SHIHAB JOURNAL OF HUMANITIES
Volume (2), Issue (3) (Sept, 2026)
ISSN: 3136-2958

مجلة الشهاب للعلوم الإنسانية
المجلد (2) العدد 3 سبتمبر 2026
ردمد: 3136-2958

المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين في المؤسسات الليبية الخاصة وأثرها في تحقيق استدامة الأداء

دراسة ميدانية على شركة تواصل الإلكترونية الليبية

عبد السلام بلقاسم مسعود خالد

قسم الإدارة، المعهد العالي للعلوم والتقنية – الزنتان – ليبيا

Strategic Flexibility as an Approach to Managing Uncertainty in Libyan Private Enterprises and Its Impact on Achieving Performance Sustainability: A Field Study of the Libyan Company "Tawasul Electronics"

Abdusalam Belqasem Masoud Khaled
Department of Management, Higher Institute of Science and Technology – Zintan – Libya
abdusalam.khaled2@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/9/12 تاريخ المراج عة 9/15/ 2026 تاريخ القبول:2026/10/11- تاريخ النشر: 11/15/ 2026

المستخلص :

هدف هذا البحث إلى بيان أثر المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين في تحقيق استدامة الأداء في شركة تواصل الإلكترونية، والكشف عن التحديات والمعوقات التي تعترض استدامة الأداء في الشركة، وإبراز إدارة عدم اليقين كمدخل في تحقيق استدامة الأداء.

وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج العلمية منها: أن للمرونة الاســـتراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين أثراً في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل البحث) وذلك من خلال أبعادها المتمثلة في البعد التنافسي والبعد التسويقي وبعد الموارد البشرية وقد يخطي البعد التنافسي بأعلى نسبة تأثير في تحقيق استدامة الأداء عن الشركة في ظل التنافسي الشديد في بيئة تشهد تنافساً قوياً، وكذلك بيئة لا تعرف الاستقرار .

الكلمات المفتاحية : المرونة الإستراتيجية– إدارة عدم اليقين– الأثر – استدامة الأداء.

Abstract:

This research aims to examine the impact of strategic flexibility—as an approach to managing uncertainty—on achieving performance sustainability at Tawasul Electronic Company; to identify the challenges and obstacles hindering performance sustainability within the company; and to highlight the role of uncertainty management as a means of achieving performance sustainability....

The research yielded several scientific findings, notably that strategic flexibility—as an approach to managing uncertainty—influences the achievement of performance sustainability within the company under study. This influence is exerted through its competitive, marketing, and human resources dimensions, with the competitive dimension demonstrating the greatest impact on achieving performance sustainability amidst the intense competition and instability characterizing the business environment.

المقدمة

تعني المرونة الاستراتيجية (stratehic fiexbility) بأبعادها الثلاثة (التسويقية– البشرية– التنافسية) قابلية المنظمة وقدرتها في تحقيق ميزة تنافسية وديناميكية، وذلك من خلال التحديث والتجديد السريع لاستراتيجيتها، وتخصيص مواردها، إذ أن المتغيرات المتسارعة والمستجدة في بيئة الأعمال دفعت الكثير من المنظمات على كافة مجالاتها، وتخصصاتها إلى أن تتمتع بقدر كبير من المرونة حتى تتمكن من مواجهة مختلف التحديات والصعوبات والمعوقات والأزمات التي تعتري بيئة عملها، والاستجابة السريعة لهذه الأزمات وتحديد ما يجب عمله بأسرع وقت ممكن تجنباً لمزيد من المشاكل والأزمات .

ويمكن من خلال ما تتمتع بها المرونة الاستراتيجية من مزايا وخصائص وسمات متنوعة (تسويقية– إنتاجية– خدمية– بشرية) توظيفها واستخدامها كمدخل لإدارة عدم اليقين والتي تعني عملية اتخاذ القرارات والتخطيط في بيئات عمل تقتصر إلى المعلومات الكاملة والكافية أو المستقرة التي يصعب من خلالها قياس الاحتمالات المستقبلية بكل دقة وهو ما ينعكس سلباً على أداء المنظمة واستدامة هذا الأداء بشكل فعال ومؤثر.

إن اتخاذ المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين أصبح أمراً ضرورياً ومهماً لاسيما في ظل ما تعاني منه الكثير من المنظمات الانتاجية والخدمية اليوم من التغيرات والتعقيدات البيئية في جميع المجالات الاقتصادية والتقنية والإدارية والفنية، إذ أن بمقدورها مواجهة هذه التغيرات والتعقيدات عن طريق استخدامها وتوظيفها المرونة الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التأقلم مع هذه التغيرات، وهذا يعني أنها يجب أن تتمتع بقدر كبير من المرونة الاستراتيجية اللازمة، حيث إنها من الصعب أن تستمر على عطائها بالوثيرة نفسها دون إجراء تغيرات تناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة بها، وذلك بالاعتماد على أبعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة بالعنصر البشري والانتاجي والتسويق وكذلك التنافسي.

إن اقتصاديات المنظمات العمومية والمؤسسات الخاصة عنصر مهم في استدامة أدائها بشك فاعل ومؤثر، فالاقتصاد ينظر إلى إدارة عدم اليقين على أنها حالة من الحقائق والنتائج أو الأحداث المهمة المحتملة بناء على احتمالية الحدوث، لذلك تستند معرفة عدم اليقين إلى التنبؤات بحدوث وضع اقتصادي معين، فضلاً عن إمكانية توظيفها واستخدامها لاستدامة الأداء لاسيما في المؤسسات الخاصة التي تحتاج إلى قدر اكبر من المرونة الاستراتيجية في عملها لتجنب المخاطر المحتملة التي تحيط بها داخلياً وخارجياً، والتنبؤ بما قد يحدث عن طريق إدارة عدم اليقين.

ونظراً لأهمية المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين وأثرها في تحقيق استدامة الأداء سيتم بحثها في محورين:

المحور الأول: الجانب النظري للبحث ويتمثل في : المرونة الاستراتيجية– إدارة عدم اليقين– استدامة الأداء.

المبحث الثاني: الجانب العلمي للبحث: ويتمثل في الدراسة الميدانية في شركة تواصل الإلكترونية الليبية .

مشكلة البحث :

يمتاز قطاع الإلكتروني بالتغير التقني السريع، والتحول الرقمي المستمر والمنافسة الشديدة في الخدمات، إضافة إلى جودة المنتج الإلكتروني والأداء الفعال، حيث إن هذا النوع من القطاعات هو أ:ثر القطاعات عرضة للتقلبات الاقتصادية والتقنية والانتاجية والتنظيمية في ظل سوق متسارع في الخدمات أو تقديم المنتجات الإلكترونية، كما أنه عرضة في الوقت نفسه للتطور السريع الذي تشهده الأدوات التقنية نتيجة للتقدم الكبيرة والابتكارات المعاصرة في عالم الإلكترونات في ظل بيئة اقتصادية لا تعرف التوقف، لذا فهي أكثر البيئات التي تحتاج إلى استدامة أدائها.

وتعد شركة تواصل الإلكترونية إحدى الشركات الليبية الخاصة التي تحاول جاهدة بناء نفسها وتطوير ادوتها التقنية في بيئة وسوف يشهد يومياً في كل ساعة حالة من عدم الاستقرار والتغير المستمر الذي يتطلب قدراً كبيراً من المرونة لمواجهة التحديات المستقبلية التي يشهدها قطاع الخدمات الإلكترونية، لكنها كشركة اتصالات لاتزال قدرتها على الابتكار والإبداع والاستجابة للمتغيرات في هذا القطاع متفاوتة مما يؤثر على استدامة أدائها بالشكل المطلوب، وهو ما يمثل مشكلة بحثية يجب دراستها وإيجاد الحلو المناسبة لها باعتبارها من الشركات الرائدة في المجال الإلكتروني، لذا تمت صياغة المشكلة عبر تساؤل رئيس مفاده: إلى أي مدى يسهم استخدام المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين في استدامة الأداء في شركة تواصل الإلكترونية.

وتنبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية مفادها:

1. هل تؤثر المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين على استدامة أداء الشركة (محل الدراسة)؟ وكيف يكون هذا التأثير؟
2. ما التحديات والصعوبات والمعوقات التي تواجه إدارة الشركة (محل الدراسة) في توظيف واستخدام المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين؟.
3. كيف يمكن تفعيل المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين في الشركة (محل الدراسة) لإدامة أدائها بشكل فاعل ومؤثر ؟
4. ما مدى اداراك القائمين على إدارة الشركة بأهمية المرونة الاستراتيجية واستخدامها كمدخل لإدارة عدم اليقين ؟

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسة : يوجد أث ذو دلالة احصائية للمرونة والاستراتيجية للمرونة الانتاجية في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل الدراسة) وتتفرع من الفرضيات الفرضية الآتية :

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل الدراسة) .
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة السوقية في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل الدراسة) .
3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة المواد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل الدراسة)

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في بحثه لمفهوم المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين واستدامة الأداء في القطاع الإلكتروني لما له من أهمية خاصة في مواكبة التغيرات والتطورات والمستجدات في بيئة العمل الإلكتروني وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن .

كما تكمن اهميته في أنه يشخص مستوى تأثير المرونة الاستراتيجية في استدامة الأداء في قطاع خدمي يشهد تغيراً مستمراً لا يمكن السيطرة عليه، إضافة إلى أهميته في توعية الجهات الأخرى ذات الصلة بالعمل الإلكتروني حتى يستفيدوا من نتائجه فضلاً عن أهميته في لفت الانتباه ونظر العاملين في هذه الشركة إلى أهمية المرونة الاستراتيجية، وكذلك تكمن أهميته في مجاله التطبيقي الذي خصص لإحدى شركات القطاع الخاص وهي شركة تواصل الإلكترونية لتكون ميداناً للبحث والدراسة.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تقديم إطار نظري ومقاربة مفاهيمه لمصطلحات ومفاهيم المرونة الاستراتيجية، وإدارة عدم اليقين، واستدامة الأداء.
2. بيان أثر المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين في استدامة أداء شركة التواصل الإلكترونية.
3. الكشف عن التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة الشركة (محل الدراسة) في استخدام وتوظيف المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين.
4. التعرف على أبعاد المرونة الاستراتيجية في شركة تواصل الإلكترونية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العلمية والعملية للشركة (محل الدراسة) بما يسهم في استدامة أدائها في ظل بيئة تشهد تغيراً مستمراً وحالة من عدم الاستقرار.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لموضوع البحث حيث يقوم بوصف الظاهرة المدروسة (المرونة الاستراتيجية– إدارة عدم اليقين– استدامة الأداء) وصفاً علمياً دقيقاً وشاملاً كل أجزائه، ومن تم تحليل هذا الوصف تحليلاً موضوعياً مستنداً إلى عدد من المراجع العلمية النظرية والعملية .

متغيرات البحث :

1. **المتغير المستقل (الثابت)** : ويتمثل في المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين .
2. **المتغير التابع** : ويتمثل في استدامة الأداء.
3. **الحدود الموضوعية** : وتتمثل في المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين وأثرها في استدامة الأداء.
4. **الحدود المكانية** : وتتمثل في شركة تواصل الإلكترونية في مدينة طرابلس.
5. **الحدود الزمنية:** وتتمثل في الفترة من 2025/9/1 ولغاية 2026/9/1.

مصادر جمع البيانات :

1. **المصادر الرئيسة :** وتتمثل في الاستبانة .
2. **المصادر القانونية :** وتتمثل في الكتب والدراسات والأبحاث والدراسات السابقة والمقالات والنشرات والشبكة العنكبوتية .

مفاهيم ومصطلحات البحث :

1. **المرونة (flexibility) :** هي سهولة التغير في الشيء بحيث يناسب الظروف الجديدة، كما أنها الجاهزية والقدرة على التغيير، بحيث تكون هناك امكانية للتكيف مع الظروف المختلفة [1].

وتعرف إجرائياً: بأنها أسلوب أو طريقة أو إجراء يتم اتخاذه لمواجهة التغيرات والتبدلات الحاصلة في بيئة العمل والتعامل معها بكل سير وسهولة وشفافية لتجنب حدوث أزمات ومشاكل مستقبلية .

2. **المرونة الاستراتيجية (strategic flexibility) :** هي استجابة المنظمة إلى حالة عدم التأكد وذلك من خلال تقديماً أهدافها، ودعم معرفتها وقدرتها، وهي قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخلياً من أجل الاستجابة لتغيير بيئتها الداخلية والخارجية [2].

وتعرف إجرائياً بأنها : هي القابلية والقدرة التي تمتلكها المنظمة للتعامل مع مختلف التحديات والصعوبات التي تتعرض لها مع إمكانية إيجاد الحلول المناسبة لها.

3. **الإدارة (management) :** هي عملية التخطيط، والتنظيم، والاخراج البشرية والمالية والمعلوماتية للسيطرة على موارد المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية [3].

وتعرف إجرائياً بأنها : هي العملية التي تنظم الموارد، وتؤكد الجهود لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ولها وظائف عدة كالتخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم مما يساعد المنظمة على العمل بكل سلاسة لتحقيق النجاح في بيئة مليئة بالتحديات.

4. **عدم اليقين (uncertainty) :** هو مصطلح يشير إلى أن النتائج المحتملة غير معروفة لدى صناع القرار لأنهم لا يمتلكون المعرفة أو الخبرة الكافية بشأن المواقف التي يتعرضون لها، وذلك لتحديد احتمالات النتائج المحتملة أو فهم تأثيراتها المحتملة وما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاستجابة المناسبة بناء على حسابات منطقية [4].

ويعرف إجرائياً بأنه : هو إمكانية وقوع أحداث مفاجئة غير متوقعة وغير مرغوب بها ويستخدم لإدارة المخاطر، وهو عبارة عن أحداث ذات نتائج غير معروفة وقانون احتمالية غير معروف.

5. **استدامة الأداء (performance sustainable):** هو أداء متعدد الأبعاد للمنظمة يؤدي في النهاية إلى استدامتها [5].

ويعرف إجرائياً بأنه : هو أداء ووظائف متعددة سوسيوسياسية وسوسيو اقتصادية خدمة لكل الأطراف ذات المصلحة .

الدراسات السابقة :

1. **دراسة العربي 2023** : هدفت هذه الدراسة إلى اختيار تأثير المرونة الاستراتيجية ضمن المدخل المعرفي كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة (النماذج المعرفية– العقلانية، والتطويرية، والحتمية، والاحتمالية، والفوضوية في الأداء الاستراتيجي المستدام كمتغير تابع، وقد خلصت الدراسة إلى أن اعتماد قادة شركة الفرات العامة للصناعات الكيمياوية في محافظة بابل العراقية الإجراءات التصحيحية العقلانية (رد الفعل) في مجال الاستجابة للمتغيرات البيئية وليس الاجتماعية الثلاثية، وإن الشركة تقتصر فعلياً للقدرات الاستبانية لمتخذي تطور في مجال المرونة الاستراتيجية وهو ما يدل على وجود خلل في عمل الشركة.
2. **دراسة الحميري 2014** : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والقدرات الجوهرية وتأثيرها في الأداء المصرفي وتم اختيار مجموعة من المصارف التجارية العراقية كمجال تطبيق الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الجديدة الشديدة والعولمة والانفتاح، وإن المرونة الاستراتيجية قد اسهمت في الحد من حالة التداخل الموجودة في المصارف وأدت إلى تطوير الأداء المصرفي.
3. **دراسة رشيد ومحمد 2022** : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عدم توافر المرونة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في مدينة السليمانية ودورها في تحقيق الأداء المتميزة للشركات محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز فضلاً عن وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية عموماً في الأداء المتميز.
4. **دراسة الزيادي 2019:** هدفت هذه الدراسة إلى اختيار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي المستدام كمتغير معتمد عن طريق الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، في شركة الفرات للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل العراقية، وقد خلصت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيم المستدام .
5. **دراسة يحيي 2010** : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي على المرونة الاستراتيجية للشركات (محل الدراسة) وكذلك وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعاد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الشركات (محل الدراسة) ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات (محل الدراسة) بوجود المرونة الاستراتيجية .
6. **دراسة بن غزال 2020** : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ابعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) على مستوى الأداء الاستراتيجي في مجمع هيدال في الجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ايجابي ومعنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الاستراتيجي لجمع صيدال.
7. **دراسة بوجرادة 2022** : هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية اتخاذ القرار في حالتي عدم اليقين والمخاطرة، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق المعايير الكمية لاتخاذ القرارات له أهمية في الاقتصاد والأعمال ويتم

من خلاله تقييم البدائل المتاحة والحكم على مدى جودة وصـــلاحية البديل المقترح اقامته، والقرار الأمثل المطلوب لتنفيذه، وهناك أساليب عديدة منها معايير في حالتي عدم اليقين والمخاطرة.

8. **دراســة ســليم 2025:** هدفت هذه الدراســة إلى قياس أثر عدم اليقين في الســياســة الاقتصــادية على اسـتراتيجية الأعمال والأداء المالي في بيئة الأعمال المصـرية، وخلصـت الدراسـة إلى أن عدم اليقين في السياسة الاقتصادية يؤثر تأثيراً كبيراً على العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء المالي لأنه بيئة الأعمال المصرية بيئة غير مستقرة ومتقلبة وتحتاج إلى إدارة عدم اليقين لتجنب المخاطر المحتملة فيها.
9. **دراسة بشاي 2025** : هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر عدم اليقين في السياسة الاقتصادية على العلاقة بين التحفظ المحاسـبي ومخاطر انهيار أبعاد الأسـهم، وقد خلصـت الدراسـة إلى أن عدم اليقين سـواء في السـياسـة أو الاقتصـاد سـهم في التأثير على العلاقة بين التحفظ المحاسـبي وهو تحفظ لا يتلاءم مع عدم اليقين ومخاطر انهيار أسعار الأسهم وهي مخاطر تحتاج إلى إدارة عدم اليقين لها.
10. **دراسـة الصـراف 2022** : هدفت هذه الدراسـة إلى تعريف باتخاذ القرار تحت مبدئ عدم اليقين والمخاطرة والمقارنة فيما بينهما وقد خلصـت الدراسـة إلى اتخاذ القرار يختلف بحسـب المبدأ المطبق عليه ففي حالة عدم اليقين كان القرار المتخذ هو الزبون الثالث، أما في حالة مبدأ المخاطرة فكان القرار المتخذ هو الزبون الثاني.

التعقيب على الدراسات السابقة :

توصـلت الدراسـات السـابقة إلى مجموعة من النتائج العلمية التي تؤكد أهمية المرونة الاسـتراتيجية في تحقيق أداء مسـتدام للمنظمات في ظل اسـتخدامها مدخلاً لإدارة عدم اليقين، وإن الأداء المسـتدام يشـكل نقطة الانطلاق الحقيقية نحو مستقبل زاهر بالنسبة للمنظمة والمجتمع على حد سواء، وإن هناك فجوة معرفية في مجال العلاقة والتأثير بين المرونة الاستراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين الأداء المستدام.

ما يميز الدراسة الحالية في الدراسات السابقة :

1. **خصـوصـية الموضـوع :** يختلف موضـوع البحث الحالي عن الدراسـة السـابقة في أنه يبحث عن أثر المرونة الاســتراتيجية كمدخل لإدارة عدم اليقين في مســتدامة الأداء وهو ما لم تبحثه موضــوعات الدراسـات السـابقة التي ركزت على المرونة الاسـتراتيجية والأداء الفعال أو حتى الأداء المسـتدام دون اعتبارها وكمدخل لإدارة عدم اليقين وهو ما يميز عن الدراسات السابقة .
2. **المجال التطبيقي :** يختلف المجال التطبيقي للبحث الحالي في الدراســات الســابقة، وذلك في اختيار قطاعاً محلياً خاصـاً وهو قطاع الخدمات الإلكترونية وتحديداً شـركة تواصـل الإلكترونية الليبية كميدان عمل للبحث وهو ما لم تبحثه الدراسات السابقة التي بحثت في مجالات أخرى مختلفة.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث (المرونة الاستراتيجية– عدم اليقين– الأداء المستدام)

أدت التطورات السـريعة للتكنولوجيا الجديدة والمتزايدة في السـنوات الأخيرة إلى ظهور أنماط جديدة من المنافسـة الشـديدة إلى مسـتويات غير مسـبوقة في بيئة العمل، وعدم اليقين البيئي لجميع أنواع المنظمات وهو ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية وإدارة عدم اليقين، والأداء المستدام .

أولاً: المرونة الاستراتيجية :

بشكل عام يتم استعمال مصطلح المرونة للإشارة إلى القدرة على فعل شيء أخر غير الذي كان مقصوداً بالأصل، أو قد يشير إلى القدرة على التعافي، وتحمل الصدمات دون حدوث أي أصرار أو تمزق دائم، أو قد يشير إلى التوافق على الشامل على المدى الطويل (6).

إن المرونة تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة لفرص السوق والتقنيات بسرعة وتعكس هذه الفكرة قدرة المنظمة على الاستمرار في العمل في ظروف متغيرة، وسواء كانت الظروف متوقفة أو غير متوقعة، أو حتما لو كانت مختلفة عن الظروف المعروفة سابقاً فإن المرونة الاستراتيجية غير قابلة للتعريف البسيط فهي متعددة الأبعاد والأشكال إذ أن موضوعها صعب ومعقد وليس من السهولة دراسته حيث إنه يتداخل مع مفاهيم ومصطلحات أخرى مثل: القدرات الديناميكية، وخفة الحركة والقدرة على التكيف(7).

تعكس المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة للعمل نحو أداء مستدام متفوق عند تغييرا أو تعديل الاستراتيجية المحددة سابقاً للاستجابة للظروف المتغيرة (ظروف البيئة الخارجية والداخلية)، وقد قسمت هذه الظروف أو التغيرات البيئية إلى تغيرات متوقعة وتغيرات غير متوقعة وإن المنظمة يكن أن تنظر إلى هذه التغيرات كفرص أو تهديدات، لأنه يمكن للمرونة الاستراتيجية أن تساعد المنظمة في الاستفادة من الفرص وجنب التهديدات (8).

ولأهمية المرونة الاستراتيجية فقد بحثها العديد من الباحثين في مجالات الاستراتيجية والتسويق والابتكار وزيادة الأعمال والعمليات فهي مفهوم انتقل من الاستراتيجيات إلى التخصصات الأخرى، فهي مفهوم مستمر وليس مفهوماً لحظياً متقطعاً، فهي تعكس الكيفية التي تضع المنظمة نفسها فيما يتعلق بقائمة من الاختيارات المستقبلية، وكيفية تنفيذها، فهي لا ترتبط بالاستجابة للتغيرات في البيئة فقط، بل أيضاً بقابليتها على النمذجة والتشكيل والتحويل في بيئتها عن طريق قيادة التغير (9).

ويرى الباحث أن هذا يعني أن القدرات المعرفية لقادة التغيير هي الأساس في مرونة المنظمة استراتيجياً، إذ أن فاعلية المرونة الاستراتيجية تنتج عن التخصص السريع للموارد لمسارات العمل الجديدة استجابة للتغيير فهي تعني القدرة على التعرف على المشكلات، وتخصي الموارد اللازمة لحلها في الوقت المناسب.

إن المرونة الاستراتيجية هي مجمعة الخبرات الفعلية والمحتملة التي تستطيع المنظمة بهدف زيادة القدرة الرقابية للإدارة، والتحسين بسيطرة المنظمة كما أنها تعني قدرة المنظمة على تعزيز سيولة مواردها داخلياً وتنويع عملياتها خارجياً، وهي السمة المميزة للمنظمة التي تجعلها أقل عرضة للتغيرات الخارجية غير المتوقعة، أو تكون في وضع أفضل للتجاوب بنجاح مع هذه التغيرات (10).

وهناك من الباحثين من يرى أن المرونة الاستراتيجية هي مبدأ تنظيمي لهيكلة الموارد والوحدات الوظيفية المختلفة، وقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئة بسرعة وفي الوقت نفسه، وبالطريقة المناسبة مع

الأخذ بنظر الاعتبار القوى التنافسية في السوق، فهي عملية تغيير لمنظمة لموقعها في السوق من أجل تعديل خططها واستراتيجياتها [11].

ويرى الباحث أن غالبية التعريفات المقدمة للمرونة الاستراتيجية تؤكد قدرة المنظمة إما على إعادة تخصيص وتكوين مواردها التنظيمية أو قدرتها على الاستجابة بفعالية للديناميكية والتعقيد وصعوبة التنبوء بالنسبة، وقدرتها للاستجابة للتغيرات البيئية لاسيما في حالة وجود منافسة شديدة لها وكذلك قدرتها على اتخاذ إجراءات مرنة في بيئة الأعمال وقدرتها على أن تكون استباقية أو تستجيب بسرعة للظروف المتغيرة .

فضلاً عن ذلك لقد أعملنا لتعريفات السابقة للمرونة الاستراتيجية دور متخذاً القرار في هذه المرونة التي هي في الأساس لا تنبع من المنظمة فقط بل من متخذ القرار أيضاً لذا يمكن القول إن المرونة الاستراتيجية هي مجموعة من القدرات والإمكانيات والقابليات والمهارات التي يستخدمها متخذ القرار والمنظمة على حد سواء لغرض امتلاك ومعالجة المعلومات واتخاذ القرار بشكل يسهم في الحصول على أو إعادة هيكلة موارد المنظمة بالشكل الذي يسمح لها بالتموضع استراتيجياً بشكل أفضل وأداء استراتيجي مستدام .

وتنبع أهمية المرونة الاستراتيجية في أنها اصبحت معياراً للكفاءة التنظيمية فعن طريقها تستطيع المنظمات أن تدرك اضطراها إلى تغيير الطريقة التي تعمل بها، والتي تكتسب عن طريقها المعرفة، وتطوير قدرتها بشكل أفضل وأسرع من أجل تجنب الخروج من السوق، فأهم ما تحتاج إليه المنظمات من أجل البقاء في البيئة التنافسية هو المرونة الاستراتيجية، فعن طريقها تستطيع تحديد حالات التأكد في السوق، وتحقيق العديد من الفوائد من أبرزها القدرة على الاستمرار وخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها بشكل مستمر، الأمر الذي يتطلب من متخذيه القرار فهماً واسعاً لبيئة الأعمال الداخلية والخارجية بهدف الحصول على المعلومات ومعالجتها بطريقة تطوير الموارد والقدرات الديناميكية بشكل منتظم [12].

فضلاً عن ذلك تحتل المرونة الاستراتيجية أهمية خاصة في البيئات ذات المنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح، فعن طريقها تستطيع المنظمة تكييف استراتيجيتها أو تغيرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في أسواق المنتجات المنافسة لها وهذا ما دفع الكثير من الباحثين على عد المرونة الاستراتيجية موجد استراتيجي ديناميكي في الحالات التي يكون فيها التوقع أمرا صعباً والمنجابات هي الأكثر احتمالاً[13].

إن المرونة الاقتصادية في المنظمات الكبيرة لا تقل أهمية عنها في المنظمات الناشئة إذ بدأت تظهر نظريات الإدارة الجديدة وممارستها بالتركيز على تطوير المرونة الاستراتيجية للمنظمة للاستجابة بسهولة أكبر للفرص التكنولوجية والسوقية المتغيرة حيث تساعد المرونة الاستراتيجية للمنظمات على مواجهة التغييرات البيئة المتصارعة بمنحها الإمكانيات اللازمة لإدارة مختلف الفعاليات الخاصة بما في ظل هذه الظروف إضافة إلى الحاجة للمرونة الاستراتيجية تكون أكبر في الأسواق ذات المنتجات عالمية التكنولوجيا، وعلى وجه الخصوص في ظل لا تأكد البيئي، كما أنها تسهم بشكل كبير في زيادة قابلية المنظمة على الاستجابة بفاعلية لحاجات الزبائن ورغباتهم المتجددة والمتغيرة في عملية التفاعل بينها وبين الزبائن باستمرار [14].

ثانياً: إدارة عدم اليقين :

إن إدارة عدم اليقين من الموضـــوعات الحديثة في الإدارة الاســـتراتيجية وإدارة المخاطر وترتبط بقدرة المؤســـســـة على التعامل مع مختلف الظروف والتي يصـــعب التنبوء بها أو التي لا تتوفر معلومات كافية عنها يقصـد بعدم اليقين (عدم التأكد) هو عدم توفر أي معرفة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل، لذلك سيعتمد متخذ القرار على اسـتخدام بعض المعايير، ومن تم ينتقي تبعاً لذلك البديل المناسـب للخروج بالقرار الصـائب، وذلك نشأ فرع في علم الاقتصاد ويعني بدراسة حالات عدم اليقين بما قد يحدث في المستقبل ذلك المجهول الذي يخبئ في طياته احتمالات عديدة معلومة ومجهولة لا تدري أي منها قد يتحقق [15].

وتعدد النظرة إلى حالة عدم اليقين، فهي عامل متأصـل في الإنسـان، وإنها تشـمل الحالة التي لا يمكن فيها معرفة حدوث موقف أو حدث جزئياً أو كلياً، كما أنها تعني عدم القدرة على التنبوء بالأحداث المســـتقبلية، إضافة إلى أنها حالة من الجهل مكون من أن المواقف في خطر [16].

ويرى الباحث من خلال ما تقدم أن عدم اليقين هو عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية لحالة لا يمكن فيها حدوث موقف أو حدث جزئياً أو كلياً، أن مستوى اليقين يزداد بشكل ملحوظ في المؤسسات التي تكون غير قادرة على التنبؤ بدقة أرباحها في المستقبل.

فعلى سـبيل المثال تشـكل وصـول تقنيات جديدة قدراً كبيراً من الابتكار، ولكنها في الوقت نفسـه تكون مصادر جديدة لعدم اليقين لا سيما بالنسبة للصناعات الأدوية، وكلما زاد حجم المشروع عدداً أو مبتكراً، كلما زاد عدم اليقين، ويمكن أن يؤثر عدم اليقين على الاقتصـاد في المستويين الجزئي والكلي، فعلى المستوى الكلي مثلاً يكون مصـدر قلق كبير للمؤسـسـات التي تنتج سـلعاً اسـتهلاكية حيث قد يمتنع الأفراد عن شـراء لسـيارات جديدة وأجهزة كمبيوتر وغرها من المواد غر الضـرورية مما يؤدي إلى اجبار مؤسـسـات في قطاعات معينة على تسريح بعض موظفيها من أجل مكافحة أثار انخفاض المبيعات، أما على المستوى الاقتصاد الكلي فإن عدم اليقين يؤثر على المؤسـسـات والمسـتثمرين عندما يواجه بلد ما خطر الركود الاقتصـادي، ويحاول المسـتثمرون تحويل عملهم بعيداً عن المصـادر غير المستقرة [17] في إدارة عدم اليقين تكون مسـاحة الصـدقة محدودة حيما يتعلق الأمر بما يمكن قياســه، وإذا لم تســتطع التخلص من المخاطر يمكن التحوط ضــدها، فلا يمكن التخطيط للمتعذر رؤيته، وعادة ما تلجأ الحكومات في الظروف الاقتصــادية الاســتثنائية إلى تعامل غير تقليدي في التعاطي مع معطيات الوضـع الصـعب، ومواجهة التحديات باتخاذ قرارات تتطلب رؤية تنموية واضـحة المعالم تهدف أسـاسـاً إلى اعادة الحراك الاقتصادي [18].

ويمثل السـلوك البشـري، والطبيعة بكل تأكيد أكرب مصــدر لعدم اليقين في المسـتقبل، حيث لا يمكن التنبؤ على نطاق واسـع بدقة مهما تحسـنت النماذج الرياضـية، وتعقدت المحاولات الرياضـية، وتطورت تطبيقات الاقتصـاد القياسـي، إذ أن اتجاهات المخاطر يمكن أن يصـدر أكبر المؤسـسـات بالفشل، وذلك من خلال التهديد في اسـتمراريتها واسـتقرارها، وقد ناقش الاقتصــاديون وأصــحاب نظريات القرار المفهوم، وإن كان ذلك من زوايا متعددة يمكن أن تكون ناجمة عن نقص المعلومات اللازمة لحل المشكلة، وعدم دقة المتغيرات ونقص المعلومات حول النموذج المستخدم[19].

ويقصد بإدارة عدم اليقين مجموعة الأساليب والإجراءات والممارسات والخطوات التي تستخدمها المنظمة للتعامل مع مختلف الظروف والمرافق المستقبلية التي يصعب التنبؤ باحتمالات حدوثها أو نتائجها، وذلك بغية تقليل أثارها السلبية وكذلك الاستفادة من الفرص التي قد تحدث أو تنشأ عنها [20].

وتكمن أهمية إدارة عدم اليقين في أنها تقوم بتحسين عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال دراسة البدائل المختلفة بدلاً من الاعتماد وعلى توقع واحد للمستقبل، إضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية والإدارية والفنية، فضلاً عن تقليلها المتاهات والأزمات من خلال الاستقرار لسيناريوهات عدة محتملة، كما أنها تقوم بتحسين استخدام الموارد وذلك من خلال توجيهها نحو البدائل الأكثر قدرة على البقاء والعمود والاستقرار أمام التغير [21].

ثالثاً: الأداء المستدام :

يعرف الأداء المستدام على أنه أداء المنظمة متعدد الأبعاد والذي يؤدي في النهاية إلى استدامة المنظمة ويفوق هذا النوع من الأداء في مدلوله الحدود المكانية للمنظمة حيث يتعداها خلفياً إلى السوق الخلفية وما يكونها من موردين ومحولين كما أنه يتسع نحو الإمام باتجاه السوق الأمامية وما يكونها من موزعين وزبائن[22]، أي أن الأداء المستدام يجد مكانته في النظرة الحديثة المتمثلة في مقاربة الاستدامة، أي تربط استدامة المنظمة بدعوى ومستوى أدائها الشامل وهو ما يستلزم بلغو جملة من الغايات الاستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية .

ويتم تحديد الأداء المستدام في إطار فلسفة التنمية المستدامة، والمسؤولية المجتمعية للمنظمات اعتماداً على مقاربة الأطراف ذات المصلحة (من خلال ثلاثة أبعاد على الأقل وهي التنمية الاقتصادية، والمحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية)، وذلك من خلال التحكيم بين الأهداف المتضاربة للأداء الجيد[23]، وهناك مقاربات مفاهيم للأداء المستدام، كالأداء العادل، والأداء الشامل، والأداء الاجتماعي.

وعلى الرغم من تعدد نماذج ومقاربات تحديد أبعاد الأداء المستدام فإن أكثرها اعتماداً لدى الأكاديميين والمعنيين على حد سواء هو التقييم الثلاثي الذي يرجع في أصوله إلى نموذج(النستون) المتمثل في ثلاثية الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وفيما يأتي توضيح لكل منهما [24]:

الأداء الاقتصادي: وهو ذلك الصنف الذي يعبر عن المقاربة الاستراتيجية لأداء المنظمة، وهو الذي عادة ما يتم تسميته بالأداء المالي حيث إنه يعبر عن مستوى القيم المضافة المنشأة عن طريق مشروع، أو وحدة معينة أو عملية أو وظيفة، ويمكن قياسه أخذاً بعين الاعتبار لمجموعة من المؤشرات الاقتصادية والمالية، كما أنه يأخذ في التحليلات الاقتصادية الكلية، لاسيما فيما يرتبط بالناتج المحلي الخام لاقتصاد البعد .

الأداء الاجتماعي (المجتمعي) : يقيس مستوى مسؤولية المنظمة تجاه الأطراف ذات المصلحة لاسيما ما تعلق بالفرد أو الإنسان داخل المنظمة أو خارجها، فهو يعبر عن مستوى فعالية المنظمة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص فيما يتعلق باحترام قوانين العمل الوطنية والدولية في حالة الشركات متعددة الجنسيات وحقوق أخرى كمعايير الصحة والسلامة والمحاسبة الاجتماعية ومعايير الايزو ذات الصلة بالبعد .

الأداء البيئي : هو نتاج المجهودات التي تسعي إلى ترشيد استهلاك المواد الأولية والطاقة ومختلف التسهيلات والوسائل، وكذلك الحد من المخاطر المرتبطة بالبيئة كانبعاث الغازات السامة، وتلويث المياه، والتحكم الجيد في النفايات من خلال عمليات الرسكلة أي أنه يتخلص في محورين محور يرتبط باستخدام المنظمة للمواد الطبيعية، ومن ثم يرتبط بأكثر نشاطات المنظمة على الطبيعة الايكولوجي، كما تعد الممارسات والمجهودات المنبعثة في الحفاظ على المحيط الايكولوجي جزءاً مهماً من الأداء البيئي للمنظمات، كونها تعزيز من مفهوم المواطنة، والبحث عن الحق وترخيص لممارسة الأعمال في نظر المجتمع المدني.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام هي تركيبة متناغمة ومنسقة فيما بينها، حيث اثبتت الكثير من الدراسات وجود علاقات ارتباط ايجابية بين مستوى الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي حيث إن كل نوع منها يخدم الأخر في علاقات متعددة الاتجاهات وهو ما يؤكد فرضية التركيبة البنائية لمفهوم اشمل والمتمثل في الأداء المستدام .

ومن الضروري الإثارة إلى إن عملية تقييم الأداء تعبر عن الطريقة التي تمت بها إدارة استراتيجية المنظمة ومختلف عملياتها ويأتي شكل تم خلق القيم للأطراف ذات المصلحة وهو ما يسمح للمنظمة في الأخير من معرفة مدى وجود تحسين، وبأي مستوى في إطار كامل عملياتها، وعليه يعد بناء خريطة مؤشرات الأداء المستدام ومنهجية قياسه من الخطوات الحرجة لإنجاح عملية إدارة الأداء الشامل ومنه الحكم على مدى التزام المنظمة بمسؤوليتها تجاه الأطراف ذات المصلحة [25].

ويتم اختيار وبناء خريطة المؤشرات التي تعتمد المؤسسة في تقييم الأداء وفقاً للمعايير الآتية :

- المبتغى عن المؤشر، أي تحديد الأطراف ذات المصلحة التي ينبغي أن تتعامل معها، ومعرفة تطلعات كل واحد منها.
- الوظائف التي توفرها المؤشرات هي الإعلام والاتصال أم التحكم في عمليات المؤسسة أم تدريب وتعبئة الموارد البشرية، أم تحسين السمعة، والعلاقة التجارية للمؤسسة ؟
- خصوصية نظام حوكمة الشركة حيث يكون لنموذج الحوكمة التي تعمل بها المنظمة تأثير في نوع المؤشرات التي سيعمل بها، سواء أكانت حوكمة مالية أم اجتماعية أم تشاركية، مع تأكيد مستوى تطبيقها، وعلاقة ذلك بالاستراتيجية المعتمدة في ممارسة المسؤولية المجتمعية .
- أنظمة قياس الأداء على اختلاف انظمتها المتعمدة ومرجعياتها، ومنهجياتها .

المحور الثاني: العملي

يتناول هذا المحور وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وطرية جمع البيانات، كما يشمل تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة من أجل تحقيق أهداف البحث، وقبل البدء بالتعريف بمنهج وإجراءات البحث يجب تقديم نبذة مختصرة عن شركة تواصل الإلكترونية .

نبذة مختصرة عن شركة تواصل الإلكترونية :

هي الوكيل المعتمد لعلاقة سامسونج (Samsung) وعدد من الماركات العالمية في ليبيا، وتختص ببيع وتوزيع الهواتف والأجهزة الذكية، وتقديم خدمات الصيانة، افتتحت الشركة في عام 2007م، ونشاطها

الرئيسي، توزيع وبيع الأجهزة الإلكترونية الأصلية للهواتف الذكية واكسسواراتها، مع توفير خدمات بيع والصيانة بقطع غيار أصلية، بالإضافة إلى توفير منتجات وعرض أجهزة لعلامات تجارية أخرى مثل: أبل، وتشاومي وغيرها عبر فضاءات ومتاجر، ولها فروع عديدة في طرابلس، بنغازي، مصراته، ومدن أخرى (البيضاء– سرت) وتتيح الشركة للزبائن إمكانية الشراء واستعراض المنتجات أونلاين عبر منصة (تواصل شوب) مع توفير خدمات التوصيل لمختلف مدن ليبيا .

منهج البحث :

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج العلمي المناسب لموضوع البحث، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها استناداً إلى متغيرات البحث (المستقلة والتابعة) وتضمنت بشكلها الأولى (65) فقرة، وعرضت على (5) محكمين في الجامعات الليبية، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حولها ومحاورها، وفي ضوء ملحوظاتهم تم اخراج الاستبانة بشكلها النهائية في ( ) فقرة وكذلك تم قياس معامل الارتباط بين كل فقرة، والمحور الذي تنتمي له هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة عند مستوى دلالة (0.01)، كما تم استخدام مقياس كيرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من خطوات الاستبانة وذلك لقياس استجابة المبحوثين للفقرات كما يوضحه الجدول رقم (1) .

الجدول رقم (1) مقياس ليكري الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثبات الاستبانة :

لمعرفة درجة ثبات أداة (الاستبانة) تم إجراء اختيار (الفاكر ونباخ) كما هو موضوح في الجدول رقم (1)

ليتم بعدها تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا (قيمة المتوسط الحسابي، مستوى درجة الاتجاه) على النحو المبين في الجدول رقم (2) .

جدول رقم (2) يوضح طول الخلايا حسب مقياس ليكري

قيمة المتوسط الحسابي	مستوى درجة الاتجاه
1.80-1	منخفض جداً
2.60-1.81	منخفض
3.40-2.61	متوسط
4.20 -3.41	مرتفع
5-4.21	مرتفع جداً

جدول رقم (3) نتائج اختيار كرونباخ الفا لأداة البحث

محاور أداة البحث	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصداقيةAlpha
المرونة التنافسية	6	%85.6	%92.5
المرونة التسويقية	5	%86.9	%93.2
المرونة الموارد البشرية	8	%84.7	%92.0
استدامة الأداء	10	%95.7	%97.8
الثبات الكلي	29	%97.3	%98.6

مجتمع البحث وعينته :

تكون مجتمع البحث من جميع الاشخاص الإداريين والموظفين والبائعين والموزعين في شركة تواصل الإلكترونية في مركزها الرئيس في العاصمة طرابلس، والبالغ عددهم (73) فرداً حسب إدارة الشركة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع عدد (73) استبانة على أفراد مجتمع البحث، وتم استرداد (50) استبانة حيث بلغ عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل (50) وتم التحليل من واقع (50) استبانة، أي بنسبة (90.95) من اجمالي الاستبانات الموزعة كما هو موضح في الجدول رقم (2) .

جدول رقم (4) توزيع الاستبانة

الموزعة	المستردة		الصالحة للتحليل		غير الصالحة للتحليل	
العدد	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
73	59	%94.16	50	%9.7	23	%9.30

تحليل النتائج

1. توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية (خصائص العينة)

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
النوع	ذكر	45	%90
	انثى	5	%10
	الإجمالي	50	%100
العمر	أقل من 30 سنة	15	%30
	من 30 سنة لغاية 40 سنة	20	%40
	من 40 لغاية 50 سنة	10	%20
	من 50 سنة فأكثر	5	%10
	الإجمالي	50	%100
المؤهل العلمي	ثانوية أو ما يعادل لها	9	%18
	دبلوم عالي	18	%36
	بكالوريوس	23	%46
	ماجستير	-	%0
	دكتوراه	-	%0
	الاجمالي	50	%100
المسمى الوظيفي	مدير عام	2	%4
	نائب مدير عام	3	%6
	موظف	40	%60

	عامل	5	%10
	الاجمالي	50	%100
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	10	%20
	من 5 إلى عشرة	15	%30
	من 10 إلى 15	20	%40
	من 15 فأكثر	05	%10
	الإجمالي	50	%100

يتضح من بيانات الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد عينة البحث في شركة تواصل الإلكترونية هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (90%) من مجموع أفراد البحث فيما يأتي العنصر السنوي في المرتبة الثانية وبنسبة بلغت (10%) ويعود التدني في هذه النسبة إلى طبيعة محل الشركة التي تناسب الذكور أكثر من الإناث تخصصاً وقبولاً وجهداً، وبخصوص أعمار العاملين في الشركة فقد جاءت الفئة العمرية من (30 لغاية 40 سنة) في الترتيب الأول بنسبة بلغت (40%) من مجموع أفراد عينة البحث وهذا مؤشر على اعتماد الشركة (محل البحث) على العنصر الشبابي باعتباره العنصر الأكثر محلاً وسرعة في الإنجاز وتقديم الخدمات، لذا نجد إن غابيتهم من حملة الشهادات الجامعية (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (46%) وهو ما يعني تمتع أعضاء وموظفين الشركة بخلفية علمية وأكاديمية جيدة، كما يتضح أن غالبية العاملين في الشركة هم من الموفين حيث بلغت نسبتهم (80%) من مجموع أفراد عينة البحث إذا أن طبيعة عمل الشركة تحتاج إلى كادر وظيفي يستطيع تغطية خدماتها للزبائن مع إدارة بسيطة من مدير عام ونائبين له، ووفق متغير سنوات الخبرة فإن غالبية أفراد عينة البحث يمتلكون خبرة طويلة (من10 سنوات إلى 15سنة) نسبة بلغت (40%) من مجموع أفراد عينته، وهذه الخبرة هي هبرة تراكمية تجعل الشركة قادرة على تكون اتجاهات ايجابية في خدامتها وأدائها واستدامة هذا الأداء.

2. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغير المستقل- المرونة الاستراتيجية

لتحقيق الهدف الأول المتمثل في التعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركة (محل البحث) فقد تم استخدام المتوسطات السياسية والانحراف المعياري والنسبة المئوية المعنوية والمستوى، كما يوجه الجدول رقم (6) .

جدول رقم (6) مستوى المرونة الاستراتيجية في شركة التواصل الإلكترونية

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	المرونة التنافسية	3.897	0.6080	%77.9	عالٍ
2	المرونة السوقية	3.795	0.6940	%75.9	عالِ
3	مرونة الموارد البشرية	3.836	0.5969	%76.7	عالِ
4	المرونة الاستراتيجية	3.908	0.5883	%76.6	عالٍ

يتضح من بيانات الجدول رقم (6) أن مستوى الاستراتيجية في الشركة كان على مستوى عالٍ، حيث كان المتوسط الكلي (0.829) والانحراف المعياري)0.5883) وبنسبة بلغت (76.6%) وجاء بعد المرونة

التنافسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.893) وبانحراف معياري بلغ (0.6080) وبنسبة بلغت (77.9%) وتعكس هذه النتيجة ادراك الشركة لأهمية الميزة التنافسية وحرصها على أن تنافس الشركات الالكترونية الليبية الأخرى لاسيما في ظل التنافس الذي يشهده سوق الالكترونات .

وجاء بعد ما مرونة الموارد البشرية بالترتيب الثاني في متوسط حسابي (3.836) وبانحراف معياري (0.5969) وبنسبة مئوية بلغت (76.7%) وبمستوى عالٍ أيضاً، ويعود ذلك إلى ادراك إدارة الشركة أهمية المورد البشري في تطوير أداء الشركة واستدامية وكذلك اهتمامها بتنمية وتنويع مواردها وهو ما يساعد على تطوير خدماتها وتنويعها لتلبية احتياجات ورغبات العملاء المختلفة، وجاء في الترتيب الثالث بعد المرونة التنافسية بمتوسط حسابي بلغ (3.795) وبانحراف معياري بلغ (0.6940) وبنسبة مئوية (75.9%) وبمحتوى عالٍ وهذا يعكس مدى اهتمام الشركة بمؤشرات المرونة التنافسية كونها ترتبط بنحوها وتوسعها، إذ من خلالها تستطيع مواجهة مختلف التحديات والتغيرات التي تحدث في بيئتها التنافسية، وكذلك استدامة أداء التنافسي بشكل عالٍ.

3. استدامة الأداء

لتحقيق الهدف الثاني، التعرف على مستوى تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل البحث) فقد تم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية والمستوى، كما يوضحه الجدول رقم (7)

جدول رقم (7) مستوى تحقيق استدامة الأداء في شركة تواصل الإلكترونية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	زيادة الإجراءات عن طريق تقديم منتجات بحوث عالية وزيادة الطلب عليها	4.37	0.75	87.48	مرتفع جداً
2	زيادة الايرادات عن طريق تنويع المنتجات وخفض التكاليف التشغيلية على الأمد البعيد	4.00	0.89	80.00	مرتفع
3	تخفيف تكليف العدد بالموارد المستخدمة في الانتاج	4.37	0.69	87.48	مرتفع جداً
4	مساعدة الزبائن عن طريق التعريف بالمنتج ومواصفاته	4.40	0.71	88.00	مرتفع جداً
5	زيادة مساهمة الزبون في تحديد مواصفات المنتجات	4.04	0.87	80.87	مرتفع
6	اشراك العاملين في دورات تدريبية وتطورية ضمن مراكز بحثية في المجال التقني والإلكتروني	4.97	0.84	79.30	مرتفع
7	تحقيق التوازن بين أهداف الشركة وحاجات الزبون	4.23	0.75	84.70	مرتفع جداً
8	استقطاب العناصر الكفؤة والجيدة للشركة	4.22	0.80	84.35	مرتفع جداً
9	تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع للزبون	3.80	0.89	76.00	مرتفع
10	الاطلاع على أحر التطورات في مجال تكنولوجيا الانتاج	4.22	0.80	84.35	مرتفع جداً
11	الأداء المستدام	4.04	0.90	80.87	مرتفع

يتضح من بيانات الجدول رقم (7) أن متغير استدامة الأداء حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.04) بمستوى مرتفع وبانحراف معياري (0.90) وهو ما يدل على قوة اتساق اجابات أفراد عينة البحث، وقد بلغت نسبته المئوية نسبة جيدة بلغت (80.87%) .

اختبار الفرضيات

لتحقيق الهدف الثالث (اختيار الفرضيات) والمتمثلة في تحديد أثر المرونة الاستراتيجية كمدخل إدارة عدم اليقين في تحقيق استدامة الأداء حيث نصت الفرضية الرئيسة على أنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل البحث) والاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول رقم (8) .

جدول رقم (8) اختبار الفرضية الرئيسة

المرونة الاستراتيجية							
sig	T	Beta	sig	F	R2	R1	استدامة
0.000	16.630	0.840	0.000	278.567	0.706	0.840	الأداء

يتضح من الجدول رقم (8) وجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في استدامة الأداء في الشركة (محل البحث) فقد بلغت معامل التحديد (R2) (0.706) وهذا يعني أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (70.6%) من التباين في تحقيق استدامة الأداء، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.840) وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر بقية المتغيرات ستكون محاولة زيادة المرونة الاستراتيجية ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (f) المحسوبة التي بلغت (278.567) وهي غير مستوى دلالة (0.01) وبذلك تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الأداء ومن تم صحة هذه الفرضية.

1. اختيار الفرضية الفرعية الأولى : حيث نصت الفرضية على أنه (يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية في تحقيق استدامة الأولى في الشركة (محل البحث) ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول رقم (9)

جدول رقم (9) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المرونة التنافسية							
sig	T	Beta	sig	F	R2	R1	استدامة
0.000	10.334	0.694	0.00	106.782	0.481	0.694	الأداء

يتضح من بيانات الجدول رقم (9) وجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل البحث) فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.481) وهذا يعني أن المرونة التنافسية تفسر ما نسبته (48.1%) من التباين في تحقيق استدامة الأداء كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.694) وهذا يعني انه افتراض تجيد أثر بقية الأبعاد ستكون محاولة زيادة المرونة التنافسية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (69.4%) في تحقيق استدامة الأداء، وتؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (f) المحسوبة التي

بلغت (106.782) هي عند مستوى دلالة (0.01) وبذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة احصائية للمرونة التنافسية في تحقيق استدامة الأداء وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

2. اخيار صحة الفرضية الفرعية الثانية

نصت هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة السوقية في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل البحث) والاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط كما في الجدول رقم (10) .

جدول رقم (10) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المرونة السوقية							
sig	T	Beta	sig	F	R2	R1	استدامة
0.000	13.043	0.774	0.000	171.423	0.598	0.774	الأداء

يتضح من الجدول رقم (10) وجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة السوقية في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل البحث) فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.598) وهذا يعني أن المرونة السوقية تفسر ما نسبته (59.8%) من التباين في استدامة الأداء، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.774) وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر بقيمة الأبعاد (ستكون محاولة زيادة المرونة السوقية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (77.4%) في التحقيق استدامة الأداء، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (171.923) وهي عند مستوى دلالة (0.01) وبذلك يتبين وجود أثر ذي دلالة احصائية للمرونة السوقية في تحقيق استدامة الأداء ومن تم ثبت صحة هذه الفرضية.

3. **اختيار صحة الفرضية الفرعية الثالثة :** نصت هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل البحث) ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول رقم (11) .

جدول رقم (11) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المرونة الاستراتيجية							
sig	T	Beta	sig	F	R2	R1	استدامة
0.000	11.035	0.717	0.000	121.761	0.514	0.717	الأداء

يتضح من بيانات الجدول السابق (11) وجود أثر ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء في الشركة (محل البحث) فقد بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.514) وهذا يعني أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (51.4%) من التباين في تحقيق استدامة الأداء، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.717) وهذا يعني أنه بافتراض تحيدأثر بقيمة الأبعاد ستكون محاولة زيادة مرونة الموارد البشرية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (71.7%) في تحقيق استدامة الأداء، ويؤكد معنوية هذه النتيجة (f) المحسوبة التي بلغت (121.761) وهي عند مستوى دلالة (0.01) وبذلك يتبين وجود أثر المرونة الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء، ومن تم ثبت صحة هذه الفرضية .

الخاتمة

إن نجاح أو فشل أية منظمة مرتبط بمدى استدامة أدائها، حيث يرتبط أداء المنظمات مباشرة برسالة المنظمة ورؤيتها، وكذلك بالمركز التي تحاول الوصول اليه، فاستدامة الأداء هو أساس تواجد المنظمات وبقائها واستمرارها وجزء من بنائها وتصميمها وهيكلتها .

ونظراً للتغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال والتي تشكل تهديداً لهذه المنظمات أصبح من الضروري جداً البحث عن أساليب إدارية مرنة تساعدها في مواكبة هذه التغيرات، ومواجهة التحديات، ولعل من أبرزها المرونة الاستراتيجية باعتباره أسلوب إداري حديث يسهم في تمكين المنظمات من الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال ومواجهة التحديات التي تقف أمام تحقيق المنظمة لاستدامة أدائها .

إن نجاح أية منظمة وتحقيق استدامة لأدائها مرتبط بمدى ادراك قادتها لأهمية تطبيق المرونة الاستراتيجية لاسيما إذا كانت مدخلاً لإدارة عدم اليقين وهو أمر بات على المنظمات وضعه في الحسبان لتجنب أية أزمات مستقبلية قد تؤثر على استدامة أدائها .

النتائج :

بناء على ما تم بحثه يمكن استخلاص عدد من النتائج والتي تتمثل في الآتي:

1. تعتمد شركة تواصل الإلكترونية الليبية على العناصر الكفوءة من حملة الشهادات الجامعية الأولى ممن يتملكون خبرة جيدة لا تقل عن عشر سنوات فأكثر لاسيما العنصر الذكوري الأكثر تميزاً من العنصر الانثوي في مجال الخدمات الإلكترونية حيث أن غالبية الموارد البشرية في هذه الشركة من الموظفين الكفوئين في مجال الإلكترونيات.
2. أن مستوى المرونة الاستراتيجية في شركة تواصل الإلكترونية كان عالياً (مرتفعاً) وجاء بعد المرونة التنافسية في الترتيب الأول بنسبة بلغت (77.9) من مجموع اجابات مفردات عينة البحث، يليه بعد مرونة الموارد البشرية بنسبة بلغت (76.7%) من مجموع اجابات عينة البحث واخيراً احتلت المرونة التسويقية المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (75.9%) من مجموع اجابات مفردات عينة البحث وهي اجابية تتلاءم مع بيانات الديموغرافية للعاملين في هذه الشركة.
3. إن مستوى المتغير التابع (استدامة الأداء) بلغ نسبته مرتفعة عالية بلغت (80.87%) من مجموع اجابات أفراد عينة البحث وهذا يدل على وعي إدارة الشركة القائمين عليها لأهمية استدامة أداء الشركة لاسيما في ظل بيئة متطورة ومتجددة ومستحدثة في كل يوم كما تشهد تنافساً مع باقي الشركات المحلية الالكترونية .
4. ارتبت البحث وجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الأداء، كما اثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية والمرونة السوقية ومرونة الموارد البشرية في تحقيق استدامة الأداء، أي أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة قد حققت استدامة في أداء الشركة (محل البحث) .

التوصيات :

في ضوء النتائج السابق التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بما يأتي:

1. الاستمرار بتعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة تواصل الإلكترونية، وذلك لما لها من أهمية وأثر ايجابي في تحقيق استدامة الأداء.
2. التركيز على المرونات (السوقية- التنافسية- الموارد البشرية) كونها الأكثر تأثيراً في أداء الشركة واستدامته لاسيما المرونة التنافسية حيث من خلالها تستطيع اثبات وجودها واستمراريتها في سوق الخدمات الإلكترونية في ليبيا.
3. التغلب على جميع التحديات والمعوقات والمشاكل التي تعترض استدامة أدائها في سوق العمل الإلكتروني بزيادة أبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية في الشركة كبعد المعلومات وبعد الهيكل التنظيمي.
4. الاستفادة من موارد الشركة المادية والبشرية واجهت التغيرات والتحديات في البيئة المحيطة بالشركة وتحقيق استدامة أداء بدرجة أعلى.
5. الاهتمام تلبية طلبات واحتياجات ورغبات العملاء والعمل على تحسين الأداء والخدمات المقدمة للزبائن باستمرار.

المراجع

1. Evan, J.s, strategy fiexility for high technology manoeurer, ficonc eptual frane work journal of management stadies, 28, (1), 1991, p:72.
2. أكرم محسن الياسري وأخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية والأداء المعرفي، ط1 (عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016) 38/1.
3. بوس كاهلر، وونيس غروندي، حكومة الموارد البشرية، مقدمة نظرية، ط1 (برلين: دار نش سبرنيغز، 2019) ص7-8.
4. كريستيان فيدر، ما هو عدم اليقين، وكيف يختلف عن المخاطر؟ متاح على الرابط theisn تاريخ الزيارة 2026/9/9.
5. Schaltergger, s wagner, M, intergrative nanagement of sastainbikity performance measurement, and reporting, I nteraational journal of acconnting and perfornaance Evalnation, vol (3), N (l), 2006, P11.
6. منصور عبد القادر منصور، دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية العدد (1)، الجزائر، 2023، ص94.
7. هلا زيد، أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتيد) مجلة العلوم التجارية والبيئية المجلد (2) العدد (2)، 2023، ص338.
8. أحمد عبد السلام رجب النغزاوي، المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين القياد الريادية والأداء الابداعي للموظفين دراسة تطبيقية الجمعية العلمية للبحوث الدراسات التجارية، المجلد (8) العدد (1) القاهرة، 2024، ص821.
9. ضرغام حسن عبد، وهاجر غانم فرهوم، أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (20) العدد (1) جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق 2024، ص706.

10. منصور عبد القادر منصور، دور المرونة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص94-95.
11. محمد توفيق اقنيمي، المرونة الاستراتيجية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2023، ص36.
12. رفورها ابو النجا، ومصـــطفى إبراهيم شـــحاته، محمد محمود عوض، وهبة عبد المهمين محمد، التفكير الابداعي وأثره في تصـــميم العلاقة التاجرية، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية المجلد (10) العدد (1) جامعة المنيسا، كلية الفنون التطبيقية، 2023، ص178-179.
13. انعام أحمد شـعيبي، مهارات التفكير الابداعي للمرأة السـعودية وعلاقتها بالمشـروعات الصـغيرة مجلة العلوم التربوية والانسانية العدد (35) الرياض، 2023، ص109.
14. سـارة ماضـي، دور التفكير الابداعي في تبني الاسـتراتيجية الخضـراء في المؤسـسـات الناشـئة دراسـة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه غير منشـــورة، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصـــادية والتجارية وعلوم التسيير ، قالمة، الجزائر، 2024، ص43.
15. سـهيلة بوجرادة، اتخاذ القرار في حالتي عدم اليقين والمخاطرة مجلة دراسـات في الاقتصـاد والتجارة والمالية المجلد (11) العدد (1) الجزائر 2020، ص323.
16. طلال محمود كداوي، الاســـتثمار خلال عدم اليقين (طرق الاســـتثمار في الذهب) متاح على الرابط https://ar.talkingodmoney.com تاريخ الزيارة 2026/9/7.
17. ســـمير الشـــادي، اقتصـــاديات عدم اليقين متاح على الرابط https://elmahatta.com تاريخ الزيارة 2026/9/5.
18. المرجع نفسه.
19. صلاح محمد كداوي، الاستثمار خلال عدم اليقين، مرجع سابق .
20. سهيلة بوجرادة، اتخاذ القرار في حالتي عدم اليقين والمخاطرة، مرجع سابق، ص324.
21. المرجع نفسه، ص324.
22. صوفي محمد، أدوات وطرق قياس الأداء المستدام، ط1 (الجزائر: منشورات جامعة محمد بن أحمد، 2024) ص133.
23. عبد الرحمن القري، قياس وتقييم الأداء المســـتدام في القطاع العمومي المحلي بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة دراسة عينة من البلديات (الجزائر: منشورات جامعة محمد بوضياف، 2017) ص77.
24. أنيس كشـاط، الأداء المسـتدام لمنظمات الأعمال، دراسـة في نماذج القياس والافصـاح، مجلة التسـويق والاستثمار والتنمية المستدامة المجلد (5) العدد (2) الجزائر، ديسمبر 2020، ص147-148.
25. رغد سيمر علي، وحسين جاسم فلاح، عباس فاضل علي تقييم الأداء المستدام وفق المعايير، مبادرة الابلاغ العالمية في شـركة ندك الزراعية مجلة دراسـات محاسـبية ومالية المجلد (19) العدد (68) العراق، 2024، ص249-251.
26. المرجع نفسه، ص252.