

Employing the (TMT) behavioral integration to enhance strategic flexibility of organizations

الباحثة عذراء عبد الكريم حميد

أ. د. صالح عبد الرضا رشيد

المستخلص

تناولت هذه الدراسة إمكانية توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية، إذ حاولت تقديم إطار نظري متكامل لأهم ما طرحه الكتاب والباحثون حول المتغيرين ، الى جانب إطار عملي تحليلي لأراء عدد من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من الكليات الاهلية بلغ عددها (38) كلية توزعت على محافظات (بغداد ، النجف ، كربلاء، الحلة ، المثنى ، والديوانية) . وقد شملت عينة الدراسة (269) فرداً ممن يشغل وظيفة عميد ، معاون عميد، رئيس قسم في تلك الكليات .

تضمنت الدراسة متغيرين هما التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا بأبعاده الثلاثة (تبادل المعلومات ، السلوك التشاركي ، التشارك في اتخاذ القرارات) بوصفه متغيراً مستقلاً، فضلاً عن المتغير المعتمد ألا وهو المرونة الاستراتيجية ببعديها (المرونة الإستجابية ، المرونة الإستباقية) بوصفه متغيراً معتمداً.

وتفترض الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين كل من التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا (مجالس الكليات) والمرونة الاستراتيجية لعدد من الكليات الاهلية ، بمعنى ان الكليات التي تتميز مجالس كلياتها بمستوى عالي من التكامل السلوكي سوف تحقق مستوى عالي من المرونة الاستراتيجية . وباستخدام الإستبانة أداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وإعتماد عدد من الوسائل الاحصائية والتي من بينها (تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) ، مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson) و تحليل الانحدار البسيط (SRA) ، توصلت الدراسة الى صحة الفرضية الخاصة بعلاقة الارتباط والتأثير بين التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والمرونة الاستراتيجية . وقدمت الدراسة عددا من التوصيات ذات الصلة بموضوعها منها أهمية العمل على تعزيز عملية تبادل المعلومات على مستوى مجالس الكليات وعلى المستوى التنظيمي أيضاً من خلال إقامة المؤتمرات والندوات العلمية والحلقات النقاشية التي تعتبر إحدى الآليات الضرورية لتبادل المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة.

الكلمات الدلالية : التكامل السلوكي ، السلوك التشاركي ، تبادل المعلومات، التشارك في اتخاذ القرارات ، المرونة الاستراتيجية ، المرونة الاستباقية ، المرونة الاستجابية .

مقدمة

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة يصبح امتلاك المنظمات للقدر الكافي من المرونة الاستراتيجية شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح والنمو من خلال تمكينها من الاستجابة لمطالبات هذه البيئة سواء بطريقة استجابية أو استباقية فضلاً عن الاستعداد للمفاجآت غير المتوقعة الي يمكن تحويلها الى فرص وأستثمارها قبل غيرها من المنظمات .ويؤدي فريق الادارة العليا للمنظمة دوراً هاماً في تحقيق المرونة الاستراتيجية التي تحتاجها المنظمات من خلال تعدد الخيارات الاستراتيجية التي يستطيع توفيرها للتعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وبشكل خاص عندما يكون هذا الفريق متكامل سلوكياً سواء من خلال تبادل المعلومات بالجودة والكمية المطلوبة أو من خلال العمل التشاركي

والتشارك في صنع القرارات التي يتخذها الفريق للتعامل مع القضايا الاستراتيجية التي تواجه عمل المنظمة.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على امكانية توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا بأبعاده الثلاثة في مجال تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات سواء بطريقة استجابية أو استباقية.

Employing the (TMT) behavioral integration to enhance strategic flexibility of organizations

Professor Dr .Saleh A . Rashid

Athraa Abdul Kareem Hameed

This study deals with the possibility of employing the top management team behavioral integration (TMT) to enhance strategic flexibility for organizations. It introduced a comprehensive theoretical framework for the most important issues presented by researchers about these two variables , in addition to a practical analytical framework for the opinions of heads and members of faculty councils of (38)private faculties distributed to the provinces of (Baghdad, Najaf, Karbala, Babylon , Muthanna ,and Diwaniyah).

The sample included (269) individuals who hold the post of Dean, Assistant Dean, Head of Department at those faculties. The study included two variables: (TMT) behavioral integration in its three dimensions (information exchange, collaborative behavior, participation in decision making) as an independent variable strategic flexibility with its two dimensions (reactive , proactive flexibility).

The study assumes that there is a positive influence relationship between (TMT) (faculty council) behavioral integration and strategic flexibility . In other words , faculty councils with a high levels of behavioral integration will achieve a high level of strategic flexibility. The questionnaire is used to collect data for the study and to adopt a number of statistical methods, including ANOVA, the structural modeling equation (SEM), the Pearson correlation matrix, and the simple regression analysis (SRA) .The study concluded that the hypothesis of correlation and influence between (TMT) behavioral integration and strategic flexibility was correct. The study presented a number of recommendations

related to its subject, including the importance of enhancing the exchange of information at the level of the faculty councils and also at the organizational level through conferences, scientific seminars , which represent the necessary mechanisms for information exchange between faculty members .

Tags : behavioral integration, information exchange, collaborative behavior, participation in decision making , strategic flexibility, proactive flexibility, reactive flexibility .

Introduction

In the face of increasingly environmental changes it is essential for organizations to have sufficient strategic flexibility to achieve success and growth by enabling them to respond to the requirements of this environment either in a proactive or proactive manner, as well as preparing for unexpected surprises that can be transformed into opportunities and invested before others. The Organization's top management team plays an important role in achieving the strategic flexibility that organizations need through a variety of strategic options that they can provide to deal with the environmental changes surrounding the organization especially when the team is integration behavioral, either through the exchange of information with the quality and quantity required or through the participatory work and participation in the decision-making made by the team to deal with the strategic issues facing the work of the organization .

This study comes to highlight the possibility of employing the behavioral integration of the top management team in its three dimensions in the field of enhancing the strategic flexibility of the organizations either in a proactive or proactive way.

المبحث الاول : منهجية الدراسة

اولا: مشكلة الدراسة

يعتمد نجاح المنظمات وبقاءها في القرن الحادي والعشرين في الأساس على المرونة الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات (Hitt et al, 1998). وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية ، إلا أنها بحاجة الى اختيارات إضافية كونها ركزت على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وأهملت السمة الاستباقية للمرونة الاستراتيجية (Matusik & Hill, 1998, Harrigan, 1985). والواقع أن القرار الخاص يجعل المنظمة مرنة استراتيجياً ينطلق في الأساس من فريق الإدارة العليا (Wiersema & Bantel, 1992)، إذ أن عملية التفاعل التي تحصل بين اعضاء الفريق سواء مايتعلق بتبادل المعلومات حول البيئة الخارجية وتفسيرها ومعالجتها أو السلوك التشاركي فيما بين اعضاء الفريق ، أو التشارك في عملية صنع القرارات والتي يطلق عليها التكامل السلوكي للفريق يمكن أن تمنح المنظمة المرونة الاستراتيجية للتعامل مع التغيرات البيئية أو تخصيص مواردها أو إعادة تشكيلها بما يحقق افضل موائمة لها مع بيئتها، إلا أن الدراسات التجريبية في هذا المجال لازالت محدودة وأقتصر في غالبيتها على دراسة تأثير الخصائص الشخصية لفريق الادارة العليا على المرونة الاستراتيجية . ومن هنا تبرز الحاجة الى إشارة مجموعة من التساؤلات التي تمثل في واقع الامر مشكلة الدراسة وهي:

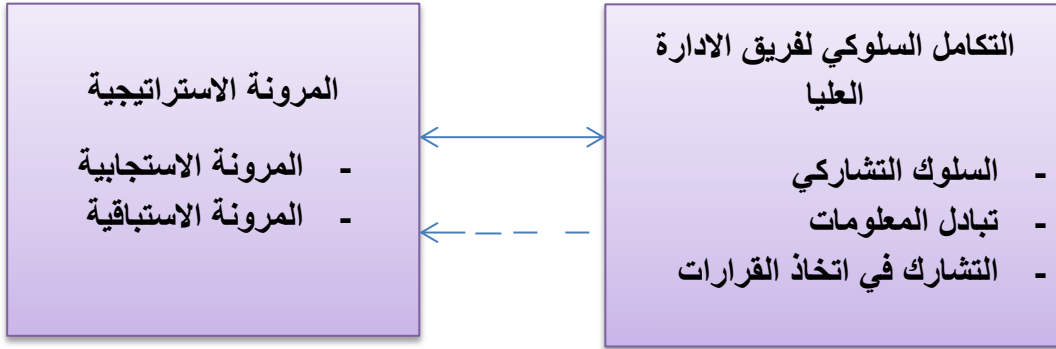
- 1- ما مستوى التكامل السلوكي لأعضاء مجالس الكليات الاهلية موضوع الدراسة في ما يتصل بتبادل المعلومات والتشارك في صنع القرارات والسلوك التشاركي؟ وهل تتباين الكليات المبحوثة في مستوى التكامل السلوكي بين أعضائه؟
- 2- ما مدى امتلاك الكليات عينة الدراسة للمرونة الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية سواء بطريقة استباقية أو استجابية ؟
- 3- هل أن مستوى التفاعل بين أعضاء مجالس الكليات اثناء ممارسة مهامهم يساهم في تعزيز مستوى المرونة الاستراتيجية ببعديها الاستباقي والاستجابي بما يمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة؟

ثانيا : اهداف الدراسة

- يتجسد الهدف الرئيسي للدراسة في إستكشاف طبيعة العلاقة بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (مجالس الكليات عينة الدراسة) والمرونة الاستراتيجية لتلك الكليات، ومنه تنبثق عدة اهداف فرعية وهي:
- 1- التعرف على مستوى التكامل السلوكي بين أعضاء مجالس الكليات الاهلية عينة الدراسة سواء ما يتصل بالسلوك التشاركي، وتبادل المعلومات فيما بين الأعضاء، والتشارك في صنع القرارات.
 - 2- التحقق من مدى امتلاك الكليات موضوع الدراسة للمستوى المطلوب من المرونة الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية بطريقة استجابية أو استباقية.
 - 3- التحقق فيما اذا كان هناك تبايناً بين الكليات الاهلية مدار البحث في مستوى توافر المتغيرين موضوع الدراسة .

ثالثاً : مخطط الدراسة الفرضي

في ضوء مشكلة الدراسة والاهداف التي تسعى تحقيقها تم إعداد مخطط فرضي لوصف العلاقات المنطقية بين متغيري الدراسة وكما هو واضح في الشكل (1)



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة

ويتضمن المخطط متغيرين رئيسيين وهما:

- 1- المتغير المستقل ويتمثل بالتكامل السلوكي لمجالس الكليات بأبعاده الفرعية الثلاثة (السلوك التشاركي، تبادل المعلومات، المشاركة في صنع القرار).
- 2- المتغير المعتمد وهو المرونة الاستراتيجية ببعديها (الاستباقي والاستجابي) .

رابعاً : فرضيات الدراسة

تتضمن الدراسة فرضية رئيسية وهي :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إيجابية بين متغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا وبعدي المرونة الاستراتيجية وتنبتق منها فرضيتان فرعيتان:

- 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل السلوكي لأعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة في زيادة المرونة الاستراتيجية الاستباقية للكليات .
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتكامل السلوكي لأعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة في زيادة المرونة الاستراتيجية الاستباقية للكليات.

خامساً : منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها احصائياً لاختبار صحة فرضياتها ، الى جانب ذلك إجراء المسح المكتبي بغية الاستفادة من اسهامات الباحثين والدارسين التي تم الحصول عليها من المراجع العلمية المختلفة كالكتب والمجلات العلمية واطاريج الدكتوراه ورسائل الماجستير ذات الصلة بموضوعاتها مع الاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات وذلك لبناء القاعدة المعرفية والاثباتات المنطقية لفرضياتها .

سادساً : أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من خلال :

- 1- تطرقها الى مواضيع مهمة وحيوية في الفكر الإداري متجسدة بموضوع (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، المرونة الاستراتيجية)، اذ تعد هذه الدراسة المحاولة الأولى لاختبار إمكانية توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في المنظمات لتعزيز المرونة الاستراتيجية.
- 2- تستمد الدراسة أهميتها من خلال تطبيقها على قطاع التعليم العالي الأهلي في العراق من خلال عدد من الكليات الأهلية في بعض المحافظات العراقية لا سيما وأن هناك توجهاً واضحاً للاستثمار في هذا القطاع حالياً ومستقبلاً.

سابعاً : موقع الدراسة ومبرراتها

تم اختيار عدد من (الكليات الأهلية في بعض محافظات العراق(بغداد، بابل، المثنى، كربلاء، النجف، الديوانية) لتكون ميداناً للدراسة، أما عينتها فشملت رؤساء وأعضاء مجالس الكليات الذين بلغ عددهم (269) عضواً موزعين على 38 كلية أهلية في عدد من المحافظات ممن تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة لعينة الدراسة، أي ممن يشغلون منصب عميد ومعاون عميد ورئيس قسم.

ثامناً : الاساليب الاحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة عدداً من الاساليب الاحصائية وكما يأتي :

1- الاساليب المستخدمة في مجال الوصف الأحصائي :

أ- المتوسط الحسابي

ب- الانحراف المعياري

ج- الرسوم البيانية

2- الاساليب المستخدمة في مجال اختبار فرضيات الدراسة :

أ- مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson)

ب- تحليل الانحدار البسيط (SRA)

حظي موضوع التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا باهتمام كبير من قبل علماء الادارة الاستراتيجية في السنوات الاخيرة (1: 2017, Jahanshahi & Brem) نتيجة للدور الاستراتيجي الذي يؤديه فريق الادارة العليا في تعزيز الأداء التنظيمي. ويرى بعض الباحثين أن هناك مساران للبحوث التي تناولت المتغيرات التي تحدد فاعلية فريق الادارة العليا في هذا الصدد هما تركيبة الفريق Team composition وعمليات الفريق Team processes (Carmeli, 2008: 713).

وتمثل تركيبة الفريق السمة الاساسية لنظرية المستويات العليا Upper Echelons Theory التي طورها Hambrick & Masson في العام 1984 والتي أكدوا فيها أن المنظمة هي انعكاس لخصائص فريق الادارة العليا المتمثلة بحجم الفريق، عمر الفريق، عمر اعضاء الفريق والخلفية العلمية والوظيفية لأعضاء الفريق. وقد اجريت العديد من الدراسات لربط تلك الخصائص بالعمليات التنظيمية والنتائج المتحققة ومنها، على سبيل المثال لا الحصر دراسات (Hambrick et al, 1996 ; Weirsema & Panted, 1992 ; Banted & Jackson, 1989 ; Murray, 1989)، الا أن تلك الدراسات فشلت، كما تقول (Lawrence, 1997: 2)، في تسليط الضوء على الآليات التي يمكن من خلالها تحويل تلك الخصائص الى مخرجات تنظيمية، فيما اظهرت العديد من الدراسات الاخرى أن الآليات التي تعكس ديناميكيات الفريق وجودتها يمكن أن تؤدي دوراً أكبر في هذا الميدان (رشيد والعبادي، 2017: 251). وهذا ما دفع الباحثين الى البحث في ميدان بحثي اخر يتناول تلك الآليات بالدراسة والتحليل والتي من بينها ديناميكية الفريق Team dynamics، التفاعل الاجتماعي بين اعضاء الفريق Social interaction، شمولية صنع القرار Comprehensive decision making، تبادل القائد – العضو Leader – Member exchange، الصراع العلاقاتي والبحث عن الاتفاق Conflict interpersonal، السرعة في اتخاذ القرار Decision speed، السلوك السياسي للفريق Political behavior of team، والتكامل السلوكي للفريق Behavioral integration الذي هو موضوع دراستنا هذا والذي قدمه Hambrick، 1984، وعلى وفق (Hambrick, 1984: 88) والتكامل السلوكي للفريق Behavioral integration الذي هو موضوع بحثنا هذا والذي قدمه Hambrick، 1984، وعلى وفق (Hambrick, 1984: 88) فإن التكامل السلوكي للفريق هو بناء متعدد الابعاد يعمل على تكامل مجموعة من العناصر التي سبق دراستها وتشمل التكامل الاجتماعي Social integration والذي يعكس العلاقات المتجانسة المدركة بين اعضاء الفريق، والعنصر الشعوري أو العاطفي الذي يطلق عليه غالباً تماسك الفريق Team cohesiveness، تكرار وجودة تبادل المعلومات بين اعضاء الفريق Frequency & quality of information exchange والتعاون فيما بينهم Cooperation between team members. ويضيف Hambrick، التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا يصف مدى انخراط اعضاء فريق الادارة العليا في التفاعل الجمعي والتبادلي فيما بينهم. ويغطي التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا من وجهة نظر (Ellingsen, 2014: 12) ثلاثة ملامح اساسية هي مستوى السلوك التشاركي

Quantity & quality of Collaborative behavior، كمية وجودة المعلومات التي يتم تبادلها بين اعضاء الفريق
Participation in decision information exchange. فضلاً عن التركيز على المشاركة في صنع القرار
.making

وكخلاصة لما تقدم يمكن القول أن التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا يمثل مدى انخراط فريق الادارة العليا في
عملية تبادل المعلومات والتشارك في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية لبلوغ المستوى المطلوب من الأداء
المنظمي وهذه العناصر الثلاث هي التي تمثل ابعاداً للتكامل السلوكي لفريق الادارة العليا.

ب - ابعاد التكامل السلوكي

تشير اغلب الدراسات التي تناولت موضوع التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا الى وجود ثلاثة ابعاد فرعية هي :

1- السلوك التشاركي.

يمثل السلوك التشاركي Collaborative behavior عنصراً مهماً وضرورياً لتنفيذ الاعمال والأنشطة التي تتسم
بالتعقيد والتي يصعب فيها على شخص بمفرده تنفيذ ذلك العمل أو النشاط. والتشارك Collaboration في قاموس
Oxford يعني العمل سوية Working together، وغالباً ما يستخدم هذا المصطلح مع مصطلحات اخرى بطريقة
متبادلة كالتعاون Cooperation، والتنسيق Coordination، الا أن كل من (Denning & Yaholkovsky, 2006:18)
يعتقدان أن هذين المصطلحين هما الشكليين الأضعف من العمل سوية على الرغم من أن المصطلحات
الثلاث تتطلب التشارك في المعلومات مع الاخرين. وقد فسرت (London, 1995: 8) معنى العمل سوية بأن يتم
بطريقة تداؤبية Working together synergically فيما أكد (Thompson & Perry, 2006) نقلاً عن
(Elkatawneh, 2013: 3) أن التشارك يتضمن مستوى اعلى من العمل الجمعي بالمقارنة مع التعاون، كما أنه يمنح
الفرصة للأعضاء للتشارك في المعلومات والمهارات والمعرفة والخبرة بهدف تعديل اهدافهم والمساهمة في تطويرها.
ويرى(Dillenhbourg,1999:102) أن هناك متطلبات للعمل التشاركي الحقيقي أولها وجود تناسق في الهيكل
Symmetry of structure . فالتناسق في النشاط يتطلب امكانية وصول كل مشارك الى نفس المدى من الأنشطة أو
الافعال Actions، والتناسق في المعرفة يتحقق عندما يمتلك المشاركون نفس المستوى من المعرفة تقريباً، أما التناسق
في المكانة فيتضمن التشارك بين زملاء العمل عادة أكثر مما يتضمن التشارك بين المشرف والمرؤوسين، في حين أن
التناسق في الاهداف يتضمن وجود اهداف مشتركة للمجموعة أو الفريق بدلاً عن التركيز على الاهداف الفردية التي قد
تخلق حالة من الصراع بين الاعضاء.

أما المتطلب الثاني للعمل التشاركي الناجح فهو جودة التفاعلات Quality of interactivity وبشكل خاص درجة
التفاعل Degree of interactivity وحق التفاوض Negotiability. وتشير درجة التفاعل الى مدى تأثير التفاعلات
بين المشاركين على تفكيرهم، أما حق التفاوض فيشير الى عدم امكانية أي عضو من اعضاء المجموعة أو الفريق
فرض وجهة نظره على الاخرين وبدلاً عن ذلك يتم التركيز على عمل الفريق ككل لأيجاد ارضية مشتركة فيما بين
الاعضاء. (Lai, 2011: 7).

هناك بعض الباحثين من ينظر الى الفرق أو المجموعات بوصفها أنظمة لمعالجة المعلومات Information processing systems، حيث يتشارك أعضاء الفريق أو المجموعة المعرفة والمعلومات والأفكار والموارد المعرفية لبلوغ الأهداف المنشودة. وتشير العديد من الدراسات الى أن فاعلية الفريق يمكن أنه تتحقق من خلال التصميم الجيد للمهام واختيار التشكيلية المناسبة للفريق، فضلاً عن السياق الذي يضمن وفرة المعلومات والموارد والمكافأة (Edmondson, 1999: 350). ويضيف Edmondson أن تبادل المعلومات يرتبط بمفهوم سلوك تعلم الفريق الذي يمثل عملية مستمرة من الانعكاس والفعل ويتميز بطرح الأسئلة والبحث عن التغذية الراجعة، والتجريب، ومناقشة الأخطاء أو النتائج غير المتوقعة. ويشير (Teng et al, 2015: 3) أيضاً الى أن مصطلح تبادل المعلومات Information exchange يبقى غامضاً، إذ غالباً ما يستخدم الباحثون مصطلحات مترادفة يتضمنها هذا المصطلح من قبيل التشارك sharing، نقل أو تحويل Transferring إعطاء Giving تزويد Providing للإشارة الى أنشطة التشارك في المعلومات. وعلى العموم يمكن فهم تبادل المعلومات أو تشاركها كما يقول هؤلاء الباحثين على أنه تدفق للمعلومات أو نقل للمعرفة. ويعتقد (Liu et al, 2016: 10) أن تبادل المعلومات يعكس التفاعل المتكرر والكثيف للمعلومات والمعرفة والأفكار وبالتوقيت المناسب، وأن مثل هذا التفاعل ضروري ليس لتوليد الأفكار الجديدة فحسب، إنما لتنفيذها أيضاً. وهناك العديد من البحوث التي تؤكد أن تبادل المعلومات يؤدي دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء الإبداعي سواء على مستوى الفريق أو على المنظمة وذلك لسببين أولهما أن التبادل المنفتح والدقيق للمعلومات وبالتوقيت المناسب يمكن الفريق من استكشاف وتقييم الفرص الجديدة بنجاح، فضلاً عن توليد الأفكار الجديدة، وثانيهما أن الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق والتنسيق الجيد فيما بينهم سوف تساعد على الاستثمار الفاعل للفرص التي تم استكشافها.

2- التشارك في صنع القرار

يحظى موضوع القرار الاستراتيجي باهتمام الباحثين في ميدان الإدارة بشكل عام وميدان الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص لما له من انعكاسات إيجابية أو سلبية على نجاح المنظمات أو فشلها. والقرار الاستراتيجي غالباً ما يتم اتخاذه في ظل ظروف تتسم بالتعقيد وعدم التأكد ويرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. وعادة ما تتخذ القرارات الاستراتيجية من قبل فريق الإدارة العليا في المنظمة لأن نتائج تلك القرارات هي التي تحدد مصير المنظمة ومستقبلها.

والقرار، كما يصفه (Kerin & Peterson, 1990: 5) يمثل الخيار الذي يحدده متخذ القرار حول ما يجب أن يكون أو لا يكون في حالة محددة عن طريق الاختيار المدروس والواعي والموجه بهدف ما. ويتم ذلك من خلال عملية ديناميكية يطلق عليها صنع القرار Decision making process وتتضمن تفاعلات متعددة وتبدأ عادة من مرحلة تحديد المشكلة المراد حلها وأنهاءها باتخاذ القرار المناسب. وهي عملية منطقية وهادفة لتحديد الخيارات المتاحة أمام متخذ القرار الذي يتوجب عليه انتقاء الخيار الأفضل من بين تلك الخيارات الذي يمثل الناتج النهائي الذي تعتمد عليه الإدارة.

وتشير العديد من الدراسات الى أن القرارات التشاركية تعزز من الأداء الإبداعي لسببين رئيسيين أولهما أن عملية التشارك تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية فاعله نتيجة للتفاعل وتبادل المعلومات بين المشاركين ، وثانيهما أن عملية المشاركة تزيد من الالتزام الجمعي بين المشاركين لتنفيذ القرار المشترك (Liu et al, 2014: 5) .

ثانيا : المرونة الاستراتيجية

أ- المفهوم

تشير الادبيات ذات الصلة بالمرونة الاستراتيجية Strategic flexibility الى أن Eccles هو أول من استخدم هذا المصطلح في خمسينات القرن الماضي .وعرف (Bahrami, 1992: 36) المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعجيل بالتغيرات المقصودة أو الاستجابة المستمرة للتغيرات غير المتوقعة والتكيف مع النتائج غير المتوقعة للمتغيرات القابلة للتنبؤ ، وتعني من وجهة نظر (Bowman & Hurry, 1993: 760) إبقاء الخيارات مفتوحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية، وهو ذات المعنى الذي قدمه (Sanchez, 1995: 138) في أن المرونة الاستراتيجية تمثل مجموعة الخيارات المتاحة أمام المنظمة والمتأنية من التأثيرات المتداخلة للموارد المرنة التي تملكها المنظمة وقدرتها على تنسيق تلك الموارد (أي مرونة الموارد ومرونة التنسيق). ويعتقد (Lei et al, 1996: 512) أن المرونة الاستراتيجية تعني أن المنظمة بحاجة الى أن تصبح أكثر قدرة على التكيف والاستجابة للتحركات التنافسية في ذات الوقت الذي تنخرط فيه عمليات البحث عن الفرص في الأسواق والقطاعات السوقية غير المخدومة . والمرونة الاستراتيجية بهذا المعنى لا تقتصر على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية فحسب، بل تتضمن جانب المبادرة أيضا ، حيث اكد (Hitt, et al, 1998: 27) على البعد الاستباقي للمرونة من خلال وصفها بقدرة المنظمة على استباق أو الاستجابة للتغيرات في البيئة التنافسية وبالتالي تطوير و / أو إدارة الميزة التنافسية للمنظمة.

وتعامل (Shimizu & Hitt, 2004:44) مع المرونة الاستراتيجية بوصفها قابلية المنظمة على رصد التغيرات الجوهرية في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد اللازمة لمسارات العمل الجديدة بالسرعة المناسبة ، والتصرف السريع عندما يحين الوقت لإيقاف عملية التخصيص أو عكسها. ويعتقد هذان الباحثان أن المرونة الاستراتيجية هي طريقة لتطوير وإدامة الميزة التنافسية من خلال استباق أو الاستجابة السريعة للتغيرات في الظروف التنافسية. فيما عرفها (Sing et al, 2013:317) على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة أو المبادرة أو إعادة التمرکز أو التكيف لظروف الأسواق المضطربة من خلال مواردها وقابليتها والحفاظ على ميزتها التنافسية، ويضيف هؤلاء الباحثين أن إدارة المرونة الاستراتيجية للمنظمة تشمل خلق وإدامة وفهم المسارات المختلفة لمستقبل المنظمة. ويصف (Li et al, 2016: 75) المرونة الاستراتيجية بأنها القدرة الديناميكية التي تملكها المنظمة والتي تمكنها من الحصول على هامش تنافسي في ظل البيئة المتغيرة من خلال التعديل السريع للاستراتيجيات وتوزيع موارد المنظمة. ومن هنا يتضح أن اغلب التعريفات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية تركز على قابلية المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية الا أن المفاهيم الحديثة للمرونة الاستراتيجية تأخذ بالحسبان البعد الاستباقي، وأن المنظمة تستطيع التعامل مع هذه

التغيرات أما بطريقة دفاعية أو هجومية. ومن هنا يمكن القول أن المرونة الاستراتيجية تمثل مجموعة من الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات البيئية سواء بطريقة استجابية أو استباقية .

ابعاد المرونة الاستراتيجية

1 : المرونة الاستراتيجية الاستجابية

تعرف المرونة الاستجابية على أنها قدرة المنظمة على التعرف والاستجابة للمتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية بعد حدوث تلك التغيرات، وعادة ما تركز المنظمات التي تعتمد المرونة الاستجابية على التحركات الدفاعية وذلك بعد اجراء اختبارات حذرة . ويصف كل من (Pratoom & Peommarat, 2015: 77) المرونة الاستجابية بأنها قدرة المنظمة على توزيع مواردها وتغيير نمط أنشطتها لتحقيق الموائمة مع الظروف غير المتوقعة في البيئة، كما وصفها (Lindren & Bandhold, 2016: 10) بأنها القدرة السريعة على الإحساس بالتغيير وتحديد نوع الاستجابة المناسبة له وإعادة تشكيل موارد المنظمة لتنفيذ تلك الاستجابة.

2 : المرونة الاستراتيجية الاستباقية

تعكس الاستباقية على صعيد المنظمة رغبتها في تقبل المخاطر من خلال التجريب وأخذ زمام المبادرة في البحث عن الفرص البيئية (Adonisi, 2003: 14) . والمنظمة الاستباقية تسعى دائما لتقديم منتجات وخدمات جديدة والدخول في أسواق جديدة قبل المنظمات المنافسة الأخرى، ولكي تحقق ذلك فإن عليها العمل على بناء المرونة الاستراتيجية الاستباقية والتي من خلالها تستطيع المنظمة التغلب على أوجه القصور في المنتجات الحالية وتحسين القيمة المقدمة لزبائنها ، فضلا عن تقديم منتجات أو خدمات جديدة في الأسواق الجديدة التي تنوي دخولها.

والاستباقية لا تعني توقع التغيير فقط بل تتعداه الى خلق التغيير، بمعنى وجود تصور مسبق عن الفرص المتوقعة والعمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة وتقديمها الى السوق قبل الاخرين للحصول على ميزة الداخل الأول وبالتالي تشكيل اتجاهات السوق على المدى البعيد. والمنظمة تكون قادرة على إضافة منتجات وخدمات جديدة لقابليتها السوقية من خلال بناء المرونة الاستراتيجية الاستباقية التي تمكن المنظمة من التغلب على أوجه القصور في منتجاتها الحالية وتحسين القيمة المقدمة الى زبائنها الحاليين في ذات الوقت الذي تقدم فيه منتجات وخدمات جديدة الى زبائنها الجدد.

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً : الوصف الاحصائي : عرض نتائج استجابات عينة الدراسة

يتعلق هذا المبحث بتحليل استجابات أفراد العينة حول المتغيرات الرئيسة وأبعادها وتفسيرها. ويتضمن هذا المبحث ثلاثة أجزاء تناول الأول منها تحليل استجابات عينة الدراسة حول متغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا ، أما الثاني فقد تطرق الى تحليل استجابات عينة الدراسة حول متغير المرونة الاستراتيجية ، وتضمن الاجزاء عرضا للمتوسطات الحسابية ل فقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية.

إعتمد الباحثان في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي أشار الى أنه في حالة إعتماد مقياس ليكرت الخماسي (أتفق تماماً - لا أتفق تماماً) فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات

الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى $5-1=4$ ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات $(5) = 0.80$ (4)، وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (1) الاتي:

الجدول (1) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

المصدر: أعداد الباحثين باعتماد الاديبيات

1. متغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا

تضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد هي (تبادل المعلومات، والسلوك التشاركي، والتشارك في اتخاذ القرارات) وكما يأتي:

1-1. بُعد تبادل المعلومات

يشير الجدول (2) الى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لاستجابات الافراد عينة الدراسة تجاه بعد تبادل المعلومات، اذ يلاحظ في هذا الجدول أن الفقرة (3) الخاصة بـ (يثمر الحوار المتبادل بين أعضاء مجلس الكلية في تقديم أفكار مبتكرة ومبدعة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وهو (3.89) وبانحراف معياري (0.952) وبين تناسق وتناغم اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع"، في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (تتصف الحلول التي يقترحها أعضاء مجلس الكلية للمشكلات المطروحة بكونها حلول قابلة للتطبيق) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.21) وبانحراف معياري بلغ (1.255) وبين أنسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "معتدل". ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده تبادل المعلومات بلغ (3.50) وبانحراف معياري عام بلغ (0.608). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في التسلسل (1).

ويتبين من خلال الفقرات المطروحة أن العينة لديها قناعة بأهمية إجراء الحوارات وطرح الافكار البناءة بين اعضاء مجلس الكلية لأنها تسهم في خلق الطرق المبتكرة مما يعزز من امكانية تطبيق الحلول التي يطرحونها للمشاكل التي تعترض مجريات عمل كلياتهم، وأن جميع الافكار التي تطرح تتم على وعي عالي من قبل اعضاء مجلس الكلية بحاجات الكليات الاساسية التي يعملون فيها اذ يشكل هذا البعد اهمية عالية لدى اعضاء مجلس الكلية وما يدعم هذا التصور المستوى المرتفع لإجاباتهم حول فقرات بعد تبادل المعلومات. ويوضح الشكل (2) مدى اتفاق عينة الدراسة حول فقرات بعد تبادل المعلومات .

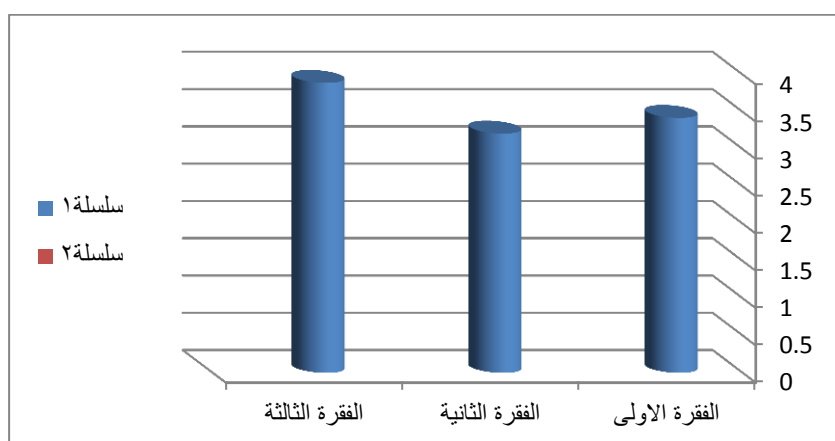
الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء تبادل المعلومات (N=

269) موزعين على (38) فريق

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	S.D.	M	العبارة
2	مرتفع	0.858	3.42	تتصف الأفكار التي يتم تبادلها بين أعضاء مجلس الكلية بكونها ذات نوعية جيدة.
3	معتدل	1.255	3.21	تتصف الحلول التي يقترحها أعضاء مجلس الكلية للمشكلات المطروحة بكونها حلول قابلة للتطبيق
1	مرتفع	0.952	3.89	يثمر الحوار المتبادل بين أعضاء مجلس الكلية في تقديم أفكار مبتكرة ومبدعة.
1	مرتفع	0.608	3.50	المعدل العام

المصدر: أعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج 7 Smart PLS



شكل (2)

تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد تبادل المعلومات

2-1. بُعء السلوك التشاركي

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه بعد السلوك التشاركي. اذ يشير هذا الجدول الى أن الفقرة (2) الخاصة بـ (المرونة التي يتمتع بها أعضاء مجلس الكلية تجعل عملهم أكثر سهولة) على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.57) وبانحراف معياري (0.976) يبين انسجام اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". من جانب آخر حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (عندما ينشغل أحد أعضاء مجلس الكلية في عمل ما ، يبادر الأعضاء الآخرون لمساعدته في تخفيف العبء عنه). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.07) وبانحراف معياري بلغ (1.194) يؤكد انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة وضمن مستوى اجابة "معتدل".

وفي ضوء ذلك ، فإن المعدل العام لبعد السلوك التشاركي بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (0.685). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" وكانت الاهمية النسبية له مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في التسلسل (2).

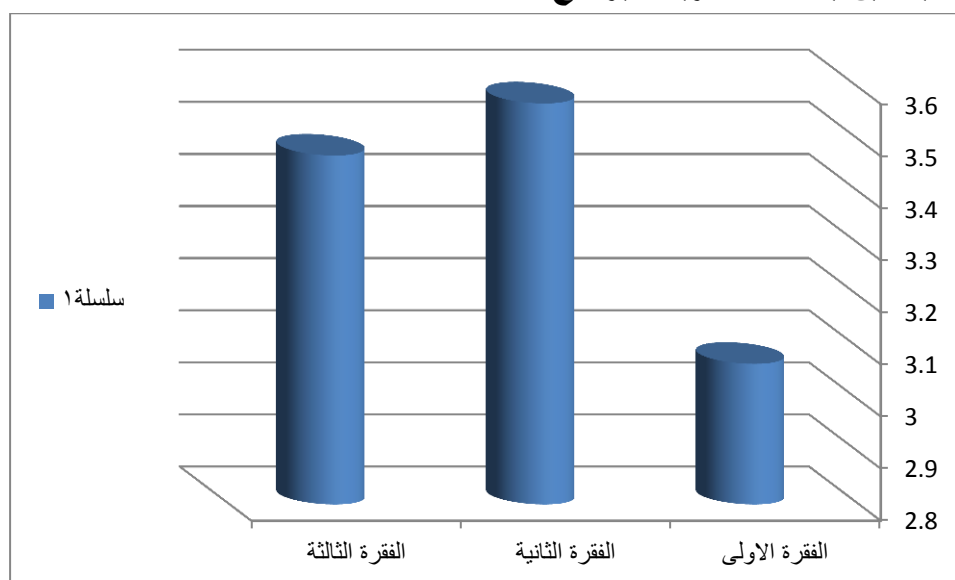
بشكل عام أشارت اجابات افراد العينة الى انسجام واضح بين أعضاء مجلس الكلية عينة الدراسة فهم يقدمون الدعم لبعضهم البعض في الأوقات الحرجة كما أنهم ذوي مهارات جيدة تمكنهم من العمل بشكل اكثر مرونة فضلا عن الاستجابة السريعة للحوادث والمتطلبات التي تمر بها كلياتهم مما يؤشر حالة صحية جيدة. و يوضح الشكل (3) مدى الاتفاق حول فقرات بعد السلوك التشاركي.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد السلوك التشاركي (N= 269 موزعين على (38) فريق

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	S.D.	M	العبرة	
3	معتدل	1.194	3.07	عندما ينشغل أحد أعضاء مجلس الكلية في عمل ما ، يبادر الأعضاء الآخرون لمساعدته لتخفيف العبء عنه	1
1	مرتفع	0.976	3.57	المرونة التي يتمتع بها أعضاء مجلس الكلية تجعل عملهم أكثر سهولة	2
2	مرتفع	0.829	3.47	تتوفر لدى اعضاء مجلس الكلية الرغبة في مساعدة بعضهم البعض في المهام المعقدة	3
2	مرتفع	0.685	3.37	المعدل العام	

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج 7 Smart PLS



شكل (3)

تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد السلوك التشاركي

1-3. بُعد التشارك في اتخاذ القرارات

يظهر الجدول (4) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعد التشارك في اتخاذ القرارات ضمن مقياس التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا. اذ يظهر هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة بـ (يحرص أعضاء مجلس الكلية على مناقشة أفكار وتوقعات الأعضاء الآخرين وعدم تجاهلها). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.44) وبتناحراف معياري (0.921) ما يعكس انسجام اجابات أفراد عينة الدراسة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (هناك فهم واضح لدى أعضاء مجلس الكلية للمشكلات ذات الصلة بعمل المجلس، فضلا عن احتياجات أعضاءه) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.84) وبتناحراف معياري بلغ (1.000) يبين انسجام وتناغم اجابات الافراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "معتدل".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد التشارك في اتخاذ القرارات بلغ (3.17) وبتناحراف معياري بلغ (0.692). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" وكانت الاهمية النسبية له مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في التسلسل (3).

ويتبين من خلال الاجابات المذكورة أن هناك توجه من قبل افراد عينة الدراسة للتشارك الجدي والواقعي في مجريات العمل في كلياتهم لتحقيق افضل النتائج ، فضلا عن قدراتهم على معالجة المشاكل في كلياتهم من خلال التشارك بالحلول وتبادل الرؤى والافكار وهذا يعد مؤشر جيد لتلك الكليات التي يعملون بها. والشكل (4) يوضح مستوى اجابة أفراد العينة حول بعد التشارك في اتخاذ القرارات.

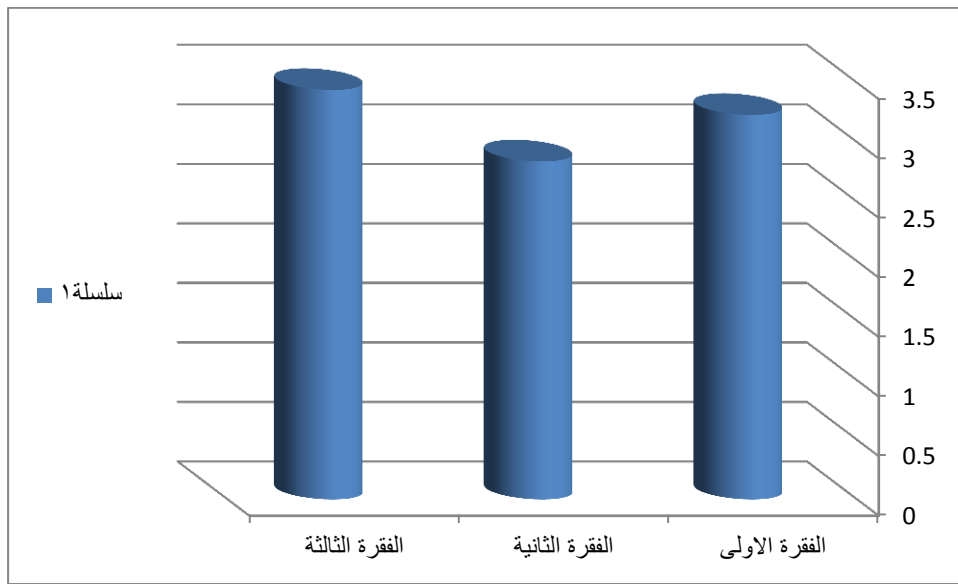
الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد التشارك في اتخاذ القرارات

(N= 269) موزعين على (38) فريق

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	يحرص أعضاء مجلس الكلية على اتخاذ القرارات المشتركة التي تؤثر على عملهم	3.23	1.149	معتدل	2
2	هناك فهم واضح لدى أعضاء مجلس الكلية للمشكلات ذات الصلة بعمل المجلس، فضلا عن احتياجات أعضاءه	2.84	1.000	معتدل	3
3	يحرص أعضاء مجلس الكلية على مناقشة أفكار وتوقعات الأعضاء الآخرين وعدم تجاهلها	3.44	0.921	مرتفع	1
1	المعدل العام	3.17	.692	معتدل	1

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج 7 Smart PLS



شكل (4)

تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد التشارك باتخاذ القرارات

ويشير الجدول (5) الى مخلص الابعاد لمتغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا وكذلك المعدل العام للمتغير فيما يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية ويوضح الشكل (5) (نسب الاتفاق حول ابعاد متغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا وكما يأتي:

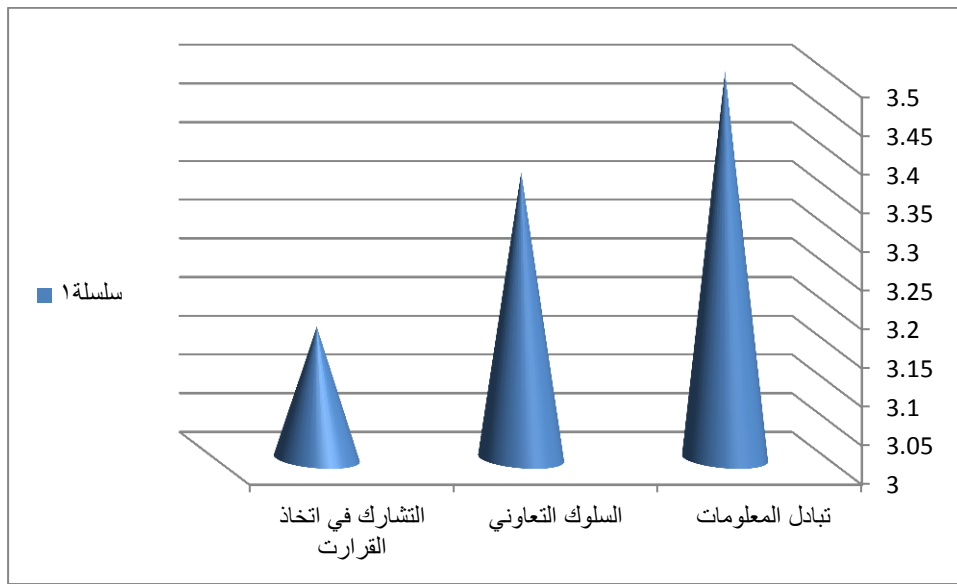
الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التكامل

السلوكي لفريق الادارة العليا (N= 269) موزعين على (38) فريق

الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
1	مرتفع	0.608	3.50	تبادل المعلومات
2	معتدل	0.685	3.37	السلوك التشاركي
3	معتدل	0.692	3.17	التشارك في اتخاذ القرارات
	معتدل	0.481	3.35	المعدل العام لمتغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج 7 Smart PLS



شكل (5)

تمثيل اجابات عينة الدراسة حول ابعاد متغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا

ويلاحظ من خلال عرض بيانات الجدول اعلاه والشكل السابق (5) بأن بعد تبادل المعلومات قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الاهمية النسبية في ضوء اجابات عينة الدراسة أما اقل بعد فقد كأن من نصيب بعد التشارك في اتخاذ القرارات، واجمالاً يتبين أن المتغير المستقل التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا قد حقق متوسطاً ضمن مستوى معتدل وهو مستوى جيد يؤثر الانسجام في طريقة عمل مجلس الكليات عينة الدراسة ممثلة بالأفراد المستجيبين (أعضاء مجالس الكليات) وأن أبعاده قد تحققت جميعاً في تلك الكليات وضمن مستوى اتفاق مرتفع ومعتدل مما يؤشر أن تلك الكليات تعيش صحة وظيفية تؤهلها للإنجاز افضل النتائج.

2. المرونة الاستراتيجية

تضمن هذا المتغير بعدين هي (المرونة الاستباقية والمرونة الاستجابية) وكما يأتي:

1-2. بُعد المرونة الاستباقية

يظهر الجدول (6) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعد المرونة الاستباقية ضمن مقياس المرونة الاستراتيجية. اذ يظهر هذا الجدول بأن الفقرة (4) الخاصة بـ (نحاول استخدام تقنيات جديدة لوضع معايير جديدة للعمل) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.73) وبانحراف معياري (1.254) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (نعمل باستمرار على خلق خيارات للنمو والتوسع في المحافظات القريبة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.34) وبانحراف معياري بلغ (0.627) يبين انسجام وتناغم اجابات الافراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد المرونة الاستباقية بلغ (3.46) وبانحراف معياري بلغ (0.574). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير المرونة الاستراتيجية في التسلسل (2).

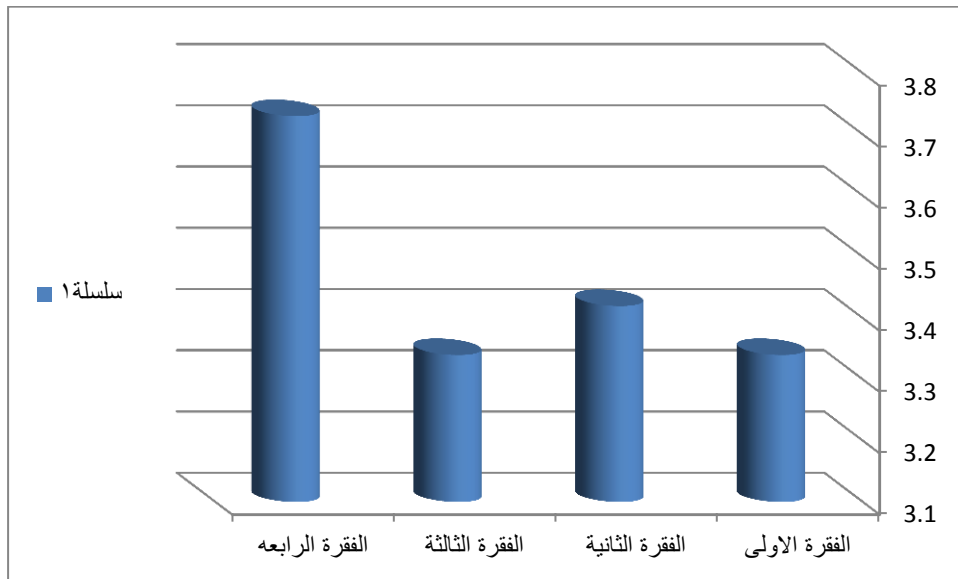
ويظهر الوصف الخاص بإجابات افراد العينة حول بعد المرونة الاستباقية أن هناك توجه منهم لتبني التغييرات التي تحدث في كلياتهم فهم يعملون على ايجاد البدائل وعمليات التوسع في فتح الاقسام التابعة لكلياتهم بناء على الحاجة الحقيقية لها في المناطق المستهدفة كما تتمتع هذه النخبة بمهارات استخدام التقنيات التي تمكنهم من خلق أطر جديدة للعمل لتلائم طبيعة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل الخاص بهم وهذا يشكل فارقة حقيقية لتحقيقهم التميز في مجال عملهم في كلياتهم. ويؤكد ذلك الشكل (6) الخاص بتمثيل اجابات العينة حول فقرات البعد المذكور

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد المرونة الاستباقية
(N= 269) موزعين على (38) فريق

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	نتصرف احيانا كوكلاء رئيسيين للتغير في ميدان عملنا	3.34	0.780	معتدل	3
2	غالباً ما تطور استراتيجيات لا يمكن التنبؤ بها على اساس التجارب السابقة	3.42	0.826	مرتفع	2
3	نعمل باستمرار على خلق خيارات للنمو والتوسع في المحافظات القريبة	3.34	0.627	معتدل	4
4	نحاول استخدام تقنيات جديدة لوضع معايير جديدة للعمل	3.73	1.245	معتدل	1
2	المعدل العام	3.46	0.574	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج 7 Smart PLS



شكل (6)

تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد المرونة الاستباقية

يظهر الجدول (7) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعد المرونة الاستجابية ضمن مقياس المرونة الاستراتيجية. اذ يظهر هذا الجدول بأن الفقرة (4) الخاصة بـ (تتخرط كليتنا في التخطيط الذي يستند على التريث لمعرفة ما سيحدث مستقبلا (ننتظر ثم نرى)) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.52) وبانحراف معياري (0.506) يبين انسجام اجابات الافراد عينة الدراسة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (نعمل على استثمار الفرص التي تنبثق من الخطط التي نطورها لمواجهة التغيير البيئي) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.506) يبين انسجام وتناغم اجابات الافراد عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد المرونة الاستجابية بلغ (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.390). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير المرونة الاستراتيجية في التسلسل (1).

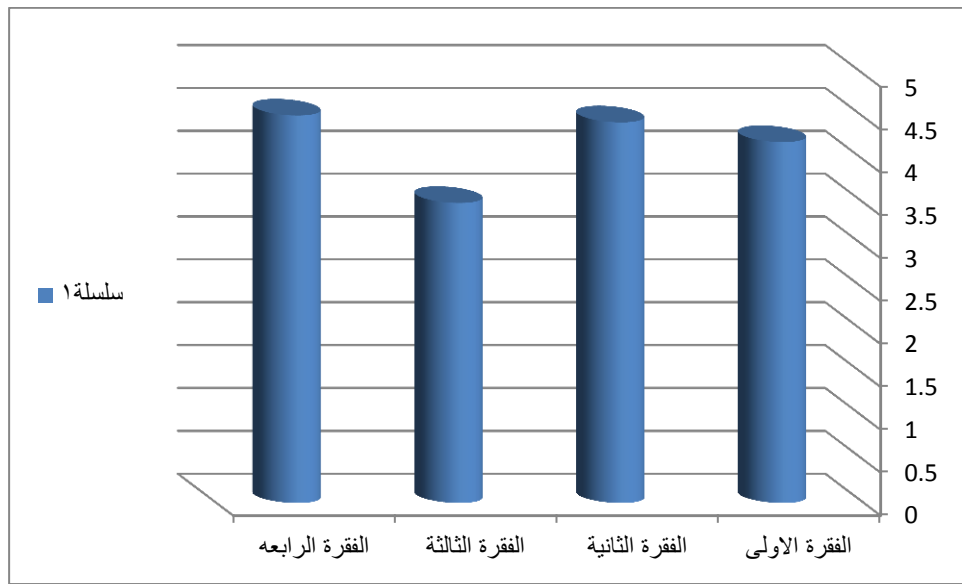
و يظهر الوصف الخاص بإجابات أفراد العينة للدراسة الحالية حول بعد المرونة الاستجابية أن أعضاء في مجالس الكليات عينة الدراسة يتعاملون بطرق فنية مع الظروف التي تعصف بالكليات والتي تمتاز بعدم التأكد فضلا عن وجود بدائل استراتيجية للتعامل مع أغلب الحالات التي تعترض عمل الكليات ومن خلال اقتناص الفرص التي تلوح بالأفق في البيئة التعليمية. والشكل (7) يعكس الصورة.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد المرونة الاستجابية (N= 269 موزعين على (38) فريق

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تركز خططنا الاستراتيجية على التعامل مع حالات الركود لكي نستطيع مواكبة الظروف أو الاحداث غير المتوقعة	4.21	0.874	مرتفع جدا	3
2	نأخذ بنظر الاعتبار مجموعة من الحالات الطارئة عند تطوير استراتيجيات الكلية	4.44	0.724	مرتفع جدا	2
3	نعمل على استثمار الفرص التي تنبثق من الخطط التي نطورها لمواجهة التغيير البيئي	3.50	0.506	مرتفع	4
4	تتخرط كليتنا في التخطيط الذي يستند على التريث لمعرفة ما سيحدث مستقبلا (ننتظر ثم نرى)	4.52	0.506	مرتفع جدا	1
1	المعدل العام	4.17	0.390	مرتفع	1

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج 7 Smart PLS



شكل (7)

تمثيل اجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد المرونة الاستجابية

ويشير الجدول (8) الى مخلص الابعاد لمتغير المرونة الاستراتيجية وكذلك المعدل العام للمتغير فيما يخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية فضلا عن أن الشكل (8) يوضح نسب الاتفاق حول ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية وكما يأتي:

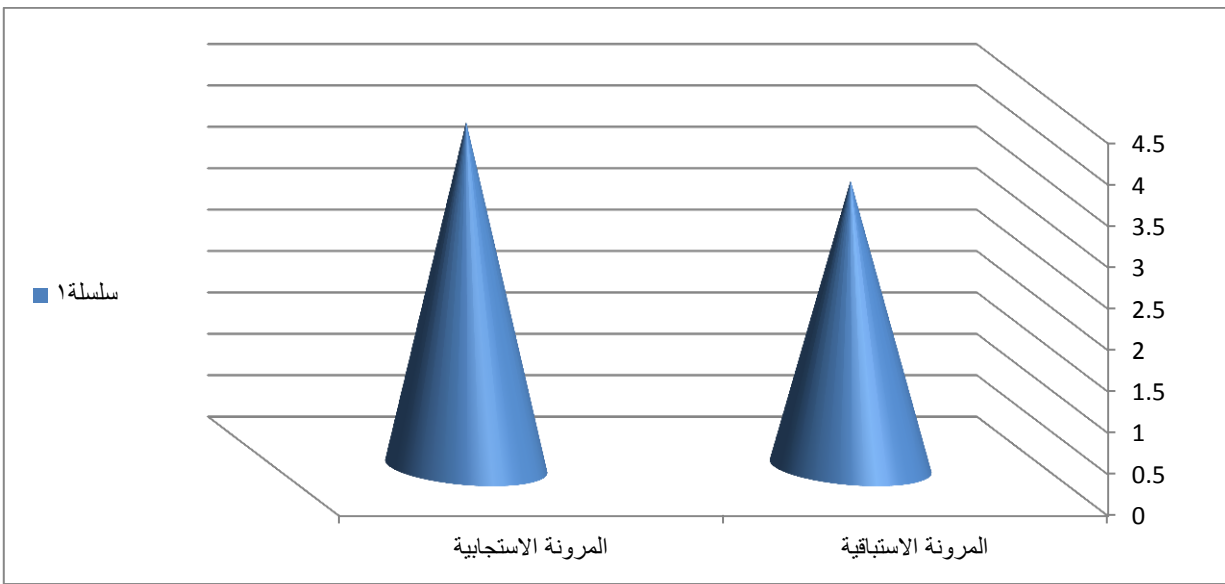
الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير المرونة

الاستراتيجية (N= 269) موزعين على (38) فريق

الاهمية النسبية	درجة الاجابة	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
2	مرتفع	0.574	3.46	المرونة الاستباقية
1	مرتفع	0.390	4.17	المرونة الاستجابية
	مرتفع	0.407	3.81	مدل العام لمتغير المرونة الاستراتيجية

إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج 7, Smart PLS



شكل (8)

تمثيل اجابات عينة الدراسة حول ابعاد متغير المرونة الاستراتيجية

ويلاحظ من خلال عرض بيانات الجدول أعلاه والشكل (8) بأن المرونة الاستجابية قد حققت المرتبة الأولى بينما حل بعد المرونة الاستباقية بالمرتبة الثانية وأن المتغير بشكل عام وأبعاده حقق مستوى استجابة مرتفع مما يؤكد تحقق المرونة الاستراتيجية في الكليات المدروسة وفقاً لإجابات عينة الدراسة (أعضاء مجالس الكليات).

ثانياً : اختبار الفرضيات

يعد مبحث اختبار الفرضيات النقطة الأخيرة التي يسعى الباحثان من خلالها إلى تجسيد فرضياته ضمن الواقع التطبيقي لمعرفة مدى توافر علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات دراسته وما يشار إليه بهذا الصدد أن المخطط الفرضي الذي يسعى الباحثان لاختباره إذ يتكون من نوعين من المتغيرات هي المتغير المستقل ممثلاً بـ (التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا) والمتغير المعتمد ممثلاً بـ (المرونة الاستراتيجية) ويختص هذا الجزء باختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيري الدراسة وكالاتي:

يتعلق هذا المبحث بقياس التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيري الدراسة (التكامل السلوكي ، والمرونة الاستراتيجية)، والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الأولى والثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات ، وأما التأثير غير المباشر فقد تم استخدام طريقة بارون وكيني وهي تعد من الطرق الجيدة لاختبار تأثير العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد.

ومن أجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحثان أيضاً اختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) وباستعانة ببرنامج (spss v.25) . ومن أجل

اتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة الفرضيات الرئيسية التي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إيجابية بين التكامل السلوكي والمرونة الاستراتيجية ببعديها) فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو الاتي :-

يوضح الجدول (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط لغرض تقدير تأثير التكامل السلوكي لمجالس الكليات على المرونة الاستراتيجية اذ يتضح ما يأتي :

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغ (54.652) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للتكامل السلوكي في المرونة الاستراتيجية وبدرجة ثقة (99%).

جدول (9)

قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التكامل السلوكي والمرونة الاستراتيجية

(38 = N) فريق

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.150	1	6.150	54.652	.000 ^b
	Residual	4.051	36	.113		
	Total	10.201	37			
a. Dependent Variable: Flexibility						
b. Predictors: (Constant), integration						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.603) بان التكامل السلوكي لمجالس الكليات قادر على تفسير ما نسبته (60.3%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة الاستراتيجية للكليات عينة الدراسة. أما النسبة البالغة (39.7%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة

جدول (10)

قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا والمرونة الاستراتيجية

(38 = N) فريق

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 ^a	0.603	0.592	.33545
a. Predictors: (Constant), integration				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.828) أن زيادة مستويات التكامل السلوكي لمجالس الكليات بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة المرونة الاستراتيجية بنسبة (82.8%) من وحدة انحراف معياري واحد وبالتالي يتم تقبل الفرضية.

جدول (11)

قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التكامل السلوكي والمرونة الاستراتيجية
(38 = N) فريق

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.680	0.325		5.176	0.000
	integration	0.828	0.247	0.776	7.393	0.000

a. Dependent Variable: Flexibility

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيتان الفرعية الآتية.

1) الفرضية الفرعية الاولى:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل السلوكي لمجالس الكليات عينة الدراسة في زيادة المرونة الاستراتيجية الاستباقية للكليات المذكورة وتظهر نتائج الجدول (11) ما يأتي :
اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغ (51.122) عند مستوى دلالة (0.01)، و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير التكامل السلوكي في بعد المرونة الاستراتيجية الاستباقية وبدرجة ثقة (99%).

جدول (12)

قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين التكامل السلوكي لمجالس الكليات وبعد المرونة الاستراتيجية الاستباقية
(38 = N) فريق

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.650	1	13.650	51.122	.000 ^b
	Residual	9.613	36	.267		
	Total	23.263	37			

a. Dependent Variable: proactive
b. Predictors: (Constant), integration

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ثانياً:- يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.587) بان متغير التكامل السلوكي قادر على تفسير ما نسبته (58.7%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع المرنة الاستراتيجية الاستباقية. أما النسبة البالغة (41.3%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة

جدول (13)

قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التكامل السلوكي وبعد المرنة الاستراتيجية الاستباقية

(38 = N) فريق

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.766 ^a	0.587	0.575	0.51674
a. Predictors: (Constant), integration				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.723) أن الزيادة في مستوى التكامل السلوكي لمجالس الكليات بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة المرنة الاستراتيجية الاستباقية بنسبة (72.3%) من وحدة انحراف معياري واحد ، وبما ان علاقة التأثير كانت معنوية عليه تقبل الفرضية.

جدول (14)

قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين التكامل السلوكي والمرنة الاستراتيجية الاستباقية

(38 = N) فريق

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.396	0.500		6.793	0.003
	integration	0.723	0.381	0.766	7.150	0.000
a. Dependent Variable: proactive						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

2) الفرضية الفرعية الثانية:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التكامل السلوكي لمجالس الكليات في زياد المرنة الاستراتيجية الاستجابية للكليات عينة الدراسة. وتظهر نتائج الجدول (14) ما يأتي:
 أولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغ (14.269) عند مستوى دلالة (0.01) ، و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا وبعد المرنة الاستراتيجية الاستجابية وبدرجة ثقة (99%).

جدول (15)

قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التكامل السلوكي وبعد المرنة الاستراتيجية الاستجابية

(38 = N) فريق

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.600	1	1.600	14.269	0.001 ^b
	Residual	4.038	36	0.112		
	Total	5.638	37			
a. Dependent Variable: Response						
b. Predictors: (Constant), integration						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ثانياً: قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.284) أي أن متغير التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا يفسر ما نسبته (28.4%) من التغيرات التي تطرأ على بعد المرونة الاستراتيجية الاستجابية، و النسبة الباقية (71.6%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

جدول (16)

قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التكامل السلوكي وبعد المرونة الاستراتيجية الاستجابية
(38 = N) فريق

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.533 ^a	0.284	0.264	0.33490
a. Predictors: (Constant), integration				

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ثانياً:- بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) (0.932) . أي أن الزيادة بمستوى التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة بعد المرونة الاستراتيجية الاستجابية بنسبة (93.2%) من وحدة انحراف معياري واحد وبما ان علاقة التأثير معنوية عليه تقبل الفرضية.

جدول (17)

قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير التكامل السلوكي وبعد المرونة الاستراتيجية الاستجابية
(38 = N) فريق

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.964	0.324		9.146	0.000
	integration	0.932	0.247	0.533	3.777	0.001
a. Dependent Variable: Response						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أهمية تبادل المعلومات بين أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة ، ويبدو ذلك جلياً من خلال قناعة العينة بأهمية إجراء الحوارات وطرح الافكار البناءة بين أعضاء مجلس الكلية لأنها تساهم في خلق طرق مبتكرة لحل المشكلات التي تعترض مجريات عمل كلياتهم بدلاً من الارتكاز على رأي أو فكرة واحدة
- 2- أظهرت النتائج أن الكليات عينة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة الاستراتيجية سواء ما يتعلق بالاستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحصل في بيئتها الخارجية أو إستباق تلك التغيرات والاستعداد للتعامل معها دون أن تشكل تلك التغيرات مفاجأة غير متوقعة
- 3- تشير النتائج الى أن الكليات الاهلية عينة الدراسة تركز على المرونة الاستجابية للتعامل مع التغيرات البيئية أكثر من تركيزها على الجانب الاستباقي، بمعنى أنها تحرص على استباق تلك التغيرات بعد حدوثها وبالتالي فإنها تعتمد استراتيجية دفاعية لضمان تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها وهي استراتيجية عادة ما تكون ملائمة للبيئات التي تتميز بالاستقرار ، كما أظهرت النتائج ان عملية التخطيط في الكليات المذكورة تستند الى استراتيجية التريث لمعرفة ما سيحدث والتصرف في ضوء ذلك..
- 4- عكست المؤشرات التي أفرزتها نتائج الدراسة أن هناك تقبلاً واضحاً لدى أعضاء مجالس الكليات الاهلية لأبعاد التكامل السلوكي في ما يتعلق بالتعاون أو تبادل المعلومات أو المشاركة في صنع القرارات مما يمنح تلك الكليات المرونة الاستراتيجية المطلوبة للتعامل مع التغيرات البيئية.
- 5- أكدت نتائج الدراسة ايضا ان هناك إمكانية لتوظيف المستوى العالي من التكامل السلوكي لدى أعضاء مجالس الكليات وبشكل خاص مستوى التكامل في مجال تبادل المعلومات في تعزيز المرونة الاستراتيجية لكلياتهم كونه يمثل اداة مهمة للتنسيق واتخاذ قرارات فاعلة وسريعة.
- 6- أظهرت الدراسة أن المناقشات والحوار المتبادل بين أعضاء مجالس الكليات غالباً ما يسفر عن تقديم أفكار ومقترحات جديدة لحل المشكلات التي تواجه عملهم بسبب الاعتماد على وجهات نظر متعددة دون الركون الى وجهة نظر واحدة.

1- أهمية العمل على بناء أنظمة للمعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار بما يعكس ايجابياً على سرعة ودقة القرارات التي تتخذها عمادات الكليات لضمان التنفيذ الفاعل لخططها الاستراتيجية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوسع في استخدام الانترنت وتسهيل الوصول اليه من قبل التدريسيين والطلبة وتطوير شبكة الانترنت داخل الجامعة لتسريع تبادل المعلومات بين الكليات والجامعة والوزارة فضلا عن توفير برامج التدريب لأعضاء مجالس الكليات وأساتذتها وموظفيها لتسهيل استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات المتاحة .

2-أهمية العمل على تعزيز عملية تبادل المعلومات على مستوى مجالس الكليات وعلى المستوى التنظيمي أيضاً من خلال إقامة المؤتمرات والندوات العلمية والحلقات النقاشية التي تعتبر إحدى الاليات المهمة لتبادل المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات.

3- ضرورة توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار وعدم اقتصر ذلك على أعضاء مجالس الكليات وذلك من خلال إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صياغة رؤية و رسالة الكلية واهدافها الاستراتيجية وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات ذات الصلة بالمهام الموكلة اليهم بهدف زيادة مستوى التزامهم بتنفيذ تلك القرارات.

4- العمل على تعزيز التعاون بين أعضاء مجالس الكليات وكذلك العاملين وتشجيعهم على مساعدة لبعضهم البعض في اجاز المهام المكلفين بها ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تنفيذ بعض الأنشطة غير الرسمية كالأنشطة الرياضية والاجتماعية التي يمكن أن تعزز من العلاقات الانسانية بين العاملين وتزيد الثقة المتبادلة فيما بينهم.

قائمة المصادر

1- رشيد، صالح عبد الرضا والعبادي، حيدر محمد. 2016، توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية: الدور الوسيط لأجماع الاستراتيجية. دراسة استطلاعية لآراء رؤساء واعضاء مجالس الادارة لعينة من الشركات الصناعية العراقية بحل مسئل من رسالة ماجستير مجلة كلية الادارة والاقتصاد/جامعة البصرة، المجلد التاسع العدد -ص 18.

1. Adonisi, Mandla, **2003. The relationship between cooperate Entrepreneurship, Market orientation, organization (flexibility) and job satisfaction.** University of Pretoria etd. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree. P 14.
2. Bantel, K. A. & Jackson, S. E. **1989. Top management innovations in banking: does the top team make a difference?** *Strategic Management Journal* 10, 107-124.
3. Bantel, K. A. **1993. Top team environment, and performance effects on strategic planning formality.** *Group and Organization Studies* 18, 436-458.

4. Bowman, E-H- and Hurry. D. **1993. Strategy through the option lens: An integrated view of resource investment and the incremental – choice process.** P. 760
5. Carmeli . Abraham.2008. **Top Management Team Behavioral Integration and the Performance,** Management Group & Organization p712-7
6. Crant, J. M. 2000. **Proactive behavior in organizations.** *Journal of Management*, 26: 435–462.
7. Denning,I, Yholkovsky J, **2006.“For the Jet Set, a Newfound Austerity,”** *Wall Street Journal*, December 13, , p. A3
8. Dillenbourg P. **(1999) What do you mean by collaborative learning?. In P. Dillenbourg (Ed) Collaborative-learning: Cognitive and Computational Approaches.** (pp.1-19). Oxford: Elsevier
9. Edmond son, Amy, **1999. Psychological safety and learning Behavior in work team. Administrative science Quarterly.** Vol. 44, No.2 p. 350.
10. Elkatawneh. Hassan.2013. **Leadership and Organizational Change,** Walden University; University of the Rockies,1-15.
11. Emamgholizadeh' S., Matin'H., Razavi,H.(2011). **Is participation in decision making related to employee’s empowerment?.** *African Journal of Business Management* Vol. 5(9), pp.3504-3510.
12. Fan, Z., Wu.D. and Wu.X. **2013. Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environment change in innovation.** *Asian journal of Technology Innovation* 21, pp. 187-201.
13. Hambrick, D. C., Cho, T. S. & Chen, M-J. **1996. The influence of top management team heterogeneity on firm’s competitive moves.** *Administrative Science Quarterly* 41 (4), 659-684.
14. Hamel, G. and Valikangas , L.(2003) , “**The Quest for Resilience**” ,*Harvard Business Review* ,September 2003,pp. 44-59
15. Hambrick, D.C.; Mason, P.A.**1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers.** *Academ management Review.* Manag. Rev. 1984, 9, 193–206

16. Hitt, M.A. Keats, B.W. and Demarrie, S.M. **1998. Navigating in the new competitive advantage in the 21 st century Academy of management executive**, 12, pp. 22-42.
17. Jahanshahi, Afshar& Brem. Alexander, **2017. Sustainability in sene: Top management teams Behavioral integration as source of innovatveness sustainability** (MDPI). P.3.
18. Lai , Emily R. **2011.Critical Thinking: A Literature Review Research** Report Pearson's Research Reports .p.1-12.
20. Lawrence, B. S.(1997)., "**The black box of organizational demography** .Organization Science"; 8,p 1-10.
21. Liu, Z., Pagani, M., Zinniker, D., DeConto, R., Huber, M., Brinkhuis, H., Shah, S.R., Leckie, R.M., Pearson, A., **2014. Global cooling during the Eocene-Oligocene climate transition**. Science 27:1187-1190.
22. Lindren. Mats, Bandhold. H, **2016. Scenario planning – revised and updated: the Link Between future and strategy**. Palgrave macmillan
23. Bahrami. Homa, **1992. The Emerging flexible organization: perspective from slicon valley**. California management review – SAGE journals. pp. 36. Vol. 34. No.4.
24. Murray, A.I. **1989.Top management group heterogeneity and firm performance**. Strateg. Manag. J, 10.125-141.
25. Ouakouak, M.L. and Ammar, O. **2015. How does strategic flexibility pay off in terms of financial performance?** International Journal of Business Performance Management, 16, pp. 442-456.
26. Pratoon, Karun, prommarat. Pattariya, Muenthaisong Kesinee, **2015. A conceptual model of strategic organization flexibility capability and Buisness Survival**. Academy of strategic management Lasvegas. October 14-16, 2015. Vol. 14. No.2. pp. 77.
27. Sanchez. R. **1995. Strategic flexibility in product competition. Strategic management journal** 16(5) pp. 135-159.
28. Shimizu, K. and Hitt, M.A. **2004. Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decision**. *Academy of Management Review*, 18, pp. 44-59.

29. Shimizu, K. and Hitt, M.A. **2004. Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decision.** *Academy of Management Review*, 18, pp. 44-59
30. Singh, D., Oberoi, J.S. and Ahuja, I.S. **(2013b). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations.** *Management Decision*, 51, pp. 1442-1461
31. Teng. Paul p.s, caballero. Anthony. Mely, Tian. Goh, Lassa. Ajonatan, **2015. Impact of climate charge on food production options for importing countries S.** Rajaratnan school of international studies (RSIS) P.3.
32. . Thompson, L., & Perry. H. S. **(2006). Tainted knowledge vs. tempting knowledge: People avoid knowledge from internal rivals** and seek knowledge from external rivals. *Management Science*, 5,1129-1144.