NTU Journal for Administrative and Human Sciences (2024) 4 (3) : 195 - 222
DOI: https://doi.org/10.56286/ntujahs.v4i3

IRAQI Academic Scientific Journals

JAHS NTU

P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index

Implications of Employing Strategic Flexibility and Sustainable Resources in Strategic Transformation
An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers in Al-Hayat Pharmaceutical Production Company: Baghdad-Iraq

Waad Zaki Salih
Assistant teacher - business administration
College of Administration and Economics - University of Mosul

Article Informations

Received: 22-12- 2023
Accepted: 14-01-2024,
Published online: 25-08-2024

Corresponding author:
Name: Waad Zaki Salih
Affiliation : College of Administration and Economics - University of Mosul
Email: waad_alhadethy@uomosul.edu.iq

Key Words:
keyword1, strategic flexibility
keyword2, sustainable resource

A B S T R A C T

In the midst of developments, economic challenges, and conflicts faced by business organizations, these factors have led to the decline of some of them, which has forced them to adopt strategic transformation strategies with the aim of addressing and overcoming the damage, and to ensure survival and continuity. Hence, we believe that the research has a contribution to analyzing and managing cases of contraction within the framework of a global interaction (Sustainable resource and strategic flexibility) and their impact on the optimal contraction option in periods of organizational decline. We believe and look forward to this proposed model for the study, which includes 4 cells, helping managers in how to analyze and manage cases of contraction and adapt their strategies in periods of recession and decline. (50) questionnaire forms have been distributed. On individuals working in the researched organization, (47) of them were retrieved, and the statistical analysis program (SPSS V.26) was used. The research reached a set of conclusions, the most important of which were: the vital positive role of strategic flexibility and sustainable resources as an independent variable and strategic transformation as a dependent variable. Through correlations and significant effects between study variables. The researcher recommends that the organization's management, in order to overcome the stage of contraction and organizational decline, must restructure the organization, change planning systems, reduce costs, redeploy assets, restructure administrative operations and procedures, restructure debt, strong financial control, and re-adapt a product/market.

THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

انعكاسات توظيف المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة في التحَول الاستراتيجي
دراسة استطلاعية / لآراء عينة من العاملين في شركة الحياة لإنتاج الادوية / بغداد / العراق

وعد زكي صالح
مدرس مساعد ادارة الاعمال
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

المستخلص

في خضم التطورات والتحديات الاقتصادية والصراعات التي تواجهها منظمات الأعمال أدت هذه العوامل إلى تراجع بعضها، مما أوجب عليها تبني استراتيجيات التحول الاستراتيجي بهدف المعالجة وتجاوز الأضرار، ولضمان البقاء والاستمرار، من هنا نظن أن للبحث إسهام في تحليل وإدارة حالات الانكماش في إطار تفاعل عاملي (المورد المستدام والمرونة الاستراتيجية) وانعكاس تأثيرهما على خيار الانكماش الأمثل في فترات الانحدار المنظمي ، وإننا نعتقد ونتطلع أن يساعد هذا الأنموذج المقترح للدراسة الذي يضم 4 خلايا المدراء في كيفية تحليل وإدارة حالات الانكماش وتكييف استراتيجياتهم في فترات الكساد والانحدار، وقد تم توزيع (50) استمارة استبانة على الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة، وتم استرجاع (47) منها ،واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26) ، حيث توصل البحث الى حزمة من الاستنتاجات تمثلت أهمها: الدور الايجابي الحيوي للمرونة الاستراتيجية والمورد المستدامة بوصفهما متغيرا مستقلا والتحول الاستراتيجي كمتغير تابع من خلال علاقات الارتباط والاثر المعنوية بين متغيرات الدراسة. يوصي الباحث أنه على ادارة المنظمة لتجاوز مرحلة الانكماش والانحدار المنظمي عليها إعادة هيكلة المنظمة والتغيير في أنظمة التخطيط، وتخفيض الكلف وإعادة نشر الموجودات، أعادة هيكلة عمليات والاجراءات إدارية، وإعادة هيكلة الدين ورقابة ماليه قوية وإعادة تكييف منتج/ سوق

<u>الكلمات المفتاحية</u>: المرونة الاستراتيجية، المورد المستدام، التحول الاستراتيجي

المقدمة : تتسبب الأزمات والانهيارات الاقتصادية والصراعات بين منظمات الاعمال على الموارد تحديداً في انحدار بعضها، الأمر الذي يستدعي المعالجة والتسوية، اللتان ليست بتلك السهولة والسرعة، وتحتاج مطاولة من المنظمات التي قد تفشل فتنسحب، فيما تزدهر أخرى بفعل فهمها لكيفية استغلال مواردها واستدامتها، وفي إطار الأزمات وسعياً منها للبقاء تتجه المنظمات نحو اختيار استراتيجيات التحول الأمثل لتجاوز آثار الأزمة .
(Rumelt, 2009, 38)

إذ يعد الانكماش وسيلة للتعافي المستدام في المنظمات في فترات الركود ومن أجل وإعادتها إلى وضعها الطبيعي من حيث الربحية والنمو، فضلاً عن أن استراتيجية الانكماش تتطلب تفاعل كل من المورد المستدام والمرونة الاستراتيجية للتعافي من الآثار السلبية للأزمة لذا يُعد امتلاك بعض الموارد، الفريدة، النادرة، صعبة التقليد بوصفها موارد رئيسة .

(Barney,1991,99- 120)

من هنا عُدت المرونة الإستراتيجية والموارد المستدامة عاملين مهمين في اختيار الإستراتيجية الملائمة خلال فترات الانكماش (Sirmon & Hitt, 2003, 98). وفي إطار ما سبق، سيتناول البحث مجموعة من المحاور، خصص الأول لاستعراض منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، أما الثاني فقد خصص لطرح الإطار النظري المتعلق بالمرونة الاستراتيجية والمورد المستدام، التحول الاستراتيجي (استراتيجيات الانكماش) ، أما المحور الثالث فتناول الإطار الميداني، وجاء الرابع لطرح الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: المنهجية ومجتمع عينة البحث

أولاً: مشكلة البحث:

بموجب ما تواجهه منظمات الإعمال من كساد وما يترتب عليها من حالات فشل في أداء أعمالها، فقد جاءت الدراسة بمتغيراتها (استراتيجيات الانكماش، المرونة الإستراتيجية والموارد المستدامة) لتوظيفها في تجاوز ذلك الوضع الصعب والمتقلب، لهذا نعتقد أن هذه الدراسة ستسهم في ذلك، عبر طرح التساؤلات الآتية والإجابة عليها:

1. هل تعمل المنظمة المبحوثة في إطار مفاهيم المرونة الإستراتيجية والمورد المستدام؟
2. هل يتصور القائمين فيها بوضوح مفهوم إستراتيجية الانكماش ومتضمناتها؟
3. ما دور المرونة الإستراتيجية والمورد المستدام في تبني إحدى استراتيجيات الانكماش؟
4. ما إستراتيجية الانكماش (التحول الاستراتيجي) الأفضل التي تتبعها المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف البحث:

تتبنى الدراسة السعي لتحقيق الأهداف الآتية:

1. الوقوف على حقيقة دور المرونة الإستراتيجية والموارد المستدام في تبني استراتيجيات التحول في فترات الانكماش.
2. السعي لتعزيز الوعي العاملين باستراتيجيات الانكماش التي يمكن تنفيذها بناءً على تحديد وضع المنظمة.
3. التقييم الموضوعي لوضع المنظمة، فضلاً عن إمكانية الانتقال من إستراتيجية الانكماش إلى إحدى استراتيجيات النمو (التعافي).

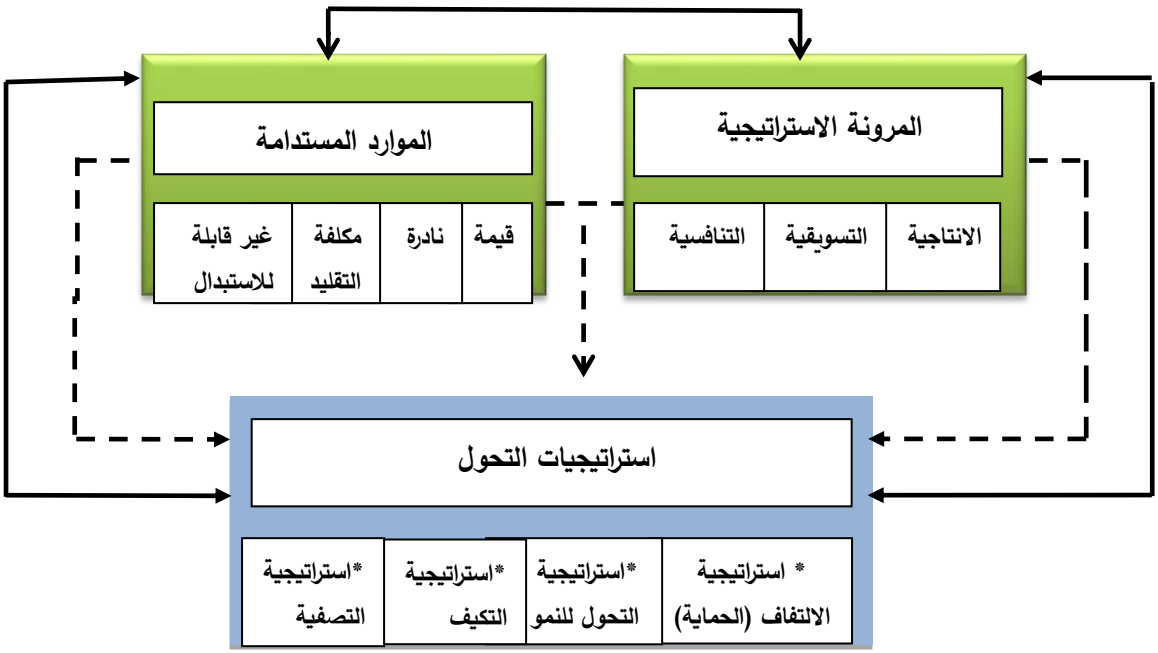
ثالثاً: أهمية البحث:

يظن الباحث أن أهمية دراسته تكمن في تحديد ومن ثمّ تنفيذ استراتيجيات الانكماش التي تُسهم في معالجة معاناة المنظمات المبحوثة في مواجهة حالات الانحدار، فضلاً عن دور المرونة الإستراتيجية واستدامة الموارد في ذلك، وأخيراً كيف يمكن للمنظمة التحول والانتقال من إستراتيجية الانكماش إلى إحدى استراتيجيات النمو.

رابعاً: فرضيات البحث:

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة .
2. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والتحول الاستراتيجي .
3. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الموارد المستدامة التحول الاستراتيجي .
4. لا توجد علاقة تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في التحول الاستراتيجي .
5. لا توجد علاقة تأثير معنوي للموارد المستدامة في التحول الاستراتيجي.
6. هناك علاقة تكاملية تأثيرية معنوية لمتغيرات المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة في التحول الاستراتيجي.
7. يتباين تطبيق التحول الاستراتيجي في الشركة المبحوثة:

خامسا : المخطط الفرضي للبحث : أن المخطط الفرضي في الشكل(1) يمثل العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة الثلاثة ، اذ يعد متغير المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة متغيرين مفسرين يؤثران التحول الاستراتيجي بوصفة متغيرا مستجيبا.



الشكل 1 مخطط البحث

- علاقات الارتباط ⟷

- **علاقات التأثير ►– – – –**

سادسا: مجتمع البحث :

يتمثل المجتمع البحث بشركة الحياة لإنتاج الادوية وهي احدى شركات الأدوية الاهلية العراقية تقع على طريق : بغداد – عويريج قرب مدخل بغداد (قوس بغداد)، اذ اسست الشركة عام 22-6-2004 ، وفقا لقانون مزاولة مهنة الصيدلة الكتاب المرقم 40 لسنة 1970 وتعليماته لإنتاج وبيع المستحضرات الصيدلانية في العراق بموجب كتابنا 24966في200/8/10 ، حصلت الشركة على شهادة ISO 9001:2015 وGMP : وبما يتوافق مع متطلبات منظمة الصحة العالمية ، أما الخطوط التصنيعية المجازة : السوائل الفموية والشراب والمعلقات(شبه صلبة) ، مراهم وكريمات ومسوحات موضعية ومراهم عين ، وتتضمن الشركة من الاقسام التالية :- الانتاج ، العيون ، ، التغليف ، المختبرات (كيمائية، بايولوجية) ، البحث والتطوير ، الـ QA ، الحسابات ، الادارة ، اللوجستيك ، القانونية ،العلاقات العامة. والرؤية الشركة المستقبلية استحداث خطوط أنتاجيةجديدة (القطرات ، معقمات ، وتحاميل) .

سابعاً : حدود البحث :

1. الحدود المكانية : شركة الحياة لإنتاج الادوية : بغداد_ العراق
2. الحدود الزمانية : امتدت من الفتر 2022/11/4ولغاية 2023/7/22لانجاز البحث.
3. الحدود البشرية : تمثّلت في شركة الحياة للإنتاج الادوية: بغداد_ العراق ، حيث تم توزيع 50استمارة على الافراد العاملين من اصلا 90عاملا، وتم استرجاع 47 منها صالحة للتحليل

ثامنا: أسلوب جمع البيانات:

لجأ الباحث في حصوله على البيانات لتغطية الاطار النظري على المراجع العربية والاجنبية المتوافرة، أما الاطار الميداني استند على الاستبانة، والمقابلة الميدانية كما مؤشرة في الجدول (1)مع المسؤولين في الشركة بوصفهم مصدرا جوهريا لجمع البيانات ، مع مراعاة أن يكون تصميم الاستمارة متطابق مع واقع الشركة المبحوثة، أذا تم توزيها على منتسبيها

جدول (1) الخاصة بالمقابلات الميدانية مع مسؤولين عن الشركة المبحوثة

الاسم	الوظيفة– المنصب	تاريخ المقابلة
مصطفى محمود	المدير المفوض	2022-2-27
علي محمود الهاشمي	م . المدير الاداري	2022-2-27
سهير عباس	د . ص .مدير الانتاج	2022-3-15
سعدية عبد الحسن	مسؤول قسم المختبرات	2022-3-20

المصدر: من تصميم الباحث

في حين تجسد المقياس الخاص بمتغيرات البحث، حيث تم تحديد (36) مؤشر لقياس الابعاد حيث اعتمدت الدراسة مؤشرات لقياس ابعاد المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة والتحول الاستراتيجي على عدة مصادر وهي كما موضحة في الجدول (2) واستخدم مقياس ليكرت 5 خصص وزن لإجابات المنتسبين عينة الدراسة درجات من(1-5)ووسط فرضي مقداره (3)

الجدول (2) المحاور الرئيسة المعتمدة في تصميم استبانة البحث

	المتغيرات	الابعاد الفرعية	مؤشرات القياس	المصادر
المتغيرات المستقلة	المرونة الاستراتيجية	الانتاجية	X1-X3	(الشيخ، 2010)(Reinartz&Schimd,2016) (Meng et al .,2020) (Nguyen & Adomako, 2021) (Abbott & Banerji,2003)
		السوقية	X4-X6	
		التنافسية	X7-X9	
	الموارد المستدامة	مورد قيم	X10-X12	(Barney, 1996) (Barney, 1996, 469) (Lim.et.al2013:) (Ndofor.et.al.2015) (Erden,et.al2012)
		مورد نادر	X13-X15	
		مكلف التقليد	X16-X18	
		غير قابل للاستبدال	19-X21	
المتغير المعتمد	استراتيجيات الانكماش (التحول الاستراتيجي)	استراتيجية الالتفاف(الحماية)	X22-X24	(Robbins &Pearce ,1992) ((Balgobin,2003) (Kazozcu,2011)
		استراتيجية التحول للنمو	X25-X28	
		استراتيجية التكيف	X29-X32	
		استراتيجية التصفية	X33-X36	

المصدر: من تصميم الباحث

تاسعا: الاساليب الاحصائية المعتمدة في التحليل

تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي لاختبار الفرضيات(SPSS V.26) ،استخدام معامل الارتباط المتعدد لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة ، والمتغيرالتابع كذلك الانحدار البسيط المتعدد المستخدم لقياس التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع

عاشرا: وصف الافراد المبحوثين

تماشيا مع توجهات البحث تم توزيع (50) استمارة استبانة على المنتسبين عينة البحث، البالغ عددهم (90) منتسبا في الشركة المبحوثة، واستحصل على (47) استمارة صالحة للتحليل أي نسبة (94%) ويوضح الجدول(3) خصائص المنتسبين المبحوثين .

الجدول(3) لخصائص المنتسبين المبحوثين

الجنس							
ذكر				انثى			
العدد 32	النسبة68%			العدد15	النسبة32%		
التحصـيل لعلمي							
إعدادية		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير	
العدد7	النسبة14.8%	العدد4	النسبة 8.5%	العدد33	النسبة70.4%	العدد3	النسبة6.3%
الفئة العمرية							
24–30سنة		31–40سنة		41–50سنة		51سنة وأكثر	
العدد6	النسبة12.7%	العدد10	21.3%	العدد23	النسبة49%	العدد8	النسبة17%
عدد سنوات الخدمة							
1–5سنة		6–10سنة		11– 15 سنة		16–سنة وأكثر	
العدد4	النسبة8.5%	العدد8	النسبة 17%	العدد10	النسبة21%	العدد25	النسبة53.3%

من خلال الاطلاع على الجدول (3) نلاحظ أن غالبية اعمار المنتسبين في شركة ادوية الحياة من الفئة العمرية (41–50) وبنسبة (49%) يتم الاعتماد عليهم لكونهم ناضجين ويمتلكون الخبرة لمثل هذا لقطاع الحيوي ، أما فيما يخص الجنس شكل الذكور النسبة الاكبر (68%) مقارنة بالإناث بنسبة (32%) وهذا قد يعود الى طبيعة النشاط وسياسة الشركة المبحوثة، بينما نجد التحصيل العلمي فأن أغلب المنتسبين هم من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (70%) مما يعطي مؤشرا على اعتماد الشركة على ذوي المؤهلات العلمية ، واخير أن(25) فردا من عينة البحث لديهم خدمة (16) سنة واكثر في مجال تصنيع الادوية وهم يشكلون نسبة (53%) وهي نسبة عالية مقارنة بالفئات الخاصة بسنوات الخدمة وتعكس هذه النتيجة امكانية اعتماد الشركة على هذه الفئة لامتلاكهم الخبرة العلمية والامكانية العملية المتراكمة في ممارسة انشطتها التصنيعية

المحور الثاني: الإطار النظري

أولا : مفهوم المرونة وأبعادها

1- مفهوم المرونة الاستراتيجية

تتعدد أنواع المرونة المنظمية لتشمل المرونة العملياتية، والمرونة التكتيكية، والمرونة الإستراتيجية، وسنركز على المرونة الإستراتيجية لكونها الأكثر أهمية من حيث خصائصها، وتغطيتها الميادين العملياتية والتكتيكة كافة، ولكونها منظور طويل الأجل للمرونة، التي تؤكد قدرة المنظمة في تحديد وتوليد وإدامة خيارات إستراتيجية مختلفة تستجيب المنظمة من خلالها للتغيرات البيئية وحالات عدم التأكد (Johnson ,et al 2003, 74-89)، ويعرف (Shimizu & Hitt, 2004, 46) هذه المرونة ليصف قدرة المنظمة على إدراك التغيرات البيئية الخارجية وتخصيص الموارد لاتخاذ الإجراءات الملائمة على نحوٍ سريع ومؤقت، فيما يؤكد (Hamel & Valikangass, 2004,355-358) على أنها تكمن بقدرة المنظمة لإعادة اختراع نماذج العمل ديناميكياً والإستراتيجيات عند تغيّر الظروف البيئية، بينما يشير (Abbott & Banerji, 2003, 42-56) بأنها مقدرة المنظمة على التكيّف والاستجابة لمؤشرات البيئة التي تمارس فيها المنظمات أنشطتها بأسلوب مناسب، وتعكس مقدرتها على إنتاج المنتجات وبيعها، في الوقت والمكان والسعر المناسب. ويعرفها (الشيخ، 2010، 30) في قدرة المنظمة على التكيّف والاستجابة في إطار ردة الفعل تجاه البيئة بأسلوب مناسب، لتظهر قدرتها على إنتاج منتجات مناسبة وبيعها في الوقت المناسب، والمكان المناسب، والسعر المناسب، فيما يؤكد(البغدادي والجبوري،2015، 24) على قدرة المنظمة في الانتقال بين خيارت الاستراتيجية لكي تتمكن من الاستجابة للتغيرات البيئة والحصول على المركز التنافسي عبر التوسع وتبني أو تطبيق التقانات الجديدة في إنتاج منتجات بأقل كلفة من المنافسين وأسرع منهم، وأخيراً يعرفها (حسين،2016، 7) المرونة التي، تتمتع بها المنظمة لتبرز من خلالها المهارات التي تمتلكها والانشطة التي تمارسها لتوظفها في ترشيدها لقراراتها الإستراتيجية، ومن ثمّ سينعكس ذلك في بقائها واستمرارها بالعمل، في ظل البيئية الخاصة بها والخارجية.

2- أبعاد المرونة الاستراتيجية

هناك العديد من ابعاد المرونة الاستراتيجية ،فمن خلال اطلاع الباحث على الادبيات وجد اغلبها ارتكزت على المرونة التنافسية ،الانتاجية والتسويقية ,وفقا لآراء كل من الباحثين(الشيخ، 2010) (Meng et al .,2020) (Reinartz&Schimd,2016)
(Nguyen & Adomako, 2021) (Abbott & Banerji,2003)

- **المرونـــة التنافســـية:**تكمـن فـي مقـدرة المنظمـة علـى مطاولـة لسـلوك المنافسـين الحـاليين والمحتملين

ومن ثمّ ترتيب مواردها المهمة بسهولة، وكذلك الاستجابة لمتطلبات الزبائن، وتنويع خياراتها الإستراتيجية المتوافرة لديها لتنافس على نحوٍ فعال، وتأكيد الاستجابة لحاجات الزبائن ، والتغيير التقاني (الشيخ، 2010،11) ، وقدرة المنظمة على استشعار وتشخيص التغيرات البيئية والتكيف معها ، وخفض تكاليف الانتاجية ، وتحديد اسعار تنافسية لمنتجاتها في ظل بيئة اعمال شديدة المنافسة (Nguyen &Adomako.2021,2010)

- **المرونـة الانتاجيـة:** وهـي قدرة المنظمـة علـى تغييرهـا لعملياتـها بطرائـق مـا، ومـدى سرعـة المنظـــمة فـي تحويـل عملياتهـا مـن منتجـات الخـط المتهالـك الـى منتجـات جديـدة، والتكيّـف بسرعـة للتغيرات البيئة التي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر، لهذا تقاس المرونة بعامل الزمني الذي تستغرقه هذه العملية ، فيتحقق هدف المرونة في منتجات جديدة مرنة ومتنوعة، ومزيج مرن وأخيراً كميات وأحجام مختلفة من المنتجات، ومرونة حجم أو مرونة مقدار يُعبر عن قدرة تغير حجم الإنتاج زيادة ونقصان وفق مستوى الطلب (اللامي،2008،24)، كما وتعرف بكونها قدرة المنظمة على تعديل قدرتها الانتاجية ، وتنفيذها لعمليات التقانية المبتكرة ، ومراقبة مراحل المحزون (Reinartz&Schimd,2016,1509)
- **المرونـة السـويقية:** مقدرة المنظمـة فـي إعـادة ترتيـب تقييم جهودها السوقيـة فـي مـدة زمنيـة قصيرة استجابتاً للمتغيرات البيئية (الشيخ،2010،11)، كما تكمن المرونة السوقية بكيفية دخول المنظمـة الاسواق الجديـدة عبـر تطـوير خططهـا واستراتيجياتها وقدرتها علـى تصـنيع منتجاتهـا وتعديلها وفق رغبات وحاجات الزبائن المتغيرة في الأسواق المختلفة.(Meng et al .,2020)

ثانيا: استدامة الموارد

يحاول المديرين ولسنوات توضيح العوامل والمؤثرات التي تؤثر على نجاح المنظمة في السوق، وفـي البحـث عـن أسـباب ذلـك، وجـدنا أن أدبيـات الإسـتراتيجية المعاصـرة تؤكـد وجـود

مدرستين رئيستين في تحديد الموقع افترضهما (Porter, 1980) في كتابة "الاستراتيجية التنافسية "النظرة المستندة على الموارد (RBV) المبنية على دراسة Penrose سنة 1959الأساسية الموسومة "نظرية نمو المنظمة ومدرسة تحديد الموقع تعتبر المنظمة مهتمة بتحقيق خليط من الاستراتيجيات للتكيف مع بيئتها، وعلية فان نجاح المنظمة يكون معتمدا على كل من جاذبية الصناعة التي تنافس فيها المنظمة والموقع أو الموقف النسبي للمنظمة في تلك الصناعة النظرة المستندة على الموارد التي بدئها Penrose وطورها (Barney) فميزة التنافسية للمنظمة تعتمد بالدرجة الرئيسية على حزمة الموارد الفريدة التي تمتلكها وكيف يمكن أن توسع هذه لتحقيق ميزة تنافسية، والافتراضات الرئيسية لهذا المنظور هي أن تكون موزعة على نحو غير متجانس بين المنظمات ولا يمكن نقلها وتحويلها بدون تكاليف.

وتعرف الموارد بأنها الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي ترتبط على نحوٍ شبة دائم بالمنظمة، والموارد الملموسة هي رأس المال المالي، رأس المال المادي، رأس المال البشري، رأس المال المنظمي والموارد غير الملموسة هي القائمة على أساس المعرفة التي تضم الروتنيات المنظمية، وقدرات المستخدمين الأفراد ويمكن أن تكون أقوى من الموجودات الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية (Barney,1996,469) ، ويؤكد(Mill & Shamsie,1996,519) أن الموارد غير الملموسة هي براءات الاختراع، وحقوق الطبع، والمستخدمين الفنيين، والمكانة وتسهيلات البحث وعند تناول خصائص المورد،فمن الضروري أيضاً النظر إلى قدرات المنظمة والتي تختلف عن الموارد؛ وذلك يعني أن القدرات تحدد الطريقة التي فيها يعاد تشكيل الموارد وإعادة نشرها لإضافة قيمة للمنظمة، وتشكيل القدرة الدينامية عنصر أساس للنظرة المستندة على الموارد، بقدرتها على توليد مجاميع جديدة من الموارد في البيئات المضطربة؛ لذلك فبإمكان المنظمة أن تكون مرنة عبر قدرتها الدينامية، وتكييف مواردها وفق الأوضاع المتغيرة، فيما يؤكد(Barney, 1996, 469) إن الموارد المستدامة الرئيسة تحقق ميزة للمنظمة، بدلاً من الموارد الاعتيادية التي لا تحظى بأهمية إستراتيجية، ولتحقيق الميزة التنافسية فلا بد من أن تكون موارد المنظمة ثمينة ونادرة، فضلاً عن أنه ولكي تكون هذه الميزة مستدامة، فموارد المنظمة يجب أن تكون غير قابلة للمحاكاة على نحو تام ومن الصعب تكرارها بسبب الغموض العرضي، والتعقيد الاجتماعي، أو ظروف تاريخية محددة، وغير مستدامة وبالتالي فإن القيمة، والندرة، وعدم إمكانية التقليد، وعدم الاستدامة تشير إلى استدامة موارد المنظمة ، ومن ناحية أخرى

يشير(Grant,1991,52) إلى معايير المعمارية، والشفافية، وإمكانية التحويل، وإمكانية التكرار للحصول على ميزة تنافسية مستدامة ،لذلك فأن وجود الموارد الرئيسية المستدامة للمنظمة تحقق مزايا في حالات الانكماش وتكون ذات تأثير في تشكيل الخيار الإستراتيجي خلال التعافي من الأزمة.

وجهة النظر القائمة على الموارد : تكتسب المنظمات مزايا تنافسية إذا كانت تمتلك موارد ذات قيمة ونادرة ، غير قابل للتقليد وغير قابل للاستبدال (VRIN) .(Barney 1991: 106)

يعتبر المورد ذا قيمة : إذا كان يساهم في كفاءة المنظمات وفعاليتها(Barney ,1991: 106) ،وهذا يعني أن المورد يجب أن يساهم في قدرة المنظمة على تلبية مطالب وتوقعات أصحاب المصلحة الذين يحتاجون الية(Pfeffer & Salancik ,2003, 32)وبالتالي ، يُنظر إلى الموارد الملموسة وغير الملموسة قيمة أذا تساعد في تلبية التي احتياجات المنظمة للبقاء على المدى الطويل (مثل رأس المال)(Betterton & Chaston 2005: 282). **يعد المورد نادرًا** :إذا كان يمكّن المنظمة من إنجاز إستراتيجية لم ينجزها المنافسون (Barney ,1991:106). ، ومن ثم ، يجب أن تمكّن السلع المدخلات المنظمة من تلبية توقعات أصحاب المصلحة بشكل أفضل من الآخرين ، الذين يحتاجون إلى نفس الموارد كمكافأة (مثل المنافسة على رأس المال). **يكون المورد قابلاً للتقليد بشكل غير كامل** :إذا لم تتمكن المنظمات الأخرى من نسخه ببساطة(Barney ,1991:107). أن امتلاك مورد يستطيع المنافسون نسخه بسهولة يولد قيمة مؤقتة فقط."(Collis & Montgomery ,2009: 28–38) السبب هو أن المورد الذي يساعد على تلبية مطالب أصحاب المصلحة ، ولكن يمكن تقليدها عند المنظمات الأخرى لتلبية مطالب أصحاب المصلحة أنفسهم ، لن يساهم على المدى الطويل في الحصول على الموارد الحيوية حصريًا كمكافآت من أصحاب المصلحة هؤلاء. **أخيرًا ، يكون المورد غير قابل للاستبدال** إذا لم تكن هناك موارد متاحة أو موجودة في أي منظمة "منافسة" مكافئة استراتيجيًا (Barney 1991: 111)، أو حتى أعلى(متفوقه) .(Collis & Montgomery ,2009: 33. ومن ثم ، يجب أن يكون المورد فريدًا بمعنى أن المنظمات الأخرى لا تملك إمكانية الحصول على الموارد التي من شأنها أن تمكن من تحقيق توقعات أصحاب المصلحة أنفسهم للحصول على الموارد الحيوية اللازمة للبقاء على المدى الطويل.

فـالموارد هـي أي شـيء لـه قيمـة لمنظمـة مـا بمعنـى أنـه يسـاهم فـي تحقيـق أهـداف المنظمـة (Sanchez & Heene,2004,82) يمكن أن تكون **الموارد** ملموسة (مثل الآلات أو المباني) وغير ملموسة (مثل السمعة أو الملكية الفكرية)(Sanchez , 1997:7). ويشير (Dierickx & Cool ,1989) إلى أن إحدى السمات الأساسية لأي مورد هي تراكم مخزونه: الأصول التي هي في شكل VRIN عادةً ليست مخزونًا ثابتًا ولكن تم تطويرها بمرور الوقت. "على سبيل المثال ، يمكن بناء سمعة الجودة (بدلاً من شرائها) باتباع مجموعة متسقة من سياسات الإنتاج ومراقبة الجودة وما إلى ذلك على مدار فترة زمنية معينة. فهي تلعب دورًا أساسيًا في تطوير القدرات الديناميكية، ولكي تتمتع الموارد بطابع استراتيجي مستدام مهم لابد من توافر اربع معايير للفوز الميزة التنافسية المستدامة (Michael Hitt, et al ,2017:88-94 كما موضحة في جدول (4).

جدول (4) معايير الموارد والقدرات للفوز بالميزة التنافسية المستدامة

موارد وقدرات قيمة	• قدرة المنظمة على التوظيف الفعال للموارد للقدرات باستغلال الفرص أو تحييد التهديدات في بيئتها الخارجية. "ويمكن للمنظمة خلق قيمة للزبائن" من خلال أنشاء سوق يمكن للمنظمة من خلاله تقديم سلعة أو خدماتها للزبائن بأسعار منخفضة، ولكن ليس على حساب جودة المنتج (Lim.et.al2013:42-61) (Kaul&wu.2016;1220-1239)
موارد وقدرات نادرة	• قدرات يمتلكها عدد قليل من المنافسين ، وتنتج الميزة التنافسية فقط عندما تقوم المنظمة بتطوير واستغلال القدرات القيمة لتصبح كفاءات جوهرية والتي تختلف عن تلك التي يتم مشاركتها مع المتنافسين. مثلا طورت المنظمات قدرات قيمة وظفتها في الممارسات الخضراء. (Gu & Lu, 2011:263-284) (Ndofor.et.al.2015:42-61)
موارد وقدرات مكلفة التقليد	قدرات لا تستطيع المنظمات الاخرى تطويرها بسهولة للأسباب التالية-وفقا لآراء (Barney1991:99-120) (Alnuaimi & George,2016:1263 -1272) (Herrera,215:1468-1472) (Lazzarini, 2015:97-112) (Wilderom,et.al2012: 835-844) • تاريخية: ثقافة تنظيمية فريدة وقيمة أو اسم علامة تجارية، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التي يتشاركها أعضاء المنظمة، وتكون مصدرًا للميزة التنافسية متى ؟ عندما يكون الموظفون متماسكين بإحكام من خلال إيمانهم بها والقادة الذين ساعدوا في إنشائه (مثال: ثقافة في ماكدونالدز ، فهي كفاءة جوهرية وميزة تنافسية لها) •غامضة: أسباب الكفاءة واستخداماتها غير واضحة(الغموض العرضي) ،أي عدم قدرة المنافسون أن يفهموا بوضوح كيف تستخدم المنظمة قدراتها التي تعد كفاءات جوهرية كأساس للميزة التنافسية. • التعقيد الاجتماعي: العلاقات الشخصية والثقة والصداقة بين المديرين والموظفين ، وسمعة المنظمة مع الموردين والزبائن هي أمثلة على الموارد والقدرات المعقدة اجتماعيًا حيث تحرص شركة Southwest Airlines على توظيف الأشخاص الذين يتناسبون مع ثقافتها، تضيف هذه العلاقة المعقدة بين الثقافة ورأس المال البشري قيمة بطرق لا تستطيع شركات الطيران الأخرى القيام بها
موارد وقدرات غير قابلة للاستبدال	• لا يوجد مكافئ استراتيجي: تزداد القيمة الأستراتيجية لموارد المنظمة وقدراتها عندما يصعب استبدالها ، فكلما كانت القدرات غير ملموسة ،غير مرئية ، زادت احتمالية صعوبة العثور على بدائل لها ، والقدرات التي يصعب استبدالها هي(المعرفة الخاصة بالمنظمة ، علاقات العمل القائمة غلى الثقة بين الرئيس والمرؤوسين) (Erden,et.al2012: 2777-2781)(Beleska-Spasova& Glaister, 2013:32-41)

المصدر : من تصميم الباحث وفقا للمصادر الجدول

ثالثا: المرونة الاستراتيجية والنظرة المستندة على الموارد

اعتماداً على المرونة الإستراتيجية والنظرة المستندة على الموارد (RBV) للمنظمة، يقترح (Sanchez ,1995,135-159) أن المرونة تكون مقيدة ليس بواسطة الموارد فقط، بل أيضا بالطرق التي تستخدم فيها المنظمة الموارد، ويضيف (Sanchez, 1997, 74-94) تصنيفاً آخر للمرونة الإستراتيجية مثل مرونة مورد ومرونة تنسيق، ويقترح أن المرونة تتطلب أن يكون لدى المنظمة إمكانية وصول إلى الموارد المرنة وتكون قادرة على تنفيذ الخيارات الإستراتيجية.

بينما يرى (Hill *et al*., 1998, 22-42) إن المنظمة عبارة عن مجموعة من الموارد الإنتاجية، الكفاءات الجوهرية الديناميكية وهذه الموارد الفريدة للمنظمة يجب أن تكون مكملة بالمرونة الإستراتيجية، وبالتالي ففي البيئات المضطربة، تكون المنظمات بحاجة إلى تطوير مجموعة فريدة من الموارد لبناء ميزة تنافسية، وهذه المجموعة الفريدة من الموارد تتمثل في المهارات والقدرات والتي تعرف بالكفاءات الجوهرية وان التغيرات لحاصلة في البيئة لا يمكن أن تبقي هذه الكفاءات الجوهرية ثابتة ، بل تكون متطورة باستمرار، أنه في البيئات التنافسية عالية وبالتالي تصبح الكفاءات الجوهرية صلابة جوهرية، ومن ناحية أخرى أن القدرة على رفع وإعادة اختراع هذه الكفاءات الجوهرية بشكل ديناميكي يحقق مرونة إستراتيجية، ولأن المرونة الإستراتيجية توكد على التوظيف المرن للموارد، واعادة التشكيل للعمليات، فإنها تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في أسواق مضطربة وبهذا المعنى يمكن للمرونة الإستراتيجية أن تساعد، المنظمة على، تحقيق كامل إمكانية الموارد الرئيسة عندما تستخدم مجتمعة (Eisenhardt & Martin, 2000, 1105) (Zhou *et al*., 2008, 2000).

رابعا: المرونة الاستراتيجية لنجاح الانكماش

للمرونة الإستراتيجية العديد من المزايا بالنسبة للمنظمات ولاسيما في نجاح التعافي أثناء حالات الانكماش، فالمنظمات التي لديها المرونة للاستجابة للنماذج التنافسية الجديدة لها الميزة أن تعيد نشر مواردها البالغة الأهمية بسهولة، وتستخدم أنواع الخيارات الإستراتيجية المتيسرة لها وتطوير أسواق جديدة فمن دون المرونة فالموارد الرئيسية والقدرات الأساسية تكون عرضة لخطر التحول إلى حواجز أساسية والمرونة الإستراتيجية تحقق أداء عالي جداً وعدم أمكانية التقليد للكفاءات الجوهرية(Gilbert, 2005, 749) ، في حين يؤكد (Grewal & Tansuhay,

(70 ,2001 أنه من خلال المرونة الإستراتيجية يكون للقدرة على الاستجابة بسرعة للظروف التنافسية المتغيرة له تأثير إيجابي على الأداء بعد الأزمة، فضلاً عن ذلك فقد أشار (Balgobion, 2003, 7)إلى قدرة المرونة بوصفه عنصر رئيس لحالات الانكماش الناجحة ،للتعافي لمنظمي، وأهمية أن تكون المنظمة مرنة إستراتيجياً، ووجد أن المنظمات، الناجحة كانت ذات مقدرة، على تغير اصطفاف مواردها لملائمة احتياجاتها وكانت قادرة على دمج موارد متوازنة وبالتالي فالمرونة الإستراتيجية تؤدي دوراً مهماً إلى جانب الموارد المستدامة في البقاء والنمو خلال الأزمة.

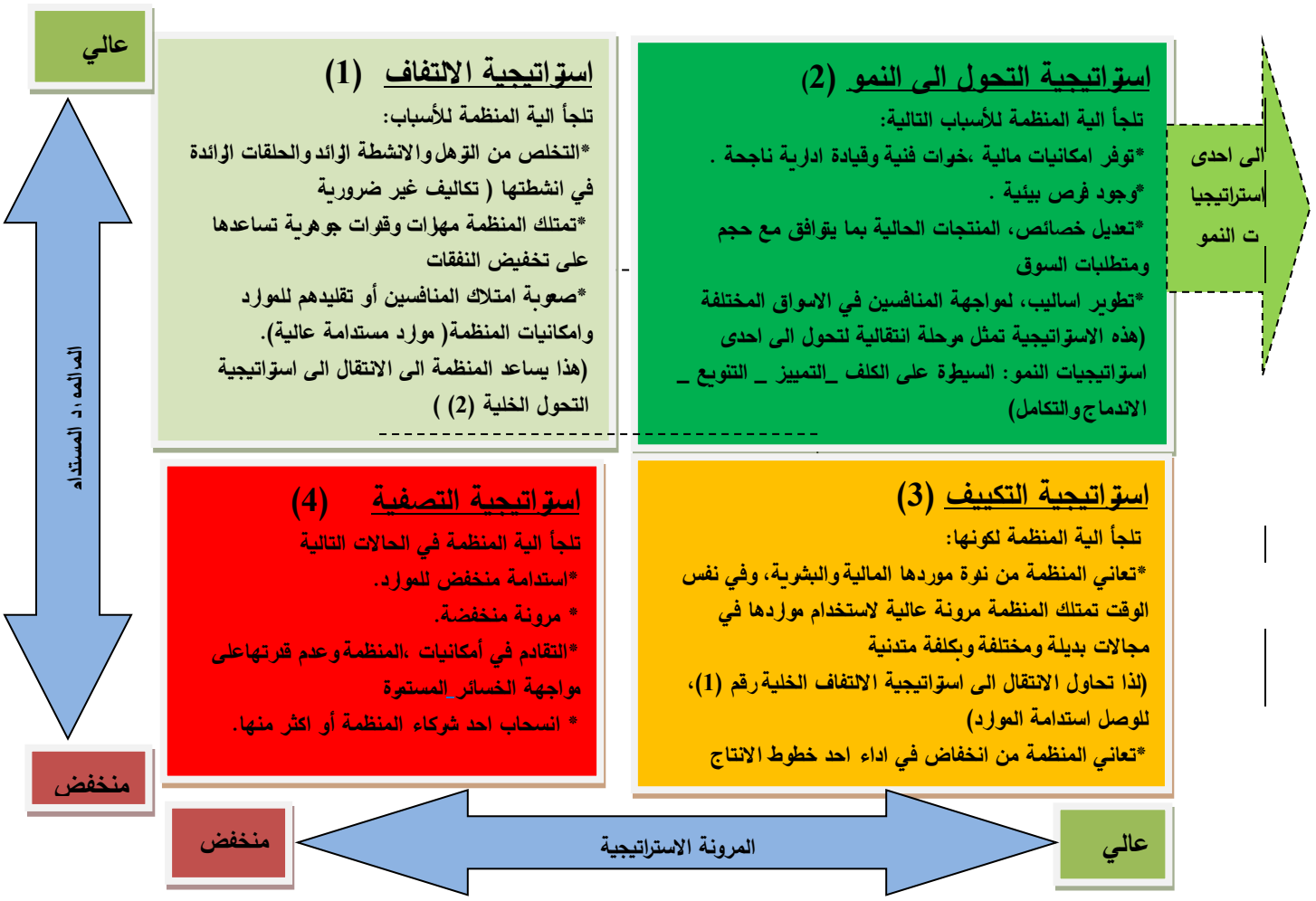
خامسا: النظرة المستندة على الموارد وحالات الانكماش

تناولت دراسة Balgobion أربعة حالات ناجحة لرؤية كيف رفعت المنظمات المنكمشة موردها في محاولاتها للتعافي، وقد وجد أنه في حالات الأنكماش الناجحة كانت في تبني استراتيجيات النحول الاستراتيجي، وأن المنظمات الناجحة خفضت قاعدة مواردها في الميادين التي لم تُعد فيها النشاطات "جوهرية" وغيرت توحيد مواردها لتلائم إحتياجاتها، وأظهرت النتائج أن كل المنظمات المنكمشة حاولت التعلّم من تجاربها وفهم الموارد التي أفتقرت لها أو احتاجتها لتحسين أداءها (Balgobion, 2003, 11)

بينما يقترح Pretorius أنموذجاً للإستراتيجيات التي يمكن تطبيقها في كل حالة انكماش، وفي مصفوفته للانكماش، ربط وجود الموارد الذي هو في جوهر حالة الانكماش غلى ندرة أو وفرة الموارد الحيوية التي تكون مطلوبة، وعلى بعد العرضية أو السببية، يذكر أن سبب التدهور والفشل يصنف باستمرار على أنه إستراتيجي أو محتمل، وكل حالة انكماش تشكلت في النموذج من تفاعل هذين المتغيرين يتطلب إستراتيجية مختلفة، واعتماد على أما وفرة الموارد إزاء السخاء وعلى أساس السببية الإستراتيجية إزاء السببية العمليات (Gastrogiovanni, 2000, 542)، ويؤكد (Pretorius, 2008, 19–28) أن النمو، الكفاءة، إعادة تحديد الموقع أو الإستراتيجيات ملاذ أخير لكل خلية، على الرغم من أن وجود الموارد الرئيسة المستدامة للمنظمة من شأنها أن تشكل متغير بالغ الأهمية في اختيار الإستراتيجية ونجاح الانكماش، إلاّ أن انطباق هذه الموارد لا يكون مضموناً، ولإيجاد قيمة اقتصادية عالية جداً فلا بد من تعزيز امتلاك الموارد المجردة بواسطة استغلالها بالاستخدام الفاعل والابتكاري لهذه الموارد تجاه أهداف محددة على نحوٍ واضح، وكما لخصتها دراسة (Slack, 2005, 1208) كانت المرونة قد جاءت لاحتلال الموقع المركزي في كيفية تطوير العمليات إستراتيجياً لتؤدي دوراً فاعلاً في تحقيق الميزة التنافسية.

سادسا: مصفوفة التحول الاستراتيجي في الفترة الانكماشية

تتبنى المنظمات العديد من الاستراتيجيات للبقاء والتعافي من أوضاع الكساد والانحدار المنظمي، واستناداً على الأدبيات تم اقتراح مصفوفة كما في الشكل (2) تأخذ بنظر الاعتبار الموارد المستدامة والمرونة الاستراتيجية للمنظمة، إذ إن كل حالة انحدار أو كساد منظمي تتطلب استراتيجية تحول مختلفة، ،ولا توجد استراتيجية واحدة أفضل، فعلى الرغم من أن كل استراتيجية تكون منفصلة أحدهما عن الأخرى إلاّ أن نجاح المنظمة يكون مرتبط بالمزاوجة بين استراتيجيات الانكماش، وهي تمثل مرحلة انتقالية للتعافي للاستمرار والبقاء في السوق.



شكل (2) مصفوفة التحول الاستراتيجي في فترة الانكماش

المصدر: من إعداد وتصميم الباحث بمراجعة أدبيات الموضوع بالاستناد إلى الأفكار الواردة لدى:

- Robbins D. K., Pearce J. A., 1992, Turnaround: Retrenchment and Recovery Strategic Management Journal, 13 (4): 287–309
- Kazozcu, S. B. (2011). Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 444-459.
- O'Neill, H. M (1986). Turnaround and recovery: What strategy do you need?. Long Range Planning, 19(1) 80-88.

سابعا: التحول الاستراتيجي لتنفيذ استراتيجيات الانكماش

طرح مجموعة من الباحثين أفكار ونماذج لكيفية التحول الاستراتيجي لتنفيذ استراتيجيات الانكماش فمثلا يهدف أنموذج دراسة (Robbins&Pearce,1992,291) إلى تحقيق الاستقرار ، وخفض النفقات كخطوة أولى في هذه العملية التي تُعد المطلب الأساس لانكماش العمل وتركز على خفض النفقات وعلى الكفاءات لتقديم تدفق نقدي موجب، وأن خفض الموجودات والنفقات يقود إلى تحسينات وبخصوص الخيار الاستراتيجي، أنه عند زيادة التدهور المنظمي، يجب أن تتقدم إستراتيجيات خفض النفقات على استراتيجيات تجريد الموجودات، فيما أشارت دراسة (Bibeault, 1998, 401) و(Robbins & Pearce, 1992, 287-309) هناك حاجة إلى قرار من قبل إدارة المنظمة عن أي من تلك الإستراتيجيات يمكن اعتمادها بناءً على إمكانيات المنظمة والبيئة المحيطة بها، وعند تلك المرحلة، يجب إن تختار المنظمة أما أن تستمر في إتباع تخفيض النفقات بوصفها إستراتيجية رئيسة، فبذلك تصبح كامل العملية انكماش تشغيل أو كفاءة أو تتبنى إحدى استراتيجيات الانكماش مع إحدى استراتيجيات النمو وبالتالي ،تصف العملية على أنها انكماش إستراتيجي أو ريادي، فيما توضح دراسة (Hofer, 1980, 19-31) بين حالات الانكماش العملياتية (توليد الإيرادات، خفض الكلفة، وتجريد الموجودات) وحالات الانكماش الإستراتيجية (تغيّر الموقف) على أنها الإستراتيجيتين الواسعة وحدد البحث الذي أجراه (Hambirck & Schecter, 1983, 231-248) ثلاثة تراكيب إستراتيجية (سميت أشكال) وارتبطت بحالات الانكماش الناجحة وهي (جراحة الموجودات/ كلفة، وتشذيب منتج/سوق انتقائي، واستخدام متزايد للقدرة وإنتاجية المستخدم) وأربعة أشكال مرتبطة بحالات الانكماش الفاشلة (مبادرات ريادية مهمة، ونفقات نقدية منخفضة جداً، وزيادة مهمة في المنتجات الجديدة، وإجراءات غير متميزة) وراجع (Hoffman, 1989, 46-66) سبعة عشر دراسة إستراتيجيات تقشف المنظمة، ولاحظ أن الإستراتيجيات اشتملت على واحد أو كل العناصر الآتية إعادة (هيكلة القيادة والمنظمة/ثقافة، وتخفيض الكلف وإعادة نشر الموجودات، وإستراتيجيه الالتفاف، منتج/ سوق انتقائية، وإعادة تحديد موقف)، والاستراتيجيات التي بحث فيها (Sudarsanam & Lai, 2001, 183-200)هي إعادة هيكلة عمليات، مبيعات موجودات، نفقات رأس مال وإعادة هيكله إدارية، وخفض صافي إرباح الأسهم، وإصدار الاستحقاق وإعادة هيكلة الدين، وتذكر دراسة (Pearce & Robbins, 1993, 33) رقابة ماليه قوية وإعادة تكييف منتج/ سوق وتسويق محسن إلى قائمة الإستراتيجيات المرتبطة بحالات الانكماش الناجحة، ويقترح

(Pretorious, 2008, 19-28) مصفوفة إستراتيجيات استجابة لحالات الانكماش المختلفة بالاعتماد على توفر الموارد وإعادة هيكلية المنظمة ونشاطات وممارسات تجديد الإدارة ذات أهمية في مرحلة الانكماش، وتذكر دراسة (Grinyer *et al*., 1989, 141) أن الطرائق التي ينظم بها الأفراد والأنظمة في المنظمات المضطربة يكون لها تأثير على الفاعلية وفي حالات الانكماش الفاشل يكون هناك اهتمام أقل لنشاطات أعادة الهيكلة وبحث (O'Nell, 1986, 80-88) في العلاقة بين العوامل المحيطة بالمنظمة على فاعليه ،إستراتيجيات الانكماش الأربعة: الإدارة، والتخفيض، والتحول، وإعادة الهيكلة، وتنبأ نموذجه بعلاقة سلبية بين إستراتيجيات النمو ونجاح الانكماش، إذ كلما كانت هناك ضغوط تنافسية قوية كانت المنظمات في مواقف ضعيفة في السوق ووجد النجاح في إستراتيجيات الخفض وإعادة الهيكلة، وبالنسبة للمنظمات التي تتنافس في صناعات ناضجة كانت إستراتيجيات الكفاءة والنمو هي المفضلة للانكماش الناجح، وبالتالي تكون الهياكل والتراكيب الجديدة هي البديل لإنجاز رؤى جديدة ورسالة للمنظمة ولتنفيذ خطط الانكماش بفاعلية، وهذه الاستجابة تشمل تحديد جديد لنشاطات المنظمة الأساسية، وإستراتيجية إعادة الهيكلة والتغيير في أنظمة التخطيط، ومدى اللامركزية وأساليب موارد البشرية أو استبدال المدراء التنفيذيين الرئيسين، أو كامل فريق الإدارة الأقدم, ويؤكد (Hofer, 1980, 19-31) تدهور الأداء في منظمات الأعمال غالباً ما يحفز على أيجاد مشاريع جديدة ولأبد من ملاحظة أن حالة الانكماش هي فترة غير طبيعية والتي هي حالة فريدة للمنظمة، وبالتالي فهي تتطلب طرقاً وإستراتيجيات مختلفة ومعدلة مقارنة بالحالات الطبيعية، فضلاً عن أن النجاح في مبادرات النمو معينة يكون مرتبطاً بالكثير من العوامل المحيطة بالمنظمة، التي بالإمكان تخليصها تحت ثلاثة عناوين واسعة: الصناعة وعوامل البيئية، وحالات الطوارئ المنظمية، وحالات مرتبطة بطبيعة التدهور، فعلى سبيل المثال شدة الأزمات بوصفها عامل منظمي يحدد ملائمة إجراءات معافاة معينة ويكون حجم المنظمة وحالة التطور والإهمال المنظمي والحذر الإداري يكون من بين حالات الطوارئ المنظمية ذات الأهمية، في حينن ان الإهمال المنظمية يزود المنظمات بفراغ لتبني إطار زمني أطول والإهمال المحدد يدفع المنظمات إلى استخدام إستراتيجيات انكماش التي تركز على توسيع الإيرادات قصيرة الأجل وخفض الكلفة، بينما المنظمات التي لديها إهمال كافي تؤكد أيضاً على الطرائق الإستراتيجية التي تشتمل على ميزة تنافسية ذات أجل طويل ودرجة البيروقراطية تؤدي إلى فشل إستراتيجية الانكماش لأن الهرم

يعمل بوصفه خاصية مانعة، وبالتالي لتشكيل توصيات مفيدة لحالات الانكماش فمن المهم الاهتمام بالاختلافات في حالات الانكماش بالاعتماد على عوامل داخلية وخارجية مختلفة.

وبعد هذا التوضيح عن إستراتيجيات الانكماش تناولها بشيء من التفصيل من حيث مفهومها وأنواعها، إذ أكد (هلالي) أن إستراتيجيات الانكماش تعني تخفيض حجم العمليات أوالخدمات المزودة من قبل المنظمة عن معدلاتها السابقة (هلالي وآخرون، 2003، 100)، وتعتمد المنظمات هذه الإستراتيجيات عندما يكون أداء وحدة الأعمال متدنياً، لذا لا بد من إتباعها كي تتلاءم مع واقع ادائها المتدني، الذي إذا ما أستمر يعرضها الى المخاطر، وتستخدم إستراتيجيات الأنكماش عندما ترى المنظمة أنخفاض معدل تحقيق الأهداف ،ضرورة تقليل خطوط أنتاجها أو خدماتها وتقليص أسواقها أو وظائفها ،التركيزفي قراراتهاالاستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي (الدوري، 2005، 228) وتتضمن استراتيجيات الانكماش أشكال متعددة أهمها ما يأتي (بني حمدان وإدريس ، 2007، 23) (الدوري، 2005، 228):

- **إستراتيجية التكييف:** تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجية نظرة لكونها تعاني من انخفاض في المورد المستدام موارد منخفضة مع تمتعها بمرونة عالية ، تمكنها من تقليص النفقات يتم من خلال التوجه في اعادة توزيع مواردها الانية من اجل خلق كفاءة في المدخلات وزيادة القدرات في استغلال واستخدام مواردها
- **استراتيجية التحول الى النمو:** قيام المنظمه بتغير أنشطة أعمالها والتحول إلى مجالات جديدة للعمل وهذه التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاض المنظمة ببعض أنشطتها القديمة ، ولكن مع التركيز ربما يكون قويا على الأنشطة الاعمال الجديدة تلجأ المنظمة الى هذه الاستراتيجية لتحقيق التوازن بين التهديدات البيئية والفرص المتاحة بوصفه عامل جذب للولوج في أعمال جديدة، عندما تكون الأرباح المتحققة في المنظمة أقل من الأرباح المتوقعة، وكذلك توفر التمويل المطلوب وإمكانات تنظيمية ومادية وخبرات فنية وقيادة إدارية تجعل المنظمة قادرة على التحوّل إلى أنشطة أعمال جديدة، لذا على المنظمة التركيز على استغلال مواردها وقدراتها لزيادة كفاءة التشغلية، مع امكانية تطوير قدراتها الديناميكية لاستغلال فرص جديدة لتوليد الإيرادات

- **إستراتيجية الالتفاف (الحماية):** تقوم المنظمة بالتراجع وتقليص أعمالها لمواجهة التهديدات القادمة من بيئها اذ تعيد تشكيل اعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفاعلة من أجل زيادة فاعلية الإنتاج ككل مع احتفاظ المنظمة بحجم المبيعات والأرباح نفسه مع تقليل تكاليف حجم الاستثمار، فتخفيض المنظمة التكاليف التي تشمل كل المصروفات التي تنفق على الأعمال غير الضرورية ليساعدها بمراجعة جميع أعمالها وتحديد المجالات التي يمكن التركيز عليها وتحسين الأداء فيها في الامد الطويل، ولجوءالمنظمة إلى هذه الاستراتيجية بسبب تغير الظروف الاقتصادية التي تؤدي إلى تخفيض الطلب على منتجاتها. لذا على المنظمة التركيز على حماية الموارد التي تشكل الكفاءات الجوهرية لها(Balgobin,2003) ، تعزيز نقاط القوة بدعم الموارد التي تحققها لها الميزة التنافسية ، ومعالجة نقاط الضعف (Francis& Desai,2005,1208-1219)
- **إستراتيجية التصفية:** تمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير للمنظمة عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش، يعني فشل المنظمة في جميع أنشطتها ، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الافلاس النهائي

المحور الثالث : الاطار الميداني للدراسة

أولا: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة والتحقق من الفرضيات

يوظف معامل الارتباط للتعرف على قوة ،اتجاه وطبيعة العلاقة بين اي متغيرين ، حيث يستدل على اتجاه العلاقة، كونها (طردية ام عكسية) عبر اشارة قيمة، معامل الارتباط ، اماقوة العلاقة فنستدل عليها عبر قرب قيمة معامل الارتباط من القيمة (1±) حيث متى اقتربت هذه القيمة من واحد الصحيح فهذا دليل لقوة العلاقة بين هذين المتغيرين ، وبالنسبة لمعنوية العلاقة بين اي متغيرين يكون من خلال ملاحظة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة معامل الارتباط وتشير، الدراسات في حالة كون هذه القيمة اصغر من (0.05) فهذا دليلا لمعنوية العلاقة الحاصلة بين المتغيرين.

حيث تشير نتائج الجدول(5) الى كل مما يلي :

- هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة ، بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي كانت مساوية الى (0.654)، فهذه العلاقة معنوية اعتماداعلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية الى (0.004) وهي اصغر من

(0.05)، وهذا يؤدي الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بان هناك علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة وهذه العلاقة طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (α<0.05).

- ثبوت علاقة ارتباط طردية،معنوية بين المرونة الاستراتيجية والتحول الاستراتيجي ، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط المساوية الى (0.488)، وبالتالي العلاقة معنوية وفقا للقيمة الاحتمالية (P-value) والتي كانت مساوية الى (0.012) وهي اصغر من (0.05)، وهذا يدفعنا الى رفض ، فرضية العدم والقبول بالفرضية البديلة ، المتمثلة بوجود علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية والتحول الاستراتيجي وهذه العلاقة طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (α<0.05).
- وجودعلاقة، ارتباط طردية،معنوية بين التحول الاستراتيجي والموارد المستدامة ، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية الى (0.554)، وهذه العلاقة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية الى (0.011) وهي اصغر من (0.05) ، وهذا يوجهنا الى رفض فرضية العدم والقبول بالفرضية البديلة القائلة: بوجود لعلاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة وهذه العلاقة طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (α<0.05).

جدول(5) العلاقة بين متغيرات البحث(المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة والتحول الاستراتيجي)

المتغير الأول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	قيمة الارتباط	القيمة الاحتمالية P-value
المرونة الاستراتيجية	<-->	الموارد المستدامة	0.654	0.004
المرونة الاستراتيجية	<-->	التحول الاستراتيجي	0.488	0.012
التحول الاستراتيجي	<-->	الموارد المستدامة	0.554	0.011

المصدر: تصميم الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=47

ثانيا: تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث

ينعكس مضمون التحليل هذا اختبار لعلاقات التأثير كل من المتغير(المتغيرات) المستقل في المتغير المعتمد حيث تشير نتائج الجدول(6) كالاتي:

- تكوين تأثير طردي للمرونة الاستراتيجية في التحول الاستراتيجي ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate(β_1) البالغ(0.620) وهذا التأثير معنويا بدلالة القيمة المحسوبة لاختبار (T) والتي بلغت (4.25) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.96) كما تبين قيمة معامل التحديد(R^2) ان ما نسبته (57%) من التغيرات الحاصلة في التحول الاستراتيجي سببه المرونة الاستراتيجية وان النسبة المتبقية والبالغة (43%) هي لمتغيرات اخرى لم تضمن في النموذج.
- تكوين تأثير طردي للموارد المستدامة في التحول الاستراتيجي ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β1) التي بلغت (0.551) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة المحسوبة لاختبار (T) والتي بلغت (3.11) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.96)، كما تبين قيمة معامل التحديد(R2) ان ما نسبته (44%) من التغيرات الحاصلة في التحول الاستراتيجي سببه الموارد المستدامة وان النسبة المتبقية والبالغة (56%) هي لمتغيرات اخرى لم تضمن في النموذج.

جدول (6) نتائج تأثير المتغيرات المستقلة في التحول الاستراتيجي(المعتمد)

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)		R^2	T	
			B_0	β_1		المحسوبة	الجدولية
المرونة الاستراتيجية	⟵	التحول الاستراتيجي	0.524	0.620	0.57	4.52	1.96
الموارد المستدامة	⟵	التحول الاستراتيجي	0.412	0.551	0.44	3.11	1.96

المصدر: تصميم الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=47

في حين تؤشر نتائج جدول(7) الى ما يلي :

- وجود تأثير طردي **للمرونة الاستراتيجية في التحول الاستراتيجي** ،وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (Estimate(β التي بلغت (0.551) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة المحسوبة لاختبار (T) والتي بلغت (5.211) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.96).

* وجود تأثير طردي **للموارد المستدامة في التحول الاستراتيجي** ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.461) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة المحسوبة لاختبار (T) والتي بلغت (5.973) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.96)، كما تبين قيمة معامل التحديد(R^2) ان ما نسبته (90%) من التغيرات الحاصلة في التحول الاستراتيجي سببه كل من المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة وان النسبة المتبقية والبالغة (10%) هي لمتغيرات اخرى لم تضمن في النموذج.

- يتبين من النتائج اعلاه ان هناك علاقة تكاملية **بين المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة في التحول الاستراتيجي**، وذلك بسبب ارتفاع قيمة معامل التحديد عند احتواء النموذج على كلا المتغيرين سوية مقارنة عما كان عليه في تحليل علاقة تأثير كل متغير مستقل لوحده في المتغير التابع ، لذا واستناداً على ذلك فانه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك علاقة تأثيرية تكاملية بين المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة في التحول الاستراتيجي.

جدول (7) مخرجات تأثير العلاقة التكاملية بين المرونة الاستراتيجية و الموارد المستدامة في التحول الاستراتيجي

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	Estimate(β)	R^2	T	
					المحسوبة	الجدولية
الثابت		التحول الاستراتيجي	0.003	0.90	0.110	1.96
المرونة الاستراتيجية	←		0.528		5.211	
الموارد المستدامة			0.461		5.973	

المصدر: تصميم الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=47

الاستنتاجات والمقترحات

بناء على ماتقدم من مخرجات البحث بالإمكان استخلاص أهم الاستنتاجات وكالاتي :

أولا –الاستنتاجات

1- اشارت النتائج بوجود علاقة،ارتباط طردية،معنوية بين المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة،وهذا يقودنا الى المرونة الاستراتيجية والمورد المستدام يلعبان دورا حيويا في اوقات الاضطراب والانحدار والتراجع التي تعاني منه المنظمات، وبالتالي على المدراء التركيز على أهمية تطوير واعادة نشر موارد المنظمة مع امتلاك مرونة استراتيجية لتكيف مع مختلف الظروف والازمات التي تمر بها، وبشكل عام تعزز المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على استدامة مواردها من خلال تحسين عملياتها وتكيفه استراتيجيتها مع تغيرات السوق والبيئة

2- كذلك استنتج الباحث بوجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين المرونة الاستراتيجية والتحول الاستراتيجي ، حيت تساعد المرونة الاستراتيجية المنظمة في التصدي للتحديات وتجاوز مرحلة الانكماشية التي تعيشها وتحسين اداء المنظمة عبر تكييف هيكلها التنظيمي والتفاعل مع المتغيرات التي تحدثها البيئة الخارجية لامتلاكها مرونة انتاجية وتسويقية وتنافس

3- هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين التحول الاستراتيجي والموارد المستدامة ،وهذا يؤكد على أن امتلاك المنظمات للموارد وقدرات تمتاز بخصائص بكونها نادره ، قيمة، وغير قابلة للتقليد والاستنساخ ، ومكلفة أضافة الى الكفاءات المحورية يساعدها على تحقيق التفوق التنافسي وهذا سر نجاحها وبقائها في السوق عن غيرها من المنظمات

4- استنتج الباحث من مخرجات التحليل وجود علاقات تأثيرية بين كل من المتغيرات المستقل في المتغير المعتمد وعلى النحو الاتي:

- وجود تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في التحول الاستراتيجي وهذا يؤشر على اهتمام المنظمة بالمرونة الاستراتيجية ودورها في اسناد عملية التحول الاستراتيجي في فترات التعافي المتمثلة في كيفية توظيف استراتيجيات التحول الأربعة وهي : الالتفاف – التحول الى النمو –التكيف –التصفية ، وبدرجات متفاوته على وفق المرحلة او الظروف التي قد تمر بها المنظمة
- توجد علاقة تأثير معنوي للموارد المستدامة في التحول الاستراتيجي: حيث يسهم المورد المستدام في ضغط التكاليف ، وتعزيز كفاءة من خلال تحسين العمليات مما يقلل من الهدر خلال فترة الانكماش التي تمر بها المنظمة أي أن التركز يكون على خفض النفقات وعلى الكفاءات لتقديم تدفق نقدي موجب، وأن خفض الموجودات والنفقات يقود الى التحسينات

- توجد علاقة تكاملية تأثيرية معنوية لمتغيرات المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة في التحول الاستراتيجي وهذا ما يمكن أن يؤشر بوجود اهتماما لدى ادارة المنظمة بأهمية المرونة وكيفية توظيفها لتمكينها من أعادة توزيع ونشر مواردها لخلق كفاءة في المدخلات وزيادة استخدام مواردها وقدراتها في مجالات بديلة ومختلفة وبكلف متدنية ، من هنا عُدت المرونة الاستراتيجية والموارد المستدامة عاملين مهمين في تبني الاستراتيجية الملائمة خلال فترات الانكماش
- يعودالتباين في تنفيذ التحول الاستراتيجي في الشركة المبحوثة الى رؤية القيادة وقدرتها على اتخاذ قرارات حكيمة ومرنة في التكيف في فترات الانكماش مع اخذها بنظر الاعتبارعوامل اخرى كنوع الصناعة التي تعمل فيها،وثقافة المنظمة المرنة تعد الحكم والفيصل لهذا التباين

التوصيات: بناء على الاستنتاجات التي تم عروضها انفا واستكمال المنهج البحث، يعرض الباحث حزمة من المقترحات أدناه:

1- على الشركة المبحوثة ايلاء الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية من خلال المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية ، وان تكون على دراية بهيكل وسياسات وسلوكيات السوق ،وقادرة على الاستجابة والتكيف السريع للبيئة وتعدل استراتيجياتها وعملياتها وفقا لذلك

2- التأكيد على الدور الأيجابي للموارد المستدامة وقدرتها لضمان الفوز التنافسي عندما يكون المورد قيما: يخلق قيمة للمنظمة وزبائنها ، نادرا : يمكن المنظمة من توظيفه في ممارساتها الخضراء، مكلف التقليد : كثقافة وقيم المنظمة المتجذرة في افرادها ومهارات وقدرات جوهرية تساعدها على تخفيض نفقاتها وبالتالي صعوبة تقليد المنافسين لها، وغير قابل للاستبدال: علاقات عمل متماسكة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على الثقة والتعاون فيما بينهما ، وسر المعرفة في العمل ، اضافة الى سمعة الشركة الحسنة مع اصحاب المصلحة ، مع التأكيد على كيفية دعم واستدامة الموارد وتعزيزها في الأنشطة الاساسية ، وفهم الموارد التي تفتقر لها أو بحاجة الى التحسين .

3- على ادارة المنظمة لتجاوز مرحلة الانكماش والانحدار المنظمي علية اتخاذ حزمة من الاجراءات لغرض التعافي وتجاوز المرحلة فأن تنفيذ خطط الانكماش بفاعلية يتطلب:

- الاعتماد على توفر الموارد إعادة (هيكلة القيادة والمنظمة/ثقافة، وتخفيض الكلف وإعادة نشر الموجودات، وإستراتيجيه الالتفاف، منتج/ سوق انتقائية، وإعادة تحديد موقف)
- أعادة هيكلة عمليات، مبيعات موجودات، نفقات رأس مال وإعادة هيكله إدارية، وإعادة هيكلة الدين، رقابة ماليه قوية وإعادة تكييف منتج/ سوق ، وإستراتيجية إعادة الهيكلة والتغيير في أنظمة التخطيط، ومدى اللامركزية وأساليب موارد البشرية أو استبدال المدرأ التنفيذيين الرئيسين، أو كامل فريق الإدارة الأقدم, وبالتالي تكون الهياكل والتراكيب الجديدة هي البديل لإنجاز رؤى جديدة ورسالة للمنظمة.

4- واخيرا يوصي الباحث اجراء عملية تقييم للحالة التي تمر فيها مع دراسة امكانيتها الداخلية والظروف المحيط لها على ادارة المنظمة اتخاذ إلى قرار في المزاوجة بين استراتيجيات التحول الاربعة:(التكيف – الالتفاف (الحماية) – التحول الى النمو – التصفية) التي يمكن أن تبناها في ظل معطيات ومؤشرات البيئة إمكانياتها ، مع التزامها المستمر بنهج إتباع تخفيض النفقات بوصفها استراتيجية تحول انكماشية بحته رئيسة، فبذلك تصبح كامل العملية انكماش تشغيل أو كفاءة ، وبالتالي تمكين المنظمة من تجاوز مرحلة الانحدار الانكماش التي تمر بها من خلال التحول الاستراتيجي

المصادر :

أولا: المصادر العربية

1. إدريس أم المرسي ، جمال الدين محمد ،2006، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع
2. البغدادي ، عادل هادي والجبوري ، حيدر جاسم عبد ، 2015 ، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية ، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين ،واسيا في العراق ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 17، العدد1
3. الدوري ، زكريا مطلك ، 2005، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن
4. الشيخ يحيى ، بسمة وليد سليم ، 2010 ، اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية. رسالة ماجستير ، عمان ، الاردن
5. اللامي ، غسان قاسم ، 2008 ، تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات ، الطبعة الاولى ، اثراء للتوزيع والنشر ، عمان الاردن
6. المغربي، كامل محمد،1995، السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. ط.2 عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع
7. بني حمدان ،خالد محمد وإدريس، وائل محمد صبحي ، 2007 ،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي _منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن
8. حسين ، وليد حسين ، 2016 ، اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية ، مجلة المنصور العدد25.العراق
9. هلالي ، مصطفى حسين ، 2009 ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسة ، التنظيم والإدارة–الارتقاء بالكفاءات القيادية ، دار الساحب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،النزهة الجديدة القاهرة

ثانيا: المصادر الاجنبية

10. A Hitt, M. (2017). Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e.
11. Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. Global Journal of Flexible Systems Management, 4(1/2), 1-7.
12. Alnuaimi, T., & George, G. (2016). Appropriability and the retrieval of knowledge after spillovers. Strategic Management Journal, 37(7), 1263-1279.
13. Balgobin, R. N. (2003). An alternative based view of high velocity corporate turnaround. In ESC Business School Conference (pp. 1-25).
14. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.
15. Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. Organization science, 7(5), 469-469.
16. Beleska-Spasova, E., & Glaister, K. W. (2013). Intrafirm causal ambiguity in an international context. International Business Review, 22(1), 32-46.
17. Betterton, P., & Chaston, I. (2005). Resource dependency and SME strategy: an empirical study. Journal of Small Business and Enterprise Development, 12(2), 274-289.
18. Bibeault, D. B. (1998). Corporate turnaround: How managers turn losers into winners!. Beard Books.
19. Castrogiovanni, G. J., & Bruton, G. D. (2000). Business turnaround processes following acquisitions: Reconsidering the role of retrenchment. Journal of Business Research, 48(1), 25-34.
20. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2009). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. In Knowledge and strategy (pp. 25-40). Routledge.
21. Coulter, M. K., & Coulter, M. K. (2008). Strategic management in action.
22. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. Strategic management journal, 21(10-11), 1105-1121.
23. Erden, Z., Klang, D., Sydler, R., & von Krogh, G. (2014). Knowledge-flows and firm performance. Journal of Business Research, 67(1), 2777-2785.
24. Francis, J. D., & Desai, A. B. (2005). Situational and organizational determinants of turnaround. Management Decision, 43(9), 1203-1224.
25. Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. Academy of management journal, 48(5), 741-763.
26. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California management review, 33(3), 114-135.
27. Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. Journal of marketing, 65(2), 67-80.
28. Grinyer, P. H., Mayes, D. G., & McKiernan, P. (1988). Sharpbenders: The secrets of unleashing corporate potential. Basil Blackwell, Oxford, England
29. Gu, Q., & Lu, J. W. (2011). Effects of inward investment on outward investment: The venture capital industry worldwide 1985–2007. Journal of International Business Studies, 42, 263-284.
30. Hambrick, D. C., & Schecter, S. M. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. Academy of Management journal, 26(2), 231-248.
31. Hamel, G., & Valikangas, L. (2004). The quest for resilience. icade. Revista de la Facultad de Derecho, (62), 355-358.
32. Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. Journal of business research, 68(7), 1468-1474.
33. Hill, W., Fehlbaum, R., & Ulrich, P. (1998). Organisationslehre-Band 2: Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme.
34. Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. Journal of business strategy, 1(1), 19-31.
35. Hoffman, R. C. (1989). Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them?. Journal of General Management, 14(3), 46-66.
36. Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. Journal of the Academy of Marketing Science, 31(1), 74-89.
37. Kaul, A., & Wu, B. (2016). A capabilities-based perspective on target selection in acquisitions. Strategic management journal, 37(7), 1220-1239.
38. Kazozcu, S. B. (2011). Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 444-459.

39. Lazzarini, S. G. (2015). Strategizing by the government: Can industrial policy create firm-level competitive advantage?. Strategic Management Journal, 36(1), 97-112.
40. Lim, D. S., Celly, N., Morse, E. A., & Rowe, W. G. (2013). Rethinking the effectiveness of asset and cost retrenchment: The contingency effects of a firm's rent creation mechanism. Strategic Management Journal, 34(1), 42-61.
41. Maurer, C. C., Bansal, P., & Crossan, M. M. (2011). Creating economic value through social values: Introducing a culturally informed resource-based view. Organization Science, 22(2), 432-448.
42. Meng, M., Lei, J., Jiao, J., & Tao, Q. (2020). How does strategic flexibility affect bricolage: The moderating role of environmental turbulence. Plos one, 15(8), e0238030.
43. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (2017) Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e, Copyright 2017 Cengage Learning
44. Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. Academy of management journal, 39(3), 519-543.
45. Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2015). Utilizing the firm's resources: How TMT heterogeneity and resulting faultlines affect TMT tasks. Strategic management journal, 36(11), 1656-1674.
46. Nguyen, N. P., & Adomako, S. (2021). Environmental proactivity, competitive strategy, and market performance: The mediating role of environmental reputation. Business Strategy and the Environment, 30(4), 2008-2020.
47. O'Neill, H. M. (1986). Turnaround and recovery: What strategy do you need?. Long Range Planning, 19(1), 80-88.
48. Pearce II, J. A., & Robbins, D. K. (1994). Entrepreneurial recovery strategies of small market share manufacturers. Journal of Business Venturing, 9(2), 91-108.
49. Pearce II, J. A., & Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. Journal of management, 19(3), 613-636.
50. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: a resource dependence perspective (New ed.).
51. Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy. New York: Free.
52. Pretorius, M. (2008). When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations. Journal of Business Strategy, 29(6), 19-28.
53. Reinartz, S. J., & Schmid, T. (2016). Production flexibility, product markets, and capital structure decisions. The Review of Financial Studies, 29(6), 1501-1548.
54. Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. Strategic management journal, 13(4), 287-309.
55. Rumelt, R. P. (2009). Strategy in a ‘structural break’. McKinsey Quarterly, 1, 35-42.
56. Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. Strategic management journal, 16(S1), 135-159.
57. Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. International studies of management & organization, 27(2), 71-94.
58. Sanchez, R., & Heene, A. (2004). The new strategic management: Organization, competition and competence. Wiley.
59. Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. Academy of Management Perspectives, 18(4), 44-59.
60. Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. Entrepreneurship theory and practice, 27(4), 339-358.
61. Slack, N. (2005). The changing nature of operations flexibility. International Journal of Operations & Production Management, 25(12), 1201-1210.
62. Sudarsanam, S., & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis. British Journal of Management, 12(3), 183-199.
63. Wilderom, C. P., Van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. The leadership quarterly, 23(5), 835-848.
64. Zammuto RF, Cameron KS.(1985) Environmental decline and organizational response. In: B. Staw B, Cummings LL, editors. Research in organizational behavior; Greenwich, CT: JAI, 1985. p. 223-62.
65. Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. Strategic management journal, 29(9), 985-1000.