) اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، ٣٣ (١)، ١٠٥٠-١٣٤

(٤) المحاسنة، محمد والشماسين، سالم (٢٠١٦) أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٢ (١)، ١٧٣-٢٠٣

(٥) عابد، مرجع سابق.



لقد بين<sup>(١)</sup> أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية لقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية جديدة نتيجة اسباب عديدة منها:

١- تمثل المرونة الاستراتيجية شرطاً أساسياً لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة بكفاءة وفاعلية.

٢- تشجيع المنظمة للعمل وفق منظور فلسفة إدارة التغيير مع الحرص على التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات.

٣- تعزيز قابلية المنظمات وقدرتها على الاستجابة للتغيير المستمر في حاجات ورغبات العملاء.

٤- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات علي زيادة القيمة المضافة لخدماتها المقدمة.

وفي ظل بيئة أعمال شديدة الاضطراب والتنافسية، ظهرت المرونة الاستراتيجية بوصفها أحد العناصر التي تعزز من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة خاصة عند تواجهه بيئة مضطربة<sup>(٢)</sup>، لذا فقد حظيت "المرونة" باهتمام كبير من الباحثين والممارسين في مجال الأعمال لأنها تظهر القدرة على الاستجابة والامتثال لمواقف جديدة أو متغيرة<sup>(٣)</sup> ان المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة لضرورة تحقيق ميزة تنافسية جديدة فهي تنطوي على وضع استراتيجيات تتناسب مع الواقع في البيئة التي تعمل فيها من ناحية السيولة والقدرة على التكيف وخفة الحركة والمصدقية والمتانة وقابلية المطاوعة والتقلب<sup>(٤)</sup>.

ويمكن تحديد أهمية المرونة الاستراتيجية عبر التركيز على النقاط التالية:

- (1) Yonggui, W., & Hing-Po Lo., (2004) Customer- Focused Performance and it's Key Resource Based Determinations: An Integrated Framework. Customer Relationship, Vol. (14), No. (2), p: 34-59. [https://www.researchgate.net/publication/235304812\\_Customer](https://www.researchgate.net/publication/235304812_Customer).
- (2) Gorondutse, A.H., Arshad, D. & Alshuaibi, A. S. (2020) "Driving sustainability in SMEs' performance: the effect of strategic flexibility", Journal of Strategy and Management, Vol.14, No.1, pp.64-81, <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2020-0064>.
- (3) Prommarat, P., Pratoom, K. & Muenthaisong, K. (2015) "A Conceptual Model of Strategic Organizational Flexibility Capability and Business Survival", Proceedings of the Academy of Strategic Management, Vol. 14, No. 2, 77-92.

(٤) الدهان، حنان مهدي شهيد (٢٠١٨) "الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال ابعاد هوفستيد الثقافية - دراسة تحليلية من جامعة كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (السادس عشر)، العدد (الرابع)، ١٦.

- ١- ان المرونة الاستراتيجية مهمة بشكل خاص في البيئة التنافسية الجديدة نظراً لأنها تضمن قدرات المنظمة في الاستجابة للمشكلات بسرعة، والتفكير في أنشطتها والاستراتيجيات، وتلبية المطالب البيئية بشكل أفضل<sup>(١)</sup>.
- ٢- التحسين المستمر للإجراءات الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وانظمة الاتصالات والثقافة التنظيمية والاستثمار الاستراتيجي بشكل كفوء<sup>(٢)</sup>.
- ٣- تتيح المرونة الاستراتيجية للمنظمة تعديل التغيير الداخلي والخارجي وتقليل تعرض المنظمة للتغيرات غير المتوقعة لضمان بقائها<sup>(٣)</sup>.
- ٤- عندما تمتلك المنظمات المرونة الاستراتيجية فهذا يعني انها تمتلك القدرة على الاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات، مما يعكس قدرتها الديناميكية<sup>(٤)</sup>.
- أدركت منظمات الأعمال اليوم أن أهمية المرونة الاستراتيجية تتبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المتغيرة. ومن خلال ذلك يمكننا تحديد أهمية المرونة الاستراتيجية والمتمثلة فيما يلي:
- إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد.
  - تعزيز قابلية المنظمات قدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها؛

- 
- (1) Escrig-Tena, A. B., Bou-Llusar, J. C., Beltán-Martín, I. & Roca-Puig, V. (2011) "Modelling the Implications of Quality Management Elements on Strategic Flexibility", *Advances in Decision Sciences*, Volume 2011, Article ID 694080, p.27, doi:10.1155/2011/694080.
- (٢) الغزالي، فاضل راضي عباس والكرعاوي، حسين علي والجبوري، علي عبود (٢٠١٨) "الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداوب الاستراتيجي لعملية الصلاح الإداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط دراسة تحليلية لآراء عينة من الفراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المثنى"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (١١)، العدد (٣٦)
- (3) Shahbandi, M. & Farro khshad, H. (2019) "Organizational Performance Measurement Based on Competitive Intelligence and Strategic Flexibility in the Food Industry: Kalleh Dairy Company in Iran Case Study", *Journal of Research in Marketing*, Vol. 11, No.1.
- (4) Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K. & Massis, A. D. (2020) "Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs", *Elservier, Journal of Business Research*, Vol. 130, p. 670-682, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>.

- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج، الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

وبالإضافة إلى ما سبق، تكمن أهمية المرونة الاستراتيجية في أنها توفر العديد من المزايا للمنظمات فإن المنظمات المرنة تتحول بسرعة من استراتيجية واحدة إلى أخرى، لذلك فإنها يمكن أن تدرك الإجراءات الاستراتيجية المختلفة في الساحة التنافسية، وأيضا تمكن المنظمات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل المنظمات تصبح أكثر استباقية، يمكن للمنظمات الاستباقية تحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية أفضل من المنظمات الأخرى، فإنها يمكنها أن تستفيد من الفرص في الوقت الذي تحمي نفسها ضد التهديدات البيئية، وبذلك فهي تسمح للمنظمة بالرد على الفرص عند ظهورها، سواء كانت علاقات العملاء، أو انتشار منتجات جديدة، أو علاقات شراكة جديدة في سلاسل التوريد وهكذا، كما أن المرونة العالية تسمح أيضا للمنظمات بالاستجابة بسرعة للتحركات الاستراتيجية من قبل المنافسين.

## المبحث الأول

### تخصيص الموارد بشكل فعال

بعد أن قمنا بتحديد الأهداف التشغيلية على كافة المجالات داخل المنشأة، وتحديد السياسات الإدارية التي تحدد القيود، والنطاق المفروض على الممارسة الإدارية أثناء تطبيق الاستراتيجية، فإن من الأمور المهمة التي يجب إنجازها أيضاً في حالة تطبيق الاستراتيجية: تخصيص الموارد، التخصيص الأمثل للموارد لأي منظمة:

## المطلب الأول

### أهمية تخصيص الموارد وأهم أنواعها

تظهر أهمية ذلك في أنه إذا تم التخصيص بشكل غير مناسب، فإنه من الصعوبة بمكان إنجاز إجراء صحيحي؛ وذلك لأنه بمجرد لتخصيص الموارد وتوزيعها على المجالات المختلفة يتم فقدها، كلها أو بعضها، ويصعب بعد ذلك استعادتها كما هي.

ولذلك يجب عند تخصيص الموارد أن يتم ربطها بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها، وفي ضوء السياسة العامة التي تحكمها. ويمكن تصنيف الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المرغوبة في أية منظمة إلى أربعة أنواع على الأقل، وهي<sup>(١)</sup>:

١- موارد مالية.

٢- موارد مادية.

٣- موارد بشرية.

٤- موارد تكنولوجية ومعرفية.

ولا يجب أن يتطرق إلى الذهن أنه بمجرد تخصيص الموارد فإن تطبيق الاستراتيجية سوف يتحقق بصورة تلقائية، فإن الأمر يظل في حاجة إلى هيكل تنظيمي مناسب لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة ملائمة الأسلوب الإداري للاستراتيجية المختارة.

#### أسباب عدم التخصيص الكفاء للموارد:

كثيراً ما يحدث أن يتم توزيع الموارد في كثير من المنظمات بصورة غير جيدة، نفتقر إلى الكفاءة، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، يمكن أن تنكر منها ما يأتي:

١- المبالغة والحرص الزائد على حماية الموارد والمحافظة عليها دون أن يمسه أحد، وكأن هذه الموارد قد تحولت في حد ذاتها إلى غاية، فيتم اقتنائها ليس لتسهيل وتنفيذ استراتيجية معينة وإنما لحراستها، وهذا ما يفسر ما يحدث في شركات كثيرة من حبس موارد تكنولوجية متقدمة، وعدم السماح باستخدامها؛ خوفاً عليها من التبدد أو العطل، وكأنها جاءت لتحبس في مكان أمين حتى تتقادم!!!

٢- المبالغة في تخصيص الموارد على أساس المعايير المالية قصيرة الأجل، وعدم الاهتمام بالمعايير طويلة الأجل..

٣- عدم وضوح وسلامة سياسات المنشأة..

٤- عدم نضج ووضوح أهداف المنشأة..

٥- التردد في تحمل المخاطر.

---

(١) دراسة عبد المولى، م. ع. ا.، & مصطفى على احمد. (٢٠٢١). تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

بالمنظمات. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، ١٦(٢)، ١٣٢-١٤٧

٦- عدم وجود المعلومات الكاملة لدى الإدارة العليا بالعمليات المختلفة التي تمكنها من تخصيص الموارد المناسبة بدقة في الوقت والمكان المناسب.

٧- كثيرا ما يحصل المديرون بالإدارة الوسطى والتنفيذية ما تم صياغته من استراتيجيات وأهداف وسياسات، ومن ثم لا يتحركون لطلب الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية على المستوى الذي يشغلونه، ويتحول اهتمامهم - مع الوقت - إلى التركيز على المشاغل اليومية الروتينية المتكررة.

## المطلب الثاني

### الإطار العام لعملية تخصيص الموارد

هناك من يرى أن المنهج الأفضل لتوزيع الموارد هو اتباع منهج التخصيص من أدنى لأعلى<sup>(١)</sup> وهناك من يرى أن إتباع منهج التخصيص من أعلى لأدنى هو الأنسب<sup>(٢)</sup> ولكن الأفضل هو ان يتم المزج بين المنهجين، وذلك من خلال قيام الإدارة العليا عند صياغة الاستراتيجية بربط الموارد المطلوبة للتنفيذ، من حيث المقدار، والوقت، والمكان الذي سوف تطلب فيه.

ثم يتم عمل نماذج رسمية لطلب تخصيص موارد يقوم المديرون في المستويات الإدارية الوسطى والمباشرة بملئها، وذكر المبرر الاستراتيجي لهذه الموارد، وعلاقتها بتنفيذ الاستراتيجية، وحتى تضمن الإدارة العليا تخصيص أقرب للكفاءة، فإن عليها أن تراعي التأكد من الأمور المنطقية التالية: -

- ١- التأكد من وجود المواد الكافية على مستوى المنظمة ككل.
- ٢- معرفة الصورة الفعلية لتوزيع الموارد على الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المنظمة.
- ٣- إعداد نموذج طلب موارد للقطاعات والأقسام والإدارات المختلفة، يراعى فيه ضرورة الربط بين الموارد المطلوبة ودورها في تطبيق الاستراتيجية، ودورها في تحقيق الأهداف التشغيلية التي سبق أن وافقت عليها الإدارة العليا.
- ٤- المقارنة بين ما يطلبه القطاع أو القسم من موارد، وبين ما لديه فعلا منها، بحيث يخصص للقسم الطالب ما يناسب حاجته الفعلية، في ضوء ما لديه فعلا من موارد حقيقية، وفي ظل الحاجة الموضوعية له، وبما يمكنه من تحقيق الأهداف التشغيلية المنوطة به لتطبيق استراتيجيات المنشأة.

(1) Brown, D.R. & Harvey D. (2006), "An Experiential Approach to Organization Development", 7th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey U.S.A .

(2) Emidia Vagnoni and Soheila Khoddami (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approaching a turbulent environment.

وهذه الخطوة تحاول الوصول إلى التحديد الأقرب إلى الدقة في عملية توزيع الموارد وتخصيصها لخطوة مهمة وأساسية لضمان التطبيق الفعال والكفاء للاستراتيجية.

**ما هو تعريف تخصيص الموارد؟**

**تخصيص الموارد (Resource Allocation):**

هو المفهوم العام الذي يقوم عليه علم الاقتصاد ومشكلة الندرة (Scarcity) ويُقصد به تحديد الاستخدام الأمثل لكل نوع من الموارد المتاحة؛ مثل القوى العاملة والموارد الطبيعية والوقت وغيرها، بطريقة تعظم المنفعة المحصلة منها.

نظراً لندرة الموارد ولا محدودية الاستخدامات والحاجات؛ ظهرت أهمية مفهوم تخصيص الموارد حيث يتم وضع كل حجم ونوع من الموارد باستخدامات معينة.

### **المطلب الثالث**

#### **طرق تخصيص الموارد في النظام الاقتصادي**

**يمكن تخصيص الموارد بطريقتين:**

الأولى من خلال مركزية النظام الاقتصادي؛ إذ تحدد الحكومة نوع الإنتاج وحجمه وطريقة توزيعه في مشاريعها كافةً واقتصادها ككل.

الثانية عبر عدم التدخل وترك التوازن الاقتصادي يحدث تلقائياً وفقاً للعرض والطلب.

عند تخصيص الموارد، يجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من التكاليف مثل التكلفة المحاسبية والتكلفة الاقتصادية وتكلفة الفرصة البديلة والتكاليف الأخرى للموارد والسلع والخدمات<sup>(١)</sup>.

**طرق تخصيص المواد حسب طبيعتها:**

- تخصيص مستمر للموارد: يشمل الموارد التي تُستخدم في العمليات اليومية.
- تخصيص الموارد لمرة واحدة: وتشمل الموارد التي لا تدخل يومياً في عملية الإنتاج بل تُستخدم في عملية ما لمرة واحدة.

---

(١) دراسة اسماعيل، ع. ف. م.، عمار فتحي موسى، هديب، & يوسف جاسر عويد. (٢٠٢٢). دور السعادة الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 38-1، (1) 14،

## أهمية تخصيص الموارد:

تتفقد عملية تخصيص الموارد عادةً في مرحلة التخطيط للمشروع وتتبع أهميتها من خلال مساهمتها في تحقيق النتائج التالية:

- خفض التكاليف.
- زيادة الطاقة الإنتاجية إلى الحد الأقصى.
- منح الموظفين إحساساً بالثقة ورفع معنوياتهم.
- كسب رضا العميل بسهولة.

## نصائح لتخصيص الموارد

يمكن أن يساعد اتباع بعض النصائح على تحقيق أقصى استفادة من عملية تخصيص الموارد وتتمثل في التالي:

- التحديد الواضح لنطاق المشروع (هل يُعد مشروعاً ضخماً أم صغيراً؟) والفترة الزمنية المطلوبة لتنفيذ المشروع (طويلة أم قصيرة؟).
- تُقسم الموارد إلى موارد متاحة في الوقت الحالي وموارد يُتوقع أن يحتاجها المشروع - مباشرة العمل بالمشروع وعدم تأجيل التنفيذ بسبب احتمالية ظهور تحديات أمام تأمين الموارد، وفي المقابل يجب أن تكون مستعداً للتعامل مع أي تحدٍ يظهر.
- متابعة حالة الموارد
- عدم الإفراط في تخصيص الموارد فقد تكون له نتائج سلبية كإرهاق فريق العمل

## ما دور الأسعار في تخصيص الموارد؟

تُعد الأسعار بمثابة مؤشر لعملية تخصيص الموارد، فمثلاً إذا كانت أسعار العقارات مرتفعة والطلب عليها يزيد فإن الشركات ستخصص المزيد من الموارد من أجل تنفيذ مشاريع عقارية أكثر<sup>(١)</sup>.

## أدوات تخصيص الموارد:

يوجد العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في المساعدة على عملية تخصيص الموارد

ومنها:

---

(١) دراسة هيبية، م. ح. إ. ه.، & مروة حسام إسماعيل هيبية. (٢٠٢٣). تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي. مجلة العلوم التربوية كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، ٦(١)،

- الرسم البياني لتوزيع الموارد (Resource Histogram):  
هو مخطط شريطي يُستخدم لتحديد الوقت اللازم للعمل على مورد معين خلال فترة زمنية محددة مسبقاً، وقد يحتوي أيضاً على ميزة المقارنة بين الموارد.
- مصفوفة توزيع المسؤوليات (Responsibility Assignment Matrix. RAM):  
تُسمى أيضاً "مصفوفة راسي RACI Matrix" وتُستخدم في إدارة المشاريع لتحديد مهام كل فرد والإنجازات المتوقعة منه؛ ما يساعد على تحديد الأدوار وتقليل الارتباك وبالتالي زيادة كفاءة المشروع ككل.
- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (The BCG Matrix):  
يُطلق عليها أيضاً اسم "مصفوفة النمو والمشاركة"، وهي نموذج أو إطار عمل يقوم على تحليل المنتجات والخدمات من خلال تحليل دورة حياتها؛ ما يساعد الشركات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند تخصيص مواردها.

### فهم تخصيص الموارد:

يُعد تعريف تخصيص الموارد بمثابة الإجراءات المُتبعة لتعيين وجدولة الأصول التي تدعم أهداف فريقك على نحوٍ فعال، واختيار أفضل الموارد المتاحة لمشاريعك. ويمكنك من هنا إدارة الموارد وتعظيمها طوال مدة العمل حتى تتجنب الاستخدام الناقص أو الزائد لموظفيك.

وتُعرف الموارد أيضاً باسم إدارة الموارد، وهي استثمار كبير ويجب استخدامها بشكلٍ صحيح لتحقيق الربحية والاستدامة. ومن خلال تخصيص الموارد، فإنك تضمن لك ولفريقك الحصول على كل ما تحتاجون إليه وقت حاجتكم إليه<sup>(١)</sup>.

(١) محمود، الرميدي، & بسام. (٢٠١٩). الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، ٣(٢)، ٤١-١٨



## المطلب الرابع

### الخطوات الست لتخصيص الموارد

ثمة ست خطوات ستحتاج إلى إتمامها لنجاح تنفيذ تخصيص الموارد.

#### ١ - إنشاء مخطط زمني للمشروع.

وباستخدام مهارات إدارة المشروع، ستبدأ بنقسيم المشروع إلى مراحل وإنشاء مهام فردية في تلك المراحل. وبعد ذلك، ستدير تلك المراحل، بدلاً من إدارة المشروع ككل. كما أنك ستقدر طول كل مرحلة من خلال تحديد المهام الرئيسية التي ستحتاج إلى إنجازها في كل مرحلة إلى جانب معرفة معالمها الرئيسية. وبمجرد تكوين الصورة بالكامل، ستبدأ بتعيين المهام والمراحل والمعاليم الرئيسية لإنشاء مخطط زمني للمشروع.

#### ٢ - تحديد الموارد والموازنة الهامة بدقة

يُعد تخصيص الموارد جزءًا لا يتجزأ من تلك العملية لأنه سيتم تخصيص الموارد اللازمة لكل مهمة وستتم إدارة تلك الموارد في حدود المهمة. وبمجرد الانتهاء من الجدول الزمني، ستكون بحاجة إلى تحديد الموارد اللازمة لإتمام كل مهمة<sup>(١)</sup>.

وسيكون لكل مشروع مجموعته الخاصة من الموارد الضرورية وسوف تختلف من مشروع إلى

آخر. وفيما يلي أنواع الموارد:

الأفراد: أي زملاء في الفريق يساهمون بالعمل في المشروع

المعدات: أي أنواع من الأدوات أو البرمجيات التي ستحتاجها لإنتاج الموارد بدءًا من مرحلة التفكير

وحتى تسليم المشروع. ويُرجى التأكد كذلك من مراعاة حاجة المعدات المتخصصة إلى

الاستثمار الكبير في الوقت والمال.

المواد: العناصر الاستهلاكية التي ستحتاجها - ويشمل ذلك عناصر مثل اللوازم المكتبية والغاز

الذي تحتاجه سيارتك.

المرافق: المباني ومساحات العمل التي يمكن لفريقك العمل بها.

الموازنة: الأموال التي ستحتاجها لشراء أي مورد من الموارد المذكورة أعلاه.

---

(١) النجار، فايز جمعه صالح (٢٠٢٠) بعنوان "الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استثمارية الأعمال دراسة حالة في امانة

عمان"

أثناء إدارتك لمشروعك وموازنته اللاحقة، ستعمل على تتبع النفقات ضمن حدود محاسبة المشروع للبقاء على اطلاع دائم وضمان عدم إنفاق أموال أكثر مما هو مخصص لكل مهمة.

### ٣- تعيين الموارد المتوفرة.

أنت الآن بحاجة إلى البحث عن الموارد وطلبها للوفاء بالمواعيد النهائية. ويشمل ذلك كل شيء من جمع المعدات واللوازم، إلى جانب العثور على أعضاء الفريق المتاحين للعمل. وفي حين يُسمح لتلك الموارد بالعمل في مشاريع متعددة في وقتٍ واحد، إلا أنه يجب أن تكون مدركاً لإمكاناتها.

### ٤- تعيين الموارد وتخصيصها.

بعد العثور على الموارد، ستكون بحاجة إلى إضافتها إلى المشروع. ورجاءً التأكد من التخطيط لأي تحديات قد تؤخر إتمام المشروع ويمكن أن تتراوح تلك التحديات بدءاً من مشكلات البرمجيات مروراً بتغييرات أصحاب المصلحة وصولاً إلى تحولات الأولوية التنظيمية. وفيما يلي بعض التحديات الشائعة التي قد يواجهها فريقك في محاولة تسليم مشروع في الوقت المحدد<sup>(١)</sup>:

- توفر المورد.

- التغييرات ضمن نطاق المشروع.

- الاختلافات في الموقع والمناطق الزمنية.

- تأخيرات العمليات والمهام.

في حين يكون لبعض تلك التحديات تأثير أكبر من غيرها، إلا أن كل تلك التحديات يمكن أن تبطئ تسليم المشروع. ولكن لحسن الحظ بالنسبة للعديد من التحديات، سيكون لديك كامل الاختيار في تحديد خطط الطوارئ والتخطيط لها والأساليب المقابلة لتطبيقها مسبقاً في حالة حدوث أي تحديات أثناء مشروعك.

### ٥- تتبع الجدول الزمني للمشروع

قد يبدو الأمر بسيطاً، ولكن يمكن لأي تغيير أن يؤثر على الجدول الزمني لمشروعك بالكامل بدءاً من تلك المرحلة فصاعداً، لذا تأكد من تخصيص وقتك وفقاً لذلك. وانتبه للآتي:

- أعضاء الفريق المرهقين والمستخدمين بشكل مفرط.

- الإجازات غير المخطط لها أو الإجازات المرضية.

(١) القرشي، ياسر شاكر ياسر (٢٠١٧) "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام"، جامعة القادسية، العراق

- المهام المتأخرة التي ستؤدي إلى حدوث تأخيرات كبيرة في المهام التابعة.
- التغييرات الطارئة على أهداف العمل وغاياته.

#### ٦- اختيار أسلوب للتعامل مع العقبات

نادراً ما تنجح في تنفيذ كل مهمة عند التخطيط لها في الأصل وإنهاء المشروع في التواريخ المحددة<sup>(١)</sup>.

واعتماداً على تاريخ تسليم مشروعك، قد تتمتع ببعض المرونة عندما يمكنك إنهاء مهام معينة. وثمة طريقتان يمكنك استخدامهما إذا وجدت نفسك متأخراً عن الجدول الزمني، وهما:

#### - تدرج الموارد وتسوية الموارد.

تعمل تسوية الموارد على نحو جيد عندما يكون لديك موارد محدودة أو مشتركة، ولكن يتوفر أمامك خيار تمديد الجدول الزمني. ويُعد تدرج الموارد هو الحل الأفضل لتحسين الموارد المتاحة لديك، غير أنه يوجد موعد نهائي لا يمكن تمديده.

يعتمد اختيار الأسلوب الأفضل على مدى مرونة جدولك الزمني. وأياً كان الأسلوب الذي تختاره، فأنت بحاجة إلى التأكد من مرونة أداة الإدارة لديك بنفس قدر تمتعك بها<sup>(٢)</sup>.

---

(١) الالمعي، علي بن عبد الهادي (٢٠٢٠) "الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة

التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية"

(٢) رضوان طارق (٢٠١٤) "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات

في مصر، مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا

## الخاتمة

### النتائج:

يُعد تعريف تخصيص الموارد بمثابة الإجراءات المُتبعة لتعيين وجدولة الأصول التي تدعم أهداف فريقك على نحوٍ فعال، واختيار أفضل الموارد المتاحة لمشاريعك. ويمكنك من هنا إدارة الموارد وتعظيمها طوال مدة العمل حتى تتجنب الاستخدام الناقص أو الزائد لموظفيك.

نادراً ما تنجح في تنفيذ كل مهمة عند التخطيط لها في الأصل وإنهاء المشروع في التواريخ

### المحددة

### التوصيات

نظراً لندرة الموارد ولا محدودية الاستخدامات والحاجات؛ ظهرت أهمية مفهوم تخصيص الموارد حيث يتم وضع كل حجم ونوع من الموارد باستخدامات معينة و هنا يوصي الباحث بضرورة التنمية في هذا الأمر.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إدريس، وائل والغالبي، طاهر (٢٠١٣) اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، المجلة العربية للإدارة
- ٢- الالمعي، علي بن عبد الهادي (٢٠٢٠) "الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية"
- ٣- البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبید الجبوري (٢٠١٥) "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية- دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١)
- ٤- بن احمد، آسية، معاشو، داني وعبد المجيد، الزين (٢٠١٨) أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية،
- ٥- دراسة اسماعيل، ع. ف. م.، عمار فتحي موسى، هديب، & يوسف جاسر عويد. (٢٠٢٢). دور السعادة الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية
- ٦- دراسة عبد المولى، م. ع. ا.، & مصطفى على احمد. (٢٠٢١). تطوير الأداء المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية،
- ٧- دراسة هيبه، م. ح. ا. ه.، & مروة حسام إسماعيل هيبه. (٢٠٢٣). تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي. مجلة العلوم التربوية كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي
- ٨- الدهان، حنان مهدي شهيد (٢٠١٨) "الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال ابعاد هوفستيد الثقافية - دراسة تحليلية من جامعة كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (السادس عشر)، العدد (الرابع)، ١٦.
- ٩- رضوان طارق (٢٠١٤) "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل: جامعة طنطا

- ١٠- الزامل، مها (٢٠٢١) المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية، مجلة التربية (الازهر) مجلة علمية محكمة للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، المجلد (٤٠)، العدد (١٩٠)، القاهرة.
- ١١- عابد، هند (٢٠١٦) أثر المرونة الاستراتيجية 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 - غزة
- ١٢- عبد الرحمن، نسرين "التعليم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية" - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية. كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة عين شمس. (٢٠٠٩)
- ١٣- العنزي، فهد عواد عابر. (٢٠١٤). "أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية". رسالة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن
- ١٤- الغزالي، فاضل راضي عباس والكرعاوي، حسين علي والجبوري، علي عبود (٢٠١٨) "الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الصلاح الإداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط دراسة تحليلية لآراء عينة من الفراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المثنى"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (١١)، العدد (٣٦)
- ١٥- القرشي، ياسر شاكر ياسر (٢٠١٧) "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام"، جامعة القادسية، العراق
- ١٦- لاح نيوف، (٢٠١١م)، مدخل إلى التفكير الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية.
- ١٧- لينا محمد منصور: "أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الأردنية للتمويل الأصغر"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، ٢٠٢٠م
- ١٨- المحاسنة، محمد والشماسين، سالم (٢٠١٦) أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث،

- ١٩- محمود، الرميدي، & بسام. (٢٠١٩). الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الإستراتيجية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات
- ٢٠- المطيري، محمد أعجمي، (٢٠١٦م)، أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ال بيت، كلية الإدارة والاقتصاد، الأردن.
- ٢١- النجار، فايز جمعه صالح (٢٠٢٠) بعنوان "الذكاء الاستراتيجي وأثره في ادارة استمرارية الأعمال دراسة حالة في امانة عمان"
- ٢٢- الياسري أكرم، عواد الخالدي، بشار الحميري، (٢٠١٤م)، أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي
- ٢٣- يحيى، بسمة وليد الشيخ، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية (٢٠١٠ - ١٧). عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Brown, D.R. & Harvey D. (2006),"An Experiential Approach to Organization Development", 7th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey U.S.A .
- 2- Emidia Vagnoni and Soheila Khoddami (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approaching a turbulent environment.
- 3- Escrig-Tena, A. B., Bou-Llusar, J. C., Beltán-Martín, I. & Roca-Puig, V. (2011) "Modelling the Implications of Quality Management Elements on Strategic Flexibility", Advances in Decision Sciences, Volume 2011, Article ID 694080, p.27, doi:10.1155/2011/694080.
- 4- Gorondutse, A.H., Arshad, D. & Alshuaibi, A. S. (2020) "Driving sustainability in SMEs' performance: the effect of strategic flexibility", Journal of Strategy and Management, Vol.14, No.1, <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2020-0064>.
- 5- HITT, M, KEATS, B., and DEMARIE, S. "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive

- advantage in the 21st century”, Academy of Management Executive, 1998,
- 6- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K. & Massis, A. D. (2020) “Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs”, Elsevier, Journal of Business Research, Vol. 130, p. 670-682, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>.
  - 7- Prommarat, P., Pratoon, K. & Muenthaisong, K. (2015) “A Conceptual Model of Strategic Organizational Flexibility Capability and Business Survival”, Proceedings of the Academy of Strategic Management, Vol. 14, No. 2,
  - 8- Shahbandi, M. & Farro khshad, H. (2019) “Organizational Performance Measurement Based on Competitive Intelligence and Strategic Flexibility in the Food Industry: Kalleh Dairy Company in Iran Case Study”, Journal of Research in Marketing, Vol. 11, No.1.
  - 9- VOOLA, R, MUTHALY, S,” Strategic Flexibility And Organizational Performance: The Mediating Effects Of Total Market Orientation”. Anzmac 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation.2005, 117-125.
  - 10- Yonggui, W., & Hing-Po Lo., (2004) Customer- Focused Performance and it’s Key Resource Based Determinations: An Integrated Framework. Customer Relationship, Vol. (14), No. (2),. [https://www.researchgate.net/publication/235304812\\_Customer](https://www.researchgate.net/publication/235304812_Customer).
  - 11- Zhang L, K.O. Lee K.O, Banerjee P, (2002), Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning Systems Implementation Success in China, Proceedings of the 36<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences,