

عنوان البحث

أثر المرونة الاستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون

دراسة حالة مصنع أسمنت الوحدة

د. علي ناصر سليمان الزامكي¹

¹ استاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن - اليمن

بريد الكتروني: Dr.alzamkiali@gmail.com

HNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2934>

تاريخ القبول: 2021/08/26م

تاريخ النشر: 2021/09/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى توافر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري) في شركة الوحدة للإسمنت، وتحديد مستوى توافر قيمة الزبون بأبعادها (القيمة المدركة للزبون، والقيمة الملموسة للزبون) لدى شركة الوحدة للإسمنت، كما هدفت الدراسة الى اختبار وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري) في تعظيم قيمة الزبون بأبعادها في شركة الوحدة للإسمنت، وتمثل مجتمع الدراسة بكافة القيادات الإدارية في الشركة وعددهم (32) قياديا، وقد تم توزيع (32) استبانة عاد منها (30) استبانة، حيث كانت الاستبانات المعادة صالحة للتحليل الاحصائي، وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الى وجود توافر مرتفع وفي الحدود الدنيا للمرونة الاستراتيجية في الشركة وتوافر مرتفع لقيمة الزبون، كما توصلت الدراسة الى وجود تأثير طردي (إيجابي) معنوي قوي جدا للمرونة الاستراتيجية على كل من (قيمة الزبون المدركة، قيمة الزبون الملموسة).

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، تعظيم قيمة الزبون المدركة، تعظيم قيمة الزبون الملموسة

RESEARCH ARTICLE

THE IMPACT OF STRATEGIC FLEXIBILITY IN ENHANCING CUSTOMERS' VALUE**Acase Study of the employeres at Al Wahda Cement Factory****Dr. Ali Nasser Suleiman Al-Zamki¹**

¹ Assistant Professor of Business Administration, College of Administrative Sciences - University of Aden - Yemen

Email: Dr.alzamkiali@gmail.com

HNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2934>

Published at 01/09/2021

Accepted at 26/08/2021

Abstract

The study aimed to determine the level of availability of strategic flexibility with its dimensions (competitive flexibility, production flexibility, market flexibility, and human capital flexibility) in Al Wahda Cement Company, and to determine the level of availability of customer value in its dimensions (perceived value to the customer, tangible value to the customer) in Al Wahda Cement Company, as well as The study aimed to test the hypothesis that there is a significant effect of strategic flexibility, competitive flexibility, production flexibility, market flexibility, and human capital flexibility) on maximizing customer value in its dimensions in Al Wahda Cement Company. Distribution of (32) questionnaires, of which (30) were returned, where the returned questionnaires were valid for statistical analysis, and the most important results of the study were high availability and at the minimum limits of strategic flexibility in the company and high availability of customers' value, the study also found a direct effect (Positive) Very strong significant for strategic flexibility on each of (perceived customer value, tangible customer value)

1- مقدمة

إن نجاح منظمات الاعمال في الوصول الى تعظيم قيمة الزبون وريادة المنظمة يتطلب عنصر مهم واساسي وهو (المرونة الاستراتيجية) التي يعتبر وجودها أحد العوامل المساعدة والمهمة في هذا النجاح، اذ تساهم وبشكل فعال في زيادة قدرة المنظمات في مواكبة التغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها حيث تؤدي المرونة الاستراتيجية الى اتباع المنظمات النهج الاستباقي بدلا من نهج ردة الفعل الذي في الغالب يؤدي الى وجود قصور في الجهد والوقت والتكلفة، كما ان ان نجاح منظمات الاعمال يعتمد على قدرتها على مجاراة الظروف المتغيرة في بيئة العمل وعلى الرغم من ان اغلب منظمات الاعمال تقوم ببناء ممارسات جديدة للحد من التغير المستمر والديناميكي في البيئة التي تعمل فيها الا ان هذا العمل لا يكفي اذ ان اغلب هذه الممارسات تعمل على التحسين فقط ولا تعمل على توليد الميزة التنافسية التي تضمن بقاء منظمات الاعمال في دائرة المنافسة مع منظمات الاعمال الاخرى والتفوق عليها اذ يجب عليها ان يكون اهتمامها موجهاً نحو المرونة الاستراتيجية كون المرونة الاستراتيجية تضمن تقديم الدعم لتطوير الاستراتيجيات المستقبلية، فهي تمكن منظمات الاعمال من الاستجابة والتكيف بسرعة للتغير المستمر في العوامل البيئية سواء اكانت داخلية او خارجية وتعظيم قيمة الزبون الملموسة والمدركة، ولذلك تم تقسيم الدراسة الى شقين بالإضافة الى منهجية الدراسة، اذ تضمن الشق الاول الجانب النظري وتمثل بالمرونة الاستراتيجية وقيمة الزبون، اما الشق الثاني فقد تضمن الجانب العملي للدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات، واختتمت الدراسة بالاستنتاجات والتوصيات.

2- منهجية الدراسة

1-2 مشكلة الدراسة

تهدف المرونة الاستراتيجية إلى بقاء منظمة الأعمال في بيئة الأعمال شديدة التنافس والمضطربة وسريعة التغير وتكيفها ونموها، إذ تحتاج هذه المنظمات إلى نوع جديد من الأساليب الإدارية كالمرونة الاستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون (القيمة المدركة للزبون، والقيمة الملموسة للزبون) لإدامة الميزة التنافسية للمنظمة (العطوي، 2012م)، (Yu, 2012)، (Li, et. al., 2011). وأهمية المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري) لنجاح المنظمة التي تستطيع الاستجابة بطريقة مرنة للتغيرات البيئية المتسارعة والتكيف مع مخاطرها والاستفادة من فرصها في تعظيم قيمة الزبون وزيادة الأداء المنظمي.

وتوجد فجوة بحثية إذ لم يجد الباحث دراسات يمنية تناولت المرونة الاستراتيجية وأثرها في تعظيم قيمة الزبون، وكذلك توجد ندرة في تناول هذا الموضوع في الدراسات العربية بحسب إطلاع الباحث.

وأجرى الباحث دراسة استطلاعية لتحديد مشكلة الدراسة في مجال تطبيق الدراسة في شركة الوحدة للإسمنت من خلال توجيه سؤال لـ (32) من المدراء في مختلف المستويات الإدارية في الشركة تتمثل في التساؤل الآتي:

هل يوجد تأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري) في تعظيم قيمة الزبون بأبعادها (القيمة المدركة للزبون، والقيمة الملموسة للزبون) للمنظمة المبحوثة؟
وينعكس هذا التساؤل الرئيس في التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري) في شركة الوحدة للإسمنت؟

2. ما مستوى توافر قيمة الزبون بأبعادها (القيمة المدركة للزبون، والقيمة الملموسة للزبون) في شركة الوحدة للإسمنت؟

3. هل يوجد تأثير معنوي إيجابي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري) في تعظيم قيمة الزبون في شركة الوحدة للإسمنت؟

2-2 أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

1. الإثراء المعرفي للخلفية النظرية للدراسة بتناولها لمغيرات حديثة يمكن أن تغني معرفياً مكتبات الجامعات اليمنية بتناول المرونة الاستراتيجية وتعظيم قيمة الزبون من حيث مفهومها وأبعادها والعلاقة بينهما.

2. تحديد مقياس لكلاً من المرونة الاستراتيجية وقيمة الزبون لاستفادة الدراسات المستقبلية منه ومراكز البحوث والمهتمين بها.

3. بيان أثر المرونة الاستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون.
4. التأكيد على المرونة الاستراتيجية بوصفها ممارسات إدارية حديثة تمكّن المنظمة من مواجهة التّحدّيات التّنافسيّة والاستفادة الاستباقية من فرصها وزيادة الأداء المنظمي.
5. إبراز أهمية المرونة الاستراتيجية في تطوير تنظيمية ديناميكية والتعلم التنظيمي المستمر لتحقيق التقدم المستمر والنجاح الاستراتيجي للمنظمة.
6. إمكانية استفادة الإدارة العليا في الشركة المبحوثة من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية في زيادة التأثير الإيجابي للمرونة الاستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون.
7. إمكانية استفادة المنظمات الصناعية المماثلة في الاستفادة من مقاييس الدراسة تجاه المرونة الاستراتيجية وقيمة الزبون في زيادة دور كلاً من (المرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري) في تعزيز فهمها لبيئة أعمالها ورؤيتها الاستراتيجية وتعلمها التنظيمي المستمر وعملياتها وقدراتها التنظيمية الديناميكية لزيادة تنافسيتها ونموها.

2-3 أهداف الدراسة: تتجسد أهداف الدراسة الحالية في الآتي:

1. تحديد مستوى توافر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري) في شركة الوحدة للإسمنت.
2. تحديد مستوى توافر قيمة الزبون بأبعادها (القيمة المدركة للزبون، والقيمة الملموسة للزبون) في شركة الوحدة للإسمنت؟
3. اختبار وجود تأثير معنوي إيجابي للمرونة الاستراتيجية المرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري) في تعظيم قيمة الزبون بأبعادها (القيمة المدركة للزبون، والقيمة الملموسة للزبون) في شركة الوحدة للإسمنت.
- 2-4 فرضيات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة و، قام الباحث بصياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية التابعة لها على النحو التالي: -

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون في المنظمة المبحوثة، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في تعظيم القيمة المدركة للزبون في المنظمة المبحوثة، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. "لا يوجد تأثير معنوي للمرونة التنافسية في تعظيم القيمة المدركة للزبون في المنظمة المبحوثة".
 2. "لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الإنتاجية في تعظيم القيمة المدركة للزبون في المنظمة المبحوثة".
 3. "لا يوجد تأثير معنوي للمرونة السوقية في تعظيم القيمة المدركة للزبون في المنظمة المبحوثة".
 4. "لا يوجد تأثير معنوي لمرونة رأس المال البشري في تعظيم القيمة المدركة للزبون في المنظمة المبحوثة".
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في تعظيم القيمة الملموسة للزبون في المنظمة المبحوثة، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

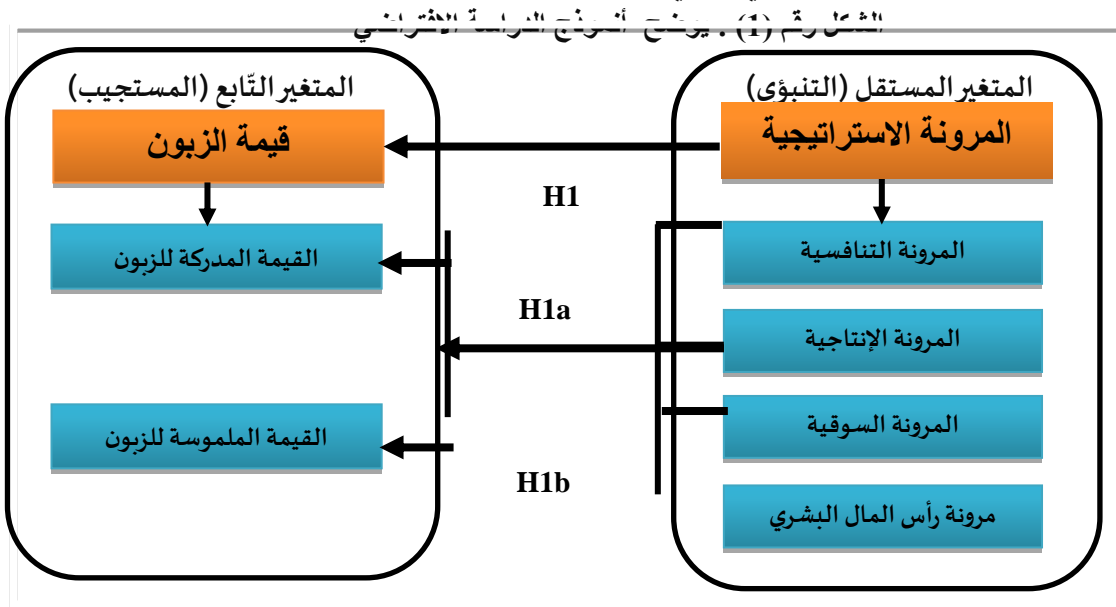
1. "لا يوجد تأثير معنوي للمرونة التنافسية في تعظيم القيمة الملموسة للزبون في المنظمة المبحوثة".
 2. "لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الإنتاجية في تعظيم القيمة الملموسة للزبون في المنظمة المبحوثة".
 3. "لا يوجد تأثير معنوي للمرونة السوقية في تعظيم القيمة الملموسة للزبون في المنظمة المبحوثة".
 4. "لا يوجد تأثير معنوي لمرونة رأس المال البشري في تعظيم القيمة الملموسة للزبون في المنظمة المبحوثة".
- 2-5 أنموذج الدراسة: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها على وفق مشكلة الدراسة وأهدافها، تصميم أنموذج افتراضي لدرجة الأثر بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في الآتي:

❖ المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية)، ويتمثل في الأبعاد النوعية الآتية:

- المرونة التنافسية.
- المرونة الإنتاجية.

- المرونة السوقية.
- مرونة رأس المال البشري.
- ❖ المتغير التابع (قيمة الزبون)، ويتمثل في الأبعاد الآتية:
 - القيمة المدركة للزبون.
 - القيمة الملموسة للزبون.

كما يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة الافتراضي كالاتي:



المصدر: من اعداد الباحث بناء على متغيرات الدراسة

2-6 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة والمتمثلة: (نائب المدير العام - مدير ادارة - رئيس قسم) في شركة الوحدة للأسمنت والبالغ عددهم (32) قياديا في الشركة وتم توزيع (32) استمارة استبيان عاد منها (30) استمارة وكلها صالحة للتحليل الاحصائي.

2-7 حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: وهي حدود متغيرات الدراسة التي تمثلت بالمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري) وقيمة الزبون بأبعادها (القيمة المدركة للزبون، والقيمة الملموسة للزبون).

2. الحدود المكانية: دراسة الحالة (شركة الوحدة للإسمنت).

3. الحدود البشرية: وتتمثل بالقيادات الإدارية والمتمثلة بنائب مدير عام وجميع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام..

2-8 منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إذ اعتمد على المنهج الوصفي في وصف خصائص عينات الدراسة ومتغيراتها المرونة الاستراتيجية وقيمة الزبون في المنظمة المبحوثة، واعتمد على المنهج التحليلي في تحليل اختبارات تأثير المرونة الاستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون في المنظمة المبحوثة ووفقا لطبيعة مشكلة الدراسة يعد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ملائم لها.

3- الدراسات السابقة

سيتم في هذا الجزء استعراض لاهم الدراسات السابقة المتعلقة ب (المرونة الاستراتيجية، وقيمة الزبون) من خلال تصنيفها الى

دراسات متعلقة بالمرونة الاستراتيجية ودراسات متعلقة بقيمة الزبون:

1-3 الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية

1. دراسة (الخالدي، والزبيدي، 2018م)

أنت الدراسة بعنوان: "المرونة الاستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من (2007 - 2016م)":

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر المرونة الاستراتيجية في إعادة هندسة العمليات المصرفية، وتمثل ميدان البحث في قطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وللمدة الزمنية من (2007 - 2016م)، وقد تم اختيار أربعة مصارف تجارية لتكون عينة للبحث (بغداد، الاستثمار، المنصور، الشرق الأوسط)، وقد اعتمد البحث على المنهج التحليلي والوصفي وتم توزيع استبانة على عينة من (45) مديراً، وقد أخضعت البيانات للتحليل الإحصائي عبر البرنامج الإحصائي (spss.v.23). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها: إثبات وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية في إعادة هندسة العمليات المصرفية.

2. دراسة (حسين، 2016م)

جاءت الدراسة بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية":

يهدف هذا البحث الى تحديد طبيعة علاقة المرونة الاستراتيجية وأثرها في ترشيد القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، واختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية كميدان للتطبيق، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة والمكونة من (76) فرداً من الموارد البشرية في الشركة اعلاه، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، واستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستراتيجية.

3. دراسة (Radomska , 2015)

واقتت بعنوان: "المرونة الاستراتيجية في المشاريع" وحاولت هذه الدراسة تشخيص بعض القضايا ذات العلاقة بالمرونة الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة من خلال تحديد طبيعة علاقتها وتأثيرها على ميزتها التنافسية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث، اذ تضمنت عينة البحث عدد من العاملين في شركات في القطاع الصناعي، استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات، وبعد تحليل بيانات البحث توصل الى عدد من النتائج اهمها ان المرونة الاستراتيجية تلعب دور رئيس في تنظيم عمل استراتيجية المنظمة من خلال مشاركة العاملين في وضع الاجراءات اللازمة لتنفيذ مهامهم واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل وبالتالي فان هذا كله ينعكس في تعزيز ميزتها التنافسية.

4. دراسة (الجبوري، 2011م)

أنت الدراسة بعنوان: "تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية" وحاولت هذه الدراسة تحديد أثر ممارسة البراعة التنظيمية في تفعيل المرونة الاستراتيجية، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث، اذ تضمنت عينة البحث عدد من المدراء العاملين في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات وبواقع (72) فرداً، استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل البيانات، وبعد تحليل بيانات البحث توصل الى عدد من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للبراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية.

5. دراسة (Li, et.al., 2011)

هدفت الدراسة لاختبار أثر التوجه الريادي على سرعة التغيير الاستراتيجي، بالإضافة لبيان التأثير الوسيط للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) في تعزيز أثر التوجه الريادي على سرعة التغيير الاستراتيجي. تكون مجتمع الدراسة من (500) شركة في أربع مقاطعات صينية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (351) شركة من الشركات مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على سرعة التغيير الاستراتيجي، وأن التأثير الوسيط لمرونة الموارد على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغيير الاستراتيجي جاءت سلبية، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغيير الاستراتيجي إيجابي

3-2 الدراسات التي تناولت قيمة الزبون:

1. دراسة (خضير، وعبود، 2020م)

أنت الدراسة بعنوان: "الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت وتأثيرها في القيمة المدركة للزبون - بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية": وتناول هذا البحث موضوع الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت وتأثيرها في القيمة المدركة للزبون من خلال توزيع استبانة على عينة قسدية مكونة من (70) فرداً في مصرف الرافدين (حكومي) ومصرف الخليج التجاري الأهلي، ومن أهم الاستنتاجات عدم امتلاك المصارف عينة البحث شبكة منافذ إلكترونية متطورة تقدم من خلالها الخدمات المصرفية بالشكل الذي يسمح للزبائن بإدارة حساباتهم، والقيام بالعمليات التنفيذية المختلفة من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمصرف، وضعف شبكة الإنترنت وشبكات الاتصال الخاصة بالمصرف، ووجود أثر معنوي للخدمات المصرفية عبر الإنترنت في القيمة المدركة للزبون، فضلاً عن وجود فروقات بين المصرف الأهلي (مصرف الخليج التجاري) والحكومي (مصرف الرافدين) تجاه الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت، والقيمة المدركة للزبون في آراء عينة الدراسة تعزى لخصائصها الشخصية.

2. دراسة (الهيبي، 2020م)

وجاءت بعنوان: "صوت الزبون مدخل لتحقيق قيمة الزبون - بحث ميداني في مستشفى الرازي الأهلي" هدفت الدراسة إلى اختبار أثر صوت الزبون في تحقيق قيمة الزبون من خلال توزيع استبانة على هيئة مكونة من (35) فرداً من العاملين بهذا المستشفى في العراق، واستخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقد توصلت في أهم نتائجها وجود أثر معنوي لصوت الزبون في تحقيق قيمة الزبون.

3. دراسة (العزاني، 2018م)

بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات في تعظيم قيمة الزبون - دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية العاملة في محافظة عدن": حيث اختبرت الدراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تعظيم قيمة الزبون على عينة من البنوك التجارية العاملة في محافظة عدن ووزعة استبانة مكونة من (165) فرداً، واستخدمت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتوصلت في أهم نتائجها وجود أثر معنوي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تعظيم قيمة الزبون.

4. دراسة (بن زياد، 2017م) :

واتت بعنوان "أثر إدارة علاقات العملاء في تعظيم قيمة العميل وقيمة المنظمة - دراسة ميدانية لشركات الاتصالات النقالة في محافظة عدن": واختبرت الدراسة أثر إدارة علاقات الزبون في قيمة العميل وقيمة المنظمة من خلال توزيع استبانتين الأولى لعينة مكونة من (339) من عملاء شركات الاتصالات في محافظة عدن، والاستبانة الثانية مكونة من (96) من موظفي الشركات المبحوثة، وجرى استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والأدوات الإحصائية في برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها وجود تأثير معنوي إيجابي عالي لإدارة علاقات الزبون في تعظيم قيمة المنظمة، ووجود تأثير معنوي إيجابي ضعيف لإدارة علاقة الزبون في تعظيم قيمة الزبون.

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: - مفهوم المرونة الاستراتيجية وأهميتها وأبعادها

أولاً: - مفهوم المرونة الاستراتيجية:

لقد تعددت تعريفات المرونة الاستراتيجية بسبب تباين الاتجاهات والمداخل التي من الممكن اعتمادها في تعريفها، حيث أن عدد من الباحثين ينظرون إليها بكونها "القابلية للتغيير إلى الأحسن والأفضل من خلال تقبل الآخرين وأفكارهم" (الاحمدي، 2010م: 2). إذ عرّف كلاً من (Hayes & Pisano, 1994: 77-86) المرونة الاستراتيجية بأنها "قابلية تغيير استراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة والمطورة والمستغلة وذلك طبقاً لاستراتيجياتها"، بمعنى آخر، من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على استراتيجيتها. وأشار (Snachez, 1995: 135-159) "أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشتمل على قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية".

وبين كلاً من (Yonggui & Hing]po, 2004: 34-59) أن المرونة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة.

وقد عرفت المرونة من وجهة نظر (Nadkarni & Herrmann) بأنها "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بالوقت المناسب والتكيف معها لضمان استمرارها في العمل وعدم التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها" (العابدي، 2012م: 105)، (اليسري، والآخرون، 2014م: 5).

ويرى (Ginn&Lee,2006:114) بأنها "قدرة المنظمة على الاستجابة نحو الظروف التنافسية المتغيرة من أجل إدامة الميزة التنافسية، وكذلك تتضمن القدرة الإدراكية على تمييز المشاكل وتوجهات التغيير عندما يكون الوقت مناسب.

أما (Antonio&Madalena,2009:561) فعرفها بأنه "القدرة على إدراك أو فهم التغييرات البيئية والتكيف مع التطورات أو التصعيدات البيئية من خلال المراقبة المستمرة للإجراءات الاستراتيجية الجارية.

واستناداً إلى ما تقدم ذكره من تعريفات يعرف الباحث المرونة الاستراتيجية بأنها "قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة أعمالها من خلال التعديل في ثقافتها وهيكلها ومواردها وتقنياتها لإدامة الميزة التنافسية لها".

ثانياً: - أبعاد المرونة الاستراتيجية

بالرغم من حداثة موضوع المرونة الاستراتيجية إلا أن هناك عدة دراسات تناولت عدداً من الأبعاد لقياس المرونة الاستراتيجية والتي يمكن حصرها كما يلي:

حسب دراسة (Awwad, 2009) و (Oberoi, et. al., 2007)، فقد قاموا بقياس المرونة الاستراتيجية من خلال الأبعاد التالية:

1. مرونة السوق: قدرة النظام على الاستجابة أو التأثير في السوق.
 2. مرونة المنتج الجديد: القدرة على إنتاج منتجات جديدة بسرعة.
- في حين أضاف (Awwad, 2009) مرونة التوسع كبعد آخر من أبعاد المرونة الاستراتيجية والتي تعبر عن مدى سهولة وقدرة النظام على زيادة أو تقليص قدراته الإنتاجية حسب الطلب.
- بينما (Hulsmann, et. al., 2008)، فقد قاسوا المرونة الاستراتيجية من خلال الأبعاد الآتية:

1. سرعة الاستجابة: وهو الوقت المطلوب للانتقال من حالة إلى أخرى.
 2. بديل الاستجابة: عدد البدائل التي تمتلكها المنظمة للاستجابة للتغيرات.
- أما (De Toni & Tonchia, 2005) فقد قاسوها من خلال:
1. مرونة الخيارات الاستراتيجية ضمن نفس بيئة الأعمال: وذلك من خلال الكفاءات المختارة والمطورة والمستغلة والتي تمكنها من التكيف بسرعة مع متغيرات المحيط.
 2. المرونة الاستراتيجية لتنوع الأعمال المحتملة: قدرة المنظمة على تنوع الأعمال المستقبلية في ظل التغيرات.
 3. المرونة الاستراتيجية لسرعة تنوع الأولويات التنافسية داخل المنظمة: عدد الخيارات الاستراتيجية المحتملة والتي تعبر عن الربط والتنسيق بين الأولويات التنافسية في حالات عدم التأكد.
 4. المرونة الاستراتيجية لسرعة الانتقال من مشروع إلى آخر: وتعبر عن الوقت الذي تتطلبه المنظمة من أجل الانتقال من مشروع إلى آخر.

وأشارت دراسة (Najamaei & Sadeghinejad, 2009) إلى أن المرونة الاستراتيجية يمكن قياسها من خلال:

1. المرونة التشغيلية: وهي تلك المرونة المتعلقة بالعمليات اليومية، وذلك على المدى القصير.
 2. المرونة التكتيكية: وهي متعلقة بالمنتج (التصميم، الخصائص، المواصفات، الخدمات)، وبالتالي تكون على المدى الطويل.
- وجاءت دراسة (Mackinnon, et. al., 2008) بأبعاد المرونة الاستراتيجية التالية:
1. المرونة العملياتية: وهي مرونة عملية الإنتاج و/أو مرونة الأعمال.

2. مرونة الموارد البشرية: تكمن مرونة الموارد البشرية في مرونة الهيكل التنظيمي، وذلك بالالتزام بثقافة المرونة في إدارة ومشاركة المعرفة، التدريب عبر الوظائف، الاعتماد على مصادر موارد بشرية خارجية، وغيرها من ترتيبات العمل غير التقليدية كالعامل عن بعد.

3. مرونة سلسلة التوريد: قابلية المنظمة في سرعة حذف، إضافة، وتبادل، المعلومات مع مورديها الخارجيين.

4. المرونة المالية: مدى التزام وقدرة المنظمة في تسخير مواردها لدفع تكاليف المرونة لحين تحقيق ربح من خلالها.

5. مرونة المعلومات: قدرة المنظمات على الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال مرونة التقارير، حيث تستطيع المنظمة العودة إلى البيانات السابقة من أجل الحصول على المعلومات، ومرونة التحليل وذلك من أجل استعمال هذه البيانات لتدعيم صنع القرارات.

وأضافت دراسة كل من (Abbott & Banerji, 2003)، (الشيخ يحيى، 2010م) أنه يمكن قياس المرونة الاستراتيجية من خلال الأبعاد التالية:

1. مرونة السوق: قدرة المنظمة على إعادة توازن قواها السوقية لمواجهة التقلبات في بيئة الأعمال.

2. مرونة الإنتاج: قدرة نظام الإنتاج على توفير السلع والخدمات في جميع الأسواق.

3. المرونة التنافسية: القدرة على المنافسة في أسواق عالمية شديدة المنافسة، والقدرة على مواجهة حالة عدم التأكد الناتجة عن التغيرات التكنولوجية والتغير في الطلب.

ووضح (Lomash & Mishra, 2003 : 182) أن المرونة الاستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط وفق بعدين رئيسيين هما: السرعة والتنوع، كما يوضحه الشكل (2).

شكل رقم (2): يبين أنواع المرونة الاستراتيجية

		التنوع		
		قليل	كبير	
السرعة	عالي	B سريع متخصص	A سريع	
	واطن	D بطئ متخصص	C بطئ عام	

Source: Lomash, S & Mishram, P, (2003), "Business Policy and Strategic Management", New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd: 182.

حيث أن التنوع (Varity) يعطي للمنظمة إمكانية الفعل والمبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة الضغوط البيئية، فمثلاً التنوع المرتبط بقدرة المنظمة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة. أما السرعة (Speed) فتؤثر إلى قدرة المنظمة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة، والتي تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين، لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج استجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

ومع أن تنوع المنافسة وسرعتها يمثلان بعدين مختلفين، إلا أنهم أيضاً يتبادلان التأثير بينهما، وهنا فإن إدارة المنظمة يفترض بها أن تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة التداخل بين هذين البعدين لتتبنى مستوى معيناً من المرونة الاستراتيجية يعطي المنظمة أفضل أداء استراتيجي ممكن.

ويعتمد الباحث أبعاد المرونة الاستراتيجية التي اتفق كلاً من (Beach et al 2000)، (Larso,2008)، (Awwad,2009)، (والشيخ يحيى، 2010م)، (البغدادي، والجبوري، 2015م) بأن للمرونة الاستراتيجية أربعة أبعاد هي الآتي:

1. المرونة الإنتاجية:

وتعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات جديدة. وتتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب

منها الانتقال من منتج لآخر، أو من مستوى إنتاج لآخر وقياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية. ويتحقق هدف المرونة في الآتي:

- أ. منتجات وخدمات جديدة / مرونة منتجات.
 - ب. مدى أوسع أو تنوع أوسع من المنتجات والخدمات / مرونة مزيج.
 - ج. كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات / مرونة حجم، وتُعرف أيضاً بمرونة المقدار، وتعبر عن القدرة في تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصان للتعامل مع التقلبات الكبيرة في مستوى الطلب (اللامي، 2008م: 24).
- وأشار (Zhang,2005:165) إلى أن مرونة المنتج تمكن المنظمات من التحكم بتنوع المنتجات وتغييرها بشكل كفوء ووافٍ وسريع، وبالتالي إعطاءهم خيارات استراتيجية تخص المنتج بشكل أكبر للتعامل مع عدم موثوقية البيئة، وبإمكان المنظمة أن تفي بالاحتياجات التي تخص التغيير بالنسبة لزيائنها.
- في حين يشير (Miltenburg,2003:55-57) إلى أن مرونة العمليات الإنتاجية تُعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في البيئة فيكون من الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة، كون التقنيات المختلفة تفرض على المنظمات طلبات مختلفة لذا يجب أن يقابلها استعمال العملية الملائمة.

2. المرونة التنافسية:

يقصد بالتنافس الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها (فلة، 2005م: 84).

في حين ذكر (الشيخ يحيى، 2010م: 11) أن المرونة التنافسية تمثل قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة، ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن، وتنوع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديها للتنافس بشكل فعال، وتأکید الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، والشركاء، والتغيير التكنولوجي، وعملية الابتكار والإبداع.

إن تنفيذ التغيرات الاستراتيجية قد أشار إليه (بورتر، 2010م: 133) بأنه يمكن أن يكون بإدخال منتج جديد للمنافسة في سوق ثانوية، أو يمكن المبادرة إلى الهجوم على الفور وبيعها إلى الزبائن الرئيسيين لمنافسيه، أو إجراء تغييرات على أسعار المنتجات التي تمثل نواة خط إنتاج المنافس، أو تطبيق التغييرات على الأسعار على منتج أو في قطاعات السوق التي لا يبدي المنافس اهتماماً كبيراً بها، ويمكن الإقدام على خطة في الوقت المعتاد من السنة لإدخال تغييرات من هذا النوع.

3. مرونة رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري الأفراد العاملين في المنظمة أهم مصدر لكل القابليات ولكل نجاح. فإن خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون أكثر الأصول أهمية، لكونهم يعرضون التزامهم في بيئة العمل وإمكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة للمنظمة. ويُعد العاملون مصدراً في توليد الميزة التنافسية، وتوفر المنظمة مناخ من ثقافة الثقة المتبادلة وتحترم رغبات الأفراد، وهذا المناخ يشجع على الاتصال المفتوح بين العاملين. وتعمل المنظمات بصورة مستمرة على بناء نوع من روح الفريق الذي يقود إلى الفوز، وجعل الأمر أكثر سهولة على العاملين ليشاركوا في تقديم الأفكار والتشارك بالمعرفة، فكل عامل يتوقع منه اشتراك في اتجاه استراتيجي واحد بحماس ومعنوية عالية لإنجاز مجموعة من أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية (Kak,2004:3).

ويرى (Gibson&Doty,2005:2-4) أن مرونة رأس المال البشري تمثل قابلية قوية ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، سلوك إلى شروط التغيير البيئي، أي بيان مرونة مهارات المستخدم وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تطبق، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف على وفق حالات معينة. فقد يمتلك العاملون مرونة في المهارات أي قد يكونون ماهرين لكنهم يفتقرون إلى الحافز السلوكي للتغيير، أو قد يحفظون إلى حد كبير لكنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية أو المعرفة للقيام بقرارات التغيير.

4. المرونة السوقية:

المرونة السوقية هي قدرة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للمتغيرات البيئية (الشيخ يحيى، 2010م: 11).
في حين يرى (المعاضدي، ومحمد، 2011م: 13) بأنها تشير إلى قدرة المنظمة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة ديناميكية.

وقد أشار (دارين، 2005م: 168) إلى أن ما يعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق الزبائن في الأسواق المختلفة التي تعمل بها المنظمة يمثل المرونة السوقية. حيث تكون الاستجابة كبيرة عندما:

- يكون للزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة حاجات مختلفة جداً لا تلبها التعديلات البسيطة.
- عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتجات.
- عندما تختلف طرق إمداد المنتجات النهائية للزبائن وأساليبها.

المبحث الثاني: - مفهوم قيمة الزبون وأبعادها

أولاً: - مفهوم قيمة الزبون

عرف (جلاّب) قيمة الزبون بأنها: "عملية التبادل أو المبادلة التي يجربها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج منها، خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة (جلاّب، 2004م: 141).

ويعرف (Zeithmal) قيمة الزبون بأنها: "التقويم العام لمدى منفعة المنتج من قبل الزبون وذلك على أساس ما يتحصل عليه وما يعطيه (يضحى به)" (Chang & Wu, 2010).

وتمثل "قيمة الزبون" ما الذي يريده الزبائن ويعتقدون بأنهم يحصلون عليه من شراء مُنتج البائع، بينما تشير "قيمة الزبون للمنظمة" إلى النقدية المحددة المستحقة من الزبائن الفرديين إلى المنظمة (Durand, et. al., 2009).

كما يعرف (Kotler) بأن قيمة الزبون المستلمة (Customer Deliver Value) على أنها: "الفرق بين قيمة الزبون الإجمالية (Total Customer Value) وقيمة الكلفة الإجمالية (Total Customer Cost)" (Kotler & Armstrong 1999:P545).

ويعرفها كلاً من (بن زياد، 2017م: 83)، (العزاني، 2018م: 70)، (خضر، وعبود، 2020م: 192) قيمة الزبون من وجهة نظر الزبون بأنها: "التقييم الشامل للزبون لمنفعة المنتج أو الخدمة على أساس ما يجري تلقيه وما يعطى في المقابل بالمقارنة بين المنافع والتكاليف التي يمكن قياسها بالاعتماد على أبعاد قيمة الزبون المحددة من قبله"، ويتفق الباحث مع هذا التعريف.

ثانياً: - أبعاد قيمة الزبون

هي مجموع كل القيم والمنافع والكلف التي يحصل عليها الزبون من العرض التسويقي، وقد أشارت العديد من الدراسات حول محورين أساسيين لقيمة الزبون هما "القيمة والكلفة الكلية للزبون"، وتضمنت "القيمة الكلية للزبون" بالقيمة المدركة للزبون، وتتمثل: بقيمة الخدمات الأساسية، القيمة الشخصية، الصورة الذهنية، قيمة المنتج. أما "الكلفة الكلية للزبون" فقد حددت "بالقيمة الملموسة، وتمثلت: بالكلفة النقدية (السعر)، كلفة الوقت، كلفة الجهود، والكلفة النفسية" (بن زياد، 2017م: 83)، (العزاني، 2018م: 77)، ونوضحها بالآتي: (Kotler and Keller, 2012: 125)

أ- قيمة الزبون الكلية:

قيمة الزبون الكلية هي "القيمة المدركة لمجموعة من المنافع الاقتصادية والوظيفية والنفسية التي يتوقعها الزبون من عرض معين"، أما تكاليف الزبون الكلية فهي "مجموعة من التكاليف المتوقعة عن الحصول على عرض سوقي معين من صمنها السعر والوقت والطاقة والتكاليف غير المادية"، لذا فإن تعظيم قيمة الزبون تتم إما من خلال تعظيم مكونات القيمة أو تقليص مكونات الكلفة (Roig, et. al., 2006: 269-283).

القيمة المدركة للزبون:

هناك تعريفات عدة للقيمة المدركة للزبون، وفيما يأتي عرض مختصر لدلالات تلك التعريفات ومضامينها: (Alam&Perry2002: 515)

- أنها نتاج تفاعلي إيجابي بين الأعمال والزبائن من أجل خلق المنفعة التي تترجم بدورها إلى ميزة تنافسية أساسها إسعاد الزبون وإبداعيته وولائه.
- أن اكتساب قيمة الزبون يعني تكامل نشاطات اكتشاف القيمة وخلق القيمة وتسليمها من أجل تحقيق علامات مرضية ومتبادلة بين الأعمال والزبون.

ويعتبر آخر تعريف للقيمة المدركة للزبون:

بأنها: "الاختلاف بين تقويم الزبون المتوقع لجميع المنافع والتكاليف لعرض تنافسي معين مقارنة مع البدائل التنافسية المتاحة". وعلى وفق هذا المنظور فإن سلسلة القيمة الأفضل هي التي تسهم في تحسين مستويات جودة المنتج والخدمة وسرعة الاستجابة للزبون وبالنتيجة تحسين ولاءه والمحافظة عليه وتحقيق قيمة الزبون مدى الحياة. وتتمثل القيمة المدركة للزبون بالآتي: (Bowman, 2002: 15)

1. قيمة الخدمات الأساسية:

لأبد هنا من التميز في تقديم الخدمة، ويمكن أن تتضمن قيمة الخدمات الأساسية: (القيمة الشخصية، والصورة الذهنية، وكُلف المجهود والوقت)، كما أن الخدمة بمفهومها عبارة عن المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون مثل: (خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، الصيانة، توفر قطع الغيار، الضمان وتسهيلات الطلب).

2. القيمة الشخصية (العلاقات):

أصبح أفراد المنظمة مصدراً مهماً لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة، وتتضمن الآتي: (الاحتراف، والكيافة، والمجاملة، والثقة، والمثابرة، والمعولية). وتتضمن خبرات الموظفين ومهاراتهم في المنظمة وما يمارسونه من تأثير في سلوك الزبون وتقييمه للمنتجات التي تقدمها المنظمة.

وتزداد أهمية القيمة الشخصية في القطاع الخدمي، فوجود أفراد يتميزون بدرجة عالية في (الاحتراف، والكيافة، والجديرين بثقة الزبائن، والمثابرين للتغلب على الصعوبات) يسهل إتمام العملية البيعية، ويعطي مؤشراً على إمكانية استمرار التعامل بين المنظمة والزبون وإقامة علاقات مريحة طويلة المدى مع الزبائن. كما تضمن القيمة الشخصية تقديم خدمات بجودة عالية يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظراً لاعتمادها على الثقافة التنظيمية وقدرات الموظفين بالمنظمة.

3. قيمة الصورة (المكانة) الذهنية:

المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة. وتؤدي الصورة الذهنية للزبون تجاه المنظمة ومنتجاتها دوراً كبيراً في تقويم الزبون للمنافع التي يأمل أن يحصل عليها، حيث أنها تعكس أبعاداً حقيقية في أداء المنتج وأبعاداً نفسية نتيجة حصول الزبون على المنتج وما يتضمنه من مركز اجتماعي معين أو رغبة في التفاخر والمتعة (الصحن، 2002م: 65).

ب- كُلف الزبون الكلية:

يقصد بها مقدار الأموال والتكاليف الأخرى التي يتوقع أن يدفعها الزبون مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة.

القيمة الملموسة:

وتعرف بأنها: "كل التكاليف النقدية (السعر) والوقت والجهد والنفسية المرتبطة بالعرض التسويقي"، وتتمثل بالآتي: (Kotler, et. al., 1999: 473)

1. **الكلف النقدية (السعر):** السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون، كما أن السعر يعبر عن التكلفة التي يتحملها الزبون، ويمثل جوهر عملية التبادل وعن طريقه يحدد ثمن المنتجات، أي الكلفة النقدية للمنتج.

2. **كُلفة الوقت:** بعض الزبائن يعدون كُلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع، كما أنه يقصد بها الوقت الذي يقضيه الزبون في البحث عن المنتج ومقابلته مع المنتجات الأخرى من حيث المنافع التي يحققها ويوفرها للزبون.

3. **كُلفة المجهود:** وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج، إذ يُعد كُلفة يدفعها الزبون، وتتضمن الجهد الذي يبذله الزبون للحصول على المنتج أو طلب الخدمة، حيث ان المجهود اليومي والفعلي يُعد كُلفة يدفعها ويتحملها الزبون.

كل ذلك يؤكد بأن قيمة الزبون تتحدد على وفق الموازنة بين المنافع الكلية والتكاليف الكلية، ويختلف تقويم القيمة المستلمة من زبون لآخر، إلا أن هذا الاختلاف "لا يمنع التأكيد على أن الزبون في العادة ما يتعامل مع هذه المنافع في إطار الحزمة المتكاملة التي تتوفر في المنتج أو الخدمة والتي تحدد بالأخير قيمتها لدى الزبون" (نجم، 2005م: 315).

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: التحليل الوصفي لخصائص وإجابات المبحوثين

اولاً: خصائص المبحوثين:

في هذا الجزء تم تحليل خصائص المبحوثين الشخصية ولكل خاصية على حدة كما يلي:

1- توزيع المبحوثين بحسب النوع

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (1)

جدول (1) يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	24	80.0
انثى	6	20.0
الإجمالي	30	100.0

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (1) ان نسبة 80% من اجمالي المبحوثين في شركة الوحدة للإسمنت هم من الذكور ونسبة 20% من اجمالي المبحوثين هم من الاناث ويلاحظ الباحث بان العينة توزعت بنسب متفاوتة بين الذكور والاناث ويعود ذلك الى طبيعة العمل في شركة الوحدة للإسمنت التي تعتمد بصورة رئيسية على الذكور.

2- توزيع المبحوثين بحسب العمر:

تم سؤال المبحوثين عن العمر وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول (2)

جدول (2) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	5	16.7
من 30 الى اقل من 40 سنة	15	50.0
من 40 الى اقل من 50 سنة	6	20.0
50 سنة - فأكثر	4	13.3
الإجمالي	30	100

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

من خلال الجدول (2) يلاحظ أن نسبة (50%) من إجمالي المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40 سنة)، ونسبة (20%) من إجمالي المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50 سنة)، ونسبة (16.7%) من إجمالي المبحوثين تقل أعمارهم عن (30 سنة)، أما الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) فكانت نسبتهم (13.3%) من إجمالي المبحوثين ومن خلال ذلك يلاحظ الباحث بان الدراسة شملت كافة الفئات العمرية للمبحوثين في شركة الوحدة للأسمنت والتي جاءت تتناسب مع حداثة مصانع الاسمنت النسبية في اليمن.

3- توزيع المبحوثين بحسب المؤهل

وقد جاءت النتائج كما في الجدول (3)

جدول (3) يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
6.7	2	ثانوية عامة فاقل
6.7	2	دبلوم بعد الثانوية
73.3	22	بكالوريوس
10.0	3	ماجستير
3.3	1	دكتوراه
100.0	30	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (3) ان نسبة (73.3%) من إجمالي المبحوثين في شركة الوحدة للإسمنت لديهم مؤهل بكالوريوس ونسبة (10%) من إجمالي المبحوثين لديهم مؤهلات ماجستير، ونسبة (6.7%) من إجمالي المبحوثين لديهم مؤهل دبلوم بعد الثانوية، ونسبة (6.7%) من اجمالي المبحوثين لديهم مؤهل ثانوية عامة او ما يعادلها، اما نسبة (3.3%) من اجمالي المبحوثين لديهم مؤهل دكتوراه ونلاحظ بان غالبية المبحوثين لديهم مؤهلات جامعية وبنسبة (86.6%) من اجمالي المبحوثين.

5- توزيع المبحوثين بحسب سنوات الخبرة

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (4)

جدول (4) يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة
30.0	9	اقل من 5 سنوات
26.7	8	من 5 الى اقل من 10 سنوات
30.0	9	من 10 الى اقل من 15 سنة
13.3	4	15 سنة فأكثر
100.0	30	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (4) أن نسبة (30%) من إجمالي المبحوثين تتراوح خبرتهم العملية ما بين (10-15 سنة)، ونسبة (30%) من إجمالي المبحوثين تقل خبرتهم عن (5 سنوات)، ونسبة (26.7%) من إجمالي المبحوثين تتراوح خبرتهم العملية ما بين (5-10 سنوات) ونسبة (13.3%) من اجمالي المبحوثين تتراوح خبرتهم العملية (15 سنة فأكثر) ويلاحظ الباحث بان المبحوثين لديهم خبرات متفاوتة.

ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة

تم استخراج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ (المرونة الاستراتيجية، قيمة الزبون) حيث تم التحليل لكل متغير بصورة

كلية كما يلي:

المحور الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات المرونة الاستراتيجية

- تتمثل المرونة الاستراتيجية بـ (المرونة السوقية - المرونة الانتاجية - المرونة التنافسية - مرونة راس المال البشري) ولذلك تم التحليل الوصفي بصور كلية للمرونة الاستراتيجية حيث كانت النتائج التي تم التوصل اليها مبينة في الجدول (5) والذي يحتوي على متوسط درجات التوافر لكل بعد من المرونة الاستراتيجية الأربعة، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في شركة الوحدة للإسمنت والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الابعاد، حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يلي :
- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن توافر المرونة الاستراتيجية 3.52، وهذا يعنى أن درجة إدراك المبحوثين عن توافر المرونة الاستراتيجية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" (وفي الحدود الدنيا للمقياس) حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير الى توافر عالي (وفي الحدود الدنيا) للمرونة الاستراتيجية في شركة الوحدة للإسمنت، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول المرونة الاستراتيجية حيث بلغت قيمته 0.52 ويشير الوزن النسبي العام الى ان التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي وفي حدوده الدنيا 70.4% أي ان نسبة 70.4% من اجمالي المبحوثين يرون ان المرونة الاستراتيجية متوافرة في المنظمة المبحوثة.
 - يبين تحليل إجابات المبحوثين عن درجة توافر المرونة الاستراتيجية أن متوسط درجات التوافر لكافة الابعاد الاربعة (المرونة السوقية - المرونة الانتاجية - المرونة التنافسية - مرونة راس المال البشري) جاءت اعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين 3.26 ، 3.74 ، وبالتالي كانت في المستويين " متوافرة بدرجة متوسطة" و "متوافرة بدرجة عالية" حيث كانت ادنى تلك الابعاد توافراً هي المرونة الانتاجية بوسط حسابي 3.26 ويشير الى توافر متوسط للمرونة الإنتاجية في شركة الوحدة للإسمنت وانحراف معياري 0.51 ويشير الى تقارب الآراء وتجانسها حول المرونة الانتاجية في المنظمة المبحوثة وبوزن نسبي متوسط 65.2% ، وكانت اعلى تلك الابعاد توافراً هي المرونة السوقية بوسط حسابي 3.74 ويشير الى توافر عالي للمرونة السوقية في المنظمة المبحوثة وانحراف معياري 0.49 ويشير الى تقارب الآراء وتجانسها حول المرونة السوقية، وبوزن نسبي عالي 74.8%.
 - بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة Striking ومتسقة Consistent من الناحية الإحصائية لكافة الابعاد الأربعة حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 التي اجري عندها اختبار ويلكوكسن ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات المبحوثين نحو المرونة الاستراتيجية في شركة الوحدة للإسمنت ولكافة الابعاد الاربعة مما يشير الى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3).

جدول رقم (5) التحليل الوصفي

ونتائج اختبار ويلكوكسن لمقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول المرونة الاستراتيجية

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=30	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	المرونة السوقية	3.74	0.49	74.8	عالي	1.70	0.01
2	المرونة الانتاجية	3.26	0.51	65.2	متوسط	1.62	0.01
3	المرونة التنافسية	3.49	0.53	69.8	عالي	1.96	0.00
4	مرونة راس المال البشري	3.58	0.55	71.6	عالي	1.97	0.00
	ملخص المرونة الاستراتيجية	3.52	0.52	70.4	عالي	1.81	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS.

مستوى الدلالة عند 0.05 ($P=0.05$)

ن = عدد المبحوثين

المحور الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات قيمة الزبون

تتمثل قيمة الزبون ب (قيمة الزبون المدركة - قيمة الزبون الملموسة) ولذلك تم التحليل الوصفي بصورة كلية لكل بعد من ابعاد قيمة الزبون كما يلي:

1- التحليل الوصفي لمتغيرات قيمة الزبون المدركة

تتمثل قيمة الزبون المدركة ب (قيمة الخدمات - القيمة الشخصية - الصورة الذهنية) لذلك تم التحليل بصور كلية لقيمة الزبون المدركة حيث كانت النتائج التي تم التوصل اليها مبينة في الجدول (6) والذي يحتوي على متوسط درجات التوافر لكل بعد من ابعاد قيمة الزبون المدركة الثلاثة، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في شركة الوحدة للإسمنت والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الابعاد، حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يلي :

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن توافر قيمة الزبون المدركة 3.59، وهذا يعنى أن درجة إدراك المبحوثين عن توافر قيمة الزبون المدركة مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" (وفي الحدود الدنيا للمقياس) حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير الى توافر عالي (وفي الحدود الدنيا) لقيمة الزبون المدركة في شركة الوحدة للإسمنت، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول قيمة الزبون المدركة حيث بلغت قيمته 0.49 ويشير الوزن النسبي العام الى ان التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي وفي حدوده الدنيا 71.8% أي ان نسبة 71.8% من اجمالي المبحوثين يروون ان قيمة الزبون المدركة متوافرة في المنظمة المبحوثة.
- يبين تحليل إجابات المبحوثين عن درجة توافر قيمة الزبون المدركة أن متوسط درجات التوافر لكافة الابعاد الثلاثة (قيمة الخدمات - القيمة الشخصية - الصورة الذهنية) جاءت اعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت ما بين 3.43 ، 3.82 ، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" حيث كانت ادنى تلك الابعاد توافراً هي قيمة الخدمات بوسط حسابي 3.43 ويشير الى توافر عالي (وفي الحدود الدنيا للمقياس) لقيمة الخدمات في شركة الوحدة للإسمنت وبانحراف معياري 0.51 ويشير الى تقارب الآراء وتجانسها حول قيمة الخدمات في المنظمة المبحوثة وبوزن نسبي عالي وفي حدوده الدنيا 68.6% ، وكانت اعلى تلك الابعاد توافراً هي القيمة الشخصية بوسط حسابي 3.82 ويشير الى توافر عالي للقيمة الشخصية في المنظمة المبحوثة وبانحراف معياري 0.46 ويشير الى تقارب الآراء وتجانسها حول القيمة الشخصية، وبوزن نسبي عالي 76.4%.
- بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة Striking ومتسقة Consistent من الناحية الإحصائية لكافة الابعاد الثلاثة حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 التي اجري عندها اختبار ويلكوكسن ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات المبحوثين نحو قيمة الزبون المدركة في شركة الوحدة للإسمنت ولكافة الابعاد الثلاثة مما يشير الى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3).

جدول (6) التحليل الوصفي

ونائج اختبار ويلكوكسن لمقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول قيمة الزبون المدركة

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=30	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	قيمة الخدمات	3.43	0.51	68.6	عالي	2.02	0.00
2	القيمة الشخصية	3.82	0.46	76.4	عالي	2.73	0.00
3	الصورة الذهنية	3.52	0.51	70.4	عالي	2.17	0.00
	ملخص قيمة الزبون المدركة	3.59	0.49	71.8	عالي	2.31	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS.

مستوى الدلالة عند 0.05 ($P=0.05$)

ن = عدد المبحوثين

2- التحليل الوصفي لمتغيرات قيمة الزبون الملموسة

تتمثل قيمة الزبون الملموسة بـ (السعر - كلفة المجهود والوقت) لذلك تم التحليل بصور كلية لقيمة الزبون الملموسة حيث كانت النتائج التي تم التوصل اليها مبينة في الجدول (7) والذي يحتوي على متوسط درجات التوافر لبعدي قيمة الزبون الملموسة، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين في شركة الوحدة للإسمنت والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للبعدين، حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يلي :

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن توافر قيمة الزبون الملموسة 3.78، وهذا يعني أن درجة إدراك المبحوثين عن توافر قيمة الزبون الملموسة مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير الى توافر عالي لقيمة الزبون الملموسة في شركة الوحدة للإسمنت، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول قيمة الزبون الملموسة حيث بلغت قيمته 0.51 ويشير الوزن النسبي العام الى ان التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي 75.6% أي ان نسبة 75.6% من اجمالي المبحوثين يروون ان قيمة الزبون الملموسة متوافرة في المنظمة المبحوثة.
- يبين تحليل إجابات المبحوثين عن درجة توافر قيمة الزبون الملموسة أن متوسط درجات التوافر للبعدين (السعر - كلفة المجهود والوقت) جاءت اعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وكانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" حيث حصلت كلفة المجهود والوقت على المرتبة الأولى بوسط حسابي 3.96 ويشير الى توافر عالي لكلفة المجهود والوقت في شركة الوحدة للإسمنت وبانحراف معياري 0.47 ويشير الى تقارب الآراء وتجانسها حول كلفة المجهود والوقت في المنظمة المبحوثة وبوزن نسبي عالي 79.2% وحصل بعد السعر على المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.61 ويشير الى توافر عالي للسعر في المنظمة المبحوثة وبانحراف معياري 0.54 ويشير الى تقارب الآراء وتجانسها حول السعر، وبوزن نسبي عالي 72.2%.
- بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة Striking ومتسقة Consistent من الناحية الإحصائية للسعر وكلفة المجهود والوقت حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 التي اجري عندها اختبار ويلكوكسن ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات المبحوثين نحو قيمة الزبون الملموسة في شركة الوحدة للإسمنت للبعدين مما يشير الى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3).

جدول (7) التحليل الوصفي

ونائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول قيمة الزبون الملموسة

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=30	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	السعر	3.61	0.54	72.2	عالي	2.00	0.00
2	كلفة المجهود والوقت	3.96	0.47	79.2	عالي	1.92	0.00
	ملخص قيمة الزبون الملموسة	3.78	0.51	75.6	عالي	1.96	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS.

مستوى الدلالة عند 0.05 ($P=0.05$)

ن = عدد المبحوثين

التحليل الوصفي لمتغيرات قيمة الزبون

تتمثل قيمة الزبون بـ (قيمة الزبون المدركة - قيمة الزبون الملموسة) ولذلك تم التحليل الوصفي بصورة كلية لكل بعد من ابعاد قيمة الزبون كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن توافر قيمة الزبون 3.69، وهذا يعني أن درجة إدراك المبحوثين عن توافر قيمة الزبون مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس

- (3.40-4.20) ويشير الى توافر عالي لقيمة الزبون في شركة الوحدة للإسمنت، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول قيمة الزبون حيث بلغت قيمته 0.50 ويشير الوزن النسبي العام الى ان التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالي 73.8% أي ان نسبة 73.8% من اجمالي المبحوثين يروون ان قيمة الزبون متوافرة في المنظمة المبحوثة.
- يبين تحليل إجابات المبحوثين عن درجة توافر قيمة الزبون أن متوسط درجات التوافر لقيمة الزبون المدركة وقيمة الزبون الملموسة جاءت اعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي وبلغت قيمتها 3.59، 3.78 للقيمتين على التوالي، وكانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" حيث حصلت قيمة الزبون الملموسة على المرتبة الأولى بوسط حسابي 3.78 ويشير الى توافر عالي لقيمة الزبون الملموسة في شركة الوحدة للإسمنت وانحراف معياري 0.51 ويشير الى تقارب الآراء وتجانسها حول قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة وبوزن نسبي عالي 75.6% وحصلت قيمة الزبون المدركة على المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.59 ويشير الى توافر عالي لقيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة وانحراف معياري 0.49 ويشير الى تقارب الآراء وتجانسها حول قيمة الزبون المدركة، وبوزن نسبي عالي 71.8%.
 - بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة Striking ومتسقة Consistent من الناحية الإحصائية لقيمتي الزبون المدركة والملموسة حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 التي اجري عندها اختبار ويلكوكسن ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات المبحوثين نحو قيمتي الزبون المدركة والملموسة في شركة الوحدة للإسمنت للبعدين مما يشير الى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3).

جدول رقم (8) التحليل الوصفي

ونتايج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول قيمة الزبون

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=30	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	قيمة الزبون المدركة	3.59	0.49	71.8	عالي	2.31	0.00
2	قيمة الزبون الملموسة	3.78	0.51	75.6	عالي	1.96	0.00
	ملخص قيمة الزبون	3.69	0.50	73.8	عالي	2.14	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS.
ن = عدد المبحوثين
مستوى الدلالة عند 0.05 ($P=0.05$)

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام تحليل الارتباط الخطي البسيط والمتعدد وذلك باستخدام برنامج (SPSS) لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتعد الفروق معنوية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) اصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05 والعكس صحيح .

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية على تعظيم قيمة الزبون في المنظمة المبحوثة.

تتمثل عناصر المرونة الاستراتيجية بكل من (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية - مرونة راس المال)، كما تتمثل ابعاد تعظيم قيمة الزبون بـ (قيمة الزبون المدركة - قيمة الزبون الملموسة) ولاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها ولكل فرعية على حدة كما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في تعظيم القيمة المدركة للزبون في المنظمة المبحوثة.

تتمثل عناصر المرونة الاستراتيجية بكل من (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية - مرونة راس المال)، ويتمثل المتغير التابع بتعظيم القيمة المدركة للزبون، ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم اختبارها باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط وطريقة الانحدار الخطي المتعدد كل على حده كما يلي:

أولاً: طريقة الانحدار الخطي البسيط

تم استخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة وتأثير كل متغير مستقل (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية - مرونة راس المال) على المتغير التابع وفق النموذج $y=a+bx$ ولكل فرضية فرعية على حدة كما يلي:

1- لا يوجد تأثير معنوي للمرونة التنافسية في تعظيم القيمة المدركة للزبون في المنظمة المبحوثة.

ولاختبار تأثير المرونة التنافسية على قيمة الزبون المدركة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير المرونة التنافسية على قيمة الزبون المدركة وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: قيمة الزبون المدركة

X المتغير المستقل: المرونة التنافسية

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في

الجدول رقم (9):

جدول (9) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المرونة التنافسية على قيمة الزبون المدركة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة الدلالة sig
المرونة	ثابت الانحدار a	0.81	0.92	0.85	4.22	211.17	0.000
التنافسية	معامل الانحدار b	0.80			14.52		
$y = 0.81 + 0.80x$							

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل المرونة التنافسية والمتغير التابع قيمة الزبون المدركة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (9) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالمرونة التنافسية في المتغير التابع والمتمثل بقيمة الزبون المدركة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.80 اي انه كلما زادت المرونة التنافسية في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون المدركة بمقدار 0.80 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.92 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جداً، ويشير الى انه كلما زادت المرونة التنافسية تؤدي الى زيادة في قيمة الزبون المدركة والعكس صحيح ، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.85 مما يشير إلى إن 85% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على قيمة الزبون المدركة تعود إلى المرونة التنافسية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 15% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على قيمة الزبون المدركة تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى إن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 و بهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية على تعظيم قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية على تعظيم قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة)

2- لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الانتاجية في تعظيم القيمة المدركة للزبون في المنظمة المبحوثة.

ولاختبار تأثير المرونة الانتاجية على قيمة الزبون المدركة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير المرونة الانتاجية على قيمة الزبون المدركة وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: قيمة الزبون المدركة

X المتغير المستقل: المرونة الانتاجية

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (10):

جدول (10) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المرونة الانتاجية على قيمة الزبون المدركة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة الدلالة sig
المرونة	ثابت الانحدار a	0.95	0.91	0.83	4.85	185.14	0.000
الانتاجية	معامل الانحدار b	0.81			13.65		

$$y = 0.95 + 0.81x$$

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل المرونة الانتاجية والمتغير التابع قيمة الزبون المدركة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (10) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالمرونة الانتاجية في المتغير التابع والمتمثل بقيمة الزبون المدركة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.81 اي انه كلما زادت المرونة الانتاجية في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون المدركة بمقدار 0.81 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.91 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا، ويشير الى انه كلما زادت المرونة الانتاجية تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون المدركة والعكس صحيح ، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.83 مما يشير إلى أن 83% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على تعظيم قيمة الزبون المدركة تعود إلى المرونة الانتاجية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 17% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على قيمة الزبون المدركة تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 وبهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الانتاجية على تعظيم قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الانتاجية على تعظيم قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة)

3- لا يوجد تأثير معنوي للمرونة السوقية في تعظيم القيمة المدركة للزبون في المنظمة المبحوثة.

ولاختبار تأثير المرونة السوقية على قيمة الزبون المدركة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير المرونة السوقية على قيمة الزبون المدركة وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: قيمة الزبون المدركة

X المتغير المستقل: المرونة السوقية

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (11):

جدول (11) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المرونة السوقية على قيمة الزبون المدركة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة الدلالة sig	مستوى
المرونة	ثابت الانحدار a	0.59	0.86	0.75	4.11	106.36	0.000	
السوقية	معامل الانحدار b	0.78			10.31			
$y = 0.59 + 0.78x$								

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل المرونة السوقية والمتغير التابع قيمة الزبون المدركة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (11) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالمرونة السوقية في المتغير التابع المتمثل بقيمة الزبون المدركة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.78 اي انه كلما زادت المرونة السوقية في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون المدركة بمقدار 0.78 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.86 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا، ويشير الى انه كلما زادت المرونة السوقية تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون المدركة والعكس صحيح ، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.75 مما يشير إلى ان 75% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على تعظيم قيمة الزبون المدركة تعود إلى المرونة السوقية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما 25% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على قيمة الزبون المدركة تعود الى عوامل أخرى، وقد اشار اختبار f إلى ان نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 وبهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة السوقية على تعظيم قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة السوقية على تعظيم قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة)

4- لا يوجد تأثير معنوي لمرونة راس المال البشري في تعظيم القيمة المدركة للزبون في المنظمة المبحوثة. ولاختبار تأثير مرونة راس المال البشري على قيمة الزبون المدركة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير مرونة راس المال البشري على قيمة الزبون المدركة وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: قيمة الزبون المدركة

X المتغير المستقل: مرونة راس المال البشري

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في

الجدول (12):

جدول (12) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مرونة راس المال البشري على قيمة الزبون المدركة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة الدلالة sig	مستوى
مرونة راس المال البشري	ثابت الانحدار a	0.95	0.89	0.79	4.16	138.64	0.000	
	معامل الانحدار b	0.74			11.74			
$y = 0.95 + 0.74x$								

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل مرونة رأس المال البشري والمتغير التابع قيمة الزبون المدركة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (12) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بمرونة رأس المال البشري في المتغير التابع والمتمثل بقيمة الزبون المدركة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.74 أي أنه كلما زادت مرونة رأس المال البشري في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تعظيم قيمة الزبون المدركة بمقدار 0.74 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.89 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جداً، ويشير إلى أنه كلما زادت مرونة رأس المال البشري تؤدي إلى زيادة في تعظيم قيمة الزبون المدركة والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.79 مما يشير إلى أن 79% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تعظيم قيمة الزبون المدركة تعود إلى مرونة رأس المال البشري وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما 21% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على قيمة الزبون المدركة تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05، ومن خلال ذلك تم التوصل إلى أن مرونة رأس المال البشري كحد ابعاد المرونة الاستراتيجية له تأثير إيجابي قوي جداً على تعظيم قيمة الزبون المدركة في الشركة محل الدراسة، وبهذه النتائج توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمرونة رأس المال البشري على تعظيم قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمرونة رأس المال البشري على تعظيم قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة)

ثانياً: طريقة الانحدار الخطي المتعدد

تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وفق النموذج $y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$ حيث أن:

y المتغير التابع: قيمة الزبون المدركة

x_1, x_2, x_3, x_4 : المتغيرات المستقلة وهي (المرونة التنافسية، المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري)

b_1, b_2, b_3, b_4 : معاملات الانحدار

a : ثابت الانحدار

وكانت النتائج المتعلقة بالانحدار الخطي المتعدد كما يبينها الجدول (13)

جدول (13) أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المرونة الاستراتيجية على قيمة الزبون المدركة

م	المتغيرات المستقلة	ثابت الانحدار	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
1	المرونة التنافسية	0.56	0.30	3.33	0.96	0.92	99.91	0.00
2	المرونة الانتاجية		0.28	3.68				
3	المرونة السوقية		0.11	2.63				
4	مرونة رأس المال البشري		0.25	3.14				
$y = 0.56 + 0.30x_1 + 0.28x_2 + 0.11x_3 + 0.25x_4$								

من خلال الجدول (13) الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية طردية وذات دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (المرونة التنافسية، المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري) والمتغير التابع المتمثل بقيمة الزبون المدركة ووفقاً لهذا النموذج تساهم المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (المرونة التنافسية، المرونة الانتاجية،

المرونة السوقية، مرونة راس المال البشري) في تعظيم قيمة الزبون المدركة بمقدار (0.30، 0.28، 0.11، 0.25) على التوالي أي ان المرونة التنافسية تزيد في قيمة الزبون المدركة بمقدار (0.30) مع الاخذ بعين الاعتبار تأثير الابعاد الاخرى للمرونة الاستراتيجية على قيمة الزبون المدركة في الوقت نفسه، وتزيد المرونة الانتاجية في قيمة الزبون المدركة بمقدار (0.28) وتزيد المرونة السوقية في تعظيم قيمة الزبون المدركة بمقدار (0.11) وتزيد مرونة راس المال البشري في قيمة الزبون المدركة بمقدار (0.25) ، ونلاحظ انه عند زيادة المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة زيادة واحدة لكل بعد من ابعادها تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون المدركة بمقدار 0.96 من الوحدة ، كما يشير اختبار (T) ان معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.96) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا ويشير الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين المرونة الاستراتيجية وقيمة الزبون المدركة أي انه كلما زادت المرونة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة عالية جدا في تعظيم قيمة الزبون المدركة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.92) مما يشير إلى إن (92%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على قيمة الزبون المدركة تعود إلى المرونة الاستراتيجية مجتمعة معا بينما 8% من التأثيرات والتغيرات التي تطرا على قيمة الزبون المدركة تعود الى عوامل اخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (99.91) إلى إن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الاولى (H0) التي تنص على انه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية- مرونة راس المال البشري) على قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة) وتحل محلها الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية- مرونة راس المال البشري) على قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة).

من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط ونموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم من خلالهما التوصل الى وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية- مرونة راس المال البشري) على قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة، ومن خلال ذلك توصل الباحث الى نفي الفرضية الفرعية الأولى (فرضية العدم H0) التي تنص على انه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة) وتحل محلها الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على قيمة الزبون المدركة في المنظمة المبحوثة).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في تعظيم القيمة الملموسة للزبون في المنظمة المبحوثة.
تتمثل عناصر المرونة الاستراتيجية بكل من (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية - مرونة راس المال)، ويتمثل المتغير التابع بتعظيم القيمة الملموسة للزبون، واختبار الفرضية الفرعية الثانية تم اختبارها باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط وطريقة الانحدار الخطي المتعدد كل على حده كما يلي:

أولاً: طريقة الانحدار الخطي البسيط

تم استخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة وتأثير كل متغير مستقل (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية - مرونة راس المال) على المتغير التابع وفق النموذج $y=a+bx$ ولكل فرضية فرعية على حدة كما يلي:

1- لا يوجد تأثير معنوي للمرونة التنافسية في تعظيم القيمة الملموسة للزبون في المنظمة المبحوثة.

ولاختبار تأثير المرونة التنافسية على قيمة الزبون المدركة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير المرونة التنافسية على قيمة الزبون المدركة وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: قيمة الزبون المدركة

X المتغير المستقل: المرونة التنافسية

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في

الجدول (14):

جدول (14) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المرونة التنافسية على قيمة الزبون الملموسة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة الدلالة sig	مستوى
المرونة	ثابت الانحدار a	1.43	0.80	0.64	4.72	61.75	0.000	
التنافسية	معامل الانحدار b	0.68			7.86			

$$y = 1.43 + 0.68x$$

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل المرونة التنافسية والمتغير التابع قيمة الزبون الملموسة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (14) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالمرونة التنافسية في المتغير التابع والمتمثل بقيمة الزبون الملموسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.68 اي انه كلما زادت المرونة التنافسية في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون الملموسة بمقدار 0.68 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.80 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، ويشير الى انه كلما زادت المرونة التنافسية تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون الملموسة والعكس صحيح ، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.64 مما يشير إلى إن 64% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على قيمة الزبون الملموسة تعود إلى المرونة التنافسية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 36% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على قيمة الزبون الملموسة تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى إن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 و بهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية على تعظيم قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية على تعظيم قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة)

2- لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الانتاجية في تعظيم القيمة الملموسة للزبون في المنظمة المبحوثة.

ولاختبار تأثير المرونة الانتاجية على قيمة الزبون الملموسة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير المرونة الانتاجية على قيمة الزبون الملموسة وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: قيمة الزبون الملموسة

X المتغير المستقل: المرونة الانتاجية

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في

الجدول (15):

جدول (15) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المرونة الانتاجية على قيمة الزبون الملموسة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة الدلالة sig	مستوى
المرونة	ثابت الانحدار a	1.51	0.85	0.72	5.24	63.72	0.000	
الانتاجية	معامل الانحدار b	0.70			7.98			

$$y = 1.51 + 0.70x$$

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل المرونة الانتاجية والمتغير التابع قيمة الزبون الملموسة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (15) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالمرونة الانتاجية في المتغير التابع والمتمثل بقيمة الزبون الملموسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.70 اي انه كلما زادت المرونة الانتاجية في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون الملموسة بمقدار 0.70 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.85 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا، ويشير الى انه كلما زادت المرونة الانتاجية تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون الملموسة والعكس صحيح ، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.72 مما يشير إلى أن 72% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على تعظيم قيمة الزبون الملموسة تعود إلى المرونة الانتاجية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما 28% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على قيمة الزبون الملموسة تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 ونلاحظ بان المرونة الإنتاجية كأحد ابعاد المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على تعظيم قيمة الزبون الملموسة، وبهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الانتاجية على تعظيم قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الانتاجية على تعظيم قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة)

3- لا يوجد تأثير معنوي للمرونة السوقية في تعظيم القيمة الملموسة للزبون في المنظمة المبحوثة.

ولاختبار تأثير المرونة السوقية على قيمة الزبون الملموسة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير المرونة السوقية على قيمة الزبون الملموسة وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: قيمة الزبون الملموسة

X المتغير المستقل: المرونة السوقية

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في

الجدول رقم (16):

جدول (16) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المرونة السوقية على قيمة الزبون الملموسة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة الدلالة sig
المرونة	ثابت الانحدار a	1.01	0.81	0.66	2.98	69.66	0.000
السوقية	معامل الانحدار b	0.74			8.35		
$y = 1.01 + 0.74x$							

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل المرونة السوقية والمتغير التابع قيمة الزبون الملموسة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (16) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالمرونة السوقية في المتغير التابع والمتمثل بقيمة الزبون الملموسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.74 اي انه كلما زادت المرونة السوقية في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون الملموسة بمقدار 0.74 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.81 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا، ويشير الى انه كلما زادت المرونة السوقية تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون الملموسة والعكس صحيح ، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.66 مما

يشير إلى إن 66% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على تعظيم قيمة الزبون الملموسة تعود إلى المرونة السوقية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 34% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على قيمة الزبون الملموسة تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى إن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 وبهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة السوقية على تعظيم قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة السوقية على تعظيم قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة)

4- لا يوجد تأثير معنوي لمرونة راس المال البشري في تعظيم القيمة الملموسة للزبون في المنظمة المبحوثة.

ولاختبار تأثير مرونة راس المال البشري على قيمة الزبون الملموسة قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير مرونة راس المال البشري على قيمة الزبون الملموسة وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: قيمة الزبون الملموسة

X المتغير المستقل: مرونة راس المال البشري

A : عبارة عن ثابت الانحدار

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (17):

جدول (17)أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مرونة راس المال البشري على قيمة الزبون الملموسة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة الدلالة sig	مستوى
مرونة راس المال البشري	ثابت الانحدار a	1.31	0.84	0.71	4.96	89.43	0.000	
	معامل الانحدار b	0.69			9.46			
$y = 1.31 + 0.69x$								

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل مرونة راس المال البشري والمتغير التابع قيمة الزبون الملموسة

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (17) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بمرونة راس المال البشري في المتغير التابع والمتمثل بقيمة الزبون الملموسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.69 اي انه كلما زادت مرونة راس المال البشري في المنظمة محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون الملموسة بمقدار 0.69 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.84 وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي ، ويشير الى انه كلما زادت مرونة راس المال البشري تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون الملموسة والعكس صحيح ، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت 0.71 مما يشير إلى إن 71% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على تعظيم قيمة الزبون الملموسة تعود إلى مرونة راس المال البشري وحده(مع ثبات بقية العوامل الاخرى) بينما 29% من التغيرات والتأثيرات التي تطرا على قيمة الزبون الملموسة تعود الى عوامل اخرى، وقد اشار اختبار f إلى إن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 ، ومن خلال ذلك تم التوصل الى ان مرونة راس المال البشري كحد ابعاد المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي قوي على تعظيم قيمة الزبون الملموسة في الشركة محل الدراسة، وبهذه النتائج توصل الباحث الى رفض فرضية العدم (H0) التي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمرونة راس المال البشري على تعظيم قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو

دلالة معنوية لمرونة رأس المال البشري على تعظيم قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة)

ثانياً: طريقة الانحدار الخطي المتعدد

تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وفق النموذج $y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$ حيث ان:

y المتغير التابع: قيمة الزبون الملموسة

x_1, x_2, x_3, x_4 : المتغيرات المستقلة وهي (المرونة التنافسية، المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري)

b_1, b_2, b_3, b_4 : معاملات الانحدار

a : ثابت الانحدار

وكانت النتائج المتعلقة بالانحدار الخطي المتعدد كما يبينها الجدول (18)

جدول (18) أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المرونة الاستراتيجية على قيمة الزبون الملموسة

م	المتغيرات المستقل	ثابت الانحدار	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
1	المرونة التنافسية	0.94	0.15	2.32	0.91	0.83	27.29	0.00
2	المرونة الانتاجية		0.18	2.46				
3	المرونة السوقية		0.26	2.94				
4	مرونة رأس المال البشري		0.38	3.78				
$y = 0.94 + 0.15x_1 + 0.18x_2 + 0.26x_3 + 0.38x_4$								

من خلال الجدول (18) الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير إيجابية طردية وذات دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (المرونة التنافسية، المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري) والمتغير التابع المتمثل بقيمة الزبون الملموسة ووفقاً لهذا النموذج تساهم المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (المرونة التنافسية، المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري) في تعظيم قيمة الزبون الملموسة بمقدار (0.15، 0.18، 0.26، 0.38) على التوالي أي ان المرونة التنافسية تزيد في قيمة الزبون الملموسة بمقدار (0.15) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى للمرونة الاستراتيجية على قيمة الزبون الملموسة في الوقت نفسه، وتزيد المرونة الانتاجية في قيمة الزبون الملموسة بمقدار (0.18) وتزيد المرونة السوقية في تعظيم قيمة الزبون الملموسة بمقدار (0.26) وتزيد مرونة رأس المال البشري في تعظيم قيمة الزبون الملموسة بمقدار (0.38)، ونلاحظ انه عند زيادة المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة زيادة واحدة لكل بعد من ابعادهما تؤدي الى زيادة في تعظيم قيمة الزبون الملموسة بمقدار 0.97 من الوحدة، كما يشير اختبار (T) ان معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.91) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جداً ويشير الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين المرونة الاستراتيجية وقيمة الزبون الملموسة أي انه كلما زادت المرونة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة عالية جداً في تعظيم قيمة الزبون الملموسة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.83) مما يشير إلى ان (83%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على قيمة الزبون الملموسة تعود إلى المرونة الاستراتيجية مجتمعة معاً بينما 17% من التأثيرات والتغيرات التي تطرأ على قيمة الزبون الملموسة تعود الى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (27.29) إلى ان نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية (H0) التي تنص على انه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة

السوقية- مرونة راس المال البشري) على قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة) وتحل محلها الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية- مرونة راس المال البشري) على قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة).

من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط ونموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم من خلالهما التوصل الى وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية المتمثلة ب (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية- مرونة راس المال البشري) على تعظيم قيمة الزبون الملموسة ومن خلال ذلك توصل الباحث الى نفي الفرضية الفرعية الثانية (فرضية العدم H0) التي تنص على انه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة) وتحل محلها الفرضية البديلة (H1) التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على قيمة الزبون الملموسة في المنظمة المبحوثة).

من خلال الفرضيات الفرعية الأولى والثانية التي توصل اليها الباحث من خلالهما الى وجود تأثير طردي معنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة السوقية- مرونة راس المال البشري) على تعظيم قيمة الزبون المتمثلة ب (قيمة الزبون المدركة، قيمة الزبون الملموسة) ومن خلال ذلك توصل الباحث الى ان المرونة الاستراتيجية لها تأثير طردي معنوي على تعظيم قيمة الزبون ومنه تم رفض الفرضية الرئيسية للدراسة (فرضية العدم H0) التي تنص على انه (لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية على تعظيم قيمة الزبون في المنظمة المبحوثة) وتحل محلها الفرضية البديلة H1 التي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية على تعظيم قيمة الزبون في المنظمة المبحوثة)

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. توصلت الدراسة الى توافر مرتفع للمرونة الاستراتيجية في المنظمة محل الدراسة بوسط حسابي 3.52 حيث حصلت المرونة السوقية على الترتيب الأول بوسط حسابي 3.78، تليها في المرتبة الثانية مرونة راس المال البشري بوسط حسابي 3.58، يليها في المرتبة الثالثة المرونة التنافسية بوسط حسابي 3.49 وتأتي أخير المرونة الإنتاجية بوسط حسابي 3.26.
2. توصلت الدراسة الى توافر مرتفع لقيمة الزبون في المنظمة محل الدراسة بوسط حسابي 3.69 وان المنظمة محل الدراسة تعمل على تعظيم قيمة الزبون المدركة والملموسة بصورة مرتفعة.
3. توصلت الدراسة الى توافر مرتفع لقيمة الزبون المدركة في المنظمة محل الدراسة بوسط حسابي 3.59 من خلال تعظيم قيمة خدمات الزبون والقيمة الشخصية والصورة الذهنية للزبون.
4. توصلت الدراسة الى توافر عالي لقيمة الزبون الملموسة في المنظمة محل الدراسة بوسط حسابي 3.78 من خلال تعظيم السعر للزبون وكلفة المجهود والوقت.
5. توصلت الدراسة الى رفض الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تعبر عن عدم وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية على تعظيم قيمة الزبون، اذ توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير إيجابية قوية جدا للمرونة الاستراتيجية على تعظيم قيمة الزبون ونلاحظ ذلك التأثير من خلال الاتي:

- 1) رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تعبر عن عدم وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية في تعظيم قيمة الزبون المدركة، اذ توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير إيجابية قوية جدا للمرونة الاستراتيجية على تعظيم قيمة الزبون المدركة بمعامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا (0.96) وبمستوى تأثير للمرونة الاستراتيجية على تعظيم قيمة الزبون المدركة (92%).
- 2) رفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تعبر عن عدم وجود تأثير للمرونة الاستراتيجية على تعظيم قيمة الزبون الملموسة، اذ توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير إيجابية قوية جدا للمرونة الاستراتيجية على تعظيم قيمة الزبون الملموسة بمعامل ارتباط طردي معنوي قوي جدا (0.91) وبمستوى تأثير قوي للمرونة الاستراتيجية على تعظيم قيمة الزبون الملموسة (83%).

ثانياً: التوصيات:

1. العمل على رفع مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في شركة الوحدة للإسمنت بصورة عامة والتأكيد على أهمية رفع المرونة الإنتاجية من خلال تعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات الزبائن وتنوعي منتجات الشركة كون الشركة ترفع طاقتها الإنتاجية لمنتج معين وبمستوى متوسط وتتعدم إنتاجية منتج آخر .
2. توصي الدراسة شركة الوحدة للإسمنت بالاهتمام بالمرونة السوقية لما لها من أهمية بالغة على مستقبل الشركة القريب وعلى المدى البعيد من خلال الاهتمام بطلبات المتعاملين معها وتوفيرها والاهتمام بمستوى المخزون الذي قد يكون حالياً شبه منعدم نتيجة الطلب المتزايد وتدني رفع الطاقة الإنتاجية والحرص على فتح أسواق جديدة للشركة.
3. ضرورة الاهتمام وتعظيم قيمة الزبون المدركة لدى الشركة من خلال تحديد نقاط خدمة الشركة (الوكلاء) وتنوع المنتجات وفقاً لطلب السوق وتطوير العلاقة مع الزبائن (الوكلاء) ورسم صورة ذهنية للشركة عند الوكيل او الزبون / المستهلك.
4. توصي الدراسة الشركة بضرورة تعظيم قيمة الزبون الملموسة لدى الشركة من خلال المراجعة المستمرة للسعر والحرص على توفير كافة المنتجات في نقاط البيع المختلف والقريبة من مناطق النهوض العمراني لتسهيل الوصول لمنتجات الشركة وتخفيض الجهد والوقت لإتمام المعاملات مع الشركة.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

أ) الكتب:

1. الأحمدى، أنس سليم، (2010م)، "المرونة"، مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع، الرياض.
2. الصحن، محمد فريد، (2002م)، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
3. اللامي، غسان قاسم، (2008م)، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
4. بورتر، مايكل، ترجمة: الأيوبي، عمر سعيد، (2010م)، "الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين"، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي.
5. نجم، عبود نجم، (2005م)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمّان.

ب) المجلات والمؤتمرات:

6. حسين، (2016م)، "أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية" مجلة المنصور، العدد (25).
7. خضير، وعبود، (2020م)، "الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت وتأثيرها في القيمة المدركة للزبون - بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (15)، العدد (52).
8. الخالدي، والزبيدي، (2018م)، "المرونة الاستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من (2007 - 2016م)"، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (27).
9. العابدي، علي، (2012م)، "الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين - دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (24)8، 147 - 167.
10. المعاضبي، معن وعد الله، ومحمد، أيمن جاسم، (2011م)، "اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الراقدين، العدد105، مجلد33، جامعة الموصل.
11. الهيتي، مؤمن أحمد، (2020م) ، صوت الزبون مدخل لتحقيق قيمة الزبون - بحث ميداني في مستشفى الرازي الأهلي"، مجلة الكويت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (50).

12. الياسري، أكرم، والخالدي، عواد، والحميري، بشار عباس، (2014م)، "أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق.

(ج) الرسائل والاطاريح:

13. الجبوري، حيدر جاسم عبيد، (2011م)، تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، بحث غير منشور.
14. بسمة الشيخ يحيى، (2010م)، "أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
15. بن زياد، خالد عبد الرحمن (2017م)، "أثر إدارة علاقات العملاء في تعظيم قيمة العميل وقيمة المنظمة - دراسة ميدانية لشركات الاتصالات النقالة في محافظة عدن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، عدن.
16. دارين، بوزيدي، (2005م)، "مساهمة لأعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
17. العزاني، محمد عبد العزيز، (2018)، "تكنولوجيا المعلومات في تعظيم قيمة الزبون - دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية العاملة في محافظة عدن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، عدن.
18. فلة العيهار، (2005م)، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alam & Perry(2002)"A customer Orient New Service Development Process "Journal of Service Marketing Vol 16 No .6pp.515-534.
2. Antonio, Amaral, &Madalena, Araujo (2009)" Project Portfolio Management Phases: A Technique for Strategy Alignment" World
3. Najmaei ,Arash, Zahra Sadeghinejad, "How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia", Ibima Business Review, 2009, Vol: 1, P P; 32- 54.
4. Awwad, Abdulkareem, Salameh (2009)"The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives: an Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies "Jordan journal of Business Administration, volume 5,no.3.
5. Beach, Roger & Muhlemann, Alan.P & H.R.David (2000) "Manufacturing Operations And Strategic Flexibility Survey And Cases" International Journal Of Operation &Production Management ,Vol.20no1.
6. Bowman &Ambrosini (2002)"Value Creation Versus Value Capture: Tow and A cone rent Definition of Value in Strategy" British Journal of ManagementVol.11No.1pp.1-15.
7. De Toni, A. D. and Torchia, "Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities", Omega S, 2005, Vol: 33, N:6, PP:516 -540.
8. Gibson, Donald. E &Doty, D. Harold (2005)" The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance" Journal of Management, Vol. 31 No. 4, August 1-19 .
9. Ginn, Gregory O. &Lee, Ruby P. (2006) " Community Orientation, Strategic Flexibility, and Financial Performance in Hospitals" , Journal Of Healthcare Management, University of Nevada,
10. Hayes, R.H. and Pisano, G.E. (1994), "Beyond World-Class: the New Manufacturing Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 72, PP: 77 86.

11. J. S. Oberoi, J. S. Khamba, R. Kiran," Impact of New Technology and Sourcing Practices in Managing Tactical and Strategic Manufacturing Flexibilities –An Empirical Study", Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 8, No. 3,2007 , pp 1-14.
12. Kak, Anjana ,(2004) „Strategic Management, Core Competence And Flexibility ,Journal Of Flexible Systems Management, Vol. 5, No. 4.
13. Kotler,Philip and Armstrong ,Gary, John Saunders &Veronica Won."Principles of Marketing,2th European ed.,Printice-Hall European, 1999.
14. Larso, Dwi& Doolen, Toni& Hacker, Marla (2008)" Development Of A Manufacturing Flexibility Hierarchy Through Factor And Cluster Analysis" Journal Of Manufacturing Technology Management, Vol. 20 No.
15. Li, Yuan; Su, Zhongfeng; Liu, Yi & Li, Mingfang, (2011), “Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles”, Chinese Management Studies, Vol. 5 No. 3: 256-271.
16. Lomash, S & Mishram, P, (2003), “Business Policy and Strategic Management ", New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd.
17. Mackinnon, William &Grant, Gerald &Cray, David (2008)" Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility " International Conference on System Sciences.
18. Michael Hulsmann, Joern Grapp, Ying Li, “Strategic adaptivity in global supply chains competitive advantage by autonomous cooperation”, International Journal of Production Economics, vol: 114, 2008,14–26.
19. Miltenburg, Peter (2003) " Effects Of Modular Sourcing On Manufacturing Flexibility In The Automotive Industry" University Rotterdam.
20. Radomska , Joanna (2015) Strategic Flexibility of Enterprises, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 1,pp19-23 .
21. Roig J. C.; Garcia J. S.; Tena M. A. and Monzonis J. L. (2006). "Customer perceived value in banking services. International Journal of Bank Marketing" Emerald Vol. 24 No. 5 PP: 266-283.
22. Sanchez, R. (1995). “Strategic Flexibility in Product Competition”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, PP:135-159.
23. Wei-Lun Chang and Yu-Xin Wu A Framework for CRM E-Services: From Customer Value Perspective. R. Sharman, T.S. Raghu, and H.R. Rao (Eds.): WEB 2009, LNBIP 52, 2010, pp. 235–242.
24. Yonggui, W. and Hing-po, Lo., (2004), “Customer-Focused Performance and its key Resource - Based Determinations: An Integrated Framework”, Customer Relationship, Vol.14, No.1/2: 34 – 59.
25. Yu, Feifei, (2012), “Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China”, African Journal of Business Management, Vol. 6, No.4: 1711-1720.
26. Zhang, Michael J.(2005)" Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation" journal Of Engineering and Technology Management, 22 pp 163–184.