مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس
اسم الكاتب: د. أيمن شيحا، د. نسرين عبدالرحمن، علام يوسف
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4794
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 18:32 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (1) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (1) 2016

أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي
دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس

الدكتور أيمن شيحا*
الدكتورة نسرين عبد الرحمن**
علام يوسف***

(تاريخ الإيداع 3 / 11 / 215. قُبِل للنشر في 25 / 2 / 2016)

□ ملخّص □

تسعى منظمات الأعمال بشكل حثيث إلى تحسين وتطوير أدائها بما يضمن نموها واستمراها في السوق وخاصة في ظل المخاطرة وعدم التأكد والتي تؤثر سلباً على أداء تلك المنظمات فيما لو لم تقابل بآليات عمل تمكنها من مواكبة التغيرات الناتجة عن تلك الحالات.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية على أداء شركات التأمين في محافظة طرطوس، من خلال دراسة ميدانية على شركات التأمين في مدينة طرطوس ، وقد تم الحصول على البيانات من خلال استبانة مصممة لقياس المرونة الاستراتيجية، ولقياس الأداء الكلي بشقيه الكفاءة والفعالية، وزعت الاستبانة على المدراء ورؤساء الأقسام في الشركات محل الدراسة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (18) SPSS.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المرونة الاستراتيجية المبادرة – المرونة القائمة على رد الفعل) وكفاءة الأداء في شركات التأمين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأول (الكفاءة) r=0.569 وهو ارتباط موجب، ومعامل التحديد r^2=%32.3 حيث يمكن القول أن المتغير المستقل(المرونة الاستراتيجية) يفسر 32.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الكفاءة) ويمكن رد النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تأخذها الدراسة بالاعتبار ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المرونة الاستراتيجية المبادرة – القائمة على رد الفعل) و فعالية الأداء في شركات التأمين محل الدراسة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع االثاني (الفعالية) r=0.74 وهو ارتباط موجب، ومعامل التحديد r^2=%54.8 أي أن المتغير المستقل(المرونة الاستراتيجية) يفسر ما مقداره 54.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(الفعالية) .

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية – الأداء.

*أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية– سورية.
**مدرسة –قسم ادارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
***طالب دكتوراه–قسم ادارة الأعمال –كلية الاقتصاد –جامعة تشرين –اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (1) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (1) 2016

The Impact of Strategic Flexibility on Organizational Performance
A Field Study on Insurance companies in Tartous City

Dr. Ayman Chiha[*]
Dr. Nisreen Abdulrahman[**]
Allam Yousuf [***]

(Received 3 / 11 / 2015. Accepted 25 / 2 / 2016)

□ ABSTRACT □

Organizations continuously seek to improve their performance in order to ensure their growth and stability in the market, especially in light of the risk and uncertainty which both of them have an adversely affects on the performance of organizations. Consequently, organizations have to adapt mechanisms enable them coping with uncertainty situation and its consequences.

This study aimed to investigate the impact of the strategic flexibility on the performance of insurance companies in Tartous, it has been getting the data had collected through a questionnaire which designed to measure the strategic flexibility, and to measure overall performance (efficiency and effectiveness), questionnaire had distributed to managers and heads of departments at insurance companies in Tartous city. SPSS (18) was used for data analyzing.

The study showed a significant relationship between both (initiative strategic flexibility – reaction flexibility) and efficient performance in insurance companies , the value of the correlation coefficient between independent variables and the dependent variable (efficiency) was r= 0.569, (a positive correlation), and the coefficient of determination r 2 = 32.3%, that means the independent variable (strategic flexibility) explains 32.3% of dependent variable changes of (the efficiency) and remainder Complement ratio relates to other factors did not note by this study.

In addition to that, study showed a significant relationship between (both (initiative strategic flexibility – reaction flexibility) effectiveness at insurance companies, the value of the correlation coefficient between independent variables and the dependent variable (effectiveness) was r= 0.74, a positive correlation, and the coefficient of determination r 2 =54.8%. That means the independent variable (strategic flexibility) explains 32.3% of dependent variable changes of (the effectiveness) and remainder Complement ratio relates to other factors did not note by this study.

Key words: strategic flexibility - performance.

---

[*]**Associate Professor- Business Administration Department-Faculty of Economics- Tishreen University- Latakia – Syria.**

[**]**Assistant Professor-Business Administration Department- Faculty of Economics- Tishreen University-Latakia- Syria.**

[***] **Postgraduate Student- Department of Business Administration-Faculty Of Economics Tishreen-University -Latakia- Syria .**

مقدمة:

تعتبر الإمكانات التي تمتلكها المنظمات أحد أهم العوامل التي تمكنها من تحقيق أداء متميز، ولعل أهم تلك الامكانات"المرونة الاسراتيجية" التي تمكّن المنظمات من التكيف مع حالات المخاطرة وعدم التأكد وتحقيق الأداء المتميز(Voola &Muthaly, 2005)، وقد أوضح (Hitt etal, 1998:22) أن نجاح منظمات القرن الحادي والعشرون ستعتمد وبشكل رئيس على بناء المرونة الاستراتيجية التي ستمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين وتطوير أدائها.

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

مشكلة البحث:

في ظل ما طرحه الباحثين حول علاقة المرونة الاستراتيجية بالأداء، ونظراً لأهمية المرونة الاستراتيجية في اكساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والتعامل مع حالات عدم التأكد.

فإن مشكلة البحث تتلخص بالسؤال الرئيس:

1- ماهو تأثير المرونة الاستراتيجية على أداء شركات التأمين في مدينة طرطوس؟

ويتفرع عنه السؤالين التاليين:

أ- ماهو تأثير المرونة الاستراتيجية المبادرة على أداء شركات التأمين (كفاءة وفعالية أداء شركات التأمين)؟

ب- ماهو تأثير المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل على أداء شركات التأمين (كفاءة وفعالية أداء شركات التأمين)؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن الأهمية العلمية للبحث في تحديد أهمية المرونة الاستراتيجية بالنسبة لأداء شركات التأمين في محافظة طرطوس، وبالتالي ترتيب أبعاد المرونة الاستراتيجية (المبادرة – الاستغلالية –التصحيحية والوقائية) وفقاً لأهميتها النسبية ولدرجة تأثيرها على أداء الشركات محل الدراسة، وخاصةً في بيئة عمل متغيرة تتسم بالاضطراب وعدم التأكد نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية الراهنة، إضافةً للتغير المتسارع في رغبات العملاء واحتياجاتهم وتطلعهم لخدمات جديدة مع ازدياد الوعي نسبياً لمفهوم التأمين.

من الناحية العملية، من المتوقع أن تسهم نتائج البحث في إظهار أهمية المرونة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء الشركات محل الدراسة، وبالتالي تنبيه القائمين على إدارة هذه المنظمات إلى ضرورة تبني المرونة الاستراتيجية كأحد أهم آليات العمل التي تمكنها من التكيف مع الظروف الطارئة والتغيرات في بيئة عملها، وبالتالي الاستجابة لتلك التغيرات الطارئة و حالات المخاطرة وعدم الاستقرار.

يهدف البحث إلى:

1. معرفة أثر المرونة الاستراتيجية المبادرة على كفاءة وفعالية أداء شركات التأمين في محافظة طرطوس.
2. معرفة أثر المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل على كفاءة وفعالية أداء شركات التأمين في محافظة طرطوس.

3 **فرضيات البحث:**

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية المبادرة وكفاءة الأداء في الشركات محل الدراسة.
2. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستغلالية وكفاءة الأداء في الشركات محل الدراسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة التصحيحية وكفاءة الأداء في الشركات محل الدراسة.
4. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الوقائية وكفاءة الأداءالشركات محل الدراسة.
5. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية المبادرة وفعالية الأداء في الشركات محل الدراسة.
6. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المورنة الاستغلالية وفعالية الأداء في الشركات محل الدراسة.
7. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة التصحيحية وفعالية الأداء في الشركات محل الدراسة.
8. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الوقائية وفعالية الأداءالشركات محل الدراسة.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي حيث تم إعداد الإطار النظري للبحث، من خلال الاعتماد على الدوريات والأبحاث المنشورة ذات العلاقة بالبحث من أجل الحصول على البيانات الثانوية، أما بالنسبة للجانب العملي تمثل بدراسة عملية من خلال استبانة معتمدة في قياس أثر المرونة الاستراتيجية على أداء المنظمات، وذلك من أجل الحصول على البيانات الأولية، وشملت الاستبانة قسمين، تناول الأول المتغيرات المستقلة(المرونة الاستراتيية المبادرة، المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل)، والمقياس المعتمد في إعداد الاستبانة هو مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الشكل التالي:

1	2	3	4	5
موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غير موافق بشدة

بينما تناول القسم الثاني المتغير التابع(أداء المنظمة الذي تم قياسه من خلال الكفاءة والفعالية)، والمقياس المعتمد في إعداد الاستبانة لقياس المتغير التابع هو مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الشكل التالي:

1	2	3	4	5
ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من شركات التأمين في محافظة طرطوس.

عينة البحث: اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل لإمكانية الوصول إلى جميع الشركات محل الدراسة والبالغ عددها (13) شركة.

مفردات العينة: جميع المدراء ورؤساء الأقسام في الشركات محل الدراسة.

الدراسة مسحية حيث تم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة بشكل شخصي من قبل الباحث ومن ثم أُعيدت إلى الباحث، وبلغ عدد المدراء ورؤساء الأقسام المشاركين بالدراسة(39) وبلغت نسبة الاستجابة 71.8%، حيث استعاد الباحث 28 استبانة من أصل 39 استبانة تم توزيعها على جميع المدراء ورؤساء الأقسام في الشركات محل الدراسة.

تم الاعتماد على الأبحاث التالية من أجل إعداد الاستبانة لقياس المتغيرين التابع والمستقل.

(Maddalena. L,2012) . (Yu, Feifei, 2012). (Hamsal and Ngurah, 2007)

تم الاعتماد على الدوريات والأحاث الأجنبية المنشورة في جمع البيانات الثانوية، ومن الصعوبات التي واجهت الباحث قلة المراجع العربية وندرتها في مجال المرونة الاستراتيجية على الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أنه غير مطروق في الأدبيات العربية، وبالنسبة للبيانات الأولية تم جمعها من خلال أداة جمع البيانات "الاستبانة".

حدود البحث:

1 ⊣الحدود العلمية: المتغيرات المستقلة (المرونة الاستراتيجية المبادرة، المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل)، المتغير التابع (أداء المنظمة(الكفاءة – الفعالية)).

2 ⊣الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة العملية على شركات التأمين في محافظة طرطوس.

3 ⊣الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في الربع الثالث من عام 2015.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (Feifei Yu, 2012) وهي بعنوان: المرونة الاستراتيجية، التوجه نحو ريادة الأعمال وأداء المنظمات – إثبات من شركات الأعمال المتوسطة والصغيرة في الصين.

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى التفاعل بين المرونة الاستراتيجية وتوجه ريادة الأعمال، وتأثير ذلك على أداء الشركات في ظل التغيرات البيئية، طبقت الدراسة على الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة.

أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصينية محل الدراسة، وأن هذه العلاقة تتعزز بتوجه تلك الشركات نحو ريادة الأعمال.

2- دراسة (Hasmal&Agung, 2007) وهي بعنوان: الاستراتيجيات المتناقضة وأداءالشركات – دراسة على المصارف في أندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير اتباع الاستراتيجيات المتناقضة(المرونة الاستراتيجية، الاتساق استراتيجي) على أداء المصارف في أندونيسيا.

أظهرت نتائج الدراسة أن المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً وبشكل ملحوظ على أداء البنوك في أندونيسيا، بينما لايوجد تأثير هام للاتساق الاستراتيجي على أداء تلك المصارف.

كذلك أوضحت الدراسة أن التأثير الإيجابي للمرونة الاستراتيجية على الأداء يعتمد على وجود الاتساق الاستراتيجي وعدم التأكد البيئي.

3 – دراسة (Voola&Muthaly, 2005) وهي بعنوان: المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي– التأثير الوسيط للتوجه في السوق.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية بوصفها أحد الامكانات التي تمتلكها المنظمة، على أداء المنظمة، وقد أشارت النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر على أداء الشركات، وأن وجود التوجه بالسوق كمتغير وسيط يعزز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء، حيث أن تطبيق المرونة الاستراتيجية يؤدي إلى الاستفادة القصوى من التوجه بالسوق، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركات.

تقييم الدراسات السابقة:

أوضحت الدراسات السابقة وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية على الأداء من خلال وجود متغيرات وسيطة كالتوجه بالسوق، التوجه نحو ريادة الأعمال، الاتساق الاستراتيجي، بينما هذه الدراسة تسعى لدراسة التأثير المباشر للمرونة الاستراتيجة على أداء شركات التأمين المتمثل(بالكفاءة والفعالية) دون وجود متغيرات وسيطة، وذلك لمعرفة التأثير الحقيقي لاتباع المرونة الاستراتيجية على قدرة شركات التأمين على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، في ظل حالات عدم التأكد التي تشهدها بيئة عملها.

أدبيات البحث:

مفهوم المرونة الاستراتيجية:

تعرف المرونة على أنها قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية(Hambrick& Joyce,1985)

كما أنها تعبر عن قدرة المنظمة على إعادة تخصيص مواردها بسرعة وسهولة للاستجابة للتغيرات (Baclley&Casson, 2009).

وقدرة المنظمات على تطوير وتكييف استراتيجيات عملها بما يتلائم مع التغيرات الطارئة في بيئة عملها يسمى بالمرونة الاستراتيجية، حيث عرفها كل من (Grewal& Tasuhai,2001) بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة والاستباقية للتهديدات والفرص.

أهمية المرونة الاستراتيجية:

تعني المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمات على التعامل مع الظروف الطارئة للمنظمة،حيث أوضح (Greenley and Oktemgil, 1998) أن المرونة الاستراتيجية تعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للظروف الطارئة، والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل في ظل عدم التأكد، كذلك عرفها (Evans,1991) بأنها قدرة المنظمة على تعديل الاستراتيجيات أو صياغة استراتيجيات محتملة، لكي يتم تبنيها من قبل الشركة في الحالات الطارئة. هذا وتسمح المرونة الاستراتيجية للمنظمة بإدارة الأحداث غير المتوقعة بكفاءة دون خسارة الموارد الموجودة لديها (Ansolf,1998).

كذلك تلعب المرونة الاستراتيجة دوراً محورياً في قدرة منظمات الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تمكين المنظمة من تبني وتطوير استراتيجيات وآاليات عمل تمكنها من تطوير مزايا ضد المنافسين. حيث أوضح (Scnchez, 1995) أن المرونة الاستراتيجية تتيح للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية متميزة بسبب توليد وخلق الخيارات المتعددة أمام المنظمة وبالتالي فإن الصيغ المختلفة من المرونة الاستراتيجية تتيح للمنظمة التعامل مع التغيرات في بيئة العمل بما لايقدر عليه المنافسين في حال عدم اتباعهم للمرونة الاستراتيجية.

أبعاد المرونة الاستراتيجية:

المرونة الاستراتيجية إما أن تكون مبادرة أو قائمة على رد الفعل (Evans, 1991)، فالمرونة المبادرة تتيح للمنظمات إمكانية إحداث تغييرات في البيئة المحيطة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائدة في السوق، أما المرونة القائمة على رد الفعل يمكن أن تكون(وقائية، استغلالية، تصحيحة)، فهي ذلك تتيح للمنظمة فرصة استغلال الفرص(استغلالية)، أوتجنب التهديدات (وقائية)، أو تخفيف الآثار السلبية الناتجة عن ظروف المخاطرة وعدم التأكد (تصحيحية).

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

المرونة المبادرة:

هي المرونة التي تتيح للمنظمة فرصة خلق المبادرة (إحداث التغيير) والتحكم بها(Evans,1991)

المرونة القائمة على رد الفعل:

هي المرونة التي تتيح للمنظمة التنبه إلى التقلبات المباغتة والتكيف مع أي تغيرات في البئة المحيطة. (Evans,1991)

- **الاستغلالية:** ترقب المنظمة للفرص ضمن مجال عملها، من أجل تقديم منتج أو خدمة تتلاءم والتغيرات في طلب العملاء.(عبد الرحمن،2009)
- **الوقائية:** قدرة المنظمة على تجنب الآثار الضارة المحتملة، والتي قد تظهر عندما تدخل في حالات شديدة الخطورة.(عبد الرحمن،2009)
- **التصحيحية:** قدرة المنظمة على القيام بأنشطة تعمل على إصلاح الأضرار التي سببتها الظروف السيئة، مما يسمح للمنظمة بالحفاظ على بقائها في ظل ظروف الأزمات.(عبد الرحمن،2009).

أداء المنظمة:

مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تناولتها أدبيات الإدارة، لما له من أهمية في بيئة الأعمال، حيث يتيح الأداء المتميز لمنظمات الأعمال فرص النمو والاستمرار، وبالتالي تعددت مفاهيم الأداء نتيجة تعدد آراء الباحثين:

حيث عرف (Lebans&Euske 2006) الأداء على أنه:مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والوصول للنتائج.

وقد أوضح (Miller &Bromiley) أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واسغلالها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

بينما يرىFericelli A.M أن الأداء لا يمكن أن يُعبّر عنه إلا من خلال علاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو وليس نتيجة تظهر في زمن معين.

بذلك نجد أن Fericell عبر عن الأداء بأنه النشاط، وليس النتيجة، أي أنه نشاط من أجل القيام بالعمل ولكنه ليس نتيجة العمل، ويرى الباحث أن تعريف Fericell هو الأنسب حيث أن النتائج تتبع الأداء ولا تسبقه ولذلك ليس من المنطق أن نعرف الأداء بأنه النتيجة أو النتائج النترتبة عن القيام بالعمل.

وقد عبر كل من (Bates and Holton, 1995) أن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقاً لعوامل متعددة.

مقاييس الأداء(Divisio,et al , 2009):

1. **الكفاءة:**الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أي انتاج وحدات العمل بأقل التكاليف.
2. **الفعالية:** تشير إلى درجة توافق مخرجات العمل مع المطلوب (فعل الأشياء الصحيحة أي تحقيق الأهداف).
3. **الجودة:** درجة توافق المنتج أو الخدمة المقدمة مع توقعات العملاء.
4. **الانتاجية:** نسبة المخرجات إلى المدخلات.
5. **الأمان:** تشير إلى درجة تطبيق تدابير الصحة العامة في المنظمة وبيئة العمل لموظفيها.
6. **التوقيت:** تشير إلى معرفة ما إذا كان العمل ينجز بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب، بناءً على معايير الوقت والجودة، ويتم تحديد تلك المعايير بناءً على متطلبات العملاء.

7. **بطاقة الأداء المتوازن:**هي إطار عمل يساعد المنظمات على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء.ومن ثم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف استراتيجية المنشأة وكيفية تحقيق هذه الاستراتيجية.

خصائص مقاييس الأداء الجيدة(Divisio,et al , 2009):

1. **ذات صلة:** تتصل بشكل واضح مع النشاط الذي يتم قياسه.
2. **مفهومة:** واضحة وموجزة، وسهلة لغير المتخصصين، وهذا ينطبق على اللغة المستخدمة في العنوان والوصف، والجوانب الفنية للقياس مثلا لمقياس المستخدم في المخططات أو اختيار أهداف الأداء.
3. **التوقيت المناسب:** أي أن يوفر المقياس المعلومات المطلوبة لمتخذ القرار في الوقت المناسب، وبالتالي أن يكون لها قيمة في اتخاذ القرار.
4. **قابلة للمقارنة:** أي أن توفر ما يكفي من البيانات لمعرفة ما إذا كان الأداء يتحسن، أو يتراجع . كما أنها توفر للقارئ إطاراً مرجعياً المعرفة ما إذا كان الأداء الحالي يفي أويتجاوز التوقعات.
5. **موثوقة:** توفر بيانات يمكن التحقق منها، وخالية من التحيز، ودقيقة تفي بالغرض المطلوب.
6. **فعالة من حيث التكلفة:** تبرير الوقت والجهد لجمع وتسجيل وعرض وتحليل البيانات نظرا لقيمة المقياس والفائدة المترتبة عن استخدامه. جانب آخر من فعالية المقياس من حيث التكلفة: الجدوى، أي إلى أي مدى يعطي المقياس نتائج قيمتها أكبر من الفوائد المحتملة.

النتائج والمناقشة:

1 ثبات متغيرات الدراسة:

تم قياس ثبات متغيرات الدراسة بواسطة مقياس Cronbach's Alpha وقد بلغت قيمة المقياس لجميع متغيرات الدراسة 75.8%، وهوأكبرمن 60%وبالتالي القيمة مقبولة، وتعتبر درجة ثبات المتغيرات جيدة.

جدول رقم(1)مقياس ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	30

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

1 الإحصاءات الوصفية:

يبين الجدول رقم(2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير المستقل الأول(المرونة الاستراتيجية):

	الفقرة	النسب المئوية – التكرارات					عدد المفردات	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
	تقوم الشركة بتطوير استراتيجيات لا يمكن التنبؤ بها من قبل المنافسين.	17.95	28.68	2.19	1.46	0	28	43	3.6	034	.15
	تلتزم الشركة بتقديم خدمات جديدة.	32.19	42.912	257	0	0	28	07	.4	766	.82
	نلتزم بالتخطيط الاستراتيجي كعملية مستمرة.	50.014	25.07	5.07	0	0	28	25	5	344	.86
	يتم عقد اجتماعات دورية بشكل مستمر وثابت لمناقشة شؤون التخطيط الاستراتيجي.	75.021	25.07	0	0	0	28	75	5	441	283
	نعمل على التخصيص لموارد الخدمات، وذلك لتقديم مجموعة واسعة من الخدمات	17.95	82.123	0	0	0	28	18	3.6	390	33
	لدينا مرونة في تصميم الخدمة(النمذجة في تصميم وتقديم الخدمة)، وذلك لدعم مجموعة واسعة من الخدمات المحتملة.	10.73	64.318	0	5.07	0	28	61	2.2	994	.55
	نعمل بشكل مستمر على إعادة تعريف استراتيجيات الخدمة على ضوء الخدمات التي تنوي الشركة تقديمها، وإلى أي قطاع سيتم توجيهها.	10.73	64.318	5.07	0	0	28	86	7.2	591	.32
	المرونة الاستراتيجية المبادرة							**02**	**0.4**	**74**	**18.4**

يبين الجدول السابق أنه تم تقييم متغير المرونة الاستراتيجية المبادرة بمتوسط حسابي(3.76) وبانحراف معياري(0.74)، وأن متوسطات الأسئلة السبع الأولى المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية المبادرة تراوحت بين(3.43 –

4.75) أي بين موافق وموافق بشدة أي هناك وجود لفكرة المرونة المبادرة. ويشير الانحراف المعياري إلى مقدار التباعد عن الوسط الحسابي زيادة أو نقصاناً، وهذا يعني أن اجابات الافراد بالنسبة للمرونة المبادرة كانت محصورة بين موافق بشدة ومحايد، أي أن فكرة المرونة الاستراتيجية المبادرة موجودة لدى شركات التأمين محل الدراسة.

الرقم	الفقرة	النسب المئوية - التكرارات					عدد المفردات	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق					
1	تسعى الشركة للحصول على مزايا من خلال الفرص التي تنشأ من خلال التغيرات البيئية.	32.19	42.912	17.95	7.12	0	28	4.00	80	0.903	22.57
2	لدى الشركة القدرة على الاستجابة لأخطاء المنافسين(استغلالها).	14.34	32.119	46.413	7.12	0	28	3.54	70.8	0.838	23.67
3	الشركة تستجيب بسرعة للتغيرات الطارئة في مجال عملها.	10.73	17.95	22.413	25.07	0	28	3.43	68.6	0.997	29.06
4	تسعى الشركة للاستثمار في تطوير التكنولوجيا التي تسهم في تحسين كفاءة وفعالية العمليات.	32.19	35.710	10.73	21.46	0	28	3.79	75.8	1.134	29.92
5	تسعى الشركة لتطوير الخدمات في المجالات التي تمتلك الشركة تجربة غنية فيها.	17.95	67.919	14.34	0	0	28	4.04	70.8	0.576	14.25
	المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل (الاستغلالية)							3.76	75.2	0.89	23.67

يبين الجدول السابق أنه تم تقييم متغير المرونة الاستراتيجية الاستغلالية بمتوسط حسابي(4.02) وبانحراف معياري(0.89)، وأن متوسطات الأسئلة الخمس الأولى المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية الاستغلالية تراوحت بين(3.43 – 4.04) أي بين محايد وموافق بشدة. ويشير الانحراف المعياري إلى مقدار التباعد عن الوسط الحسابي زيادة أو نقصاناً، وهذا يعني أن هناك تشتت حول فكرة المرونة الاستراتيجية الاستغلالية وقد يعود لعدم الوضوح بالمفهوم.

الرقم	العبارة	النسب المئوية – التكرارات					عدد المفردات	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق					
1	نجري تغيرات على المستوى الاستراتيجي استجابة للاخطاء	0	39.311	50.014	10.73	0	28	3.29	65.8	0.659	20.03

	مع منافسينا.									
2	لدى الشركة القدرة على التعافي خلال فترات الركود.	0	50.014	42.912	7.12	0	28	3.43	68.6	0.634	18.48
3	لدى الشركة القدرة على إعادة ترتيب الموارد التنظيمية بكفاءة لدعم استراتيجيات الخدمات المقدمة.	21.46	35.710	39.311	3.61	0	28	3.75	75	0.844	22.50
4	لدى الشركة القدرة على إعادة تشكيل سلاسل الموارد، التي يمكن للشركة أن تستخدمها في تطوير ، تقديم، الخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة.	17.95	35.710	42.912	0	3.61	28	3.68	73.6	0.819	22.25
المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل (التصحيحية)								4.08	70.6	0.74	18.13

يبين الجدول السابق أنه تم تقييم متغير المرونة الاستراتيجية التصحيحية بمتوسط حسابي(3.53) وبانحراف معياري(0.74)، وأن متوسطات الأسئلة الأربع المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية المبادرة تراوحت بين(3.29 – 3.75) أي بين محايد وموافق أي هناك وجود لفكرة المرونة التصحيحية. ويشير الانحراف المعياري إلى مقدار التباعد عن الوسط الحسابي زيادة أو نقصاناً، وهذا يعني أن اجابات الافراد بالنسبة للمرونة المبادرة كانت محصورة بين موافق ومحايد، أي أن فكرة المرونة الاستراتيجية التصحيحية موجودة لدى شركات التأمين محل الدراسة.

الرقم	العبارة	النسب المئوية – التكرارات					عدد المفردات	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف	معامل الاختلاف
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	تسعى الشركة للحفاظ على المرونة في الأمد الطويل.	17.9 5	64.3 18	10.7 3	7.12	0	28	3.93	78.6	0.766	19.49
2	تسعى الشركة لخلق(توليد) خيارات النمو.	35.7 10	46.4 13	14.3 4	3.61	0	28	4.14	82.8	0.803	19.39
3	تسعى الشركة للبناء(التطور) خلال فترات الاستقرار.	46.4 13	32.1 9	21.4 6	0	0	28	4.25	85	0.799	18.8
4	تبقي الشركة على رصيد نقدي عالي لمواجهة الطلبات الطارئة.	46.4 13	39.3 11	14.3 6	0	0	28	3.79	75.8	0.957	25.25
	تتم مراجعة الخطط الاستراتيجية بشكل ثابت ومستمر	28.6 8	28.6 8	35.7 10	7.12	0	28	4.32	86.4	0.723	16.73
	المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل (الوقائية)							4.08	81.6	0.81	19.85

يبين الجدول السابق أنه تم تقييم متغير المرونة الاستراتيجية الوقائية بمتوسط حسابي(4.08) وبانحراف معياري(0.81)، وأن متوسطات الأسئلة الخمس المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية الوقائية تراوحت بين(3.79 – 4.32) أي بين موافق وموافق بشدة أي هناك وجود لفكرة المرونة الوقائية. ويشير الانحراف المعياري إلى مقدار التباعد عن الوسط الحسابي زيادة أو نقصاناً، وهذا يعني أن اجابات الافراد بالنسبة للمرونة المبادرة ستكون محصورة بين موافق وموافق بشدة، أي أن فكرة المرونة الاستراتيجية التصحيحية موجودة وبوضوح لدى شركات التأمين محل الدراسة.

(ب) يبين الجدول رقم(3) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير التابع الأول(الكفاءة):

الرقم	العبارة	النسب المئوية – التكرارات					عدد المفردات	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		ضعيف	وسط	جيد	جيد جداً	ممتاز					
1	الريح الصافي قياسا بمجموع الموجودات او حق الملكية.			35.7 10	50.0 14	14.3 4	28	3.79	75.5	0.686	18.1
2	المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.			39.3 11	46.4 13	14.3 4	28	3.75	75	0.701	18.69
3	الارتفاع بمستوى جودة الخدمة باستخدام الموارد ذاتها.			25.0 7	53.6 15	21.4 6	28	3.96	79.2	0.639	16.13
4	الكفاءة = المخرجات / المدخلات			35.7 10	53.6 15	10.7 3	28	3.75	75	0.645	17.2
	الكفاءة							3.81	76.2	0.68	17.84

يبين الجدول السابق أنه تم تقييم متغير الكفاءة بمتوسط حسابي(3.81) أي مايقارب (4) وهي تقابل جيدا جداً على المعتمد وبانحراف معياري(0.68)، ويشير الانحراف المعياري إلى مقدار التباعد عن الوسط الحسابي زيادة أو نقصاناً، وهذا يعني أن اجابات الافراد للكفاءة ستكون محصورة بين جيد وجيد جداً، أي أن عمل الشركات محل الدراسة يتسم بالكفاءة (وجود الكفاءة في شركات التأمين محل الدراسة).

(ج) يبين الجدول رقم(4) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير التابع الثاني(الفعالية):

الرقم	العبارة	النسب المئوية – التكرارات					عدد المفردات	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		ضعيف	وسط	جيد	جيد جداً	ممتاز					
1	تحقق الخطط الحالية الأهداف الموضوعة بكل دقة.			25.0 7	60.7 17	14.3 4	28	3.89	77.8	0.629	16.16
2	الأهداف واضحة لكل المستويات الإدارية.			28.6	57.1	14.3	28	3.86	77.2	0.651	16.86

					4	16	8				
19.58	0.756	77.2	3.86	28	21.46	42.9 12	35.7 10			تعتبر الوحدات التنظيميةالحالية مناسبة لانجاز جميع الأعمال وتحقيق الأهداف.	3
16.62	0.630	75.8	3.79	28	10.73	57.1 16	32.1 9			توجد لد ى شركة التأمين خطةوأهداف واضحة لخدمةا لمجتمع المحلي.	4
18.69	0.701	75	3.75	28	14.34	46.4 13	39.3 11			تتيح الإدارة المشاركة الداخلية والخارجية في التخطيط ورسم السياسات بما يضمن تحقيق الأهداف	5
17.49	0.67	76.6	3.83							**الفعالية**	

يبين الجدول السابق أنه تم تقييم متغير الفعالية بمتوسط حسابي(3.83) أي مايقارب (4) وهي تقابل جيدا جداً على المعتمد المعتمدظن وبانحراف معياري(0.67)، ويشير الانحراف المعياري إلى مقدار التباعد عن الوسط الحسابي زيادة أو نقصاناً، وهذا يعني أن اجابات الافراد بالنسبة للفعالية ستكون محصورة بين جيد وجيد جداً، أي أن عمل الشركات محل الدراسة يتسم بالفعالية (وجود الفعالية في شركات التأمين محل الدراسة).

3-المؤشرات الاحصائية:

الجدول رقم(5)ملخص اختبار أنوفا

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.569[a]	.323	.206	.959

a. Predictors: (Constant), المرونة الوقائية, المرونة المبادرة, المرونة الاستغلالية, المرونة التصحيحية

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول(5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المرونة الاستراتيجية المبادرة – القائمة على رد الفعل) وكفاءة الأداء في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تمثل المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل (المرونة الاستغلالية والمرونة التصحيحية بالإضافة للمرونة الوقائية) ، وتبقى المرونة المبادرة معبرة عن فكرة

المرونة الهجومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأول (الكفاءة) r=0.569 وهو ارتباط موجب، ومعامل التحديد r^2=%32.3 حيث يمكن القول أن المتغير المستقل(المرونة الاستراتيجية) يفسر 32.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الكفاءة) ويمكن رد النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تأخذها الدراسة بالاعتبار ، وهذا ما يثبت وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرات وبالتالي يمكن الانتقال إلى تحليل التباين لمعرفة مدى صحة الفرضيات.

اختبار الفرضيات:

جدول رقم(6) معاملات الانحدار

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.515	2.162		6.713	.000
	المرونة المبادرة	.027	.055	.086	.499	.623
	المرونة الاستغلالية	-.274-	.092	-.808-	-2.959-	.007
	المرونة التصحيحية	.185	.132	.306	1.403	.174
	المرونة الوقائية	.122	.101	.364	1.202	.242

a. Dependent Variable: الكفاءة

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

الفرضية:1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية المبادرة وكفاءة الأداء في الشركات محل الدراسة،

نلاحظ من الجدول(6) بأن المرونة الاستراتيجية المبادرة لا تؤثر على كفاءة الشركات محل الدراسة ، وقد بلغ مستوى الدلالة(.623) وهو أكبر من(0.05)، **لذلك نرفض الفرضية 1:** ويمكن تفسير ذلك بأن المرونة الاستراتيجية المبادرة تتطلب وجود شركات رائدة في مجال عملها وأن تكون شركات قائدة في السوق وهذا لم تتم ملاحظته في سوق التأمين في مدينة طرطوس، حيث ونتيجة للظروف الراهنة الاقتصادية والسياسية وعدم اليقين بالمستقبل اكتفت الشركات بالانكفاء على ذاتها واتباع سياسات عمل انكماشية إلى حد ما، كذلك بالعودة إلى رساميل التأسيس للشركات المدروسة فهبي متساوية ووفقاً لما تم الافصاح عنه وتعادل (850) مليون ليرة سورية إلى مليار ليرة سورية، وهذا لا يعني وجود شركة قائدة قادرة على فرض وجودها بالسوق بشكل ملحوظ.

الفرضية:2: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية الاستغلالية وكفاءة الأداء،

نلاحظ من الجدول(6) بأن المرونة الاستراتيجية الاستغلالية يؤثر سلباً على كفاءة الأداء حيث بلغ مستوى الدلالة(.007) وهو إأقل من(0.05)، **لذلك نقبل الفرضية 2** ولكنه أثر سلبي، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات محل الدراسة ليس لديها استراتيجيات عمل مناسبة بما يكنها من استغلال الفرص المتاحة أمامها في السوق، ويعود ذك لعدم رغبتها في تطوير خدماتها المقدمة في ظل الظروف الراهنة والاكتفاء بجزء من الخدمات التي كانت تقدمها سابقاً.التأثير السلبي يعود لعدم قدرة الشركات على اتباع المرونة الاستغلالية بالطريقة الصحيحة لعدم توافر الخبرات والامكانات التي تسمح لها بقراءة السوق من حولها كما يجب ومن ثم استغلال الفرص المتاحة الحقيقية بالشكل الصحيح .

الفرضية:3:توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة التصحيحية وكفاءة الأداء.

نلاحظ من الجدول(6) بأن المرونة التصحيحية لا تؤثر على كفاءة الأداء حيث بلغ مستوى الدلالة(.174) وهو أكبر من(0.05)، **لذلك نرفض الفرضية3.**

الفرضية4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة الوقائية وكفاءة الأداء.

نلاحظ من الجدول(6) بأن المرونة الوقائية لا تؤثر على كفاءة الأداء حيث بلغ مستوى الدلالة(.242) وهو أكبر من(0.05)، **لذلك نرفض الفرضية4.**

الجدول رقم(7)ملخص اختبار أنوفا

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740[a]	.548	.470	1.024

a. Predictors: (Constant), المرونة الوقائية, المرونة المبادرة, المرونة الاستغلالية, المرونة التصحيحية

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول(7) وجود علاقة ذات دلالة إحصايئية بين (المرونة الاستراتيجية المبادرة – القائمة على رد الفعل) و فعالية الأداء في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تمثل المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل (المرونة الاستغلالية والمرونة التصحيحية بالإضافة للمرونة الوقائية) ، وتبقى المرونة المبادرة معبرة عن فكرة المرونة الهجومية، . حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع االثاني (الفعالية) r=0.74 وهو ارتباط موجب، ومعامل التحديد % r^2=54.8 أي أن أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (54.8%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الفعالية). وهذا ما يثبت وجود علاقة طردية ذات تأثير موجب بين المتغيرات وبالتالي يمكن الانتقال إلى تحليل التباين لمعرفة مدى صحة الفرضيات.

الجدول رقم(7)ملخص اختبار أنوفا(اختبار انوفا للفروق واختبارا الانحدار لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين)

اختبار الفرضيات:

جدول رقم(8) معاملات الانحدار

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.714	2.310		8.102	.000
المرونة المبادرة	.043	.059	.102	.730	.473
المرونةالاستغلالية	-.515-	.099	-1.163-	-5.211-	.000
المرونةالتصحيحية	.019	.141	.024	.135	.894
المرونة الوقائية	.422	.108	.964	3.902	.001

a. Dependent Variable: الفعالية

الفرضية 5: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية المبادرة وفعالية الأداء في الشركات محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول(8) بأن المرونة الاستاتيجية المبادرة لا تؤثر على فعالية الأداء في الشركات محل الدراسة ، وقد بلغ مستوى الدلالة(.473) وهو أكبر من(0.05)، **لذلك نرفض الفرضية 5** ويمكن القول أن هذا النمط من المرونة الاستراتيجية غير موجود فعليا بالتالي الاجابات على مقياس المرونة المبادرة كان توجهات ايجابية عند الموظفين لكنها لاتعكس واقع الحال لذا لم تظهر تاثيرا على مؤشرات الأداء الفعلي.

الفرضية 6: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية الاستغلالية وفعالية الأداء.

نلاحظ من الجدول(8) بأن المرونة الاستراتيجية الاستغلالية تؤثر سلباً على فعالية الأداء حيث بلغ مستوى الدلالة(.000) وهو إأقل من(0.05)، **لذلك نقبل الفرضية 6**

الفرضية 7: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة التصحيحية وفعالية الأداء.

نلاحظ من الجدول(8) بأن المرونة التصحيحية لا تؤثر على فعالية الأداء حيث بلغ مستوى الدلالة(.894) وهو أكبر من(0.05)، **لذلك نرفض الفرضية 7.**

الفرضية 8: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المرونة الوقائية وفعالية الأداء.

نلاحظ من الجدول(8) بأن المرونة الوقائية تؤثر على فعالية الأداء حيث بلغ مستوى الدلالة(.001) وهو أصغر من(0.05)، **لذلك نقبل الفرضية8**

الجدول رقم(9)ملخص اختبار أنوفا

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732[a]	.535	.454	1.625

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول(9) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المرونة الاستراتيجية المبادرة – القائمة على رد الفعل) و الأداء الكلي في شركات التأمين محل الدراسة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (الأداء الكلي) r=0.732 وهو ارتباط موجب، ومعامل التحديد r^2 =53.5 % أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (53.5%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء الكلي). وهذا ما يثبت وجود علاقة بين المتغيرات وبالتالي يمكن الانتقال إلى تحليل التباين لمعرفة مدى صحة الفرضيات.

اختبار الفرضيلت:

جدول رقم(10) معاملات الانحدار

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	33.228	3.664		9.069	.000

المرونة المبادرة	.070	.093	.107	.755	.458
المرونة الاستغلالية	-.788-	.157	-1.139-	-5.031-	.000
المرونةالتصحيحية	.204	.224	.165	.913	.371
المرونةالوقائية	.544	.172	.795	3.169	.004

a. Dependent Variable: الأداءالكلي

نلاحظ من الجدول(10)مايلي:

المرونة الاستراتيجية المبادرة لا تؤثر على الأداء الكلي في الشركات محل الدراسة ، وقد بلغ مستوى الدلالة(.458) وهو أكبر من(0.05)، ويذلك نستنتج عدم وجد أثر ذو دلالة إحصائية المرونة الاستراتيجية المبادرة والأداء في الشركات محل الدراسة. المرونة الاستراتيجية الاستغلالية تؤثر سلباً على فعالية الأداء حيث بلغ مستوى الدلالة(.000) وهو أقل من(0.05)، ويذلك نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية الاستغلالية والأداء في الشركات محل الدراسة.

المرونة التصحيحية لا تؤثر على فعالية الأداء حيث بلغ مستوى الدلالة(.371) وهو أكبر من(0.05)، ويذلك نستنتج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة التصحيحية والأداء في الشركات محل الدراسة.

المرونة الوقائية تؤثر على فعالية الأداء حيث بلغ مستوى الدلالة(.004) وهو أصغر من(0.05)، ويذلك نستنتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة الوقائية والأداء في الشركات محل الدراسة.

من الجدول(10)يمكن صياغة معادلة انحدار Y على X1,X2 بالشكل التالي:

$$Y=33.228+0.07X1-0.788X2+0.204X3-0.544X3$$

حيث:

Y: تمثل الأداء الكلي. X1: تمثل المرونة المبادرة. X2: تمثل المرونة الاستغلالية. X3: تمثل المرونة التصحيحية. :X3تمثل المرونة الوقائية

الجدول رقم(11) جدول أنوفا الاستبعادي المركب (Stepwise)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.438[a]	.192	.161	2.016
2	.712[b]	.507	.467	1.606

a. Predictors: (Constant), المرونة الاستغلالية

b. Predictors: (Constant), المرونةالاستغلالية, المرونة الوقائية

من الجدول رقم(11)يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً لدرجة تأثيرها على المتغير التابع كالآتي:

1 متغير المرونة الاستراتيجية الاستغلالية يفسر ما نسبته (19.2%) من الأداء الكلي ويأتي بالمرتبة الأولى.

2 متغير المرونة الاستراتيجية الوقائية يفسر ما نسبته (50.7%) من الأداء الكلي ويأتي بالمرتبة الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على كل من الجداول والمناقشة السابقة يمكن التوصل للنتائج التالية:

1. من خلال قيم الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة تعتبر المرونة الاستراتيجية الوقائية أهم أنواع المرونة بالنسبة للشركات محل الدراسة، تليها المرونة المبادرة ومن ثم الاستغلالية وأخيراً المرونة التصحيحية.

2. تعتبر أبعاد المتغير التابع الأداء والمتمثلة بالكفاءة والفعالية على نفس المستوى من الأهمية بالنسبة للشركات محل الدراسة حيث بلغت قيمة الأهمية النسبية للفعالية 76.6%، وللكفاءة 76.2%.

3. من خلال ملاحظ قيم معاملات الاختلاف بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) نلاحظ أن جميع القيم متقاربة(المبادرة: 18.4%،التصحيحية:18.13%،الوقائية:19.85%) باستثناء معامل الاختلاف للمرونة الاستغلالية حيث كان أكبرها(23.67%) وبالتالي يشير إلى تشتت أكبر وعدم تجانس المجتمع المدروس من حيث المرونة الاستغلالية.

4. من خلال قيم معامل الاختلاف نلاحظ أن هناك تقارب بين أبعاد المتغير التابع (الكفاءة والفعالية) حيث أن قيمة معامل الاختلاف للكفاءة 17.84% وللفعالية 17.49%. وهذا يعني أنهما أكثر تجانساً وأقل تشتتاً مقارنة مع أبعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية).

5. تؤثر المرونة الاستراتيجية الكلية إيجاباً على الأداء الكلي(كفاءة وفعالية) شركات التأمين محل الدراسة.

6. المرونة الإستراتيجية المبادرة لا تؤثر على كفاءة وفعالية الأداء في الشركات محل الدراسة وبالتالي لا تؤثر على الأداء الكلي للشركات محل الدراسة.

7. تؤثر المرونة الاستغلالية سلباً على كفاءة الأداء وفعاليته، وبالتالي تؤثر سلباً على أداء الشركات محل الدراسة

8. لا تؤثر المرونة الإستراتيجية التصحيحية على كفاءة وفعالية الأداء في الشركات محل الدراسة وبالتالي لا تؤثر على الأداء الكلي للشركات محل الدراسة.

9. لا تؤثر المرونة الإستراتيجية الوقائية على كفاءة الأداء ولكنها تؤثر إيجاباً على فعالية الأداء، وبالمحصلة تؤثر المرونة الإستراتيجية الوقائية إيجاباً على الأداء الكلي للشركات محل الدراسة.

10. تقيم المرونة الاستراتيجية المبادرة والقائمة على رد الفعل بأنها جيدة في الشركات محل الدراسة.

11. يقيم أداء شركات التأمين محل الدراسة بين جيد وجيد جداً.

التوصيات:

1. اتباع الشركات محل الدراسة مزيج من المناورات التصحيحية والمبادرة ، لأنه الأنسب في ظل المرحلة الراهنة

2. القيام بمبادرات في سوق التأمين (مبادرة) لو بشكل طفيف كطرح منتجات تأمينية جديدة تمكن شركات التأمين من استغلال الموارد المتاحة لديها بشكل أفضل، أو تقديم خدمات مساندة للخدمات المقدمة حالياً.

3. ضرورة اطلاع هيئة الاشراف على التأمين بشكل مباشر على سياسة عمل الشركات محل الدراسة ومراقبة أدائها واشراكها في رسم السياسة العامة لشركات التأمين بما ينسجم والتغيرات الطارئة في سوق التأمين والتي تؤثر على أداء الشركات محل الدراسة.

4. ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأحد الطرق المؤثرة على أداء الشركات.

5. التبني الفعلي لفكرة المرونة الاستراتيجية المبادرة من قبل الشركات محل الدراسة لما لها من أهمية في تطوير وتحسين أداء الشركات حيث بناء على النتائج السابقة يعتقد الباحث أن هذا النمط من المرونة الاستراتيجية غير

موجود فعليا بالتالي الاجابات على مقياس المرونة المبادرة كان توجهات ايجابية عند الموظفين لكنها لاتعكس واقع الحال لذا لم تظهر تاثيرا على مؤشرات الأداء الفعلي.

التعمق في دراسة السوق من حيث التركيز على سياسة عمل المنافسين وعدم الاكتفاء بالتقليد وتنميط المنتجات التأمينية، وانما العمل على طرح منتجات تأمينية جديدة تتناسب والتغير في المرحلة الراهنة والاستفادة من الفرص المتاحة وذلك انطلاقاً من أن التأثير السلبي للمرونة الاستراتيجية الاستغلالية على كفاءة الأداء يعود لعدم قدرة الشركات على اتباع المرونة الاستغلالية بالطريقة الصحيحة لعدم توافر الخبرات والامكانات التي تسمح لها بقراءة السوق من حولها كما يجب ومن ثم استغلال الفرص المتاحة الحقيقية بالشكل الصحيح.

المراجع :

1- *عبد الرحمن، نسرين* التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزايا التنافسية–دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمل، جامعة عين شمس. (2009).

2- *علي، سنوسي* تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر – دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية. جامعة المسيلة–الجزائر. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا –العدد السابع. (2012).

1. DIVISION, B."*Performance Measure Guide*" Office of Financial Management – State of Washington.2009, 27.

2. FERNANDO, F, MICHAEL, A, and CHARLES. F" *Flexibility and Performance: A Literature Critique and Strategic Framework*" Massachusetts Institute of Technology busines School WP# 3298-91-BPS Version: November 1, 199،148

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

4. HAMSAL.M , NGURAH.G,. "*Paradoxical Strategies and Firm Performance: The Case of Indonesian Banking Industry*". The South East Asian Journal of Management © April • Vol. I • NO.1. 2007. 22.

5. STUARETV. A,*" Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers : A Conceptual Frame Work*" Journal of Management Studies 28:1 January 1991.21

6. MADDALENA, L ., " *Global Strategic Organizational effectiveness Survey – implications for HR\ OD, You and Your Organization*" – NJ Organization Development Learning community.2012, 23

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

8. YU. F," *Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China"* African Journal of Business Management Vol. 6(4), February, 2012, 1711-1720