

توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI) في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات " دراسة تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة العليا في البنوك العمومية الجزائرية "

Employing the behavioral integration of the top management team (TMTBI) in enhancing the strategic flexibility of organizations, "an applied study on a sample of top management employees in Algerian public banks."

ط.د مهداوي معتز بالله بن عامر¹، د. مساهل عبد الرحمان²، د. كافي ميمون³

¹ المركز الجامعي نور البشير البيض (الجزائر)، مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق

الصحراوية، m.mehdaoui@cu-elbayadh.dz

² المركز الجامعي نور البشير البيض (الجزائر)، messahela@gmail.com

³ المركز الجامعي نور البشير البيض (الجزائر)، k.mimoun@live.fr

تاريخ النشر: 2023/06/12

تاريخ القبول: 2023/05/22

تاريخ الاستلام: 2023/02/27

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في أبعاد المرونة الاستراتيجية مجتمعة. ولدراسة واقع هذا تأثير تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 87 إطار من إطارات الإدارة العليا موزعة على مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية في كل من ولاية البيض، تيارت والأغواط، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و معالجتها بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستعمال البرنامج الإحصائي *Spssv26*، تم التوصل إلى وجود أثر قوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية، وبالتالي توصي الدراسة الى وجوب تحديث القطاع البنكي وباقي قطاعات الاقتصادية لفلسفتهم لموائمة المواضيع الإدارية المعاصرة خصوصا ما تعلق بالسلوك التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: تكامل السلوكي، فريق إدارة عليا، مرونة الاستراتيجية، بنوك عمومية جزائرية.

تصنيف JEL : G21.D23.M54.M14

Abstract: This study aims to determine the effect of the dimensions of behavioral integration of the top management team on the dimensions of strategic flexibility combined. To study the reality of this effect, a random sample consisting of 87 executives of top management distributed to a group of Algerian public banks in each of Province of Al-Bayadh, Tيارت and Laghouat was selected, relying on the questionnaire as a tool for data collection and processing with a set of appropriate statistical methods using the *Spssv26*, it was found that there is a strong statistically significant effect of the dimensions of behavioral integration of the top management team in enhancing strategic flexibility in Algerian public banks, and therefore the study recommends that the banking sector should update its philosophy to harmonize contemporary administrative issues, especially with regard to organizational behavior.

Keywords: Behavioral Integration. Top management teams. Strategy flexibility. Algerian public Banks.

JEL Classification Codes : M14.M54.D23.G21

1. مقدمة :

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغييرات وتطورات متسارعة، فرضت تحديات جديدة، ألزمت على منظمات الأعمال بمختلف أنواعها، العمل في كنفها وتحت تأثيراتها، كان من أهمها العولمة الاقتصادية، وظروف عدم التأكد البيئي الذي تواجهه المنظمات في بيئة الأعمال، تلك التحديات برهنت لقادة المنظمات أن الكثير من النظريات والتوجهات الإدارية التي عمرت لسنوات طويلة لم تعد فعالة، وأملت على المنظمات البحث عن خيارات جديدة لتحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها على تأقلم مع المتغيرات البيئية على نحو يحقق لها التفرّد والريادة في السوق، ومن بين هذه الخيارات نجد المرونة الاستراتيجية والتكامل السلوكي لفريق الإدارة.

إذ يؤكد (Bhandari, 2004, p. 29) بأن المفاهيم التقليدية لتحديد خصائص الشركات التي تعمل على الساحة الدولية لم تعد كافية لتحديد فرصها بالنجاح والبقاء، فدون التمتع بالمرونة للاستجابة للمتغيرات البيئية فإن نجاحها إذا ما تم فسيكون مصادفة، والمرونة الاستراتيجية للمنظمة لا ترتبط باستجابتهم للتغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال فقط، ولكن أيضا بقابليتها على نمذجة وتشكيل بيئتها من خلال قيادة التغيير.

ويرى (عذراء عبد الكريم و صالح، 2019، صفحة 254) بان فريق الإدارة العليا المتكامل سلوكيا يلعب دوراً هاماً في تحقيق المرونة الاستراتيجية التي تحتاجها المنظمات من خلال تعدد البدائل الاستراتيجية التي يقوم بتجهيزها للتعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وبشكل خاص عندما يكون هذا التكامل من خلال تبادل المعلومات بالجودة والكمية المطلوبة أو من خلال العمل التشاركي والتشارك في صنع القرارات التي يتخذها الفريق للتعامل مع القضايا الاستراتيجية التي تواجه عمل المنظمة. وانسجاما مع ما سبق، ولمحدودية الدراسات العربية في مجال التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات الجزائرية ومنها القطاع البنكي، ومن أجل تجسيدها عملياً، جاءت هذه الدراسة بهدف بيان أثر التكامل السلوكي لفريق الإدارة في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية.

وتأسيساً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن الإشكالية الآتية:

ما هو تأثير أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في

البنوك العمومية الجزائرية؟

للإجابة على الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تكامل سلوكي لفريق الإدارة العليا في البنوك العمومية الجزائرية؟
- ماهي درجة المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها بنوك عمومية جزائرية؟
- ما أثر أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك

العمومية الجزائرية؟

فرضيات البحث

بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة الفرعية، قمنا ببناء الفرضيات التالية:

– الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تكامل سلوكي لفريق الإدارة العليا في البنوك العمومية الجزائرية

– الفرضية الرئيسية الثانية: تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بدرجة عالي من المرونة الاستراتيجية.

– الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية

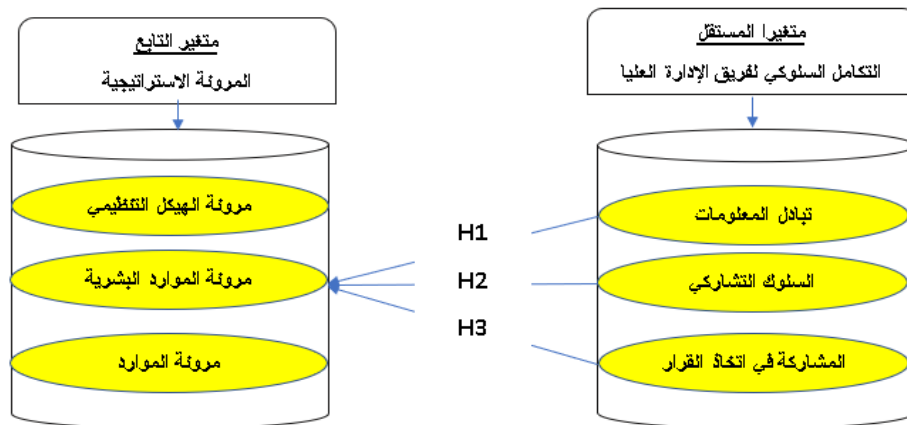
وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية (H1. H2. H3) سندرجها عند مناقشة النتائج

أنموذج الدراسة

يمثل الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة، فيما يخص أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا فقد اعتمد باحثين على الدراسات التالية لتحديد أبعاد المتغير: (Yuzhen & .(Hasan Yousef & Bashar, 2021) (Jingyuan, Yun, & Geb, 2019). Qiong, 2021).

أما فيما يخص أبعاد المرونة الإستراتيجية فلم يكن هناك أنموذجاً محدداً ويعزى ذلك الى حداثة الموضوع، حيث صمم الباحثين مخططاً يتناسب مع الدراسة بناء على الدراسات التالية: مرونة الهيكل التنظيمي بالاستناد إلى دراسة (المجاهد و السدعي، 2021)، مرونة الموارد البشرية بالاستناد إلى دراسة (بلخضر مسعودة ، 2022)، (حسين، 2021)، مرونة الموارد بالاستناد إلى دراسة (مها عثمان، 2021)، (عايض و عمر، 2019).

الشكل (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في مستويين (الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية):

– الأهمية النظرية: تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال تطرقها إلى أحد المواضيع الحيوية في السلوك التنظيمي الحديثة متجسدت بموضوع التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، وربطه بأحد

اهم متطلبات البيئة الحالية وهي المرونة الاستراتيجية حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت هذه المتغيرين مجتمعين، وهي تُشكل مادة علمية حديثة نأمل أن يتم استخدامها مرجعاً للدراسات المستقبلية ذات الصلة.

– الأهمية التطبيقية: وتكمن في دراسة أثر التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية ضمن قطاع البنوك العمومي الجزائري، وتقدم الدراسة الحالية معلومات مفيدة لهذه البنوك من خلال تقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن الاسترشاد بها من قبل المديرين العاملين في قطاع البنوك لمواكبة التطورات المتسارعة وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

الدراسات السابقة

– دراسة (Yuzhen & Qiong, 2021) بعنوان " نماذج متعددة المستويات للقيادة التحويلية، والتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا وبراعة المدير في الشركات الصغيرة والمتوسطة " انطلاقاً من عينة من 60 من كبار المسؤولين التنفيذيين توصل الباحثون الى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، كما أن المستوى العالي من التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يقوي العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وبراعة المدير.

– دراسة (Jingyuan, Yun, & Geb, 2019)، بعنوان " الجزيرة أم العصا؟ تأثير القيادة الأبوية على التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في المشاريع الضخمة " انطلاقاً من عينة شملت 43 فريق من فرق الإدارة العليا للمشاريع الضخمة توصل الباحثون الى أن أسلوب القيادة الأخلاقية يمكن أن يحفز بشكل كبير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، علاوة على ذلك تلعب الثقة في القائد دوراً جزئياً في الوساطة بين القيادة الأبوية والتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا.

– دراسة (عزراء عبد الكريم و صالح، 2019)، بعنوان "توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات" بحث استطلاعي في عينة من الرؤساء والأعضاء مجالس عدد من الجامعات العراقية، انطلاقاً من عينة مكونة من 69 فرداً ممن يشغلوا وظيفة العميد، معاون العميد، رئيس القسم في الكليات الأهلية وباستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات توصل الباحثين الى نتيجة مفادها وجود علاقة الارتباط والتأثير بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا والمرونة الاستراتيجية.

من خلال الدراسات السابقة المذكورة أعلاه، نشير إلى أن الدراسة الحالية اشتركت مع الدراسة (عزراء عبد الكريم و صالح، 2019) في تناولها المتغيرين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا والمرونة الاستراتيجية ولكن اختلفت معها في طريقة معالجة الموضوع البحث وميدان الدراسة الذي تمت فيه.

منهج الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال وصف متغير التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمنظمة، ومن خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها

إحصائية لاختبار صحة فرضياتها الى جانب ذلك تم إجراء المسح المكتبي بغية الاستفادة من إسهامات الباحثين لبناء القاعدة المعرفية والإثباتات المنطقية لفرضياتها.

2. الإطار النظري لتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI) والمرونة الاستراتيجية

أثرت التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة على المستويين المحلي والدولي ولا تزال مستمرة في تأثيراتها على منظمات الأعمال، فقد اتضح من نتائج الدراسات السابقة أن مستوى استجابة تلك المنظمات لهذه التحولات لا يزال بمستوى لا يتناسب مع حجم وسرعة التحولات الحاصلة في بيئة المحيطة بها، مما انعكس بشكل سلبي على أدائها. وبالنظر للدور الذي يمكن أن تلعبه فرق الإدارة العليا في التعامل مع تلك التحديات، فإن هناك حاجة ماسة لدراسة السلوكيات التكاملية لموظفي الإدارة العليا لتلك المنظمات ومعرفة إمكانية توظيف تلك السلوكيات لضمان المرونة الاستراتيجية المطلوب للوصول إلى استجابة عالية للتغيرات البيئية مما سينعكس إيجابيا على مستوى أدائها.

1.2 الإطار النظري لتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI)

إذا تصورنا ميدان الإداري كنهض ضخم مليء بالعديد من النظريات والمدارس والاتجاهات، فإن من أحد أهم روافده هو الاتجاهات الكمية والاتجاهات السلوكية، فالاتجاهات الكمية تعتمد على الأسلوب العلمي وتركز على النتائج الملموسة، بينما الاتجاهات السلوكية تركز على البعد الإنساني وتعتمد على العلوم السلوكية لفهم طبيعة الإنسان وتوجهاته وتفاعلاته مع الأفراد، ومن بين أهم الموضوعات الاتجاهات السلوكية موضوع التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI).

1.1.2 مفهوم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI) وأهميته

يجسد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI) حالة من تفاعل العلاقات الإنسانية بين أعضاء الفريق أنفسهم من ناحية وبين الموظفين في المنظمة والإدارة من ناحية أخرى مما سيؤثر بشكل إيجابي على أداء عملهم في صياغة رسالة المنظمة وأهدافها، وكلما زادت حالة التفاعل بينهم كلما زادت فاعليتهم في تحقيق الأهداف المنشودة (شهاب احمد جنان، 2016، صفحة 49).

وقد طرح (Hambrick, 1994, p. 172) مفهوم التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI) الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين عمليات فريق الإدارة العليا كعناصر منفصلة وهي التفاعل الاجتماعي (Social-Integration) والذي يشير إلى العلاقات المتناسقة المدركة، وتماسك المجموعة (Group-cohesiveness) والذي يصف مستوى التجاذب بين الأعضاء، وتكرار وجود تبادل المعلومات (Frequency and quality of information exchange)

ويرى (Carmeli & Schaubroeck, 2011, p. 399) بأن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI) هو مفهوم دال على العمل الجماعي المشترك الذي ينتج عنه تبادل منفتح للمعلومات والقرارات والحلول المستندة على الاستمرار والالتزام والتفاعل القوي بين أعضاء فريق الإدارة العليا في متابعة التنفيذ. ووصفه (Hambrick, 1994, p. 173) بأنه درجة انخراط الفريق في التفاعل المتبادل والجمعي من

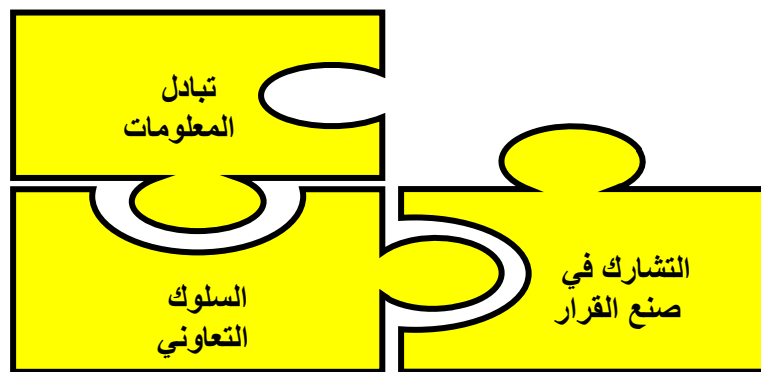
مهداوي معتز بالله، مساهل عبد الرحمان توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات
خلال ثلاث عمليات هي السلوك التعاوني والتشارك في صنع القرارات وكمية وجودة تبادل المعلومات
(الوفرة، التوقيت، والدقة).

واستخلصا لما سبق يرى الباحث أن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يمثل مستوى اندماج وتفاعل فريق الإدارة العليا في عملية تبادل المعلومات بالكمية والنوعية مناسبتان والتشارك في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية لتحسين مستوى المخرجات التنظيمية مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2.1.2 أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

تشير معظم الدراسات ذات علاقة بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI) الى انه ينطوي على ثلاثة أبعاد يكمل بعضها البعض وهذه الأبعاد هي:

الشكل (2): أبعاد التكامل السلوكي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

أ- تبادل المعلومات Exchange of information

تعد عملية التكامل في تبادل المعلومات أحد مخرجات العمل الفرقي حيث أن كمية المعلومات وتنوعها تلعب دور هاماً في الرفع من جودة القرار الاستراتيجي مما يساعد في بقاء المنظمة في ظل ما يميز البيئة من عدم الاستقرار. وبين (Johnson, 2006, p. 96) تبادل المعلومات بأنه عملية تشارك البيانات والأفكار والمعارف المرتبطة بمهام الفريق، بينما يرى (Liu, et al., 2014, p. 78) أن تشارك المعلومات يجسد التواصل المنتظم والكثيف للمعلومات والأفكار بالتوقيت الملائم وأن مثل هذا التواصل المحوري ليس لتوليد الأفكار الجديدة فحسب إنما لتنفيذها أيضاً. وصفه (Penarroja, 2013, p. 969) بالمستوى الذي يتقاسم فيه أعضاء الفريق المعلومات ذات علاقة بوظائف المكلفين بها من المراجع المختلفة التي يحصلون عليها، في حين أكد (Zand, 1972, p. 229) أن أعضاء الفريق يقومون بعملية تشارك الأفكار والمعارف بأسلوب أكثر تحرراً عندما تكون هنالك درجات عالية من الثقة بين أعضاء.

ب- السلوك التعاوني Collaborative behavior

يؤدي السلوك التعاوني الى تماسك الجماعة وزيادة تكاملها فمن الصعب تحقيق تكامل بين أعضاء الفريق دون وجود قاسم مشترك بين أفرادها وذلك عن طريق المشاركة في قيام بالمهام وتحديد

الأهداف واتخاذ القرار، والسلوك التشاركي كما أشار إليه (Grossack, 1954, p. 341) هو الحالة التي لا يُحقق فيه الأفراد غاياتهم إلا إذا انخرطوا مع الآخرين ضمن مجال مشترك من العمل. وعبر عنه (Ji. (H, et al., 2015, p. 357) بمستوى قابلية أفراد الفريق للتشارك في نقاط القوة والضعف التي تتطلب درجة معين من الشعور بالراحة والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق.

ج- التشارك في صنع القرار Joint decision making

يعتبر صنع قرار الاستراتيجي احد مهام المسندة الى فريق الإدارة العليا لما لها تأثير مركزي في استمرارية و نجاح المنظمة ، يقصد بصنع القرار تلك المراحل التي تسبق القرار وتكون إحدى مدخلاته قبل تطبيقها في الميدان، ويشير (Razavi, 2011, p. 3506) إلى أن التشارك في صنع القرار بوصفه قاعدة للتكامل السلوكي يزيد من دافعية العاملين ومستوى رضاهم والتزامهم بالمهمة المكلفين بها، فضلاً عن ذلك فإن له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، ويرى (Liu, et al., 2014, p. 189) أن القرارات التشاركية تساهم في الرفع من الأداء الإبداعي ويعزي ذلك الى أن عملية التشارك تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية ناجعة نتيجة تبادل الأفكار و المعارف بين المشاركين بالإضافة الى أنها تعزز من الالتزام الجمعي بين المشاركين.

2.2 الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية

في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الأعمال وتقلص الموارد، والتغير المستمر في احتياجات العملاء ورغباتهم وغير ذلك من التحولات، وجب على المنظمات العمل على إيجاد إستراتيجيات معينة للتجاوب مع هذه المتغيرات لتكيف أهدافها وتوجهاتها بغية تقليل من المخاطر واقتناص الفرص، في ظل بيئة تنافسية شديدة، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاك المرونة الإستراتيجية.

1.2.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية وأهميتها

يعد Ansoff (1993) أول من تطرق الى مصطلح المرونة كخيار استراتيجي، حيث اعتبر أن خيار المرونة هو حصيلة ظهور حاجة أطلق عليها: الإدارة المفاجئة، حيث عرف (Joanna R, 2015, p. 19) المرونة الاستراتيجية بأنها القابليات والإمكانيات المتوافرة في المؤسسة التي تتيح لها حرية التنقل بين الخيارات البديلة للتكيف مع متغيرات البيئة المختلفة ، وفي سياق نفسه يرى (ابن أحمد، وآخرون، 2018، صفحة 9) المرونة الاستراتيجية على أنها مدى اكتساب المنظمة للإمكانيات الإدارية التي تمكنها من تنشيط دور الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية، فتكسيبها الاستجابة السريعة للتغيرات والتكيف معها وبالتالي تسيطر على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال.

ويعرف (عذراء عبد الكريم و صالح، 2019، صفحة 258) المرونة الاستراتيجية بأنها قابلية المنظمة للحصول على الميزة التنافسية وإدامتها في ظل البيئة تتميز بعدم الاستقرار من خلال انتهاج الاستراتيجيات وتكيفها بما يتناسب مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، في حين يبين (أيوب و محمد ، 2019، صفحة 113) أن مصطلح المرونة الإستراتيجية يرتبط بقدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد والتحولات التي تتعرض لها في بيئة تنافسية وهو ما يسمى بهندسة التغيير، وإعادة الهيكلة.

مهداوي معتز بالله، مساهل عبد الرحمان توظيف النكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات
استخلاصا لما سبق يرى الباحث أن المرونة الاستراتيجية هي قابلية المنظمة للاستجابة وتأقلم
وتكيف مع تغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وقدرتها لتحويل تلك التغيرات والتهديدات الى فرص مما
يساعد على تحقيق أو المحافظة على الميزة التنافسية.

2.2.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية

باستعراض الأدبيات النظرية المتوفرة يتبين لنا انه لا يوجد مقاييس مطلقة للمرونة الاستراتيجية،
حيث أن كل دراسة وبحسب مقتضياتها وضعت أبعاد خاصة بها، وقد تناولت هذه الدراسة لتحقيق
أهدافها الأبعاد التالية للمرونة الاستراتيجية وتشمل:

أ- مرونة الهيكل التنظيمي Flexibility of the Organizational Chart

يقصد بها إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي وممارسات التنظيمية بغية استيعاب التحولات البيئية،
وذلك لامتلاك القدرة على التأقلم مع التغيرات البيئية المختلفة من خلال المحافظة على شبكة علاقات
الوظيفية معقدة في المجالات الوظيفية داخل المنظمة (المجاهد و السدي، 2021، صفحة 749)، وعرفت
المرونة الهيكلية على أنها قابلية الهيكل التنظيمي على مواكبة التغير للتأقلم مع قيود المحيط (عمران،
2018، صفحة 58).

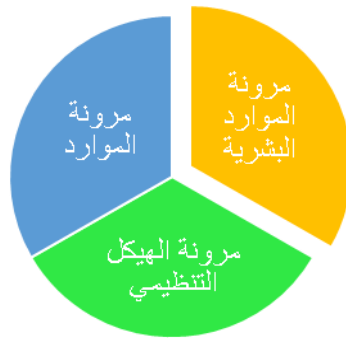
ب- مرونة الموارد البشرية HR flexibility

يعرفها (Zolin, 2010, p. 4) أنها مقدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وتذليل العقبات وتأقلم بسرعة
للتغيرات والتحويلات غير المتوقعة، كما تعبر على مدى اكتساب الأفراد للممارسات والسلوكيات التي
تزود المنظمة بالخيارات لتطبيق الإستراتيجيات البديلة (بن أحمد ، 2017، صفحة 36).

ج- مرونة الموارد Resource flexibility

يعد مصطلح الموارد مصطلحا شاملا يصعب تقيده بدقة، إذ أن كل ما يشارك في نشاط المنظمة
يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها. أما مفهوم مرونة الموارد فيدل على الموارد التي تحوز القدرة
على إنتاج العديد من المنتجات المتنوعة، إذ تتعكس هذه المرونة من خلال استطاعة الموارد على
التعامل مع حيز واسعة من مهام التصنيع بشكل فعال (طاهري و بن غزال، 2018، صفحة 124).

الشكل (3): أبعاد المرونة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

3. الإطار الميداني للدراسة

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في البنوك العمومية الجزائرية موزعين على ثلاث ولايات هي: البيض، تيارت والأغواط، وتم اختيار عينة الدراسات بشكل عشوائي وفي منطقة جغرافية متجانسة، وشملت مجموعة متنوعة من البنوك التجارية التي تنشط في الولايات الثلاث. وضمت هذه العينة 87 موظفا في الإدارة العليا، وهي تعتبر عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حيث أن عدد موظفي الإدارة العليا في كل بنك لا يتجاوز في أحسن حالاته 8 موظفين. لجمع البيانات تم توزيع 100 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 87 استبيان كانت كلها صالحة للدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (01): توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	عدد الموظفين	المنطقة الجغرافية	اسم البنك
9.195402299	8	ولاية البيض	البنك الوطني الجزائري
6.896551724	6		بنك الوطني للتوفير والاحتياط
8.045977011	7		بنك الفلاحة والتنمية الريفية
5.747126437	5		بنك التنمية المحلية
8.045977011	7		القرض الشعبي الجزائري
6.896551724	6	ولاية الأغواط	البنك الوطني الجزائري
9.195402299	8		بنك الوطني للتوفير والاحتياط
5.747126437	5		بنك الفلاحة والتنمية الريفية
6.896551724	6		بنك التنمية المحلية
8.045977011	7		القرض الشعبي الجزائري
4.597701149	4	ولاية تيارت	البنك الوطني الجزائري
5.747126437	5		بنك الوطني للتوفير والاحتياط
4.597701149	4		بنك الفلاحة والتنمية الريفية
3.448275862	3		بنك التنمية المحلية
6.896551724	6		القرض الشعبي الجزائري
%100	87	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين

مهداوي معتز بالله، مساهل عبد الرحمان توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات
 نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الاستبانات المسترجعة من البنوك شملت عددا معتبرا من أفراد الإدارة العليا حيث فاقت أغلبها 5 إجابات (أكثر من 50% من حجم المجتمع)، وهو ما يؤكد ما ذكرناه سابقا بأن حجم العينة يعتبر ممثلا بشكل جيد لحجم المجتمع.

2.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبيان باعتباره المصدر الرئيسي في جمع البيانات للجانب التطبيقي، وصممت فقراتها اعتمادا على دراسات سابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بعد إجراء التعديلات اللازمة لها لتناسب مع متطلبات الدراسة:

الجدول (02): تركيبة الاستبيان ومتغيرته

المصدر	عدد الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Hasan Yousef & Bashar, 2021)	04	تبادل المعلومات	التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا
(Yuzhen & Qiong, 2021)	04	السلوك التعاوني	
(Jingyuan, Yun, & Geb, 2019)	04	التشارك في اتخاذ القرار	
المجاهد و السدعي، 2021	04	مرونة الهيكلية	المرونة الاستراتيجية
(حسين، 2021)	04	مرونة الموارد البشرية	
(مها عثمان، 2021)	04	مرونة الموارد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (Likert scale) الذي يتوزع على خمس درجات تتراوح بين (5) درجات للموافقة بشدة (4) للموافقة (3) للمحايد (2) لغير الموافق، (1) لغير الموافق بشدة، وتم تقييم المتوسط الحسابي للإجابات، من خلال الجدول الآتي:

الجدول (03): مجالات تقييم المتوسط الحسابي لأداة الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 الى 1,79	2,59 الى 1,80	3,39 الى 2,60	3,40 الى 4,19	4,20 الى 5

المصدر: (بوطالب و بوقريط، 2022، صفحة 399)

وبعد ذلك تم قياس صدق الأداة وثباتها على النحو الآتي:

– **الصدق:** تم تأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، من أجل التحقق من ملاءمة صياغة الفقرات لغويا من ناحية، ومدى انتماء الفقرات إلى متغيرات الدراسة من ناحية أخرى، حيث تم الأخذ برأي المحكمين في تصميم الأداة بشكلها النهائي.

- ثبات الاستمارة: يقصد به الحصول على البيانات نفسها إذا أعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها، وللتحقق من ثبات الاستمارة تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، باستخدام معامل ألفا كرو نباخ (Alpha de Cronbach)..

الجدول (04): معاملات ألفا كرو نباخ

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرو نباخ
التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا	12	0.837
المرونة الاستراتيجية	12	0.845
الاستبيان ككل	24	0.895

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V₂₆

علما انه كلما معامل ألفا كرو نباخ كان أكبر من (0.6) كلما اثبت على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات. ونلاحظ من خلال جدول رقم (04) أن قيمة ألفا كرو نباخ لكل الاستبيان تفوق 0.89 حيث بلغ قيمته 0.895 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

3.3 تحليل النتائج

1.3.3 وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغيرات التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا

تشير النتائج الواردة في الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا.

الجدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فقرات المتغير

التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا.

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	التسلسل في الأهمية
التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا	تبادل المعلومات	3.873	0.661	موافق	02
	السلوك التعاوني	3.914	0.555	موافق	01
	التشارك في اتخاذ القرار	3.829	0.571	موافق	03
	الإجمالي	3.886	0.503	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V₂₆

يلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (05) أن بعد السلوك التعاوني قد حصل على المرتبة الأولى من حيث درجة الاهتمام حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.914) بانحراف معياري قدره (0.555)، أما الأقل مرتبة فقد كانت من نصيب بعد التشارك في صنع القرار في حين قدر المتوسط الحسابي العام لمتغير التكامل السلوكي حسب أبعاده الرئيسة الثلاث (3.886) بانحراف معياري قدره (0.503) ما يعبر على

مهداوي معتز بالله، مساهل عبد الرحمان توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات
وجود اتساق في إجابات عينة الدراسة تجاه الأبعاد الأساسية لهذا المتغير. وعلى عموم يعبر هذا المتوسط الحسابي عن وجود تقبل إيجابي مرتفع نسبياً اتجاه توفر أبعاد التكامل السلوكي في البنوك العمومية عينة الدراسة،

2.3.3 وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغيرات المرونة الاستراتيجية

تشير النتائج الواردة في الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المرونة الاستراتيجية.

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فقرات المتغير المرونة الاستراتيجية

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الأهمية
المرونة الاستراتيجية	مرونة الهيكلية	3.709	0.596	موافق	01
	مرونة الموارد البشرية	3.625	0.609	موافق	03
	مرونة الموارد	3.643	0.521	موافق	02
	الإجمالي	3.656	0.520	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V₂₆

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد المرونة الاستراتيجية قدر بـ (3.656) بانحراف معياري قدره (0.520) وبذلك تتجه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على تحلي المؤسسة بالمرونة الاستراتيجية. هذه النتائج تعكس تأكيد معظم أفراد العينة على أن الإدارة العليا في البنوك العمومية المبحوثة تتمتع بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواجهة كافة التغيرات التي من الممكن أن تؤثر عليها في ظل البيئة التي تنشط ضمنها.

4.3 اختبار الفرضيات

1.4.3 اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة

الجدول (07): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح

Tolerance

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين (VIF)
تبادل المعلومات	0.548	1.824
السلوك التعاوني	0.398	2.512
التشارك في اتخاذ القرار	0.550	1.818

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V₂₆

يشير البيانات الواردة في الجدول رقم (07) إلى أن معاملات اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (10) ومحصورة بين (1.818) و (2.512) وأن قيم اختبار التباين المسموح به تتراوح بين (0.398) و (0.550) وهي أكبر من (0.2).

النتيجة: تأكد نتائج الجدول رقم (06) على استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض ولا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

2.4.3 اختبار الفرضية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد تكامل سلوكي لفريق الإدارة العليا في البنوك العمومية الجزائرية. وهذه الفرضية يمكن صيغتها بالشكل التالي:

H_0 : لا يوجد تكامل سلوكي لفريق الإدارة العليا في البنوك العمومية الجزائرية. ($\mu: H_0 \leq 3$)

H_1 : يوجد تكامل سلوكي لفريق الإدارة العليا في البنوك العمومية الجزائرية. ($\mu: H_1 > 3$)

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على اختبار T-test وفقا لقاعدة القرار الآتية:

إذا كان مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي أن المتوسط يفوق 3، ما يشير إلى وجود تكامل سلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI) في البنوك العمومية الجزائرية.

الجدول (08): نتائج اختبار T-Test لفرضية الأولى

المستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T المجدولة	قيمة T المحسوبة	البعد
0.00	86	1.664	16.441	التكامل السلوكي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) المجدولة ($1.664 < 16.441$). ومستوى المعنوية المحسوبة (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05).

النتيجة: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على انه يوجد تكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في البنوك العمومية الجزائرية. وهو نفس الأمر الذي تم توقعه من خلال ملاحظة آراء العينة على عبارات المحور الخاص بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا والذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.886 التي اتجهت نحو الموافقة على وجود تكامل سلوكي لفريق الإدارة العليا.

3.4.3 اختبار الفرضية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بدرجة عالي من المرونة الاستراتيجية، وهذه الفرضية يمكن صيغتها بالشكل التالي:

H_0 : لا تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بدرجة مرتفعة من المرونة الاستراتيجية. ($\mu: H_0 \leq 3$)

H_1 : تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بدرجة مرتفعة من المرونة الاستراتيجية. ($\mu: H_1 > 3$)

مهداوي معتز بالله، مساهل عبد الرحمان توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات
ومن أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على اختبار T-test والوسط الحسابي وفقا لقاعدة القرار الآتية:

إذا كان مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ، أي أن المتوسط اقل أو يساوي عن 3 ما يشير إلى عدم تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بدرجة مرتفعة من المرونة الاستراتيجية، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . أي أن المتوسط يفوق 3، ما يشير إلى تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بدرجة مرتفعة من المرونة الاستراتيجية،

الجدول (09): نتائج اختبار T-Test لفرضية الثانية

البعد	قيمة T المحسوبة	قيمة T المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المرونة الاستراتيجية	11.735	1.664	86	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) المجدولة (11.735 < 1.664). ومستوى المعنوية المحسوبة (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05).

النتيجة: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أي أن متوسط يختلف عن 3 ما يشير إلى تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بدرجة عالي من المرونة الاستراتيجية، وهو نفس الأمر الذي تم توقعه من خلال ملاحظة آراء العينة على عبارات المحور الخاص المرونة الاستراتيجية والذي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.656 التي تدل على وجود مرونة استراتيجية مرتفعة لدى البنوك العمومية الجزائرية التي شملتها الدراسة.

4.4.3 اختبار الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية، وهذه الفرضية يمكن صيغتها بالشكل التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على اختبار تحليل التباين والانحدار الخطي البسيط وفقا لقاعدة القرار الآتية:

إذا كان مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

الجدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار الخطي البسيط لفرضية الثالثة

المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)						المتغير المستقل
معامل الانحدار		تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		
T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة (Sig)	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	الارتباط (R)	
4.210	0.327	0.000	17.725	0.173	0.415	تبادل المعلومات
6.141	0.520	0.000	37.717	0.307	0.554	السلوك التعاوني
6.277	0.512	0.000	39.397	0.317	0.563	التشارك في اتخاذ القرار
6.999	0.626	0.000	48.990	0.366	0.605	التكامل السلوكي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V₂₆

يوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الثالثة، والتي أظهرت أن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بأبعاده (تبادل المعلومات، السلوك التعاوني، التشارك في اتخاذ القرار)، حققت تأثيراً ذا دلالة إحصائية في المرونة الاستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بـ 0.605 بعلاقة ارتباط موجبة وقوية، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.366، أي أن التغيرات التي تطرأ في المرونة الاستراتيجية ناتجة عن التغير في التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا بنسبة 36%، أما النسبة المتبقية فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.626، هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا يؤدي إلى ارتفاع في المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة بقيمة 62%، وجاءت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05. كما أثبتت النتائج أيضاً أن الأبعاد متفرقة كان لها تأثير في المرونة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معاملات التحديد على التوالي (0.173، 0.307، 0.317) وهي نسب مقبولة جداً حيث تعكس تلك المعاملات التغيرات التي تطرأ في المرونة الاستراتيجية الناتجة عن التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) كانت كلها أقل من مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05)

النتيجة: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على انه يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية.

4. خاتمة

من خلال دراستنا تأكدنا من انه وفي ضل التغيير السريع في بيئة الأعمال، أصبح لازما على المنظمة امتلاك المرونة الاستراتيجية اللازمة للاستجابة لتلك التغييرات، ومن بين اهم مفاتيح امتلاكها نجد مفتاح التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا (TMTBI). لأجل ذلك جاءت الدراسة من اجل تحديد تأثير أبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية، حيث جاءت نتائج دراستنا بالتوافق مع النتائج المحصلة في الدراسات السابقة والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا والمرونة الاستراتيجية.

1.3 نتائج الدراسة:

قدمت الدراسة الحالية أنموذجا لاختبار أثر الأبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية، وفيما يلي حوصلت لاهم نتائج الدراسة:

- يتمتع موظفي الإدارة العليا في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة بتكامل سلوكي هذا راجع الى حرص قيادة المركزية المشرفة على تسير البنوك على نشر ثقافة مشاركة المعلومات وتشارك في قيام بالمهام المشتركة وتشيدها على عدم تمركز السلطة في جهة معينة.

- تمتاز البنوك العمومية الجزائرية بدرجة عالي من المرونة الاستراتيجية مما يمكنها من الاستجابة لكافة تغيرات التي يمكن أن توجهها وهذا بسبب مرونة عالية لموظفي ذلك القطاع وامتلاكها لهيكل تنظيمي مرن يستطيع استيعاب جميع تغيرات البيئة.

- يوجد أثر قوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية حيث جاءت هذه النتيجة تأكيدا لدراسة (عذراء عبد الكريم و صالح، 2019) التي خلصت الى وجود علاقة تأثير بين التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا والمرونة الاستراتيجية.

3.4 التوصيات الدراسة:

من اهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- وجوب تغيير القطاع البنكي وباقي قطاعات الاقتصاد لفسفتهم اتجاه المواضيع الإدارية الحديثة خصوصا ما تعلق بالسلوك التنظيمي.

- عمل على بناء قاعدة معلومات مشتركة بين جميع مستويات الإدارية من اجل تسهيل وصول المعلومات وتبادلها بشكل فعال وسريع.

- خلق وظائف إدارية تشجع على عمل الفرقي على نحو يشجع التعاون الحقيقي بين أعضاء الإدارة العليا.
- ضرورة توسيع دائرة صناعة القرار بإشراك قدر الأكبر من الموظفين بهدف زيادة التزامهم بتنفيذ تلك القرارات.

6. قائمة المراجع

الأطروحات

1. آسية بن أحمد . (2017). اثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس. رسالة دكتوراه غير منشور. سيدي بلعباس ، الجزائر: كلية جيلالي الياباس.
2. أيوب زياد عبدالله حسين. (2021). اثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال المرونة الإستراتيجية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. مؤتة، الكرك، الاردن: جامعة مؤتة كلية الدراسات العليا.
3. عربي عمران. (2018). دور ادارة المعرفة رفع كفاءة ادارة المؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة. طروحة دكتوراه غير منشورة. سطيف ، الجزائر: جامعة فرحات عباس.

المقالات

1. ابن أحمد، آسبه، معاشو، داني الكبير، عبد المجيد ، و الزين . (2018). أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية. المصرية للدراسات الاقتصادية والقانونية، الصفحات 6-29.
2. آسية بن أحمد. (31 ديسمبر ، 2014). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس. المجلة العلمية المستقبلة للاقتصاد، الصفحات 6-29.
3. آمال محمد على المجاهد، و قايد عبد الله عبد الرحمن السدعي. (جوان، 2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. مجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، الصفحات 845-744.
4. بلخضر مسعودة . (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الصفحات 216-197.
5. حيدر محمد العبادي، و عبد الرضا صالح رشيد. (30 ماي، 2017). وظيف التكامل السلوكي لفرق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الإستراتيجية: الدور الوسيط للإجماع الاستراتيجي. دراسات إدارية، الصفحات 292-241.

6. خليل محمد عبد الرزاق، و الشيخ زيد فوزي أيوب. (2019). دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية*، الصفحات 108-125.

7. الزامل مها عثمان. (ابريل، 2021). لمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. *مجلة التربية*، الصفحات 250-180.

8. شهاب احمد جنان. (2016). التكامل السلوكي المدرك لفريق الإدارة العليا كمنهج مستقبلي لتقليل الإنومية التنظيمية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 4، الصفحات 49-72.

9. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، و محمد حسن عمر عمر. (يونيو، 2019). المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، الصفحات 136-112.

10. عذراء عبد الكريم، و عبد رضا رشيد صالح. (2019). توظيف التكامل السلوكي لفريق الدارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات. *كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية* (2)، الصفحات 278-253.

11. فاطمة طاهري ، و ابتسام بن غزال. (2018). اثر المرونة الاستراتيجية على استراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية*، الصفحات 119-138.

12. محمد الامين بخليلي، و عبد القادر شلاي. (اكتوبر ، 2020). المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة البسكرة للإسمنت - نموذجاً -). *مجلة مجاميع المعرفة*، الصفحات 480-467.

13. محمد مختار إبراهيم أحمد ، و على عبد الواحد. (2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، الصفحات 70-51.

14. نجاح جابر، و عبد الرضا رشيد صالح . (31 نوفمبر، 2013). دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، الصفحات 32-6.

Articles :

1. Abraham, & Carmeli. (2008). Top Management Team Behavioral Integration and the Performance. *Management Group & Organization*, p. 712.
2. Bhandari. (2004). Flexibility in e-Business Strategies, a Requirement for Success. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(2).
3. Carmeli, & Schaubroeck. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *journal of elsevier Leadership Quarterly*, pp. 399-411.

4. Grossack. (1954). Some Effects of Cooperation and Competition Upon Small Group Behavior. *journal of abnormal and social psychology*, pp. 341-348.
5. Hambrick. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team label. *JAI Press*, pp. 171-214.
6. Hasan Yousef, A., & Bashar, A. (2021). The relationships between CEOs' psychological attributes, top management team behavioral integration and firm performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*(24), pp. 126-145.
7. Ji. H. , Jin. Y, Li J, Tian, H, & Feng. (2015). The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment-An Empirical Study based on E-commerce Enterprises in China. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, p. 357.
8. Jingyuan, W., Yun, L., & Geb, W. (2019). The Missing Link: Exploring the Impact of Social Capital on Behavioral Integration of Top Management Team in Megaprojects. *International Conference on Construction and Real Estate Management 2019: Innovative Construction Project Management and Construction Industrialization* (pp. 314-324). ICCREM 2019: Materials.
9. Jingyuana, W., Yun, L., Ge, W., & Nini, X. (2020, 06 22). Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*(13), pp. 937-960.
10. Joanna R. (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of economics and management*, p. 19.
11. Johnson. (2006). *Active Learning: Cooperation in the College Classroom*. Edina: Interaction Book Company.
12. Lawrence. (1997). The black box of organizational demography. . *Organization Science*, p. 8.
13. Liu, Pagani, Zinniker, DeConto, Huber, & Brinkhuis. (2014). Global cooling during the Eocene-Oligocene climate transition. *Science* 27, pp. 1187-1190.
14. Penarroja. (2013). The effects of virtuosity level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust. *Computers in Human Behavior*, pp. 967-974.
15. Razavi. (2011). Is participation in decision making related to employee's empowerment? *African Journal of Business Management*, pp. .3504-3510.
16. Yuzhen, D., & Qiong, G. (2021, 10 21). Multilevel models of transformational leadership, behavioral integration of top management team and manager ambidexterity in SMEs. *Chinese Management Studies*(15), p. 1009.
17. Zand. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, pp. 229-239.
18. Zolin, R. (2010). Human Resource Flexibility and Strong Ties in Entrepreneurial Teams. *Journal of Business Research*, pp. 1-7.