

أثر المرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات المحاسبية البيئية دراسة مطبقة على بعض الشركات الصناعية بالقاهرة

فاطمة عاطف عبد الباسط أحمد^(١) - عمرو حسين عبد البر^(٢) - بسنت عادل الزيايدي^(٣)
(١) كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية التجارة، جامعة عين شمس

المستخلص

لقد ظهرت العديد من التحديات في بيئة الأعمال وفي ذات الوقت قد أصبحت هذه البيئات عالمية ولا يمكن التنبؤ بها، مما قد يُهدد قدرة المنظمات والشركات على وضع وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية التي تناسبها، وحتى مواجهة هذه التحديات فقد دعا المُنظرين إلى زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية وأنه لا بد للشركات والمنظمات أن تنظر بصفة مستمرة في الخيارات المُختلفة والمتاحة مثل: (اللامركزية مقابل السيطرة المركزية، تقييم المدى القصير مقابل تقييم استراتيجيات طويلة الأجل - الاعتماد على تجربة الفرد مقابل العمل على التخطيط لإدارة التغيرات والمنتجات. وقد هدف البحث التعرف على طبيعة الخيارات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات المحاسبية التي تستخدمها الشركات الصناعية في مواجهة التغيرات البيئية، ومعرفة الخصائص والمتطلبات التي يجب مراعاتها في نظام المعلومات المحاسبية الملائمة لمواجهة المتطلبات الإدارية في الشركات الصناعية. ولقد اعتمد الباحثون في هذا البحث على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات المحاسبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وجمع البيانات اللازمة عن طريق (الاستبانة) التي صممت من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع البحث الحالي وتم جمع المعلومات اللازمة بما يخدم هذا البحث، حيث تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة قدرها (٥) شركات صناعية تجارية بمحافظة القاهرة - جمهورية مصر العربية، وقد تم توزيع الاستبانات بواقع (٦) استبانة على كل شركة من الشركات محل الدراسة ليصبح إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها (٣٠) استبانة.

ولقد توصل الباحثون إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (المرونة الإنتاجية- مرونة رأس المال البشري- المرونة السوقية التنافسية) وبين اتخاذ القرارات المحاسبية، وأن مرونة رأس المال البشري هي الأكثر ارتباطاً من بين أنواع المرونة الثلاثة وبين عملية اتخاذ القرارات المحاسبية، حيث أنها حققت ارتباطاً قوياً عند مستوى معنوية قدره (0.009)، ويرجع ذلك إلى أهمية العنصر البشري ذو المهارات والكفاءات الذي يساعد بدوره على تحسين عملية اتخاذ القرارات. كما أظهرت النتائج أن الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) كان مرتفعاً في الأهمية لدى الشركات عينة الدراسة. وقد أوصى الباحثون بالتقليل من حدة المنافسة بين الشركات الصناعية في استقطاب العناصر المهرة من الموارد البشرية من الشركات الأخرى والتركيز والتشجيع على تدريب عمالة جديدة من أجل أن يكون هناك تنافس حقيقي بين هذه الشركات في تحسين الأوضاع الاقتصادية سواء على صعيد الشركة نفسها أو على صعيد الاقتصاد القومي، ضرورة التكثيف من الدراسات التي تتعلق بمتغيرات (عدم التأكد البيئي - المرونة الاستراتيجية) من أجل الوصول إلى أفضل الدراسات التي من شأنها أن تساعد هذه الشركات في تحسين أدائها وجودة منتجاتها بما يحافظ على البيئة من أضرار التلوث الناجم عن العملية الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية - القرارات المحاسبية.

مقدمة

لقد أصبحت الإدارة الاستراتيجية على مدار السنوات الأخيرة الماضية حقلاً للبحث ومحل اهتمام للممارسة الإدارية، حيث ظهرت هذه الإدارة خلال فترة تطور مسيرة البحوث الاستراتيجية لنماذج وأطر مفاهيمية متنوعة منها تنافسية ومن جانب مكملة لبعضها، وقد ساهمت هذه النماذج على نجاح المنظمات في التي تنشأ في البيئات المستقرة نسبياً، إلا إن فاعلية هذه النماذج والأطر أصبحت محدودة في مجال تهيئة منظمات الأعمال للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، أو يمكننا القول بعبارة أخرى أنه عندما تصبح التغيرات البيئية على نحو متزايد غير معروف أو لا يمكن تحديدها بوضوح لأنها سريعة التحرك ومتنوعة، فإن

الاعتماد على المداخل التقليدية للاستراتيجية بالتالي يُعد أمراً بالغ الخطورة، مما جعل هذه التغيرات دافعا الى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المنظمة بشكل أسرع وأسهل لحالات التغير الغير المتوقعة والتي تحصل في البيئة التنافسية. (أبو زعيتر، ٢٠١٤م، ص ٢٢)

ولقد ظهرت العديد من التحديات في بيئة الأعمال وفي ذات الوقت قد أصبحت هذه البيئات عالمية ولا يمكن التنبؤ بها، مما قد يُهدد قدرة المنظمات والشركات على وضع وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية التي تناسبها، وحتى مواجهة هذه التحديات فقد دعا المُنظرين إلى زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية وأنه لا بد للشركات والمنظمات أن تنظر بصفة مستمرة في الخيارات المُختلفة والمتاحة مثل: (اللامركزية مقابل السيطرة المركزية، تقييم المدى القصير مقابل تقييم استراتيجيات طويلة الأجل - الاعتماد على تجربة الفرد مقابل العمل على التخطيط لإدارة التغيرات والمنتجات). (Georgzén، ٢٠١٤م، ص ١)

مشكلة البحث

إن المرونة الاستراتيجية تعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأ الاهتمام بها نتيجة زيادة درجة عدم التأكد البيئي الذي يواجه الشركات الصناعية، كما أنها تعتبر من أهم الخصائص والمداخل للشركات الصناعية نتيجة التغيرات السريعة التي تحدث في مظاهر البيئة المُحيطة بهذه المنظمات، فلقد أصبحت المرونة الاستراتيجية محور اهتمام الإدارة العليا في اغلب الشركات الصناعية، ولأن المرونة الاستراتيجية تتحدد من خلال مجموعة من الخصائص والمؤشرات التي تُمكن المنظمة من التكيف والاستجابة بكفاءة وفعالية للتغيرات المُستقبلية التي تحدث في بيئة العمل من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بها وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق والأساليب. (إدريس، الغالبي، ٢٠١٠م، ص ٢١).

ونظرا للقرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها عادة في ظل ظروف عدم التأكد البيئي والمخاطرة نتيجة لقلّة المعلومات، فإن ذلك يشير الى وجود معلومات خاطئة وناقصة ناتجة عن سيادة حالة عدم التأكد في المستقبل، وعلى ذلك فإن القرار الاستراتيجي يعتبر الاختيار الأفضل والمناسب حين يتم اختياره من بين عدة بدائل استراتيجية لمواجهة موقف استراتيجي يختص بأحد الجوانب التنظيمية التي يعمل بها، ولذلك فهي قرارات تتعلق بأداء الشركات الصناعية وأهدافها اتجاه الفرص والتهديدات التي تواجه هذه الشركات الصناعية من البيئة المحيطة لها، وهنا يؤكد (Wheelen, Hunger، ٢٠٠٦م، ص ١٨) على أن القرارات الاستراتيجية عادة لا تشبه القرارات العادية الأخرى، بل أنها تشير الى مستقبل المنظمة على الأمد البعيد.

أهمية البحث

الأهمية العلمية: تأتي أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تتناولها الدراسة، أيضا كونها تبحث في موضوعات ومفاهيم إدارية تعتبر حديثة نسبيا الى حد ما وهذه الموضوعات متمثلة في (المرونة الاستراتيجية، عدم التأكد البيئي، اتخاذ القرارات الاستراتيجية).

الأهمية العملية: تهتم الدراسة بتوضيح مدى تأثير المرونة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في النظم المحاسبية عن طريق استخدام المرونة الاستراتيجية، من أجل تقديم نتائج من شأنها أن تساهم الشركات الصناعية في اتباع استخدام المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات.

الجهات المستفيدة: يستهدف البحث الشركات الصناعية التجارية في جمهورية مصر العربية.

أهداف البحث

- تحدد أهداف الدراسة في بيان واقع المرونة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية التجارية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- 1- التعرف على طبيعة الخيارات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات المحاسبية التي تستخدمها الشركات الصناعية في مواجهة التغيرات البيئية.
 - 2- ما مدى تأثير المرونة الاستراتيجية ونظام المعلومات المحاسبي في تخفيض درجة عدم التأكد المحيطة بعملية اتخاذ القرارات المحاسبية؟
 - 3- وضع قائمة بالمعايير التي من شأنها أن تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المحاسبية في ظل ظروف عدم التأكد البيئي بما يتناسب مع مداخل المرونة الاستراتيجية المختلفة والمناسبة للشركات الصناعية.

فروض البحث

- افترض الباحثون الفروض التالية من أجل الوصول إلى مدى أهمية دور المرونة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات المحاسبية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) وبين الترشيح في اتخاذ القرارات المحاسبية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) وبين حالة عدم التأكد البيئي.

منهجية البحث وإجراءاته

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات المحاسبية المتعلقة بموضوع المرونة الاستراتيجية، الاطلاع من خلال البحث والقراءة في الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع الدراسة الحالية وتم جمع المعلومات اللازمة بما يخدم هذه الدراسة والعمل والتطبيق من حيث انتهى الآخرون، والحصول على المعلومات اللازمة من خلال مصدر رئيسي ينصب على بيانات الشركة من خلال (الاستبيان) الذي صمم من أجل الدراسة وتم عرضه على عينة من المسؤولين في الشركات محل الدراسة.

متغيرات البحث

المتغير التابع: (القرارات المحاسبية)

المتغيرات المستقلة: (المرونة الاستراتيجية)

مصطلحات البحث

المرونة الاستراتيجية: هي التي تشير إلى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال عن بعد والتكيف مع متغيراتها، وأنها سمة مميزة للمنظمة التي تُظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية. (De Toni, & Tonchia, 2005, p:516)

اتخاذ القرارات المحاسبية: اتخاذ القرارات يعتبر عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين مُحتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو عدة أهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء مُعطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة. (أبو قحف، ٢٠٠٣م، ص١٣٢)

أما (سبسي) فيعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها هي "ذلك الإطار العملي المنكامل من الجهد الإداري المتميز الذي يهدف إلى اختيار الأفضل لصالح المنظمة الاقتصادية". (سبسي، ٢٠١١م، ص ٦٢)

دراسات سابقة

دراسة *Julsuchada, et. al*، ٢٠٠٨م: دراسة بعنوان "المعلومات المحاسبية الواردة، واستخدامها لتعزيز اتخاذ القرارات التنفيذية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التنفيذية، ومعرفة استخدامات تلك المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار الخصائص الشخصية التي من الممكن أن تؤثر عليها نفس المعلومات ويمكن استخدامها بشكل مختلف من قبل المستخدمين. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا في الجانب النظري على الكتب والمراجع المعتمدة والوثائق الرسمية والدراسات السابقة، أما في الجانب العملي فقد تم جمع البيانات عن طريق استبيان تم توزيعه على مدراء تنفيذيين في (٢٠٠) شركة تايلاندية حيث تم استعادة (١٠٩) استبانة منها بمعدل (٣٤،٣٣%).

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:

- أن الخصائص الشخصية لمستخدمي المعلومات المحاسبية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، واتفق معظم المدراء التنفيذيين أنهم يستخدمون المعلومات المحاسبية لدعم قراراتهم وتعزيزها.
- أن المدراء التنفيذيين الذين يعتمدون على التفكير في اتخاذ قراراتهم يستخدمون المعلومات المحاسبية بشكل أكبر من أولئك المدراء الذين يعتمدون على الحدس في اتخاذ القرارات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اخذ طبيعة المعلومات المحاسبية والخصائص الشخصية لمستخدمي هذه المعلومات في الاعتبار، وذلك عند تصميم نظم المعلومات المحاسبية حتى تكون متطورة وذات فاعلية.

دراسة Hues, et. al، ٢٠٠٨م: دراسة بعنوان "دور المعلومات المحاسبية في عمليات صنع القرار في تعاونية ألبان ألمانية".

هدفت الدراسة الى معرفة دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات وتحديد العلاقة بينهما، وذلك بدراسة حالة مصنع الألبان الألماني التعاوني، حيث درس الباحثان جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية المتعلقة بصنع القرار من جانب كبار المديرين، وذلك لمعرفة كيف أن مجلس الإدارة وكبار المديرين يستخدمون المعلومات المحاسبية كجزء من عملية صنع القرار الخاصة بهم، والاهم من ذلك معرفة. وقد استخدم الباحثان منهج دراسة حالة بالتطبيق على مصنع الألبان الألماني التعاوني.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج والتوصيات نذكر منها: أن هناك دور للمعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات، وان هناك عدة عوامل تؤثر على تفسير المعلومات المحاسبية كالعوامل الثقافية والشخصية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحليل البيئة المحيطة بعملية اتخاذ القرارات التي لها أثر كبير على نوعية البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وعلى متخذي القرارات أنفسهم.

دراسة بغدادي، ٢٠٠٨م: دراسة بعنوان "تطوير نظم المعلومات المحاسبية لترشيد اتخاذ القرارات في إطار المعايير المحاسبية للوحدات غير الهادفة للربح".

هدفت الدراسة إلى التعرف على محاولة لتطوير نظم المعلومات المحاسبية في مؤسسات الزكاة وتوفير المعلومات الملائمة من خلال التقارير المالية وغير المالية لترشيد اتخاذ القرارات الإدارية كما هدفت أيضا الى زيادة الإفصاح في التقارير المالية عن المؤسسات لتحقيق

الشفافية الكاملة وتطوير وظيفة الموازنة كونها وسيلة للتأكد من أن الموارد قد تم تحصيلها. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي الاستنباطي وقام بتطبيق دراسته في دولة الكويت واختبار إمكانية مدى تطبيق الإطار المقترح لنظام المعلومات المحاسبية لمؤسسات الزكاة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: اعتماد الوحدات (عينة الدراسة) على أسلوب موازنة البنود والاعتمادات في إعداد الموازنة التخطيطية مما يؤدي إلى عدم توافر معلومات مالية ملائمة لمتخذي القرارات في الوحدات الغير هادفة للربح أو الجهات التشريعية أو الجهات الرقابية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير عناصر نظام المعلومات المحاسبية، كما أوصت بضرورة استخدام هذه الوحدات إلى تطبيق التقنية الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في تنفيذ النظم المالية والإدارية والفنية لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفاعلية.

دراسة Kazozcua، ٢٠١١م: دراسة بعنوان "دور المرونة الاستراتيجية في اختيار التحول للاستراتيجيات".

هدفت الدراسة إلى المساهمة للبحث عن استراتيجيات التحول الناجحة من خلال اتباع نهج قائم على الموارد، والنظر في دور الموارد المستدامة للمنظمة والمرونة الاستراتيجية لاستغلالها بشكل صحيح وكذلك الاستكشاف جديدة. وقد اعتمد الباحث على دراسة مفاهيمية توفر أساساً جيداً للاختبار التجريبي في البحوث المستقبلية. كما إنها تساهم في المؤلفات الأكاديمية من خلال الجمع بين عاملين مهمين للموارد المستدامة والمرونة الاستراتيجية بشأن الاختيار الاستراتيجي للانتعاش.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- ينبغي أن يركز المديرون على أهمية وتنمية الموارد الرئيسية المستدامة وكذلك المرونة الاستراتيجية للبقاء على قيد الحياة والتعافي من الأزمة.

• هناك حالات الطوارئ التنظيمية الأخرى والعوامل السياقية التي يمكن دراستها في مزيد من الدراسات.

دراسة رزق، ٢٠١٨م: دراسة بعنوان "المحاسبة عن عدم التأكد كمدخل لتطوير نموذج المحاسبة المالية في ظل مفهوم حوكمة الشركات".

هدفت الدراسة إلى إدخال عنصر عدم التأكد ضمن مكونات التقارير المالية، والاعتراف والقياس والإفصاح المحاسبي عن عدم التأكد وإن يركز مفهوم حوكمة الشركات على الجوهر الاقتصادي والشفافية المطلوبة في المعلومات المالية كأحد مقومات وأركان تطبيق مفهوم حوكمة الشركات. وقد اعتمدت الباحثة في دراسته المنهج الاستقرائي وتصنيف أدبيات المحاسبة واختبار صحة الفروض من خلال المنهج الاستنباطي (الدراسة الاختبارية).

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات منها: ضرورة تحليل التقارير المالية بغرض تقييم الوضع الحالي فيما يتعلق بتمثيل التقارير المالية للواقع الاقتصادي الفعلي في ظل ظروف عدم التأكد، أيضا تطوير التقارير المالية الحالية الناتجة عن تطوير النموذج المحاسبي الحالي.

دراسة عبد اللاه، ٢٠١٨م: دراسة بعنوان "دور نظم المعلومات المحاسبية في دعم اتخاذ القرار بشركات الطيران".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور نظم المعلومات المحاسبية في دعم اتخاذ القرارات في شركات الطيران، وعلى المقومات والقصور في نظم المعلومات المحاسبية المطبقة في شركات الطيران. كما هدفت الى محاولة تقديم بعض المقترحات التي تواجه القصور في نظم المعلومات المحاسبية في شركات الطيران. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج استخداما في الدراسات الاجتماعية، واعتمدت الباحثة على استمارة الاستقصاء للحصول على البيانات الأولية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مخرجات نظم المعلومات المحاسبية وبين نظم دعم القرارات مما يجعل مخرجات النظام المحاسبي يؤثر بشكل طردي على دعم اتخاذ القرارات، أيضا وجود علاقة بين مخرجات نظم المعلومات المحاسبية المستخدمة بشركات الطيران وبين تعزيز القدرة التنافسية لتلك الشركات.

الإطار النظري

دور المرونة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات: لقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الحديثة أن نظام المعلومات المحاسبي هو خير نظام يمكن للإدارة الاعتماد عليه وعلى مخرجاته، كمدخلات مفيدة لعملية اتخاذ القرار، لأنه في اغلب الأحيان تجد الإدارة نفسها في مواجهة عملية اتخاذ قرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث أنه من غير الممكن أن يستطيع متخذ القرار التنبؤ على وجه الدقة بالأحداث المنتظر وقوعها، أو تحديد احتمال حدوثها والبدائل المتاحة لها، فلقد أصبحت إدارة عدم التأكد البيئي ذات أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وأنه بنقص البيانات والمعلومات حول المتغيرات البيئية العامة وعناصرها الخاصة فإنه بالتالي يسبب صعوبة في تطوير قرارات استراتيجية قد تؤدي إلى نجاح الأعمال. (الزغبى، ٢٠٠٩م، ص ١٨)

مفهوم المرونة: لا يتوفر مفهوم المرونة في الأدبيات بكثرة ولا يوجد تعريف متفق عليه ويرجع ذلك إلى صعوبة إيجاد تصور متفق عليه لهذا المفهوم، ولكن هناك بعض التعاريف لمفهوم المرونة والتي تم اشتقاقها من التعاريف العامة ومنها: أن المرونة هي التي تشير إلى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال عن بعد والتكيف مع متغيراتها، وأنها سمة مميزة للمنظمة التي تُظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية. (De Toni, & Tonchia, 2005, p:516)

أهمية المرونة الاستراتيجية: لقد أوضح (Yonggui & Hing-po, 2004, p34: 59) أن المنظمات قد أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية في قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية الجديدة، ويرجع ذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- (١) أن للمرونة الاستراتيجية ضرورة لتحقيق زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والتي تتسم بالسرعة وبالتالي فهي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، ولذلك تمكنتها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وبالتالي فإنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.
- (٢) قابلية المنظمات لتعزيز قدراتها للاستجابة في التغيير طبقاً لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتجددة، والكشف عن أي التفضيلات التي يفضلها العملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
- (٣) مساهمة المرونة في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق عديدة مع زيادة قدرتها على إحداث قيمة حقيقة للعملاء وجعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلباتهم المتغيرة والمتجددة، وهي بالتالي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بإحداث فرص المنظمة في تحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين الخيارات العديدة للنمو فهناك ثلاثة بدائل أساسية لتحقيقها وهي: (المنطقة الجغرافية، المنتج، الخدمة وزيادة القيمة المضافة).

ولقد ناقش (Morgan) مفهوم المرونة الاستراتيجية والقدرات الابداعية والتي أصبحت أهم وأشمل من مصطلح الفاعلية الضيق، ولقد أصبح عمل الأشياء الصحيحة إلى درجة كبيرة وفي الوقت الصحيح أفضل من القيام بالأشياء الخاطئة بشكل صحيح أو الأشياء الصحيحة ولكن في وقت متأخر.

حيث يعتبر الطلب الذي يكون متعارض ومتناقض في بيئة الاعمال الحالية يتطلب من المنظمة ضرورة تلبية حاجات العملاء الفردية، وذلك من خلال الحفاظ على العلاقة الجيدة ما بين السعر والجودة كنوع استجابة لتحركات المنافسين، اضافة إلى قصر دورة حياة المنتج بسبب التغيير التكنولوجي.

ومن خلال هذه الاحداث لم يعد اليوم الالتزام بأحد الاستراتيجيات (قيادة التكلفة أو قيادة التميز) أسلوباً ناجحاً لتحقيق ميزة تنافسية مُستدامة، وبالمقابل فإنه يجب على المنظمة ان تلتزم بأكثر من اتجاه من اجل تحقيق رد الفعل في البيئة.

ولقد أصبحت المرونة الاستراتيجية توفر العديد من الاجابيات للمنظمة نذكر منها:

أ- أن المنظمة تستطيع الانتقال من استراتيجية إلى أخرى وبسرعة، فهي تستطيع تحقيق العديد من الاعمال الاستراتيجية في الميدان التنافسي.

ب- أن المنظمة من خلال امتلاكها ميزة تنافسية مُستدامة يجعلها تأخذ المبادرة في إحداث التغيير، حيث أن المنظمة الاستباقية تستطيع تحليل بيئتها وتحديد الفرص والمخاطر بشكل أفضل من المنظمات الأخرى وهي بالتالي تستفيد من الفرص وتتجنب المخاطر.

(Yonggui & Hing, 2004, p.501: 523)

ت- توجد علاقة تبادلية ما بين المرونة والابتكار، حيث أن المرونة تعمل على تحسين مستوى الاداء الابداعي في البيئة الديناميكية، كما أن هذا التأثير على الاداء الإبداعي يكون من خلال تطوير عمليات وهيكل أكثر مرونة، ويعتبر الابتكار من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، لأن الابتكار يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة والتي تلي حاجات العملاء بطريقة أفضل أو تحسين جودة المنتجات الحالية، أو تقليص تكلفة صنع المنتج الذي يريده العميل. (Hill & Jones, 2008, p: 98)

ث- أن المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمة من إعادة هيكلة ذاتها داخلياً وتمكنها أيضاً من إعادة هيكلة علاقاتها مع البيئة الخارجية وبالتالي تتعلق المرونة بكل من المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، ولكي تحقق المنظمة المرونة الاستراتيجية عليها بأن تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المرتبطة بالبيئة التنظيمية.

ج- تعتبر المرونة الاستراتيجية شرطاً لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.

ح- أن المرونة الاستراتيجية تساهم في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وأيضاً زيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقية للعملاء، وجعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغيير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي تعتبر هامة جداً لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم أيضاً بخلق فرص للمنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع.
(العاودة، ٢٠٠٧م)

أبعاد المرونة الاستراتيجية: لقد تعددت أبعاد المرونة التي تناولتها الدراسات والبحوث السابقة، فقد تم تقسيمها إلى المرونة الزمنية والمرونة القصدية من وجهة نظر (Evans)، وقد قام (Goldena & Powell) في توسع أبعاد المرونة من حيث انتهى (Evans) والذي قسمها إلى كل من:

المرونة الزمنية: وهي المدة التي تتخذها المؤسسة من أجل التأقلم.

مرونة المدى: وهي عدد الخيارات التي تضعها المؤسسة من أجل التأقلم مع التغيرات المتوقعة والتغيرات غير المتوقعة.

المرونة القصدية: وهي التي تعني مدى قدرة المؤسسة على الفعل وعلى ردة الفعل.

مرونة التركيز: وهي التي تعبر عن القدرة على التركيز سواء داخلياً أو خارجياً مع أصحاب المصالح. (Evans, J. S., 1991, p. 69: 89)
ثم طور بعد ذلك (Goldena & Powell, 2000, p.373: 384) وأضافوا إليها أبعاد المرونة (الكفاءة وتعددية الاستعمال والاستجابة والقوة)، والتي تم قياسها من خلال: (مرونة الإنتاج ومرونة التزويد ومرونة التصميم ومرونة المنتج النهائي).
مداخل تطبيق المرونة الاستراتيجية: يرى (المعاضيدي، الطائي) أنه يمكن تحقيق المرونة الاستراتيجية عن طريق:

- **المنافرة الاستراتيجية لتحقيق المرونة:** حيث أنها تركز على ما يعرف باسم (الحدث المُحفز) أي الحالة الطارئة الغير متوقعة، حيث تكمن المنافرة الهجومية من خلال امتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، أما المنافرة الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية مثل (الضمان ضد الخسارة مع اصلاح الضرر الذي حدث).
- **مرونة الموارد للمنظمة:** حيث أنها تعبر عن قدرتها على استخدام تلك الموارد على نحو مرن وبطرق بديلة للإجراءات المتبعة والعمل عندما يكون ذلك ضرورياً والذي من شأنه أن يسمح للمنظمة أن يكون لديها عدة خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيئات دينامية.
- **صانعي القرار الاستراتيجي:** من خلال امتلاكهم القدرة في الحصول على البيانات في الزمن الحقيقي وتحليلها لتحديد واستغلال الاتجاهات الناشئة. (المعاضيدي، الطائي، ٢٠١١م، ص ١١١: ١٤٠)

وسوف تتناول الباحثة في هذه الدراسة المرونة الاستراتيجية ودورها في ترشيد القرارات المحاسبية البيئية.

- **المرونة الإنتاجية:** حيث تتمثل المرونة الإنتاجية في قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، وقدرتها في تعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها في وقت قصير وبأسعار تنافسية. (الشيخ، ٢٠١٠م، ص ١١)
 - حيث أرتبط مفهوم المرونة الإنتاجية في أغلب الدراسات العلمية بالمجال الصناعي وبالشركات التي تعمل في هذا المجال، وقد عرفها كل من: (Kara et al., 2002, p.75) (77)، على أنها "قدرة نظام الإنتاج على إنتاج وتقديم أجزاء ومنتجات جديدة". بينما أشار (Zhang, 2005, p.163:184) في تعريفه عن المرونة الإنتاجية على أنها هي "التي تمكن المؤسسة من تنويع منتجاتها وتغييرها بكفاءة".
 - **مرونة رأس المال البشري:** ينبغي على المنظمات الناجحة أن تفهم العلاقة ما بين مخرجات الأعمال والعاملين، لأن العاملين هم أكثر الموجودات وأحد أهم عناصر الإنتاج ويعتبروا أعلى أهمية ومصدراً للميزة التنافسية، فإن مقدرات العاملين في كل المستويات لها خصائص رئيسة، فنرى أن الشخص قادر على انجاز الدور أو الحالة المُعطى له من قبل رئيسه والمنظمات التي يمكنها أن تحسن عموماً بواسطة تحفيز العامل من أداء متوسط إلى متفوق من خلال الحوافز المقدمة له وتقليل الرقابة وتعظيم المرونة للعاملين في المنظمة.
- وهنا يرى (الزهيري) بأن رأس المال البشري هو ما يعرف على أنه عبارة عن مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة من شأنها زيادة ثرواتها المادية والاقتصادية، فيرى أن رأس المال البشري هو جميع المعرفة الموجودة في عقول العاملين بالمنظمة سواء من المُبدعين أو من الأشخاص العاديين، فلكل منهم مساحة من المعرفة تتناسب مع امكانياتهم. (الزهيري، ٢٠١٠م، ص ٩٥)

• **المرونة السوقية:** تواجه المنظمات والشركات الصناعية تحديات كبيرة نتيجة تزايد حدة المنافسة وتغيير أذواق المستهلكين، وأيضاً التقلبات التي تحدث في السوق ولذلك فإن المنظمة تبحث عن تحقيق قيمة العملاء كخطوة أولى نحو تحقيق ميزة تنافسية، وتعتبر المرونة السوقية أو مرونة التسويق أحد أهم المصادر لتحقيق هذا الهدف.

فإن أكثر ما يعبر عن قدرة المنظمة العاملة في السوق في إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت كاستجابة للمتغيرات البيئية. (الشيخ، مرجع سابق، ص ١١)

معوقات المرونة الاستراتيجية: إن المرونة الاستراتيجية لها دوراً هاماً في تحديد التغيرات في المحيط الخارجي وتوجيه طاقاتها المادية والبشرية للاستجابة السريعة لهذا التغيير، ومن الممكن أن تكون ردة فعل المنظمة نحو هذه التغيرات غير صحيحة وبالتالي تتسبب في عدم نجاح المنظمة (أخطاء استراتيجية) والتي تنتج عن سوء التقدير للمحيط البيئي، ومن ثم توجد تحديات تواجه القيادة للحفاظ على هذه المرونة الاستراتيجية وهي متمثلة في ثلاث عناصر هامة وهي:

١. **صعوبة الإدراك:** حيث تحتاج المنظمة إلى أن تكون أكثر حساسية للاستفادة من المعلومات التي حصلت عليها من التغذية المرتدة والتي تم جمعها من السوق، وخصوصاً المعلومات السلبية، وهذه الحساسية تسمح للمنظمة بالاستجابة بسرعة للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة، ولكنها تتعرض أيضاً في بعض الأحيان لبعض المشاريع الناجحة إلى الفشل المفاجئ ويرجع ذلك بسبب جهل المدراء للأخطاء الاستراتيجية.

٢. **صعوبة التقدير:** عند التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من الأربع مجموعات الرئيسية التالي ذكرها:

• **النقل:** وهو وسيلة تساهم في قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، مثل التأمين وهو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.

- **التجنب:** وهو يعني محاولة تجنب النشاطات التي قد تؤدي إلى حدوث خطر ما، ومثال ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية، وقد يبدوا التجنب حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من المرجح الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.
- **التقليل:** وهو أن تشمل طرقاً وأساليباً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، ومثال ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع في منهجيتها التقليل من المخاطر عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.
- **القبول:** وهو يعني قبول الخسائر عند حدوثها وهذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، وهي التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدار الزمن أكبر من إجمالي الخسائر.

٣- **صعوبات ردة الفعل:** في بعض الأحيان يكون أداء المنظمة ضعيفاً على الرغم من إدراك المدراء وحسن تقدير الظروف الخارجية، ويرجع السبب إلى حالة عدم التأكد السائدة والنقص الشديد في المعلومات، وبالإضافة إلى حالة عدم التأكد يرجع الأداء الضعيف إلى مقاومة التغيير داخل المنظمة بسبب تعلق الموظفين بالحاضر وخوفهم من اللامعلوم، بالإضافة إلى الخوف من كسر الروتين، كما أن الوضعية المالية للمنظمة لها دوراً في مواجهة هذه الظروف حيث أنه إذا كان الوضع المادي للمنظمة سيئاً فسوف تأخذ وقتاً أطول في اتخاذ القرارات المناسبة والتحرك لمواجهة المخاطر، والعكس صحيح ففي الحالة المادية الجيدة بصفة أخرى تكون المنظمة أكثر مرونة عندما تمتاز بوضع مادي أفضل.

(بن ديب، شلالي، ٢٠٠٨م، ص ٧: ٩)

اتخاذ القرارات المحاسبية البيئية: يعتبر اتخاذ القرار نشاط إنساني مُعقد مثل أي عمليات خاصة بالتفكير الإنساني المختلفة، ويوجد اختلاف في قدرات الأفراد واستعدادهم

لعملية اتخاذ القرارات، فقد نرى البعض يُسهل عليهم اتخاذ قرار، وهناك البعض من يعتقد أنه يستحيل عليهم أن يتخذوا قرارا وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار تمثل عملية تأجيل مُستمرة أو التخلي عن المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار، وهناك البعض من يعتقدون أن اتخاذ قرار هو عملية تتطلب نوعا من التروي والتفكير المنظم الواعي.

مفهوم اتخاذ القرارات: يعتبر اتخاذ القرارات الجوهر السليم لأداء المدراء على مختلف مستوياتهم الإدارية، حيث أنها ترتبط بالوظائف الإدارية المختلفة مثل (التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة)، ويوجد الكثير من التعريفات لعملية اتخاذ القرارات التي تناولتها الأدبيات والباحثون في هذا المجال، وهي تختلف عن بعضها البعض باختلاف الهدف والتعريف ووجهة النظر التي ينظر منها كل منهم إلى عملية اتخاذ القرار.

وعرف (David Holt, P.: 131) عملية اتخاذ القرارات بأنها هي عملية تحديد المشاكل وتقديم الحلول البديلة واختيار بديل واحد منها.

وعرفها (حبثور) بأنها هي عبارة عن عملية الاختيار المدرك لبديل من البدائل المتاحة والمحتملة لتحقيق هدف أو عدة أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ. (حبثور، ٢٠٠٠م، ١٨٥)

أهمية عملية اتخاذ القرارات وخصائصها: إن الكفاءة التي يتمتع بها المدير إنما تعتمد في جوهرها الأساسي على اتخاذ القرار الصحيح الذي ينبغي أن يتخذه في مختلف المواقف التي يواجهها، حيث أن طبيعة التعامل مع البشر في ميدان وحقول المنظمات المختلفة يتطلب تسخير القدرات الفكرية والذهنية والمهارات الإنسانية لمعالجة المواقف المختلفة وفق منظور قادر على استيعاب آفاق التصورات المستقبلية وما يمكن أن ينجم عن المجهول في ظل المتغيرات المختلفة وقدرته على التنبؤ في استقراء القرارات الرشيدة القادرة على استيعاب

المشكلة ومن ثم اتخاذ التصور المُستند على الرؤية الواضحة والسديدة في معالجتها وتحقيق آفاق نجاحه في شأنها. (سبسي، مرجع سابق، ص ٦٢: ٦٣)
خصائص عملية اتخاذ القرارات: هناك عدة خصائص تتصف بها عملية اتخاذ القرار نذكر أهمها فيما يلي:

- ١) عملية ذهنية: أي أنها نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- ٢) عملية إجرائية: بالرغم من أن عملية الاختيار تعتبر جوهر اتخاذ القرارات إلا أنه يوجد عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها ووضع القرار موضع التنفيذ.
- ٣) تعدد البدائل: وهو يعتبر أساس عملية اتخاذ القرارات، فحين لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك بالتالي أي اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار ويكون الأمر بذلك إجباراً على أمر معين.
- ٤) عدم العشوائية: أي أن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل. (المنصور، ٢٠٠٥م، ص ٣٢)
- ٥) البديل الأنسب: أي أننا لا نختار البديل الأملل لأن المثالية تعتبر أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار، ولذلك فإن الاختيار يتم من خلال التوجه إلى البديل الأنسب، أي الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.
- ٦) عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل: فعادة نحن نتخذ القرارات في الوقت الحالي ولكن تنفيذ هذا القرار وآثاره ستكون في المستقبل، وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغيرات وعدم الاستقرار في العوامل المستقبلية التي سوف تؤثر فيه. (ماهر، ٢٠٠٤م، ص ٢٨٣: ٢٨٤)

أنواع القرارات حسب أهميتها: هناك تصنيفات مختلفة للقرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية، فمن الباحثين والكتاب من يصنفها وفقا لأهميتها، ومنهم من يصنفها وفق المستوى الإداري الذي يتم اتخاذها فيه، وهناك البعض الآخر يصنفها وفق مستواها وأجلها الزمني في نفس الوقت، وبالرغم من اختلاف التصنيفات والتسميات إلا أنها في الأخير مقصدها شيء واحد، ونذكرها فيما يلي:

(١) **القرارات الاستراتيجية:** وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها مركزيا من خلال المستويات الإدارية العليا، كما أنها قرارات تكون غير مبرمجة، وهذه القرارات تتسم بمجموعة من المميزات من أهمها:

أ- أن القرار الاستراتيجي يكون قرار حتمي ويتم اتخاذه مسبقا حتى تبنى عليه القرارات التكتيكية والقرارات التنفيذية.

ب- أنها تتسم بعدم التكرار وتكون قليلة نسبيا في عددها.

ج- أن القرارات الاستراتيجية غالبا ما تتعلق بالمدى الطويل.

د- أن القرارات الاستراتيجية تتعلق بالمنظمة الإدارية ككل، وبالتالي تنظم العلاقات ما بين المنظمة وبيئتها الخارجية. (المغربي، ٢٠٠٢م، ص ٢٤٧: ٢٤٨)

(٢) **القرارات التكتيكية:** وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها من خلال الإدارات الوسطى وهي ترتبط بتحديد وسائل تحقيق الأهداف، وهدفها وضع القرارات الاستراتيجية في حيز التنفيذ، ولا يوجد لهذا النوع من القرارات أي إجراءات معروفة مسبقا تحتم على مُتخذها إتباعها، كما يتم اتخاذها في ظل ظروف عدم التأكد النسبي، كما أنها تغطي فترة زمنية متوسطة وتهتم بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عملية الاستفادة منها. (الصباح، ١٩٩٨م، ص ١٩٩: ٢٠٠)

٣) **القرارات التنفيذية:** وهي تلك القرارات التي يطلق عليها القرارات التشغيلية أو الروتينية، وهي بذلك قرارات تختص بمعالجة العمل الروتيني المتكرر وتقع ضمن التخطيط القصير الأجل، ويتم اتخاذ مثل هذه القرارات في المستويات الإدارية الدنيا، وتعتبر أقرب إلى إنتاج تعليمات وإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل، ومثل هذه القرارات تتخذ في ظل ظروف التأكد شبه التام، لأن معلوماتها غالبا ما تكون متوفرة، وبذلك تكون معروفة مسبقا. (المغربي، مرجع سابق، ص ٢٤٩)

أنواع القرارات حسب الآثار المترتبة عليها:

- ١) **قرارات إيجابية:** وهي المقصود بها القرارات التي يترتب عليها القيام بسلوك معين.
 - ٢) **قرارات سلبية:** وهي تلك القرارات التي تعني استمرارية المشكلة القائمة بسبب عدم إمكانية اتخاذ قرار يعمل على حلها، لوجود بعض القيود المفروضة على ذلك، مثل (عدم مناسبة الوقت) وغيرها من المعوقات الأخرى، وعدم اتخاذ قرار بحلها يعني في ذات الوقت أنه اتخاذ قرار سلبي.
 - ٣) **قرارات سريعة:** وهذه النوعية من القرارات تأتي نتيجة مواجهة إدارة المنظمة مشكلة غير متوقعة تتطلب قرارا سريعا، وقد تواجه الإدارة مشكلة عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية لأجل اتخاذ القرار السليم في نفس الوقت، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة مواجهة الموقف والتضحية بدقة القرار حتى لا يتفاقم الوضع. (الهمداني، ٢٠٠٢م، ص ٥٥)
- خطوات عملية اتخاذ القرارات:** إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من أكثر الأنشطة والمهام التي يجب أن تضطلع بها المنظمة وأن يسير متخذي القرارات في إطارها بصورة هادفة، ومن الناحية العملية فإن عملية اتخاذ القرار لا تختلف كثيرا من حيث الخطوات التي يتم تنفيذها في إطار البحث العلمي وخطواته، ولذا فإنها تنحصر على النقاط التالية:

- ١) تحديد المشكلة.
- ٢) جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة وتحليلها.
- ٣) إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة.
- ٤) تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل.
- ٥) تنفيذ البديل الأفضل.
- ٦) متابعة تنفيذ القرار. (هاشم، ٢٠٠١م، ص ٢١٢)

الدراسة التطبيقية

منهجية البحث: هذا البحث يتبع المنهج الوصفي التحليلي كونه من أفضل المناهج العلمية التي تساعد على تحديد الأهداف ورصد الظاهرة محل الدراسة، لأنه يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات لتلك الظاهرة أو لموقف معين من الصعب أن يتم تحديد الأسباب التي أدت إلى انتشار هذه الظاهرة. ولذلك فإن هذا المنهج يدرس الحقائق المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً منطقياً كافياً، كما أن الدراسات الوصفية تتحدد في الوصف الدقيق الذي يهدف إلى الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تساهم في تحديد الظاهرة ويتم التعبير عنها من خلال الأسلوب النوعي أو الأسلوب الكمي مع الاستعانة باستخدام أدوات بحث علمي خاصة مثل (الاستبيان - المقابلات - تدوين الملاحظات).

(فهيم، ٢٠٠٦م، ص ٨٢: ٨٣)

أدوات البحث: أداة الدراسة تعتبر هي الوسيلة التي يمكن عن طريقها الحصول على البيانات والمعلومات التي تكون عادة مرتبطة بموضوع الدراسة، وأيضاً متوافقة مع المنهج المستخدم لرصد بيانات الظاهرة محل الدراسة. ومن أجل ذلك فقد قام الباحثون بتصميم (استبانة) بغرض جمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة مع تدوين الملاحظات ذات الأهمية

- والمتصلة بمحاور الدراسة، وقد تم إنشاء هذه الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى اجتهاد الباحثة في تطوير هذه الاستبانة حتى تُغطي جميع المحاور الخاصة بموضوع الدراسة وتتناول متغيراتها.
- استخدام اختبار (الفا كرونباخ) لثبات ومصداقية الاستبيان والتحقق من أداة الدراسة الذي سجل معامل قدره (0,85) وهي نسبة جيدة لتمرير الاستبيان على عينة الدراسة.
 - وتم استخدام (التوزيع التكراري)، و(الوسط الحسابي المرجح) كمعيار للوزن النسبي ودرجة الموافقة لكل فقرة من الفقرات الخاصة بالاستبيان و(الانحراف المعياري) كمؤشر لقياس مدى الاتساق المتوفر بين إجابات عينة الدراسة على تلك الفقرات مع بعض الرسوم البيانية لوصف المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية) وأيضاً بعض المتغيرات الهامة والتي بُنيت عليها الدراسة لأفراد العينة.
 - الاعتماد على معامل الارتباط (سبيرمان) لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الخاصة بالدراسة.

مجتمع وعينة البحث: بعد التأكد من صدق وثبات مقياس (الفا كرونباخ) للاستبانة تم توزيع الاستبانة وجمع البيانات من العينة محل الدراسة من بعض الشركات الصناعية والتجارية بمحافظة القاهرة- جمهورية مصر العربية خلال الفترة ما بين (٢٧ مارس ٢٠٢١) إلى (٨ أبريل ٢٠٢١) من خلال اللقاءات المباشرة من الباحثة مع (المدراء الماليين والاداريين والموظفين من الأقسام المالية والإدارية) للشركات محل الدراسة.

وقد شملت عينة الدراسة (٥) شركات صناعية تجارية بمحافظة القاهرة - جمهورية مصر العربية، وقد تم توزيع الاستبانات بواقع (٦) استبانة على كل شركة من الشركات محل الدراسة.

أداة البحث

تم تصميم أداة البحث (الاستبانة) بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها في كيفية تصميم الاستبانة لكي تتوافق مع متطلبات البحث الحالي، حيث تناولت الاستبانة (٥٠) فقرة مقسمة إلى ثلاثة محاور تناولت متغيرات الدراسة. حيث تناولت محور الدراسة الأول: (المرونة الإنتاجية (١٠) فقرات - مرونة رأس المال البشري (١٠) فقرات - المرونة السوقية (١٠) فقرات)؛ وتناول المحور الثاني للاستبانة (القرارات المحاسبية البيئية (١٠) فقرات - عدم التأكد البيئي (١٠) فقرات)؛ بالإضافة إلى المحور الخاص بالبيانات الأولية عن المديرين والمحاسبين والإداريين الذين قاموا بملاء الاستبيان.

محدود البحث

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور المرونة الاستراتيجية في ترشيد القرارات المحاسبية البيئية (دراسة تطبيقية على بعض الشركات الصناعية بمحافظة القاهرة).

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على عينة شركات الصناعات التجارية بمحافظة القاهرة - جمهورية مصر العربية.

الحدود الزمنية: تتنثل محددات الدراسة في الفترة الزمنية القصيرة وجمع المعلومات اللازمة مع العينة المبحوثة بحيث تم تنفيذها خلال العام الدراسي (٢٠٢٠م - ٢٠٢١م)، في الفترة ما بين (٢٧ مارس ٢٠٢١) حتى (٨ أبريل ٢٠٢١).

صدق أداة البحث: تعتبر أداة الدراسة هي الوسيلة التي يمكن من خلالها الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والتي تكون مرتبطة بموضوع الدراسة، فإن صدق الاستبيان يعبر عن قياس ما أُعدت له هذه الاستبانة لقياسه، كما يُقصد به أيضا الشمول لجميع العناصر

التي تدخل في التحليل الإحصائي من جانب ومن الجانب الآخر وضوح فقرات الاستبانة وتجانسها لمفرداتها بحيث تكون مفهومة وغير مُبهمة لكل من يستخدمها، حيث قام الباحثون باستخدام صدق المحكمين من خلال تمرير الاستبيان على عدد من الأساتذة بالكليات المختلفة بالجامعة من أجل الحصول على الموافقة لصلاحية وملائمة الاستبيان ومن ثم تطبيقه على عينة الدراسة، أيضا ملائمة الفقرات ومدى اتساقها مع المتغيرات الخاصة بالدراسة وثباته من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، من أجل التأكد من أنه إلى مدى يمكن الحصول على النتائج ذاتها فيما لو تم إعادة تكرار هذه الدراسة في ظل ظروف مُشابهة عن طريق استخدام ذات الأداة (الاستبانة).

ثبات أداة البحث: تأتي هذه الخطوة الثانية في مرحلة التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال استخدام مقياس الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة وتحديد درجة ثبات أداة الاستبيان، حيث يشير مُعامل الثبات للصدق هنا إلى مدى الحصول على ذات النتائج فيما لو تم إعادة تكرار هذه الدراسة في ظل ظروف مُشابهة عن طريق استخدام ذات الأداة (الاستبانة)، وبناء على ذلك فقد تم إدخال جميع فقرات ومحاور الاستبانة الى البرنامج وقد تبين مصداقية وثبات الاستبانة بوجه عام على كافة الفقرات والعبارات الخاصة بالاستبانة كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول (١): معامل ثبات الاستبانة (الفا)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
المرونة الاستراتيجية	٣٠	٠,٦٠
اتخاذ القرارات المحاسبية	١٠	٠,٧٣
عدم التأكد البيئي	١٠	٠,٨٢
الإجمالي	٥٠	٠,٨٥

من الجدول السابق يتضح أن عدد الفقرات التي تم إدخالها وعددها (٥٠) فقرة وكما هو موضح من معامل (الفا كرونباخ) فإن درجة صدق وثبات الاستبانة بوجه عام لمحاور الاستبيان هو (٠,٨٥) وهو يعتبر من أعلى ثبات يُمكن أن يشمل مثل هذه الاستبانات، حيث أنه من شروط صدق وثبات معامل (الفا كرونباخ) أن لا يقل عن (٠,٧٠) حتى يمكن تمرير الاستبانة على العينة المبحوثة وفي هذا الاستبيان نرى أن المعامل يتعدى حدود الشروط التي فرضها المعامل لكي يتم تمرير الاستبيان والذي يحقق أعلى نسب الثبات والمصادقية وقدره (٠,٨٥)، مع العلم بأن الباحثة قد اعتمدت أيضا على مقياس (ليكرت الخماسي) حتى يتم وزن الفقرات بشكل صحيح وبعد التحقق من الثبات أمكن للباحثة تمرير الاستبيان على العينة المبحوثة.

إجراءات جمع البيانات: بعد التأكد من صدق وثبات مقياس (الفا كرونباخ) للاستبانة تم توزيع الاستبانة وجمع البيانات من العينة محل الدراسة من بعض الشركات الصناعية والتجارية بمحافظة القاهرة- جمهورية مصر العربية خلال الفترة ما بين (٢٧ مارس ٢٠٢١) إلى (٨ أبريل ٢٠٢١) من خلال اللقاءات المباشرة من الباحثة مع (المدراء الماليين والاداريين والموظفين من الأقسام المالية والإدارية) للشركات محل الدراسة.

نتائج البحث

تمثل فرض الدراسة فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) وبين الترشيد في اتخاذ القرارات المحاسبية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) وبين حالة عدم التأكد البيئي.

ولصحة إثبات أو نفي هذا الفرض فقد تم الاستعانة بمعامل الارتباط (سبيرمان) وأسلوب (الانحدار الخطي البسيط). وكان تحليل النتائج للاختبار كالتالي:
الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) وبين الترشيح في اتخاذ القرارات المحاسبية.

مصفوفة الارتباطات لمتغيرات الدراسة (Correlations):

جدول (٢): مصفوفة الارتباطات لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الارتباط	المرونة الانتاجية	مرونة رأس المال البشري	المرونة السوقية التنافسية	القرارات المحاسبية
المرونة الانتاجية	Pearson Correlation	1	.156	.397*	.409*
	Sig. (2-tailed)	--	.410	.030	.025
مرونة رأس المال البشري	Pearson Correlation	.156	1	.557**	.470**
	Sig. (2-tailed)	.410	--	.001	.009
المرونة السوقية التنافسية	Pearson Correlation	.397*	.557**	1	.395*
	Sig. (2-tailed)	.030	.001	--	.031
القرارات المحاسبية	Pearson Correlation	.409*	.470**	.395*	1
	Sig. (2-tailed)	.025	.009	.031	--
	N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) وبين الترشيح في اتخاذ القرارات المحاسبية.

كي يتم اختبار الفرضية لآبد من استخدام معامل الارتباط لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومن ثم معرفة قوة التأثير لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع من خلال أسلوب الانحدار.

أ- معامل الارتباط (Correlation):

جدول (٣): معامل الارتباط للمتغير (المرونة الاستراتيجية)

المتغير	(معامل الارتباط)	المرونة الإنتاجية	مرونة رأس المال البشري	المرونة السوقية التنافسية
القرارات المحاسبية	Pearson Correlation	.409*	.470**	.395*
	Sig. (2-tailed)	.025	.009	.031
	N	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول السابق مدى قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المرونة الإنتاجية - مرونة رأس المال البشري - المرونة السوقية التنافسية) والمتغير التابع (القرارات المحاسبية)، حيث نجد أن العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الثلاثة دالة معنوية وأنها جميعها تعتبر عن علاقة قوية طردية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، فنجد أن متغير المرونة الإنتاجية ترتبط بالقرارات المحاسبية بعلاقة قوية دالة معنوية عند مستوى دلالة قدره (0.025). ومتغير مرونة رأس المال البشري يرتبط بالقرارات المحاسبية بعلاقة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة قدره (0.009). أما متغير المرونة التنافسية فيرتبط بالقرارات المحاسبية عند مستوى دلالة قدره (0.031)، وكما نلاحظ أن أكبر دلالة بين المتغيرات المستقلة تعزى لصالح متغير (مرونة رأس المال البشري) والتي ظهرت أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ألفا (99,99%)

ب- معامل الانحدار^(a) (Regression):

جدول (٢): معامل الانحدار (القرارات المحاسبية)

المتغير	معامل الانحدار (R)	معامل التحديد (R ²)	درجات الحرية	(F) المحسوبة	(F) الجدولية	مستوى المعنوية (Sig)
Regression	.580	.337	3	4.404	2.900	.012
المرونة الإنتاجية	.409	.167	1	5.611	6.654	.025
مرونة رأس المال البشري	.470	.221	1	7.921	4.262	.009
المرونة السوقية التنافسية	.395	.156	1	5.170	4.472	.031

يبين الجدول السابق اختبار جوهرية الفرضية من خلال حساب قيمة (F) المحسوبة ومقارنتها بقيمة (F) الجدولية، فنجد أن قيمة (F) المحسوبة قدرت بـ (4.404) وهي بالتالي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي قدرت بـ (2.900) مما يؤكد على وجود علاقة جوهرية دالة إحصائياً بين المتغير التابع والمتغيرات الثلاثة المستقلة وقبول الفرضية، ولكي يتضح معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات الثلاثة المستقلة على المتغير التابع فنرى أن كل متغير مستقل يتفاوت قوة تأثيره على المتغير التابع على الرغم من أنهم جميعاً يؤثران في المتغير التابع (القرارات المحاسبية) بنسبة (0.580). عند مستوى دلالة قدره (0.012)، نجد أن متغير المرونة الإنتاجية يؤثر في القرارات المحاسبية بنسبة (0.409)، أما متغير مرونة رأس المال البشري فهو أعلى نسبة تأثير في القرارات المحاسبية بنسبة (0.470). وهذا ما تؤكد قوة العلاقة بين هذين المتغيرين، في حين أن متغير المرونة السوقية التنافسية يؤثر في القرارات المحاسبية بنسبة (0.395)، وبالتالي يتضح أن متغير مرونة رأس المال البشري هو الأكثر تأثيراً في المتغير التابع (القرارات المحاسبية) بنسبة (0.470). عند مستوى دلالة قدره (0.009).

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) وبين حالة عدم التأكد البيئي.

أ- معامل الارتباط (R):

جدول (٣): معامل الارتباط للمتغير (عدم التأكد البيئي)

المرونة السوقية التنافسية	مرونة رأس المال البشري	المرونة الإنتاجية	(معامل الارتباط)	المتغير
.608**	.385*	.447*	Pearson Correlation	عدم التأكد البيئي
.000	.036	.013	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	N	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول السابق مدى قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المرونة الإنتاجية - مرونة رأس المال البشري - المرونة السوقية التنافسية) والمتغير التابع (عدم التأكد البيئي)، حيث نجد أن العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الثلاثة دالة معنوية وأنها جميعها تعتبر عن علاقة قوية طردية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، فنجد أن متغير المرونة الإنتاجية يرتبط بمتغير عدم التأكد البيئي بعلاقة قوية دالة معنوية عند مستوى دلالة قدره (0.013). ومتغير مرونة رأس المال البشري يرتبط بمتغير عدم التأكد البيئي بعلاقة قوية دالة احصائيا عند مستوى دلالة قدره (0.036) أما متغير المرونة السوقية التنافسية فيرتبط بمتغير عدم التأكد البيئي بعلاقة قوية جدا عند مستوى دلالة قدره (0.000)، وكما نلاحظ أن أكبر دلالة بين المتغيرات المستقلة تكون لصالح متغير (المرونة السوقية التنافسية) والتي ظهرت أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ألفا (99,99%).

ب- معامل الانحدار^(a) (Regression):

جدول (٤): معامل الانحدار (عدم التأكد البيئي)

المتغير	معامل الانحدار (R)	معامل التحديد (R ²)	درجات الحرية	(F) المحسوبة	(F) الجدولية	مستوى المعنوية (Sig)
Regression	.652	.425	3	6.417	5.565	.002
المرونة الإنتاجية	.447	.200	1	6.990	6.654	.013
مرونة رأس المال البشري	.385	.148	1	4.877	4.262	.036
المرونة السوقية التنافسية	.608	.369	1	16.407	4.472	.000

المتغير التابع: (عدم التأكد البيئية)

المتغيرات المستقلة: (المرونة الإنتاجية - مرونة رأس المال البشري - المرونة السوقية التنافسية)

يبين الجدول السابق اختبار جوهرية الفرضية من خلال حساب قيمة (F) المحسوبة ومقارنتها بقيمة (F) الجدولية، فنجد أن قيمة (F) المحسوبة قدرت بـ (6.417) وهي بالتالي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي قدرت بـ (5.565) مما يؤكد على وجود علاقة جوهرية دالة إحصائياً بين المتغير التابع والمتغيرات الثلاثة المستقلة وقبول الفرضية، ولكي يتضح معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات الثلاثة المستقلة على المتغير التابع فنرى أن كل متغير مستقل يتفاوت قوة تأثيره على المتغير التابع على الرغم من أنهم جميعاً يؤثران في المتغير التابع (عدم التأكد البيئي) بنسبة (0.652) عند مستوى دلالة قدره (0.002)، فنجد أن متغير المرونة الإنتاجية يؤثر في متغير عدم التأكد البيئي بنسبة (0.447)، أما متغير مرونة رأس المال البشري فيؤثر في متغير عدم التأكد البيئي بنسبة (0.385)، في حين أن متغير المرونة السوقية التنافسية يؤثر في القرارات المحاسبية بنسبة (0.608) وهو المتغير الأعلى تأثيراً في عدم التأكد

البيئي، وبالتالي يتضح أن متغير المرونة السوقية التنافسية هو الأكثر تأثيراً في المتغير التابع (عدم التأكد البيئي) بنسبة (608) عند مستوى دلالة قدره (0.000).

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: لقد توصل الباحثون إلى هذه النتائج من خلال إجابات العينة المبحوثة عن الأسئلة التي تم طرحها عليهم من خلال (الاستبانة) التي صُممت من أجل الدراسة الميدانية وبعد عرض وتحليل هذه البيانات، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (المرونة الإنتاجية - مرونة رأس المال البشري - المرونة السوقية التنافسية) وبين اتخاذ القرارات المحاسبية.
- أن مرونة رأس المال البشري هي الأكثر ارتباطاً من بين أنواع المرونة الثلاثة وبين عملية اتخاذ القرارات المحاسبية، حيث أنها حققت ارتباطاً قوياً عند مستوى معنوية قدره (0.009)، ويرجع ذلك إلى أهمية العنصر البشري ذو المهارات والكفاءات الذي يساعد بدوره على تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- وجود تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) على عملية اتخاذ القرارات المحاسبية البيئية في الشركات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود تأثير ذات دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي على المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) في الشركات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية (0,05)، ويرجع ذلك إلى أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها تؤثر بشكل كبير على الشركات محل الدراسة وبالتحديد المرونة السوقية التنافسية التي تحدد

- استراتيجيات هذه الشركات في اتخاذ القرارات المحاسبية كي تحافظ على مكانتها في الأسواق في ظل التنافس الشديد بينها وبين الشركات الأخرى.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (المرونة الإنتاجية - مرونة رأس المال البشري - المرونة السوقية التنافسية) وبين عدم التأكد البيئي.
 - وجود تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) على عملية اتخاذ القرارات المحاسبية البيئية في الشركات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية (0,05)، ويرجع ذلك إلى أن الشركات محل الدراسة لديها القدرة في اتخاذ القرارات المحاسبية بشكل أكثر مرونة عندما تكون هذه القرارات تندرج تحت حالة عدم التأكد البيئي.

التوصيات

- يوصي الباحثون من خلال ضوء النتائج التي توصل إليها البث والمقدمة إلى الشركات الصناعية فيما يلي:
- التقليل من حدة المنافسة بين الشركات الصناعية في استقطاب العناصر المهرة من الموارد البشرية من الشركات الأخرى والتركيز والتشجيع على تدريب عمالة جديدة من أجل أن يكون هناك تنافس حقيقي بين هذه الشركات في تحسين الأوضاع الاقتصادية سواء على صعيد الشركة نفسها أو على صعيد الاقتصاد القومي.
 - زيادة الوعي لدى الشركات الصناعية التجارية في التركيز على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الشركة ذاتها والفرص السوقية والتهديدات التي تواجهها من الشركات المنافسة والتي

من شأنها أن تساعد في عملية اتخاذ القرارات المحاسبية في بيئة تتسم بحالة عدم التأكد التام.

- زيادة الاهتمام بتنوع الأساليب الإنتاجية واستخدام التقنيات الحديثة في العملية الإنتاجية لدى الشركات الصناعية بما يساهم في توسيع منافذها على المستوى المحلي والدولي.

المراجع

- أحمد ماهر (٢٠٠٤م): الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية.
- بسمة وليد سليم الشيخ (٢٠١٠م): أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- حسين فهمي احمد محمد بغدادى (٢٠٠٢م): عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: نظم المعلومات الإدارية - الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، القاهرة.
- عبد الرحمن الصباح (١٩٩٨م): نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلاي (٢٠٠٨م): مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول (استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات - الآفاق والتحديات) أيام (٢٥ - ٢٦) نوفمبر، ٢٠٠٨م، جامعة حسيبة بن بوعلي، ولاية الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- عبد السلام أبو قحف (٢٠٠٣م): أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عبد العزيز حيتور (٢٠٠٠م): أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- عبد الهادي الهمداني (٢٠٠٢م): محاضرات في نظم المعلومات واتخاذ القرارات، مكتبة التاج، صنعاء، اليمن.
- علا أبو زعيتر (٢٠١٤م): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- علاء احمد إبراهيم رزق (٢٠١٨م): المحاسبة عن عدم التأكد كمدخل لتطوير نموذج المحاسبة المالية في ظل مفهوم حوكمة الشركات. رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة بنها، القليوبية.
- كاسر ناصر المنصور (٢٠٠٥م): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر، الأردن.
- محمد سيد فهمي (٢٠٠٦م): تصميم وتقنية بحوث الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، الإسكندرية.
- محمود زكي هاشم (٢٠٠١م): أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
- محمود محمد عبد المنعم عبد اللاه (٢٠١٨م): دور نظم المعلومات المحاسبية في دعم اتخاذ القرار بشركات الطيران. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنوفية.
- مروة الزهيري (٢٠١٠م): دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- مصطفى يوسف سبسي (٢٠١١م): دور المعلومات المالية المستقبلية للشركات في اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- معن المعاضيدي، ايمن الطائي: إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، ملة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد (٣٣)، العدد (١٠٥)، العراق، ٢٠١١م.

هيثم محمد موسى الزغبى (٢٠٠٩م): أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي (٢٠١٠م): السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

وليد مجلي العواودة (٢٠٠٧م): أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

David Holt: Management: Principles and Practice. Third Edition, England Cliffs. N.J.

De Toni, A. & Tonchia, S. (2005): Definitions and Linkages between Operational & Strategic Flexibilities, Omega.

Evans J. S.: Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework. Journal of Management Study, Vol: 28, (1991).

Heid hues, Eva, Patel, Chris (2008): The Role of Accounting Information in Decision-Making Processes in a German Dairy Cooperative.

Hill, W. L. C. and Jones, G. R. (2008): Strategic Management: An Integrated Approach. Eighth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

Kara, S.; Kayis, B. and O’Kane S.: The Role of Human Factors in Flexibility Management: A Survey. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol.: 12, No:1, (2002).

- Michael J. Zhang (2005): Information Systems, Strategic Flexibility and Firm Performance: An Empirical Investigation, J. Eng. Technology Management.
- P. Georgzén and Palmer, H. (2014): Managing Strategy and Flexibility a Trade-off for Swedish Companies. UPPSALA University Department of Business Studies.
- Sirisom, Julsuchada et. al.: The accounting information received, its utilization to enhance Thai executive decision making and the effect of personal characteristics. Journal of International Business and Economics, Sept, (2008).
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger (2006): Strategic Management and Business Policy. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 10th ed.
- William Goldena, Philip Powell: Towards a Definition of Flexibility: in Search of the Holy Grail. Omega the International Journal of Management Science, Vol: 28, (2000).
- Yonggui, W. & Hing, Lo. (2004): Customer – Focused performance and its key resource- based determinations, An integrated framework customer relationship, Vol.14.
- Secil Bayraktar Kazozcua : دور المرونة الاستراتيجية في اختبار التحول للاستراتيجيات: العلوم الاجتماعية Elsevier Ltd نهج قائم على الموارد، تم النشر بواسطة والسلوكية، العدد (٢٤)، ص ٤٤٤ : ٤٥٩، ٢٠١١م، على الرابط: www.sciencedirect.com

**THE IMPACT OF STRATEGIC FLEXIBILITY
IN RATIONALIZING ENVIRONMENTAL
ACCOUNTING DECISIONS
A STUDY APPLIED TO SOME INDUSTRIAL
COMPANIES IN CAIRO**

**Fatma A. Abdel Baset⁽¹⁾; Amr H. Abdel Barr⁽²⁾
and Bassant A. El-Ziady⁽²⁾**

1) Post grad. student, Faculty of Graduate Studies and Environmental Research, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University

ABSTRACT

Many challenges have emerged in the business environment, and at the same time these environments have become global and unpredictable, which may threaten the ability of organizations and companies to develop and implement strategic directions that suit them, and even face these challenges. For companies and organizations to constantly look at the different options available such as: (decentralization versus central control, short-term evaluation versus evaluation of long-term strategies - relying on the individual's experience versus working on planning to manage changes and products. The study aimed recognising the nature of strategic options in making accounting decisions used by industrial companies in the face of environmental changes, and recognising the characteristics and requirements that must be taken into account in the appropriate accounting information system to meet the administrative requirements in industrial companies.

The researchers in this research adopted the descriptive approach by reviewing the accounting literature related to the subject of the study, and collecting the necessary data through the (questionnaire) that was designed by looking at previous studies that talked about the current topic of research and collecting the necessary information to serve this research, where The search tool (questionnaire) was applied to a sample of (5) industrial and commercial companies in Cairo Governorate - Arab Republic of Egypt. The questionnaires were distributed by (6) questionnaires to each of the companies under study, so that the total number of questionnaires distributed was (30) questionnaires.

The researchers found that: there is a statistically significant relationship between strategic flexibility in its three dimensions (productive flexibility - human capital flexibility - competitive market flexibility) and accounting decision-making, and that human capital elasticity is the most closely related among the three types of flexibility and the process of taking Accounting decisions, as it achieved a strong correlation at a level of (.009), due to the importance of the human element with skills and competencies, which in turn helps to improve the decision-making process. The results also showed that the interest in strategic flexibility in its three dimensions (productivity - human capital the competitive marketplace) was of high importance among the companies in the study sample.

The researchers recommended reducing competition between industrial companies in attracting skilled human resources from other companies, and focusing and encouraging training of new workers in order for there to be real competition between these companies in improving economic conditions, whether at the level of the company itself or at the level of the national economy. The necessity of intensifying studies related to the variables (environmental uncertainty - strategic flexibility) in order to reach the best studies that would help

these companies improve their performance and the quality of their products in a way that preserves the environment from pollution damages resulting from the production process.

Key words: (Strategic flexibility - Accounting decisions).