

اثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية : دراسة ميدانية هانم إبراهيم محمد إبراهيم

الملخص:

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية فى شركات التأمين المصرية داخل جمهورية مصر العربية .

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبيانة تكونت من (٥٠) فقرة وذلك لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة التى تكونت من المديرين العاملين بالادارة العليا والوسطى، فى شركات التأمين المصرية محل الدراسة ، وتم توزيع (٣١٣) استبياناه صالحة للتحليل الاحصائى على عينة الدراسة وفى ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بإستخدام الاختبارات الاحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها :- يوجد تاثير ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية داخل القطاع محل الدراسة .وكانت من اهم النتائج ضرورة إعتداد المرونة الاستراتيجية فى شركات التأمين محل الدراسة كمنهج وممارسة، ويمكن الوصول الى ذلك من خلال تطوير البنية التحتية (البشرية التقنية) للشركات بالشكل الذى يجعلها قادرة على إستيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.

الكلمات الافتتاحية : المرونة الاستراتيجية ، مرونة الموارد ، المرونة التنافسية ، جودة القرارات الاستراتيجية ، الاستثنائية ،الاستمرارية ،التوجيهية .

Abstract:

The study aimed to reveal the effect of strategic flexibility as a mediator between the quality of strategic decisions in Egyptian achieve the objective of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (50) paragraphs to collect the preliminary data from the sample of the study which consisted of the managers working in the senior and middle management in the Egyptian and foreign insurance companies in the study, and distributed (313) questionnaire valid for statistical). In the light of this, data collection and analysis and hypothesis testing were performed using statistical tests by conducting multiple regression analysis. The study found the following results: -

There is a statistically significant impact of environmental uncertainty on the quality of strategic decisions in the presence of strategic flexibility within the sector under study. The most important results are the need to adopt strategic flexibility in the insurance companies in the method of study and practice, through the development of human infrastructure (technical) companies in a way that makes it able to absorb changes in the general environment and the market, especially and speed of dealing with them.

key words: strategic flexibility, resource flexibility, competitive flexibility, quality of strategic decisions, exceptional, continuity, guidance.

تمهيد:

إن المنظمة تعمل كنظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، حيث تتألف البيئة من مجموعة العوامل والقوى الاجتماعية والسياسية والتشريعية والاقتصادية ، وحتى تتمكن المنظمة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من المتغيرات ، ايقنت ان تكون متيقظة وذات تحسن مستمر للفرص في البيئة الخارجية، والتي اصبحت تشكل تحديات حقيقة يتحتم علي الشركة مواجهتها بفاعلية ، من خلال عملية صنع القرار داخل المنظمة ، ولكن قد لا يقود كل قرار يتخذ بالضرورة الى القضاء على تحدى معين او حل مشكلة محده ، لذا وجب السعى الى صنع قرارات تتميز بالجودة والفعالية بحيث يكون القرار موجه لحل مشكلة بعينها ويكون موصوف بالدقة مع كونة قابل للتطبيق على ارض الواقع .

ولتحقيق ذلك لا يكفي ان تقوم المنظمة بإجراء عمليات مسح مستمرة لمجمل العوامل البيئية التي تؤثر على أدائها وتنافسيتها، وإنما ينبغي عليها ان تطور القدرة على الاستجابة لها من خلال تعزيز مرونتها الاستراتيجية وتطوير مواردها وإمكانيتها بشكل يمكنها من استغلال الفرص المتاحة الاستغلال الامثل وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة .

حيث تساعد المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility، على زيادة قدرة منظمات الاعمال على الاستجابة للمتطلبات البيئية التنافسية المتغيرة والمتجانسة، واعتبارها شرطاً أساسياً لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة المتغيرات البيئية الهامة، والسريعة في ظل حالة عدم التأكد البيئي وتمكينها من إدارة انشطاتها واتخاذ قراراتها بكفاءة وفاعلية في ظل ظروف المنافسة الحادة، وتحقق منظمات الاعمال من خلال المرونة جانب المبادرة واعادة تعريف عدم التأكد البيئي في الاسواق وجعله نقطة قوة في قدراتها التنافسية واتخاذ قراراتها الاستراتيجية .

ومما سبق نلاحظ إن الكثير من منظمات الأعمال تحتاج الى تبنى تطبيق مفهوم المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility باعتبارها أحد الاستراتيجيات

الأساسية، وكأسلوب لزيادة جودة القرارات الاستثنائية داخل شركات التأمين المصرية محل الدراسة .

أولاً: الدراسات السابقة:

[١] دراسة (Hilhorst & Heck, 2007).

بعنوان: المرونة الاستراتيجية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: دراسة حالة".
استهدفت تحديد مدى حاجة الشركات للمرونة الاستراتيجية في المستوى التنظيمي الذي يتطلب أنواع مختلفة من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدعم المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية.

وتم تطبيق الدراسة مديري الشركات الصناعية بـ ٣١١ شركة، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي من خلال استبيانة تم تطويرها بالاعتماد على نخبة من الباحثين في نفس مجال متغيرات الدراسة المبحوثة، ولتحقيق ذلك تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية ابرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار.

وكانت من اهم نتائج الدراسة: يجب تبني مفهوم المرونة الاستراتيجية في جميع المستويات التنظيمية في مختلف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

[٢] دراسة (Javalgi, Thomas & Amit, 2007).

بعنوان: تأثير التوجه نحو السوق، المرونة الاستراتيجية والاداء على مقدمى الخدمات.

واستهدفت التعرف على الاثار المرتبة على مقدمى الخدمات الذين يتبنون التوجه نحو السوق والمرونة الاستراتيجية في تحسين الاداء مما يحقق ميزة تنافسية عالية، ولقد قامت الدراسة بعمل نموذج يوفر اطار يوضح التكامل في التوجه نحو السوق والمرونة الاستراتيجية لتحسين في اداء الخدمة وتحقيق التميز التنافسي.

وكانت من اهم نتائج الدراسة: اهمية تطوير التوجه نحو السوق للوصول الى مستوى على من العلاقة مع العملاء وزيادة الرضا والولاء، كما اكدت الدراسة على

التركيز على المرونة الاستراتيجية من اجل تعزيز الاداء المالى، والاداء الاستراتيجي مما يحقق ميزة تنافسية عالية.
[3] دراسة: (العوادة، ٢٠٠٧).

بعنوان "اثر المرونة الاستراتيجية على اداء الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي".

هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على تأثير المرونة على اداء الشركات من خلال ثلاث ابعاد للمرونة الاستراتيجية هي: مرونة السوق، والمرونة الانتاج، والمرونة التنافسية، واربعة ابعاد للاداء الكلى هي: الاداء المالى، والتصميم والهندسة وفقا لمتطلبات الزبون، وكفاءة العمليات الانتاجية، والتعلم والابداع، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (٤٧) شركة. اما عينة الدراسة: فقد تكونت من (١٠١) من اعضاء الادارة العليا، ومن الادارة الوسطى في كل الشركات الصناعية المساهمة العامة، العاملة في السوق الدولي. والمدرجة في بورصة عمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة الاربعة الابعاد الخاصة بالمرونة الاستراتيجية وابعاد الاداء المالى، ولتحقيق ذلك لجاء الباحث الى العديد من الاساليب الاحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطى المتعدد.

ولقد توصلت الدراسة: الى العديد من النتائج ابرزها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء الكلى واطهرت الدراسة قوة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية، كما اثبتت الدراسة وجود اثر ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء الكلى.

[٤] دراسة (Dibrell, Down and Bull 2007).

بعنوان "التخطيط والمرونة الاستراتيجية واداء الشركة: والدور المعدل في البيئة الدينامية".

الهدف من الدراسة: التعرف على دور المرونة فى عملية التكيف البيئى فى ظل التخطيط الاستراتيجى مما يساعد على تحسين الاداء، ولقد اجريت الدراسة على عدد من الدول فى اوروبا، واسيا، وامريكا الشمالية
تكونت عينة الدراسة: من مديرى الشركات الصناعية بلغ عددها (٤٢٣) شركة، واستخدم الباحثين المنهج الوصفى المسحى من خلال استبيانة تم تطويرها بالاعتماد على نخبة من الباحثين فى نفس مجال متغيرات الدراسة المبحوثة، ولتحقيق ذلك تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية ابرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار.

وكانت من اهم نتائج الدراسة: يجب تبنى مفهوم المرونة الاستراتيجية فى جميع المستويات، وجود علاقة ايجابية بين استراتيجية المرونة والتخطيط واداء الشركات بغض النظر عن مستوى ديناميكية البيئة.
[٥] دراسة (الغانم، ٢٠١١).

بعنوان: "اثر التوجة الريادى والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجى التدريجى: بالتطبيق على شركات الطيران الكويتية".

هدفت هذه الدراسة الى: بيان اثر التوجة الريادى والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجى التدريجى فى شركات الطيران الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيانة شملت (٢٦) فقرة لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة المكونة من (٧٨) مفردة. وفى ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق اهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الارتباط التشابكى، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضيتها.

توصلت الدراسة الى: وجود اثر مشترك ذى دلالة احصائية للعلاقة بين التوجة الريادى والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجى التدريجى فى شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \infty$).

[٦] دراسة (Reid,eta,٢٠٠٧).

بعنوان "دور نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرارات ودور المكتبة الاليكترونية بالتطبيق على القطاع المصرفى البريطانى".

هدفت الدراسة الى: توضيح دور وقيمة المعلومات على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاضافة الى دور المكتبة الاليكترونية داخل البنك البريطانى. ولقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على نوعين من البنوك، بنوك تملك مكتبة ليكترونية بداخلها وبنوك اخرى لا يوجد بها مكاتب اليكترونية.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها:

■ ان نسبة ٩٤% من المديرين يرون ان المعلومات تؤدي الى تحسين القرارات المتخذة.

■ ان نسبة ٧٥% من المديرين يؤكدون ان المكتبة توفر لهم الكثير من المعلومات التى تساعدهم على اتخاذ القرارات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

[٧] دراسة (الكنانى، ٢٠٠٨).

بعنوان: "اثر نظم المعلومات الحديثة على عملية صنع القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على قطاع المصارف العربية والاجنبية".

هدفت الدراسة الى: تحديد اثر التطورات والاتجاهات الحديثة لنظم المعلومات وواقع تبنى المديرين الرئيسيون (المدرء العامون، ونوابهم ومساعديهم ومدراء الاقسام) فى المصارف قيد البحث لهذة النظم وأثرها فى دعم عملية صناعة القرارات المالية. اقترحت الدراسة نموذجاً لاختبار العلاقات بين عناصر مستوى نظم المعلومات الحديثة وما بين عملية صناعة القرارات المالية وفقاً لمراحلها المختلفة. ولقد اعتمد الباحث على البيانات التى جمعت من خلال الاستبيانة التى تم توزيعها على (٧) مصارف عربية واجنبية فى الاردن، وتم إجراء التحليل على (١٢٥) استبيانة الموزعة والصالحة لجمع البيانات المطلوبة.

ولقد توصلت الدراسة الى: هناك مشاكل تواجه عملية تطبيق نظم المعلومات الحديثة خصوصاً الاستفادة من مزايا إدخال تقنيات التكنولوجيا الحديثة والسريعة من

دعم عملية صنع القرارات المالية. لم تركز المصارف قيد الدراسة على الاستخدمات المثلى لنظم دعم القرار والنظم الخبيرة نتيجة عدم الثقة بها، وهو ما اتفق مع ما توصلت اليه بعض الدراسات ذات الصلة.

[٨] دراسة (Ali&Talib'2010)

بعنوان: "المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية".

تهدف الدراسة الى: تحديد علاقة الارتباط بين المعرفة السوقية وابعادها ومؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، كما تهدف الدراسة الى تحديد علاقة الاثر بين المعرفة السوقية وابعادها ومؤشرات فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

ومن اهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين معرفة الزبون وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية وفاعلية القرارات الاستراتيجية، وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين المعرفة التنافسية وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

[٩] دراسة (Al-Samarrai,2012).

بعنوان: "عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية".

تهدف الدراسة الى: بيان عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي في الشركة وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

وكانت من اهم النتائج: ان استخدام عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي يجنب المنظمة تحمل اعباء جهود إضافية إضاعة الوقت نتيجة لجمع بيانات لا علاقة لها بالقرار.

كما يتضح من اجابات عينة البحث ان مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي غير متبلور بشكل كامل لدى البعض منهم ويتم الخلط بينه وبين نظام المعلومات الادارية، وهذا ينعكس على قدرة الشركة على المنافسة في بيئتها.

[١٠] دراسة (Kazim,2013).

بعنوان: "اثر استخدام المعرفة الكمية في عملية صنع القرار الاستراتيجي في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني".

تهدف الدراسة الى: التعرف على مستوى العلاقة ما بين المعرفة الكمية المتبعة في عملية صنع القرار الاستراتيجي والوقوف على الادوات التي تستخدمها الادارة في الاعتماد على التفكير المسنود بالأساليب الكمية في صنع القرار الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة الى أن الاعتماد على التفكير المسنود بالأساليب الكمية في صنع القرار الاستراتيجي، كما اوضحت الدراسة ان الخبرة في استخدام أدوات الأساليب الكمية لها الدور الأكبر في صنع القرارات الاستراتيجية الصائبة، كما إن معظم مدراء عينة البحث متفقون في الرأي حول أهمية المعلومات الموجود في المنظمة وهاكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة يمكن بلورة مشكلة الدراسة في عدم وجود إستراتيجية مرنة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الشركات محل الدراسة. وايضا عدم إدراك هذه الشركات للمخاطر التي قد تحدث نتيجة اتخاذ قرارات غير جيدة، مما قد يؤدي إلى ضعف الاداء بهذه الشركات محل الدراسة بدوره يؤدي الى تحقيق خسائر عالية. الى جانب عدم ادراك المسؤولين بالشركات محل الدراسة بأهمية المرونة الاستراتيجية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات الاستثنائية.ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

١- ما هو اثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها على جودة القرارات الإستثنائية بالشركات محل الدراسة؟.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

١ - الأهمية العلمية:

- ندرة الدراسات والبحوث المصرية التي تناولت، المرونة الاستراتيجية -على حد علم الباحثة-.
- لقد أصبحت المرونة الاستراتيجية ضرورة لاي منظمة فى ظل التطورات المتلاحقة، لذلك يجب الاهتمام بها واخذها فى الاعتبار فى التخطيط الاستراتيجى للمنظمة لتجنب المنظمة العديد من المخاطر المستقبلية.
- اهمية نتائج الدراسة التى توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والتى بدورها تساعد المنظمة فى اكتشاف الجوانب السلبية والايجابية فى الاداء وتصحيح المسار.

٢ - الأهمية التطبيقية:

الدور الهام لقطاع التأمين فى المساهمة فى تمويل المشروعات المختلفة ومدى اهمية ان تظل شركات التأمين قادرة على مواجهة التحديات المختلفة التى تواجهه ، وذلك حتى تظل قادرة على القيام بدورها الهام فى إحداث التنمية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسى الى التعرف على اثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية ، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية :-

- ١- بيان الاثر المحتمل للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على جودة القرارات الاستثنائية داخل المنظمة محل الدراسة.
- ٢- تحديد مدى تأثير مرونة الموارد ، على جودة القرارات الاستثنائية فى المنظمة محل الدراسة.
- ٣- تحديد مدى تأثير المرونة التنافسية ، على جودة القرارات الاستثنائية بمتغيرتها فى المنظمة محل الدراسة.

خامساً: الإطار النظري :

١ - مفهوم المرونة وابعادها:

لا يتوافر في الادبيات تعريف متفق عليه لمفهوم المرونة، بسبب صعوبة إيجاد تصور موحد للمفهوم. ولكن ثمة تعاريف للمرونة اشتقت من تعاريف عامة، ظهرت وطبقت في علوم اخرى كعلم البيولوجي، وعلم الانثروبولوجي، ثم دخلت في العلوم الادارية مباشرة كمداخل عملياتية واستراتيجية، الا انها جميعا تركز على كونها سمة للمنظمة تعكس مدى تمكنها من التغيير (DeToni&Tonchia,2005). وتشير المرونة: **Flexibility** بشكل عام الى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد، والتكيف مع متغيراتها (VonBertalanffy,2005) اما (Correa,2004) فيرى أن المرونة سمة مميزة للمنظمة، تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الادارية وبين عوامل بيئتها الخارجية.

ولقد اهتم (Dixon, 2009) بالمرونة وربطها بالابعاد الاتية:

- ١- **النوعية:** وتشمل المرونة المادية والتي تشير الى المقدرة على التعامل مع المواد، ومرونة المخرجات والتي تبين المقدرة على عمل منتجات بنوعيات مختلفة.
- ٢- **المنتج:** وتشمل مرونة المنتج الجديد والتي تشير الى المقدرة على تقديم منتجات جديدة بشكل سريع وبكف منخفضة، ومرونة التعديل.
- ٣- **الخدمة:** وتشمل مرونة التسليم، ومرونة الحجم، ومرونة المزيج.
- ٤- **الكلفة:** وتشمل مرونة العامل اى المقدرة على تغيير مزيج المواد، والجهد وراس المال المستخدم في الانتاج.

٢- مفهوم المرونة الاستراتيجية: **Concept of Strategic Flexibility.**

عُرفت المرونة الاستراتيجية على انها قابلية المنظمة لتحديد التغييرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة وإستجابات سريعة لهذه التغييرات. إذا إن قدرة المنظمة على تفعيل حالة المرونة الاستراتيجية يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار، في المرحلة الاولى يتم

تفعيل القابليات مع الاخذ في الاعتبار التغذية العكسية السلبية، وفي المرحلة الثانية، يتم تفعيل قابلية تقييم للبيانات السلبية بطريقة موضوعية، اما في المرحلة الاخيرة فإنها تمثل مباردة لاكمال عملية التغيير بالوقت المحدد حتى لو كانت مواجهة حالات عدم التأكد البيئي (Sjimiz; & Hitt.2004)

كما تم التأكيد على أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشابهة لمفهوم القدرات Capabilities والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، اي أن المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر (Shimizn & Hitt) تحمل وجهتي نظر وهما:

١- المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية: Externally، ومضمونها أن التغييرات في بيئة عمل المنظمة يتطلب من المنظمات إعادة تقييم Reassessment الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية، وهو ما يؤثر أن البدائل الاستراتيجية قد تم بنائها بالاعتماد على كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في تلك البيئة.

٢- المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية: internally، وفيها المرونة الاستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاث مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالى، والتوجه التنظيمى High Level- Organizational Direction، والمستوى المتوسط، الهيكل التنظيمى Medium Level- Organizational Structure، والمستوى المنخفض، والعمليات التنظيمية Low Level- Organizational Operations.

ويرى (Zhang, 2005). إن مفهوم المرونة الاستراتيجية تم احتضانة من قبل الكثير فى حقول الادارة الاستراتيجية والادارة الصناعية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات مما اعطى الادراك المتزايد للإهمية الاستراتيجية للمرونة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات التى تتنافس فى بيئات الاعمال المتغيرة.

٣- أهمية المرونة الاستراتيجية :

- لقد اوضح (Yonggui & Hing- po.2004) أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة ولعدة اسباب منها:
- ١- أن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعا في الاسواق 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.
 - ٢- تعزيز قابلية المنظمات وقدرتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن اية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقرارات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
 - ٣- مساهمتها في زيادة قدره المنظمات على عرض منتجاتها في اسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد حقيقة للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لاي تغيير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الاعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياه طبقات المجتمع، ومن بين العديد من- خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل اساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج/ الخدمه وتوسيع القيمة المضافة.
 - ٤- كما تساعد المرونة الاستراتيجية في تمكين منظمات الاعمال من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعولمة والانفتاح. كما انها تمكن المنظمة من تغيير استراتيجتها، عندما يتحول عملاؤها من منتجاتها الى منتجات منظمات منافسة تكون جذابة لهم، كما تساعد المنظمة على تحقيق مكانة مميزة في السوق وقدرة على الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه.
 - ٥- كما تساعد على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء وتلازم أداء المنظمة، نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة.

٢/٤ - مؤشرات قياس المرونة الاستراتيجية:

اقترح (Abbott&Banerji,2003) أنه يمكن قياس المرونة الاستراتيجية من خلال ثلاث أنواع من المرونة وهي:

١- **المرونة التسويقية Market Flexibility**: تشير الى قدرة المنظمة للاعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمنى القصير الاجل وذلك للاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة، ويتم قياسها من خلال الحصص السوقية، وسرعة استجابة العملاء، والدخول فى الاسواق الجديدة، وتحديد السوق المناسب.

٢- **المرونة الانتاجية Production Flexibility**: وتشير الى قدرة المنظمة على تصنيع المنتجات للاسواق الرئيسية حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية، ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الانتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطور التكنولوجى فى العمليات الانتاجية.

٣- **المرونة التنافسية Competitive Flexibility**: والتي تعكس قدرة المنظمة على التنافس فى الاسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية، وعدم التأكد البيئى على مستويات الطلب والتكنولوجيا. ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية فى الاسواق الدولية، وتشخيص التغيرات البيئية الخارجية، وتحديد السعر التنافسى، وتخفيض الانتاجية.

فيما قام كل من (Yu,Li.et.al,2012) بقياس المرونة الاستراتيجية باعتبارها مرونة الموارد، ومرونة القدرات.

▪ حيث ان مرونة الموارد **Resource Flexibility**: تشير الى قدرة المنظمة فى التعامل مع مجمل ما تملكه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطى القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة.

▪ أما مرونة القدرات **Capability Flexibility**: فتشير الى قدرة المنظمة من الاستفادة الكاملة من المواد الجديدة والاكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها.

١ - ماهية القرار الاستراتيجي:

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات الاخيريه المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند الى نتائج علمية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذا يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي هو اختيار افضلها من وجهة نظر الادارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا اليه من أهداف، بوصفه سيؤدي الى انتقال المنظمة نحو وضع افضل مما هي عليه الان، لهذا حظى مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الاداري.

فيما راي (جاد، ٢٠١٤) ان كلمة قرار تعنى ان هناك موقفا أو مشكلة غير مرغوب فيها ويراد تصفيتها أو ايجاد حل لها، اي انها تعنى الاختيار القائم على اسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين او اكثر.

٢- جودة القرارات الاستراتيجية Strategic Decision Quality : هي القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة، وسيتم قياسها من خلال الاستثنائية، والاستمرارية، والتوجيهية.

ويرى (Mintzberg,2009) أن القرارات الاستراتيجية هي قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والامكانيات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فإن لها تأثيراً شاملاً وطويل الامد.

٣- مؤشرات قياس جودة القرارات الاستراتيجية:

راى كل من **(Wheelen&Hunger,2008)** أن القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة، ويتم قياسها من خلال الاستثنائية، والاستمرارية، والتوجيهية.

▪ **القرارات الاستثنائية Rate Decision :** وهي القرارات التي تشير الى ان حدوثها لا يكون بشكل متكرر.

- **القرارات الاستمرارية** Consequential Decision: وهى القرارات التى تشير الى القدر الكبير من الموارد المخصصة لها والتزام الجميع وعلى كافة المستويات بها.
 - **القرارات التوجيهية** Directive Decision: وهى القرارات التى تتمثل بالاجراءات والافعال المستقبلية داخل المنظمة لأنجاح القرارات المتخذة.
 - ويرى (Wheelen&Hunger,2008) ان القرارات الاستراتيجية تصنع بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها فى المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات نجاحات بعيدة الامد بالنسبة للمنظمة، إذا يتطلب صناعة هذه القرارات استخدام المرونة الذهنية وامتلاك المهارات الابداعية للتعرف على اكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة فى عملية صنعها.
 - وتعدد انواع القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة فهناك القرارات التسويقية، والقرارات المالية- والقرارات المتعلقة بالعنصر البشرى، والقرارات التكنولوجية، والقرارات الانتاجية. وغيرها من القرارات المخططة. ويجب ان تتسم القرارات بالمرونة من اجل تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية.
- سادساً: فروض الدراسة:

الفرض الرئيسى:

لا يوجد تأثير معنوى ذى دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين المصرى.

وينشق من الفرض الرئيسى عدد من الفروض الفرعية كما يلى :

لا يوجد تأثير معنوى ذى دلالة احصائية للمرونة التنافسية على جودة القرارات الاستثنائية، داخل قطاع التأمين المصرى.

لا يوجد تأثير معنوى ذى دلالة احصائية لمرونة الموارد على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين المصرى.

سابعا: مجال التطبيق و عينة الدراسة:

سيتم تطبيق الدراسة على قطاع التأمين المصرى داخل جمهورية مصر العربية ، يمكن تحديد مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، وبالتالي يتكون مجتمع هذه الدراسة من مديري شركات التأمين محل الدراسة والتي يبلغ عددها (١٤) شركة ، وهم من شاغلي المواقع الوظيفية الاتية: (رؤساء مجلس الادارة، مدير عام، مديري الادرات، رؤساء الاقسام المختلفة).

• عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على عينة طبقية عشوائية كأساس لدراستها الميدانية وذلك

للسباب الآتية:

- إنها من العينات الاحتمالية التي تكون لكل مفردة من مفردات المجتمع فرصة للاختيار في العينة واحتمال محدد، مما يساعد فى عملية القيام بالتقدير الاحصائى واختبار معنوية الفروق.
- توافر البيانات اللازمة لاستخدام هذا النوع من العينات وهى نسب مفردات المجتمع محل الدراسة حسب المناطق والصفات المختلفة (ذكور- وإناث)، (مدة الخدمة- العمر- طبيعة الوظيفة).

■ حجم العينة:

- نظرا لاختلاف مجتمع البحث ، حيث يضم مجموعة من المديرين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية ووظائفهم، فضلا عن اختلاف مستوياتهم الإدارية، ونظرا لتوافر إطار حديث عن مجتمع الدراسة فى القطاع محل الدراسة، حيث يتوفر بسجلات إدارة الموارد البشرية بالقطاع المصرى موضع الدراسة كشف بأسماء وعناوين المديرين ، تم اختيار عينة احتمالية طبقية بإرتضاء الباحثة لدرجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ +٥%، ونظرا لان مجتمع البحث في حدود مفردة ١٠.٠٠. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية للعينات يتضح أن حجم العينة ٣١٣ مفردة.

ثامنا: الاساليب الاحصائية:

- ١- تم استخدام المتوسطات الحسابية في تحديد الترتيب النسبي لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية.
- ٢- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لاختيار مدى قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير على المتغير التابع، ويستخدم هذا الأسلوب بهدف الحصول على معامل التحديد (R^2) الذي يقيس نسبة الاختلاف للمتغير التابع الذي يتم تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة وتتراوح قيمة معامل التحديد بين الصفر، واحد صحيح (واحد $< R^2 <$ صفر)، وكلما زادت قوة العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة والعكس صحيح.
- ٣- بالإضافة إلى استخدام اختبار (ت) T، الملازم لأسلوب الانحدار المتعدد، وذلك لاختبار الفروض الخاصة بالدراسة.

تاسعا: نتائج التحليل الاحصائي واختبار فروض الدراسة:

اولا : نتائج التحليل الاحصائي :

١- المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة:

لوصف وتحليل المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة (مرونة الموارد، المرونة التنافسية)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واهمية الفقرة ومستوى الاهمية، كما هو موضح بالجدول (١-١)، (٢-١).

١/١ مستوى اهمية المرونة التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة:

- إذا يوضح الجدول (١-١)، إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة المرونة التنافسية في شركات التأمين المصري. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.594)، (4.234) بمتوسط كلي مقداره (3.892) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع المرونة التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة في القطاع المصري.

جدول رقم (١-١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتيجة استجابات العينة على مستوى المرونة التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة

عينة الدراسة لقطاع التأمين المصرى			العبارة
ترتيب الاهمية	انحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	
١	٠,٨٥٤	٤,٤٤	١-تستغل الشركة عدد اكبر من الفرص السوقية مقارنة مع منافسيها .
٤	٠,٨٢٣	٤,٢١	٢-تقوم الشركة بدراسة تهديدات المنافسين وتحليلها.
٥	٠,٨٤١	٤,١٥	٣-تمتلك الشركة خطة استراتيجية تهدف للاستغلال مختلف الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية.
٣	٠,٨٣٥	٤,٢٢	٤-تستفيد الشركة من المعلومات البينية الجديدة فى تطوير وتعديل استراتيجيتها
٢	٠,٧٨٥	٤,٢٥	٥-تمتلك الشركة المقدره على تجنب الاثار السلبية لتهديدات جميع المنافسين .
٦	٠,٨٢٦	٤,٢٣	اجمالى الفقرات

المصدر: نتائج التحليل الاحصائى

- بالنظر الى الجدول السابق (١-١) فيما يخص شركات التأمين المصرية، حيث جاءت فى المرتبة الاولى فقرة (تستغل الشركة عدد اكبر من الفرص السوقية مقارنة مع منافسيها)، بمتوسط حسابى بلغ (٤,٤٤) وهو اعلى من المتوسط الحسابى العام (٤,٢٩٣)، وانحراف معيارى (٠,٨٥٤)، فيما حصلت الفقرة (تمتلك الشركة خطة استراتيجية تهدف للاستغلال مختلف الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية.) على المرتبة العاشرة والاخيرة بمتوسط حسابى (٤,١٥) وهو ادنى من المتوسط الحسابى الكلى (٤,٢٩٣)، وانحراف معيارى (٠,٨٤١).

■ وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المرونة التنافسية كمتغير للمرونة الاستراتيجية في القطاع محل الدراسة كان مرتفعاً.

٢/١ مستوى أهمية مرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة.

■ إذا يوضح الجدول (٢-١)، إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة مرونة الموارد في شركات التأمين المصري. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.001)، (4.060) بمتوسط كلي مقداره (4.038) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة في القطاع المصري.

جدول رقم (٢-١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتيجة استجابات العينة على مستوى مرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة.

عينة الدراسة في قطاع التأمين المصري			العبارة
ترتيب الأهمية	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١	٠,٧٣٩	٤,٠٦٠	١-تلتزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة .
٨	٠,٧٤٨	٤,٠١٢	٢-تمكن موارد الشركة إدارتها من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة .
٢	٠,٧٣٣	٤,٠٣٨	٣-تستخدم الشركة مواردها المتاحة في مجالات عديدة .
٥	٠,٧٣٥	٤,٠٢٢	٤-تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق خدمات مختلفة .
٧	٠,٧٨٥	٤,٠١٦	٥-تمتاز الشركة بمقدرتها على تعظيم الفائدة من مواردها واستغلالها الاستغلال الأمثل .
٢	٠,٨٢٦	٤,٠٣٨	٦-تمتلك الشركة المقدره على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة .

٤	٠,٨٧٣	٤,٠٢٨	٧-تمتلك الشركة المقدرة على تنسيق إستخدام مواردها من قبل وحدتها وأقسامها الادارية المختلفة .
٩	٠,٧١٥	٤,٠٠١	٨-لدى الشركة المقدرة على تغيير إستخدام مواردها من مجال الى اخر وبتكلفة اقل .
٣	٠,٨١٧	٤,٢٩	٩-تهتم ادارة الشركة على استغلال مواردها في ابتكار وسائل جديدة .
٦	٠,٨٥٦	٤,٢٠	١٠-تستثمر الادارة العليا مواردها بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات الاسواق المختلفة
	٠,٥٧١	٤,٠٣٨	اجمالي الفقرات

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

- بالنظر الى الجدول السابق (١-٢) فيما يخص شركات التأمين المصرية، حيث جاءت فى المرتبة الاولى فقرة (تلتزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة فى توظيف المعلومات الجديدة)، بمتوسط حسابى بلغ (٤,٠٦٠) وهو اعلى من المتوسط الحسابى العام (٤,٠٣٨)، وانحراف معيارى (٠,٧٣٩)، فيما حصلت الفقرة (لدى الشركة المقدرة على تغيير إستخدام مواردها من مجال الى اخر وبتكلفة اقل) على المرتبة التاسعة والاخيرة بمتوسط حسابى (٤,٠٠١) وهو ادنى من المتوسط الحسابى الكلى (٤,٠٣٨)، وانحراف معيارى (٠,٧١٥).

■ وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المرونة التنافسية كمتغير للمرونة الاستراتيجية فى القطاع محل الدراسة كان مرتفعاً.

١/٢ مستوى اهمية الاستثنائية فى شركات التأمين محل الدراسة.

- يوضح الجدول (٢-١) ايضاً، إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بالاستثنائية فى شركات التأمين الاجنبى. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.564) - (4.085) بمتوسط كلى مقداره (3.843) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للاستثنائية فى شركات التأمين محل الدراسة فى القطاع الاجنبى.

جدول رقم (٢-١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتيجة استجابات العينة على مستوى اهمية الاستثنائية في شركات التأمين محل الدراسة.

عينة الدراسة الاجمالية			العبارة
ترتيب الاهمية	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
قطاع التأمين المصري			
٤	٠,٧٦٢	٣,٨٤٥	١- تهتم إدارة الشركة بالتركيز على تقديم خدمات تنفرد بها .
٢	٠,٦٩٠	٣,٩٢٣	٢- تهتم إدارة العليا بتوسع افاق التحديث والتجديد في تقديم خدماتها.
١	٠,٦٧٣	٤,٩٦٤	٣- تهتم إدارة الشركة بتحديد اليات التوسع والانتشار الجغرافى .
٣	٠,٧٦٣	٣,٨٩٤	٤- تهتم إدارة الشركة باقامة تحالفات مع شركات اخرى .
٥	٠,٧٨٢	٣,٨٠٣	٥- تهتم إدارة الشركة بتحديد وسائل تخفيض تكاليف تقديم الخدمات .
	٠,٧٣٢	٣,٨٨٣	اجمالي الفقرات

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

- يوضح جدول (٤-٨) اراء العينة داخل شركات التأمين الاجنبية، حيث جاءت فى المرتبة الاولى فقرة (تهتم إدارة الشركة باقامة تحالفات مع شركات اخرى)، بمتوسط حسابى بلغ (٤,٠٨٥) وهو اعلى من المتوسط الحسابى العام (٣,٨٤٣)، وانحراف معيارى (٠,٧٨١)، فيما حصلت الفقرة (تهتم إدارة الشركة بتحديد اليات التوسع والانتشار الجغرافى) على المرتبة الخامسة والاخيرة بمتوسط حسابى (٣,٥٦٤) وهو ادنى من المتوسط الحسابى الكلى (٣,٨٤٣)، وانحراف معيارى (٠,٩٠٣).

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاستثنائية كمتغير لجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية فى القطاع محل الدراسة كان مرتفعاً.

ثانيا : اختبار فروض الدراسة :

▪ اختبار الفرض الرئيسي:

لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية، مرونة الموارد) على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين محل الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من اثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين محل الدراسة. كما هو موضح في الجدول (١-٢).

جدول (١-٢)

نتائج اختبار تحليل الانحدار للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على جودة القرارات الاستثنائية داخل شركات التأمين محل الدراسة.

القطاع المصري					البيان
B معامل الانحدار		F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R الارتباط	
0.23	الاستثنائية	43.5	0.53	0.73	المرونة الاستراتيجية
0.05	الاستثنائية	43.4	0.47	0.65	مرونة الموارد
0.12	الاستثنائية	42.4	0.49	0.73	المرونة التنافسية

*اعداد الباحثة، نتائج التحليل الاحصائي

ويوضح جدول (٢-١) المرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على جودة القرارات الاستثنائية بمتغيراتها في قطاع التأمين المصري، إذا اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذي دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على جودة القرارات الاستثنائية بمتغيراتها في قطاع التأمين المصري، إذا بلغ معامل الارتباط $R (0.737)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. اما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.532) ، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B (0.051)$ لمتغير الاستثنائية، كما يوضح الجدول (٢-١) أثر المرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على جودة القرارات الاستثنائية في قطاع التأمين المصري من حيث مرونة الموارد، والمرونة التنافسية، حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية بقطاع التأمين المصري. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعلية ترفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على.

▪ لا يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية، مرونة الموارد) على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين محل الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من اثر كل متغير للمرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية في قطاع التأمين المصري، من حيث مرونة الموارد، والمرونة التنافسية تم تقسيم الفرضية الرئيسية الاولى الى عدد من الفروض الفرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية على حدة كما يلي:

▪ الفرضية الفرعية الاولى:
لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحقيق من اثر مرونة الموارد على على جودة القرارات الاستثنائية في قطاع التأمين محل الدراسة، كما يوضح جدول (٢-٢).

جدول (٢-٢)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتاثير مرونة الموارد على جودة القرارات الاستثنائية داخل شركات التأمين محل الدراسة

قطاع التأمين محل الدراسة				البيان
B معامل الانحدار	F المحسوبة	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.509	39.65	0.36	0.609	مرونة الموارد على الاستثنائية

*اعداد الباحثة، نتائج التحليل الاحصائي

ويوضح جدول (٢-٢) اثر مرونة الموارد على جودة القرارات الاستثنائية في قطاع التأمين محل الدراسة ، إذا اظهرت نتائج التحليل الاحصائي تاثير مرونة الموارد على جودة القرارات الاستثنائية في قطاع التأمين المصرى، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.609) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. اما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.36)، اي ان قيمة (0.36) من جودة القرارات الاستثنائية ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بمرونة الموارد، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.509) حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذى دلالة إحصائية لمرونة الموارد على جودة القرارات الاستثنائية بقطاع التأمين المصرى.

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعلية ترفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التى تنص على.

■ يوجد تأثير معنوى ذى دلالة احصائية للمرونة الموارد على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين المحل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

■ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحقيق من اثر المرونة التنافسية على جودة القرارات الاستثنائية في قطاع التأمين محل الدراسة، كما يوضح جدول (٣-٢).

جدول (٣-٢)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتاثير المرونة التنافسية على جودة القرارات الاستثنائية داخل شركات التأمين محل الدراسة

قطاع التأمين محل الدراسة				البيان
B معامل الانحدار	F المحسوبة	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.687	28.62	0.30	0.556	المرونة التنافسية على الاستثنائية

*اعداد الباحثة، نتائج التحليل الاحصائي

ويوضح جدول (٣-٢) اثر المرونة التنافسية على جودة القرارات الاستثنائية في قطاع التأمين محل الدراسة ، إذا اظهرت نتائج التحليل الاحصائي تاثير المرونة التنافسية على جودة القرارات الاستثنائية في قطاع التأمين المصرى، إذا بلغ معامل الارتباط $R (0.556)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. اما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.30) ، اي ان قيمة (0.30) من جودة القرارات الاستثنائية بمتغيراتها ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالمرونة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $B (0.68)$ ، مما يؤكد أثر المرونة التنافسية على جودة القرارات الاستثنائية في قطاع التأمين محل الدراسة. حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر ذو دلالة

إحصائية للمرونة التنافسية على جودة القرارات الاستثنائية بقطاع التأمين محل الدراسة.

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعلية ترفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على.

■ يوجد تأثير معنوى ذى دلالة احصائية للمرونة التنافسية على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

عاشرا: النتائج والتوصيات:

١-النتائج:

اسفرت الدراسة عن مجموعة النتائج التالية:

- يوجد تأثير معنوى للمرونة التنافسية على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين المصرى
- يوجد تأثير معنوى لمرونة الموارد على جودة القرارات الاستثنائية داخل قطاع التأمين المصرى.

٢-التوصيات:

- تعتبر الادارة العليا للشركة هى المساهم الرئيسى فى نجاح تطبيق المرونة الاستراتيجية، وتعزيز انعكاساتها على جودة اتخاذ القرارات الاستثنائية، وذلك بسبب معرفتها التامة بظروف القطاع، وامكانيات الدعم والمساندة التي يستطيع توفيرها من خلال القرارات التي تتخذها، ويتطلب اهتمام الادارة العليا بالقطاع بتطبيق المرونة الاستراتيجية التركيز على الجوانب التالية:
- أن تستمر شركات التأمين بالعمل على تطوير اليات تعزيز المرونة الاستراتيجية فيما يعكس حاجات ومتطلبات السوق المصرى.

- أن تركز شركات التأمين على دعم وترسيخ استراتيجيات المنافسة من خلال تعزيزها للمرونة التنافسية ومتطلبات تحقيق هذه المرونة.
- أن تسعى شركات التأمين بالاستمرار في تعزيز مرونة الموارد بما يخدم ويوطد علاقاتها في الاسواق المنافسة ومع العملاء.
- ان تهتم شركات التأمين بتجارب شركات التأمين العالمية في مجال تدريب وتأهيل المديرين في عملية اتخاذ القرارات الاستثنائية.
- الاهتمام بالية التنسيق بين الاقسام المختلفة في كل شركة بما يعزز الخطط والاهداف المراد تحقيقها ويزيد من جودة القرارات الاستثنائية.
- ضرورة اعتماد المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة كمنهج وممارسة، ويمكن الوصول الى ذلك من خلال تطوير البنية التحتية (البشرية والتقنية) للشركات بالشكل الذى يجعلها قادرة على إستيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.

احدى عشر: المراجع :

اولا المراجع العربية:

- ١- د. سيد محمد جاد الرب، د. عوض الحداد، اساسيات إدارة الاعمال، الاسماعيلية، مكتبة عبد الدايم، ٢٠٠٢/٢٠٠٣.
- ٢- _____، "إدارة الابداع والتميز التنافسى"، القاهرة، دار الفكر المصرى، ٢٠١٣.
- ٣- _____، إستراتيجي لتتطوير وتحسين الاداء- منهجية وتطبيقاتعملية، القاهرة، دار الفكر المصرى، ٢٠٠٩.
- ٤- _____، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة، دار الفجر، ٢٠٠٩.
- ٥- _____، مؤشرات معايير قياس وتقييم الاداء- مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافس، القاهرة، دار الفجر، ٢٠١٤.
- ٦- _____، نظم المعلومات الادارية- مبادئ واساسيات وتطبيقات، القاهرة، دار الفجر، ٢٠١٤.
- ٧- _____، القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الفكر المصرى، ٢٠١٢.

- ٨- سلمان عبد الله سلمان الغانم، (٢٠١١) "اثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: بالتطبيق على شركات الطيران الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان: الاردن.
- ٩- طارق العمري، "مدى توافر المرونة التنظيمية واثرها على الاداء التنظيمي" دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، ادارة الاعمال، جامعة مؤتة، الاردن، ٢٠١٤.
- ١٠- على السيد حمزة، "نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت"، جامعة الشرق الاوسط، كلية ادارة الاعمال، عمان، الاردن، ٢٠١٠.
- ١١- عامر محمد جواد" ابعاد التوجه الريادي للمديرين واثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية" في الشركات التامين المساهمة الاردنية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن، ٢٠٠٨.
- ١٢- عدنان الكنانى، (٢٠٠٨) ، "أثر نظم المعلومات الحديثة على علمية صنع القرارات الاستراتيجية" دراسة ميدانية على قطاع المصارف العربية والاجنبية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية ادارة الاعمال، عمان، الاردن.
- ١٣- عبد العزيز هانى شمس، "ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها فى المرونة الاستراتيجية: فى المصارف الاسلامية الفلسطينية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، ٢٠١٣.
- ١٤- وليد مجلى العوادة، (٢٠٠٧) ، "اثر المرونة الاستراتيجية على اداء الشركات الصناعية الاردنية فى السوق الدولى " اطروحه دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات للادارة والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .

ثانياً المراجع الاجنبية:

- 1- Antonio, Verdú & José-María, Gómez-Gras, (2009), "Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility", Journal of Organizational Change Management, Vol.22, No.6.
- 2- Ashmos, Donde, Duchon, Dennis and McDaniel, Reuben, (2018), "Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance", Journal of Organizational Change Management, Vol. 13 No. 6.

- 3- Abbott, and Banerji, (2003), "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 9.
- 4- Abbott, A. and Banerji, K. (2016), "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 9.
- 5- Al-Jawazneh, B. A., (2000), "Specialization Flexibility: Strategic Production Opportunity", Unpublished doctoral Dissertation, University of Santo Tomas, Manila, Philippines.
- 6- Anand, Gopesh & Ward, Peter T., (2004), "Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments", Production and Operations Management, Vol.13, No.45.
- 7- Asikhi (2010) ". Market-Focused Flexibility Strategy in Nigerian Banks", African Journal of Marketing, 2. (2).
- 8- Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh., (2004), "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", Global Journal of flexible Systems Management, Vol.5.
- 9- Buchanan, D. and Huczynski, A., (2007), "Organizational Behavior: Introductory Text", 5th ed, Prentice-Hall, Financial Times.
- 10- Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh., (2004), "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", Global Journal of flexible Systems Management, Vol.5.
- 11- Bao , Yj & Olson, Bradley & Yuan, Wenlong , (2008), (Defensive And Expansion Responses To Environmental Shocks In China), University Of Lethbridge .
- 12- Buvik, Arnt and Grønhaug, Kjell, (2000), "Inter-Firm Dependence, Environmental Uncertainty and Vertical Co-ordination in Industrial Buyer-Seller Relationships", International Journal of Management Sciences, Vol.28.

- 13- Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh., (2004), "Flexibility in-Business Strategy: A Requirement for Success", Global Journal of flexible Systems Management, Vol.5.
- 14- Correa HL, (1994), "Linking Flexibility, Uncertainty and Variability in Manufacturing Systems", London: Avebury.
- 15- Courtney, H.; Kirkland, J. and Viguier, P., (1997), "Strategy under Uncertainty", Harvard Business Review, November - December: 67-80
- 16- Collings, D. G., Demirbag, M., Tatoglu, E. & Mellahi, K. (2010), "Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey", International Journal of Human Resource Management, Vol.2, No.14.
- 17- Carlos Pestana Barros & Nazaré Barroso & Maria Rosa Borges, (2007), "Measuring Efficiency in the Life Insurance Industry with a Stochastic Frontier Model" Instituto Superior de Economia e Gestao, Technical University of Lisbon.
- 18- Cannon, Alan R & John, Caron H. St, (2007), "Measuring Environmental Complexity: A Theoretical and Empirical Assessment", Organizational Research Methods, Vol.10, No.2.
- 19- Daft, Richard, (2004), "Organization Theory and Design", 8th Edition, Thomson South-Western, Vanderbilt University, Canada.
- 20- Daft, Richard, (2006), "The New Era of Management", Thomson South-Western, Vanderbilt University, Canada.