

اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية*

د. طاهر محسن منصور الغالبي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة البصرة - العراق

وائل محمد صبحي إدريس

مستشار أداء مؤسسي

المملكة الأردنية الهاشمية

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة، وتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية). وتحديد أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ القرارات، وبناء أنموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، وتكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات) والبالغ عددهم (180). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الاستراتيجية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وأظهرت النتائج كذلك وجود أثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية.

مقدمة:

يعد مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، بدأ الاهتمام به في العقد الأخير من القرن العشرين، نتيجة زيادة درجة عدم التأكد البيئي، الذي يواجهه منظمات الأعمال، وبسبب التغيرات في البيئة العالمية خلال العقد الأخير، وبداية الألفية الثالثة، نتيجة عدة عوامل، بعضها سياسي، كتفكك الاتحاد السوفيتي ودول الكتلة الشرقية، والبعض الآخر اقتصادي يتمثل في توجه المنظمات نحو العالمية، واتفاقيات التجارة الحرة، وسياسات التحرر الاقتصادي والخصخصة في عدد من دول العالم، وكذلك نتيجة العامل التكنولوجي، وثورة الاتصالات، والمعلوماتية (Abbott & Banerji, 2003: 42).

العوامل السابقة مجتمعة جعلت بيئة الأعمال - خاصة للمنظمات التي تعمل على الساحة الدولية - بالغة الديناميكية والتغير السريع، كما ولدت العديد من الفرص والتحديات. ونتيجة لذلك أصبحت السوق عالمية والمنافسة فيها شديدة

* تم تسلم البحث في أكتوبر 2009، وقُبل للنشر في أغسطس 2010.

(Bhandari, et. al, 2004: 13). كما رافق ذلك تغير مستمر في رغبات وأذواق الزبائن مما دفع (Bhandari, et. al, 2004: 13) إلى القول إن المفاهيم التقليدية لتحديد خصائص الشركات التي تعمل على الساحة الدولية لم تعد كافية لتحديد فرصها بالنجاح والبقاء، فبدون التمتع بالمرونة للاستجابة للمتغيرات البيئية فإن نجاحها إذا ما تم فسيكون مصادفة.

من هنا، استخدم (Yonggui and Hing-po, 2004: 37) مفهوم المرونة الاستراتيجية ليشير إلى قدرة منظمات الأعمال وقابليتها للاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة، واعتبراها شرطاً لزيادة قدرة منظمات الأعمال على مواجهة المتغيرات البيئية المهمة والسريعة في ظل عدم التأكد، وتمكينها من إدارة أنشطتها واتخاذ قراراتها بكفاءة وفاعلية في ظل ظروف المنافسة الحادة. وفي الوقت الذي تعتبر فيه المرونة استجابة تكيفية لعدم التأكد البيئي، فمن الضروري أن تحقق منظمات الأعمال من خلال المرونة جانب المبادرة وإعادة تعريف عدم التأكد البيئي في الأسواق وجعله نقطة قوة في قابليتها التنافسية واتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

وتتخذ القرارات الاستراتيجية عادةً تحت ظروف المخاطرة واللاتأكد وندرة المعلومات، إذ يشار إلى أنها تُصنع من وجود معلومات ناقصة وخاطئة غالباً بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل (Macmillan and Tampoe, 2000: 12)، لذلك يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لمتخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيسة تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والتهديدات البيئية، وهذا ما أكد عليه (Mintzberg and Quinn, 1996: 4) حينما أشارا إلى أن القرارات الاستراتيجية تحدّد الاتجاه العام للمنظمة وحيويته. ويؤكد (Wheelen and Hunger, 2006: 18) أن القرارات الاستراتيجية لا تشبه القرارات الأخرى، وهي تشير إلى مستقبل المنظمة في الأمد البعيد. ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثل المرونة Flexibility إحدى خصائص منظمات الأعمال الرائدة. وبسبب التعقيدات والتغيرات السريعة في البيئة انتقلت المرونة لتمثل محور اهتمام الإدارة العليا في المنظمة، ومع وجود العديد من البحوث والدراسات حول المرونة بشكل عام، لكن هذه البحوث قليلة في مجال المرونة الاستراتيجية في منظمات الأعمال. ولأن المرونة الاستراتيجية تمثل مجموعة خصائص ومؤشرات تضع المنظمة وتمكنها من التكيف والاستجابة بكفاءة للتغيرات الحاصلة والتي ستحصل في بيئة عملها لغرض اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق والأساليب (إدريس، والغالبي، 2010: 21).

ولأن التغير المستمر يمثل سمة أساسية في طبيعة أنشطة منظمات الصناعات الدوائية، مما يتطلب منها استجابة لهذا التغير من خلال التكيف والمواءمة، وهو ما يعبر عن المرونة. لذلك تطلب الأمر دراسة كل من المرونة الاستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، لما لها من دور في التصدي للمشكلة المذكورة ويسهم في تحقيق النجاح بعيد المدى لشركات تصنيع الأدوية البشرية. واستناداً لما ذكر، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أوضح من خلال الأسئلة التالية:

أولاً- إلى أي مدى يؤثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على المرونة الاستراتيجية بمتغيراتها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

ثانياً- إلى أي مدى تؤثر المرونة الاستراتيجية بمتغيراتها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

ثالثاً- ما هو دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تبحث في موضوعات ومفاهيم إدارية الحديثة نسبياً، ولم يتم بحثها في البيئة العربية بشكل يسد الفجوة بين الجانبين النظري والعملي. وهذه الموضوعات تتمثل في المرونة الاستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتبرز كذلك أهمية الدراسة في توضيح مدى تأثير عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية.

وأخيراً، تتبع أهمية الدراسة من كونها ستحدد أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرار في شركات صناعة الأدوية الأردنية عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً والأقوى ارتباطاً والأضعف ارتباطاً، بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها أولوية، وربما تقود تلك النتائج لضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء شركات صناعة الأدوية البشرية بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى متغيرات الدراسة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.
- 2- دراسة أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية).
- 3- تحديد أثر المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 4- تحديد أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.
- 5- بناء أنموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض.

فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة فرضيات الدراسة على أساس فرض عدم Null Hypotheses، وهذا يعني أنه في حالة قبول الفرضية العدمية (الصفريّة) ترفض الفرضية البديلة والعكس صحيح، أي في حالة رفض الفرضية العدمية (الصفريّة) تقبل البديلة Alternative Hypotheses بدلاً عنها.

الفرضية الرئيسية الأولى HO₁:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على المرونة الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ؟

الفرضية الرئيسية الثانية HO₂

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية؟"

الفرضية الرئيسية الثالثة HO₃

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية؟ يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- HO3-1 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحركية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).
- HO3-2 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدائية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).
- HO3-3 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التجانس على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

يُعتبر عدم التأكد البيئي من متغيرات بيئة الأعمال الأساسية التي استرعت انتباه الباحثين أمثال (Guzman, 2000: 195-212)، (Charlebois & Camp, 2007: 252-267)، (Dennis, 2006: 10-15)، (Koh, 2005: 383-400). وقد وصفه (جواد، 2000: 157-160) بالدرجة التي يصعب فيها التنبؤ ببيئة المنظمة المضطربة. واتفق عدد من الباحثين على أن عدم التأكد البيئي مشكلة رئيسة تواجه المنظمات وتتمثل في نقص المعلومات الضرورية لمواجهة الظروف والحالات السائدة في بيئة الأعمال التي هي في تغير مستمر (Liao & Tu, 2008: 39). ولكي تدير المنظمات أعمالها في بيئة عدم التأكد فعلى المديرين مراقبة القوى المؤثرة على المنظمة وسرعة تغييرها (Jones, 2007: 62-65) وصياغة الاستراتيجيات لحماية الوصول لموارد المنظمة من البيئة، وكذلك التحوط من التغيرات البيئية المفاجئة (Wilson, 2003: 120-128).

ففي البيئة عالية التأكد والمتعددة التحديات يحتاج المديرون إلى المرونة الاستراتيجية للاستجابة وبسرعة للمتطلبات البيئية وبشكل عالٍ. وإن قدرة الإدارة تتجسد في قابليتها للتعامل مع حالات مختلفة للقرارات. وإذا ما اجتهدت الإدارة وبمساعدة جهات متخصصة في المنظمة على توفير البيانات والمعلومات، فإنها تجد نفسها أمام حالات أربع يتخذ في ظلها القرار، وهي (العامري، والغالبي، 2008: 309-311):

1- **التأكد التام Certainty:** هذه تمثل حالة يتخذ القرار فيها في ظل معرفة معلوماتية كافية وكاملة وخيارات محددة ذات عائد أو نتائج معلومة. حيث أصبحت المساحة التي تطاول التأكد التام قليلة اليوم في منظمات الأعمال، ومع ذلك فإن القرارات الاعتيادية الروتينية يمكن أن تتخذ وفق هذا النهج.

2- **المخاطرة Risk:** هذه حالة يتخذ القرار في ظلها، وهي تتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات، الأمر الذي يجعل متخذ القرار يعتمد الاحتمالات في القرار. إن المعلومات المتاحة في هذه الحالة تكون قد تولدت من خبرة سابقة

وتراكم معرفة في جوانب معينة، أو تكون معطيات تاريخية تساعد في تحديد الاحتمالات للنجاح أو الفشل. ويصار هنا إلى الاحتمالات الموضوعية أو الاحكام الشخصية، وإن القرارات تحتاج إلى الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة لدى الإدارة.

3- **عدم التأكد Uncertainty**: هذه تمثل ظروف لاتخاذ القرار مع نقص كبير في المعلومات، وإن النتائج والعوائد محاطة بغموض كبير. حيث إن المديرين هنا لا يستطيعون تقدير المخاطر أو احتمالات حدوثها، لذلك تعتمد أساليب إبداعية وذكية وعمل افتراضات منطقية أولية صحيحة لتطوير وصياغة القرار. فالحكم الشخصي السليم للتعامل مع هذه الظروف والمواقف يعتبر أمراً أساسياً للنجاح. إن أغلب القرارات وخاصة الاستراتيجية غير المبرمجة تقع في هذه الظروف لاتخاذ القرار، لذلك فإن هناك احتمالية عالية للفشل فيها.

4- **الإبهام والغموض التام Ambiguity**: هي حالات تتسم بعدم الوضوح التام، تكون الأهداف غير واضحة لمتخذ القرار والمعلومات غير متوافرة. وتسمى أحياناً حالات النزاع والمنافسة الشديدة، وتوصف المواقف والمشكلات التي تمثل حالة الإبهام بالمواقف الشريرة، وفيها صراع بين الأهداف والبدائل وسرعة تغيير الظروف وغياب الرابطة بين عناصر القرار.

وبهذا بين (Lindgren & Bandhold, 2003: 5-6) أن أهمية المرونة الاستراتيجية تتبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المعتمدة. وهذا يعني تميز المنظمة بسرعة الحركة والتي تتمثل في القدرة على التكيف والسرعة في تحقيق ذلك. حيث إن الجانب المهم من التكيف يتمثل في القدرة على معالجة التعقيد، وهنا فإن الطريقة الوحيدة للتخلص من التعقيد هي المرونة والتكيف.

وقد طرح الباحثان (Shimizu & Hitt, 2004: 51) كون محتوى المرونة الاستراتيجية يتجسد في صيرورة المبادرة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وعملية تقييم فعال وإيجابي لهذه القرارات، وكذلك طبيعة الأفعال والممارسات لتنفيذ هذه القرارات. فما يزيد من المخاطر والمشكلات في هذه الجوانب الثلاثة لمحتوى المرونة الاستراتيجية هو مجمل الشروط والمواقف المستندة إلى تجربة سابقة ناجحة، ويراد تكرارها من قبل الإدارة العليا والمنظمة في بيئة عدم التأكد العالي مستقبلاً.

وأشار كل من (Mintzberg & Quinn, 1995: 5) أن القرارات الاستراتيجية تتمثل في القرارات التي تحدّد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة.

لهذا تحظى القرارات الاستراتيجية بأهمية خاصة وكبيرة من قبل الإدارة العليا لمنظمات الأعمال. وبهذا الصدد يرى (Mintzberg, et. al, 1998: 17) أن القرارات الاستراتيجية تمثل قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف في الوضع الداخلي للمنظمة، وهي تعزز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة. لذلك يكون لها تأثير شامل وكبير على الكيان الكلي للمنظمة وعلاقاتها مع الاطراف الخارجية. إن استعراضاً سريعاً لخصائص القرارات الاستراتيجية والتي أوردها الغالبي، وإدريس (2009: 143-144) يعطي تصوراً عن ضرورة العناية بهذه القرارات لكونها تتخذ في مواقف وحالات من عدم التأكد عالية في بيئة الأعمال المعاصرة. فالطبيعة المعقدة لهذه القرارات وشموليتها، وتعدد أبعادها، وطول مداها الزمني، وقلة الوضوح فيها، وصعوبة التراجع عنها، وضعف وعدم وجود هيكلية لها، ومحدودية المعلومات عنها، والإبداع الواسع المطلوب لها وحجم الاستثمار الكبير فيها، فرض ضرورة أن تكون المرونة الاستراتيجية

عالية لها لكي يمكن تعديل الموقف إذا ظهر أن هناك خطأ في البعض من هذه القرارات. إن عدم المرونة المصاحب لهذا النمط من القرارات يرجع إلى أسباب عديدة، منها ما يرتبط بالجانب السيكولوجي لمتخذ القرار، وعدم الحساسية والاستجابة السريعة للتغذية العكسية الناتجة عنه سواء أكان ذلك في مرحلة التطوير والصياغة أم في مرحلة التنفيذ والرقابة، ومنها ما يتعلق بالتقييم الذاتي وعدم صحة تفسير جوانب التغذية العكسية أو حتى الأمامية ذات الصيغة السلبية، وكذلك العقبات المرتبطة بالفعل والمبادرة على أرض الواقع، حيث عدم التأكد العالي من جانب ومقاومة التغيير التي تصاحب القرارات الاستراتيجية بسبب الحاجة إلى إدخال تغييرات كبيرة وجذرية في عمل المنظمة وطرقها وأساليبها وهيكلها التنظيمي.

من هنا، أكد (Daft, 2006: 140) أن إدارة عدم التأكد البيئي أصبحت ذات أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وأن النقص في البيانات والمعلومات حول متغيرات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة يسبب صعوبة في تطوير قرارات تؤدي إلى النجاح. وهذا ما أكد عليه (الغالب، وآخرون، 2006: 40) بالإشارة إلى أن أغلب القرارات المهمة والاستراتيجية في منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة تمثل حالات عدم تأكد، لذلك فإن أحد أوجه تقليل الفشل في مثل هذه المواقف والحالات يتطلب وجود مرونة استراتيجية تساعد على الرجوع وعدم تحمل خسائر في حالة عدم صحة القرار.

الدراسات السابقة:

دراسة (Jha, 2008)، وهدفت إلى تطوير إطار لفهم أهمية المرونة في المنظمات، وكيف أن المرونة تساعد المنظمات لتحقيق التميز. أجريت الدراسة على الشركات التي طبقت منهجية إدارة الجودة الشاملة ونماذج التميز في الهند. وتوصلت إلى عدة نتائج، أبرزها: إن مفهوم المرونة وعلاقته بجائزة مالكوم بالدرج Malcom Baldrige National Quality Award يمكن اعتماده كنقطة بداية لتطوير مفهوم المرونة الاستراتيجية لتحقيق التنافسية للمنظمات في عالم الأعمال.

كما قام (Johnston, et. al., 2008) بدراسة هدفت لمناقشة عدم التأكد البيئي وتوضيح قيمة تخطيط السيناريو في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم التي تعمل في بيئة محلية. واعتمدت الدراسة على منهج مسحي لأدبيات الاستراتيجية وعدم التأكد البيئي وتخطيط السيناريو في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. وتوصلت إلى التوضيح للمديرين ما حدث في بيئة الأعمال، وتخطيط السيناريو الذي عليهم تبنيه لاستخدامه من قبل المديرين والمالكين للمشروعات المتوسطة وصغيرة الحجم.

وهدفت دراسة (Elbanna & Child, 2007) إلى تطوير نموذج تكاملي لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية العقلانية من خلال ثلاثة منظورات، وهي تحديد القرارات، وتحديد البيئة، وخصائص المنظمة كمؤثرات على عقلانية عمليات اتخاذ القرار. أجريت الدراسة في مصر، وقد توصلت إلى أن العقلانية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تجابه بالعديد من المتغيرات من المنظورات الثلاثة المحددة، وأن عملية اتخاذ القرارات لا يمكن أن توضع في إطار نموذج محدد.

كما أجرى (التميمي والخشالي، 2007) دراسة هدفت لمعرفة مدى تأثير عدم التأكد البيئي (التعقيد والتغير) في تحديد الأهداف الاستراتيجية (تسويقية، وموارد بشرية، وموارد مالية، وموارد مادية، وربحية، وإنتاجية، ومسؤولية اجتماعية) لشركات الصناعات الدوائية. أجريت الدراسة على عينة (74) مديراً بهذه الشركات بمستويات إدارية مختلفة. ولأغراض التحليل الإحصائي استخدم أسلوب الانحدار المتعدد وتوصل لأن شركات صناعات الدواء في بيئة تمتاز بدرجة متوسطة من عدم التأكد البيئي، ودرجة اهتمام جيدة من إدارة تلك الشركات يسمح لها بتحديد أهدافها الاستراتيجية بشكل جيد. وعدم وجود تأثير معنوي للتعقيد البيئي في تحديد جميع أنواع الأهداف الاستراتيجية في هذه الشركات، باستثناء أهداف المسؤولية الاجتماعية. ووجود تأثير معنوي للتغير البيئي في تحديد جميع أنواع الأهداف الاستراتيجية لشركات الصناعات الدوائية، يستثنى من ذلك أهداف الموارد المادية والربحية والإنتاجية.

ودراسة (العواده، 2007) التي هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي. والتي تكون فيها مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان، وعددها (47) شركة استخدم فيها الاستبانة كوسيلة للحصول على بيانات رئيسة، إضافة إلى مقابلة عينة من المسؤولين نفذت بعد اكتمال النتائج. وتم توزيع (155) استبانة على خمسة مديريين من الإدارة العليا لكل شركة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (147) استبانة، كانت منها (101) صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: تمتلك الشركات مرونة استراتيجية كلية بدرجة متوسطة (3.42)، حيث احتلت مرونة السوق المرتبة الأولى، تليها مرونة الإنتاج، ثم المرونة التنافسية، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي، وكان أقواها العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.544). وفيما يتعلق بأثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي، فقد أظهرت النتائج أن المرونة التنافسية كانت الأكثر تأثيراً على مؤشرات الأداء الكلي، تليها مرونة الإنتاج، وأخيراً مرونة السوق، حيث بلغت قيم المعامل المعياري (Beta) (5.542)، (0.217)، (0.199) وعلى التوالي.

ودراسة كل من (Kokil & Sharma, 2006) هدفت إلى دراسة طبيعة المرونة الاستراتيجية في عينة شركات مختارة عاملة في قطاع الاتصالات في الهند. وهي شركة Bharat Sanchar؛ Bharti Tele-Ventures Limited Nigam Limited. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تمتع شركات الاتصالات الهندية بمرونة استراتيجية لما تواجهه من تحديات وتنافس شديد من الشركات العاملة في نفس المجال والداخل على سوق الهند، خصوصاً من الصين وكوريا.

وهدف دراسة (Lin, 2006) إلى تقديم إطار شمولي يوضح كيف أن عدم التأكد البيئي يؤثر على أداء عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في بيئة النظام المفتوح والتصميمات التنظيمية المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود ارتباط بين التكيف البيئي والتصميم التنظيمي وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل عدم التأكد البيئي.

وفي دراسة كل من (Voola & Muthaly, 2005) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية، والتوجه الكلي للسوق وبين الأداء، صمم الباحثون مقياساً من سبع نقاط استناداً لمقياس (Likert Scale)، وتم توزيع (1400) استبانة على مديري الإدارة للشركات في الولايات المتحدة الذين يمتلكون مواقع إلكترونية، وتم استرجاع (1023) استبانة صالحة للتحليل. وتم قياس كل من المرونة الاستراتيجية والتوجه السوقي باستخدام مقياس Likert السباعي. أما ما يتعلق بالأداء، فقد استخدم المقياس الخماسي. وتوصلت الدراسة لأن التوجه الكلي للسوق يأتي إما كرد فعل أو كتأثير في السوق، بالإضافة إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية والأداء، وبينت الدراسة أهمية المتغير الوسيط (التوجه الكلي للسوق) واحتمال أن يكون هناك عوامل أخرى وسيطة كاستغلال الفرص التكنولوجية، والتعلم التنظيمي.

وأجرى (Puig, et. al., 2005) دراسة هدفت إلى اختبار المواءمة بين الالتزام التنظيمي للعاملين والمرونة الاستراتيجية في شركات تقديم الخدمات في أسبانيا، خصوصاً قطاعات الفنادق، والنقل، والتجارة. وقد تكونت عينة الدراسة من (230) شركة موزعة على النحو التالي: 88 من قطاع الفنادق، و70 من قطاع التجارة، و72 من قطاع النقل. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة عالية من المرونة الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً للالتزام التنظيمي للعاملين في هذه الشركات على الأداء التنظيمي لها بوجود عامل المرونة الاستراتيجية.

وقام كل من (Anand & Ward, 2004) بدراسة هدفت إلى تطوير التصور للمواءمة البيئية والمرونة وتوضيح أهمية المواءمة. ومن خلال استخدام بيانات (101) شركة صناعية عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. وباستخدام

التحليل الهيكلي توصلت الدراسة إلى أن المرونة تؤثر وبشكل كبير على أداء تلك الشركات في ظل البيئة الديناميكية. بالإضافة إلى أهمية البيئة الديناميكية في تحديد أنواع استراتيجيات المرونة التصنيعية.

وأجرى (Hatch & Zweig, 2001) دراسة هدفت إلى بيان أهمية المرونة الاستراتيجية في نمو وبقاء المنظمات، حيث استخدمت الدراسة نموذج بورتر للميزة التنافسية، والتي حددها بتقديم سلعة/ خدمة تتمتع بثلاث خصائص رئيسية، وهي: النقر، والقيمة للعميل، والتجانس مع الفعاليات والقدرات الجوهرية للمنظمة. وقد أجريت الدراسة على (50) شركة اتصفت بالنمو السريع بالولايات المتحدة، لتحديد كيف تؤثر الخصائص الثلاث المحددة في تمكين الشركة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الشركات عينة الدراسة افتقدت على الأقل لخاصية من الخصائص الثلاث، بالإضافة إلى أن ما مكن جميع الشركات من النمو والبقاء هو امتلاكها مرونة استراتيجية من خلال قدرتها على التكيف وقوة موقفها التنافسي، وتعديل قيمة المنتج والسوق رغم افتقارها لخاصية من الخصائص التي يؤكدتها نموذج بورتر.

ودراسة (Cohen, 2001) هدفت إلى اختبار العلاقة بين عدم التأكد البيئي والاتجاه الإداري مع كل من التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات غير الاستراتيجية والأداء التنظيمي. بالإضافة إلى تطوير نموذج هيكلي يربط متغيرات الدراسة بعضها مع بعض. تكونت عينة الدراسة من (140) من المديرين التنفيذيين في جنوب إفريقيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط دالة بين متغيرات الدراسة، وقد تم تطوير نموذج هيكلي يربط متغيرات الدراسة بعضها مع بعض.

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة الاختلاف في أهدافها حسب طبيعة كل دراسة، والتي في معظمها هدفت إلى قياس تأثير عدم التأكد البيئي على تحديد الأهداف الاستراتيجية أو القرارات التنظيمية أو أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء لوجود التوجه السوقي، فيما عُتيت الدراسة الحالية بدراسة على أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط لعلاقة بين عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية. ومن حيث عينة الدراسة فقد كانت في أغلب الدراسات السابقة من مديري الإدارة العليا، أما في الدراسة الحالية فقد اعتمدت على المديرين من شاغلي المواقع الوظيفية المحددة في الدراسة الحالية وهي (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات). وقد اعتمدت بعض الدراسات السابقة على البحث الميداني بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والمختصة بموضوع المرونة الاستراتيجية، ومنها من اعتمد على الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة، وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية بالاعتماد على الاستبانة ووجود متغير وسيط واستخدام أسلوب تحليل المسار الذي يندر استخدامه في الدراسات العربية.

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عنها، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً. وسوف تشمل منهجية الدراسة على حدود ومحددات الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأنموذجها، والمعالجة الإحصائية.

وللبرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحثون بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفرقات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. حيث إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على

اتساق أداء الفرد من فقرة لأخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. ورغم عدم وجود قواعد قياسية تخص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2003). وكانت نتيجة ثبات أداة القياس (82.6%) وهي نسبة مقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة.

حدود ومحددات الدراسة:

تكونت حدود الدراسة من الحدود البشرية التي تضمنت الأفراد العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات). أما حدود المكان فشملت شركات تصنيع الأدوية الأردنية في العاصمة عمان. وأخيراً، ما يتعلق بالحدود العلمية اعتمد الباحثان فيما يتعلق بمتغير عدم التأكد البيئي على متغيرات مقترحة من (Miller & Friesen, 1983: 221-235) وهي (الحركية، العدائية، عدم التجانس). وفيما يتعلق بمتغير المرونة الاستراتيجية تم الاعتماد على مقترح (Abbott & Banerji, 2003: 42-66) المتضمن (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية)، بالإضافة لمتغير القرار الاستراتيجي الذي تم الاعتماد فيه على الخصائص المحددة من قبل كل من (Mintzberg & Quinn, 1996; 1998). أما ما يتعلق بصعوبات الدراسة فتمثل بأن الدراسات التي تطرقت لموضوع المرونة الاستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية والعلاقة بينها قليلة على حد علم الباحثين.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية. أما عينة الدراسة فتكونت من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مديري إدارات). بلغ عددهم (180). وتم توزيع (180) استبانة استرجعت كاملة وكانت جميعها صالحة للتحليل.

متغيرات الدراسة وأ نموذجها:

- المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility:** قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات (Shimizu & Hitt, 2004: 45). وسيتم قياسها من خلال:
- أ- **المرونة السوقية:** التي تعبر عن قدرة الشركة العاملة في السوق الدولي على إعادة تقييم جهودها التسويقية من خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية (Abbott & Banerji, 2003: 2). وسيتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول إلى أسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب.
- ب- **المرونة الإنتاجية:** التي تعبر عن قدرة الشركة على تصنيع منتجاتها، لتكون ملائمة في معظم الأسواق الرئيسية حول العالم، وتقديمها في وقت قصير، وبأسعار منافسة (Abbott & Banerji, 2003: 3). وسيتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتغيير الطاقة.
- ج- **المرونة التنافسية:** التي تعبر عن قدرة الشركة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة بسهولة، ونشرها، وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج، والاستجابة لطلبات العملاء، وتنويع خياراتها الاستراتيجية

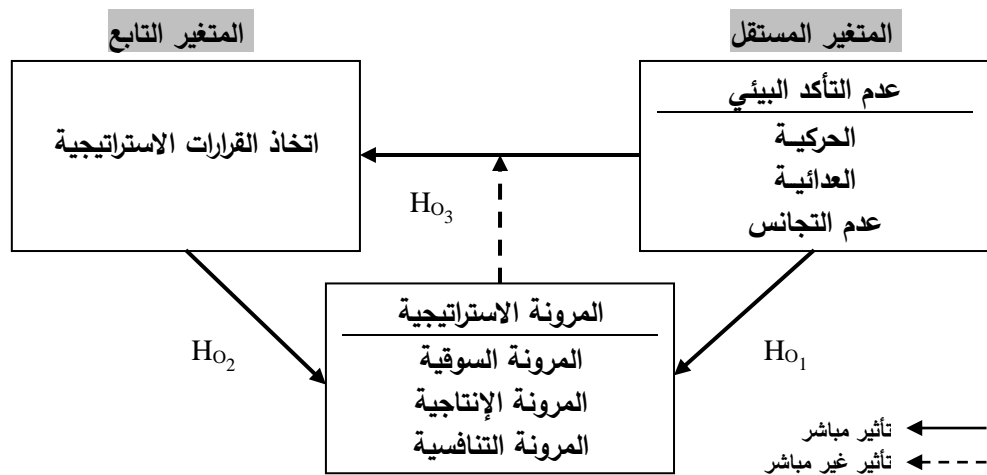
المتوافرة لديها لتنافس بشكل فعال وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، وشركاء التجارة، والتغير التكنولوجي، وعملية الابتكار، والإبداع (Abbott & Banerji, 2003: 3-4). وسيتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، وتشخيص التغيرات البيئية الخارجية، وتحديد السعر التنافسي، وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty: هي البيئة التي تعيش فيها شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، التي تنسم بتنوع وتعقيد وندرة موارد وتزايد حدة المنافسة وتغير مستمر وفجائية في تأثيرات القوى البيئية الضاغطة على شركات صناعة الأدوية الأردنية. ويعرف عدم التأكد البيئي بأنه أحد مخرجات العوامل البيئية التي تنتج عن نقص معلومات ضرورية لتقييم العلاقات ودقة اتخاذ القرار وتقدير المخرجات (Huczynski & Buchanan, 2007: 51). وسيتم قياس عدم التأكد البيئي من خلال المتغيرات المقترحة من خلال (Miller & Friesen, 1983: 221-235) وهي:

- أ- **الحركية:** تشير إلى صعوبة التنبؤ بالتغير بالعوامل البيئية، والتنبؤ بالإبداعات وبحركات المنافسين في بيئة شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية.
- ب- **العدائية:** تشير إلى التهديد المحتمل الذي يواجه شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية، والمتمثل في ندرة الموارد ودرجة شراسة المنافسين.

ج- **عدم التجانس:** يشير إلى درجة التعقيد والتنوع في الموارد والعوامل البيئية لشركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية.

القرارات الاستراتيجية Strategic Decision: هي القرارات التي تتعامل مع المستقبل بعيد المدى لأجزاء المنظمة كافة، وتتصف بالندرة، والأهمية، والتوجيه (Mintzberg & Quinn, 1996; Mintzberg, et. al, 1998).



الشكل (1) نموذج الدراسة

المعالجة الإحصائية:

تمت الاستفادة من الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات التي جمعت، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى استخدام

معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA. وأخيراً، تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos المدعم ببرنامج الـ SPSS لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لتسهيل مناقشة هذه الفقرة سيتم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء، أولها، يتعلق بوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويرتبط الثاني بتحديد مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة، وأخيراً، اختبار فرضيات الدراسة. ولتحديد مستوى أهمية متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي للفقرة من خلال الاعتماد على المقياس النسبي التالي: من (1 - أقل من 2.33) تكون الأهمية منخفضة، ومن (2.33 - 3.66) تكون الأهمية متوسطة، ومن (3.67 فأكثر) تكون الأهمية مرتفعة.

أولاً- وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة: يبين الجدول التالي المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

جدول (1)

وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	31	17.2
		30 - 40 سنة	72	40
		41 - 50 سنة	62	34.4
		51 سنة فأكثر	15	8.4
2	الجنس	ذكر	127	71
		أنثى	53	29
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	101	56.1
		دبلوم عال	9	5
		ماجستير	65	36.1
		دكتوراه	5	2.8
4	الموقع الوظيفي الحالي	مدير عام	25	14
		نائب مدير عام	35	19
		مساعد مدير عام	30	17
		مدير إدارة	90	50
5	عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي	أقل من 5 سنوات	78	43.3
		من 6 . 10 سنوات	41	22.8
		من 11 . 15 سنة	31	17.2
		من 16 . 20 سنة	11	6.1
		أكثر من 20 سنة	19	10.6

يشير الجدول (1) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 74.4% من المبحوثين تراوحت أعمارهم من 30-50 سنة. وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي من قبل شركات صناعة الأدوية البشرية. وبالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين، يتضح أن غالبية المبحوثين عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً، وهو مؤشر جيد في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية العالية لإنجاز الأعمال في شركات صناعة الأدوية البشرية. وفيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، فقد تبين أن 56.7% من المستجيبين هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم من 6 إلى أكثر من 20 سنة. وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والاستقرار في

اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط...

الشركات عينة الدراسة.

ثانيًا - تحديد مستوى متغيرات الدراسة:

السؤال الأول - ما مستوى أهمية عدم التأكد البيئي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به، استعان الباحثان بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (2)، (3)، (4).

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للحركية

العنصر	ت	عدم التأكد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
الحركية	1	تتقدم المنتجات التي تطرحها الشركة بسرعة كبيرة.	3.84	0.82	12.962	0.000	5	مرتفعة
	2	تتغير الأساليب التي تستخدمها الشركة في تكنولوجيا التصنيع بسرعة كبيرة.	3.86	0.69	16.001	0.000	4	مرتفعة
	3	يصعب على إدارة الشركة أن تتنبأ بسلوك الشركات المنافسة.	3.89	0.70	16.130	0.000	3	مرتفعة
	4	يصعب على إدارة الشركة أن تتنبأ بتقلبات إقبال المتعاملين على منتجات الشركة.	3.93	0.70	16.701	0.000	2	مرتفعة
	5	تتغير معايير الاعتماد على جودة ومواصفات المنتجات بسرعة كبيرة.	4.06	0.76	17.621	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحركية.			3.92	0.73				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645).

يشير الجدول رقم (2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحركية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84 - 4.06). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتغير معايير الاعتماد على جودة ومواصفات المنتجات بسرعة كبيرة" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، فيما حصلت الفقرة "تتقدم المنتجات التي تطرحها الشركة بسرعة كبيرة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92)، وانحراف معياري (0.82). ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحركية بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالحركية، حيث كانت جميع مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الحركية - كمتغير لعدم التأكد البيئي في الشركات عينة الدراسة - كان مرتفعًا.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للعداية

العنصر	ت	عدم التأكد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
العَدائية	6	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل في ندرة الكفاءات والخبرات المؤهلة في مجال التصنيع الدوائي.	4.34	0.72	17.139	0.000	1	مرتفعة
	7	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل في ندرة المستلزمات الضرورية لعملية التصنيع من مختبرات وتقنيات وأدوات.	3.95	0.79	16.344	0.000	5	مرتفعة
	8	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل في المنافسة الشديدة بين الشركات المتعلقة بأسعار المنتجات المقدمة.	4.05	0.73	17.763	0.000	3	مرتفعة
	9	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل في المنافسة الشديدة بين الشركات المتعلقة بجودة المنتجات المقدمة.	4.14	0.75	16.778	0.000	2	مرتفعة
	10	يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل في المنافسة الشديدة بين الشركات المتعلقة باستقالة الكوادر المؤهلة.	4.01	0.75	17.296	0.000	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للعَدائية.			4.10	0.75				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645)

يشير الجدول رقم (3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعَدائية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.95 - 4.34). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل في ندرة الكفاءات والخبرات المؤهلة في مجال التصنيع الدوائي" بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرة "يواجه بقاء واستمرار الشركة تهديدات تتمثل في ندرة المستلزمات الضرورية لعملية التصنيع من مختبرات وتقنيات وأدوات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.10) وانحراف معياري (0.79).

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العَدائية بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالعَدائية، حيث كانت جميع مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية العَدائية كمتغير لعدم التأكد البيئي في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعًا.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لعدم التجانس

العنصر	ت	عدم التأكد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
عدم التجانس	11	هناك تنوع ملاحظ يواجه الشركة فيما يتعلق برغبات المتعاملين عند اختيار المنتج.	3.93	0.69	23.401	0.000	3	مرتفعة
	12	هناك تنوع ملاحظ يواجه الشركة فيما يتعلق بمتطلبات أعضاء الإدارة العليا عند طرح المنتجات في الأسواق.	3.80	0.65	18.369	0.000	5	مرتفعة
	13	هناك تنوع ملاحظ فيما يتعلق بتنوع المنتجات التي تطرحها الشركة.	9.63	0.68	18.209	0.000	2	مرتفعة
	14	هناك تنوع ملاحظ فيما يتعلق بتنوع أساليب الشركات في استقطاب المتعاملين.	3.89	0.68	16.113	0.000	4	مرتفعة
	15	هناك تنوع ملاحظ فيما يتعلق بتنوع أساليب الشركات في استقطاب الخبرات المؤهلة.	3.97	0.71	17.131	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعدم التجانس.				3.91	0.68			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645).

يشير الجدول رقم (4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدم التجانس. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.80 - 3.97). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "هناك تنوع ملاحظ فيما يتعلق بتنوع أساليب الشركات في استقطاب الخبرات المؤهلة" بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، فيما حصلت الفقرة "هناك تنوع ملاحظ يواجه الشركة فيما يتعلق بمتطلبات أعضاء الإدارة العليا عند طرح المنتجات في الأسواق" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.91) وانحراف معياري (0.65).

وبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد عدم التجانس بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعدم التجانس حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية عدم التجانس كمتغير لعدم التأكد البيئي في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعًا.

السؤال الثاني - ما مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به، استعان الباحثان بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (5)، (6)، (7).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمرونة السوقية

العنصر	ت	المرونة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
المرونة السوقية	16	هناك توجه لدى إدارة الشركة بزيادة عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها الشركة.	4.13	0.71	20.252	0.000	1	مرتفعة
	17	لدى الشركة توجه نحو تغيير عدد الأسواق التي تعمل فيها.	4.09	0.68	20.174	0.000	2	مرتفعة
	18	تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق المختلفة التي تعمل فيها.	4.02	0.70	18.401	0.000	5	مرتفعة
	19	تؤكد إدارة الشركة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع.	4.04	0.67	19.643	0.000	4	مرتفعة
	20	تؤكد إدارة الشركة على الاستجابة للحاجات المتجددة للمتعاملين في الأسواق المختلفة.	4.09	0.68	20.174	0.000	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة السوقية.			4.07	0.69				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645).

يشير جدول (5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة السوقية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.02 - 4.13). جاءت في المرتبة الأولى فقرة "هناك توجه لدى إدارة الشركة بزيادة عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها الشركة" بمتوسط حسابي (4.13)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.07)، وانحراف معياري (0.71)، فيما حصلت الفقرة "تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق المختلفة التي تعمل فيها الشركة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.02)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.07) وانحراف معياري (0.70). ويبين الجدول أيضًا تشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة السوقية بفقراته وهو ما يعكس تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمرونة السوقية، حيث كانت جميع مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المرونة السوقية كمتغير للمرونة الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعًا.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمرونة الإنتاجية

العنصر	ت	المرونة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
المرونة الإنتاجية	21	تلتزم إدارة الشركة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات.	4.01	0.68	18.893	0.000	1	مرتفعة
	22	تهتم إدارة الشركة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات المتعاملين.	4.00	0.67	18.915	0.000	2	مرتفعة
	23	تهتم إدارة الشركة بتعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات المتعاملين.	3.99	0.64	19.514	0.000	3	مرتفعة
	24	تؤكد إدارة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة.	3.89	0.68	16.573	0.000	4	مرتفعة
	25	تتجه الشركة لتطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة.	3.88	0.70	15.951	0.000	5	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة الإنتاجية.			3.95	0.67				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645).

اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط...

يشير الجدول رقم (6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة الإنتاجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.88 - 4.01). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تلتزم إدارة الشركة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.95)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "تتجه الشركة لتطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.95) وانحراف معياري (0.70). ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة الإنتاجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد، ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمرونة الإنتاجية، حيث كانت جميع مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المرونة الإنتاجية كمتغير للمرونة الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعًا.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمرونة التنافسية

العنصر	ت	المرونة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
المرونة التنافسية	26	تؤكد الإدارة العليا للشركة على التحرك في الأسواق الدولية التي تعمل فيها الشركة.	3.95	0.66	18.282	0.000	4	مرتفعة
	27	تهتم إدارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل بها.	4.01	0.67	19.167	0.000	3	مرتفعة
	28	تقوم إدارة الشركة بتعديل الأسعار حسب المتطلبات الدولية.	4.11	0.69	20.462	0.000	1	مرتفعة
	29	تهتم إدارة الشركة بتخفيض التكاليف الإنتاجية حسب التغيرات في حجم الطلب في الأسواق المختلفة.	3.94	0.73	16.484	0.000	5	مرتفعة
	30	تؤكد إدارة الشركة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.	4.06	0.69	19.376	0.000	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة التنافسية.			4.01	0.69				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645)

يشير الجدول رقم (7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة التنافسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.94 - 4.11). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقوم إدارة الشركة بتعديل الأسعار حسب المتطلبات الدولية" بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، فيما حصلت الفقرة "تهتم إدارة الشركة بتخفيض التكاليف الإنتاجية حسب التغيرات في حجم الطلب في الأسواق المختلفة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.01) وانحراف معياري (0.73). ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة التنافسية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد، حيث نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمرونة التنافسية، حيث كانت جميع مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المرونة التنافسية كمتغير للمرونة الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعًا.

السؤال الثالث- ما مستوى أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحثان بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

ت	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	تلتزم إدارة الشركة بتخصيص الموارد على الفرص المتاحة بمجال الأسواق والمنتجات.	3.80	0.64	15.873	0.000	4	مرتفعة
27	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على التوزيع في منتجاتها.	3.92	0.64	18.168	0.000	2	مرتفعة
28	تهتم إدارة الشركة بالتركيز على التوسع في أسواقها.	3.96	0.67	18.238	0.000	1	مرتفعة
29	اتخاذ القرارات في الشركة يتم بشكل مركزي.	3.89	0.67	17.012	0.000	3	مرتفعة
30	تتصف القرارات في الشركة باللاتأكد والمخاطرة العالية.	3.80	0.70	14.595	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.88	0.66				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645)

يشير الجدول رقم (8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.80 - 3.96). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تهتم إدارة الشركة بالتركيز على التوسع في أسواقها" بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، فيما حصلت الفقرتان "تلتزم إدارة الشركة بتخصيص الموارد على الفرص المتاحة بمجال الأسواق والمنتجات"، "تتصف القرارات في الشركة باللاتأكد والمخاطرة العالية" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) لكل منهما، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) وانحراف معياري (0.64، 0.70) على التوالي. ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية بفرقاته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير، حيث نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كانت جميع مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعًا.

ثالثاً- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى HO1:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على المرونة الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (9)

نتائج اختبار الانحدار لأثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الاستراتيجية

البيان	R	R ²	B	F	F	Sig*
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	الجدولية	مستوى الدلالة	
0.360	0.130	2.598	23.689	3.84	0.000	الحركية على المرونة الاستراتيجية
0.320	0.102	2.748	18.112	3.84	0.000	العنائية على المرونة الاستراتيجية
0.322	0.104	2.836	18.443	3.84	0.000	عدم التجانس على المرونة الاستراتيجية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (9) أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العنائية، عدم التجانس) على المرونة الاستراتيجية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.360، 0.320، 0.322) لمتغيرات عدم التأكد البيئي على التوالي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.130، 0.102، 0.104)، على التوالي، أي أن ما قيمته (0.130، 0.102، 0.104) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية ناتج عن التغير في متغيرات عدم التأكد البيئي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (2.598، 2.748، 2.836)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متغيرات عدم التأكد البيئي يؤدي إلى زيادة في المرونة الاستراتيجية بقيمة (2.598، 2.748، 2.836) على التوالي. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لمتغيرات عدم التأكد البيئي والتي بلغت (23.689، 18.112، 18.443) على التوالي، وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية، العنائية، عدم التجانس) على المرونة الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية H_{O2} :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (10)

نتائج اختبار الانحدار لأثر المرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

البيان	R	R ²	B	F	F	Sig*
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	الجدولية	مستوى الدلالة	
0.566	0.321	1.428	75.056	3.84	0.000	المرونة السوقية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية
0.566	0.320	1.629	74.867	3.84	0.000	المرونة الإنتاجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية
0.625	0.391	1.399	102.045	3.84	0.000	المرونة التنافسية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (10) أثر المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها

على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.566، 0.566، 0.625) لمتغيرات المرونة الاستراتيجية على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.321، 0.320، 0.391) على التوالي، أي أن ما قيمته (0.321، 0.320، 0.391) من التغيرات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ناتج عن التغير في متغيرات المرونة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (1.428، 1.629، 1.399)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متغيرات المرونة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بقيمة (1.428، 1.629، 1.399) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لمتغيرات المرونة الاستراتيجية والتي بلغت (75.056، 74.867، 102.045) على التوالي، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

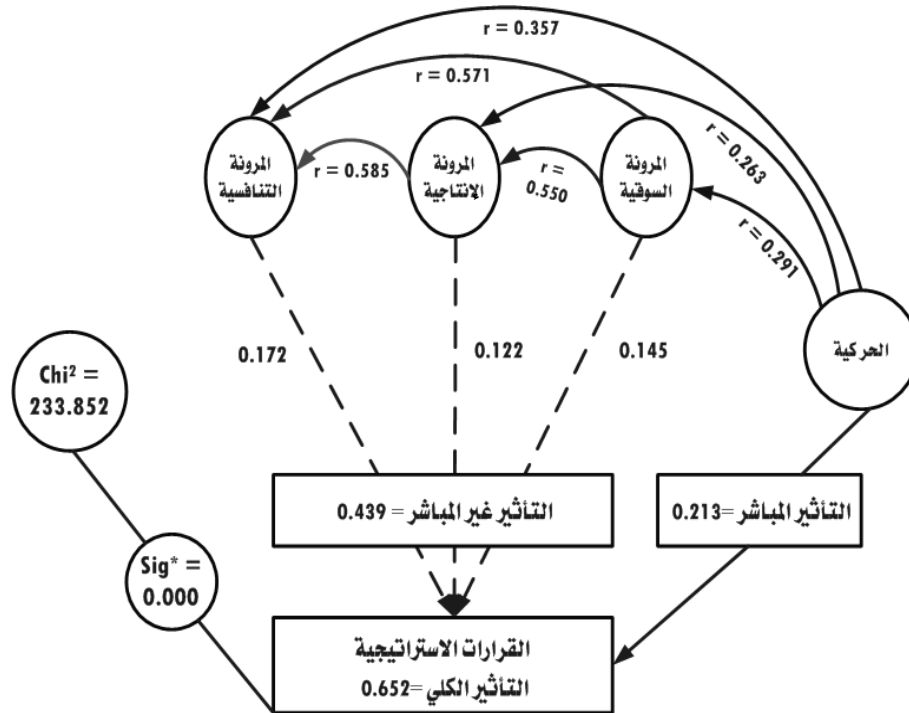
HO3-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحركية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (11)

أثر الحركية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	نوع العلاقة	قيمة معامل التأثير	المتغير التابع
الحركية	المرونة الاستراتيجية	التأثير المباشر	0.145	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
		التأثير غير المباشر	0.122	
		التأثير الكلي	0.172	
		Chi^2	233.852	
		Sig. *	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثين طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي.



المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل (2)

أثر الحركية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية

يتبين من خلال الجدول (11) والشكل (2) أن التأثير المباشر للحركية بلغ (0.213)، وهي قراءة موجبة، وتشير إلى أن الحركية كواحدة من متغيرات عدم التأكد البيئي تؤثر فعلاً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لشركات تصنيع الأدوية البشرية في الأردن، وهي نتيجة عملية. ويلاحظ أيضاً أن التأثيرات غير المباشرة للحركية عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية سجلت قراءة عالية بالمقارنة مع التأثير المباشر بقيمة بلغت (0.439)، وهي قراءة موجبة تشير إلى وجود تأثير للحركية عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويلاحظ من الجدول والشكل السابق أن التأثيرات غير المباشرة للحركية عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية قد تباينت بشدة تأثيرها، فقد تراوحت بين (0.172) للمرونة التنافسية و(0.122) للمرونة الإنتاجية. ويتضح أن التأثيرات الكلية للحركية عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية بلغت (0.652)، وهي قراءة موجبة ونتيجة جيدة تشير إلى أن مجموع التأثيرات الكلية للحركية (المباشرة وغير المباشرة) يساهم في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويؤخذ بصفة أولية للاهتمام في الشركات عينة الدراسة. وما يؤكد على هذه النتيجة هو وجود أثر للحركية عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بقيمة معامل χ^2 البالغة (233.852) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحركية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

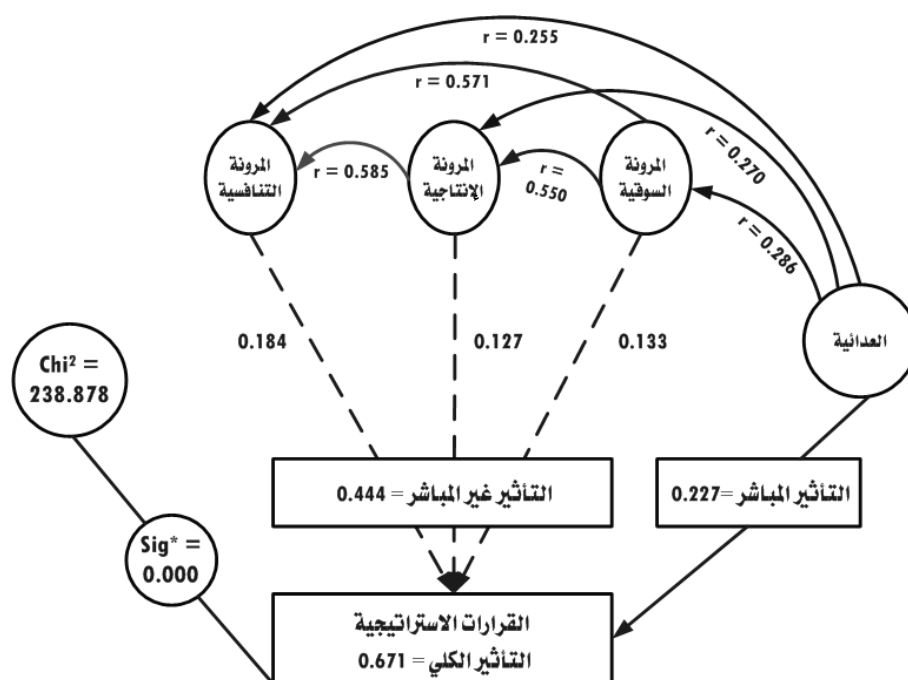
H03-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعنائية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (12)

أثر العدائية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	نوع العلاقة	قيمة معامل التأثير	المتغير التابع
العدائية	المرونة الاستراتيجية	المرونة السوقية	0.133	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
		المرونة الإنتاجية	0.127	
		المرونة التنافسية	0.184	
		التأثير الكلي	0.671	
		Chi ²	238.878	
		Sig. *	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثين طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي.



المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل (3)

أثر العدائية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية

يتبين من خلال الجدول (12) والشكل (3) أن التأثير المباشر للعدائية بلغ (0.227) وهي قراءة موجبة، وتشير إلى أن العدائية كمتغير من متغيرات عدم التأكد البيئي تؤثر فعلاً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لشركات تصنيع الأدوية البشرية في الأردن، وهي نتيجة عملية. ويلاحظ أيضاً أن التأثيرات غير المباشرة للعدائية عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية سجلت قراءة عالية بالمقارنة مع التأثير المباشر بقيمة بلغت (0.444)، وهي قراءة موجبة تشير إلى وجود تأثير للعدائية عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن التأثيرات غير المباشرة للعدائية عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية قد تباينت بشدة تأثيرها، فقد تراوحت بين (0.184) للمرونة التنافسية و(0.127) للمرونة الإنتاجية. ويتضح أن التأثيرات الكلية للعدائية عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية بلغت (0.671)، وهي قراءة موجبة ونتيجة جيدة تشير إلى أن مجموع التأثيرات الكلية للعدائية (المباشر وغير المباشر) يساهم في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويؤخذ بصفة أولية للاهتمام

اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط...

في الشركات عينة الدراسة. وما يؤكد على هذه النتيجة هو وجود أثر للعدائية عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقيمة معامل χ^2 البالغة (238.878) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدائية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

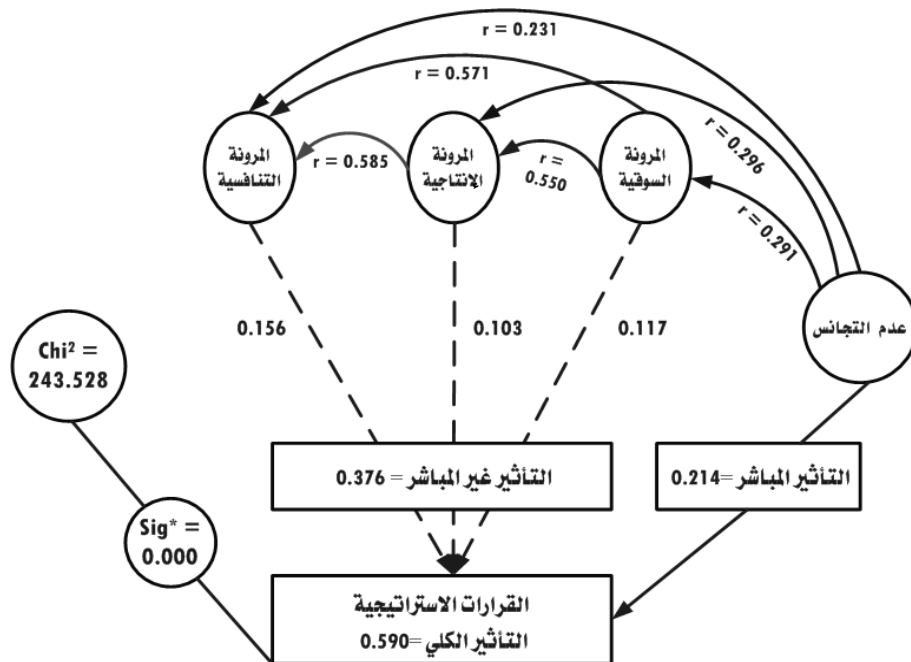
HO3-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التجانس على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (13)

أثر عدم التجانس على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	نوع العلاقة	قيمة معامل التأثير	المتغير التابع
عدم التجانس	- المرونة السوقية - المرونة الإنتاجية - المرونة التنافسية	التأثير المباشر	0.117	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
		التأثير غير المباشر	0.103	
		التأثير الكلي	0.156	
		χ^2	243.528	
		Sig. *	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثين طبقاً لمخرجات التحليل الإحصائي.



المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل (4)

أثر عدم التجانس على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية

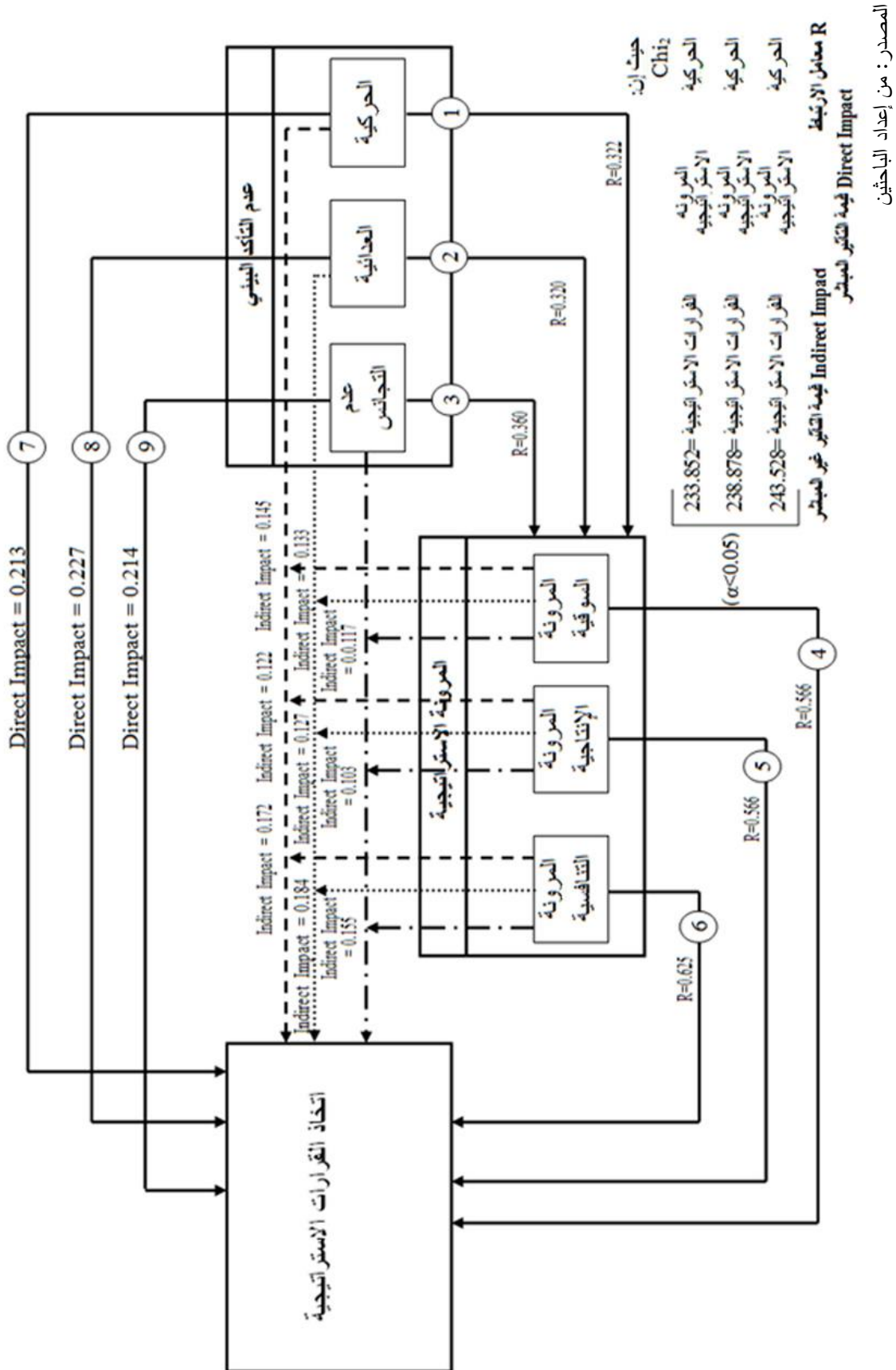
يتبين من خلال الجدول (13) والشكل (4) أن التأثير المباشر لعدم التجانس بلغ (0.214)، وهي قراءة موجبة، وتشير إلى أن عدم التجانس كمتغير من متغيرات عدم التأكد البيئي تؤثر فعلاً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لشركات تصنيع الأدوية البشرية في الأردن، وهي نتيجة عملية.

ويلاحظ أيضاً أن التأثيرات غير المباشرة لعدم التجانس عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية سجلت قراءة عالية بالمقارنة مع التأثير المباشر بقيمة بلغت (0.376)، وهي قراءة موجبة تشير إلى وجود تأثير لعدم التجانس عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن التأثيرات غير المباشرة لعدم التجانس عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية قد تباينت بشدة تأثيرها، فقد تراوحت بين (0.156) للمرونة التنافسية و(0.103) للمرونة الإنتاجية. ويتضح أن التأثيرات الكلية لعدم التجانس عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية بلغت (0.590)، وهي قراءة موجبة ونتيجة جيدة تشير إلى أن مجموع التأثيرات الكلية لعدم التجانس (المباشر وغير المباشر) يساهم في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويؤخذ بصفة أولية للاهتمام في الشركات عينة الدراسة.

وما يؤكد على هذه النتيجة هو وجود أثر لعدم التجانس عبر متغيرات المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقيمة معامل χ^2 البالغة (243.528) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التجانس على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي وبغية تحقيق الهدف الخامس من القيام بهذه الدراسة والذي مضمونه بناء أنموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض. يعرض الشكل (5) الأنموذج المختبر في ضوء التحليلات والمناقشات.



الشكل (5): الأنموذج المختبر الموضح لعلاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض

مناقشة النتائج والتوصيات:

النتائج:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة الحالية على النحو التالي:

تبين أن أغلب فئات عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس والماجستير، كما أن معظمهم ممن لديهم خبرة عملية ليست بالقليلة وهو ما يؤهلهم لاتخاذ القرارات، وخصوصاً القرارات الاستراتيجية منها المتعلقة بتخصيص الموارد والتنوع في المنتجات والتوسع في الأسواق. وهو ما اتفق مع نتيجة دراسة (Elbanna & Child, 2007) والتي بينت أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتطلب جانباً من العقلانية وهو ما ينعكس في الدراسة الحالية بجانب الخبرة التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة.

وبقدر تعلق الأمر بالإجابة عن السؤال الأول، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع متغيرات عدم التأكد البيئي (الحركية، العدائية، عدم التجانس) في الشركات عينة الدراسة كانت مرتفعة، وهو ما يعكس أن الشركات عينة الدراسة تأخذ بنظر الاعتبار الضبابية وعدم التأكد في البيئة التي تعمل بها من حيث الاهتمام بالتغير في البيئة المحيطة بها والحيطة والحذر تجاه حركات المنافسين، والاهتمام بالموارد وندرتها والمنافسة الحادة في بيئة صناعة الأدوية البشرية، والتعقيد الذي يواجه صناعة الأدوية الأردنية البشرية. وهو ما اتفق مع دراسة (التميمي والخشالي، 2007) والتي أوضحت أن شركات الصناعات الدوائية الأردنية تمتاز بدرجة اهتمام جيدة بعدم التأكد البيئي مما يسمح لها بتحديد أهدافها الاستراتيجية بشكل جيد.

وفيما يتعلق بالسؤال الثاني، فقد تبين أن الشركات عينة الدراسة مرنة، وأنها تنظر إلى المرونة الاستراتيجية المعبر عنها بكل من (المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية) بأهمية بالغة، حيث كانت جميع قيمها مرتفعة، وهو ما يؤل إلى القدرة العالية لشركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية على الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية والمحلية منها والدولية، بالإضافة إلى قدرة هذه الشركات على تصنيع المنتجات وتقديمها بفترة قصيرة للأسواق المحلية والدولية.

وأخيراً.. إن هذه الشركات تأخذ بنظر الاعتبار تحركات المنافسين فيما يتعلق بالأسعار والتكلفة، والقدرة على تشخيص المتغيرات البيئية الخارجية. وهو ما اتفق مع دراسة (Jha, 2008) التي بينت أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يمكن المنظمات من تحقيق مزايا تنافسية في عالم الأعمال. بالإضافة إلى اختلافها مع دراسة (العواودة، 2007) التي توصلت إلى أن الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي تمتلك مرونة استراتيجية كلية بدرجة متوسطة.

وأيضاً فإن الدراسة الحالية تلتقي مع دراسة (Kokil & Sharma, 2006) التي توصلت إلى ضرورة تمتع شركات الاتصالات في الهند بالمرونة الاستراتيجية لما تواجهه من تحديات وتنافس شديد من قبل الشركات العاملة في المجال نفسه والداخلية على السوق الهندي خصوصاً الصينية والكورية. وفي السياق نفسه تتفق الدراسة مع دراسة (Puig, et. . al, 2005) التي بينت أن شركات تقديم الخدمات في اسبانيا لديها درجة عالية من المرونة الاستراتيجية.

وأخيراً.. فإن الدراسة الحالية التقت مع نتيجة دراسة (Hatch & Zweig, 2001) والتي توصلت إلى أن ما مكن

الشركات من النمو والبقاء هو امتلاكها المرونة الاستراتيجية من خلال القدرة على التكيف وقوة موقفها التنافسي، وتعديل قيمة المنتج والسوق.

ومن خلال الفحص الدقيق للسؤال المتعلق بالقرارات الاستراتيجية، يلاحظ أن مستوى التزام إدارة الشركات بهذا النوع من القرارات يحظى بأهمية مرتفعة، حيث الالتزام بتخصيص الموارد والاهتمام بقرارات التنوع في المنتجات والتوسع في الأسواق وهو ما يعكس القدرة العالية للمديرين العاملين في هذه الشركات بخبرتهم العملية على الاهتمام بهذه القرارات. وهو ما اتفق مع نتيجة دراسة (Elbanna & Child, 2007) التي بينت أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتطلب جانباً من العقلانية، وهو ما ينعكس على القدرة العالية للمديرين العاملين في هذه الشركات بخبرتهم العملية على الاهتمام بهذه القرارات.

وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الاستراتيجية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا ما أكدت عليه دراسة (التميمي والخشالي، 2007) والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي للتأكيد البيئي على أهداف المسؤولية الاجتماعية، ووجود تأثير معنوي للتغير البيئي في تحديد جميع أنواع الأهداف الاستراتيجية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية، باستثناء أهداف الموارد المادية والربحية والإنتاجية.

بالإضافة إلى دراسة (Lin, 2006) التي أوضحت ضرورة وجود ارتباط بين التكيف البيئي والتصميم التنظيمي وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل عدم التأكد البيئي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وهو ما توافق مع دراسة (العواودة، 2007) التي بينت أن هناك تأثيراً لأبعاد المرونة الاستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي. بالإضافة إلى دراسة (Anand & Ward, 2004) التي أكدت على أن هناك تأثيراً للمرونة على أداء الشركات الصناعية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت النتائج كذلك وجود أثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية، وهذا من شأنه أن يضيفي عنصر القوة لارتباط المتغيرات بعضها مع بعض، حيث إن الارتباطات والتأثيرات بين هذه المتغيرات يعطي القدرة للشركات على إمكانية الحركة والاستجابة السريعة للتغيرات والتطورات التي تحدث في السوق والصناعة التي تعمل فيها هذه الشركات.

وهو ما اتفق مع دراسة (Voola & Muthaly, 2005) والتي بينت أهمية المتغير الوسيط في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء، وأنه من المحتمل أن يكون هناك تأثير لعوامل وسيطة أخرى كاستغلال الفرص التكنولوجية، والتعلم التنظيمي. بالإضافة إلى اتفاقها مع دراسة (Puig, et. al., 2005) التي بينت أن هناك أثراً إيجابياً للالتزام التنظيمي للعاملين في شركات تقديم الخدمات في أسبانيا على الأداء التنظيمي لها بوجود عامل المرونة الاستراتيجية، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية وفقاً لدراسة (Cohen, 2001) بين عدم التأكد البيئي والاتجاه الإداري مع كل من التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات غير الاستراتيجية والأداء المنظمي، بما أدى إلى تطوير نموذج هيكلي يربط متغيرات الدراسة بعضها مع بعض.

التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثين يوصيان بما يلي:
- 1- الاهتمام بعدم التأكد البيئي من قبل شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، وذلك من خلال الأخذ بنظر الاعتبار الضبابية في البيئة، وهو ما ينعكس بالحركية وأخذ الحيطة والحذر تجاه حركات المنافسين، وهو ما ينعكس بالعدائية، والاهتمام بالتعقيد والتنوع في رغبات المتعاملين في صناعة الأدوية الأردنية البشرية.
 - 2- الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية، المحلية منها والدولية، وذلك من خلال الاهتمام بالمرونة السوقية، وتعزيز قدرة شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية على تصنيع المنتجات وتقديمها بفترة قصيرة للأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال الاهتمام بالمرونة الإنتاجية بالإضافة إلى قدرتها على تشخيص المتغيرات البيئية الخارجية، وذلك من خلال تعزيز مرونتها التنافسية.
 - 3- تعزيز الاهتمام بتخصيص الموارد والاهتمام بقرارات التنوع في المنتجات والتوسع في الأسواق من قبل شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، مع الأخذ بنظر الاعتبار العقلانية في اتخاذ هذه القرارات التي تنعكس على مستقبل الشركة الاستراتيجي.
 - 4- تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية وتطبيقاتها في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، وذلك لأهميتها ودورها في جعل الشركات مرنة للمتغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد، وبما ينعكس على جودة قرارات الشركات الاستراتيجية على المدى البعيد.
 - 5- العمل على ربط المتغيرات ذات العلاقة ببيئة عمل شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية والمرتبطة بالبيئة الخارجية والمنافسين، وذلك من خلال مواءمة إمكانات وقدرات هذه الشركات مع متطلبات البيئة الخارجية والتنافسية.
 - 6- ضرورة اختبار النموذج المقترح على متغيرات أخرى بديلة عن القرارات الاستراتيجية كالأداء وتحقيق الميزة التنافسية.
 - 7- ضرورة اختبار النموذج المقترح نفسه على منظمات وصناعات أخرى، مثل البنوك التجارية الأردنية، وشركات الاتصالات الخلوية.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- إدريس، وائل محمد صبحي؛ و طاهر محسن منصور الغالبي. (2010). "السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية"، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- التميمي، إياد فاضل؛ وشاكر جارالله الخشالي. (2007). "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مجلد 3، عدد 1: 463 - 481.
- العامري، صالح مهدي؛ و طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). *الإدارة والأعمال*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العواودة، وليد مجلي. (2007). "أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ واثق صبري العبادي؛ و وائل محمد صبحي إدريس. (2006). *استراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ و وائل محمد صبحي إدريس. (2009). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل*. ط 2. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي ناجي. (2000). "إدارة الستراتيج"، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Abbott, A. and K. Banerji. (2003). "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 9: 42-66.
- Anand, Gopesh and Peter T. (Ward, 2004). "Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments", *Production and Operations Management*, Vol.13, No.4, Winter: 369-385.
- Bhandari, G. and Others. (2004), "Flexibility in E-business Strategy: A Requirement for Success", *Global Journal of flexible Systems Management*, Vol. 5: 11-22.
- Charlebois, Sylrain, and Ronald Camp. (2007), "Environmental Uncertainty and Vertical Integration in a Small Business Network", *Journal of Enterprising Communities*, Vol. 1, No. 3: 252-267.
- Cohen, J. F. (2001). "Environmental Uncertainty and Managerial Attitude: Effects on Strategic Planning, Non-strategic Decision-making and Organizational Performance", *African Journal of Business Management*, Vol. 32, No. 3: 17-31.
- Daft, Richard. (2006). *The New Era of Management*. Thomson South-Western, Vanderbilt University, Canada.
- Dennis, V. Lindley. (2006). *Understanding Uncertainty*. John-Wiley & Sons, Inc.
- Elbanna, Said and John Child. (2007). "The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-making", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 4: 561-591.
- Guzman, Gustavo. (2008). "Sharing Practical Knowledge in Hostile Environments: a Case Study", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20, No. 3: 195-212.
- Hatch, J. and J. Zweig. (2001). "Strategic Flexibility: The Key to Growth", *Ivey Business Journal*, March, 65, 4: 44.

- Huczynski, Andrzej and Buchanan David. (2007). *Organization Behavior*. 6th Ed., Prentice-Hall.
- Jha, Vidhu Secar. (2008). "Strategic Flexibility for Business Excellence: The Role of Human Resource Flexibility in Select Indian Companies", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 9, No. 1: 41-51.
- Johnston, Michael; Audrey Gilmore and David Carson. (2008). "Dealing with Environmental Uncertainty: The Value of Scenario Planning for Small to Medium-sized Entreprises (SMEs)", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 11/12: 1170-1178.
- Jones, Gareth. (2007). *Organizational Theory: Design and Change*. 5th Ed., Prentice-Hall.
- Koh, S.; A. Gunasekaran, and S. Saad. (2005). "A Business Model for Uncertainty Management" *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12, No. 4: 383-400.
- Kokil, Priyanka and Manoj Kumar Sharma. (2006). "Strategic Flexibility: Study of Selected Telecom Companies in India", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 7. No. 3 & 4: 59- 66.
- Liao, Kun and Tu Qiang. (2008). "Leveraging Automation and Integration to Improve Manufacturing Performance Under Uncertainty", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19, No. 1 : 38-51.
- Lin, Zhiang. (2006). "Environmental Determination or Organizational Design: An Exploration of Organizational Decision Making Under Environmental Uncertainty", *Simulation Modelling Practice and Theory*, Vol. 14: 438-453.
- Lindgren, Mats and Hans Bandhold. (2003). *Scenario Planning: The Links between Future and Strategy*. Palgrave Macmillan.
- Macmillan, Hugh and Mahen Tampoe. (2000). *Strategic Management*. Oxford University Press.
- Miller, Danny and Friesen Peter. (1983). "Strategy-making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 3: 221-235.
- Mintzberg, Henry; J. B. Quinn and S. Ghoshal. (1998). *The Strategy Process*. London: Europe ed., Prentice Hall Inc.
- Mintzberg, M. and J. B. Quinn. (1996). *"The Strategy Process: Concepts, Context, Cases"*, U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.
- Puig, Vicente Roca and Others. (2005). "Strategic Flexibility As a Moderator of the Relationship between Commitment to Employees and Performance in Service Firms", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 11, November: 2075-2093.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons.
- Shimizu, Katsuhiko and Michael A. Hitt. (2004). "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4: 44-59.
- Voola, R. and S. Muthaly. (2005). "Strategic Flexibility and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation", *ANZMAC 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation*, University of Western Australia, Australia (5-7) December.
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 10th Ed.
- Wilson, Ian. (2003). *The Subtle Art of Strategy: Organizational Planning in Uncertain Times*. Greenwood Press.
- Yonggui, W. and Lo. Hing-po. (2004). "Customer-focused Performance and Its Key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework", *Customer Relationship*, 14: 34 – 59.

**Examining the Impact of Strategic Flexibility
As a Moderator of the Relationship between
Environmental Uncertainties and Strategic Decision Making:
An Examining Study in Jordanian Human Drugs Industrial Companies**

Mr. Wael Mohamed Subhi Idris

Performance Consultant
The Hashemite Kingdom of Jordan

Dr. Taher Mansoor AL- Galbi

College of Administration and
Economic AL – Basrah University, Iraq

ABSTRACT

The aim of this Current Study is to reveals the impact of Strategic Flexibility as a Moderator of relationship between Environmental Uncertainties with Strategic Decision Making in Jordanian Human Drugs Industrial Companies, through identify the study variables Level, assigning the relationships between study variables (Strategic Flexibility, Environmental Uncertainties and Strategic Decision Making), identify the impact of environmental uncertainties variables (Dynamism; Hostility; Heterogeneity) on strategic decision making under Strategic Flexibility, and building a model represent study variables relationship and impact between theme.

The study depends on descriptive and analytical methodize using the practical manner; study sample consists of Managers workers in Jordanian Human Drugs Industrial Companies whom occupied this position (General Manager, General Manager Assistant; Administrations managers) amounted (180).

A major study finding there is a significant statistical impact of environmental uncertainties on strategic flexibility at ($\alpha \leq 0.05$) level, there is a significant statistical impact of strategic flexibility on strategic decision Making at ($\alpha \leq 0.05$) level, and there is a significant statistical impact of environmental uncertainties on strategic decision Making under strategic flexibility.