



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد الثاني و العشرون (شباط) 2020

ISSN: 2617-9563

## الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية "دراسة تطبيقية علي عينة من المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي"

د. عبد العزيز سالمين الجابري  
القوات المسلحة القطرية ، الدوحة، قطر  
aljabri5555822@yahoo.com

د. ميسون علي عبد الكريم  
أستاذ مساعد بكلية إدارة الاعمال، جامعة حفر الباطن، حفر الباطن ، المملكة العربية السعودية  
mison@uhb.edu.sa  
maisoon812@gmail.com

د. عبدالسلام آدم حامد  
استاذ مساعد بقسم ادارة اللوجستيات والنقل، كلية عمان البحرية الدولية، صحار، عمان  
sunmust87@gmail.com

### المستخلص:

تهدف هذه الدراسة الي معرفة الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي (السوق والطلب، البيئة التنافسية، والبيئة التكنولوجية) وأداء المشروعات الاستثمارية (كفاءة الأداء ونجاح الاعمال) وقد أجريت هذه الدراسة على المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي، تم توزيع (250) استبانة علي عينة غير احتمالية ميسرة من اصحاب ومدراء المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي وكانت نسبة الاستجابة (92.3%). تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي وتحليل المسار عبر برنامج (SPSS) المدعوم ببرنامج AMOS25 لاختبار الفرضيات. تمثلت نتائج هذه الدراسة أن هنالك علاقة ايجابية جزئية بين عدم التأكد وأداء المشروعات، كما أن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات جزئياً. توصي الدراسة بأن علي المشروعات الاستثمارية الاستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية وتوجيه أنشطة المشروعات نحو تطوير الموارد والقدرات حتي تتمكن من الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق بالاضافة الي تعزيز قدرات المرونة التنظيمية لما لها من أثر كبير علي اداء المشروعات.

**الكلمات المفتاحية:** عدم التأكد البيئي، المرونة التنظيمية، نجاح الأعمال، أداء المشروعات.



[www.mecsj.com/ar](http://www.mecsj.com/ar)

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد الثاني و العشرون (شباط) 2020

ISSN: 2617-9563

## Abstract

This research aims to identify the mediating role of organizational flexibility in the relationship between environmental uncertainty (market and demand, competitive environment, technological environment) and performance of investment projects (efficiency of performance and business success). This study was conducted on Qatari investment projects in the Horn of Africa, where (250) questionnaires were distributed to non-probability sample from managers and owners of Qatari investment projects in the Horn of Africa, which were retrieved with a recovery rate of (92.3%).

The descriptive analytical approach has been followed. Descriptive statistical methods and path analysis have been used through the AMOS25-supported SPSS program. The results show that there is partial positive relationship between environmental uncertainty and project performance also the organizational flexibility mediating partially the relationship between environmental uncertainty (market and demand, competitive environment, technological environment) and performance of investment projects. The study recommends that investment projects should benefit from knowledge related to the external environment and utilize project activities towards developing resources and capacities so that they can respond effectively to the market requirements, in addition enhancing the organizational flexibility capabilities because they have a great impact on the performance of projects.

**Keywords:** Environmental Uncertainty, Organizational Flexibility, Business Success, Project Performance.



## مقدمة :

رغم ان مفهوم اداء المشروعات نال اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الادارة وتسيير الأعمال الا ان تحسين اداء المشروعات يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق وفي نفس الوقت تحدياً لا بد منه حيث ان كثيراً من المشروعات الاستثمارية تعاني من مشكلات تقلل من قدرتها علي مواجهة المنافسة والارتقاء الي مستوي تطلعات العملاء وتوقعاتهم ومن ابرز تلك المشكلات ضعف القدرة علي مواجهة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لها واستثمار ما ينشأ عنها من فرص وتجنب ما تسببه من مخاطر ، عليه نجد ان عدد المشاريع الفاشلة مرتفع للغاية وقد بلغت نسبة فشل المشروعات في تحقيق اهدافها في العالم الثالث (Ibe,2014) ، ولأن عالم اليوم يشهد تطوراً سريعاً ولموساً في شتى المجالات والانظمة التجارية مما أثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على أداء المشروعات الاستثمارية والمنشآت الإنتاجية، ويعرف الاداء العام للمنظمة بانه المحصلة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية او الخارجية ، لقد بات واضحاً اليوم أن المؤسسات تعيش في ظل محيط أقل ما يقال عنه هو أن الشيء الوحيد الثابت فيه هو التغيير، فلقد تطور مفهوم المؤسسة من نظام مغلق إلى نظام مفتوح يبحث عن التأقلم مع المحيط، ولكن مع التطورات السريعة والمعقدة في محيط المؤسسة لم تعد مسألة التأقلم كافية وإنما أصبحت المؤسسات تحاول معرفة تطورات المحيط قبل حدوثها قصد اتخاذ التدابير والقرارات المناسبة مسبقاً، فلقد تحولت المؤسسات من نظام متأقلم بواسطة رد الفعل إلى كيان يسبق الأحداث بواسطة الفعل المسبق (حيرش، 2003).

ويمكن أن تواجه المؤسسة أثناء قيامها باتخاذ قرار إنشاء مشروع ما مجموعة من المخاطر كانهخفاض حجم الطلب على منتجات المشروع مما يترتب عليه انخفاض الإيرادات المتوقعة، أو تحول الطلب إلى منتجات أخرى بديلة، أو احتمال دخول منافسين جدد إلى السوق، أو ارتفاع أسعار المدخلات في المنتج النهائي مما يؤثر على ربحية المشروع، أو انخفاض أسعار البيع تحت تأثير المنافسة وهو ما يؤثر سلباً على التدفقات النقدية الداخلة للمشروع، بالإضافة إلى مخاطر تقلبات أسعار الصرف خاصة إذا كان المشروع يعتمد في نشاطه على استيراد مكون أجنبي من الخارج، وكذا عدم استقرار الهياكل الإدارية والتنظيمية (غنيم، 1998)، وأمام هذه المخاطر والخصائص التي يتميز بها المحيط الذي تعمل في إطاره المشروعات لا بد من التحسب والاحتياط لذلك واعتماد أساليب وأدوات تسمح بمواجهة هذه المخاطر وتقليص أثارها إلى أكبر درجة ممكنة.



### مشكلة الدراسة:

نجد أن الكثير من الدراسات تناولت مفهوم اداء المشروعات الاستثمارية كمنظور اقتصادي بحت بعيدا عن جانب ادارة الاعمال والتسويق سواء في الدول المتقدمة كدراسة Sanchez and Robert (2010؛ Alias et al, 2014؛ Lindhard and Larsen, 2016) أو في الدول النامية كدراسة (عبد الفتاح، 2009؛ محمد، 2014)، اما هذه الدراسة تناولت أداء المشروعات الاستثمارية من وجهة نظر إدارية، ان اداء المشروعات في دراسة (popaitoon & siengthai, 2013) تم قياسه علي المستوى القصير بابعاد (الفعالية، والاثر علي المستخدمين، ونجاح الاعمال) علي المدى البعيد (الاسواق الجديدة، خط الانتاج الجديد، والتكنولوجيا الجديدة)، ودراسة (Bredillet et al , 2016) التي اختبرت اداء المشروعات من خلال ابعاده (رضا العملاء، نجاح التنفيذ، اكتمال المشروع في الزمن المحدد، والميزانية المحددة)، في حين تناولت دراسة (Aronson et al, 2006) الاداء من خلال الابعاد (سرعة الاداء، ونجاح الاعمال)، أما هذه الدراسة تتناول اداء المشروعات من خلال الكفاءة، و نجاح الاعمال.

فقد أظهرت دراسة (العوادة، 2007) بعنوان أثر المرونة التنظيمية علي أداء الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي الي وجود علاقة بين ابعاد المرونة التنظيمية ومؤشرات الأداء الكلي كما أظهرت ان متغير المرونة التنافسية كان الأكثر تأثيرا علي مؤشر الأداء الكلي . كما أوضحت دراسة (Asikhila, 2010) وجود علاقة بين المرونة التنظيمية لاستهداف السوق ونمو المبيعات في البنوك النيجرية مما يؤكد ان هذه البنوك تحاول ان تواجه التغيرات في السوق بالاعتماد علي المرونة التنظيمية وتحقيق أداء يكسبها ولاء الزبائن وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية كما أوضحت نتائج الدراسة تأثير كل من حدة المنافسة والتغيير التكنولوجي علي هذه العلاقة كما توصلت الي ان المرونة التنظيمية لاستهداف السوق تعد كوسيلة لقيادة المنظمة لاتخاذ مكانة تنافسية في ظل ديناميكية بيئة الاعمال كما ان المرونة لا تتحقق الا من خلال تقليص الفجوة بين إمكانات وقدرات المنظمة والعوامل التي تؤثر علي البيئة الخارجية للبنوك عن طريق تدريب الموارد البشرية .اما دراسة (Nadakarni and Herrmann, 2010) التي بحثت الدور لوسيط للعلاقة بين خصائص المدير وصفاته وأداء المنظمة وتوصلت الي تأثير كل بعد من ابعاد صفات المدير علي المرونة التنظيمية كما توصلت الي ان المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين خصائص المدير وأداء المنظمة.



ودراسة (سليم، 2010) التي درست الدور الوسيط للمرونة التنظيمية عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، اما دراسة (Dreyer and Gronhaug, 2004)، هدفت الي معرفة اثر ابعاد المرونة علي الأداء في بيئة عدم التأكد ، ومن خلال الدراسات التي تم الاطلاع عليها يتضح ان جل الدراسات التي تناولت اختبار اثر عدم التأكد البيئي في اداء المشروعات تم تطبيقها في مجتمعات اجنبية (امريكا، اليابان، ماليزيا، الصين.. الخ) اما هذه الدراسة تطبق علي مستوى بيئة الاعمال الاقليمية (القرن الافريقي)، وبناء للاختلاف في نتائج تأثير عدم التأكد البيئي بأبعاده المختلفة على اداء المشروعات في عدد من الدراسات السابقة ووفقا لـ (Barron and Kenny، 1986) وكذلك لأهمية الدور الذي تضطلع به المرونة التنظيمية ولاسيما في ظل وجود التحديات التي فرضتها مخرجات البيئية الخارجية على منظمات الأعمال قامت هذه الدراسة باختبار الاثر الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي ما هو أثر عدم التأكد البيئي على اداء المشروعات الاستثمارية القطرية القائمة في منطقة القرن الأفريقي وما أثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وعدم التأكد البيئي، ومن خلال هذا السؤال تتفرع الأسئلة التالية:

- أ. ما أثر عدم التأكد البيئي على أداء المشروعات الاستثمارية القطرية؟
- ب. ما أثر عدم التأكد البيئي على المرونة الادارية؟
- ت. ما اثر المرونة التنظيمية على أداء المشروعات الاستثمارية؟
- ث. هل تتوسط المرونة التنظيمية العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية؟
- ج. ما مستوى عدم التأكد البيئي الذي يواجه المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي؟
- ح. ما مستوى المرونة التنظيمية في المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي؟
- خ. ما مستوى اداء المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي؟



### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة النظرية في اختبار الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة واداء المشروعات وتأمل الدراسة أن تسهم في اثراء النقاش العلمي وسد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة، كذلك اختبار نظرية الموارد في بيئة اعمال منطقة القرن الافريقي. أما أهمية الدراسة التطبيقية تتمثل في إفادة متخذي القرارات في معرفة وتقييم اداء الاستثمارات القطرية في منطقة القرن الافريقي وكذلك توفير معلومات عن مدى إدراك مديري المشروعات لعدم التأكد البيئي مما قد يساعد في نجاح هذه المشروعات وجذب المزيد منها في السودان ومنطقة القرن الافريقي بصورة عامة. كذلك افادة مديري المشروعات والجهات ذات الصلة بمعرفة مستوى المرونة التنظيمية للمشروعات القطرية في منطقة القرن الأفريقي وتأثيرها في أداء المشروعات.

### أهداف الدراسة :

- أ. معرفة أثر عدم التأكد البيئي على أداء المشروعات الاستثمارية.
- ب. إختبار اثر عدم التأكد البيئي علي المرونة التنظيمية.
- ت. معرفة اثر المرونة التنظيمية في أداء المشروعات الاستثمارية.
- ث. التحقق من الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي.
- ج. معرفة مستوى عدم التأكد البيئي الذي يواجه المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي.
- ح. قياس مستوى المرونة التنظيمية في المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي.
- خ. اختبار مستوى اداء المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي.



## الإطار النظري:

### عدم التأكد البيئي:

عرف (Karimi et al, 2001) عدم التأكد بأنه "غياب المعلومات" أو "عدم القدرة على التنبؤ ببيئة المؤسسة بدقة بسبب نقص المعلومات أو عدم القدرة على التمييز بين البيانات ذات الصلة وغير ذات الصلة، وذكر (Miles and snow,1978) ان مفهوم عدم التأكد البيئي يدل علي عدم كفاية المعلومات عن بيئة المنظمة مما يظهر علي شكل صعوبات في تقييم النتائج المرتبطة بقرارات المنظمة وكذلك يدل علي صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة وخاصة تلك التي تؤثر علي فاعلية المنظمة و عرف (scott,1992)عدم التأكد البيئي بانه الغموض المتعلق بعناصر بيئة الاعمال والذي يحتمل ان يؤثر علي اهداف المنظمة، لقد حددت كثير من الدراسات مصدر عدم التأكد من خلال ثلاثة ابعاد تمثلت في عدم التأكد في السوق والطلب وعدم التأكد في البيئة التنافسية وعدم التأكد في البيئة التكنولوجية:

#### 1. عدم التأكد في السوق والطلب:

ذكر (Yuan et al,2010) ان عدم التأكد السوقي يشير إلى معدل التغيير في تكوين العملاء وتفضيلاتهم وانه من المحتمل أن تواجه المؤسسات التي تعمل في الأسواق الأكثر اضطراباً إلى تعديل منتجاتها وخدماتها باستمرار من أجل تلبية احتياجات العملاء المتغيرة بشكل مرضٍ، ويشير (Iyer and Bergen , 1997) أن عدم التأكد في الطلب يعكس عدم القدرة على التنبؤ بحاجات السوق من المنتجات التي تحدث جراء التغيير في تفضيلات المستهلكين.

#### 2. عدم التأكد التكنولوجي :

يعكس عدم التأكد التكنولوجي يعني معدل التغييرات التكنولوجية في الصناعة ( Kohli and Jaworski 1993)، فعندما تواجه التغييرات التكنولوجية الهامة والمستمرة، تحتاج الشركات إلى تجديد تكنولوجياتها واستكشاف تقنيات جديدة لمواكبة وتيرة التطورات التكنولوجية وإدراك الفرص التي تسببها التغييرات التكنولوجية (Song and Weiss, 2001). ويعكس معدل التغيير الحاصل في التكنولوجيا المرتبطة بالعمليات الرئيسية والمنتجات (Lee et al,2009) فعدم التأكد التكنولوجي يتطلب مزيداً من التعاون الداخلي والخارجي لتنمية المعارف التكنولوجية والقدرات الإبداعية ( Wu, 2014).



### 3. عدم التأكد في البيئة التنافسية:

تتمثل في المنافسين الحاليين وتهديد دخول منافسين جدد، وغالبا ما تكمن المنافسة في تصميم المنتج وتسويقه، (Hussey,1998).

### المرونة التنظيمية:

أن المجتمع الحديث يتميز بعدم الانتظام وزيادة مستويات التعقيد وعدم اليقين وانخفاض مستويات القدرة على التنبؤ (Nowotny et al, 2001)، لذلك تحتاج المشروعات تطوير قدرتها على العمل في بيئة قد تكون معقدة للغاية، تعرف هذه الممارسة بالمرونة التنظيمية والتي تعني القدرة على التعامل مع التغيير (Wu 2010).

### أداء المشروعات:

اختلفت النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي تناولته، فالمدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقا، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء، ومن الباحثين من يرى مفهوم (الكفاءة) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة" (بريش و اخرون، 2012) كما ان الأداء يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستمرار، بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة (نجاح الاعمال)، وهذا يعني أن الأداء يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة (بريش و اخرون، 2012)، ويعرف ايضا بأنه قدرة المؤسسة علي الاستمرارية والبقاء بين رضا المساهمين والعمال (الداوي، 2010) ويعرف ايضا علي انه هو المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (عبد الله، 2015) ومن ابعاد الاداء في هذه الدراسة:

### 1. نجاح الاعمال:

يعرف (Lynn et al, 2000) أن نجاح المشروع يشير الي أن المشروع عمل على تلبية أو تجاوز توقعات المبيعات أو توقعات الأرباح؛ أو توقعات العائد على الاستثمار؛ أو توقعات الإدارة العليا العامة؛ أو توقعات حصتها في السوق؛ أو توقعات العملاء.



## 2. كفاءة الأداء:

هي مقدرة المشروع علي استثمار موارده المالية و البشرية بصورة مثلي وبتكلفة تتناسب مع مخرجات هذه الانشطة في فترة زمنية تتلاءم مع طبيعة المشروع لتحقيق اهدافه ووفقا للموازنة المخططة.

### العلاقة بين متغيرات الدراسة :

أن العلاقة بين عدم اليقين البيئي والأداء التنظيمي نالت اهتمام محدود من قبل الباحثين في المجالات الأكاديمية وهناك فجوة كبيرة في الأدبيات التي تختبر العلاقة التجريبية بين عدم اليقين البيئي وأداء المنظمة. استكشف (McCabe, 1990) هذه العلاقة لكنه لم يتمكن من إثبات الارتباط المباشر، ووجد (Lee et al, 2011) انه عندما تتخذ الشركات استراتيجيات مختلفة للتكيف مع البيئة المختلفة بدورها تنتج نتائج مختلفة فإذا فشلت في تحديد البيئة بشكل صحيح أو استخدام استراتيجية غير مناسبة على الرغم من البيئة المحددة بشكل صحيح فإن نتائج الشركة تنخفض، عليه تفترض هذه الدراسة ان "هنالك علاقة إيجابية بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية"

ترتبط المرونة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بعدم اليقين البيئي، عندما تصبح البيئة الخارجية أكثر تقلباً تحتاج الشركات العابرة للحدود والوطنية إلى تطوير قدر أكبر من المرونة من أجل الاستجابة للظروف الناشئة، ووفقاً ل (Evans,1991) إن المرونة التنظيمية ستكون استجابة لشكل من أشكال عدم اليقين أو الضغوط البيئية الخارجية. ويمكن أن يكون نوع التفاعل "هجومى" أو "دفاعي". على الرغم من أن المرونة تعتبر في العادة مجرد استجابة تكيفية للشكوك البيئية (ادريس والغالبى ، 2013) ، من المهم إدراك أن الشركة قد تستخدم مرونتها الاستراتيجية لإعادة تعريف حالات عدم اليقين في السوق بشكل استباقي وتجعلها حجر الزاوية لقدرتها على التنافس، وهذا الطرح يقودنا لبناء فرضية ان "هنالك علاقة إيجابية بين عدم التأكد البيئي والمرونة التنظيمية"

وأظهرت دراسة ( McGrath et al, 1995 ) أن الشركات في البيئات الديناميكية تسعى باستمرار لتجديد ميزتها التنافسية من خلال العمليات الاستراتيجية المولدة للكفاءة ومن المؤكد أن تؤثر المرونة التنظيمية على الطريقة التي يمكن أن تخلق مزايا تنافسية استجابة للتغيرات الكبرى في البيئة الخارجية، لذلك تقترح هذه الدراسة فرضية ان " هنالك علاقة إيجابية بين المرونة التنظيمية على أداء المشروعات".

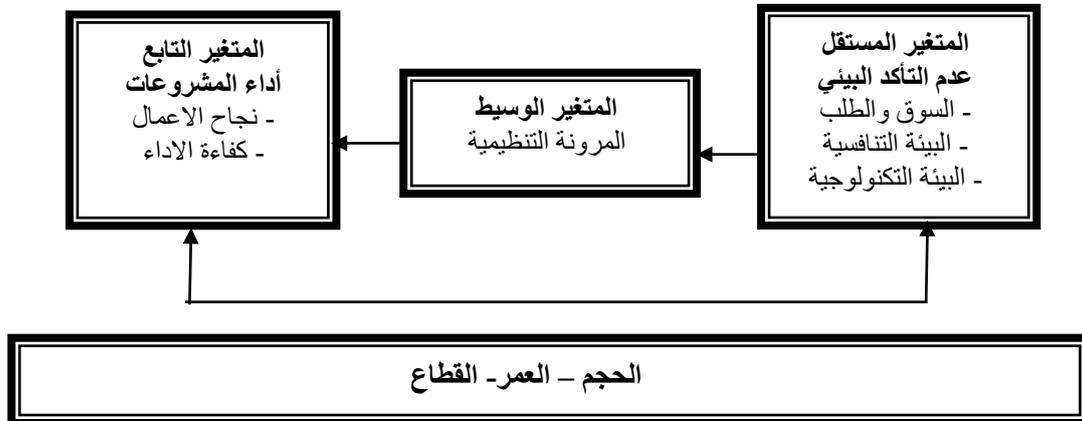


### نظرية الدراسة:

يعبر عدم التأكد البيئي من منظور نظرية المنظمة Organization Theory Perspective عن الظروف التي تواجهها المنظمة بدرجة عالية من الاختلاف والتعقيد والتي تضطر إدارة المنظمة للتعامل معها (scott,1992) وأوضح (Thompson,2003) ان المنظمة نظام مفتوح غير معزول عن بيئته الخارجية. وتتصف هذه البيئة بالتعقيد والاضطراب وتكون إدارة المنظمة مضطرة للتعامل معها من خلال مدخلات ومخرجات النظام عبر تلك البيئة وقد افترضت نظرية المنظمة ان نجاح المنظمات او فشلها انما يعتمد علي الكيفية التي يدرك ويفسر ويدير فيها المديرين البيئة التي تعمل المنظمة في محيطها، يرتبط عدم التأكد البيئي بدرجة الاضطراب في الأسواق وعدم التأكد التكنولوجي والبيئة التنافسية (dacasto,2002) وقد وصفها كل من (achrol& stern,1988) بانه نقص قدرة المنظمة علي التنبؤ .

### نموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة علي ضوء الاطار النظري ومضامينه والدراسات السابقة تصميم نموذج افتراضي كما في الشكل (1) ادناه والذي يشير الي وجود علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين ابعاد عدم التأكد البيئي باعتباره متغيرا مستقلا وأداء المشروعات والاستثمارية ببعديها والمرونة التنظيمية متغير وسيط وذلك تعبيراً عن الحلول الممكنة التي افترضت للإجابة علي التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة.



المصدر: اعداد الباحثون من واقع الدراسات السابقة، 2018م

الشكل (1): نموذج الدراسة



### فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي في السوق والطلب وكفاءة الاداء.
  2. هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي في السوق والطلب ونجاح الاعمال
  3. هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد في البيئة التنافسية وكفاءة الاداء.
  4. هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد في البيئة التنافسية ونجاح الاعمال
  5. هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد في البيئة التكنولوجية وكفاءة الاداء.
  6. هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد في البيئة التكنولوجية ونجاح الاعمال
- الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي والمرونة التنظيمية، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي في السوق والمرونة التنظيمية.
  2. هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد في البيئة التنافسية والمرونة التنظيمية.
  3. هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد في البيئة التكنولوجية والمرونة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة ايجابية بين المرونة التنظيمية وأداء المشروعات الاستثمارية، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. هنالك علاقة ايجابية بين المرونة التنظيمية وكفاءة الاداء.
  2. هنالك علاقة ايجابية بين المرونة التنظيمية ونجاح الاعمال
- الفرضية الرئيسية الرابعة: المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي و أداء المشروعات الاستثمارية، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي في السوق والطلب وكفاءة الاداء.
2. المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي في السوق والطلب ونجاح الاعمال
3. المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد في البيئة التنافسية وكفاءة الاداء.
4. المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد في البيئة التنافسية ونجاح الاعمال
5. المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد في البيئة التكنولوجية وكفاءة الاداء.
6. المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد في البيئة التكنولوجية ونجاح الاعمال



## منهجية الدراسة :

### الدراسة الميدانية: تحديد نوع الدراسة ومجالها:

يتحدد نوع الدراسة بالمعلومات المتوفرة لدى الباحث وعلى اساس الهدف الرئيسي للبحث وتحاول هذه الدراسة التعرف علي اثر عدم التأكد البيئي علي أداء المشروعات الاستثمارية من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة وبوضع مجموعة من الافراد، اذ انها تهدف الي اكتشاف الوقائع أي وصف الحقيقة الاجتماعية والاقتصادية وتصويرها كيفيا عن طريق الاستعانة بالأدوات المعرفية وجمع البيانات ثم القيام بتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج لغرض الوصول الي تعميمات بشأن الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها.

كما ان لكل دراسة ثلاثة مجالات ينبغي علي الباحث توضيحها عند أي دراسة وهذه المجالات تتمثل بالمجال البشري حيث اعتمدت الدراسة علي أصحاب المشروعات الاستثمارية القطرية ومدراء هذه المشروعات ونوابهم. والمجال الجغرافي والمجال الزمني، المجال الجغرافي حيث تم اختيار المشروعات القطرية في منطقة القرن الافريقي، المجال الزمني ونعني به تحديد الوقت الذي استغرق في اعداد هذه الدراسة والوقت الذي استغرق في جمع البيانات وقد امتدت من 2015 ولغاية 2018/10/30م.

### المنهجية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع بيانات أولية من خلال الاستبيانات كما تم جمع البيانات الثانوية من خلال الدوريات والأوراق العلمية، كما اعتمدت هذه الدراسة علي مقاييس تم استخدامها من دراسات سابقة وتم ادخال التعديلات المناسبة عليها لكي تتناسب مع طبيعتها فيما يتعلق بقياس عدم التأكد البيئي ويتكون من (3) أبعاد (عدم التأكد في السوق والطلب، البيئية التنافسية، البيئية التكنولوجية)، تم قياس هذا المتغير من خلال (12) عبارة من دراسة (Aronson et al, 2006) وتم قياس المرونة التنظيمية من خلال (4) عبارات من دراسة (Shenhar et al, 1997) كما تم قياس أداء المشروعات من خلال بعدين هما (كفاءة الأداء ، ونجاح الاعمال ) بعدد (12) عبارة من دراسة Shenhar (et al, 1997) .



تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من البيانات والتي تم توزيعها علي عينة من اصحاب المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي او مدراء المشروعات أو نوابهم وقد ترجم الي اللغتين العربية والانجليزية

شمل القسم الاول من الاستبيان المعلومات الديموغرافية الشخصية للأغراض الإحصائية والمعلومات المتعلقة بخصائص الشركة، وفي القسم الثاني الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع المتغير الوسيط المرونة التنظيمية. استخدمت الأسئلة مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات المستقيين والمكون من خمس نقاط، والتي تتراوح من (1) ("أوافق بشدة") الي (5) ("لا أوافق بشدة").

#### أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج AMOS25 ومن الأساليب الإحصائية والمستخدمه الإحصاء الوصفي Descriptive statistics الذي يهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر إليها (التكرارات المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، إضافة الي أساليب الإحصاء التحليلي وتتمثل في صدق الاستبانة، معامل الارتباط، كرونباخ الفا لقياس اعتمادية الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، تحليل المسار وذلك لبيان اثر عوامل النجاح الحرجة للمشروعات في نجاحها بوجود عدم التأكد البيئي كمتغير معدل.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة عدد من المشروعات الاستثمارية القطرية حسب تقارير إدارة الاستثمار القطرية في منطقة القرن الافريقي، واستخدمت العينة غير الاحتمالية الميسرة وذلك حيث ان المعلومات المطلوبة للدراسة يتم الحصول عليها من فئات محددة وهم مدراء المشاريع أو نوابهم في هذه الاستثمارات، تم توزيع (250) استبانة لمختلف الفئات وتم استرداد 230 استبانة، منها 220 استبانة صالحة للتحليل وقد تم اجراء الدراسة الميدانية خلال العام 2018م.



## تحليل البيانات وإختبار الفرضيات:

### تحليل البيانات الشخصية وخصائص المشروعات:

اظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية ان نسبة الذكور كانت (79.5%) من العينة. بينما شكلت الإناث نسبة (20.5%) مثلت نسبة الاناث الخمس تقريبا من مجتمع العينة ويتناسب ذلك مع ثقافة العمل في المنطقة العربية والمجتمع القطري، كذلك هنالك بعض الدراسات على المستوى العالمي تثبت أن غالبية الوظائف في مستوى الادارات العليا يشغلها الذكور. وكما يلاحظ أن الفئة العمرية أكثر من 40 سنة شكلت نسبة (49.1%) وهي أكبر نسبة من بين الفئات العمرية ويعزى ذلك أن هذه الوظائف تتطلب خبرات أو ان الترقى لهذه الوظائف يعتمد على عدد سنوات الخبرة. أما المؤهل العلمي لأفراد العينة يوضح التحليل أن حملة الشهادة الجامعية تمثل (49.5%) ويشكلون أكبر نسبة وتليها فئة حملة الشهادات فوق الجامعية حيث بلغت نسبة (45.9%) من العينة، ويشير ذلك الي ان اغلب شاغلي الوظائف الادارية العليا بالمشاريع الاستثمارية يتميزون بأنهم من أصحاب الخبرات ويعزى ذلك ان تلك الوظائف تتطلب مستوي معين من الخبرات والمعارف. اما المتخصصين في مجال العلوم الادارية يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (44.5%) ويعزى ذلك لاعتبارات الي أن إدارة المشاريع تتطلب الحصول على شهادات في مجال العلوم الإدارية لصقل الموهبة بالعلم المتخصص. اما متغير الخبرة العملية تبين أن فئة 16 سنة وأكثر يشكلون أكبر نسبة وهي (47.3%) مما يشير الي ان مدراء المشاريع الاستثمارية يتمتعون بخبرة كبيرة، ويعزى ذلك لطبيعة الوظيفة.

### التحليل الوصفي لخصائص المشروعات

يبين التحليل أن خصائص المشروع وفق طبيعة العمل كانت صناعية بنسبة (71.4%) وهي أكبر نسبة ويشير ذلك الي ان اغلب الاستثمارات القطرية في منطقة القرن الافريقي صناعية حيث تتميز منطقة القرن الافريقي بتوفر المواد الخام والبيئة الصالحة للصناعات التحويلية، اما من حيث عدد العاملين بهذه الاستثمارات نجد ان الفئة اقل من 100 عامل تمثل أكبر فئة ويدل ذلك علي ان اغلب المشروعات هي مشروعات صغيرة ومتوسطة. اما حسب متغير عمر الشركة فقد اظهر التحليل ان فئة عمر الشركات ما بين 5-10 سنوات بنسبة (21.8%) تمثل أكبر نسبة من الشركات القائمة ويعزى ذلك الي ان التوجه نحو الاستثمار في منطقة القرن الافريقي ليس حديثا وأن هذه المشروعات تجد ظروف ملائمة للاستمرار.



وتعمل هذه الشركات في اسواق مختلطة (محلية ودولية) بنسبة (52.3%) وملكية هذه المشروعات كانت اكبر بالنسبة للقطاع الخاص وأغلب المنتجات خدمية وصناعية بنسبة (83.7%). أما فيما يتعلق بمكان المشروع فنجد ان المشروعات توزعت بين بلدان دول القرن الافريقي حيث كان العدد الاكبر منها في دولة (السودان) بنسبة (69.5%) ويعزى ذلك لكبر حجم الاستثمارات القطرية في السودان.

### التحليل العاملي:

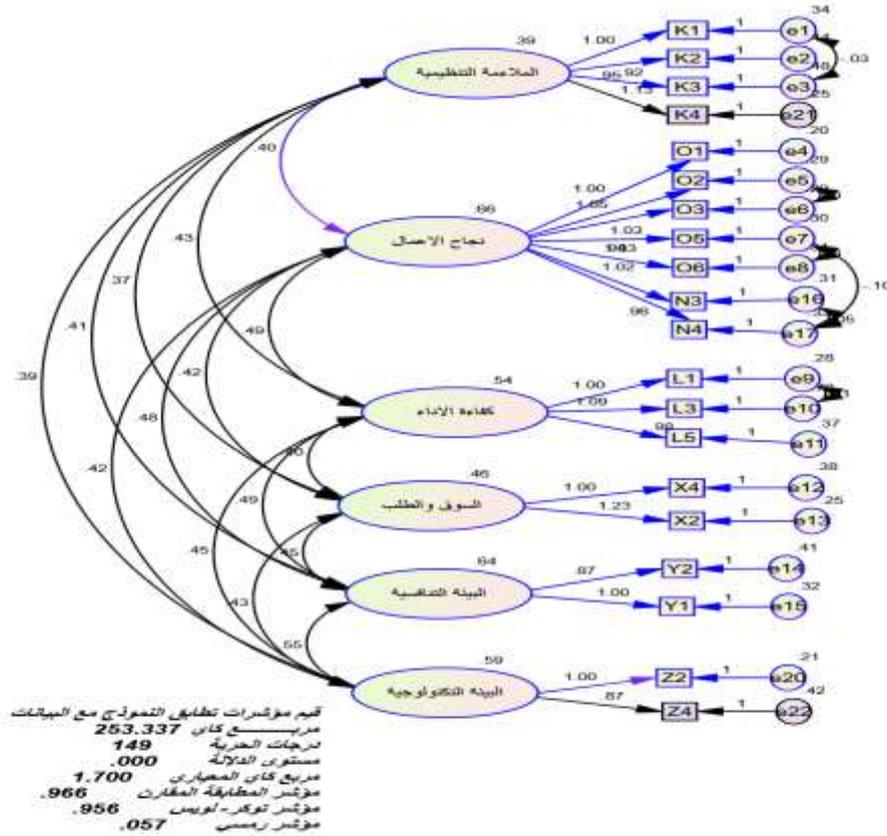
تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة ولتوضيح تركيبة العامل فقد تعرضت العوامل لتحليل varimax علي التوالي وقد اشارت نتائج التحليل العاملي الي تحميل ثلاثة عوامل للمتغير المستقل عدم التأكد البيئي هي عدم التأكد في (السوق والطلب، البيئة التنافسية، والبيئة التكنولوجية) ويشكل ما نسبته (76.618%) وعاملين للمتغير التابع وشكلت ما نسبته (71.432%) وعامل واحد للمتغير المعدل المرونة التنظيمية وشكل ما نسبته (63.124%).

### التحليل العاملي التوكيدي:

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها علي ضوء اسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الارحجية العظمي Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي AMOS25 وبعد تصحيح النموذج كانت مؤشرات الجودة كما في الشكل (2).

### الاعتمادية (الفا كرونباخ):

لمعرفة درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد علي مقياس معامل الاعتمادية (كرونباخ الفا) حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لابعاد المتغير المستقل عدم التأكد البيئي في عدم السوق والطلب (0.775) ولمتغير عدم التأكد في البيئة التنافسية (0.807) وعدم التأكد في البيئة التكنولوجية (0.807) اما بالنسبة للمتغير التابع أداء المشروعات فقد بلغت لمتغير كفاءة الأداء (0.864) ونجاح الاعمال (0.948) أما المتغير الوسيط المرونة التنظيمية (0.830).



المصدر: اعداد الباحثون من تحليل الدراسة، 2018م

الشكل (2): التحليل العائلي التوكيد لمتغيرات الدراسة

### تحليل الارتباط :

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف علي العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان الارتباط يكون قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) الى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية اذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70) .



## جدول (1): يوضح الاعتمادية والمتوسطات والانحراف المعياري والارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	الاعتمادية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1	2	3	4	5	6
السوق والطلب	2	0.775	.85771	2.2250	1					
البيئة التنافسية	3	801.0	.86036	2.1636	.657**	1				
البيئة التكنولوجية	3	0.807	.77205	2.1576	.643**	.677**	1			
المرونة التنظيمية	9	0.948	.69919	2.0773	.675**	.644**	.642**	1		
كفاءة الاداء	4	0.864	.84984	2.0727	.617**	.649**	.633**	.756**	1	
نجاح الاعمال	4	0.830	.84434	2.0630	.655**	.612**	.635**	.698**	.686**	1

المصدر: اعداد الباحثون من تحليل الدراسة، 2018م

## اختبار الفرضيات:

تم ذلك باستخدام اختبار اساليب نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling

(SEM) واستخدم اسلوب تحليل المسار Path Analysis

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي واداء المشاريع الاستثمارية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS25 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل و عبدالجليل، 2010)، تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل عدم التأكد البيئي والمتغير التابع اداء المشروعات الاستثمارية الي ارتفاع تأثير المتغير المستقل عدم التأكد في السوق والطلب ونجاح الاعمال حيث بلغت قيمته (0.66).

ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا علي معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت 0.46 وارتفاع تأثير المتغير المستقل السوق والطلب علي كفاءة الأداء حيث بلغت قيمته (0.40) ، ويفسر 0.46 وارتفاع في تأثير البيئة التنافسية علي نجاح الاعمال حيث بلغت (0.42) وتفسر (0.67) من التباين ، كما يلاحظ انخفاض ملحوظ في تأثير المتغير المستقل عدم التأكد في البيئة التكنولوجية علي نجاح الاعمال حيث بلغت للمتغير (-0.17) ويفسر 0.67 من التباين، كذلك بعد عدم التأكد في البيئة التنافسية علي كفاءة الأداء حيث بلغت 0.27 ويفسر 0.67.



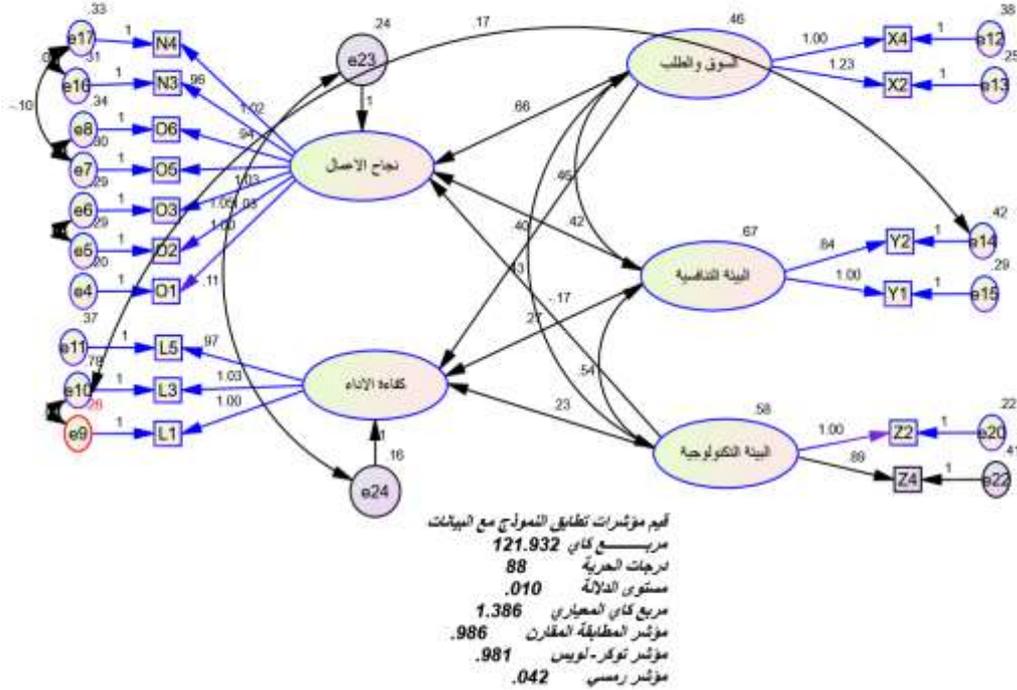
وبعد البيئة التكنولوجية علي كفاءة الأداء وبلغت (0.23) وتفسر (0.58) من التباين كما في الشكل (3) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية وبعد كفاءة الاداء اذ بلغت قيمة مربع كاي (121.932) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من ٠,١٠ . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من ٠,٩٠ وبالنظر الي الجدول (2) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان بعد المتغير المستقل عدم التأكد في السوق والطلب وعدم التأكد في البيئة التنافسية كانت ذات دلالة على نجاح الاعمال وكذلك بعد عدم التأكد في السوق والطلب علي كفاءة الأداء اذ بلغت مستوي الدلالة عند مستوي (0.05) فاقل اما باقي الابعاد فلم تبلغ مستوي الدلالة المطلوبة.

الجدول (2): يوضح نتائج الفرضيه الاولى – هناك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي و اداء المشروعات الاستثمارية

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
1	السوق والطلب <---	.661	.205	3.218	.001	دعمت
2	البيئة التنافسية <---	.424	.212	2.003	.045	دعمت
3	البيئة التكنولوجية <---	-.173	.229	-.755	.450	لم تدعم
4	السوق والطلب <---	.398	.180	2.216	.027	دعمت
5	البيئة التنافسية <---	.272	.188	1.442	.149	لم تدعم
6	البيئة التكنولوجية <---	.231	.206	1.121	.263	لم تدعم

المصدر إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مستوي المعنوية: \*\*\*p<0.001, \*\*p<0.05, \*p<0.10



المصدر إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الشكل (3): يوضح نتائج الفرضية الاولى – هنالك علاقة ايجابية

بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي والمرونة التنظيمية:**

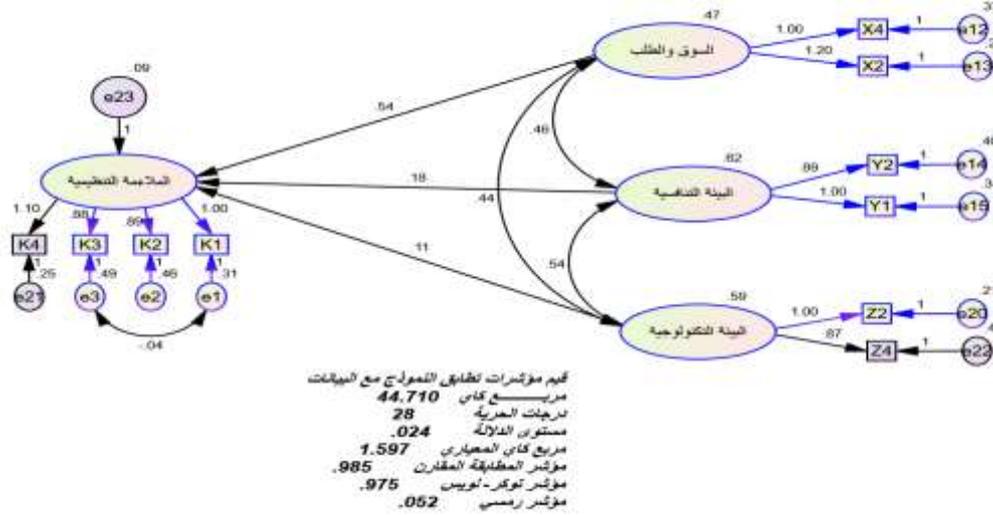
تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل عدم التأكد البيئي والمتغير التابع المرونة التنظيمية الي ارتفاع تأثير المتغير المستقل عدم التأكد في السوق والطلب حيث بلغت قيمته (0.54) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا علي معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت 0.47 كما يلاحظ انخفاض ملحوظ في تأثير المتغير المستقل عدم التأكد في البيئة التكنولوجية حيث بلغت للمتغير (0.11) ويفسر 0.59 من التباين، كذلك بعد عدم التأكد في البيئة التنافسية حيث بلغت 0.18 ويفسر 0.62. كما في الشكل (4) ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية و بعد نجاح الاعمال اذ بلغت قيمة مربع كاي (44.710) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90، وبالنظر الي الجدول (3) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان بعد المتغير المستقل عدم التأكد في السوق والطلب كان ذا دلالة على المرونة التنظيمية اذ بلغت مستوي الدلالة عند مستوي (0.05) فاقل.

جدول (3): يوضح نتائج الفرضية الثانية اثر عدم التأكد البيئي في المرونة التنظيمية

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطاء المعيار S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
1	السوق والطلب <--	.541	.167	3.245	.001	دعمت
2	البيئة التنافسية <--	.184	.195	.940	.347	لم تدعم
	البيئة التكنولوجية <--	.110	.179	.614	.539	لم تدعم

المصدر إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مستوي المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.



المصدر إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الشكل (4): يوضح نتائج الفرضية الثانية اثر عدم التأكد البيئي والمرونة التنظيمية

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين المرونة التنظيمية واداء المشروعات الاستثمارية:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على انه توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي ايجابي بين المرونة التنظيمية واداء المشروعات الاستثمارية ، تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل المرونة التنظيمية والمتغير التابع اداء المشروعات الاستثمارية الي ارتفاع تأثير المتغير المستقل المرونة التنظيمية علي المتغير التابع نجاح الاعمال حيث بلغت قيمته (1.13) ويمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا علي معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت (0.36) كذلك بعد المرونة التنظيمية في كفاءة الأداء حيث بلغت للمتغير (1.19) ويفسر (0.36) من التباين.

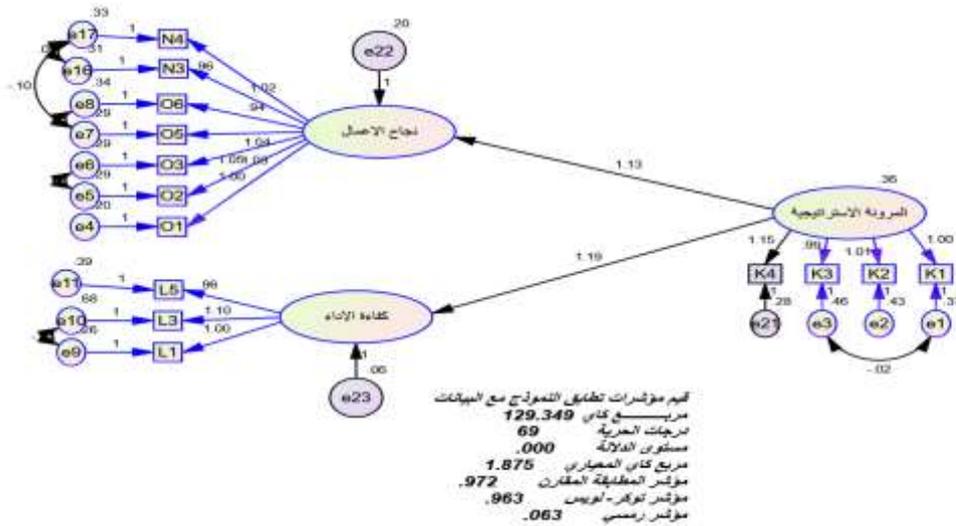
ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين المرونة التنظيمية واداء المشروعات الاستثمارية اذ بلغت قيمة مربع كاي(129.349) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من ٠,١٠ . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من ٠,٩٠ كما يوضح ذلك الشكل (5). وبالنظر الي الجدول (4) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان بعد المتغير المستقل المرونة التنظيمية كان ذا دلالة على اداء المشروعات الاستثمارية، وبعدي نجاح الاعمال وكفاءة الأداء اذ بلغ مستوي الدلالة المعتمد عند مستوي (0.05) فاقل.

جدول (4): هنالك علاقة ايجابية بين المرونة التنظيمية وأداء المشروعات الاستثمارية

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطاء المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	المرونة التنظيمية <--> نجاح الاعمال	1.129	.111	10.150	***	دعمت
2	المرونة التنظيمية <--> كفاءة الاداء	1.188	.113	10.507	***	دعمت

المصدر (إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مستوي المعنوية: \*\*\*p<0.05, \*\*p<0.10, \*p<0.01



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

الشكل (5): يوضح نتائج الفرضية الثالثة أثر المرونة التنظيمية واداء المشروعات الاستثمارية



## الفرضية الرئيسية الرابعة: المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية:

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (SPSS.25) المدعوم ببرنامج AMOS.25 بطريقة BOOTSTRAP للتحقق من وجود أثر للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية (شكل 6).

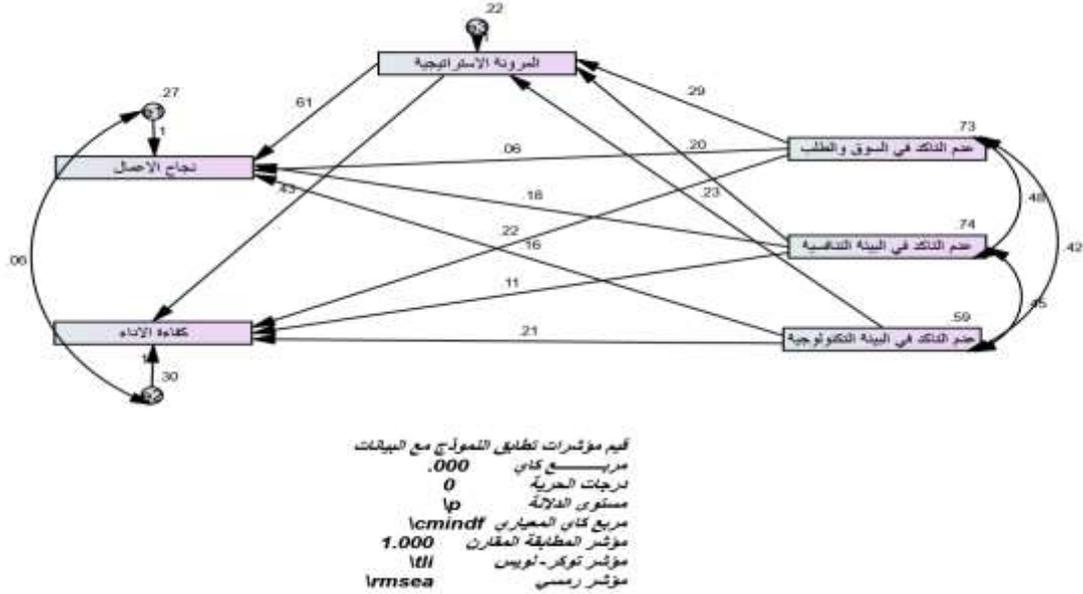
تشير نتائج التحليل إلى وجود أثر للمرونة التنظيمية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية إذ بلغت قيمة مربع كاي (0.00) عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) أقل من 0.10. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من 0.90 وبالنظر إلى الجدول (5) نجد أن هنالك تأثير كلي للمتغير المرونة التنظيمية في العلاقة بين السوق والطلب ونجاح الاعمال وتوسط كلي بين البيئة التنافسية وكفاءة الاداء بينما يوجد توسط جزئي للمتغير الوسيط المرونة التنظيمية في العلاقة بين باقي المتغيرات.

جدول (5): المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية:

م	الفرضيات	العلاقات المباشرة	العلاقات غير المباشرة	النتيجة
1	السوق والطلب--> المرونة التنظيمية--> نجاح الاعمال	0.065	0.178**	توسط كلي
2	البيئة التنافسية ---> المرونة التنظيمية--> نجاح الاعمال	0.187*	0.120**	توسط جزئي
3	البيئة التكنولوجية ---> المرونة التنظيمية--> نجاح الاعمال	0.143*	0.125**	توسط جزئي
4	السوق والطلب--> المرونة التنظيمية--> كفاءة الاداء	0.221*	0.127**	توسط جزئي
5	البيئة التنافسية ---> المرونة التنظيمية--> كفاءة الاداء	0.108	0.086**	توسط كامل
	البيئة التكنولوجية ---> المرونة التنظيمية--> كفاءة الاداء	0.191**	0.089**	توسط جزئي

المصدر إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

مستوى الدلالة: \*p<0.10، \*\*p<0.05، \*\*\*p<0.01



المصدر إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2018

مستوى الدلالة:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.001$

شكل (6): المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية

## مناقشة النتائج:

هناك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية:

يعتبر بعد عدم التأكد في السوق والطلب الاكثر تأثيرا علي اداء المشروعات الاستثمارية يليه بعد عدم التأكد في البيئة التنافسية ثم بعد عدم التأكد في البيئة التكنولوجية.

دُعمت الفرضية الاولى جزئياً حيث أكدت نتائج الدراسة الي ان هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي في الطلب والسوق واداء المشروعات الاستثمارية، وهنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد في البيئة التنافسية وفي كفاءة الاداء إلا انه لا توجد علاقة ايجابية بين عدم التأكد في البيئة التنافسية ونجاح الاعمال اما عدم التأكد في البيئة التكنولوجية لا يؤثر ايجاباً في اداء المشروعات.

ويتفق ذلك مع دراسة (التميمي والخشالي، 2007) وكما تشير دراسة (Suardhika,2011) الي ان عدم اليقين البيئي وشدة المنافسة التي تواجهها المنظمة قادرة علي كبح او تدهور أدائها، ودراسة (Suardhika,2011) تدعم هذه النتائج حيث أوضحت أن عدم اليقين البيئي هو جزء من ديناميكيات بيئة الأعمال التي من شأنها أن تقلل من أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، أما دراسة (Lussia, et al,2013)



،(Pagell and Krause,2003) اشارت أن البيئة الخارجية لا ترتبط بأداء شركات التصنيع في الولايات المتحدة وكذلك كل من دراسة (Pelham,1999)،( Lenck et al,2005)، ( Parnell et al,2000) التي توصلت الي انه لا توجد علاقة مباشرة بين المتغيرين، وقد يفسر ذلك اهتمام مجتمع الدراسة بدراسة الطلب والسوق والمنافسة اكثر من اهتمامه بالتكنولوجيا المستخدمة في الصناعات ذات الصلة.

### هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي والمرونة التنظيمية:

دعمت هذه الفرضية جزئياً، حيث اكدت نتائج التحليل ان هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد في السوق والطلب والمرونة التنظيمية إلا أنه لا توجد علاقة بين عد التأكد في البيئة التنافسية والبيئة التكنولوجية كل على حدى مع المرونة التنظيمية، وقد اكدت دراسة(Elbanna, 2015) أن هنالك علاقة ايجابية بين عدم التأكد البيئي والمرونة التنظيمية.

### هنالك علاقة ايجابية بين المرونة التنظيمية وأداء المشروعات:

تبين من نتائج التحليلي ان المشروعات عينة الدراسة مرنة تنظيمياً ويؤول ذلك بالقدرة العالية للمشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي علي الاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة بالإضافة الي قدرة هذه المشروعات علي تقديم خدماتها، وقد اظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي للمرونة التنظيمية علي أداء المشروعات الاستثمارية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العوادة،2007) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المرونة ومؤشرات الأداء الكلي وكان أقواها العلاقة بين ابعاد المرونة التنظيمية وكفاءة العمليات الداخلية، وكما توصلت دراسة (Roca et al,2005) الي انه كلما زادت درجة المرونة ارتفع مستوى أداء الموظفين في الشركات المبحوثة وزاد الالتزام التنظيمي كما أظهرت دراسة (جراروديكات،2013) ودراسة (محمد،2013) ان هنالك علاقة ايجابية بين المرونة التنظيمية والاداء، الا أنه تختلف هذه النتيجة مع دراسة (radomaska,2015) التي اظهرت انه لا توجد علاقة بين المرونة والنتائج المالية المتحققة في الشركات.



### المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات:

اشارت نتائج الدراسة أن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي واداء المشروعات الاستثمارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمدان واخرون، 2013) التي درست اثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز اثر التوجه الريادي الاستباقي علي الابداع التكنولوجي التدريجي وكذلك دراسة (ادريس والغالبي، 2013) بعنوان اثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوصلت الدراسة الي وجود تاثير لمتغيرات عدم التأكد البيئي (الحركية، العدائية، عدم التجانس) علي اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة التنظيمية كمتغير وسيط، ودراسة (Yuan, et al,2010) والتي اختبرت الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين ابداع المنتج وأداء الشركات الصينية وقد توصلت الدراسة الي ان التأثير الوسيط لمرونة الموارد في العلاقة بين ابداع المنتج وأداء الشركات في الصين كان تأثيرا سلبيا فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين ابداع المنتج وأداء الشركات في الصين تأثيرا إيجابيا ودراسة (يحيى، 2010) التي هدفت الي دراسة اثر المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية ودراسة (2003 Ratanapornsiri).

### التأثيرات النظرية والتطبيقية:

معرفة الدور الذي يسهم به عدم التأكد البيئي علي أداء المشروعات الاستثمارية والتعرف أكثر ابعاد عدم التأكد تأثيراً بالأداء بالإضافة الي مساهمة الدراسة في اختبار المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرات، حيث أظهرت النتائج ان عدم التأكد في السوق والطلب وعدم التأكد في البيئية التنافسية لها تأثير كبير علي كفاءة الأداء كما ان عدم التأكد في السوق والطلب له تأثير علي نجاح الاعمال واطهرت الدراسة ان المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين عدم التأكد البيئي وأداء المشروعات الاستثمارية مما ينعكس بصورة واضحة علي الأداء.

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرارات تأثير عدم التأكد البيئي المدرك في أداء المشروعات مما يمكنها من اتخاذ القرارات السليمة نحو تحسين ادائها وكذلك ادراك اهمية المرونة التنظيمية في تخفيف تأثيرات عدم التأكد السالبة علي اداء المشروعات.



### التوصيات العامة:

بناء على نتائج الدراسة فان الباحثين يوصون بما يلي:

- 1- الاهتمام بعنصر عدم التأكد البيئي من قبل المشروعات الاستثمارية القطرية وذلك من خلال الاخذ بعين الاعتبار الضبابية في البيئة وهو ما ينعكس بالحركية واخذ الحيطة والحذر تجاه حركات المنافسين والاهتمام بالتعقيد والتنوع في رغبات المستفيدين .
- 2- الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية وذلك من خلال المرونة التنظيمية وتعزيز قدرة المشروعات الاستثمارية على تطويرها .
- 3- ضرورة اعتماد المرونة التنظيمية في المشروعات المبحوثة كمنهج وممارسة ويمكن الوصول الي ذلك من خلال تطوير بني تحتية (بشرية وتقنية) للمشروعات المبحوثة بالشكل الذي يجعلها قادرة علي استيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها .
- 4- الاستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي وتوجيه أنشطة المشروعات نحو تحديد الموارد والقدرات الواجب تطويرها وبناءها حتي تتمكن من الاستجابة الفعالة لمتطلبات بيئتها وصولاً لنجاح اعمالها وتحقيق الكفاءة المطلوبة .
- 5- قيام المشروعات محل الدراسة بتوسيع الأسواق التي تعمل فيها وذلك من خلال اتخاذ قرارات في ظل التأكد التام لنتائج هذه القرارات

### التوصية ببحوث مستقبلية:

بناء على نتائج الدراسة يُوصي بما يلي:

- إجراء مزيداً من البحوث عن أداء المشروعات الاستثمارية مكملة لهذه الدراسة حيث ان الدراسة الحالية توصلت الي تفسير 23% لكفاءة الأداء و(16%) لنجاح الاعمال مما يترك الباب مفتوحاً لاجراء مزيد من الدراسات المستقبلية لاضافة متغيرات جديدة استناداً علي نظريات أخرى.
- الدراسة الحالية استهدفت المشروعات الاستثمارية القطرية في منطقة القرن الافريقي، و بناءاً عليه يمكن تطبيق نفس النموذج علي قطاع او مجتمع اخر لتعميم نتائج الدراسة.
- دراسة الدور المعدل للمرونة التنظيمية بدلاً عن وضعها كمتغير وسيط في هذه الدراسة، كذلك اختبار خصائص المشروعات في العلاقة بين المتغيرات.



## المراجع:

1. أحمد، غنيم (1998). "قرارات إنشاء المشروعات الجديدة نظريا وتطبيقيا"، المكتبات الكبرى، القاهرة، ص 20.
2. ادريس ، وائل محمد صبحي ادريس، والغالبي ، طاهر محسن منصور ،(2013). اختبار اثر المرونة التنظيمية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الادوية البشرية"، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (33)، العدد(1) ص105-134.
3. عبدالله ، أمجد محمد (2015). مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد ( 1 ) الثقافة المؤسسية وأثرها على الاداء المؤسسي دراسة ميدانية في جامعة التنمية البشرية / ص8-858
4. الداوي، الشيخ ، (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 7
5. العاودة، وليد (2007). أثر المرونة الاستراتيجية على اداء الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
6. بريش، السعيد ويحيوي، نعيمة، (2012). اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الاوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 2011/01
7. بني حمدان، خالد محمد طلال ادريس، وائل محمد صبحي، وربى، رشيد عبد الرحمن، (2013)، المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الاستباقي على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة اختبارية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مجلة الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، المجلد (5)، العدد (3) ص48-72
8. جزار، ذياب ودو يكات، سعيد(2010). قياس العالقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية- تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، مجلة جامعة الأزهر- سلسلة العلوم الإنسانية، مج20، عدد2، ص 12-121.
9. سليم، بسمة وليد، (2010)، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي و اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة غير منشورة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، رقم MD:721911 .



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد الثاني و العشرون (شباط) 2020

ISSN: 2617-9563

10. عيسى حيرش، (2003). محاولة لخصر بعض معايير التمويل الإسلامي للمشروعات"، ورقة بحثية مقدمة في الدورة التدريبية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، ص 03.
11. عبد الفتاح ، كوثر، (1985). دراسة جدوى الاستثمار في ضوء احكام الفقه الاسلامي ، مجلة ابحاث الاقتصاد الاسلامي العدد الثاني المجلد الثاني ص 20،
12. محمد، عبد الرحيم، 2014، ادارة المشروعات الخصائص والمخاطر، مجلة دراسات امنية العدد، العدد 10 ص 48
13. محمد، أثير (2011). تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الاداء التشغيلي، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، جامعة بغداد، مج5، عدد 13 ، ص322-370.
14. Achrol, R. and Stern, L, (1988), "Enviromental Determinants of Decision Making Uncertainty in Marketing Channels", Journal of Marketing Research, Vol.25: 36-50.
15. Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
16. Aronson Z, H., Richard R. Reilly, Gary S. Lynn, (2006) The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty, *Technol. Manage.* 23 (2006) 221–247
17. Asikhia, O. (2010). "Customer orientation and firm performance among Nigerian small and medium scale businesses", *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 197
18. Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.



19. Bredillet, C. N., & Müller, R. (2016). Personality and work motivation as determinants of project success: the mediating role of organisational and professional commitment. *International Journal of Management Development*, 1(3), 229-245.
20. Dreyer, B., and K. Grønhaug. 2004. Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research* 57 (5): 484–94.
21. Elbanna, S. (2015). Intuition in project management and missing links: Analyzing the predicating effects of environment and the mediating role of reflexivity. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1236-1248.
22. Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of management studies*, 28(1), 69-89.
23. Hussey, D. (1998). *Strategic management: from theory to implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
24. Ibe, P.I., 2014, May. Extending Wealth Creation Through Effective Project Management Strategy In The Oil And Gas Industry. In *Offshore Technology Conference*. Offshore Technology Conference. Lussia Mariesti Andriany, Mintarti Rahayu<sup>1</sup>, Djumahir (2013), Organizational Change Capacity, Environmental Uncertainty, and Organization Performance Studies on Traditional Retail Ownership of Chinese and non-Chinese in Malang, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 4 (Mar. - Apr. 2013), PP 28-39
25. Lenck-Santini, P. P., Rivard, B., Muller, R. U., & Poucet, B. (2005). Study of CA1 place cell activity and exploratory behavior following spatial and nonspatial changes in the environment. *Hippocampus*, 15(3), 356-369.
26. Karimi, J., Somers, T. M., & Gupta, Y. P. (2001). Impact of information technology management practices on customer service. *Journal of*



- Management Information Systems*, 17(4), 125-158.
- 27.Kohli, A. K., Jaworski, B. J. & Kumar, A. (1993) "MARKOR: A Measure of Market Orientation." *Journal of Marketing Research*, 30(, November): 467-477.
- 28.Lindhard, S., & Larsen, J. K. (2016). Identifying the key process factors affecting project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- 29.Li, Yuan; Su, Zhongfeng; Liu, Yi & Li, Mingfang, (2011), "Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles", *Chinese Management Studies*, Vol. 5 No. 3: 256-271.
- 30.Iyer, A. V., & Bergen, M. E. (1997). Quick response in manufacturer-retailer channels. *Management science*, 43(4), 559-570.
- 31.Lee, J., Han, J. K., & Zhang, J. (2009). MIMO technologies in 3GPP LTE and LTE-advanced. *EURASIP Journal on wireless communications and networking*, 2009, 1-10.
- 32.McCabe, D. L. (1990). The assessment of perceived environmental uncertainty and economic performance. *Human Relations*, 43(12), 1203-1218.
- 33.McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic management journal*, 16(4), 251-275.
- 34.Miles. R, E. and Snow. C. C, (1978). *Organizational Strategy. Structure and Process*. New York: McGraw-Hill
- 35.Nadkarni, S., and P. O. L. Herrmann (2010). "CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry," *Academy of Management Journal* 53(5), 1050–1073.



36. Nowotny, H., Scott, P. and Gibbons, M. (2001). *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity.
37. Pagell, M., & Krause, D. R. (2004). Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment. *Journal of Operations management*, 21(6), 629-649.
38. Parnell, J. A., Lester, D. L., & Menefee, M. L. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*.
39. Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of business research*, 45(1), 33-46.
40. Radomaska, J. (2015): Strategic Flexibility of Enterprises, *Journal of Economic , Business and Management*, Vol.13, No.1, P.19-23
41. Ratanapornsiri, V. (2003). *The moderating influence of strategic flexibility on relationship of market orientation and business performance* (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University).
42. Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2005). Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2075-2093.
43. Sanchez, H., & Robert, B. (2010). Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators. *Project Management Journal*, 41(5), 64-73.
44. Scott, W. R., (1992), "Organizations Rational, Natural, and Open Systems", 3<sup>rd</sup> ed, Prentice-Hall, Inc.
45. Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5-9.



[www.mecsj.com/ar](http://www.mecsj.com/ar)

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد الثاني والعشرون (شباط) 2020

ISSN: 2617-9563

46. Song, M., & Montoya-Weiss, M. M. (2001). The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. *Academy of Management journal*, 44(1), 61-80.
47. Suardhika, I. N., Salim, U., Troena, E. A., & Thoyib, A. (2012). Integrasi Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan dan Dinamika Lingkungan sebagai Basis Strategi Bersaing serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha (Studi pada Usaha Kecil & Menengah di Bali). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(1), 216-227.
48. Thompson, J. D., (2003), "Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory", New Brunswick, NJ: Transaction Publishers
49. Yuan, L., Zhongfeng, S., & Yi, L. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?. *Technovation*, 30(5-6), 300-309.
50. Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 199-209.
51. Yuan, L., Zhongfeng, S., & Yi, L. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?. *Technovation*, 30(5-6), 300-309.