

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر المرونة الإستراتيجية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب (ة):

أ/د رحال سلاف

الوافي جيهان

الجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	غربي وهيبة
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر (ب)	رحال سلاف
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	ربيع مسعود

الموسم الجامعي: 2020-2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر المرونة الإستراتيجية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب(ة):

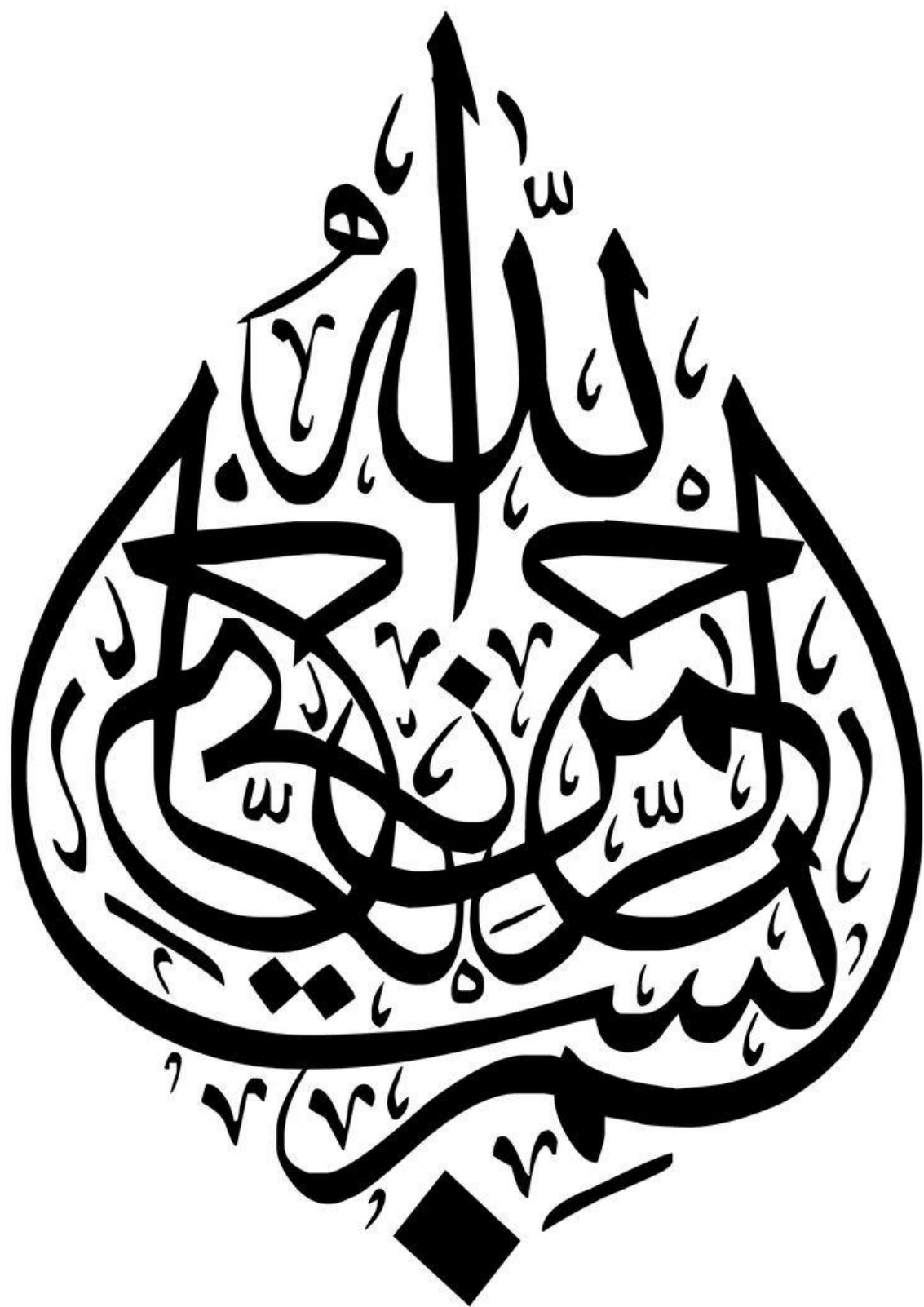
أ/د رحال سلاف

الوافي جيهان

الجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	غربي وهيبة
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر (ب)	رحال سلاف
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	ربيع مسعود

الموسم الجامعي: 2020-2021



## الإهداء

إلى رحابك ديجنا رسائلنا  
تكاد تُحرق من أشواقنا لهبا  
يا قارئ الحرف أهديناك أحرفنا  
وقبلها قد بعثنا الدمع منسكبا  
شوقا إليك فهل ترضى محبتنا  
مهرا وإلا قد بعثنا القلب والهدب  
فغيرنا بمداد الحبر قد كتبوا  
ومن دمانا كتبنا الشعر والخطبا  
إلى أطهر قلب نبض بالحببة الصادقة ..... لن أقف عاجزا أمام عطائها

والدتي الغالية

إلى من تعب وأفنى حياته لتكون له قرة عين  
لمن أدعوا الله دائما أن يمدده بالقوة والعافية

والدي الحبيب

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من آثرني على نفسه

أخي العزيز: محمد ملين

إلى تلك النجوم المضيئة .. لمن سطرت بينهم أحلى أيام حياتي

إخوتي: لمياء .. سميرة .. إيمان .. فاطمة الزهراء "رانيا" .. سعاد

إلى لؤلؤات السماء .. البراعم :

وردة .. جوري .. أمينة أماني .. نايا

إلى عيون شاركتني الأحلام .. إلى إخوة لم تصلني بهم الأرحام

الصالفة .. إكرام .. حنان .. روميساء .. كنزة.

إلى الذين أجلوا أفكارني وبددوا حجب الظلمة في نفسي .. أساتذتي

وأخص بالذكر الأستاذة رحال سلاف .. والأستاذ النوي عبد المطلب

إلى كل من زرع في دربي زهرة وأزال شوكه  
إلى كل من ضاقت أسطري عن ذكرهم ولكن وسعهم قلبي  
إلى كل من أحب  
إلى تلك الروح الهامسة التي تلاقت معها روحي يوماً.

جيهان.

## شكر وعرافان

{يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً} (سورة النساء، الآية 1).

يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت .

انطلقنا من العرفان بالجميل وبعد الحمد لله رب العالمين، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذتي، ومشرفتي الأستاذة الدكتورة رحال سلاف التي مدتني من منابع علمها بالكثير، والتي ما توانت يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمدًا لله بأن يسرها في دربي ويسر بها أمري وعسى أن يطيل عمرها لتبقى نبراساً متألئماً في نور العلم والعلماء.

إلى من زرعو التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات ، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم مني كل الشكر و أخص بالذكر: السيدة سلمى لويزة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتي أعضاء لجنة النقاش الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

## ملخص الدراسة

الغاية منهذه الدراسة هي معرفة مستوى ممارسة المرونة الإستراتيجية، وطبيعة الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، كما

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة -بسكرة-، وقد تمثلت أبعاد المرونة الإستراتيجية في (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات)، أما بالنسبة لأبعاد الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية فتمثلت في (تحليل عوامل البيئة الخارجية، إكتساب القدرات والمهارات لبناء ميزة تنافسية، القدرة على الابتكار). ولتحقيق هدف البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفيالتفسيريالإستعانة بالمقابلة، التي اجريت مع مسؤولي مصالح المؤسسة محل الدراسة بتاريخ 2021/06/26.

وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: وجود مرونة إستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأصيل، خاصة في المرونة

الإنتاجية، التي لها تأثير على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، كما قدمت جملة من الإقتراحات موجهة لإطارات مؤسسة الدراسة أهمها: ضرورة العمل على اعتماد أبعاد المرونة الإستراتيجية ككل من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع.

**الكلمات الأساسية:** المرونة الإستراتيجية، المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، البيئة الخارجية، مؤسسة مطاحن الأصيل.

### summary

The purpose of this study is to know the level of practicing strategic flexibility, and the nature of response to changes in the external environment. Market flexibility, competitive flexibility, human capital flexibility, information flexibility), as for the dimensions of response to changes in the external environment represented in (analysis of the external environment factors, acquiring capabilities and skills to build a competitive advantage, the ability to innovate). To achieve the goal of the research, the descriptive explanatory approach was relied upon using the interview, which was conducted with officials of the interests of the institution under study on 06/26/2021.

The study reached a number of results, the most important of which are: the existence of strategic flexibility in the Al-Aseel Mill Corporation, especially in productive flexibility, which has an impact on the response to changes in the external environment. Reach goals faster.

**Key words:** strategic flexibility, productive flexibility, market flexibility, competitive flexibility, human capital flexibility, information flexibility, external environment, Al-Aseel Mills Corporation.



## قائمة الجداول

صفحة	عنوانه	رقم الجدول
10	معايير تقسم البعدين	1
29	الأبعاد الرئيسية للمرونة العامة من وجهة نظر الباحثين	2
30	تصنيفات المرونة التي حضرت بإهتمام الباحثين	3
33	الأبعاد المعتمدة في قياس المرونة الإستراتيجية	4
57	أهم المعوقات التي تواجه المرونة الإستراتيجية	5
62	تطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الأصيل	6
63	حصص الشركاء في بدايات مؤسسة مطاحن الأصيل	7
63	حصص الشركاء في مؤسسة مطاحن الأصيل حالياً	8
70	هيكله المنافسة بولاية بسكرة	9
72	التشخيص الخارجي لمؤسسة مطاحن الأصيل	10

## قائمة الأشكال

رقم الجدول	عنوانه	صفحة
1	النموذج النظري للبحث	هـ
2	نموذج لسلسلة القيمة لبورتر	9
3	تحليل مصفوفة Mc KINSEY	11
4	استراتيجيات مصفوفة تحليل swot	12
5	كشف التغير البيئي وتحديد مستوياته وتأثيراته	18
6	أنواع المرونة الإستراتيجية	35
7	مصفوفة النمو لـ Ansoff	39
8	مراحل المرونة الإستراتيجية	43
9	الأنواع الأربعة للتنوع	45
10	تأثير التكنولوجيا المرنة على أبعاد المرونة	47
11	مكونات نظام المعلومات	49
12	دور نظام المعلومات في المؤسسة	50
13	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأصيل	64

# المقدمة

تمهيد:

يصف بيئة الأعمال اليوم بالتغير السريع والمستمر، الأمر الذي فرض عليها ممارسة نشاطاتها في ظل ظروف أكثر مخاطرة، فليتنافس معدلات المنافسة فيها يجعل نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بمدى امتلاك قادتها للمهارات الإدارية، ومن ضمنها القدرة على صياغة بدائل إستراتيجية مرنة وتبنيها، واعتماد أساليب إدارية حديثة ومداخل علمية جديدة تمكنها من تحقيق التكيف المستمر مع التحديات التي تفرزها البيئة، والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات من خلال جملة بدائل ومناورات إستراتيجية تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة.

إن تسطير الأهداف في ضوء دراسة الواقع لا يعني إثباتها واعتبارها أمراً نهائياً لأن الظروف المحيطة بالمنظمة متحركة وغير ثابتة فقد تحدث تغيرات غير متوقعة في هذه الظروف مما يتطلب العودة على دراسة النتائج التي نجمت عن تحليل الواقع والتنبؤات التي بنيت عليها مقارنة ما إذا كانت هذه الاختلافات طفيفة أو جوهرية فان هذا الأمر يعطي الإدارة المنفذة للخطة المرونة الكافية للحركة من اجل بلوغ الأهداف المرسومة.

وعلى ضوء هذه التغيرات الحاصلة في منظمات الأعمال تظهر ما يسمى بالمرونة الإستراتيجية التي يراها الطائي والخفاجي (2009) على أنها أحد أدوات النجاح الاستراتيجي المتجسدة بالسرعة والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، إذ تعمل على ربط مكونات المنظمة بقدراتها ومواردها ، وهذا ما يفرض على المنظمة انطلاقاً من التفكير الاستراتيجي أن تتميز بالمرونة الإستراتيجية والقدرة على صياغة ورسم استراتيجياتها بشكل يتعامل مع التغير السريع وغير المؤكد في بيئة الأعمال، والاستفادة من الفرص التي يمكن أن تتاح أمامها وتفادي الأخطار المحتملة، والقدرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى بشكل مرن وسريع قادر على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، وهذا انطلاقاً من تصور واستشراف واع للمستقبل البعيد.

فلقد برزت الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية أن المنظمات عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية، أم تشريعية أم سياسية، كما أن المنظمات مطالبة بالتأقلم مع التشريعات الحكومية ومتطلبات الزبائن ومشاريع المنافس. ومقابل ذلك يمكن للمنظمة أن تؤثر في محيطها وتكون لها الريادة في العديد من المشاريع الإبداعية.

إشكالية الدراسة:

تمثل المرونة الإستراتيجية الأداة الأساسية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة للتكيف مع تغيرات وتقلبات البيئة التي تعمل ضمنها، كما أنها تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار بل تساعدها على التفوق في العمل من خلال الاستجابة السريعة لاستغلال الفرص وتفادي التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة. وبناء على ما تقدم يمكننا طرح وإبراز إشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

مامدى تأثير المرونة الإستراتيجية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجي في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة-بسكرة-؟  
وينطلق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. مامدى تأثير المرونة الإنتاجية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة-بسكرة-؟
2. مامدى تأثير المرونة التنافسية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجي في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة-بسكرة-؟
3. مامدى تأثير مرونة رأس المال البشري على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة - بسكرة-؟
4. مامدى تأثير مرونة المعلومات على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة-بسكرة-؟

## I. الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة

1. AyseCingor.A.AsumanAkdogan.(11/2013).StrategicFlexibility,EnvironmentalDynamism ,andInnovationPerformance: An EmpiricalStudy, Social and Behavioral Sciences, Procedia, 9<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Turkey.

هذه الدراسة، درست العلاقة بين الإستراتيجية والمرونة، و البيئة الديناميكية، وأداء الابتكار، باستخدام عينة من 69 شركة من قيصري (تركيا). حيث وجد دعمًا تجريبيًا للعلاقات الإيجابية بين المرونة الإستراتيجية وأداء الابتكار والديناميكية البيئية. وأهم ماتوصل إليه هو أن جميع متغيرات البحث مرتبطة بشكل إيجابي ومعنوي ببعضها البعض.

2- دراسة: كرومي سعيد (2017)، "اثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير، وقد تم اختيار مؤسسة "كوندور" الجزائرية للصناعات الكهرومنزلية كنموذج لدراسة الحالة، وقد أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد اثر لترصد معلومات البيئة الخارجية ممثلًا في أبعاده الثلاثة: (بعد التنظيم والاستهداف، بعد المشاركة والإرادة الطوعية، بعد الاستشراف والاستباقية) في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور". ويرجع هذا التأثير إلى بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل وهو بعد "الاستشراف والاستباقية".

## II. الدراسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية

1- دراسة: حواوة سلوى (2019): "مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات -باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مختلف أبعاد المرونة الإستراتيجية، ومستوى تحقق أبعاد الاستجابة التنافسية. كما هدفت لدراسة مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات. ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانته على عينة بلغت 54 من إطارات المؤسسة محل الدراسة، واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: ممارسة مقبولة لمختلف أبعاد المرونة الإستراتيجية، تأثير ملموس في مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة.

2- دراسة: نوال عبداوي (2017): "مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون"، دراسة حالة مؤسسة CONDOR للالكترونيات "برج بوعريريج"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، وتم الاعتماد على أبعاد المرونة الإستراتيجية التالية: المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري والمرونة التسويقية، بينما تم تحليل قيمة الزبون إلى بعدين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف الكلية. وللإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها تم اختيار مؤسسة CONDOR للالكترونيات لتكون عينة ممثلة من مجتمع المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث

اعتمدنا على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، أين تم توزيع استبيان على إطارات المؤسسة لقياس مرونتها الإستراتيجية ومساهمة هذه الأخيرة في خلق القيمة للزبون. كما تم التوجه إلى زبائن المؤسسة لقياس مدى إدراكهم للقيمة التي يتم خلقها على مستوى المؤسسة. توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التسويقية. كما أن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تسلمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.

3- دراسة: عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري (2015): "اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية"، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين واسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير البراعة التنظيمية على المرونة الإستراتيجية، متخذة من شركتي زين واسيا سيل كنموذج للدراسة. حيث اعتمدت الدراسة على كل من الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة والهيكل التنظيمي المرن كأبعاد للبراعة التنظيمية، بينما تم تحليل متغير المرونة الإستراتيجية من خلال الأبعاد: المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية. ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 72 مدير في المؤسسات محل الدراسة. وبعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى متغيري البحث في المؤسسات محل الدراسة بأبعادها المختلفة. وجود تأثيرات جوهرية للبراعة التنظيمية بأساليبها المختلفة كالاستثمار الأمثل للفرص، الهيكل التنظيمي المرن في متغير المرونة الإستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة. كما أن هناك اختلاف في تأثير البحث عن الفرص الجديدة بين المؤسسات إذ تراجعت مؤسسة زين عن نظيرتها آسيا سيل في هذا المجال.

### III. الدراسات المتعلقة بالبيئة الخارجية

1- دراسة: ا.حامد كريم الحدراوي وكرار صالح سهيل (2015)، "بعض عوامل البيئة الخارجية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية"، دراسة تحليلية أكاديمية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 7، العدد 2، يهدف البحث لقياس عوامل البيئة الخارجية في جودة الخدمات التعليمية، وتم تطبيق ذلك على عينة عشوائية من أساتذة الجامعات، حيث وزعت الاستمارات على 100 أستاذ، وتم تقديم نموذج هيكلي ثم اختبار صلاحية النموذج للاختبار باستخدام النمذجة الهيكلية (SEM)، واختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSSV.18) توصل البحث إلى نتائج أهمها: أن الاهتمام بالعوامل البيئية الخارجية يؤثر تأثيرا مباشرا وكبيرا في رفع مستوى جودة الخدمة التعليمية، إلا أن هنالك تباينا بين مستوى تأثير هذه العوامل.

2- دراسة: محمود محمد عقل أبودلبح ومحمد موسى و.م.د صباح (2009)، "اثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطاع المصوغات الذهبية"، دراسة استطلاعية على عينة من مديري مؤسسات الذهب الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 79، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر عوامل البيئة الخارجية على النشاطات التسويقية لقطاع المصوغات الذهبية في الأردن من وجهة نظر مديري المؤسسات، لتساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها ومعرفة مدى تأثير تلك على الأداء التسويقي

للمؤسسات. بينت الدراسة و حدود اثر بين كل من المتغيرات المستقلة في البيئة التسويقية الخارجية المتمثلة في (العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية الثقافية، عوامل المنافسة وعوامل التكنولوجيا)، وبين النشاطات التسويقية لمؤسسات قطاع المصوغات الذهبية في الأردن (توفير المعلومات التسويقية، المنتج، السعر، التوزيع والاتصالات التسويقية). تم الاعتماد على عينة من أصحاب المؤسسات كانت نسبتها (20%)، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن العوامل الإنتاجية من وجهة نظر مديري المؤسسات احتلت المرتبة الأولى من حيث الأثر بين مجموعة العوامل الخارجية على النشاطات التسويقية لمؤسسات قطاع المصوغات الذهبية.

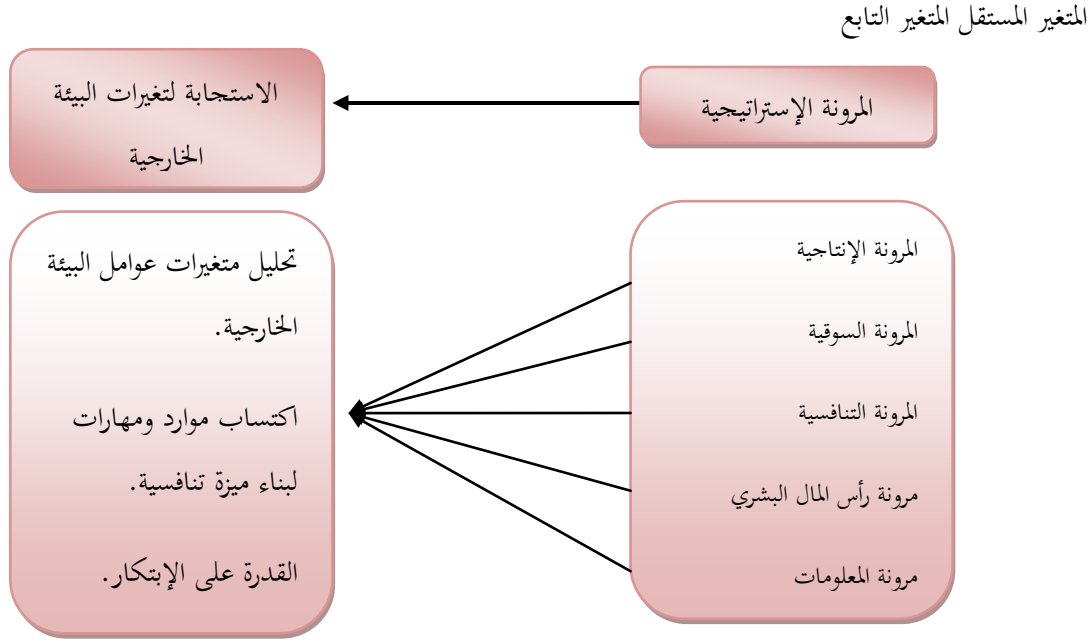
3- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتم التعرف على مفاهيم كل من البيئة الخارجية للمؤسسة وأدائها كما تم اختيار قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كميدان للدراسة لمعرفة أهم التأثيرات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة على أداء شركات الهاتف النقال في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف النقال يأخذ شكل احتكار القلة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة بناء على الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية من جهة و الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى، نلاحظ أن الدراسات السابقة يوجد فيها التنوع في الطرح حيث أوفت العرض النظري لكل ما يخص المتغير الأول والثاني، وقد توافقت نظرة هذه الدراسات في أغلب النقاط، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة، فمن خلال اطلاع الباحثة على مختلف الأدبيات العلمية العربية منها والأجنبية تبين لنا أن:

- الدراسة الحالية تعتبر من أوائل الدراسات التي ربطت بين المتغيرين.
- العديد من الدراسات السابقة أو على الأقل أهمها تم تطويرها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية، لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها والأخذ بها كمرجعيات لتقييم وتوجيه المؤسسات الجزائرية.
- تم استخدام أداة كيفية "المقابلة" في الدراسة الحالية بغض النظر على الدراسات السابقة التي استخدمت أداة كمية "الاستبيان".

## الشكل رقم (1): النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

## فرضيات الدراسة:

من اجل الإجابة على الأسئلة السابقة يمكن بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر للمرونة الإستراتيجية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة -بسكرة-.

الفرضية الفرعية 1: يوجد اثر للمرونة الإنتاجية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة -بسكرة-.

الفرضية الفرعية 2: يوجد اثر للمرونة السوقية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة -بسكرة-.

الفرضية الفرعية 3: يوجد اثر للمرونة التنافسية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة -بسكرة-.

الفرضية الفرعية 4: يوجد اثر لمرونة رأس المال البشري على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة -بسكرة-.

الفرضية الفرعية 5: يوجد اثر لمرونة المعلومات على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة -بسكرة-.



## التموضع الإبستمولوجي:

نظرا لهدف فهمنا لعلاقات التأثير والتأثر بين متغيري الدراسة ( المرونة الاستراتيجية، تغيرات البيئة الخارجية ) في مطاحن الأصيل بنا أن نعتد على النموذج التفسيري Le paradigmeInterprétativiset، الذي من خلاله نقوم بتفسير العلاقة المدروسة وللخروج بنتائج من شأنها أن تضيف شيئا في الجانب المعرفي. ويعرف النموذج التفسيري على انه: نموذج من النماذج العلمية للبحث العلمي وإنتاج المعرفة عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع وبالتالي لا يتعلق الأمر بشرح هذا الواقع، ولكن فهمه عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه. والظرف هنا يؤثر على المعنى المعطى وبالتالي ينبغي مراعاته، أي وجود تبعية وارتباط بين الباحث والظاهرة المدروسة *sujet/objet*، ويعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتظير العلمي، حيث تكون فرضياته نسبية سببية مقصودة، ونعمل وفقها على تحديد العلاقة بين المتغيرات وتحديد الارتباط فيما بينها. و المقاربة المنتهجة في ظل هذا النموذج هي المقاربة التفسيرية: والتي تعتمد على الاستقراء من الخاص إلى العام، وتشير هذه المقاربة إلى ضرورة فهم الاختلافات في سلوكيات الأفراد حيث تركز على المؤثر الاجتماعي (Social& actor) ممثلا في الإنسان الذي يؤثر في الظاهرة ويفسر ذلك بتنوع الذهنيات التي تختلف من شخص لآخر.

## منهجية الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على "المنهج الوصفي التفسيري"، وذلك لعرض المفاهيم والأفكار المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية، وتحليل عوامل البيئة الخارجية وكذا بناء الميزة التنافسية، والقدرة على الابتكار، ويعتمد البحث كذلك على الأسلوب الكيفي لدراسة أثر المرونة الإستراتيجية على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية وتحليلها بالإستعانة "بالمقابلة"، باعتبار أن موضوع المرونة معقد ويفرض على الباحث الاتصال المباشر بالأطراف المعنية بالقرار الاستراتيجي خصوصا أن موضوع الإستراتيجية يتطلب معلومات لا يمكن للمستجوب التصريح بها، وكذا تتطلب الوقت الكثير، وذلك ما لا يسمح به زمن التربص بالمؤسسة، كما أن موضوع المرونة الإستراتيجية يعتبر موضوعا حديثا، وبالتالي فإن المقابلة الشخصية تسمح لنا بكشف تصور متخذي القرار تجاه هذه الظاهرة، ومن ثمة قيامنا بتحليل النتائج.

ولالإلمام بجوانب الموضوع اعتمدنا على الأدوات والمصادر التالية:

- المصادر الثانوية: الكتب، المنشورات العلمية، تقارير المراكز البحثية، مقالات وأطروحات الباحثين التي تتعلق بموضوع البحث.
- المصادر الأولية:المقابلة

## تصميم البحث:

- هدف الدراسة: وصف الظاهرة محل الدراسة واختبار صحة فرضياتها.
- نوع الدراسة: دراسة علاقة ارتباط بين متغيرين (متغير تابع: الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، متغير مستقل: المرونة الإستراتيجية)
- مدى تدخل الباحث: تم تدخل الباحث بحد أدنى من خلال دراسة الأحداث كما هي في الواقع دون السيطرة أو التحكم فيها.
- التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية غير مخططة بالاعتماد على مقابلة نصف مهيكلية.
- مجتمع الدراسة: إداريين مؤسسة مطاحن الأصيل المتمثلين في المسؤولين على مختلف مصالح المؤسسة.
- المدى الزمني: دراسة مقطعية كانت من 28 مارس إلى غاية 30 جوان 2021.

### أهمية الدراسة:

- يستمد البحث أهميته من متغيراته التي يحاول أن يسلط الضوء عليها في إطار الكشف عن العلاقة القائمة بين متغيراته. فضلا عن ذلك تتلخص أهمية البحث في المعطيات التالية:
1. تتجسد أهمية البحث في بعدين، البعد النظري متمثلا بدراسة فلسفية وفق المنظور الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق التكامل بين أبعاد المرونة الإستراتيجية للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.
  2. أما البعد الثاني فهو إجرائي يتجسد بتقديم ما يمكن أن يخدم الشركة المبحوث فيها للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية. تعد هذه الدراسة إضافة علمية مهمة في موضع المرونة الإستراتيجية نظرا لما تعرفه الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع من نقص شديد وخصوصا العربية منها.
  3. الوصول إلى نتائج علمية ميدانية تفيد المؤسسات الجزائرية الخدمية بشكل خاص وبقية المؤسسات الجزائرية بشكل عام في اتخاذ المرونة الإستراتيجية كقاعدة لانطلاق أي عملية تخطيط استراتيجي.

### أهداف الدراسة:

1. إيضاح مفهوم المرونة الإستراتيجية بأبعادها.
2. تبيان المزايا المترتبة عن المرونة الإستراتيجية في مجال مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
3. محاولة التوصل إلى نتائج ذات مصداقية يمكن تعميمها على المؤسسات الشبيهة الناشطة في نفس القطاع، مع تقديم جملة توصيات إلى المؤسسة محل الدراسة بهدف الاستفادة منها في مراجعة الأوضاع الحالية و اتخاذ قرارات مس تقبلية صائبة.
4. تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج البحث، من شأنها تطوير متغيرات البحث الحالية في الشركة المبحوث فيها.

### خطة مختصرة للدراسة:

بغرض التحكم في مختلف جوانب والتمكن من إنجازه تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث:

الفصل الأول: تناولنا فيه المتغير التابع لدراستنا تحت عنوان الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، يتضمن أربعة مباحث، الأول بعنوان ماهية البيئة الخارجية، المبحث الثاني بعنوان طرق تشخيص البيئة الخارجية، والثالث بعنوان تحليل البيئة الخارجية، أما المبحث الرابع والأخير بعنوان الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.

الفصل الثاني: في هذا الفصل تناولنا المتغير المستقل تحت عنوان المرونة الإستراتيجية، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث كذلك، المبحث الأول بعنوان ماهية المرونة، الثاني بعنوان ماهية المرونة الإستراتيجية، المبحث الثالث بعنوان أساسيات حول المرونة الإستراتيجية، والمبحث الأخير بعنوان وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة، والذي سنتناول فيه عرضا تفصيليا لمختلف بيانات المقابلة بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات وتفسيرها وصولا لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز الآفاق المستقبلية للبحث.

## مقدمة

---

لنختتم هذه الدراسة بخاتمة أوردنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها، كما حاولنا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل من خلالها تدعيم وتحسين واقع المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بالمرونة الإستراتيجية والبيئة الخارجية.

# الفصل الأول

## تمهيد

يشهد عالمنا اليوم تطورات هائلة وتغيرات مستمرة في بيئته الخارجية المتصفة بالديناميكية والتعقيد، إذ أن المؤسسات لا توجد من فراغ بل ضمن بيئة عامة تتأثر بها وتؤثر فيها، بحيث تعتبر البيئة الخارجية بعواملها المختلفة احد المتغيرات الأساسية المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، مما أدى بمنظمات الأعمال ضرورة التأكيد على العوامل الخارجية، بالدراسة والتحليل وبالتالي إتباع الأسبقية التنافسية الملائمة من خلال التكيف والاستجابة لرغبات الزبائن أفضل من المنافسين. تحليل الاستراتيجي هو إحدنا لأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيقها لذلك.

ويعتبر التحليل الاستراتيجي احد المكونات المهمة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل المتغيرات البيئية للمؤسسة، وترجع أهميته لكونه وسيلة تمكن المؤسسة من إدارة علاقتها بالبيئة، كم خلال تحديد مواطن القوة والضعف، والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة مما يجعل المؤسسة في حالة ترقب واستعداد دائم لأي تغير قد يحدث في بيئتها.

بناء على هذا سوف نتطرق في هذا الفصل الرابع مباحث كالتالي:

### المبحث الأول: البيئة الخارجية

#### المبحث الثاني: طرق تشخيص البيئة الخارجية

#### المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية

#### المبحث الرابع: الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية

## المبحث الأول: البيئة الخارجية:

في أرض الواقع ليس هناك ما ندعوه اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة الخارجية، إذ نرجع هذا إلى تعقد وتداخل مكوناتها، كما أن محاولة وضع تعريف محدد للبيئة الخارجية إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة، ومما لاشك فيه أن تحديد مفهوم البيئة الخارجية عدّ من أهم المسائل التي يتعرض لها علم اقتصاد المؤسسة، حيث أن موضوعها لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها بل ويشمل العلاقات بين المؤسسة و المحيط.

### المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية

سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم التي وضعها الباحثين للبيئة الخارجية فيما يلي:

تعرف البيئة الخارجية على أنها "مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة" (السالم، 2005، صفحة 87).

وتعرف كذلك البيئة الخارجية "بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها" (الغالي و ادريس، 2007، صفحة 255).

ويرى (Wheelen&Hunger, 2008) أن البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المكونة للتغيرات المحيطة ببيئة المؤسسة الخارجية والتي لا يمكن السيطرة عليها ومن المفترض أن تتكيف المؤسسة معها من خلال استغلال نقاط القوة الداخلية لاقتناص الفرص البيئية المحيطة. (ثوابته، 2011، صفحة 9)

كما تعرف كذلك بأنها "تمثل كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيراً إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات، والتصرفات التي تتخذها المؤسسة" (روبرت و ديفيد، 2008، صفحة 108)

تشمل البيئة الخارجية جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أداؤها وأنشطتها. وتنقسم هذه المكونات إلى قسمين: (بن وضاح، 2014/2013، صفحة 26)

1-عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة.

2-عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدى.

وهذا ما سنشير إليه في المطلب الثالث.

مما سبق نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.(بوخریصة، 2015/2014، صفحة 11)

## المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية

إن عدم الإجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ما هو إلا في الواقع امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيمها، حيث أن كلا منهم حاول أن يعكس وجهة نظر تبعاً للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وطبيعة نشاط المؤسسات وزمان ومكان إجراء الدراسة.(عبد الله، 1999، صفحة 105)

سنحاول التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية وهي كالتالي:

**1-التعدد:** تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل: مؤسسات، أسواق، منتجات، عملاء، تكنولوجيا... التي تسطر في إطارها المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها إلى تراكم من المعرفة الأدائية (Know how)، والمعلومات المتقدمة للتعامل معها بإيجاب، على عكس البيئة البسيطة، والتي تقتضي قدراً ضئيلاً من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم وطبقاً لهذا فإن بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التعقد، كما أن خاصية التعدد خضعت للقياس الكمي.(A.Abdellah, 1983, p. 28)

**2-الاستقرار:** إن الاستقرار يشير إلى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة -المؤسسة والهيئات- ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم. كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير غابت إمكانية التنبؤ به، كلما انخفضت درجة الاستقرار ولذا يقال أن البيئة غير مستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة.(عز الدين، 1983، الصفحات 39-40)

**3-عدم التأكد:** تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة، فلقد تعددت التعاريف إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد عالي. (A.Abdellah, 1983, p. 30)

**4-الاعتمادية:** يشير جاكوب (Jacob,1974) إلى أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيورته، فإن زيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح.

كما أن الاشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل، ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة، واستغلالها، والمحافظة على الاستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية(عبد الله، 1999، صفحة 119)

**5-العداية (HOSTILITY):** تتصف البيئة العداية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة أو الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية

(munificent)، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة. (جاكسون و آخرون، 1994، صفحة 116)

**6-التنوع(DIVERSITY):** إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء –موردين، موزعين، مستخدمين، نھائين- ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا.(أبو قحف، 1972، الصفحات 65-66)

**7-التجانس(Homogénéité):** تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج احد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والمتميزة، كما أنها من الخصائص التي يمكن قياسها.(عبد الله، 1999، صفحة 120)

**8-ظروف السوق (Market conditions):** تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه المؤسسات، كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقيد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع، فهي من الخصائص التي حظيت بدراسات وفيرة في الاقتصاد والإدارة، كما أنها من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.(عبد الله، 1999، صفحة 120).

### المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية

تعددت مستويات البيئة الخارجية لدى الباحثين ولكنهم لم يتفقوا حول مكوناتها، فظهرت العديد من التقسيمات المختلفة سنحاول التطرق إليها.

#### الفرع الأول: تقسيمات مختلفة للبيئة الخارجية

اختلفت وجهات النظر من طرف الباحثين حول تقسيمات وأنواع البيئة الخارجية، فهناك من يقسمها على حسب مستوياتها إلى: (محمد، 2004، صفحة 217)

-البيئة الكلية (العامة): وتتضمن المتغيرات البيئية على المستوى الكلي مثل البيئة الاقتصادية والسياسية، التكنولوجية، الإجتماعية، والثقافية والبيئية الديموغرافية وغيرها.

-البيئة التشغيلية (بيئة النشاط): تتكون من الأطراف الخارجية أو الجمهور الخارجي والمعني بالمؤسسة، سواء مدخلاتها أو مخرجاتها أو لممارسة أعمالها.

وهناك من يقسمها حسب درجة التغير إلى:

-البيئة الهادئة العشوائية: ويكون هذا النوع من البيئة مستقرًا وغير متغير، وتتوزع عناصر البيئة فيه بشكل عشوائي وليس هناك علاقات منتظمة بينهم، وأفضل أسلوب للمؤسسة في هذه البيئة هو التعليم عن طريق التجربة والخطأ.

-البيئة الهادئة المجتمعية: يكون هذا النوع من البيئة مستقرًا ولكن لا توزع الموارد في هذه البيئة عشوائيًا بل تتركز في بعض الاماكن وبالتالي تكون بعض المواقع في البيئة أغنى في مواردها من مواقع أخرى ويصبح بقاء المؤسسة مرتبطًا بشكل حاسم بمعرفتها لبيئتها واختيارها للموقع الأمثل.



-البيئة القلقة المتفاعلة: ويكون هذا النوع من البيئة غير مستقرا وذلك لتنوع المؤسسات فيها، وتتركز الموارد في بعض الأماكن كما تزداد شدة التنافس بين المؤسسات ويصبح من الضروري عند ذاك تحديد الهدف التنظيمي ليس من ناحية الموقع ولكن من ناحية السلطة.

-البيئة الهائجة: هي البيئة المتحركة التي تكون بها العلاقات بين العناصر متغيرة ومرتفعة، وتسهم ثلاث توجهات في نشوء قوة متحركة ديناميكية هي الزيادة في عدد المؤسسات في البيئة المضطربة وقوة الترابط بين القطاع الاقتصادي والقطاعات الأخرى في المجتمع والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمعالجة التحديات التنافسية (الركابي، 2004، الصفحات 120-121)

وهناك من يصنف البيئة الخارجية حسب درجة التجانس ومدى الإستقرار في المتغيرات البيئية إلى: (محمود، 2004، الصفحات 120-121)

-بيئة متجانسة مستقرة: حيث تتكون هذه البيئة من مجموعة متغيرات ذات الصفات والخصائص المتشابهة والمستقرة نسبيا.

-بيئة متجانسة غير مستقرة: تتكون من مجموعة من المتغيرات البيئية ذات الصفات والخصائص المتشابهة، إلا أنها تتصف بمعدل تغير وعدم استقرار مرتفع بالمقارنة بالبيئة السابقة.

-بيئة غير متجانسة مستقرة: بحيث تتكون البيئة من عدد من المتغيرات متباينة الصفات والخصائص والاتجاهات حيث تتميز بالاستقرار النسبي.

-بيئة غير متجانسة وغير مستقرة: تتكون البيئة في هذه الحالة من مجموعة متغيرات متباينة الخصائص والاتجاهات إلى جانب ديناميكية هذه المتغيرات بدرجة عالية بالمقارنة بالأنواع الأخرى من بيئات المؤسسة والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمعالجة التحديات التنافسية.

#### الفرع الثاني: التقسيم الموحد للبيئة الخارجية

لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تقسيم موحد للبيئة، فالبعض يقسمها إلى بيئة عامة وخاصة والبعض الآخر إلى بيئة عامة وخاصة وداخلية، غير أنهم أجمعوا على أن مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية أيا كان موقعها تمارس تأثيرات بالغة الأهمية على حاضر ومستقبل المؤسسة. (بن وضاح، 2014/2013، صفحة 38)

وبالنظر إلى كل التقسيمات السابقة للبيئة الخارجية يمكن أن نخصر هذه التقسيمات في التقسيم التالي: (بن وضاح، 2014/2013، صفحة 39)

-البيئة العامة: التي نقصد بها أي شيء خارج حدود المؤسسة والذي يؤثر تأثيرا عاما على كافة المؤسسات، وهي تختلف من مجتمع إلى آخر وتشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، كما يطلق عليها البعض عوامل البيئة الكلية أو كما يسميها الأخر بالبيئة غير المباشرة.

-البيئة الخاصة: نقصد بها كل العوامل التي تقع على حدود المؤسسة التي تقع على حدود المؤسسة والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وترتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، وتمارس تأثيرات مباشرة على المؤسسات المختلفة وتشمل: العملاء، الموردين، المنافسين، المساهمين... حيث يطلق عليها البعض بيئة العمل، أو البيئة الوسيطة، أو البيئة المرتبطة ذلك لأنها تربط بين المؤسسة وبيئتها العامة. كما يسميها البعض بالبيئة الجزئية الخاصة أو البيئة الصناعية أو البيئة المباشرة.

في هذه الدراسة سوف نعلم على تقسيم البيئة الخارجية إلى البيئة العامة والبيئة الخاصة، وبما أن البعد الأول لدراسنا يتحدث حول عوامل البيئة العامة (PEST) فسننظر إلى مكوناتها بشيء من التفصيل في المبحث الرابع.

## المبحث الثاني: طرق تشخيص البيئة الخارجية

تعتمد المؤسسة على العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي، ونظرا لكثرتها سوف نكتفي بعرض أبرز هذه النماذج والتي تساعد المؤسسة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لها وتحقيق أهدافها المنشودة، والتي تمزج بين جانبيين الكمي والنوعي في المعلومات، وتختلف هذه الأدوات باختلاف البيئة التي يتم تحليلها (الداخلية أو الخارجية أو معا)، لذا سنعرض في هذا المبحث بعض الأدوات والأساليب الأكثر استخداما وانتشارا:

### المطلب الأول: تحليل PEST

يرى كلا من دوكاليكوبا وكاشي أن الأدبيات السابقة التي تناولت تحليل بيستل قد بدأت بالشكل الأول له والذي تم تصوره لأول مرة من قبل اجيلار (Aguilar) كأسلوب (ETPS) والذي يعد اختصارا للعوامل الاقتصادية و التكنولوجية والسياسية والاجتماعية، وفي وقت لاحق، تم تعديله لمعالجة تحليل البيئة الخارجية والتشخيص من أجل التغيير البيئي، وبهذا عرف على أنه أسلوب (STEPE) - بمعنى أنه تم إضافة العوامل البيئية إليه بجانب العوامل السابق ذكرها- وفي ثمانينيات القرن العشرين، تم إضافة العامل القانوني ليصبح مسماه بعد ذلك بأسلوب بيستل (PESTEL).

ويعرف معهد الإدارة القانوني (Charterd Management Institute) تحليل بيستل بأنه أداة تحليلية تستخدم لتحديد وتقويم البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة بهدف جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويتميز تحليل بيستل في كونه أداء بسيطة سهلة الفهم والاستخدام تساعد على فهم بيئة المؤسسة بشكل أفضل، ويشجع على تطوير التفكير الاستراتيجي، ويساعد على توقع الصعوبات المستقبلية واتخاذ الاجراءات لتجربها أو الحد منها، ويتيح للمؤسسة اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بفاعلية. كما يساعد في دعم التخطيط الاستراتيجي الفعال، واتخاذ القرارات. بالاضافة إلى أنه يوفر كثير من المعلومات للإدارة والموظفين المشاركين في تحليل بيئة المؤسسة الخارجية.

كما يعد بيستل وسيلة فعالة من حيث التكلفة والوقت لتسليط الضوء على القضايا الرئيسية المتعلقة بسياق المؤسسة، والتي إذا لم يتم تحديدها ومعالجتها، فقد تؤثر بشكل خطير على فرص النجاح، لأن القيمة الكبيرة في أسلوب بيستل تكمن في فهم العوامل البيئية الكلية التي تؤثر أو من المحتمل أن تؤثر على المؤسسة. وعادة ما يستخدم تحليل بيستل في المؤسسات كجزء من التطوير الاستراتيجي لخطة الأعمال والتسويق، كما يمكن استخدامه كجزء من تحديد الفرص والتهديدات التي يتضمنها أسلوب سوات. (الملليكي و الجحاني، 2019، صفحة 320)

ولمزيد من التوضيح لمكونات أسلوب التحليل بيستل وضعت جامعة أوكسفورد شرحا مبسطا عن مكوناته، يمكن

تلخيصها كالآتي: (الملليكي و الجحاني، 2019، صفحة 321)

- **العوامل السياسية:** التي تحدد مدى تأثير سياسة الحكومة على المؤسسة أو صناعة معينة، ويشمل ذلك السياسة السياسية، والاستقرار السياسي، وكذلك السياسات التجارية والمالية والضريبية أيضا.

– **العوامل الإقتصادية:** وتؤثر هذه العوامل على الإقتصاد وأدائه، مما يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة وبيئتها، وتشمل العوامل معدلات الفائدة، والعمالة أو معدلات البطالة، وتكاليف المواد الخام وأسعار صرف العملات الأجنبية.

– **العوامل الإجتماعية:** وتتركز هذه العوامل على البيئة الإجتماعية وتحديد الاتجاهات الناشئة، وهذا يساعد السوق على فهم احتياجات العملاء ورغباتهم، وتشمل العوامل تغيير التركيبة الديمغرافية للأسر، ومستويات التعليم، والاتجاهات الثقافية، والتغيرات في أنماط الحياة.

– **العوامل التكنولوجية:** وتنظر هذه العوامل في معدل الابتكار التكنولوجي والتنمية التي يمكن أن تؤثر على السوق، ويمكن أن تشمل العوامل تغييرات في التكنولوجيا الرقمية أو المتقلة، والتشغيل الآلي، والبحث والتطوير، وكثيرا ما يكون هناك ميل إلى التركيز على التطورات في التكنولوجيا الرقمية فقط، ولكن يجب أيضا إيلاء الاعتبار للأساليب الجديدة للتوزيع والتصنيع وكذلك الخدمات اللوجيستية.

– **العوامل البيئية:** وتتعلق هذه العوامل بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الإيكولوجية، ومع ازدياد أهمية المسؤولية الإجتماعية للشركات، أصبح هذا العنصر أكثر أهمية، وتشمل العوامل المناخ، وإجراءات إعادة التدوير للمخلفات، والبصمة الكربونية، والتخلص من النفايات، والاستدامة.

– **العوامل القانونية:** يجب على المؤسسة أن تفهم ما هو قانوني ومسموح به داخل الأراضي التي تعمل فيها، كما يجب أن تكون على بينة من أي تغيير في التشريعات وأثر ذلك على العمليات التجارية، وتشمل العوامل تشريعات العمالة، وقانون حماية المستهلك، والصحة والسلامة، والتنظيم والقيود الدولية وكذلك التجارية، ومع ذلك فان الفرق الرئيسي هو أن العوامل السياسية تقودها السياسة الحكومية، في حين يجب الامتثال للعوامل القانونية.

يتضح مما سبق التطور الذي حدث لتحليل بيستل، ومع هذا لا زال تحليل بيستل يغفل العديد من المتغيرات التي قد تؤثر على المؤسسة، كالتغيرات الاقليمية والدولية/العالمية. وهذا بالفعل ما عاجلته أداة التحليل البيئي الاستراتيجي (تحليل ريجلو).

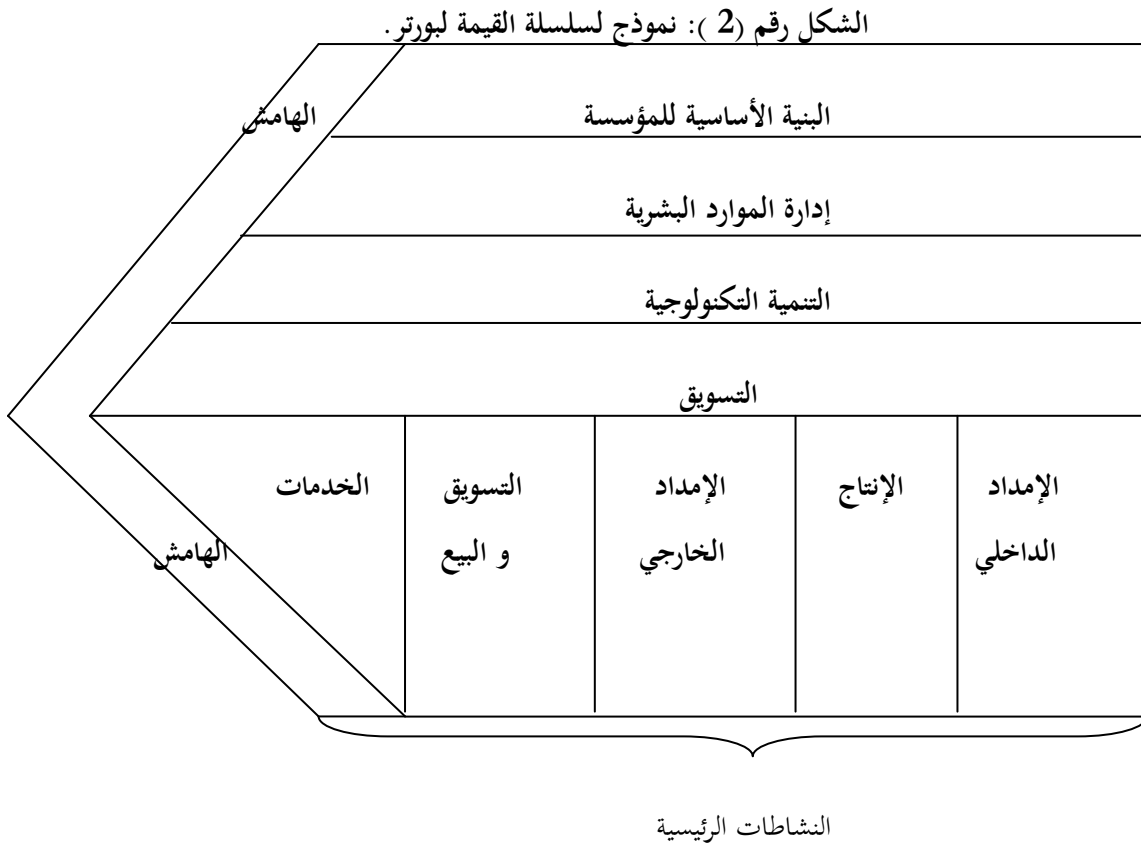
### **المطلب الثاني: نموذج القوى الخمس PORTERMICHAEL**

طور PORTERMICHAEL سلسلة القيمة الإستراتيجية سنة 1985، بحيث خلص إلى أن المؤسسة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف بل هي عبارة عن سلاسل لخلق القيمة انطلاقا من أنشطتها المختلفة، التي تكسبها ميزة تنافسية، إضافة لخلق قيمة للزبون، (Bidgoli, 2004, p. 525)

كما يعتبر تشخيص سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة. (المرسى و الاخرين، 2007، صفحة 232)

ويعد تحليل سلسلة القيمة احد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي)، وتحليل القمة، وهي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة وللكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض. وينقسم تحليل سلسلة قيمة المؤسسة إلى سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة، التي يسهم كل منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح.

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لبورتر، بأنشطته الأساسية والداعمة:



المصدر: (الطيبي، 2013، صفحة 19)

يبين الشكل أعلاه أن نشاطات المؤسسة قد تم تقسمها إلى:

❖ الأنشطة الأساسية: وتشتمل على: (الطيبي، 2013، صفحة 19)

- نظام الإمداد الداخلي: يتضمن العلاقات مع الموردين فضلا عن جميع العمليات المطلوبة لاستلام وخزن وتوزيع المدخلات، أو الأجزاء المكونة، أو المواد الأولية التي تجرى عليها العملية التصنيعية.
- العمليات: وتشمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف إنتاج المنتج النهائي.
- نظام الإمداد الخارجي: والتوزيع وتعلق بالخزن ومعالجة الطلبات ونقل المنتجات إلى الزبائن النهائيين.
- التسويق والمبيعات: وتتضمن نشاطات معينة كالإعلان والترويج، وتنظيم قوة البيع، اختيار قنوات التوزيع وإدارة العلاقات مع الزبائن، والتسعير.
- الخدمة: وتتضمن خدمات النصب والتدريب والصيانة والإصلاح وخدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها كثير من المؤسسات بحكم طبيعة عملها.

❖ الأنشطة الداعمة: أما النشاطات الداعمة فإنها تتضمن: (بني حمدان و إدريس، 2009، الصفحات 150-152)

- البنية التحتية: وتشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة تنظيمية، ثقافة المؤسسة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة، والرواتب.

-إدارة الموارد البشرية: وتتضمن نشاطات الإحلال، التدريب، التنمية، الترويج، والرواتب.

-التطوير التكنولوجي: لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير أو التصنيع، بل يشمل جميع أرجاء المؤسسة، فمثلا تكنولوجيا المعلومات تعد ذات أهمية كبيرة في نظام الإمداد الداخلي والتسويق.

-المشتريات: وتتضمن شراء المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة أو الأجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

### المطلب الثالث: مصفوفة Mc Kinsey

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة General Electric العالمية بالتعاون مع منظمة ماكنزي للاستشارات، حيث تسمى هذه المصفوفة أيضا بمصفوفة General Electric وتمحور حول تمثيل الأنشطة الإستراتيجية وبالنظر إلى جاذبية السوق (تشخيص خارجي)، والقوة التنافسية أو الوضعية التنافسية (تشخيص داخلي): (مداح، 2005، صفحة 107)

-معايير تقسيم البعدين:

#### الجدول رقم (1): معايير تقسيم البعدين

جاذبية السوق	قوة التنافسية
حجم السوق	النصيب من السوق
معدل النمو	معدل النمو
استقرار وتوزيع المنافسين مستوى الأسعار	نوعية المنتج
مردودية القطاع	تشكيلة المنتجات
ملاءة الزبائن	صورة العلامة
الضغوط البيئية العوائق القانونية	نوعية الافراد
المناخ الإجتماعي	الإبداع والبحث والتطوير
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	نصيب كل DAS في ر.ع
	النصيب من السوق لكل DAS

المصدر: (مداح، 2005، صفحة 298)

بعد عملية التقييم تظهر ثلاثة مستويات أساسية في كل بعد هي:

- قوي

- متوسط

- ضعيف

تمثل مجالات النشاط الإستراتيجي في المصفوفة حسب وزنها في رقم الأعمال وتأخذ المصفوفة الشكل التالي:

الشكل رقم (3): تحليل مصفوفة Mc Kinsey

ضعيف	متوسط	قوي	
B استغلال المردودية	A الحفاظ على وضعية التابع	A الحفاظ على القيادة	قوي
C الانسحاب	B القبول والاستغلال	A الاستثمار أكثر	متوسط
C التوقف	C الانسحاب	B المضاعفة أو التخلي	ضعيف

المصدر: (مداح، 2005، صفحة 300)

- المجالات التي تظهر في الخانات A تعتبر مهمة.
- المجالات التي تظهر في الخانات B تعتبر متوسطة الأهمية.
- المجالات التي تظهر في الخانات C تعتبر ضعيفة الأهمية.

-وضعيات النموذج:

يمكن تجميع الخانات التسع للنموذج في الوضعيات التالية:

- وضعيات التفوق: وهي التي تكون فيه كل من التنافسية والجاذبية قويتان وبالتالي يكون شعار هنا الدعم والتطوير لهذه الوضعيات إلى أقصى حد ممكن.
- الوضعيات المقبولة: وهي التي تكون فيها كل التنافسية والجاذبية بمستوى متوسط أو مقبول وعليه يجب البقاء والاستمرار، تصادف هذه الوضعيات عموما حالات الترقب القصوى التي تواجه فيها المؤسسة اللايقين المرتفع.
- وضعيات الخسارة: وهي التي تتميز بضعف كل من الوضعية التنافسية والجاذبية لذلك يستحسن فيه الإنسحاب.
- الوضعيات المرهقة: تحدث عندما تحقق المؤسسة وضعية قوية في قطاع ضعيف الجاذبية وعليه يجب استغلال المردودية في هذه الحالة تكون كبيرة.
- وضعيات التردد: تكون في حالات الجاذبية الكبيرة المرافقة مع الوضعيات التنافسية الضعيفة. وهنا يتعين على المؤسسة أما الانسحاب أو الاستثمار أكثر من أجل تعزيز الوضعية.
- تقييم المصفوفة: إن مصفوفة Mc Kinsey تجمع بين إيجابيات المصفوفتين السابقتين إذ تجدها متعددة المعايير على النحو الذي يغطي أهم العوامل الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وفي نفس الوقت جاءت بطرح كمي عملي من التمثيل الدقيق لتعطي صورة عن توزيع حافظة الأنشطة.

غير أنها لا تبقى تواجه صعوبة اختيار معايير تقييم كل من البعدين كما تتميز بنوع من الذاتية كونها تفتح مجالاً للتقييم الشخصي للملل من خلال تقدير المعاملات. فضلاً عن كونها تعتمد أيضاً أسلوب المقارنة مع المنافسين وهو ما يطرح مشكلات المعطيات ومصداقيتها.

بما أن هذه المصفوفة قدمت من أجل منظمة معينة فهي تنطلق من خصوصية هذه المؤسسة وترشح العوامل حسب أهميتها في إستراتيجية المؤسسة، وفي الحقيقة المصفوفة تحاول أن تجمع بين منطقي BBG وADL كما توضح الخطوات التي تقترحها لرسم المصفوفة والمتمثلة فيما يلي: (مداح، 2005، صفحة 118)

- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافس.
- معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد -1.
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد.
- تحديد وضعية كل (DAS\*) في المصفوفة.
- تقديم الاقتراحات الاستراتيجية.

#### المطلب الرابع: تحليل SWOT

بعد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة لا بد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة SWOT وبعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والاختيار الإستراتيجي في موقف المنظمات ويوضح الشكل تحليل مصفوفة المتغيرات الأربع SWOT جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الإستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من إستراتيجيات: (الحمصي، 2009، الصفحات 10-11)

#### الشكل رقم (4): استراتيجيات مصفوفة تحليل SWOT

نقاط البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
نقاط البيئة الخارجية	استراتيجية هجومية (1)	استراتيجية علاجية (2)
الفرص	استراتيجية دفاعية (3)	استراتيجية انكماشية (4)
التهديدات		

المصدر: (الحمصي، 2009، الصفحات 10-11)



-**استراتيجية هجومية:** يشير المربع (1) في الشكل إلى أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلا عن إمتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لإختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية. اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة علما أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المؤسسة.

-**استراتيجية علاجية:** يوضح المربع (2) أن المؤسسة تتوافر امامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

-**استراتيجية دفاعية:** لو حدث أن تواجدت المؤسسة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت المناسب نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها.

-**استراتيجية انكماشية:** تتجه المؤسسة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية كما في المربع (4) في الشكل، فالاستراتيجيات المحسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع شركات أخرى... الخ

### المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية:

إن ما يميز بين الاستراتيجيين والمدراء التقليديين كون أن الطرف الأخير ينحصر اهتمامهم بالبيئة الداخلية، بينما الاستراتيجيين فإن أولويتهم تعتمد على تحليل البيئة الخارجية بشكل أساسي، حيث يركز النجاح الاستراتيجي للمؤسسة على مدى تأقلمها مع البيئة المحلية والعالمية التي تؤثر على المؤسسة بما تتيح لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات.

#### المطلب الأول: تعريف تحليل البيئة الخارجية:

هناك العديد من التعاريف التي حاولت توضيح تحليل البيئة الخارجية بصفة عامة والتي من أهمها:

يرى محمد احمد عوض أن تحليل البيئة الخارجية هو "رصد ما يحدث فيها من تغيرات ايجابية أي فرص يمكن استغلالها والتغير في البيئة هو الذي يوجه الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة مستقرة لا تخلق فرص أو تهديدات، وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة، وتتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على المؤسسات بطرق ودرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية، كما قد تمتد لتشمل العالم ككل نظرا للاتجاه نحو عالمية التجارة وثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع ويرى من يعيش فيه كل ما يحدث في أي مكان وفي وقت واحد، كأنها سوق واحدة فهناك فرص وتهديدات ولا يمكن اكتشافها إلا بتحليل البيئة الخارجية العامة". (عوض، 2003، صفحة 88)

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم العلاقة المتبادلة فيما بينهما من جهة وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى، مما يساعدها على تكوين نظام للإنذار المبكر وتهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وتصميم استراتيجيات كفئة قادرة على مواجهة ذلك التهديد والتقليل من إثارة السلبية، أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف. (بن حبتور، 2007، صفحة 154)

وعليه يمكن أن ينظر لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بأنه نشاط تقوم به الإدارة العليا، يهدف إلى استكشاف فرص وتهديدات البيئة الخارجية، من خلال دراسة التغيرات الحاصلة والمتوقعة أو المتنبأ بها في مكونات تلك البيئة، والعلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المكونات، وتأثيراتها على المؤسسة. (طمين، 2020/2019، صفحة 17).

#### المطلب الثاني: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية وعوامل كفاءتها

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منها، وبصفة عامة تساعد دراسة وتحليل العوامل البيئية المؤسسة على التعرف على الأبعاد التالية: (الإدرسي، 2003، صفحة 209)

- الأهداف التي يجب تحقيقها: تحديد الأهداف التي يجب الاستفادة منها وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية أو تعديل الأهداف بحسب نتائج الدراسات التي قامت بها.
- الموارد المتاحة: تبيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة من الموارد الأولية، رأس المال، التكنولوجيا، الآلات، الموارد البشرية.

- **النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:** يتمثل في نطاق السوق المترقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ماتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار، وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية.
- **العلاقات بين المؤسسات:** تساعد على تبيان علاقات الأثر والتأثير بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات امتداد لها أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها المختلفة.
- **العادات والتقاليد:** تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل أو ستتعامل معها المؤسسة، من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة و أيها يعطي الأولوية، كما تساهم هذه الدراسات في بيان السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد، والذين يمثلون جمهور المؤسسة، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها ووقت إنتاجها وتسويقها... الخ.
- وخلاصة القول أن دراسة وتحليل البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع إستراتيجية مناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسة تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يعتبران مركز الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة وهما: (الإدارسي، 2003، صفحة 210)

- الفرص المتاحة التي يجب على المؤسسة استغلالها.
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من أثارها أو تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها.
- وتحدد البيئة الخارجية الفرص والتهديدات التي سوف تفرض تأثيرها على المؤسسة، وتسعى القيادات الإستراتيجية في تلك المؤسسات للتنبؤ والاستشراف المستقبلي وتحديد آثار تلك البيئة والاستفادة من فرصها. وتكمن أهمية تقييم البيئة الخارجية في النقاط التالية: (صقور، 2021، صفحة 38)
- تساعد عملية التحليل الإستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها.
- أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل بيئية، فالؤسسة مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة.
- التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة يجعل الإستراتيجيين على معرفة دائمة.
- كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي
- ويحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل نذكر أهمها: (بوصالحح و خدة، 2016، صفحة 19)
- **تغير أو ثبات العوامل البيئية:** إن مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها عامل مؤثر في كفاءة التحليل، فكلما كانت العوامل سريعة التغير كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً، في حين إذا كانت هذه العوامل ثابتة أو يطرأ عليها تغيرات طفيفة، فيكون التحليل أيسر وأكثر كفاءة.
- **تعدد العوامل البيئية:** تتوقف كفاءة التحليل البيئي على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل. فكلما زدت درجة التنوع والتعقد كلما كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب فنية وإحصائية مستحدثة لإتمام

التحليل، ويجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المؤسسة.

- **تكلفة الحصول على المعلومات البيئية:** يضاف إلى هذه العوامل السابقة التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تعدد المعلومات لكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة ذلك أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.

- **الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات:** تعتبر الكفاءات من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل فحصول المؤسسة على معلومات كافية لا يعني بالضرورة نجاح عملية تحليلها، لأن ذلك مرتبط بمدى إمتلاكها للكفاءات القادرة على استخراج النتائج من هذه المعلومات.

### **المطلب الثالث: استكشاف الفرص والتهديدات وتحليلها**

بعدما تقوم المؤسسة بصياغة ورسم الإستراتيجية التي تعمل بها من أجل دراسة وتحليل البيئة الخارجية تتبع النقاط التالية: (صقور، 2021، الصفحات 51-52)

#### الفرع الأول: التشخيص *Diagnosis*:

هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة. والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، فالبيئة الثابتة والمستقرة لا تخلق فرصة أو تهديد. والفرصة هي تجمع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسن في الأحوال القائمة وتتعلق بالمكان الإيجابي الذي يتوفر في بيئة المؤسسة والذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها. التهديد مجموعة الظروف والموارد والإمكانيات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها.

#### الفرع الثاني: اكتشاف الفرص والتهديدات *Threats and Opportunities Discovering*

تعمل المؤسسة في بيئة تتأثر بها وتؤثر فيها، ولكي تقلل المنظمة من التأثير السلبي للبيئة واقتناص الفرص المتاحة، لابد لها من دراسة هذه البيئة. وللقيام بذلك يلزمها توفر معلومات حول محيطها، وهذا ما يستلزم وجود نظام للمعلومات يوفر لها ما تحتاج إليه من معلومات للتعرف على محيطها و مواجهته. يتم عملية جمع المعلومات بالمراحل التالية:

- توضيح كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة: ويتم ذلك من خلال لقاءات يدعو لها رئيس مجلس الإدارة، ويساهم فيها بدور أساسي مدير التخطيط كما يحضرها أعضاء مجلس الإدارة لتحديد المعلومات البيئية التي تهتم المؤسسة.

- تحديد المعلومات المطلوبة: كالمعلومات عن الصناعة (الموردون: عددهم وأسعار سلعهم وقواتهم، المستهلكون: عددهم، سلوكهم، وقوتهم الشرائية، المنافسون: عددهم، قوتهم، منتجاتهم، استراتيجياتهم وغيرها)، والمعلومات عن العناصر الاقتصادية مثل الدخل القومي والفردى ومعدات الإنفاق والادخار، حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة. ومعلومات عن العناصر الاجتماعية مثل نمط الحياة الاجتماعية عدد السكان وتوزيعهم، مستوى المعيشة، مستوى التعليم وغيرهم. وما إلى ذلك من المعلومات عن البيئة العامة Environment General.

- التعرف على مصادر المعلومات و طلب الحصول عليها: ويمكن للمنظمة أن تحصل على المعلومات البيئية من خلال ما يسمى بالمصادر الثانوية والأولية أضف لبعض الطرق غير الأخلاقية كالتجسس الصناعي وفق الآتي:

- المصادر الأولية للمعلومات البيئية **Resources Primary**: من أمثلة هذه المصادر " المقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة - المؤتمرات العلمية المتخصصة ...."

- المصادر الثانوية للمعلومات البيئية **Sources Secondary**: من أمثلة هذه المصادر: " المجلات والصحف والكتب والدليل المتخصص والتقارير والدراسات الداخلية وكذلك نظم الحاسب وهو من الوسائل السريعة وغير المكلفة.

- التجسس الصناعي **Intelligence Artificial**: لكن بعض رجال الإدارة يعارضون استخدام التجسس هذا باعتباره جريمة بينما يؤيده آخرون على أساس أنه عمل في ميدان الأعمال، وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة: كالتزوير والنصب والتلفيق، كأن يتم تقديم منتجات ذات أسماء تجارية مشابهة لعلامات تجارية مشهورة والقرصنة، ورشوة العاملين في المؤسسة المنافسة والتنصت على نشاطاتها وسرقة تقاريرها وتصميمها .

#### الفرع الثالث: تحليل أو تشخيص الفرص والتهديدات

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز تنافسي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص.

نستنتج أنه بعدما تتعرف المؤسسة على مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة، تسعى إلى التعرف على الفرص التي يمنحها المحيط والتهديدات التي تواجهها عن طريق جمع المعلومات عن هذه البيئة ليتم بعد ذلك تحليل الفرص واغتنامها ومواجهة التهديدات. بحيث يتم إعطاء أهمية للعنصر الأهم وهكذا، ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب، عن طريق مجموعة من الأدوات والمعايير التي تساعد في عملية تقييم الخيار الاستراتيجي الذي يمثل الهدف الرئيسي من عملية تقييم البيئة الخارجية. (صقور، 2021، صفحة 52)

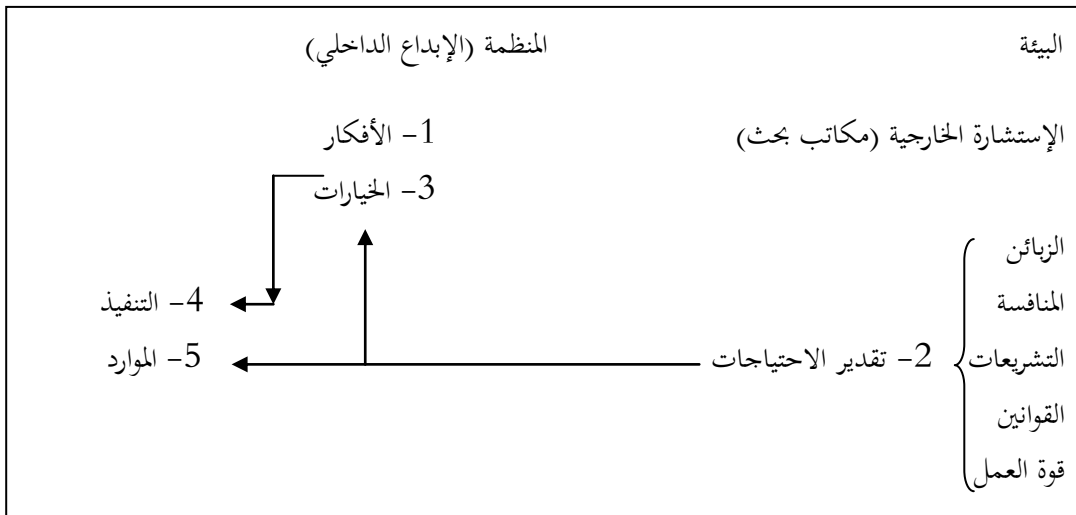
### المبحث الرابع: الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية:

بعد تحليل وتشخيص المؤسسة، والكشف عن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية تقوم بالاستجابة لهذه التغيرات، فيما يلي سوف نتعرف على طبيعة الاستجابة لهذه التغيرات وكذا أبعادها:

#### المطلب الأول: طبيعة الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية

إن الدور الذي ينبغي أن تقوم به المؤسسة من اجل توقع التغير البيئي، وتحديد حجمه واتجاهاته ومن ثم معالجته، يتطلب الدراسة عن وسائل و آليات تساعد في ملاحظة وتشخيص التغيرات البيئية، ومستوى تأثيراتها المتوقعة، ومن ثم بناء الاستراتيجيات التي تمكن الم مؤسسة من الاستجابة لمثل هذه التغيرات واحتوائها، بالاعتماد على مبدأ (تعزيز القوة، تحجيم الضعف)، إذ يربا البعض أن كشف التغير وتحديد مستوياته وتأثيراته يتطلب (الاستعانة بالمكاتب الاستشارية المتخصصة، فضلا عن دراسة وملاحظة التغيرات ذات الصلة بالزبائن، والمنافسة والتشريعات، وقوة العمل) وكما مبين بالعلاقة الموضحة في الشكل أدناه. (منهل و عيسى، 2007، صفحة 172)

#### الشكل رقم (5): كشف التغير البيئي وتحديد مستوياته وتأثيراته



المصدر: (منهل و عيسى، 2007، صفحة 172)

ويرى (Jones – 2001-487) إن ملاحظة التغير واتخاذ المعالجات المناسبة يتطلب (تحديد الحاجة للتغير، تشخيص العوائق التي تعترض التغير، فضلا عن تحديد استراتيجيات التغيير)، وعليه يمكن القول إن البيئة شديدة الاضطراب تنعكس بتأثيرات إستراتيجية على هيكل المؤسسة ومواردها، وتتطلب الاستجابة لها تغيرا جذريا في هيكل المنظمة وطرائق استخدامها للموارد، وهذا يعني إعادة هيكلة الموارد البشرية والموارد المالية والقدرات التكنولوجية والإمكانات التنظيمية، وتشخيص المعوقات الأساسية التي تواجه المؤسسة وهي: (منهل و عيسى، 2007، صفحة 172)

- المعوقات التنظيمية (الهيكل، الثقافة، الإستراتيجية التنظيمية).
- المعوقات الوظيفية (الهيكل والثقافة في المستويات الوظيفية للمؤسسة)

- المعوقات الذاتية (الشخصية) (الأسباب الداعية إلى مقاومة التغيير)

وطورت استراتيجيات متعددة لإدارة التغيير والاستجابة الممكنة لتأثيرات التغير البيئي من أهمها: (منهل و عيسى، 2007، صفحة 173)

- إستراتيجية التغيير من الأدنى إلى الأعلى: تسمح هذه الإستراتيجية بمشاركة الإدارة الدنيا في تحديد احتياجات التغيير وطرائق إدارة وقيادة الإدارة العليا لإستراتيجية التغيير الشاملة في مستوى المؤسسة.

- إستراتيجية التغيير من أعلى إلى أدنى: مشاركة فريق الإدارة العليا في بناء إستراتيجية التغيير والتوكيد على الدور الرئيس للإدارة العليا في صنع التغيير.

- تطوير إستراتيجية شاملة للتغيير تتضمن (التوجه الاستراتيجي، دور الإدارة العليا في صياغة الرؤية التنظيمية والقيم الرئيسة التي تسترشد بها المؤسسة، صياغة التصميم التنظيمي الملائم لحالة التغيير، تطوير وتعميم ثقافة شاملة ومشاركة في مستوى المؤسسة).

وينبغي عند التفكير في أي من الخيارات الإستراتيجية أعلاه ومن اجل اختيار الإستراتيجية الملائمة لنوع التغيير ومستواه أن يؤخذ بالاعتبار ما يأتي : (منهل و عيسى، 2007، صفحة 173)

- تشخيص مدى الحاجة إلى التغيير.
- التمييز بدقة بين المشكلات الثانوية.
- ملاحظة مدى استمرار ظهور المشكلات الثانوية.
- تقدير مدى حاجة تأثيرات التغير البيئي إلى تغيير رئيس في المؤسسة.
- ملاحظة مدى حاجة التغير إلى (عدد محدود من أفراد الإدارة العليا، فريق الإدارة العليا، العاملين في المستويات الأخرى)
- التوكيد على المشكلات الرئيسة التي تدعو للتغيير في المستويين (القريب والبعيد).

#### المطلب الثاني: أبعاد الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية

الفرع الأول: تحليل تغيرات عوامل البيئة الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية)

يتم تحليل البيئة الخارجية العامة وفقا لعواملها الأساسية، ومن أكثر الأدوات استخداما في هذا المجال هو تحليل PEST والذي يتضمن العوامل الآتية:(بقعة و محلب، 2015، الصفحات 136-137)

**البيئة السياسية والقانونية:** إن البيئة السياسية تلعب دورا هاما في إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها، وتستطيع أن تقول انه ركيزة أي مجتمع والعلاقات التي تقوم بين أعضائه هو النظام السياسي الذي يمثل: مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد، لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل. والعوامل السياسية هي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة، والتي سوف تؤثر على المؤسسات . مثل الضرائب والجمارك... الخ، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها .

**البيئة الاقتصادية:** البيئة الاقتصادية هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل: المداخيل، الطلب، دورة الأعمال، ندرة الموارد... وكل عامل من العوامل الاقتصادية السابقة تمثل بالنسبة للمؤسسة أما فرصة أو تهديدا. إن المؤسسة الاقتصادية تتواجد لأداء دور مهم وهو الإنتاج، ولكي تقوم المؤسسة من تسويق ما تقوم بإنتاجه لا بد من الملاحظة وبجذر ميول الطلب، خصائص المنافسة، سعر الفائدة، نسبة البطالة وغيرها من الظواهر الأخرى التي بد لا من متابعتها ومراقبتها، لذلك فمن الضروري لأية مؤسسة التفكير فيما يخص :

-نوع المعلومات التي تمتلكها هذه المؤسسة لمعرفة محيطها.

-الاختلاف في معالم المحيط الاقتصادي .

**الاجتماعية والثقافية:** يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع. والمتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا ( فرصة/تهديد )، فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة. كما أن العادات والتقاليد تخلق فرصا أو تهديدات للمؤسسة.

فالبيئة الاجتماعية تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات. وأهم عناصر البيئة الاجتماعية: التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، قيم وقواعد السلوك، المسؤولية الاجتماعية، البطالة...

**البيئة التكنولوجية:** تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الإلكترونيات والاتصالات والصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثرا بالتغيرات التكنولوجية، لكن لا هذا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات، كما أن ما يمكن اعتباره تهديدا بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى.

الفرع الثاني: اكتساب موارد ومهارات لبناء ميزة تنافسية

تهدف الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة إلى تحقيق المزايا التنافسية والمستمرة، ويتطلب تحقيق هذا الهدف مجهودا ثنائي الاتجاه، إذ تحتاج المؤسسة إلى تبني استراتيجيات التي تساعد على دعم مواردها وقدراتها (مهاراتها)، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات (مهارات) إضافية.(هاللي، 2009/2008، صفحة 35)

وتتمثل الموارد في "الأصول المتخصصة أو المتميزة للشركة التي تساهم بطريقة ملحوظة في خلق القيمة. ويمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والندرة والاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال". وتنقسم إلى قسمين هما:(هاللي، 2009/2008، الصفحات 36-37)

**1-الموارد المادية:**المتتمثلة في المواد الأوليةومعداتالإنتاج والموارد المالية.



**2-الموارد غير الملموسة:** التي من الصعب تحديدها باعتبار انه لا توجد قاعدة عامة لذلك، إلا انه يمكن التركيز على أهمها، حيث اجمع العديد من الكتاب في هذا المجال على انه يمكن حصر أهم الموارد غير الملموسة في المعلومات، والتكنولوجيا، المعارف واسم العلامة، ولقد اكتسب موضوع الموارد غير الملموسة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة. نظراً لأنها تعتبر من متطلبات المنافسة الحديثة ومن الموارد الحرجة بالنسبة للمؤسسة.

وبالنسبة للقدرات (المهارات) فتندرج ضمن فئة العوامل المعنوية، وتتمثل في "مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستغلال. وتكمن تلك المهارات في الأنظمة المعتادة للمؤسسة، أو بمعنى أدق تتمثل في طريقة اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية للمؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة". (هلاي، 2009/2008، صفحة 41) ويمكن تصنيف هذه القدرات (المهارات) إلى صنفين وهما:(هلاي، 2009/2008، الصفحات 44-45)

**1-القدرات (المهارات) الفردية:** التي تمثل "همزة الوصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الإدارة الحسن لمهام مهنية معينة" ويمكن تعريفها على أنها "الأخذ بالمبادرة وتحمل المسؤولية من طرف الفرد إزاء الوضعيات المهنية التي تواجهه".

**2-القدرات (المهارات) الجماعية:** هي "تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه القدرات (المهارات) الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها" يشكل هذان المصدران (الموارد والمهارات) ما يعرف بالكفاءات المتميزة التي يتعين على المؤسسة تحديدها، ومن ثم

ترجمتها إلى طرق تمكن من تحقيق الميزة التنافسية.(هلاي، 2009/2008، صفحة 52)

#### الفرع الثالث: القدرة على الابتكار

تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الاعتماد على المصادر التي تساهم في خلق القيمة والتميز، ومن بين هذه المصدر ما يعرف بالقدرة الابتكارية التي يقصد بها تقديم منتجات جديدة باستمرار كما أنها تتوافق مع مصطلح الإبداع والابتكار.

يمكن القول أن الابتكار يمثل احد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل. كما يمكن النظر إلى المنافسة علناً عملية موجهة بالابتكار. ورغم أن كل عمليات الابتكار لا يتحقق لها النجاح إلا أن تلك التي تحرز نجاحاً يمكن أن تحقق مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها يفتقر لها منافسوها مما يتيح فرض أسعار عالية(العلي، 2000، صفحة 38)

إذا اعتبرنا أن عمليات الابتكار التي تنجح في تقديم منتجات جديدة تساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية فالمؤسسات المبتكرة لا تلجأ اليوم للابتكار لخلق هذه المزايا فحسب وإنما أيضاً للهيمنة على الصناعة وقيادتها، ويتضح ذلك جلياً في الخصائص الأربعة لتنافسية المؤسسة القائمة على الابتكار وهي:(العلي، 2000، صفحة 38)

- 1 -إن المؤسسات القائمة على الابتكار الجذري ميزتها الأساسية تتمثل في الاختراق الجديد حيث تعمل كمؤسسات رائدة تأتي بمبادئ وقواعد اللعبة الجديدة. وهكذا يكون لها تأثيرا كبيرا في المؤسسات المنافسة في الصناعات كلها.
- 2 -إن المؤسسات القائمة على الابتكار المندرج (التحسين المتواصل) ميزتها الأساسية تتمثل في التعديلات المستمرة، هي أيضا تؤثر في البيئة التي تعمل فيها ولكن في حدود معينة. وكلما كان هناك عدد كبير من المؤسسات المنافسة على أساس التحسين المستمر كان ذلك سببا في سرعة تغيير الحالة القائمة للصناعة.
- 3 -في بيئة الصناعة التي يعمل بها عدد كبير من المؤسسات المحافظة أي المؤسسات التي تركز على حماية قدرتها وبراءتها بشكل أساسي فان الابتكار يكون محدودا، كما أن قبول الابتكار وتعلمه يكون بطيء مما يجعل بيئة الصناعة المحافظة هي التي توجه المؤسسات إلى الابتكار أو التحسين.
- 4 -في الصناعات كثيفة التغير فان المؤسسات فيها تتوجه نحو التغيير وإدخال التطورات الجديدة تكون حالة مثالية من تفاعلات فعلة وقوية ومتنوعة بين المؤسسات والصناعات لصالح الابتكارات الجذرية أو التحسينات التدريجية. (العلي،

2000، صفحة 38)

## خلاصة الفصل الأول

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري لبيئة المؤسسة الخارجية فتحدثنا فيه عن مفهوم البيئة الخارجية وخصائصها، كما عرضنا أيضا مكونات هذه البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والتكنولوجية.

تعتمد المؤسسة في تحليلها للبيئة الخارجية على ادوات مختلفة اخترنا بعضها لهذه الدراسة لشرحها ومع تقديم توضيح

مكونات البيئة الخارجية وهي كالآتي: **PESTEL**، نموذج القوى الخمس **PORTER**، مصفوفة **McKinsey**، **SWOT**. ثم تطرقنا للمفهوم وأهمية تحليل البيئة الخارجية، وكذا عوامل كفاءتها، وايضا استكشاف الفرص والتهديدات وتحليلها.

في الأخير تناولنا طبيعة الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية وأبعادها الثلاثة التالية: تحليل تغيرات عوامل البيئة الخارجية الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والتكنولوجية، اكتساب موارد ومهارات لبناء ميزة تنافسية، واخيرا القدرة على الابتكار.

## الفصل الثاني

**تمهيد:**

شهد العالم مع بداية القرن الواحد والعشرين العديد من المتغيرات التي تمثل تحديات جديدة لقادة المؤسسات. وقد نُجحت تلك المتغيرات عن رياح التغيير التي شهدتها محيط الأعمال، وتغيرت لأجل ذلك العديد من المفاهيم الإدارية لمواجهة ومواكبة هذه التحديات. كما ظهرت مفاهيم إدارية جديدة نالت اهتماما ملحوظا من قبل الكتاب والمهتمين في مجال الإدارة وفرضت على المؤسسات البحث عن طرق حديثة وإبداعية بعيدا عن التقليد. وتعتبر المرونة الإستراتيجية أبرز المفاهيم التي صاحبت التطورات الجديدة في عالم الأعمال، حيث فرض هذا المفهوم على المؤسسات التي تبحث عن الريادة والاستمرار في الأسواق المحلية والدولية. لما لهذا المصطلح من تأثير على العديد من الجوانب في المؤسسة، فهي تمكن المؤسسة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية. لذلك سنحاول في هذا الفصل العمل على التعرف أكثر على المرونة الإستراتيجية من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية المرونة**

**المبحث الثاني: ماهية المرونة الإستراتيجية**

**المبحث الثالث: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية**

**المبحث الرابع: وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية**

## المبحث الأول: ماهية المرونة:

المرونة الإستراتيجية هي أولى المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، تعدد تعريفها في البحوث والأدبيات العلمية، وقبل التعرف على مفهوم المرونة الإستراتيجية لابد من الوقوف على مفهوم المرونة بشكل عام، حيث اختلفت الأدبيات في تأطير تعريفاً لهذا المصطلح العميق، نلخص جملة وجهات النظر المختلفة في تعريف المرونة فيما يلي:

### المطلب الأول: مفهوم مرونة المؤسسة

تعتبر المرونة مفهوماً متعدد الأبعاد والعناصر، لذا سنحاول تجميع تعاريف مختلفة عن المرونة.

- ❖ تعرف المرونة على أنها: " قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتنوع عال، وتعد مقياساً لقدرة المنظمات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية". (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 158)
  - ❖ كما تعرف المرونة أيضاً على أنها: " القدرة على التغير من منتج إلى الآخر ومن زبون إلى آخر بأقل كلفة ممكنة أو تأثير ممكن". (العلي، 2000، صفحة 44)
  - ❖ أما بالنسبة ل M.J.Calvet فقد عرفها على أنها: " القدرة على التكيف كميًا ونوعيًا مع التغيرات البيئية". (Jean-Luc & Sabine, 2002, p. 30)
  - ❖ يقصد بالمرونة أنها: " قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف. ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما: (البكري، 2008، الصفحات 206-207)
  - قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقاً لتفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.
  - قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المرونة على أنها: " قدرة المؤسسة على التأقلم مع تغيرات المحيط الداخلي والخارجي، من خلال استخدام مجموعة من المصادر والأدوات التي تمكنها من الحفاظ على موقعها السوقي وتطوير مزايا تنافسية مستدامة، فالمرونة هي: (Bruno, 2006, p. 37)
- وسيلة لمواجهة عدم التأكد البيئي.
  - ترجمة لقدرة المؤسسة على الاستجابة لقواعد لعبة جديدة، من خلال تطوير قدراتها على التعلم التنظيمي انطلاقاً من استعمال المعلومات الجديدة.
  - تعبر عن مدى اتساع مجال قرارات المؤسسة وسهولة الانتقال من حالة إلى أخرى.

بصفة عامة تتحقق مرونة نظام معين من خلال ثلاث وسائل هي: " التنوع، الاستثمار في الموارد غير المستغلة، وتقليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة"، وتقاس من خلال مايلي (بلايلية، 2012، صفحة 72)

- عدد الحالات التي يمكنها تحقيق الأهداف المحددة.

- تكلفة التغير في هذه الحالات.

#### المطلب الثاني: أنواع المرونة

للمرونة تصنيفات وتقسيمات عدة، كل حسب وجهة نظره لذلك سنعرض مجموعة هذه التصنيفات التي اعتمدها بعض الباحثين في مجال المرونة.

#### الفرع الأول: تصنيف Karajewski&Ritzman

يرى (Karajewski&Ritzman) أن المرونة يمكن أن تقسم إلى نوعين كالآتي: (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 158)

- المرونة الايصائية: وتعني قدرة المؤسسة على التكيف مع الحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغييرات في تصاميم المنتج الدائمة، وتشير الأدبيات إلى أن سمة الايصائية الواسعة ستكون شائعة الاستعمال بين منظمات الأعمال إذ تستهدف مخرجات المؤسسة التي تنتهج الايصائية الواسعة لتحقيق التفوق التنافسي انخفاض كلفتها والإنتاج بكميات كبيرة حسب الطلب نتيجة المرونة العالية للمؤسسة فضلا عن الجودة العالية لتشكيلة المنتجات.

- مرونة الحجم: تعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.

#### الفرع الثاني: تصنيف Slack

قدم (Slack) أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن: (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 158)

- مرونة المنتج (أو الخدمة): وتعني قابلية المؤسسة لإنتاج منتجات أو خدمات جديدة وتقديمها، أو تعديل المنتجات والخدمات الحالية.

- مرونة المزيج: القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج منتجات والتغيير في مجال المنتجات التي تكون تحت يد الزبائن في مدة زمنية قصيرة.

- مرونة المقدار (الحجم): القدرة على تغيير كميات مخرجات العملية الإنتاجية.

- مرونة التسليم: القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمقترضة.

#### الفرع الثالث: تصنيف Narasimham& Das

أما كل من (Narasimham& Das) فقد قسما المرونة حسب المستوى التنظيمي إلى مايلي: (Awwad, 2009, p. 416)

أولا: المستوى التشغيلي: ويضم هذا المستوى الأنواع التالية:

- مرونة التجهيزات: وهي قدرة الآلات على أداء مجموعة مختلفة من العمليات بدون تكاليف إضافية.
  - مرونة الموارد: وهي قدرة التجهيزات على التعامل مع الاختلافات في خصائص وأبعاد المواد الرئيسية الداخلة في العملية الإنتاجية.
  - مرونة التوجيه: وتعبر عن القدرة على إنتاج جزء معين من المنتجات بطرق (أو خطوات) بديلة عن تلك المعتمدة من طرف المؤسسة، وهذه الطرق (الخطوات أو التوجيهات) البديلة تعتمد على آلات مختلفة، وتسلسل مختلف للعمليات.
  - نظام مناولة المواد: تعبر مرونة هذا النظام على قدرته على تحويل المواد من مكان لآخر في المؤسسة بشكل فعال.
  - مرونة البرامج: ويعبر عن قدرة التجهيزات على العمل بدون مراقبة لفترات زمنية طويلة.
- ثانيا: المستوى التكتيكي: ويتألف هذا المستوى من الأنواع التالية:
- مرونة المزيج: وتعبر عن قدرة النظام الإنتاجي على التبدل بين منتجات مختلفة المزيج الإنتاجي.
  - مرونة الحجم: وتعبر عن قدرة النظام الإنتاجي على التنوع في حجم الإنتاج الكلي.
  - مرونة التغيرات: وهي قدرة نظام التصنيع على تخصص المنتجات من خلال إجراء تعديلات طفيفة على المنتجات.

ثالثا: المستوى الاستراتيجي: حسب (Narasimham & Das) المرونة في المستوى الاستراتيجي تتألف من بعدين هما: (Awwad, 2009, p. 416)

- مرونة المنتج الجديد: وتعبر عن قدرة النظام الإنتاجي في المؤسسة على تصنيع وطرح منتجات جديدة.
- مرونة التسليم / التسويق: وتعبر قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات في السوق الذي تعمل فيه.

#### الفرع الرابع: تصنيفات أخرى

يمكن التطرق إلى تصنيفات أخرى للمرونة كما يلي: (Boisandelle, 1998, p. 172)

أولا: المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية

هناك من يرى أن المرونة تنقسم إلى:

- أ- المرونة الديناميكية: وتعني قدرة المؤسسة على التأقلم مع نظام مقيد والعمل وسط محيط يتميز بعدم التأكد. وفي هذه الحالة يعتبر الوقت الذي تأخذه المؤسسة من أجل رد الفعل مقارنة بالتغير الذي يحدث في المحيط عاملا استراتيجيا حاسما بالنسبة لها.
- ب- المرونة الساكنة: تنتج على قدرة المؤسسة في مواجهة التغيرات، وتعتمد في ذلك على الطاقة الإنتاجية الفائضة غير المستغلة.

ثانيا: المرونة العملية والمرونة الإستراتيجية

- أ- المرونة العملية: تسمح المرونة العملية للمؤسسة بالتنوع في المنتجات وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر، وان تضبط كفاءتها وتعديل الطرائق. ونلاحظ هنا أن مفهوم المرونة ينطبق على المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة، السيرورات والتكنولوجيا المستخدمة من أجل تصميم وتوزيع المنتجات، وقصد التكيف مع حال عدم التأكد الناجمة عن تغيرات المحيط، تلجأ المؤسسة إلى التأثير في مرونة منتجاتها أو سيرورتها أو تنظيمها. (خليفة، 2010،

الصفحات 83-84)



ب-المرونة الإستراتيجية: إن المرونة الإستراتيجية تمنح المؤسسة القدرة على تقديم منتجات جديدة، تعديل الطاقة الإنتاجية بسرعة، وتخصيص المنتجات. كما أنها تمكن المؤسسة من التأقلم مع التغيرات المتسارعة في محيط أعمالها. (Awwad, 2009, p. 415)

و سيؤخذ هذا العنصر بالتفصيل في دراستنا عندما نتناول المتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية".

### المطلب الثالث: أبعاد وتصنيفات المرونة

تعددت أبعاد وتصنيفات المرونة التي تناولتها الدراسات السابقة وقد تم تلخيصها فيما يلي:

#### الفرع الأول: أبعاد المرونة

بالنسبة لأبعاد المرونة فقد تم تقسيمها إلى المرونة الزمنية والمرونة القصدية (Evans, 1991)، وقد توسع كل من (Goldena& Powell, 2000) انطلاقاً من دراسة (Evans, 1991) في توسيع أبعاد المرونة وقد قسمها إلى المرونة الزمنية: المدة التي تتخذها المؤسسة من أجل التأقلم، ومرونة المدى: عدد الخيارات التي تضعها المؤسسة من أجل التأقلم مع التغيرات المتوقعة والتغيرات غير المتوقعة، المرونة القصدية: وهي مدى قدرة المؤسسة على الفعل وعلى ردة الفعل، ومرونة التركيز: وهي القدرة على التركيز داخلياً أو خارجياً مع أصحاب المصالح.

وطور (Goldena& Powell, 2000) أبعاد المرونة إلى: الكفاءة وتعددية الاستعمال والاستجابة والقوة، أما (Dreyer & Gronhaug, 2004) فقط قاسها من خلال: مرونة الإنتاج ومرونة التوريد ومرونة التصميم ومرونة المنتج النهائي، وقد قاسها (Viswanadham&Raghavan, 1997) حسب تعريف المرونة التالي: القدرة على تلبية رغبات الزبون تحت مختلف التغيرات في البيئة ومختلف الأبعاد مثل (التسليم في الوقت والجدولة والتصميم وتغيير الطلب).

بناءً على ما سلف ذكره يلاحظ أن للمرونة أبعاد مختلفة، ويمكن طرح أبعاد المرونة كما يلي: عدد الحالات التي تستطيع المؤسسة التكيف معها، والوقت المطلوب للانتقال من حالة لأخرى، والجدول التالي يلخص أبعاد المرونة التي تناولها الباحثون. (بن أحمد، 2017، الصفحات 30-31)

### جدول رقم (2): الأبعاد الرئيسية للمرونة العامة من وجهة نظر الباحثين

الأبعاد	الباحث
مرونة زمنية ومرونة قصدية.	Evans 1991
مرونة زمنية ومرونة المدى والمرونة القصدية ومرونة التركيز، الكفاءة والاستجابة وتعددية الاستعمال والقوة.	Goldena& Powell 2000
مرونة الإنتاج ومرونة التوريد ومرونة المنتج النهائي.	Dreyer & Gronhaug 2004
التسليم في الوقت والجدولة والتصميم والتغيير في الطلب.	Viswanadham&Raghavan 1997

المصدر: (بن أحمد، 2017، صفحة 31) (بالتصرف)

الفرع الثاني: تصنيفات المرونة

يرى (Sethi&Sethi) أن للمرونة عدة تصنيفات وهذا انطلاقاً من كونها مفهوماً صعب التعريف، بالإضافة إلى تعدد أبعادها، وقد قسما المرونة إلى أحد عشر عنصراً وصنفها إلى ثلاثة أقسام، المرونة الأساسية (آلات، معدات، التوسع)، مرونة النظام (المراحل، التوجيه، المنتج، الحجم، التوسع)، مرونة التخطيط (البرنامج، الإنتاج، السوق)، وقد صنفها (Mandelbaum, 1078) إلى مرونة الفعل (Action flexibility) وهي القدرة على اتخاذ الفعل المناسب لمواجهة التقلبات، ومرونة الحالة (State flexibility) القدرة على ممارسة الوظائف بفعالية بالرغم من تغييرات المحيط، وميز (Slack, 1987) بين مرونة المدى ومرونة الاستجابة، وتعني مرونة المدى قدرة النظام والموارد على الانجاز، أما مرونة الاستجابة فهي عبارة عن سهولة استعمال الموارد أو الوقت في حدود إمكانية المؤسسة.

أما (Narasimhan& Das, 2000) فقد صنف المرونة إلى مرونة عمليات (على مستوى الإنتاج)، مرونة تكتيكية (على مستوى المصنع)، مرونة إستراتيجية (على مستوى المؤسسة). (بن أحمد، 2017، الصفحات 31-32) ويتناول الجدول التالي تلخيصاً لأهم التصنيفات التي تناولها الباحثين:

الجدول رقم (3): تصنيفات المرونة التي حضرت باهتمام الباحثين

الباحث	تصنيفات المرونة
Mandelbaum 1978	مرونة الفعل: القدرة على اتخاذ الفعل المناسب لمواجهة التقلبات. مرونة الحالة: القدرة على ممارسة الوظائف بفعالية بالرغم من تغييرات المحيط.
Slack 1987	مرونة المدى: قدرة النظام والموارد على الانجاز. مرونة الاستجابة: عبارة عن سهولة استعمال الموارد أو الوقت في حدود إمكانية المؤسسة.
Sethi&Sethi 1990	مرونة أساسية: مرونة آلات، مرونة المعدات، مرونة التوسع. مرونة النظام: المراحل، التوجيه، المنتج، الحجم. مرونة تخطيط: البرنامج، الإنتاج، السوق.
Narasimhan& Das 2000	مرونة العمليات: على مستوى الإنتاج. المرونة التكتيكية: على مستوى المصنع. المرونة الإستراتيجية: على مستوى المؤسسة.

المصدر: (بن أحمد، 2017، صفحة 32) (بالتصرف)

بناءً على ما سبق نلاحظ أن تصنيف (Narasimhan& Das, 2000) هو الأكثر شمولية والذي يوضح أن المرونة تشمل جميع مستويات المؤسسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، حيث حظيت المرونة العملياتية بالاهتمام منذ زمن بعيد، وتعد المرونة العملياتية أساساً لتحقيق المرونة الإستراتيجية. (بن أحمد، 2017، صفحة 32)

## المبحث الثاني: ماهية المرونة الإستراتيجية

يعد مفهوم المرونة الإستراتيجية الأكثر أهمية من بين مفاهيم المرونة، فتوفر عنصر المرونة لمواجهة عدم التأكد والتغير في بيئة نشاط المنظمة الأعمال يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث، كما أن المرونة الإستراتيجية أصبحت أحد أهم المعايير في تحديد الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات.

### المطلب الأول: مفهوم المرونة الإستراتيجية وطرق قياسها

يختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام، كون مفهوم المرونة الإستراتيجية يرتبط بمفهوم عدم التأكد البيئي وبجوانب ذات أهمية إستراتيجية للمؤسسة. وقبل التطرق للمفهوم نعرض أولاً على تطور مفهوم المرونة الإستراتيجية.

#### الفرع الأول: تطور مفهوم المرونة الإستراتيجية

تطور مصطلح المرونة الإستراتيجية من خلال ثلاث مراحل هي: - (Lie.D & Goldhar, 1996, pp. 521-

523)

- بعد الحروب العالمية كان مصطلح الفاعلية هو أهم الخصائص التي يجب على المؤسسة أن تتميز بها بالنظر للتغيرات التكنولوجية الكبرى التي عرفتها تلك الفترة، والتي عرفت ظهور اقتصاديات الحجم، وارتفاع الطلب (The order of the day)، في هذه الفترة كان التركيز على التكاليف الإنتاجية تقاس بالكمية، أما الفاعلية فكانت تنجز بالمعيارية.
- في سنوات السبعينات والثمانينات، تزايد الطلب على السلع المتميزة، الأمر الذي أضاف الجودة كأحد معايير الفاعلية، حيث كانت تنجز الأعمال من خلال مستويات عالية من الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف.
- ومع بداية التسعينات ظهر مصطلح المرونة الإستراتيجية كأولوية تنافسية، وأصبحت التكلفة والجودة كمعايير هامشية لقياس التنافسية، حيث أخذ موضوع المرونة يلفت نظر الباحثين في العديد من التخصصات الاقتصادية، المالية، التصنيع، الإدارة.

#### الفرع الثاني: تعريف المرونة الإستراتيجية

يعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم التي تناولتها العديد من الدراسات في مختلف المجالات (الإدارة الاستراتيجية، الاقتصاد، نظرية المنظمة، التسويق...)، وبالتالي فإن مفهوم المرونة الإستراتيجية لا يمكن تحديده بتعريف واحد، حيث أن له العديد من التعريفات. (Genaus, Walls, & Bridges, 1995, pp. 287-306)

يعتبر مفهوم المرونة الإستراتيجية أقرب إلى مفهوم المرونة عموماً، حيث يعرفها (Aaker & Mascarenhas, 1984)

أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات البيئة والتي تسودها حالة عدم التأكد، إذ تتسم بسرعة وقوعها (بالنظر إلى الوقت المطلوب للاستجابة)، والتي لها أثر ذو معنى على أداء المؤسسة. (Norman & Gary, 2009, pp. 27-32)

ويرى كل من (Matusik & Hill, 1998), (Buckley, 1997), (Evans, 1991) أن المرونة الإستراتيجية هي

القدرة على اتخاذ الإجراءات للاستجابة للتغيرات في المحيط الخارجي. (بن أحمد، 2017، صفحة 42)

كما أنها قابلة المؤسسة بتحديد التغيرات الرئيسية في المحيط الخارجي وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد ردا على التغيرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسباً. وهي الإمكانيات والقابليات المتوافرة في موارد المؤسسة والتي تسمح للمؤسسة بحرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات المحيط المختلفة. (العطوي، صفحة 138)

وهي القدرة على إدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة بشكل سريع وبطريقة مبادرة أو التفاعل بالنسبة للفرص وتهديدات السوق. (Grewal & Tansuhaj, 2001, p. 72)

فيما يشير (Bhandari et al) إلى أنها سمة مميزة للمؤسسة تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين بيئتها الخارجية، وان مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة، وليس بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المؤسسة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمطالبات السوق المتغير. (Bhandari, Blieme, Harold, & Hassanein, 2004)

أما (Kastuhiko & Hitt) فيريان أن مفهوم المرونة الإستراتيجية هو قابلية المؤسسة وقدرتها على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، وسرعة الاستجابة لها. (Kastuhiko, Hitt, & Micheal, 2004, p. 44)

من جهة أخرى يعبر عن المرونة الإستراتيجية من خلال عملية التحول في المؤسسة، والتي تتطلب العديد من القرارات والإجراءات الهادفة والمقصودة، بمعنى وجود نتائج محددة ومخطط لها مسبقاً، إذ يركز تميز الأداء على كيفية تحديد أعمال المؤسسة بما يتماشى والأسواق الخارجية. (Timothy, 2010, p. 45)

وهناك خمسة جوانب يمكن أن تتمتع بها المرونة الإستراتيجية والتي يمكن تحديدها كالاتي: (إبراهيم و آخرون، 2016، صفحة 222)

- النطاق: وتتجلى في قدرة المؤسسة في السيطرة على عملية تقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها.
- المقياس: وتبرز في قدرة المؤسسة في التحكم بكمية الإنتاج من خلال المرونة في أنشطتها ومواردها.
- التسليم: ويمكن قياس ذلك من خلال السرعة في تسليم المؤسسة منتجاتها لزبائنها.
- المنتج: أي قدرة المؤسسة في الاستجابة لكافة التغيرات التي من الممكن أن تحدث في السوق التي تعمل ضمنه.
- العملية: وتبرز في الاستجابة لكافة المستجدات التكنولوجية التي تحدث في السوق التي تعمل ضمنها المؤسسة.

مما سبق نلاحظ أن اغلب الباحثين اتفقوا على أن المرونة الإستراتيجية هي عبارة على قدرة الاستجابة وتعديل الخطط والتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، ويمكن تعريف المرونة الإستراتيجية كما يلي: "مدى امتلاك المؤسسة للقدرات الإدارية التي تشمل جميع الوظائف (التسويقية، الإنتاجية، البشرية، التنافسية...)"، والتي تمكنها من تفعيل دور الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية، فتكسبها سرعة الاستجابة للتغيرات والتكيف معها وبالتالي اكتساب والحفاظ على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال التي تتخللها العديد من الفرص والتهديدات". (بن أحمد، 2017، صفحة 44)

الفرع الثالث: قياس المرونة الإستراتيجية

بالرغم من حداثة موضوع المرونة الإستراتيجية إلا أن هناك عدة دراسات تناولت عددا من الأبعاد لقياس المرونة الإستراتيجية والتي يمكن حصرها في الجدول التالي:

الجدول (4): الأبعاد المعتمدة في قياس المرونة الإستراتيجية

الباحث	الأبعاد المعتمدة في المرونة الإستراتيجية
Abbott & Banerji 2003	مرونة السوق، مرونة الإنتاج، مرونة التنافسية.
Awwad 2009	مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع، مرونة السوق.
Oberoi et al 2004	مرونة المنتج الجديد، مرونة السوق/التسليم.
Hulsman et al 2008	سرعة الاستجابة، بديل الاستجابة.
Zhang 2005	مرونة المنتج، مرونة التنسيق بين الوظائف.
Li et al 2010	مرونة الموارد، مرونة التنسيق بين الوظائف.
Celuch et al 2007	المرونة الإستراتيجية للاستجابة، المرونة الإستراتيجية للتأثير في المحيط.
De Toni & Toncic 2005	مرونة الخيارات الإستراتيجية داخل المؤسسة، المرونة الإستراتيجية لتنوع الأعمال المحتملة، المرونة الإستراتيجية لسرعة تنوع الأوليات التنافسية داخل المؤسسة، المرونة الإستراتيجية لسرعة الانتقال من مشروع لآخر.
Sadeghinejad & Najamaei 2009	المرونة التشغيلية، المرونة التكنولوجية.
Ratannaporonsiri 2003	المرونة الإستراتيجية للاستجابة، المرونة الإستراتيجية للتأثير في المحيط.
Yongsun 1991	مرونة التصنيع، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة التسويق، مرونة المالية.
Mackinnon 2008	المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، مرونة سلسلة التوريد، المرونة المالية، مرونة المعلومات.
العوادة 2007	مرونة السوق، مرونة الإنتاج، المرونة التنافسية.
الباحثة 2021	المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات.

المصدر: (بن أحمد، 2017، الصفحات 49-50) (بالتصرف)

تناولت الدراسات السابقة العديد من الأبعاد لقياس المرونة الإستراتيجية، وانطلاقاً من هذه الأبعاد جاءت هذه الدراسة لتقيس المرونة الإستراتيجية من خلال: المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات. حيث تم الاعتماد على هذه الأبعاد كونها أكثر شمولاً لجميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

### المطلب الثاني: أهمية المرونة الإستراتيجية

أدت حالات ازدياد التعقد البيئي وعدم التأكد والاضطراب والديناميكية المتسارعة، وشدة الضغوط التنافسية إلى وضع المؤسسات تحت تلك الضغوط، الأمر الذي أشار إلى حاجة المؤسسات إلى قدر مناسب من المرونة من اجل التهيؤ للرد على ضغوط المحيط على نحو سريع، حتى عدت المرونة الإستراتيجية ضرورة للمؤسسات تضمن من خلالها حيازة متقدمة لقدرات ديناميكية. (المعاضدي و الطائي، 2011، صفحة 121)

ومن خلال ذلك يمكننا تحديد أهمية المرونة الإستراتيجية بناءا إلى ما أشار إليه بعض الباحثين فيما يلي: (حمود حسن، 2018، صفحة 10)

- تساعد المؤسسة على تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية.
- تعزز من قدرات المؤسسة لانتهاجها استراتيجيات قادرة على ان تنهض بأدائها من حيث التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
- ترتبط المرونة الإستراتيجية بالثقافة الإبداعية التي تقلل من مقاومة التغيير والحد من التعقيد الهيكلي الذي يسهل الانتباه إلى فرص جديدة.
- يساعد على الاستخدام المرن والتنسيق للموارد لدعم مهارات إدارة المعرفة.
- تعزز الآثار الايجابية للقدررة التكنولوجية على الاستكشاف، فعندما تزداد المرونة الإستراتيجية تزداد القدرة التكنولوجية على الإبداع الاستكشافي.

إضافة إلى ما سبق قد أدركت المؤسسات أهمية المرونة الإستراتيجية لعدة أسباب منها: (الشيخ و بسمة، 2010، صفحة 32)

- أن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وانه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد.
- تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها.
- مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للزبائن، وفي جعل المؤسسة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة، وهي مهمة لنمو المؤسسات وبقائها. وتتم بتوليد فرص المؤسسة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع.
- تسمح المرونة الإستراتيجية بالانتقال من إستراتيجية إلى أخرى بسرعة، كما أنها تعمل على تحسين مستوى الأداء الإبداعي في البيئة الديناميكية وامتلاك ميزة تنافسية تجعل المؤسسة المبادرة تقوم بإحداث التغيير، وهي شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والت تحدث سريعا في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف. (عبد العزيز و آخرون، 2020، صفحة 484)

وبالإضافة إلى ما سبق، تكمن أهمية المرونة الإستراتيجية في تمكين المؤسسات في المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، العولمة والانفتاح. كما أنها تمكن المؤسسة من تغيير استراتيجياتها، عندما يتحول زبائنها إلى منتجات مؤسسات منافسة، وتساعد في خلق وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فعاليتها على الاتصال، وفعالية خططها واستراتيجياتها. وبنفس السياق فالمرونة الإستراتيجية تحقق للمؤسسات مكانة مميزة في السوق، قدرة على الدفاع وتحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن مؤسسة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها. ولذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن، ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع معينة من المنتجات. (عبداوي، 2017، صفحة 77)

### المطلب الثالث: أنواع المرونة الإستراتيجية

لقد اعتبر معظم الباحثين في مجال المرونة انه يمكن اعتبار أبعاد المرونة هي نفسها أنواع المرونة غير أن (Lomash& Mishra) اعتبر أن المرونة الإستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربع أنماط وفق بعدين رئيسيين هما السرعة والتنوع كما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل رقم (6): أنواع المرونة الإستراتيجية

		التنوع		
		قليل	كبير	
	عالي	<b>B</b> سريع متخصص	<b>A</b> سريع	السرعة
	واطن	<b>D</b> بطئ متخصص	<b>C</b> بطئ عام	

المصدر: (عبد الشريف، 2015، صفحة 34)

حيث أن: (عبد الشريف، 2015، صفحة 34)

- التنوع:** يعطي للمؤسسة إمكانية الفعل و المبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة الضغوط البيئية ، فمثلا التنوع المرتبط بقدرة المؤسسة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة.
  - السرعة:** فتشير إلى قدرة المؤسسة و قابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة ، والتي تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين ، لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج استجابة لمتطلبات منتجات جديدة.
- فإذا اعتمدنا على هذين البعدين فإنه يمكننا اشتقاق أنواع المرونة كما يلي :

- **النمط السريع (A):** تمتلك المؤسسة هنا مرونة عالية حيث أنها تمتلك الموارد اللازمة لمواجهة تغييرات المحيط بطرق متنوعة و الاستجابة لهذه التغيرات بسرعة عالية (زمن قصير في الرد) ، مما يعطيها ميزة تنافسية كبيرة قد يؤدي إلى الريادة.
- **النمط بطيء عام (C):** في هذه الحالة تمتلك المؤسسة موارد كبيرة تمكنها من الرد على تغيرات المحيط لكنها لا تتعامل مع التغيرات الحاصلة بالسرعة المطلوبة مما يجعل استجابتها تحدث في الوقت غير المناسب، وذلك قد لا يؤدي إلى النتيجة المرجوة.
- **النمط سريع متخصص (B):** في هذا النمط تعمل المؤسسة بطريقة متخصصة في السوق ولا تسعى للتنوع في منتجاتها رغم أنها تستطيع الاستجابة بسرعة عالية من خلال إصدار منتجات جديدة مثلا.
- **النمط بطيء متخصص (D):** في هذه الحالة تمتلك المؤسسة أدنى مستويات المرونة حيث أنها تعمل بطريقة متخصصة ولا تمتلك القدرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات المحيط.

كما يفرق الباحثين بين نوعين من المرونة الإستراتيجية الاستجابة والمرونة الإستراتيجية الاستباقية حيث أن: (صالح و عذراء، 2019، الصفحات 260-261)

- **المرونة الإستراتيجية الاستباقية:** هي قدرة المؤسسة على التعرف والاستجابة للمتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية بعد حدوث تلك التغيرات، كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على توزيع مواردها وتغيير نمط أنشطتها.
- عرفها (Lindren&Bandhold) بأنها القدرة السريعة على الإحساس بالتغيير وتحديد نوع الاستجابة المناسبة له وإعادة تشكيل موارد المؤسسة لتنفيذ تلك الاستجابة، وعادة ما تركز المؤسسات التي تعتمد المرونة الإستراتيجية على التحركات الدفاعية وذلك بعد إجراء اختبارات حذرة.
- **المرونة الإستراتيجية الاستباقية:** تعكس الاستباقية على صعيد المؤسسة رغبتها في تقبل المخاطر من خلال التجريب واخذ زمام المبادرة في البحث عن الفرص التي يوفرها المحيط، والمؤسسة الاستباقية تسعى دائما لتقديم منتجات وخدمات جديدة والدخول في أسواق جديدة قبل المنظمات المنافسة الأخرى، ولكي تحقق ذلك فإن عليها العمل على بناء المرونة الإستراتيجية الاستباقية، والتي من خلالها تستطيع المؤسسة التغلب على أوجه القصور في المنتجات الحالية وتحسين القيمة المقدمة لزبائنهم، فضلا عن تقديم منتجات أو خدمات جديدة في الأسواق الجديدة التي تنوي دخولها، والاستباقية لا تعني توقع التغيير فقط بل تتعداه إلى خلق التغيير بمعنى وجود تصور مسبق عن الفرص المتوقعة والعمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة وتقديمها إلى السوق قبل الآخرين للحصول على ميزة الداخل الأول، وبالتالي إلى تشكيل اتجاهات السوق على المدى البعيد.



### المبحث الثالث: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية

إن المرونة الإستراتيجية للمؤسسة لها عدة أبعاد، وتتطلب مراحل مختلفة لتحقيقها بالإضافة إلى معوقات تواجهها، وهذا ماسنوضحه من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات قياسها

إن المرونة الإستراتيجية ذات أهمية لنجاح مؤسسات الأعمال لذلك من الطبيعي إن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيرا وبما أنها تمس جوانب عديدة ومختلفة من المؤسسة فقد تعددت وجهات نظر الباحثين في أبعادها كل بما يتوافق وأهداف الدراسة التي يقوم بها، وقد حدد العديد من الكتاب عدة أبعاد من المرونة نذكر منها:

- اعتبر (Lindgren&Bandhold, 2002) أن تحسين المرونة الإستراتيجية لا يتحقق إلا من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: (عبد الشريف، 2015، الصفحات 33-34)

- التفكير: ويعكس قدرة المؤسسة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وان التفكير يتطلب القيام بتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص، وتعزيز الفترات الإستراتيجية للمؤسسة.
- المهارة: ويتيح للمؤسسة إمكانية اشتقاق واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع فهو يجسد قدرات عملية تجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب.
- الاستثمار: فهو يمكن المؤسسة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية معززة بأطر رقابية صحيحة.

- كما حدد YannoPoulos&Awwad أبعاد المرونة ب: (مشني و دانوك، 2018، صفحة 222)

- مرونة المهارات: تشير إلى امتلاك العاملين في المؤسسة المقدرات اللازمة للاستجابة الكاملة للمستجدات والمتطلبات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة بالسهولة وأقصى سرعة ممكنة.
- مرونة الأنشطة: وهو قدرة المؤسسة على تكيف أنشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب التغييرات التي تفرضها بنيتها الداخلية والخارجية وبالتالي ضمان المحافظة على موقعها التنافسي واستمرارها في العمل.
- وركز كل من (Stalk & Shulman) على الأبعاد التالية: (الشيخ و بسمة، 2010، صفحة 33)
- السرعة: وهي القدرة على تلبية طلب الزبون أو طلبات السوق وعلى دمج أفكار وتكنولوجيات جديدة بشكل في المنتجات.
- الثبات: القدرة على إنتاج منتجات ترضي توقعات العملاء بشكل ثابت.
- الحدة: القدرة على توقع حاجة العملاء المتجددة و رغباتهم وتلبيتها.
- الخفة: القدرة على التكيف بشكل آني لتغيرات بنية العمل.
- الإبداعية: القدرة على توليد أفكار جديدة ودمج العناصر الموجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات.

- كما حدد Bhandani et all في دراستهم أبعاد المرونة في ظل البيئة الاقتصادية إلى ثلاث أبعاد وهي: (إبراهيم و آخرون، 2016، صفحة 223)

- المرونة في تقديم المنتج.

- المرونة في التكنولوجيا

- المرونة في التعامل مع المؤسسات الأخرى.

فيما اتفق العديد من الباحثين على رأسهم: Beacheta, Awwad أربعة أبعاد للمرونة الإستراتيجية وهي: المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، المرونة السوقية ومرونة رأس المال البشري، وهي الأبعاد التي سنعتمدها في هذه الدراسة:

#### الفرع الأول: المرونة الإنتاجية

تلعب المنتجات دورا رئيسيا في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة، حيث تمثل نقطة الارتكاز الرئيسة في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لاحتياجات الزبائن ومن ثم ضمان استمرارية المؤسسة ونموها، وبما أن المنتج يمر بدورة حياة تحدد مدة بقائه في السوق فان المؤسسة تحتاج إلى المرونة الإنتاجية للتعامل مع الضغوط التنافسية، تغير الأذواق والرغبات، التقدم والتقدم التكنولوجيا ومعالجة إشكالية قصر حياة المنتج. (Nagasimha, 2015, p. 10)

فالمرونة الإنتاجية هي قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات أو إدخال خدمات و سلع إلى أسواق جديدة بأسعار تنافسية وفي فترة قصيرة من الزمن (المعاضدي و الطائي، 2011، صفحة 122). كما تميل للتركيز على قدرة المؤسسات على ضبط كميات الإنتاج من اجل مقابلة تغيرات الطلب في السوق. (قدوري و الألوسي، 2015، صفحة 122)

وبالتالي تعبر المرونة الإنتاجية على قابلية المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما وهي مقياس مدى سرعة المنظمة في تحويل عمليات من منتجات الخط القديم إلى منتجات جديدة أو تقديم منتجات جديدة في مدة تحديد قصيرة بتكلفة منخفضة ودون التأثير على عمليات الإنتاج الأخرى في المؤسسة. وبذلك فان مرونة المنتج تمكن المؤسسات من التحكم بتنوع المنتجات وتغييرها بشكل كفو وسريع بالتالي إعطائهم خيارات إستراتيجية تخص المنتج بشكل أكبر للتعامل مع عدم موثوقية البيئة، أما مرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة وهي التصنيع لمعالجة العمليات دون تأثيرات سلبية، ولان الطلب متغير يجب أن يقابله استعمال العملية الملائم. (البغدادي، جاسم، و الجبوري، 2015، صفحة 25).

ومنه تكون أبعاد المرونة الإنتاجية كما يلي:

- تعديل المنتجات الحالية.

- إنتاج منتجات جديدة.

- تغيير مستوى الطاقة

تقاس المرونة الإنتاجية بمستوى الآلة ومستوى الإنتاج، ومستوى المنتج في حد ذاته (الشيخ و بسمه، 2010، صفحة 34)، وذلك من خلال تعديل المنتجات القائمة، تصنيع منتجات جديدة وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية. (عبد الشريف، 2015، صفحة 36)

الفرع الثاني: المرونة السوقية

تشير إلى قدرة المؤسسة لإعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني قصير الأجل وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة (أمانة الشمري، 2017، صفحة 318). وقد أشار (دارين) إلى أن ما يعبر عن قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المؤسسة يمثل المرونة السوقية، حيث تكون الاستجابة كبيرة عندما: (البغدادى، جاسم، و الجيوري، 2014، صفحة 26)

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

فالاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات الزبائن مثل تقديم خدمات ما بعد البيع، صيانة المنتجات أو قد يكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للزبائن مصدرا مهما لمرونة السوق، ويمكن بيان الاستراتيجيات السوقية التي بإمكان المؤسسة أن تتبعها. فالتحقق ميزة تنافسية مستدامة يحتاج ذلك إلى تقييم دقيق لنقاط القوة والضعف التي تحددها المؤسسة لنجاح الإستراتيجية المختارة من خلال مصفوفة Ansoff كما يلي: (Urontis & all, 2016, p. 256)

- إستراتيجية اختراق السوق: التي تعني زيادة الحصة السوقية بواسطة بيع أكبر ما يمكن من المنتج الحالي في الأسواق الحالية.
- إستراتيجية تطوير السوق: تشير إلى بيع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة مثل توسع نشاطات البيع في بلد آخر.
- إستراتيجية تطوير المنتج: وتتضمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق الحالية.
- إستراتيجية التنوع: وتشير إلى خلص منتجات جديدة في أسواق جديدة.

الشكل رقم (7): مصفوفة النمو ل Ansoff

		المنتج	
		حالي	جديد
السوق	حالي	اختراق السوق	تطوير المنتج
	جديد	تطوير السوق	التنوع

Source : (Gérard, 2008, p. 377)

ويمكن قياس المرونة السوقية من خلال: (عبد الشريف، 2015، صفحة 36)

- الحصة السوقية.
- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
- الدخول لأسواق جديدة.
- تحديد السوق المناسب.

### الفرع الثالث: المرونة التنافسية

تعرف المرونة التنافسية أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات الزبائن المميزة والمتغيرة، وتشخيص تغيرات محيط الأعمال والتأقلم معها. (Abuzaid, 2014, p. 169)

يقصد بالتنافسية هنا الجهود والابتكارات والإجراءات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارين والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر أو رقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها (البغدادي، جاسم، و الجبوري، 2015، صفحة 26). والمرونة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق التنافسية التي تتصف بالكثافة واللاتأكد على مستويات الطلب والتكنولوجيا (عبد الشريف، 2015، صفحة 37). وبذلك تكون المرونة التنافسية هي قدرة المؤسسة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج وقدرتها على الاستجابة لطلبات الزبائن وتنوع خياراتها الإستراتيجية المتوفرة لديها لتتنافس بشكل فعال، وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، والشركاء، والتغيير التكنولوجي، وعمليات الابتكار والإبداع البغدادي، جاسم، و الجبوري، 2015، صفحة 26) ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال:

- تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية.

- تحديد السعر التنافسي.

- تخفيض التكاليف الإنتاجية.

- التحركات التنافسية في الأسواق الدولية.

### الفرع الرابع: مرونة رأس المال البشري

إن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تفهم العلاقة بين مخرجات الأعمال والعاملين فيها، فهم أكثر الموجودات أهمية ومصدراً لقوتها التنافسية.

مثل رأس المال البشري مجموع الأفراد العاملين في المؤسسة الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية (البغدادي، جاسم، و الجبوري، 2014، صفحة 60)، كما يمثل جميع المعارف الموجودة في عقول العاملين.

- ونقصد بالمرونة هنا "قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في إطار حدود معينة أو اطر ثابتة بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية". (عزيز العبيدي، 2009، صفحة 164)

- كما تمثل مرونة الموارد البشرية "تكيف خواص الموارد البشرية كالمعرفة والمهارة، أي بيان مهارة الأفراد وإمكانيتهم للاستعمالات البديلة في تطبيق المهام، فضلاً على مدى امتلاكهم سلوكيات عمل واسعة تمكنهم من التكيف مع ظروف العمل الجديدة". (الخالدي و الزبيدي، 2018، صفحة 107)

- يشير Miltendury إلى أن مرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية. إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المؤسسة لتعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين إلى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة.

- وتعتبر مرونة رأس المال البشري عاملاً مهماً في المؤسسة فهي تسمح للعاملين بالتأقلم مع التغيير الذي قد يطرأ على ساعات العمل في المؤسسة وتطوير مهاراتهم (Jean-Claude & Christin, 2006, p. 167). كما أنها تعتبر تأشيرياً مروراً سريعاً نحو مرونة العمل، التي تترجم في توفر خاصية التغيير السريع في العمل وعدم اتسامه بالنمطية وكله استجابة طبعاً لما تمليه الظروف المحيطة (Ozaki, 2000, p. 4).

#### الفرع الخامس: مرونة المعلومات

في ظل ماتشده منظمات الأعمال من تنامي وتطور في محيطها ازدادت أهمية المعلومات، حيث تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية، وخاصة عند صياغة الإستراتيجية ووضع الأهداف، وتعرف المعلومات بأنها "البيانات التي تمت معالجتها من نظام المعلومات لتصبح أكثر نفعاً لمتخذ القرار، وتكون لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية" (عبد الله س.، 2005، صفحة 131)

وتتمثل مرونة المعلومات في قدرة المؤسسة للحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات، وتنقسم مرونة المعلومات إلى مرونة الإبلاغ: والمتمثلة في قدرة المؤسسة على استطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية: والتي تعني قدرة المؤسسة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة من أرشيفها ودعم القرار. (المعاضدي و الطائي، 2011، صفحة 122) ووصف كل من النجار والحموري (2008) المرونة هنا بأنها "قدرة المعلومات وقابليتها للتكيف مع أكثر من تطبيق ولأكثر من مستخدم، لذلك لا بد أن تتوفر المعلومات بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل كافة المستويات الإدارية في المؤسسة. وأشار (Byrd & Turner, 2000) أن مرونة المعلومات تتعلق بمدى توافق وتطابق وملائمة ومعيارية المعلومات في العديد من تطبيقات المؤسسة، أما دراسة (Lee & Wang, 2000) فقد أوضحت أن مرونة المعلومات تعني القدرة على مواءمة أساليب بناء نظم المعلومات مع احتياجات المؤسسة المختلفة للمعلومات، لتستجيب لحاجات العملاء المتغيرة، ويتعلق أيضاً بقدرة المؤسسة على القيام بأعمال متعددة ومتنوعة بشكل متزامن، وذلك باستخدام الاتصال والتبادل والمشاركة في البيانات داخل المؤسسة. (بن أحمد، 2017، صفحة 72)

ويمكن أن تنعكس مرونة المعلومات في جودتها، حيث أن جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرار، بمعنى آخر إن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً، كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية، وبناءً على ذلك يمكن تحديد ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة المعلومات وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات، وتشمل هذه العوامل: منفعة المعلومة لمتخذ القرار، ودرجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، والأخطاء والتحيز، الشمولية والتوقيت المناسب. (العضايلة و أبو سمهدانة، 2014، صفحة 40):

-منفعة المعلومة لمتخذ القرار: تتمثل منفعة المعلومة في صحة المعلومة وسهولة استخدامها، فكلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار، وتوفرت في الوقت الذي يحتاج إليه، ومن الممكن الوصول إليها والحصول عليها بسهولة، كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية.

-درجة الرضا عن المعلومات: والتي تحدد من المساعدة في عملية اتخاذ القرار.

-خاصية الأخطاء والتحيز: وتتعلق خاصية الأخطاء والتحيز بقلتها، فكلما قلت نسبة الخطأ وقل التحيز تحسنت جودة المعلومات من وجهة نظر متخذ القرار، حيث أن كثير من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كميتها، فالجودة أهم من الكمية، ولا شك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات، وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لعدة أسباب قد تكون عملية قياس غير دقيقة للبيانات، أو الفشل في إتباع طريقة سليمة لإعداد البيانات في صورة معلومات، أو قد تكون بسبب التزوير المتعمد في المعلومات أو الخطأ في عملية تسجيل البيانات.

-الشمولية والتوقيت المناسب: ومن الخصائص الأكثر شيوعاً والمحددة لجودة المعلومات الشمولية والتوقيت المناسب، ويقصد بشمولية المعلومات قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن الحقائق الظاهرة لموضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة، و على المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات فيما يسمى ( بالإغراق)، أما التوقيت المناسب فيقصد به توفير المعلومات في الزمن المناسب لمتخذ القرار، و قد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر و لكن قد تفقد أهميتها بعد زمن قليل، لذا على المدير أن يكون قادراً على الحصول على معلومات في وقت الحاجة إليها.

وتكمن أهمية مرونة المعلومات حسب رأي الباحثة في ربط ودمج مختلف فروع المؤسسة بفرعها الرئيسي، ولتحقيق المرونة يجب على مدراء المؤسسة تبادل ومشاركة وبناء قاعدة للمعلومات، بحيث تسمح بتوفير البيانات وتبادلها مع أطراف المؤسسة الداخلية والخارجية، وتمكن مرونة المعلومات المؤسسة من تبني وترقية وتطبيق أنظمة جديدة استجابة لمتطلبات العمل، بالإضافة إلى تحقيق قيمة للمؤسسة والتي تواجه تحديات مع الزمن والضعف التي تفرض عليها تغيير إستراتيجيتها، حيث أن التغيير والتعديل المستمر للإستراتيجية لا يتم بفعالية إلا بوجود مرونة معلومات فعالة. (بن أحمد، 2017، صفحة 73)

### المطلب الثاني: مراحل المرونة الإستراتيجية

تتلخص المرونة الإستراتيجية في أربعة مراحل أساسية هي: (بلايلية، 2012، الصفحات 87-88)

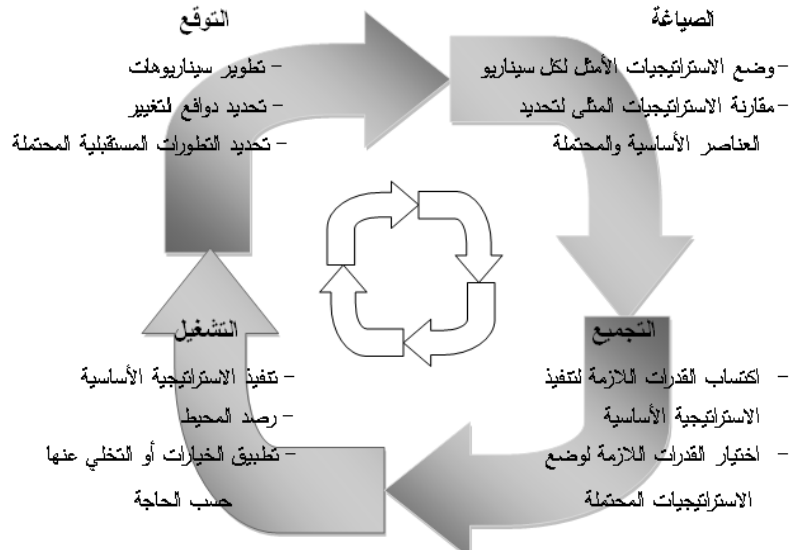
- التوقع: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.

- الصياغة: تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الاستراتيجيات.

- التجميع: بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة.

- التشغيل: تنفيذ الإستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاج، والشكل التالي يلخص هذه المراحل على النحو التالي:

الشكل رقم (8): مراحل المرونة الإستراتيجية



Source :(Raynor)

### المطلب الثالث: مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية

- بالنظر لأهمية المرونة الإستراتيجية، فقد حدد عدد من الباحثين مداخل لتحقيق هذه المرونة من خلال: (المعاضدي و الطائي، 2011، صفحة 123)
- مناورات إستراتيجية: (فاعية/هجومية) لتحقيق المرونة، حيث تركز على ما يعرف (بالحدث المحفز) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة وإصلاح الضرر).
  - مرونة موارد المؤسسة وقدرتها على استخدام تلك الموارد على نحو مرن بطرق بديلة للعمل عندما يكون ذلك ضروريا والذي من شأنه أن يسمح للمؤسسة إن يكون لديها خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيئات ديناميكية.
  - تحقيق المرونة بامتلاك القدرة من قبل صانع القرار الاستراتيجي للحصول على البيانات في الزمن الحقيقي وتحليلها لتحديد واستغلال الاتجاهات الناشئة.

### المبحث الرابع: وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية

في ظل عدم التأكد والتغير المستمر أصبحت المرونة الإستراتيجية ضرورة حتمية لضمان استمرارية ونمو المنظمات، فتطورت العديد من النماذج والتصورات لتحديد أهم الوسائل والخيارات التي تقوم بها المنظمة من اجل أن تحقق مرونتها الإستراتيجية، ولذلك سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح أسس ومدخل تحقيق المرونة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أدواتها.

#### المطلب الأول: أسس المرونة الإستراتيجية

أن تحلي أي مؤسسة بالمرونة الإستراتيجية يتطلب منها امتلاك مجموعة من الأسس لتحقيق هذه المرونة وتتمكن من مواجهة التغيرات الطارئة في محيط أعمالها هذه الأسس هي: التنوع، الابتكار، وكذا التكنولوجيا المرنة.

#### الفرع الأول: التنوع

تحت وطأة المنافسة الشديدة وتعدد حاجات الزبائن أصبحت المؤسسات التي تعتمد على اقتصاديات الحجم تواجه مشكلات التنوع وعدم المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق، وهو الاتجاه الذي وضعها في موقف حرج خاصة وأنها أصبحت تتعرض لدرجة عالية من المخاطرة "جراء وضع البيض في سلة واحدة" (نجم، 2006، صفحة 281). هذا الوضع دفع بها إلى تنوع مصادر أرباحها عن طريق انتهاج إستراتيجية التنوع.

والتنوع من وجهة نظر Ansoff: "حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى الأسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت المؤسسة إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فيمكنها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها. (غال و تيمجغدين، 2014، صفحة 66)

في الغالب، المؤسسات التي تقوم بعملية التنوع هي تلك التي تتميز بمكانة تنافسية كبيرة أو متوسطة، فهي وحدها التي تستطيع أن تقوم بالتنوع، ويختلف هدف التنوع حسب وضع المؤسسة وحسب جاذبية القطاع الذي تتواجد فيه:

- إذا كانت للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية، ففي هذه الحالة يمثل لجوؤها إلى التنوع: (حيرش، 2012، الصفحات 266-267)

- إما محاولات تشغيل إيرادات حصتها الكبيرة من السوق والاستفادة من مهارات موجودة.

- إما التفكير في المستقبل بمعنى أنها تبحث عن قطاعات مستقبلية.

يستهدف التنوع في هذه الحالة تواجد المؤسسة في قطاع أو قطاعات أخرى ولهذا يسمى تنوع التواجد أو تنوع الاستثمار.

- إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة، فهنا يكون لجوؤها إلى التنوع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها ويسمى تنوع إعادة الانتشار.

- عندما تكون للمؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذي جاذبية متوسطة فالتنوع هنا قد يعني محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة ويسمى تنوع البقاء كما قد يعني تحولا ويسمى في هذه الحالة تنوع التعزيز أو الرفاهية.



الشكل رقم (9): الأنواع الأربعة للتنوع

المركز التنافسي على القطاع الاستراتيجي للانطلاق

	قوي	متوسط	ضعيف
قوي	تنوع الاستثمار	تنوع	التنوع
جاذبية القطاع الاستراتيجي للانطلاق	تنوع إعادة الانتشار	التعزيز	البقاء
	ضعيف		

Source : (Jouy-en-Josas, 2001, p. 213).

الفرع الثاني: الابتكار

تعتبر المرونة الإستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المبتكرة، وبشكل عام ينظر إليها من خلال موقف المؤسسة اتجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الإستراتيجية، ونادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات. (Gianluca, 2007, p. 3)

وفي ظل الابتكارات البيئية الحديثة أصبح التوجه العام للزبون ينساق نحو المنتجات الخضراء. وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التحلي بالمرونة الكافية التي تمكنها من البحث عن سبل التخفيف من الآثار السلبية لنشاطها وتحمل المسؤولية اتجاه محيطها اعتماد على التكنولوجيا الموجودة. ويمكن التمييز بين نوعين من الأنماط الابتكارين البيئية: - (Annelise & all, 2010, pp. 11-13)

أولاً: الابتكار البيئي التكنولوجي

يجمع الابتكار البيئي التكنولوجي بين كل التقنيات، العمليات والمنتجات التي تسمح بالحد / أو التقليل من: الضوضاء، التلوث، استخدام الموارد الطبيعية، المواد الخام والطاقة. ويمكن أن يكون الابتكار البيئي في شكل المنتجات وهو ما يتوافق مع خلق منتجات جديدة أو التحسين التكنولوجي للمنتجات الحالية، الأمر الذي يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة المحيط بصفة عامة. كما يمكن ترجمة التحسينات التقنية على عمليات الإنتاج أو إنشاء عمليات إنتاج جديدة.

ويعرف الابتكار البيئي على انه: "الصيغة أو النهج الفريد الذي ينظر إليه على انه جديد من جانب المديرين المعنيين. ويساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة البيئة ليشمل الجوانب الايكولوجية والاجتماعية على نطاق واسع".

ثانياً: الابتكار البيئي التنظيمي

من اجل البحث عن الحلول التكنولوجية البيئية يؤكد "kemp" على ضرورة إعادة تنظيم العمل، كما يشير "Sahrma" إلى تأثير إدماج طلبات أصحاب المصلحة في صياغة الإستراتيجية وفي تغيير هيكل المؤسسة وعملياتها التنظيمية. وهو الأمر الذي ينطوي على اعتماد طرق للتفكير في وضع استراتيجيات جديدة تتطلب نماذج جديدة للتعاون في المؤسسة.

ويعرف الابتكار التنظيمي استنادا إلى أعمال كل من (Ayerb, Damanpour & Evan) على انه: "شكل جديد من أشكال التنظيم يتضمن تحديد ادوار جديدة، قواعد وإجراءات جديدة لصنع القرار أو لإدارة الموارد البشرية، نمط جديد من الاتصالات أو ممارسة التسيير في المؤسسات، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة المحيط بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والاقتصادية".

تدعو العديد من الدراسات اليوم بالتركيز على الابتكار البيئي في المناهج المختلفة للتنمية المستدامة، وفي هذا الصدد اقترح كل من "Bertelè & Azzone" تصنيف الاستجابات الإستراتيجية للمؤسسات في بعدين أساسيين هما: عدد الابتكارات البيئية المتعددة وأنواعها. ويمكن التمييز بين نوعين من سيناريوهات اعتماد الابتكار البيئي: يشتمل السيناريو الأول على انخفاض درجة إدراج القضايا المستدامة في المؤسسة، أما الثاني فيشتمل على مقارنة استباقية متكاملة تنتج عن عدد كبير من الابتكارات البيئية، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة التكنولوجية أو التنظيمية للسيناريوهين. ويفسر هذا الاختلاف من خلال قدرة المؤسسة على تحديد التنمية المرتبطة بمتغيرات التنمية المستدامة والإطار التنظيمي لها.

#### الفرع الثالث: التكنولوجيا المرنة

تعتبر التكنولوجيا المرنة من أهم عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسات وتؤثر في عدة مستويات نذكر منها: (Gérard, 2008, pp. 304-305)

- المستوى الخارجي للمؤسسة المرتبط بالعرض الجديد من خلال تشكيل الثنائية: منتج/سوق يدعمها الابتكار.
  - مستوى التغيرات في المنافسين: من خلال احتفاء بعض المنافسين وظهور البعض الآخر.
  - مستوى القطاعات الإستراتيجية: من خلال خلق قطاعات جديدة تتحكم فيها المؤسسات الرائدة في المجال التكنولوجي.
- وعليه يجب على المؤسسات أن تتكيف اليوم مع التغيرات التكنولوجية بشكل مستمر حتى تحافظ على قدراتها التكنولوجية من اجل البقاء في دائرة المنافسة، فالانتشار السريع للتكنولوجيا يؤدي إلى تهيئة الظروف المواتية لخلق منتجات أو عمليات جديدة وزيادة حاجة المؤسسة إلى الاستثمار في البحث والتطوير من اجل زيادة درجة مرونتها وتفادي تهديد موقعها التنافسي. وفي كثير من الحالات لا يمكن لهذا التجديد المستمر أن يدار من خلال النمو الداخلي لأسباب تتعلق بالموارد والوقت خاصة في القطاعات التي تستعمل التكنولوجيا الحيوية أو التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، ويرتبط هذا القيد بطبيعة أنشطة المؤسسة وحاجتها للمحافظة على مزاياها التكنولوجية التي يجب أن تتطور جنبا إلى جنب مع ظهور التكنولوجيات الجديدة. وفي هذا الصدد يعتبر النمو الخارجي انجح وسيلة لتجديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة ومساعدتها في اللحاق بركب المنافسة وتحسين أدائها، لاسيما وان عجلة التنمية يمكنها تهميش المؤسسات التي تتمكن من الحفاظ على تقدمها التكنولوجي.

والشيء الملاحظ أن التكنولوجيا المرنة تولد عادة زيادة في مرونة المنتج وانخفاض في مرونة المدخلات في حين يختلف تأثيرها في مرونة العمليات تبعا لطبيعة هذه الأخيرة، بحيث تؤدي عملية استبدال التجهيزات الجاهزة بالتجهيزات المرنة في بعض الحالات إلى زيادة المرونة العملية والعكس صحيح. وتكون المؤسسات المبتكرة على اتصال دائم بالسوق وتعطي أهمية كبيرة لمرونة المنتج في حين تولي أهمية اقل لأبعاد المرونة الأخرى، بينما تسعى المؤسسات المهتمة بجودة الخدمة وموثوقية آجال التسليم لكسب المزيد من

مرونة الحجم ومرونة الأساليب المستخدمة وربما يكون ذلك على حساب مرونة المنتج - (Tarondeau, 1999, pp. 60-61). والشكل الموالي يوضح تأثيرات التكنولوجيا المرنة على أبعاد المرونة:

الشكل رقم (10): تأثير التكنولوجيا المرنة على أبعاد المرونة



Source : (Tarondeau, 1999, p. 60)

#### المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية

إن نجاح تطبيق المرونة الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تمتلك العديد من الأدوات اللازمة لذلك، وسنعرف الأهم منها في هذا المطلب والمتمثلة في: نظم المعلومات، البحث والتطوير والمقاولة من الباطن.

#### الفرع الأول: نظم المعلومات

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به، وتشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة ومحيطها، لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات وتسييرها احد الرهانات التي تسعى المؤسسات إلى اكتسابها في عالم أضحي قرية صغيرة. إذ يضمن الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات النجاح والتفوق لهذه المؤسسات، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة والتحكم في حجم المعلومات المتداولة وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات. هذا النظام هو نظام المعلومات الذي أصبح يلعب دورا هاما وحساسا في أداء المؤسسة بكفاءة وفعالية (الجاسم، 2005، صفحة 11)

أولا: المعلومات ونظام المعلومات

تعتبر المعلومات العنصر الأساسي لأي نظام معلومات فعال فهي المحرك الرئيسي لتطوير وفعالية المؤسسة بما توفره من مقدرة على البحث والتطوير أو التخطيط أو مجمل الأنشطة التي تقوم بها.

أ - مفهوم وأهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة:

تلعب المعلومات دوراً مهماً في العديد من المؤسسات الإدارية على اعتبار أن المعلومة تشكل المصدر الحيوي الذي يمكن الإدارة من القيام بوظائفها المختلفة. كما تعتبر المعلومات سلاحاً تنافسياً واستراتيجياً قوياً وعملاً حاسماً يفصل بين نجاح الأعمال وفشلها. وتعرف المعلومات على أنها: "عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين، والتي تشكل خبرة ومعرفة محسومة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي والمتوقع، ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التبويب والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة مخصصة وتخدم هدف معين" (المنصوري، 2018، صفحة 92) وهي أيضاً: "مجموعة من البيانات المؤسسة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار المفاهيم تمكن من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها" (العلي و آخرون، 2006، صفحة 133) كما تعرف على أنها: "بيانات لها صفة المصادقية، يتم تقديمها لهدف أو غرض محدد" (بدير، 2010، صفحة 126) وللمعلومات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تتمثل في أنها: (زياد الزغي، 2015، الصفحات 30-31) - تشكل مورداً استراتيجياً مهماً تعتمد عليه المؤسسة في مواجهة الظروف الطارئة وغير المستقرة، وهذا ما يحتم على المؤسسة إنشاء نظام معلومات.

- وسيلة أساسية لتحقيق الضبط والانتظام والدقة والعقلانية في انجاز الوظائف الإدارية المختلفة، وتوفير شروط التطبيق الدقيق لها.  
- تؤثر في نوعية القرارات الإدارية، فصحة القرارات تأتي من مدى توفر المعلومات، ذلك أن استخدام المعلومات بفعالية يؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات اثر إيجابي مما يساعد على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ب - نظام المعلومات:

إن نظام المعلومات هو ذلك العلم الذي يبحث في شكل خصائص المعلومات العلمية، ويهدف إلى تأمين وتطوير الأساليب والوسائل المثلى في تهيئة وجمع ومعالجة وتحليل وترتيب وتخزين المعلومات (العلي م.، 1985، صفحة 23) ويعرف Robert reix نظام المعلومات بأنه: "مجموعة موارد المؤسسة: وسائل، برامج، أفراد، بيانات، إجراءات تسمح بجمع، معالجة، تخزين، نقل المعلومات (على شكل بيانات، نصوص، صور.... الخ) في المؤسسة". (المنصوري، 2018، صفحة 102)

كما يعرف بأنه: "مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات" (الظاهر، 2009، صفحة 191). فمن خلال هذا التعريف يمكننا تصور نظام المعلومات على انه توليفة متناسقة مكونة من العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لهذه العملية والحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في المعالجة بهدف تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن نظام المعلومات يتكون من (حواوة، 2019، الصفحات 23-24)

- المدخلات: تتمثل في البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها سواء من داخل أو خارج المؤسسة ولها عدة أشكال (رقمية، نصية، بيانية (صور)، صوتية)

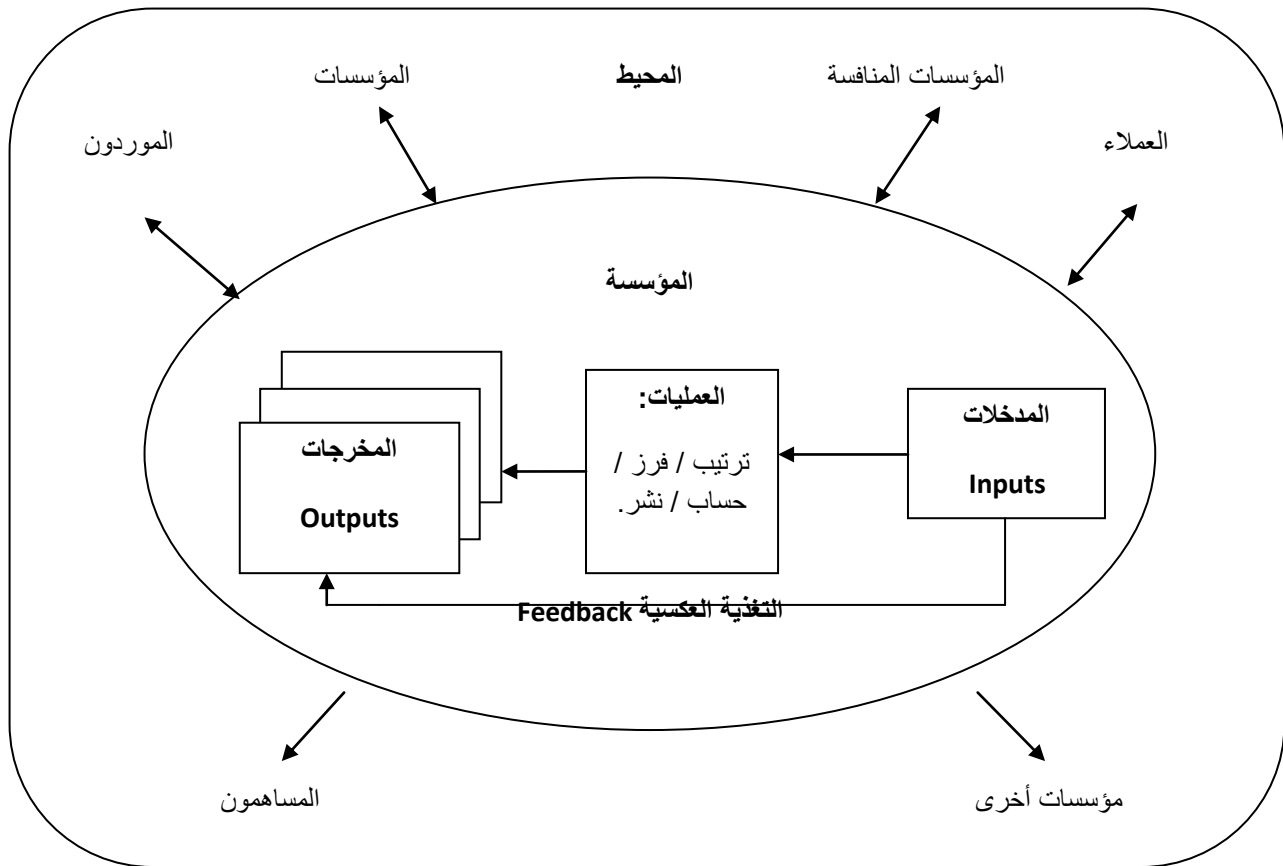
-العمليات (المعالجة):هي مجموعة الإجراءات أو الأساليب الموضوعية المستخدمة لمعالجة وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها.

-المخرجات: وتشمل مختلف المعلومات الجاهزة والناجمة عن عملية معالجة البيانات وتكون على شكل تقارير أو جداول، إحصائيات، رسوم بيانية...، والتي تساعد على اتخاذ القرار.

-التغذية العكسية: وتمثل ردود أفعال المتلقين النهائيين لمخرجات النظام وتمكن أهمية التغذية العكسية في كونها تبين مدى نجاح النظام في أداء مهامه أو فشله وبالتالي تساعد المديرين على الرقابة وتصحيح الانحرافات.

والشكل التالي يوضح نموذج عام لنظام المعلومات وكيفية ربطه بين المؤسسة والمحيط:

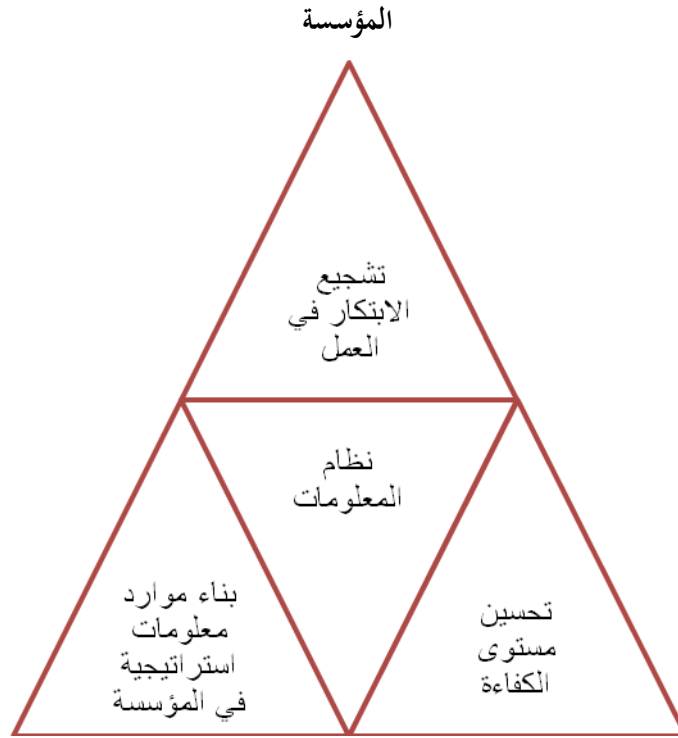
الشكل رقم (11): مكونات نظام المعلومات



المصدر: (ادريس، 2005، صفحة 123).

ويمكن تلخيص دور نظام المعلومات الفعال في المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): دور نظام المعلومات في



المصدر: (حواوة، 2019، صفحة 25).

ثانياً: نظام المعلومات كأداة للمرونة الإستراتيجية

تعاني معظم المؤسسات اليوم من التعقد البيئي والذي بدوره يزيد من حالة عدم التأكد وعدم الحصول على معلومات دقيقة تخدم المؤسسة في عملها وهذا يدعو على ضرورة أن تكون المؤسسة ذات مرونة إستراتيجية عالية تمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع البيئة الخارجية والذي بدوره يساهم في استمرار وديمومة بقائها، وبصدد سعي المؤسسة إلى تحسين وضعها التنافسي عبر انتهاج استراتيجيات مرنة قادرة على إحراز التوجه الاستراتيجي باتجاه أهداف المؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك من الضروري الاعتماد على نظم المعلومات كونها تمثل حلقة لها لمواكبة التطورات الهائلة التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات.

ويلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات دوراً هاماً في التأكيد على مرونة التفكير الاستراتيجي وضمان تشكيل استراتيجيات ناشئة لمواجهة مختلف المفاجآت الإستراتيجية من خلال تدعيم المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية لعمليات التحليل المختلفة لاتخاذ القرار المناسب بما يتيح إمكانية الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها بشكل أسرع من المنافسين. (النجار، 2010، صفحة 304)

تعتبر مرونة نظم المعلومات أداة للتمييز الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الأسعار وأذواق الزبائن، وتساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي للمؤسسات ويأتي ذلك من خلال الأدوار الرئيسية التالية: (الصباغ، 2000، الصفحات 43-44)

- تحسين الكفاءة التشغيلية: يساهم الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في تحسين كفاءة المؤسسة الإنتاجية والتي تسمح لها بتقليل التكاليف وتحسين جودة وإيصال المنتجات، ما يشكل حواجز بالنسبة للمنافسين ويزيد من درجة الإقبال على الزبائن والموردين.

- دعم الابتكار في المؤسسة: يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى إنتاج سلع وخدمات بأساليب جديدة تمتاز بانخفاض تكاليفها وزيادة منفعتها بالنسبة للزبون.

- بناء مصادر معلومات استراتيجي: تساعد تكنولوجيا نظم المعلومات المؤسسة على اخذ فرص التقدم الاستراتيجي وذلك يتطلب منها في معظم الحالات استثمارات معتبرة في نظم المعلومات الحاسوبية وشراء معدات مادية وبرمجيات والتدريب المستمر للمستخدمين، من اجل بناء قاعدة إستراتيجية فعالة توفر مزيج من المعلومات يستعان بها في التخطيط الاستراتيجي الذي يجعل المؤسسة ذات قدرة تكنولوجية متميزة مقارنة بالمنافسين.

#### الفرع الثاني: المقالة من الباطن

في ظل التحديات الكبيرة التي تفرضها التطورات الدولية وانفجار ثورة المعلومات التكنولوجية وسيطرة المؤسسات الكبرى على بعض القطاعات الهامة، تعين على المؤسسات التركيز على وظيفتها الأساسية وبالتالي إخراج ومناولة النشاطات الأخرى التي يستحسن التخلي عنها إلى شركاء أكثر تخصصاً، تتمكن المؤسسة بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية. (حواوة، 2019، صفحة 29)

أولاً: مفهوم وأهمية المقالة من الباطن

المقالة في اللغة هي المفاوضة والمجادلة، ومنه قولهم: "قوله في الأمر" أي فاضه وجادله. وتناولوا في الأمر أي تفاوضوا، وتطلق على إعطاء العمل للآخر (شاشو، 2010، صفحة 745). أو "إسناد نشاطات معينة للغير". (عياش و قويني، 2013، صفحة 11)

وهي أيضاً: "اتفاق المتعاقد الأصلي مع الغير لتنفيذ جزء من الالتزامات موضوع العقد". (حجي الدين و أبو أحمد، 2013، صفحة 791)

أما اصطلاحاً: فيعرف التعاقد من الباطن انه "عبارة عن عقد باطني (فرعي) يعطي لمؤسسة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة العمل" بتكليف مؤسسة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله" (علاي و عراب، 2011، صفحة 4) ويتضمن هذا التعريف 3 عناصر هي:

- صاحب العمل (مالك المشروع).

- صاحب العقد الرئيسي.

- المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي).

إضافة إلى وجود عقدين: عقد رئيسي يربط صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى.

وتحقق المقابلة من الباطن العديد من المزايا للمؤسسة مما يمكنها في نهاية المطاف من تحسين تنافسيتها، ويمكن تلخيص هذه المزايا كالتالي: (غلاب و آخرون، 2012، صفحة 84)

- التركيز على قلب النشاط.
  - زيادة سرعة الأداء والتحسين من درجة المرونة.
  - تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية.
  - الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة والكفاءات والخبرات الخارجية وزيادة الربحية.
- ثانياً: المقابلة من الباطن كأداة للمرونة الإستراتيجية

تعتبر الاستعانة بالمقابلة من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج خارج المؤسسة، ويكمن السبب وراء الاستعانة بصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات، ونكون ممارسة المقابلة من الباطن نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتعين فيه ميزة تنافسية ويسمح لها من اختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة، كما يمكن لهذه المهارة أن تساعد على تطوير الأنشطة التي يقوم بها مختلف الشركاء من خلال تجميع الفرص المتاحة لديهم سيما وان المؤسسة لا تتوافر لديها الموارد أو الكفاءات اللازمة للحاق بكافة التطورات والتغيرات البيئية (Everaere, 1997, pp. 71-72). ولذلك تعتبر إستراتيجية التعاقد من الباطن الأساس في الحفاظ على سرعة التحكم والقلب النابض لخبرة المؤسسة، بيد أنها تدعم مركزها التنافسي من خلال تقوية مواردها الذاتية الداخلية وتمتد علاقات تعاونها مع المؤسسات الأخرى المصنعة للمنتجات المرتبطة بها، كما تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق. وهناك اعتقاد قائم على أن إعفاء المؤسسة من القيام بالأنشطة الثانوية يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية. (ارثر، تومسون، و ستريكلاند، 2006، صفحة 387)

#### الفرع الثالث: البحث والتطوير

إن التغير التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات سمة بارزة في العقود الثلاثة الماضية، حيث لعبت المؤسسات دورا بارزا ورئيسيا في التطورات الجديدة فزادت بذلك أهمية البحث والتطوير في مختلف الأنشطة الصناعية والإنتاجية.

أولا: مفهوم وأهمية البحث والتطوير

لقد أصبحت وظيفة البحث والتطوير من أهم جوانب التطور التكنولوجي لأنها تمثل وسيلة هامة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الإبداع. كما تؤدي إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية. وقبل التطرق إلى مفهوم البحث والتطوير، نتطرق إلى مفهوم مصطلحي البحث، والتطوير كل على حدى.

أ - البحث: ويتضمن بدوره:



- **البحث الأساسي:** يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا (خليفة م.، 2010)

كما يعرف على انه كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات علمية ونظرية على حجم المعلومات المتواجدة، كما تمارس هذه البحوث في الجامعات ومراكز البحث. (شعيب، 2014)

- **البحث التطبيقي:** تسعى البحوث التطبيقية إلى الاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها في البحوث الأساسية، عن طريق إجراء عمليات الاختيار لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استخدامها في تطوير منتج جديد وتحسين المنتج وتطوير الأساليب الجديدة للإنتاج، وتطوير مزايا جديدة لاستخدامها في الإنتاج، أو رفع مستوى الإنتاجية مع التركيز على الأهداف الاقتصادية والتجارية بوجه خاص.

ب- التطوير: هو استعمال منظم للمعرفة العلمية موجه نحو إنتاج المواد والوسائل والمنظومات والطرق وبخاصة إدخال الجديد منها، وبعبارة أخرى التطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي (الشماع، 2007، صفحة 416)

ويقصد بالبحث والتطوير " ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء". (مصطفى و مراد، 2013، صفحة 28)

كما يقصد به كل الجهود المتضمنة لتحويل المعارف المصادق عليها على حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. (مصطفى و مراد، 2013، صفحة 28)

وبذلك يكون البحث والتطوير نشاط مقترن بالابتكار وتزويد المعرفة وتحويل نتائج البحوث إلى سلع وخدمات، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. (شعيب، 2014، صفحة 3)

ويمكن الإشارة إلى أهم الأهداف التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال البحث والتطوير فيما يلي: (مصطفى و مراد، 2013، صفحة 29)

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.

- توسيع المبيعات في مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.

- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع.

ب أهمية البحث والتطوير:

تكمُن أهمية البحث والتطوير فيما يلي: (عباس، 2006، صفحة 214)

- تحسين مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تفيض التكاليف.

- تحسين نوعية المنتجات باكتساب مزايا تنافسية.

- مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي والدولي.

- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار.

- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية.

ثانيا: البحث والتطوير كأداة للمرونة الإستراتيجية

تحتل وظيفة البحث و التطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواءا كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم و التكنولوجيا المتاحة.(ساكر و رايس، 2011، صفحة 8)

ويعد الاستثمار في هذه الوظيفة ضرورة حتمية للصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للتغيير، خاصة في ظل المحيط الحالي الذي يتسم بسرعة التطور وتركيز الاهتمام على عدد محدود من المجالات التكنولوجية و فئات المنتجات، ومن أجل مراعاة المتطلبات الحالية تلجأ المؤسسة اليوم إلى تنفيذ عمليات مرنة قادرة على التكيف مع مجموعات واسعة من المنتجات أو الخدمات ومع تقلبات الطلب، بحيث تتضمن هذه العمليات موارد أو قدرات توسع نطاق الأنشطة الممكنة، وتكون العملية الصناعية أكثر مرونة إذا كانت أقل تخصصا، لأن ذلك يتيح للمؤسسة قدرة عالية على التكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات ويقلل من الضغوطات في تغيرات حجم الإنتاج.(Tarondeau, 1999, p. 6)

### المطلب الثالث: معوقات المرونة الإستراتيجي

تتعلق اغلب التحديات التي تواجه بناء مرونة إستراتيجية في المؤسسة بأسلوب القيادة حيث أن تشخيص المشاكل وإحداث التغيير لإصلاحها غالبا ما تمثل تحديا مستديما مثلا إذا شخصت منظمة ما المشكلة التي تواجهها في سنة فسوف تقوم بتصحيحها في نفس السنة إما استغرقت سنتين لتشخيصالمشكل فإنها ستستغرق أربع سنوات لإحداث التغيير و حل المشكل(Yasuda, 2003, pp. 66-73)،وهذا نفس قانون التربيع أي (  $1=1 \times 1$  و  $4=2 \times 2$ )، ويشير هذا القانون إلى انه كلما تأخرت المؤسسة في تشخيص المشكل كلما لحقت بالمؤسسة أضرار كبيرة و بالتالي صعوبة حل المشكل وفي محيط يتسم بدرجة عالية من عدم التأكيد تحتاج المؤسسات إلى قرارات إدارية عالية الكفاءة لوضع استراتيجيات تغيير لمواجهة هذه المشاكل في الوقت المناسب و قد نوقشت أهمية السرعة في تشخيص و الاستجابة للمشاكل في العديد من الدراسات حيث أوضح ( Hixtt et al ) أن تكلفة التماطل أكبر بكثير من التكلفة أحداث الأخطاء كما وضع ( JuerenSchrek ) و هو مدير تنفيذي في (Daimler Chrysler) انه من مبادئ دائما...تحرك بأقصى سرعة لديك و إذا أحدثت خطأ يمكنك إصلاحه فمن الأفضل دائما التحرك بسرعة و أحداث الخطأ من التحرك ببطء.

بالإضافة إلى عامل السرعة في اتخاذ القرار هناك عامل آخر يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح إلا و هو الالتزام بالمبادرات نحو تحقيق الهدف و مقاومة التحديات و عدم تغييرها إلى حين الوصول إلى الهدف كما أن المؤسسة الدائمة التغيير في أهدافها تتعرض للانحطاط و الاندثار و فقدان الموارد.(Katsuhiko & all, 2004)

كما أن هناك بعض المفاهيم التي ربطت مفهوم المرونة الإستراتيجية بمفهوم التكيف التسويقي و افترضت أن المؤسسة

يجب أن تتكيف و تتأقلم مع حاجات الزبون المتغير فقط إلا أن الدراسة ( Grewal and Tansuhaj ) توصلت إلى أن القدرات التسويقية تختلف عن قدرات المرونة الإستراتيجية حيث أثبتت دراستها أن التركيز على القدرات التسويقية هو أقل ربحية من التركيز على القدرات المرونة الإستراتيجية حيث تتمثل هذه القدرات في القدرة على الفعل و على رد الفعل في البيئة الديناميكية ( Evans.1991 ) و تتمثل العلاقة بين المرونة الإستراتيجية و المرونة التسويقية في أن الأولى تركز على حالة المؤسسة الحالية و المستقبلية بينما تركز الثانية على الحالة الحالية فقط و بالتالي فان التركيز على المرونة التسويقية فقط يمثل عائقا بالنسبة للمرونة الإستراتيجية.(بن أحمد، 2017، صفحة 53)

و تلعب المرونة الإستراتيجية دورا في تشخيص التغيرات في المحيط الخارجي و توجيه طاقاتها المادية و البشرية للاستجابة السريعة لهذا التغيير و لكن قد تكون ردة فعل المؤسسة نحو هذه التغيرات في المحيط الخارجي غير صحيحة و بالتالي عدم نجاح المؤسسة (أخطاء إستراتيجية) و التي تنجم عن سوء التقدير للمحيط من جهة أخرى تحتاج عملية اتخاذ القرار مع الحفاظ على مرونة الإستراتيجية إلى ثلاث قدرات وهي: (بن أحمد، 2017، الصفحات 53-54)

- القدرة على الانتباه للنقاط السلبية أثناء التغذية العكسية.
- القدرة على تقييم المعلومات السلبية.
- القدرة على المبادرة و تنفيذ التغيير في وقت قياسي بالرغم من حالات عدم التأكد

هذه النقاط الثلاثة تمثل أهم التحديات التي تواجه القيادة للحفاظ على المرونة الإستراتيجية و سيتم شرحها بالتفصيل

فيما يلي :

#### الفرع الأول: صعوبة الإدراك

تحتاج المؤسسة إلى أن تكون حساسة للاستفادة من المعلومات التي حصلت عليها في التغذية العكسية و التي جمعها من السوق خصوصا المعلومات السلبية هذه الحساسية تسمح للمؤسسة بالاستجابة بسرعة للمشاكل التي تتعرض للمؤسسة و لكن تتعرض في بعض الأحيان بعض المشاريع الناجحة إلى الفشل المفاجئ ذلك بسبب جهل المدراء للأخطاء الإستراتيجية . حيث يكون المدراء مع مرور الوقت خبرة و عقلية معينة في التعامل مع مجريات الأمور و بالتالي يتخذون نمطا معيناً في اتخاذ القرارات دون النظر إلى طبيعة المشكلة الحالية (التعامل مع جميع المواقف بنفس الطريقة) و بالتالي تكسب هذه العقلية (mind-set) الناجمة عن خبرات ناجحة سابقة المدراء ثقة زائدة الأمر الذي يؤدي إلى عدم إدراكهم للمشاكل الحالية و التعامل معها بنفس الكيفية السابقة و بالتالي يتخذ المدراء في هذه الحالة قرارات خاطئة (بن أحمد، 2017، صفحة 54)

#### الفرع الثاني: صعوبات التقدير

بعد أن تتم عملية التعرف على الخاطر و تقييمها فان جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من الأربع مجموعات الرئيسية التالية: (بن ديب و شالي، 2008)

- **النقل:** و هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية فالتأمين هو المثال على نقل الخطر عن طريق العقود

-**التجنب:** و تعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما و مثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب المسؤولية القانونية . إن تجنب يبدو حلا لجميع المخاطر و لكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد و الأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

-**التقليص:** و تشمل طرقا للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر و مثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر و ذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

-**القبول:** و تعني قبول الخسائر عند حدوثها فهذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة و التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن الأكبر من إجمالي الخسائر و عليه فكل المخاطر التي يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها . و تعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

إن الإعداد الجيد لإستراتيجية إدارة المخاطر يمكن الإدارة من معرفة الخطر و تحليله باستخدام الطريقة المناسبة ثم إيجاد الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من أثاره فهذه الإستراتيجية تزيد من نجاح و إنهاء المشروع من منظور التكلفة و الوقت و المواصفات بأقل مشاكل ممكنة و في الغالب التعامل مع المخاطر في المشاريع يختلف من وضع لآخر فكلما وجدت البيانات الكافية كلما سهل ذلك من المعرفة الفعلية للأسلوب المناسب لإدارة المخاطر .

حيث تطور الإدارة بعد ذلك مجموعة نشاطات لترتيب المخاطر حسب أولويتها و تكمن الصعوبات التي تواجه الإدارة في هذه الحالة عدم تقبل المدراء للأخطاء التي قاموا بها معلنين الأخطاء التي قاموا بها بعوامل خارجة عن النطاق كالحرب على العراق مثلا أو عدم التقدير للمخاطر و بالتالي عدم اختيار ردة الفعل المناسبة كما أنه إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فان ذلك يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع مخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل أن تحدث و كذلك تمضية وقت طويل في تقييم و إدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مريح أكثر و بالتالي فان تحويل المخاطر و إعطاء إدارة المخاطر أهمية كبيرة يعيق تقدم المؤسسة في نشاطها أو حتى البدء فيه

#### الفرع الثالث: صعوبات ردة الفعل

يكون الأداء المؤسسة ضعيفا في بعض الأحيان بالرغم من إدراك و حسن التقدير الظروف الخارجية من طرف المدراء و يرجع السبب إلى حالة عدم التأكد السائدة و النقص الشديد في المعلومات بالاضافة إلى حالة عدم التأكد يعود الأداء الضعيف إلى مقاومة التغيير داخل المؤسسة بسبب تعلق الموظفين بالحاضر وخوفهم من اللا معلوم بالاضافة إلى الخوف من كسر الروتين كما تلعب الوضعية المالية للمؤسسة دورا في مواجهة هذه الظروف حيث إذا كان الوضع المادي للمؤسسة رديفا فسوف تأخذ وقتا أطول في اتخاذ القرارات المناسبة و التحرك لمواجهة المخاطر والعكس صحيح في الحالة المادية الجيدة بصفة أخرى تكون المؤسسة أكثر مرونة عندما تمتاز بوضع مادي أفضل .(ادريس و الغالي،

2012، صفحة 58)

ويلخص (إدريس والغالي) أهم تلك المعوقات في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): أهم المعوقات التي تواجه المرونة الإستراتيجية

الشروط التي تزيد من خطورة المشاكل	المعوقات	مكونات المرونة الإستراتيجية
- النجاح بالتجارب السابقة. - البقاء الطويل الأمد للإدارة العليا.	- القواعد والقرارات والفكر المنظم والثابت. - إهمال الأفكار والأفعال التي تتجاوز الروتين.	إدارة الحيلة والحذر
- المشاريع الكبيرة التي ينتج عنها التزام كبير وخسائر كبيرة. - ثقافة تنظيمية واجتماعية متخوفة من الأخطاء.	- تبرير ذاتي وشخصي. - السياسات التنظيمية.	القدرة على التقييم بشكل صحيح
- عدم تأكد بيئي عالي.	- مقاومة التغيير.	عمليات اتخاذ الإجراءات الملائمة وتنفيذها

المصدر: (ادريس و الغالي، 2012، صفحة 58)

المطلب الرابع: تأثير المرونة الإستراتيجية علماً بالاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية

إن المرونة الإستراتيجية هي عبارة عن كفاءة تنظيمية مهمة تجعل الشركات أكثر استباقية، التي من خلالها تستطيع المؤسسة التغلب على أوجه القصور في المنتجات الحالية وتحسين القيمة المقدمة لربائنها (صالح و عذراء، 2019، الصفحات 260-261)، لذلك يمكن للمؤسسات المرنة تحليل التغيرات البيئية، وبالتالي يمكنهم الاستفادة من الفرص التي تم إنشاؤها بواسطة ظروف ديناميكية. فالمؤسسات التي تتحلى بالمرونة الإستراتيجية لها القدرة على إدارة المخاطر الاقتصادية و السياسية بشكل فعال وناجح من خلال الاستجابة بطريقة استباقية لتهديدات السوق والفرص. قد تؤثر المتغيرات الاجتماعية على أداء المؤسسة ايجابيا أو سلبيا مما يخلق الفرص أو التهديدات، وذلك لأن ثقافة العمل تحدد أسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب التواصل معه وإقناعه بالسلعة، إضافة إلى العادات و التقاليد التي تخلق فرصا أو تهديدات للمؤسسة. إن المرونة الإستراتيجية في تحويل المدخلات إلى المخرجات تتطلب تكنولوجيا عالية بوسائل متطورة مما يخلق الفرص للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن بعض الصناعات لا تتأثر بالتكنولوجيا مما يشكل تهديدا للمؤسسة. وبهذا يمكن القول أن المرونة الإستراتيجية لها القدرة على التحكم في البيئة الخارجية بشكل فعال.

إن قدرة المؤسسات على المبادرة و الاستجابة بسرعة للظروف التنافسية المتغيرة تطور وتحافظ على الميزة التنافسية من خلال تحديد الكفاءات المتميزة ثم ترجمتها إلى طرق تمكن من تحقيق الميزة التنافسية فكلما زادت سيطرة المؤسسات على مشهدها التنافسي كان مركزها التنافسي أفضل، بحيث يتطلب مجهودا ثنائي الاتجاه، إذ تحتاج المؤسسة استراتيجيات داعمة للموارد و المهارات و استراتيجيات مساعدة في بناء موارد ومهارات. علاوة على ذلك تعد المرونة الإستراتيجية ضرورية لنمو المؤسسة مدعومة بعملية مستمرة لاكتساب مصادر وقدرات جديدة تولد ميزة تنافسية. وتمكن المرونة الإستراتيجية المؤسسات من تحقيق أداء متفوق في بيئة أعمال ديناميكية و تنافسية.

تزيد المرونة الإستراتيجية من أداء الابتكار للمؤسسة، إن الابتكار هو أهم مصدر للميزة التنافسية، وذلك لأنه يمكن أن يؤدي إلى منتجات جديدة تلي احتياجات العملاء بشكل أفضل، أو يمكنها من تحسين جودة المنتجات الحالية، أو يمكن أن تقلل

من تكاليف صنع المنتجات التي يريدها العملاء. ويمكن أن يكون الابتكار إما ابتكارات استكشافية أو استغلالية، يعرف الاستغلال بأنه استخدام وصقل المعرفة والمهارات الحالية في تطوير المنتجات ويهدف إلى الاستجابة للظروف البيئية الحالية من خلال تكييف التقنيات الحالية وزيادة وتلبية احتياجات العملاء الحاليين، بينما يشير الاستكشاف إلى البحث والسعي وراء المعرفة والمهارات الجديدة في تطوير المنتجات، ويشمل الاستكشاف أشياء مثل البحث، والتنوع، والمخاطرة، والتجريب، والمرونة والاستكشاف.

يعد تطوير أساليب تكنولوجية أو تسويقية جديدة مهما جدا للاستكشاف، تتطلب الابتكارات الاستغلالية والاستكشافية مجموعة مختلفة من الهياكل والعمليات التنظيمية. بشكل عام يرتبط الاستغلال بالهيكل الميكانيكي والروتين والسيطرة والبيروقراطية. بينما يرتبط الاستكشاف بالبنية العضوية والاستقلالية والفضى. لذلك تعد المرونة الإستراتيجية أكثر أهمية للاستكشاف التي تشمل المخاطرة والتجريب والمرونة. ومع ذلك، فهي أقل ضرورة للابتكار الاستغلالي لأن الابتكار الاستغلالي يمكن إجراؤه في هيكل ميكانيكي وظروف مستقرة. يمكن أن تؤثر المرونة الإستراتيجية على أداء الابتكار الاستكشافي من خلال توفير عمليات وهيكل أكثر مرونة. لذلك، يجب على المنظمات التي ترغب في إجراء ابتكار استكشافي في عملياتها أو منتجاتها أو خدماتها أن تنظر في المرونة الإستراتيجية كبديل (Cingor & Akdogan, 2013, pp. 583-585).

وبهذا نتوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المرونة والإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية بوجود ارتباط إيجابي، وذا ماتؤكدده دراسة كرومي سعيد في أن القوة الحقيقية لديمومة نجاح المؤسسات يكمن في تحديد قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، فإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق المرونة الإستراتيجية فإن ذلك يمكنها من توليد خيارات إستراتيجية جديدة. كما أن تحقيق المرونة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من التكيف والإستجابة لتغيرات البيئة (كرومي، 2016-2017، صفحة 239)

## خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في الفصل الأول الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية، حيث عرّجنا أولاً على بعض المفاهيم حول المرونة، أنواعها وأبعاد وتصنيفات المرونة. ثم تناولنا مجموعة من التعاريف الخاصة بالمرونة الإستراتيجية وطرق قياسها، بالإضافة إلى أهميتها وتطورها، أنواعها، أبعادها ومؤشرات قياسها.

فالمرونة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على محيطها ومواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراحل، ويتم دراسة المرونة الإستراتيجية من خلال الاعتماد على عدة أبعاد حيث تعددت وجهات نظر الباحثين في أبعادها كل بما يتوافق وأهداف الدراسة التي يقوم بها، وبالنسبة لدراستنا فقد اعتمدنا على الأبعاد التالية: المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري، ولتحقيق المرونة الإستراتيجية نعتد على التنوع، الابتكار والتكنولوجيا المرنة.

بالإضافة إلى ذلك فإن نجاح تطبيق المرونة الإستراتيجية يعتمد على أدوات هي: نظم المعلومات، المقابولة من الباطن، البحث والتطوير. كما يوجد ثلاث مداخل تتمثل في: المناورات الإستراتيجية، مرونة موارد المنظمة وامتلاك القدرة من قبل صانع القرار الاستراتيجي.

# الفصل الثالث



تمهيد

إن القيام بأي دراسة علمية بشكل سليم يتطلب المرور بخطوات علمية ممنهجة للوصول إلى نتائج معتمدة. ونحن بدورنا وبعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الفصلين السابقين. سنحاول في هذا الفصل أن نسقط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة مطاحن الأصيل، للتعرف على مدى تطبيق مفاهيم الدراسة في المؤسسات الجزائرية ومدى ملائمة واقعها التسييري مع المعطيات النظرية.

وقد تم اختيار مؤسسة مطاحن الأصيل كعينة من مجتمع المؤسسات الوطنية، لنحاول دراسة مدى سرعتها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية ومساهمتها في بناء ميزة تنافسية وكذا قدرتها على الابتكار وبالتالي مدى تحليها بالمرونة الإستراتيجية، ولكي يتم تحقيق ذلك لابد من بناء إطار منهجي واضح تسيير عليه الدراسة من أجل تحقيق أهدافها. وهذا ما سنعمل على انجازه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية ننتقل فيها من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة أولاً ثم نتطرق للدراسة المنهجية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأصيل

المبحث الثاني: تحليل عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثالث: دراسة وتحليل المرونة الاستراتيجية للمؤسسة واستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة الخارجية

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأصيل

تعد مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة إحدى مؤسسات الطحن من بين 11 مطحنة المتواجدة في ولاية بسكرة. سنحاول التعرف على هذه المؤسسة من خلال إعطاء نبذة عن نشأتها وأهم الأهداف التي يترتب تحقيقها، ومن أهمها اكتساح السوق وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن. كما سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأصيل والذي يبين أهم المصالح المرتبطة مع بعضها البعض قصد تسهيل عمليات الاتصال والرقابة لضمان حسن سير الأداء.

#### المطلب الأول: نشأة ومفهوم المؤسسة

هي مؤسسة ذات طابع خاص، على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة SARL في إنتاج الفرينة ، وقدمت تأسست مؤسسة مطاحن الأصيل برأس مال قدره مئة وعشرون ألف دينار جزائري ( 120000.00 دج)، ويعود تاريخ بداية نشاط النشاط 2013/02/11، تقع المؤسسة في منطقة النشاطات القطعة رقم 29. 30. 31. 32 سيدي عقبة -بسكرة- حيث تشتهر هذه البلدية بالنشاطات الصناعية، كما يقدر عمال المؤسسة بـ25 عامل في بداية نشاطها سنة 2013، وبالنسبة لرقم أعمالها فقد عرف تطور ملحوظ خلال هذه السنين عما كان في بداية نشاطها كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (6): تطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الأصيل

الوحدة: الدينار الجزائري

الفرينة	المنتج السنة
136050.00	2013
177148.00	2014
190500.00	2015
228040.00	2016
230000.00	2017
250050.00	2018
270006.00	2019
289000.00	2020
300000.00	2021

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

أما عدد المساهمين في المؤسسة ففي بداية نشاط المؤسسة كان هناك 5 شركاء، حيث انعقد اجتماع الجمعية العامة العادية بمقر المؤسسة "ش.ذ.م.م" مطحنة صابادور، والتي ترأسها مسير المؤسسة طبقا للصلاحيات المخولة له من طرف القانون الأساسي للمؤسسة، حيث كانت حصة كل شريك كما في الجدول التالي:

**جدول رقم (7): حصص الشركاء في بدايات نشاط مؤسسة مطاحن الأصيل**

الشركاء	الحصص	%
01	24000	20
02	24000	20
03	30000	25
04	18000	15
05	24000	20
المجموع	120000	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبعد انفصال الشركاء وتأسيس كل واحد منهم مؤسسته الخاصة، ومسؤولية محدودة ومن أجل بقاء المؤسسة ذات طابع خاص ومسؤولية محدودة، اختار السيد عبد الحفيظ حوحو زوجته السيدة زهيرة صفار كشريكة له وتم تقسيم الحصص مع اعطاء السيدة زهيرة التوكيل للسيد عبد الحفيظ كالتالي:

**جدول رقم (8): حصص الشركاء في مؤسسة مطاحن الأصيل حاليا**

الشركاء	الحصص	%
السيد عبد الحفيظ حوحو	29700000	99
السيدة زهيرة صفار	300000	1
المجموع	30000000	%100

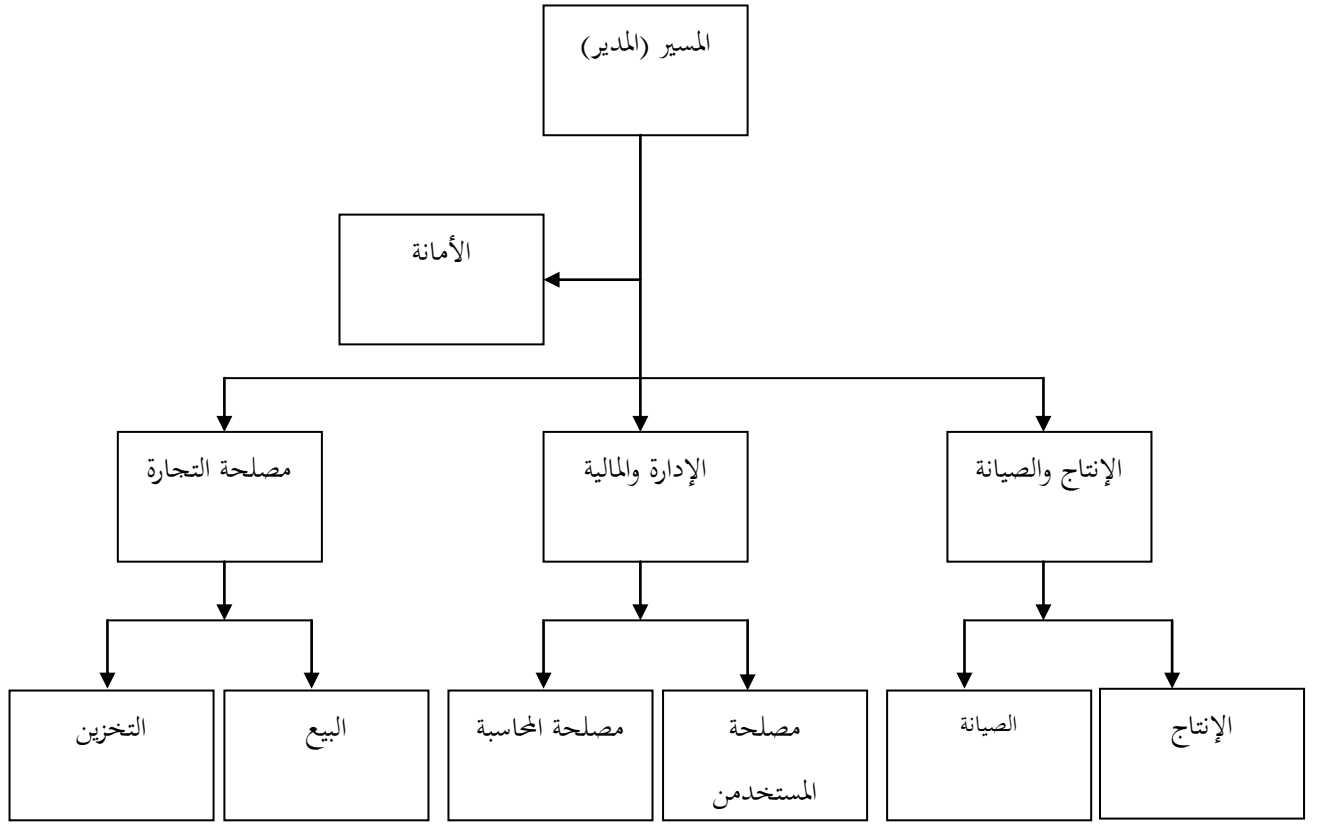
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أما أفاقها المستقبلية فما يعرف عن السيد عبد الحفيظ حوحو أنه إنسان طموح جدا ويسعى إلى: صناعة السميد، صناعة الحلويات، وأكثر من ذلك مستقبلا. وتتميز تجهيزات الإنتاج "المطحنة" بالعضرنة والحداثة فهي من ماركة عالمية "تركية" والتي تمتلك أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب في العالم، وتقدر طاقة الإنتاج النظرية بأكثر من 900 قنطار/يوميا.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

تعتبر مؤسسة مطاحن الأصيل من المؤسسات المتوسطة الخاصة، التي تمارس نشاطها الصناعي، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات و مصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة يعبر بشكل رئيسي عن مصالح ومديريات هذه الوحدة، والموضح في الشكل التالي:

الشكل(13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأصيل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على رئيس مصلحة المستخدمين.

وفيما يلي التعريف بهذه المصالح:

**المدير:** وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة.

**الأمانة العامة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر و الوارد، وكذا استقبال العملاء و الزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

**مديرة الإنتاج:** تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة و مراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعي المنتج، وتدرج تحت هذه المديرتي المصالح التالي:

1- مصلحة الإنتاج : تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعي المنتج والمحافظة على مستوى الجودة،

تقوم هذه المصلحة بلههام التالي:

- استقبال المادة الأولي.
  - تحضير و تنظيف القمح بنوعه لطحنه.
  - استقبال الأكليل .
  - تخزيني و تصريف المنتج.
  - الصيانة الوقائي و الفرقي.
  - تحضير الأجهزة ومراقب النوعي والجودة.
- 2-مصلحة الصيانة:وتهتم هذه المصلحة بصيانة ومراقبكل تجهيزات الإنتاج، ووسائل النقل والتجهيزات الخاصة المؤسسة.
- مصلحة المستخدمين:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:
- 1-مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تمويل مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات.....) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.
  - 2-مصلحة الأجور: وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.
- مديرية التجارة :** وتشمل المصالح التالي :
- مصلحة التجارة: يتمالتنسيقبين مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج، حيثيتم إرسال بلفات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها:
- حيث تقوم بتوزيع المنتج حسب الأولوي لأن الطلب يفوقحجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلب وترتيبها حسب الأولوي حيثيوضع في سجل الطلبات يتضمن تاريخ الطلبي حجم المعاملات بالنسبةللعميل، حجم الحقوق، وذلك لتحقيق التوازن بين كميتي المخزون من المنتج وحجم الطلبات.
- وتقوم أيضا باستقبال الزبائن، وكذلك تحديد نوعيتي الزبون ثم تطلب منه إحضار ملف خاص يتضمن:
- نسخة من بطاقة الرقم الجبلي.
  - نسخة من البطاقة الشخصيتي أو رخصة السريفة.
  - وصل طلبه فارغ مع الختم.
  - نسخة من شهادة الميلاد.
  - نسخة مستخرجة من السجل التجاري.
  - وصل استقبالي.
- كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، والبحث عن أسواق جديدةوزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسينوتحقيق أكبر قدر من المبيعات، إذ يشرف رعيي المصلحة على هذه العمليات، أما الأعوان

فإنهم يثرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل عميل وكذلك تحري الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوم لي ثم تقدم تقرري شهري لمصلحة المحاسب لمصحوب بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

### مديرية المحاسبة والمالية:

تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتنفرد عنها:

1- مصلحة المحاسبة العامة و المالية: تقوم بلهام التالي:

-التقييم المحاسبي و إعداد القوائم المالية

-إعداد البرامج المالية والميزانية التقديرية .

-تسيير جميع العمليات المحاسبية .

-العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتضع أرصدة الحسابات البنائية.

-تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالجزئية .

-متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة .

-مراقبة فواتير الشراء و تحري الصكوك من أجل تسديد ديور للمورد.

2- مصلحة محاسبة المواد: تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات المواد (دخول وخروج)، وإنشاء كشف المبيعات وجدول الشراء والبيع والحالة التجارية للمبيعات.

3- أمين الصندوق: يقوم بتسديد مصاريف وأعمال المؤسسة وكذا تسديد أجور العمال و قبض المداحيل النقدية للمؤسسة.

4- مصلحة الأمن (خارجي الأمن) : مهمتها الحرص على الأمن بالنسبة للمؤسسة، وتقوم كذلك بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة و معبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الحمولة المشتراة.

5- مصلحة النقل: وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلبات إلى العملاء ونقاط البيع وكذلك نقل عمال المؤسسة.

### مديرية الإدارة العامة: تحرص هذه المديرية على تطبيق القوانين و ضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:

1- مصلحة تسيير المستخدمين: تحرص هذه المصلحة على حفظ ملفات العمال وتطبيق القانون وتقلب كل عمليات الفروع تحت مسؤوليتها، وبالتالي فان هذه المصلحة مختصة بشؤون العمال من ملفات التشغيل والتسريح وكذا عقود التشغيل و مراقبة العمال من حيث الغيابات.

2- مصلحة الأجور: تحرص هذه المصلحة على إعداد الأجور من حيث تحديدها وحسابها، وإعداد جميع التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة

#### الفرع الأول: أهية المؤسسة

تعتبر المؤسسة ذات أهية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع، وتتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وعموما فأهمية المؤسسة يمكن أن تتجسد من خلال:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية للمستهلك .
- تغطي المؤسسة جزءا كبيرا من حاجيات السوق .
- توفير مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة .
- الموقع الجغرافي الإستراتيجي مما يسهل اتصالها بمناطق أخرى.

#### الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

نتيجة لشعور المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، ولكي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير، مع التركيز على جانب المنافسة والزبون، ومن بين هذه الأهداف نجد:

- العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية.
- وضع سبلات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- وضع سبلات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- ضمان موقع الزبينة في مجال نشاطها.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأممي والخلفي.
- تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

## المبحث الثاني : تحليل عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة

يمكن إيضاح مختلف العوامل التي يمكن اعتبارها كميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الأصيل في النقاط التالية:

### المطلب الأول: العوامل الإستراتيجية

و تتمثل العوامل الإستراتيجية في كل من الإستراتيجيات المتبعة وعوامل إستراتيجية أخرى، من إدارة الجودة، التكنولوجيا المتوفرة و الثقافة التنظيمية السائدة:

#### الفرع الأول: الإستراتيجيات المتبعة

تنفذ المؤسسة لسير عملها و تحقيق أهدافها الإستراتيجيات التالية:

**1- إستراتيجية الاستقرار:** تظهر من هدف المسير الذي يبحث عن تغطية السوق المحلية، و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للمادة الأولية (القمح) و الإنتاج بأقصى طاقة، البيع بسعر منخفض في متناول المستهلك، ومحدد من طرف الدولة على جميع المؤسسات المدعمة، حيث يوجد ما يقارب 11 مطحنة في ولاية بسكرة (السيد محمد بن ناصر، مسؤول مصلحة المستخدمين لمؤسسة مطاحن الأصيل).

**2- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** و تتوفر منتجات مطاحن الأصيل بأسعار منخفضة تماما عن الأسعار الموجودة في القطاع و كذا تقدم تسهيلات في عملية الدفع.

**3- إستراتيجية التفاعل:** حيث تتضح من خلال تخصص المؤسسة في مجال نشاط وحيد هو الطحن، و الذي تسعى من خلاله تنويع تشكيلة المنتجات، و وزن الأكياس.

**4- إستراتيجية التفعيل:** تتجسد في استخدام تكنولوجيا متطورة في العملية الإنتاجية، كما نجد أن المؤسسة تحاول تمييز منتجاتها من حيث شكل و لون الأكياس، أما التحالف فيبدو أن المؤسسة لا تود عمل شراكة أو تحالف مع أي مؤسسة أخرى.

**5- إستراتيجية التكامل الأمامي:** تفاديا لمشكلة تخزين المنتجات، اختارت المؤسسة التكامل الأمامي في تسويق سلعتها بحيث كل ما ينتج يباع.

#### الفرع ثاني: عوامل إستراتيجية أخرى

فيما يلي نستعرض عوامل إستراتيجية أخرى تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الأصيل:

**أ- إدارة الجودة:** هناك استقرار في نوعية المنتجات و التي تعتبر عاملا حاسما في النجاح التسويقي، و يمكن اعتبار أن منتجات المؤسسة تصنف ضمن النوعية المقبولة، لأن الفرينة التي تنتجها المؤسسة موجهة للخبازة.

**ب- التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا جانبا مهما في المحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة، و تعمل مؤسسة مطاحن الأصيل على مواكبة أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا و الإعلام الآلي، و هي مزودة بعدة أشكال من التكنولوجيا، نلخصها فيما يلي:



**1- في مجال الإنتاج:** لقد اختارت مؤسسة مطاحن الأصيل مؤسسة تركية تمتلك معدات طحن الحبوب ذات التكنولوجيا الجيدة والتي لا تتجاوز تكلفتها الـ 150 مليون دينار، وقد انطلق مشروع تأسيس مطاحن الأصيل بمنطق توفير كل العوامل التي تسمح لها بالعمل بأرباحية وهذا ما جعلها تستمر في التعامل مع المؤسسة التركية. و يتم الإنتاج آليا بنسبة 99 % بواسطة حواسيب آلية تتواجد في غرفة الطحن وغرفة التعبئة.

**2 - في مجال الإدارة:** زودت المؤسسة مختلف المصالح فيها بأجهزة كمبيوتر، وكذلك طابعات ، و ذلك لضمان متابعة سير العمل و توفير المعلومات ، و تخزينها لتسهيل عمليات اتخاذ القرار، و ذلك عن طريق برامج مختلفة: Word-Excel-Access.

**ج- بعض أدوات الإعلام و الاتصال:** لا تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال ماعدا التواصل فيما بين المصالح المختلفة في المؤسسة وكذا تدفق المعلومات فتستخدم المؤسسة في هذا المجال ما يلي:

**1-الإنترنت:** و تتوفر المؤسسة على الاتصال بشبكة الانترنت، لتسهيل تدفق المعلومات بين مختلف المصالح.

**2- البريد الإلكتروني:** تستخدم المؤسسة البريد الإلكتروني لإرسال التقارير و التعامل مع بعض العملاء خارج الولاية أو الموردين مثل الشركة التركية، في حالة استشارة أو عطب أو طلب قطعة غيار، إلى غير ذلك. كما يتم تمرير الطلبات عن طريق البريد الإلكتروني [moulinelassil@gmail.com](mailto:moulinelassil@gmail.com). لكن الطلبات تسلم بعد عملية الدفع إلا في حالة المتعاملين الموثوق فيهم وذلك لتسريع العمليات.

**3- الهاتف والفاكس:** تمتلك المؤسسة خط هاتف واحد خارجي و خط فاكس، و شبكة هاتفية داخلية تشمل كل أقسام المؤسسة لضمان سرعة و سرية انتقال المعلومات بدءا من رئيس المديرين إلى غاية خلية الأمن المجودة في مدخل المؤسسة. و هناك خط فاكس مربوط بكمبيوتر الأمانة العامة للمؤسسة يتم عن طريقه استقبال الفاكسات بشكل رسائل يتم حفظها على أقراص ليزيرية على شكل أرشيف رقمي أو إلكتروني.

#### **4- الثقافة التنظيمية في المؤسسة:**

**البعد الداخلي:** تسعى المؤسسة لترسيخ ثقافتها من خلال وضع نظام داخلي يضمن السير الجيد للعمل فيما يخص مواقيت العمل، الصلاحيات، حالات الطوارئ ، و اللباس الخاص بالعمال(عمال وحدات الإنتاج، عمال الصيانة، عمال النظافة) حيث يتم:

- زرع قيم و معتقدات المؤسسة في نفوس العمال ليكونوا فريقا واحدا يعمل على تنمية المؤسسة؛

- علاقة مباشرة مع الرؤساء و المرؤوسين مما يشجع العمل الجماعي؛

- عدد محدود من الإداريين و بالتالي نقص في الصراعات و المشاكل و التكيف مع البيئة.

**البعد الخارجي:** حيث نجد أن المؤسسة تنتج كمية معتبرة في اليوم الواحد وتوزع خارج الولاية مما يسمح لها بالإحاطة بمحيطها الخارجي.

#### 5- المرونة: يمكن لمس المرونة في كل من:

- المرونة التنظيمية: و نلمسها من بساطة الهيكل التنظيمي، و العمل الجماعي.
- المرونة الإنتاجية: المؤسسة تنتج أكثر من 900 قنطار/يوميا من الغرينة بالإضافة إلى النخالة، كما أن لها قدرة على زيادة الطاقة الإنتاجية عند الاقتضاء، مثلا عند زيادة الطلب على المنتجات.
- مرونة اليد العاملة: تتمثل في قدرة أو استطاعة العمال تعلم كيفية العمل في وقت فراغهم للاستفادة منهم وقت الحاجة. و كذا من ناحية السعر حيث يعتبر في متناول الجميع، بالإضافة إلى أن الإداريين و العمال أغلبهم ذوي تكوين جيد و خبرة كبيرة في العمل المهني.

#### المطلب الثاني: التحليل التنافسي للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT و القوى التنافسية الخمس-Porter

نقوم بتحليل الوضعية التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كما يلي:

#### الفرع الأول: تحليل الوضعية التنافسية وفقا لنموذج Porter

يمكن توضيح وضعية المؤسسة و مختلف القوى التنافسية كما يلي:

- 1- المنافسون في الصناعة : على مستوى بسكرة يوجد ما يقارب 11 مطحنة فرينة، إلا أنها لا تشكل خطرا على المؤسسة، كون أن القطاع هو قطاع إحتكار القلة، لديه حواجز لكنها غير دائمة، فالمؤسسة محل الدراسة مستعدة كل الاستعداد لتطوير قدراتها و طاقاتها الإنتاجية. و الجدول الموالي يبين هيكل المنافسة في ولاية بسكرة:

#### الجدول(9): هيكل المنافسة بولاية بسكرة

الصانع	تاريخ الدخول	المطاحن		
		الطاقة الإنتاجية ق/يوم	البلدية	التسمية
Buhler سويسرا	مارس 2003	3300	أوماش	المطاحن الكبرى للجنوب
تركيا	جانفي 2001	1800	بسكرة	مطاحن الغزالة
تركيا	جويلية 2003	500	زرية الوادي	مطاحن البركة
تركيا	ماي 2004	1000	الوطاية	مطاحن الإخوة حوحو

المصدر: (مزهودة، 2006-2007، صفحة 29).

أما أدوات المنافسة فتتمثل فيما يلي:

منافسو الصناعة هم من القطاع الخاص (مطحنة سيدي عقبة، مطحنة حوحو...)، و لذا فهم يتميزون ببعض

الخدمات، منها:

-تقديم تسهيلات البيع خاصة نقل المنتجات؛ و تعاملها مع العملاء بطريقة التسديد بالأجل.

-امتلاكها لأدوات و وسائل إنتاجية متطورة، سويسرية.

**2-الداخولون المحتملون:** بالطبع فإن الاستثمار في قطاع الصناعات الغذائية الزراعية، تتحكم فيه حواجز الدخول و الخروج (و هي مرتفعة) فالاستثمار في القطاع يتطلب أموال كثيرة و هذا يحد من عدد الداخلين الجدد، و الذي يعود بالاستقرار بالنسبة للمتواجدين في السوق، فسوق الصناعات الغذائية الزراعية "قطاع الطحن" سوق مهم وطنيا و عالميا، و لهذا من المحتمل ظهور مؤسسات أخرى في هذا القطاع، نظرا لتوقع الزيادة في الطلب سنويا؛ إمكانية الحصول على المواد الأولية في المستقبل و ذلك لانفتاح السوق الجزائرية على السوق الدولية و الاستثمارات الأجنبية؛ سياسة الدولة لتدعيم الاستثمار في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة.

**3-القدرة التفاوضية للزبائن:** توجد علاقة طيبة بين المؤسسة و زبائنها، و يتمثل عملاء المؤسسة في زبائن عبر ولايات الوطن، و مع ظهور جمعيات حماية المستهلك فإنه ستؤثر في القدرة التفاوضية بشكل إيجابي.

**4-القدرة التفاوضية للموردين:** كما نعلم فإن المورد الأساسي و المسيطر للمؤسسة هو الديوان الوطني للحيومما يجعل المؤسسة خاضعة لكل ما يصدره هذا الديوان من أوامر، و بالتالي فإن القدرة التفاوضية ضعيفة، نظرا للاحتكار.

**5-منتجات الإحلال:** تعتبر المنتجات التي تقدمها مؤسسة مطاحن الأصيل، منتجات ذات جودة عادية، كونها موجهة للخبازة، و نظرا لوجود مطاحن أخرى في ولاية بسكرة خاصة، و انتشار الثقافة الاستهلاكية عند الزبائن، فيمكن أن تحل المنتجات الأخرى للمؤسسات الأخرى محل منتجات المؤسسة.

#### الفرع الثاني: تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT

من خلال هذه الطريقة، يتم توضيح نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة (أي التشخيص الداخلي)، و الفرص و التهديدات التي تواجهها (أي تشخيص خارجي). و بما أن دراستنا تتمحور حول البيئة الخارجية فسنركز على التشخيص الخارجي:

#### **1-التشخيص الداخلي:** يمكن تلخيص التشخيص الداخلي في ما يلي:

يفترض على المؤسسة تحسين مردوديتها و تنافسيتها لضمان بقائها في السوق. و لتحقيق هذه الأهداف عليها تشكيل إستراتيجية تنمية. فمن خلال دراسة الإنجازات و المشاريع قيد الإنجاز يتضح أن المؤسسة لديها طموح لتعويض الحصة الراجعة في السوق الجهوية.

#### **2- التشخيص الخارجي:**

يمكن إيضاح كل من الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، وفقا للجدول التالي:

جدول(10): التشخيص الخارجي لمؤسسة مطاحن الأصيل

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>-وجود المنافسين الخواص</li> <li>-إمكانية ظهور المنتجات البديلة</li> <li>-التضخم و الأزمة المالية الحاصلة حاليا</li> <li>-استخدام المنافسين لنفس المادة الأولية، نظرا لوجود الممون الوحيد</li> <li>"الديوان الوطني للحبوب"</li> <li>-مشكل نقص المياه الصالحة للشرب</li> <li>-مخطط الجزائر للانفتاح على السوق الدولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ازدهار و نمو سوق الصناعات الغذائية الزراعية</li> <li>-نقص الاستثمار الأجنبي بالتالي نقص المنافسة الأجنبية</li> <li>-إمكانية السيطرة على السوق المحلية نظرا للإمكانات التي تمتلكها المؤسسة</li> <li>-الاستفادة من دعم و مساندة الدولة للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة</li> <li>-التكلفة المنخفضة نسبيا</li> <li>-توقع الزيادة المستمرة في الطلب</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تقرير اللجنة الأوربية للتنمية

من خلال الجدول الذي يبين الفرص و المخاطر التي يتضمنها المحيط الذي تنشط فيه مؤسسة مطاحن الأصيل يمكن أن نستنتج أن المؤسسة لديها إمكانيات تضمن لها النجاح والنمو والاستمرار، إلا أنها تواجه مشكلات أهم، حيث أن المشاكل الرئيسية حسب رأينا، تتمثل في العوامل التي تدخل في عملية الإنتاج و المتمثلة في: الماء والتموين بالمادة الأولية.

**- المنافسة القريبة "المجاورة":**

يتمثل المنافسون الأكثر شراسة بالنسبة لمنتجات الفرينة في المنافسين المجاورين: مؤسسة البركة، الغزال، سيدي عقبة و لوطاية، أي في ولاية بسكرة، أما خارج بسكرة نذكر "Molino Grani" في بجاية، و مطحنة "M'daourouch" في سوق أهراس، و "زوازي" في برج بوعريبيج.

و يترجم الاستثمار المفرط في قطاع الطحن بنقص في الاستعمال العام للإمكانات المثبتة في القطاع الخاص و العام، و ذلك حسب ما تشير إليه النشرات الإحصائية للديوان الوطني للإحصائيات.

**- معطيات حول المنافسة في الجزائر:**

تتضمن أداة الطحن في القطاع العمومي 83 مطحنة للقمح اللين و/أو الصلب، و تستغل معظم الوحدات عدة خطوط للدقيق و/أو الطحن و لكن أقل من 30 وحدة تستغل مصانع حديثة و فعالة، و تقدر الإمكانيات المحققة في القطاع العمومي أكثر من 200.8 طن/ اليوم من القمح اللين. بينما تشهد المنتجات تراجعاً سريعاً في هذه السنوات الأخيرة. و بالتالي يمكن القول بأن أداة الطحن في القطاع العام معرضة للخطر.

2004 أما أداة الطحن في القطاع الخاص، شهدت اهتماما كبيرا من طرف المستثمرين الخواص الذين حققوا في جوان أكثر من 260 مطحنة، حيث يتوزع النصف على المناطق الوسطى الشرقية-سطيف - والشرق-قسنطينة-، و هي مهمة على مدى واسع، حيث:

-تضم منطقة الشرق -قسنطينة- الوحدات المتموقعة في : أم البواقي، تبسة، باتنة، سكيكدة، عنابة، قالمة "مطحنة بن عمر"، قسنطينة "مطحنة كنزة و مكسكالي"، الطارف "مطحنة الشرق و فلاق"، خنشلة "مطحنة خنشلة و مطحنة زوي"، سوق أهراس "مطحنة مداوروش" و ميلة "مطاحن بوقرة و عبد السلام".

-أما منطقة الوسط الشرقي(سطيف) فهي تضم: جيجل، بجاية "مطاحن مولينو قراني، روايال، سفاسن"، ورقلة، بسكرة "مطاحن الغزال"، الواد "الأحلام/ ميغارين"، مسيلة "رقيق محمد"، سطيف "أولاد الكرمي،SPAC ,ENNISSA, SMI TELL، البركة، السنابل الذهبية،SEKRINE،TNFOUYE..."، برج بو عرييج "زواي، جربلور، عمارة، هوية، يزيد، حوي...".

### المبحث الثالث: دراسة وتحليل المرونة الاستراتيجية للمؤسسة واستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة الخارجية

#### المطلب الأول: استجابة المؤسسة لتغيرات البيئة الخارجية

##### الفرع الأول: تحليل PEST

**الجانب السياسي:** استقرار نسبي في الجانب السياسي للبلاد يؤثر بشكل ايجابي ومهم على أنشطة المؤسسة، فقد عرفت تمركز لتوزيع منتجاتها في فترة ما يعرف بالحراك الشعبي، ضمن ولاية يسكرة، كما أدت الظروف الحالية للجائحة كورونا الى تدخل الدولة لتفرض على المؤسسة كفاية السوق المحليمدينة بسكرة في السنة الماضية.

**الجانب الاقتصادي:** انخيار القدرة الشرائية للمواطن يؤثر بشكل قوي جدا على المؤسسة، حيث توجد مرونة طلب سعرية عالية على منتجات المؤسسة، وبالتالي تتأثر المبيعات السنوية لها.

**الجانب الاجتماعي:** تؤدي الزيادة السكانية الى زيادة الاستهلاكات من المنتجات التي تقدمها المؤسسة بفعل كون هذه الأخيرة ضمن السلع الاستهلاكية الأهم على الاطلاق في الجزائر، كما أن التوزيع الجغرافي للمنافسين في قطاع نشاط المؤسسة يتأثر بوجود منافس محلي.

**الجانب التكنولوجي:** لقد أصبح التطور التكنولوجي للآلات والمعامل الخاصة بالمطاحن أمرا ضروريا لمواكبة السوق والجودة المطلوبة لدى الزبائن سواء الأفراد أو المحابز، فالشركات العاملة في القطاع تسعى إلى تجديد الاستثمارات من الآلات والمعدات الخاصة بالطحن لرفع الطاقة الإنتاجية للمصانع وزيادة كفاءة العملية الإنتاجية، وكذا ملائمة التكنولوجيا المستخدمة للشروط البيئية والأمان.

##### الفرع الثاني: القدرات و المهارات لبناء ميزة تنافسية

تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد الملموسة المتمثلة في المواد الأولية والتكنولوجيا المتعلقة بالالات والمعدات، وكذا رؤوس الأموال الكافية أو الكتلة الحرجة لرأس المال في قطاع يتميز باحتكارات القلة، فضلا عن ارتفاع قدراتها التفاوضية مع موردي الالات (تركيا)، وكذا قدراتها في تفضيل الزبائن لمنتجات المؤسسة وتعاقدهم شبه مستمرة معها، بالإضافة الى امتياز المؤسسة في جانب الخبرة وتكرار نماذج البقاء والنمو لديها بفعل السمعة الجيدة التي اكتسبتها جراء تعاملها مع السوق

##### الفرع الثالث: القدرة على الابتكار

من خلال دراسة واقع المؤسسة وطبيعة النشاط واليات ضبط السوق (السعر، الكمية، الزبائن) التي تفرضها الدولة أي وجود تدخل قوي جدا للدولة في تحديد وتنظيم وتوحيد قطاع الطحن، نستنتج من ذلك وبناء على الملاحظة المباشرة والمقابلة التي تم اجراؤها أن القدرة على الابتكار ضعيفة جدا لدى المؤسسة، وهذا لا يرجع في مجمله الى افتقارها أو عدم اهتمامها بالابتكار بقدر طبيعة النشاط و المنتجات التي لا تتطلب حاليا وجود ابتكارات في القطاع.

### المطلب الثاني: المرونة الإستراتيجية للمؤسسة

أولاً: المرونة الانتاجية

بما أن المنتجات هي الركيزة الأساسية لمختلف أنشطة المؤسسة، فنجد أن مؤسسة الأصيل تعتمد بشكل أساسي على منتج الفرينة، حيث تعمل الدولة على توفير أو تدعيم المؤسسات في نفس القطاع بالقمح على حسب الآلات التي تملكها المؤسسة وكذا المنطقة المتواجدة فيها لاشباع احتياجات الزبائن، بحكم أن الفرينة توجه مباشرة الى المخازن لصنع الخبز الذي يعتبر مادة أساسية للزبائن، لذا تقسم الدولة القمح بالتساوي على جميع المطاحن الموجودة في المنطقة، وبما أن المنتج يوجه الى المخازن يوميا اذا فالمؤسسة تتمتع بمرونة انتاجية عالية لأن كل ماتنتجه يباع ومن هنا تستطيع المؤسسة التعامل مع الضغوط التنافسية.

تتمتع المؤسسة بالنتاج الوفير كما سبق ذكره أثر من 900 قنطار يوميا من الفرينة وهذا يعتبر انتاج عالي في فترة وجيزة وكذا دورة حياة قصيرة، كما لها القدرة على ضبط الكميات حسب تغيرات الطلب في السوق، وأيضا لها القدرة على انتاج منتجات جديدة على سبيل المثال السميد اذ أن جهزت كل مايلزم لإنتاجه. في المقابل المؤسسة ملزمة بطحن كمية القمح المقدمة لها من طرف الدولة، فاذا وجدت نقص في الكمية تقوم الدولة بتقليل كمية القمح المقدمة.

بالنسبة للآلات لدى المؤسسة أجهزة متطورة تم جلبها من مؤسسة تركية خاصة، تتعامل معها مؤسسة مطاحن الأصيل منذ بداية النشاط، وفي حالة حدوث اي عطب أو الحاجة الى قطع غيار تتصل مطاحن الأصيل بالمؤسسة التركية لتصليح العطب أو تزويدها بقطع الغيار، وفي المقابل تستجيب المؤسسة التركية بسرعة، هذا ما استدعى مؤسسة مطاحن الأصيل باستمرارية التعامل معها منذ سنة 2013، لأنها تتميز بالسرعة في خدماتها والكفاءة والجودة على غرار الشركات الأخرى مثل الألمانية أو الانجليزية بحيث هناك صعوبة في توفير الخدمة لعدم تواجد مراكز تابعة لهم في الجزائر، كما أن المؤسسة تطمح لزيادة كميات الانتاج من خلال رغبتها بتحسين أحد الأجهزة الخاصة بالتعبئة، حيث أن الجهاز الحالي يعبئ بالكيس الواحد والجهاز المتطور يعبئ خمسة أو ستة أكياس لذلك مؤسسة مطاحن الأصيل استدعت المؤسسة التركية الخاصة بالالاتمن أجل تغيير الآلة الحالية الى آلة متطورة.

\_مراحل الانتاج:

1\_ يصفى القمح.

2\_ يصعد الى غرف يرش فيها بالماء ثم الانتظار حتى ينتفخ.

3\_ يقلب القمح ثلاث أو أربع مرات وينتفخ جيدا.

4\_ يمرر لآلات الطحن.

\_القمح العادي المخصص للفرينة الموجهة للمخابز يقلب مرتين فقط أما القمح المخصص للحلويات يجب أن ينتفخ جيدا حتى يظهر اللب.

أما النخالة فالمؤسسة تعتمد عليها كنشاط ثانوي بحيث ما يتبقى من القمح المصنع للفرينة يذهب الى النخالة وتقوم المؤسسة ببيعه للموالين لتغذية الأنعام يحقق بدوره هامش ربح جيد للمؤسسة.

التجهيزات مقسمة الى:

-آلات خاصة بالفرينة لم يتم تغييرها منذ بداية المشروع.

-آلات خاصة بالسميد متواجدة ولكن لم يبدأ العمل بها لحد الساعة (حيث يجب أولا تجريب 100قنطار وتجهيز الأكياس و الطوابع لترحها في السوق وهذا يكون في حدود قانونية والدولة لم تعطي الصلاحية بعد للمؤسسة للقيام به.) مدة حياة المنتج 6 أشهر لا تسبب اشكال للمؤسسة لأنها موجهة مباشرة الى المخازن وتستهلك على الفور بينما بالنسبة للسميد الاشكال يكمن عند العميل وليس في مخازن المطحنة، هل يسوق أولا خاصة اذا كانت النوعية ضعيفة.

فرينة موجهة للحوليلت 10كلغ وفي بعض الأحيان 25كلغ، صنعتها المؤسسة سابقا تدعى SUPER لها معايير معينة: بيضاء، صافية، رقيقة جدا. كما أنها تأخذ الوقت في صناعتها وتركيز عالي من طرف محضر حصة الطحين، بدلا من أن تطحن المؤسسة 500قنطار في نصف يوم طحنت 200قنطار في نصف يوم.

ثانيا: المرونة السوقية

ان المؤسسة لا تتمتع بمرونة سوقية كبيرة لأن الدولة تلعب دور موحد ومحدد للأسواق و الأسعار رغم أنها تحقق فرضية كل ما ينتج يباع، كما أنها تعمل على ضبط الأرباح و الإيرادات بحكم أن السوق الذي يباع به منتج الفرينة مضمون والمتمثل في المخازن .

تمثل طريقة البيع في المؤسسة بشحن المؤسسة أكياس الفرينة للعملاء المتعاملين معهم على الدوام وهؤلاء بدورهم يوزعون السلعة الى المخازن خارج المنطقة، كما أن المؤسسة تتعامل مع عملاء من خارج الولاية عبر البريد الالكتروني (الايمل) بحيث ترسل لهم السلعة بنفسها ويدفعون لها عبر البنك.

نجد أن القطاع من طرف الدولة أو تسيير الآليات التي تتحكم فيها الدولة لديها سلاح ذو حدين حيث أنه من الجانب الايجابي المؤسسة تمتلك سوق أمامي مضمون كل ما ينتج يباع اضافة لعدم وجود حروب تنافسية الأسعار. ولا ننسى أن المؤسسة لديها مرونة سعرية عالية لأن هذه المرونة تكون عادة في السلع الضرورية أي عند تغير السعر تتغير الكمية فادا نقص السعر زادت الكمية المباعة. وأيضا نجد أن في هذا القطاع كلما يتحرك أو غير أحد المنافسين في السعر أو الأكياس أو طريقة التوزيع يتحرك باقي المنافسين .

من أحد الصعوبات التي واجهت المؤسسة خلال أزمة السميد والفرينة أثناء انتشار وباء الكورونا فرضت الدولة بيع السلعة في محيط المؤسسة فقط أي داخل الولاية وهذا ماخلق صعوبة في التسويق لأن مخازن الولاية تتعامل مع ممول واحد وهذا الممول هو عميل لمطحنة واحدة فقط.

في حالة دخول الدولة في المنافسة وطرح النخالة في السوق (الدولة تقوم ببيع القمح) تقوم المؤسسة بتقليل السعر حتى تباع السلعة.



يقوم الراعي بمقارنة سعر النخالة بتكلفة أخذ الأغنام الى مناطق التل للرعي بهم ثم يحدد السعر المناسب بينهم ولهذا تقوم المؤسسة بتحديد سعر أقل من سعر تكلفة تنقل الراعي الى مناطق التل لكسبه.

ثالثا: المرونة التنافسية

قطاع الطحن يعتبر قطاع احتكار القلة الذي يتمتع بموازين قوة كبيرة، تقوم الدولة بتقسيم سوق القطاع وكذلك تحدد الجانب التنافسي له بحكم رقابة الدولة على هذا القطاع، فلا نستطيع هنا قياس التنافسية. في هذا القطاع تتمتع جميع المؤسسات تقريبا بنفس القدرات التنافسية بدرجة متفاوتة قليلا، فكل مؤسسة يجب أن تمتلك عوامل النجاح الأساسية: أجهزة جيدة، تواجد موارد بشرية، المادة الأولية بنفس الدرجة لأن الدولة عي التي تدعم المؤسسات، لذلك نجد الحدود الفاصلة ما بين كل مؤسسة لأن هناك قلة في التحكم في القطاع، لهذا تقسم الدولة الحصص والأسواق على المؤسسات في نفس المنطقة.

وبما أن هناك تشابه في القدرات التنافسية الى حد ما مع المؤسسات المنافسة المتواجدة في نفس المنطقة تتدخل الدولة في خريطة خريطة تنافسية للقطاع.

يلعب قطاع احتكار القلة على درجة التفاوض وعلاقات المؤسسة وعلى درجة التأثير وكذا التقرب من السلطات التي من الممكن أن تفضل المؤسسات المقربة منها على غيرها من المؤسسات وربما هذا السبب الذي يعود لعدم تصريح الدولة للمؤسسة بتصنيع السميد.

رابعا: مرونة الموارد البشرية

تملك المؤسسة 48 عاملا وهي مكنتية بحيث لديها:

- 6 اداريين+1 مسير = اداريين.

-3 عمال طحن (محضر حصة الطحين) يمتلك شهادة وذو خبرة.

-9 عمال اخراج (تعبئة أكياس الفرينة) بحيث يجب أن يمتلكوا شهادة (اللغة الفرنسية) لأن الالات تعطي تقارير باللغة الفرنسية وكذلك يجب أن يقوموا بالتحويلات من كلغ الى القنطار).

-5 عمال صيانة يمتلكون شهادات: ميكانيكي - كهربائي - الكترول ميكانيك - الكترول كهربائي - عامل تلحيم يمتلك شهادة من التكوين المهني ولديه خبرة على الأقل ثلاث سنوات.

- 10 عمال شحن.

- 1 عامل مسؤول عن عمال الشحن.

- 1 عاملة نظافة.

- 2 عمال نظافة في المصنع.

- 2 سائقين.

- 9 حراس.

عمال الاخراج ثلاثة واحد مسؤول عن الالة والاخرين مساعدين له وواحد مخصص للخياطة والاخر لحمل الأكياس، بحيث يقوم المسؤول عن الالة باعداد تقرير يومي عن عمله يحتوي المعلومات التالية: كم قنطار قمح استهلك، عدد الأكياس، وكم استهلك من خيط ثم يسلم التقرير لقسم التسيير.

عدد ساعات عمل عمال الاخراج ست ساعات ونصف يوميا ( 6سا و 30د).زيادة الحجم الساعي مع زيادة الأجر اليومي للضعف.

تضطر المؤسسة الى زيادة المنتج من خلال زيادة الحجم الساعي عند زيادة طلب العملاء حتى لا تخسرهم خاصة العملاء الذين تتعامل معهم باستمرار.

مسؤول مصلحة التجارة: يجب عليه أن يكون ماهرا وعلى اتصال بمصالح التجارة الخاصة مع المطاحن الأخرى و الاجتماع معهم ويجب عليه معرفة كل ما يحدث في السوق من زيادة الأسعار أو نقصانها.

في حالة حدوث جفاف لا يوجد رعي فيتحول الموالين الى النخالة فيستغل مسؤول مصلحة التجارة الفرصة لزيادة السعر. تفتقر ولاية بسكرة لتخصص محضر حصة الطحين في مراكز التكوين المهني وهذا ماجعل المؤسسة بحاجة لمساعدتين محضر حصة الطحين.

طريقة التوظيف: عن طريق فتح عرض توظيف في وكالة التشغيل الوطنية -بسكرة- ANEM و أيضا مناك ملفات متواجدة في المؤسسة عند الحاجة للعمال بحيث تقوم هي بالتواصل مع أصحاب الملفات وابلغهم بوجود عرض توظيف على مستوى وكالة التشغيل الوطنية-بسكرة- لاحضار الكشف وذلك اجباري، ثم تقوم المؤسسة بتجريب العامل الجديد لمدة 10 أيام محددة من طرف مؤسسة الضمان الاجتماعي من أجل تسوية وضعيته مع الضمان الاجتماعي واذا انتهت المدة المحددة يجب على المؤسسة تسديد غرامة مالية.

نستطيع القول أن التدريب في المؤسسة داخلي بحيث يتعلم العمال الجدد من العمال القداماء ذوي الخبرة ، ونجد أن محضرين حصة الطحين لم يتغيروا منذ بداية المؤسسة ولهم خبرة قبل توظيفهم في المؤسسة.

استقطاب عمال ذوي خبرة وكفاءة من خارج أماكن العمل وتقديم اغراءات من أجل كسبهم (أجر جيد/ توفير النقل). بحيث استقطبت المؤسسة محضر حصة الطحين وهو بدوره جلب معه فريق كامل متخصص.

التحفيز: عند زيادة سعر النخالة يعمل عمال الشحن على شحن كميات كبيرة في وقت قصير وهذه الزيادة تؤدي الى زيادة أرباح المؤسسة لذا تقوم المؤسسة بمنح مردودية جماعية لعمال الشحن من أجل تحفيزهم.

تعطي الدولة عطلة تقنية مدتها 10 أيام لكل مطحنة فتقوم المؤسسة باستغلال العطلة في الصيانة بحيث يحتاج عمال الصيانة الى مساعدين يقوم بتحديدهم مسؤول الصيانة حسب كفاءتهم وجديتهم في العمل فتمنحهم المؤسسة مردودية فردية من أجل تحفيزهم.

خامسا: مرونة نظم المعلومات

عموما لا تتوفر في المؤسسة نظم معلومات بحكم أن المؤسسة من فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونشاطها أو الياتها ما ينتج ببيع أي أن المؤسسة لا تقوم برصد للمعلومات في المحيط ولا تستخدم برامج خاصة بذلك، غير أنها أصبحت حديثا ترسل G50 عبر الشبكات من خلال الموقع الإلكتروني حيث بدأت التعامل بها في سنة 2021 فقط وقد استعملتها ثلاث مرات (03) فقط الى غاية يومنا الحالي. وبالنسبة للتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي تدفع عبر الموقع الإلكتروني منذ سنة 2018 بحيث كانت سابقا تتم بنسخ ثلاث نسخ وختمها ثم أخذها الى صندوق الضمان الاجتماعي والوقوف في طابور الانتظار زائد صك بريدي، كما تعمل مختلف المصالح في المؤسسة بالشبكات فيما بينها لتبادل ونقل المعلومات، وكذا التعامل مع العملاء خارج الولاية بالبريد الإلكتروني (الابميل)، على سبيل المثال عند وصول سلعة للعميل يتم تبليغ المؤسسة عبر البريد الإلكتروني ويرسل لهم صورة وصل استلام البنك، بحيث سابقا كان الدفع مسبق وبعد التعامل وكسب الثقة أصبح الدفع بعد ثلاث حمولات حسب التفاهم.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

لقد توصلنا من خلال دراستنا لأثر المرونة الإستراتيجية على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية إلى مايلي:

#### الفرضية 1: وجود أثر للمرونة الإنتاجية على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن

الأصيل.

انطلاقا مما درسنا نجد أن المؤسسة محل الدراسة لديها نوعين من المنتجات المتمثلة في الفرينة والنخالة وتسعى كذلك لزيادة منتج السميد، كما أن إنتاجها وفير يقدر ب 900 قنطار/يوميا، وتوزع على الفور أي أنها لا تمتلك مخزون كل ما ينتج ببيع، وكذا قدرتها التفاوضية مع المؤسسة التركية التي تزودها بالآلات، فالمرونة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بشكل إيجابي على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، وبهذا نقبل الفرضية، وهذا ما يؤكد كل من Cingor & Akdogan في دراستهما.

#### الفرضية 2: وجود أثر للمرونة السوقية على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن

الأصيل.

بالإعتماد على ما سبق نجد أن المؤسسة محل الدراسة تفرض عليها الدولة الأسواق التي تبيع فيها منتجاتها بالنسبة للفرينة وكذا أسعارها، أما النخالة فهو نشاط حر للمؤسسة ولكن أحيانا تتدخل الدولة في تسويقه وتحديد أسعاره، وذلك لأن الدولة تدعم المؤسسات في هذا القطاع بالقمح، ولكن بتدخل عوامل البيئة الخارجية على المؤسسة سواء من ناحية التغيرات العامة أو بنائها للميزة التنافسية فنجد أن المرونة السوقية للمؤسسة هنا لها أثر إيجابي على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، وعليه نقبل الفرضية كما أنها مؤكدة في الدراسة السابقة لكرومي سعيد.

### الفرضية 3: وجود أثر للمرونة التنافسية على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن

#### الأصيل.

بما أن مؤسسة مطاحن الأصيل تنشط في قطاع يتميز بإحتكار القلة فهذا يعني أن الدولة تعمل على خرطنة تنافسية المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة إلى توسيع نشاطها في السوق من أجل خلق مرونة تنافسية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية المؤكدة أساسا في دراسة Cingor & Akdogan.

### الفرضية 4: وجود أثر لمرونة رأس المال البشري على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة

#### مطاحن الأصيل.

عموما لا توجد مرونة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل كبير ذلك بإعتبار أنها تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن جميع أجهزتها متطورة تعمل آليا، ولكن بما أن المؤسسة تسعى لتوسيع نشاطها من أجل بناء ميزة تنافسية والبقاء في السوق فستكون بحاجة إلى موارد بشرية أكثر مما يخلق مرونة للموارد البشرية، فإستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة الخارجية من خلال خلق المرونة البشرية يجعلنا نقبل الفرضية المدعمة في الدراسات السابقة.

### الفرضية 5: وجود أثر لمرونة المعلومات على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن

#### الأصيل

صحيح أن المؤسسة لا تتوفر على مرنة معلوماتية لكنها في أمس الحاجة إليها من أجل تسريع تدفق معلوماتها، وكذا التواصل والتكيف مع جل عوامل بيئتها الخارجية، وهذا ما يستدعي ضرورة توفرها في المؤسسة للإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، إذا نرفض الفرضية القائمة في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية: وجود أثر للمرونة الإستراتيجية على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة

مطاحن الأصيل.

من خلال ماسبق في الفرضيات الفرعية الخمس نؤكد صحة الفرضية الرئيسية كون أن المرونة الإستراتيجية تشمل جميع أنواع المرونات السابقة التي تؤثر على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، فنقول أنه هناك أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية على الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة مطاحن الأصيل، وهذا ماتؤكده دراسات كل من Cingor & Akdogan وكرومي سعيد.

الخاتمة

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة توصلنا إلى أن التغييرات التي تشهدها الظواهر الاقتصادية خاصة المتعلقة بالبيئة التنافسية، تحتم عليها اليوم اعتماد نظرة أكثر انفتاحا وشمولية على بيئتها العامة والخاصة، وذلك لأنه لم يعد الهدف الرئيسي تحقيق الأرباح فقط، بل أصبح يتطلب الأمر معه ضمان الاستمرارية في تحقيق النتائج الايجابية باعتماد رؤية جديدة، يعكسها تنظيم مرن، وقدرة معتبرة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، لأن ضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية في تحقيق نتائج إيجابية على الصعيد الدولي والمحلي يتطلب البحث عن فهم الكيفية التي تتصدى بها للتهديدات التي تواجهها والفرص التي تتاح لها، أي قدرتها على مسايرة التغييرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها.

حاولنا من خلال دراستنا هذه التطرق إلى أحد المواضيع المهمة في الإدارة الإستراتيجية، لا سيما وأن المؤسسات تتعامل في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتميز بالتنافسية وسرعة التغيير، الأمر الذي يستوجب على القائمين عليها التأقلم مع التغييرات والاستعداد للتعديل وإحداث التغييرات اللازمة والقابلة للإبداع والتنوع لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة عند مواجهتها.

فتمتع المؤسسة بالمرونة الإستراتيجية هو أن تكون قادرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى خاصة في حالة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة بحيث تعد سرعة الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة هذه الاستراتيجيات كونها تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين مختلف عواملها.

وفي دراستنا هذه تطرقنا إلى المرونة الإستراتيجية وأثرها على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا إلى اختبارها من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي أجريناها على مؤسسة مطاحن الأصيل بسيدي عقبة -بسكرة-، وهو ما سمح لنا باختبار صحة الفرضيات وتفسيرها للوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التي سنقوم بعرضها فيما يلي:

-وجود مرونة إستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأصيل، خاصة في المرونة الإنتاجية.

-المرونة السوقية لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، بحث أن إمتلاك مرونة تسويقية يعتبر أول خطوة نحو تحقيق التميز، من خلال التعرف على التغييرات في طلبات الزبائن وسد حاجاتهم وبالتالي الحد من عدم التوازن البيئة الخارجية.

-المرونة الإنتاجية لها تأثير إيجابي على الاستجابة لعوامل البيئة الخارجية، حيث ينعكس هذا التأثير على المرونة السعرية وسرعة تقديم المنتجات ومنه تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية، وبالتالي المرونة الإنتاجية هي قوة ومهارة تمكن المؤسسة من تقليص دورة حياة المنتج وزيادة الحصة السوقية، وخلق نوع من الإرباك وعدم التأكد للمنافسين.

-تخلق المرونة التنافسية بشكل كبيرة ميزة تنافسية مستدامة.

-مرونة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي في التكيف على مختلف تغيرات عوامل البيئة الخارجية، وذلك من خلال قيامها بالعمل بجد وبفترات إضافية عند اللزوم، في حال استدعت الحاجة لذلك.

-المرونة المعلوماتية تؤثر بشكل إيجابي على عمل المؤسسة، بحيث تساهم في اتخاذ القرار الصحيح من خلال سرعة تدفق المعلومات وسهولة تبادلها وبأقل جهد ممكن.

- مؤسسة مطاحن الأصيل على دراية بالتطورات والتغيرات في البيئة الخارجية، وهو ما يجعلها تحتم بممارسة المرونة الإستراتيجية، وإن كانت هذه الممارسة تشوبها بعض النقائص لا سيما ما يتعلق منها بالجانب التسويقي لكونها ضمن قطاع إحتكار القلة المدعم من طرف الدولة وكذا الجانب المعلوماتي لأن المؤسسة تحمل هذا الجانب ولا تزال تستخدم الطرق التقليدية.

- يمكن للمؤسسة مطاحن الأصيل استخدام المرونة الإستراتيجية لمواجهة شكوك السوق بشكل استباقي.

- تشير المرونة الإستراتيجية إلى قدرة المؤسسات على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية.

على ضوء النتائج السابقة نقترح ما يلي:

- ضرورة العمل على اعتماد أبعاد المرونة الإستراتيجية ككل من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع.

- ضرورة توسيع الاهتمام بالمرونة المعلوماتية والاستعانة ببرامج نظم المعلومات لرصد المعلومات في البيئة الخارجية.

- التأكيد على توسيع نشاط المؤسسة لزيادة هامش الربح والدخول في منافسة شرسة.

- البحث في المرونة الإستراتيجية للتعرف عليها عن قرب والتمكن من ممارستها بسهولة.

- ضرورة تمتع العاملين في المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة من خلال تصميم البرامج المتخصصة بالمرونة الإستراتيجية.

- ضرورة أن تتسم الخطط الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن الأصيل بالمرونة ومراعاة وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة.

- على المؤسسة الإعتتماد على الإبتكار في نشاطها لزيادة أرباحها وتحقيق المكانة السوقية.

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضف إلى ذلك فقد اعتمدنا على أداة كيفية المتمثلة في المقابلة دون القدرة على تدعيمها بأداة كمية مساعدة (الاستبيان) نظرا لصغر حجم العينة في المؤسسة محل الدراسة.

كل ماسبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال

توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية تعميم نتائجها، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	بسملة
	إهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ح	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: البيئة الخارجية
2	المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية
3	المطلب الثاني: خصائص البيئة الخارجية
4	المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية
7	المبحث الثاني: طرق تشخيص البيئة الخارجية
7	المطلب الأول: تحليل PEST
8	المطلب الثاني: نموذج القوى الخمس PORTERMICHAEL
10	المطلب الثالث: مصفوفة Mc Kinsey
12	المطلب الرابع: تحليل SWOT
14	المبحث الثالث: تحليل البيئة الخارجية
14	المطلب الأول: تعريف تحليل البيئة الخارجية
14	المطلب الثاني: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية وعوامل كفاءتها

16	المطلب الثالث: استكشاف الفرص والتهديدات وتحليلها
18	المبحث الرابع: الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية
18	المطلب الأول: طبيعة الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية
19	المطلب الثاني: أبعاد الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية
23	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية</b>	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية المرونة
26	المطلب الأول: مفهوم مرونة المؤسسة
27	المطلب الثاني: أنواع المرونة
29	المطلب الثالث: أبعاد وتصنيفات المرونة
31	المبحث الثاني: ماهية المرونة الإستراتيجية
31	المطلب الأول: مفهوم المرونة الإستراتيجية وطرق قياسها
34	المطلب الثاني: أهمية المرونة الإستراتيجية
35	المطلب الثالث: أنواع المرونة الإستراتيجية
37	المبحث الثالث: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية
37	المطلب الأول: أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات قياسها
42	المطلب الثاني: مراحل المرونة الإستراتيجية
43	المطلب الثالث: مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية
44	المبحث الرابع: وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية
44	المطلب الأول: أسس المرونة الإستراتيجية
47	المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية
54	المطلب الثالث: معوقات المرونة الإستراتيجية
57	المطلب الرابع: تأثير المرونة الإستراتيجية الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية

59	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمطاحن الأصيل -سيدي عقبة بسكرة-</b>	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأصيل
62	المطلب الأول: نشأة ومفهوم المؤسسة
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
67	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة
68	المبحث الثاني: تحليل عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة
68	المطلب الأول: العوامل الإستراتيجية
70	المطلب الثاني: التحليل التنافسي للمؤسسة وفقا لنموذج SWOT والقوى التنافسية الخمس لPorter
74	المبحث الثالث: دراسة وتحليل المرونة الإستراتيجية للمؤسسة وإستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة الخارجية
74	المطلب الأول: إستجابة المؤسسة لتغيرات البيئة الخارجية
75	المطلب الثاني: المرونة الإستراتيجية للمؤسسة
79	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
83	الخاتمة
فهرس المحتويات	
قائمة المراجع	

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### المقالات:

1. ابراهيم شاشو. (2010). عقد المناقشة في الفقه الاسلامي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (2).
2. أحلام إبراهيم، و آخرون. (2016). العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية -دراسة تحليلية لأراء في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل-. مجلة الأنباء للعلوم الإقتصادية والإدارية، 8 (15).
3. أحمد عبد الله أمانة الشمري. (2017). دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية -دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري شركة الكفيل للإستثمارات العامة-. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 15 (3).
4. أزهار عزيز العبيدي. (2009). ادوات التعليم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء اقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية .
5. الشريف بقة، و فائزة محلب. (6, 2015). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريريج وسطيف. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية (02).
6. حسن عبد العزيز عبد العزيز، و وآخرون. (12, 09, 2020). أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة- دراسة تطبيقية على حالة شركة دال (مصنع دال للألبان-كابو)- بولاية الخرطوم. المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال .
7. خليل إبراهيم عيسى الخالدي، و حيدر حمودي علي الزبيدي. (2018). المرونة الاستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من 2007-2016). مجلة الادارة والاقتصاد.
8. رائد محمد العضاليلة، و مروه خضر أبو سمهدانة. (2014). " جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب ". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10.
9. زينا حمود حسن. (2018). أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية -دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للإتصالات/العراق-. كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية.

10. سراج عبد الله. (2005). أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة. مجلة علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر (4).
11. سعد ياسين مثنى، و أحمد عبد الله دانوك. (2018). دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الإستراتيجي من خلال المرونة الخارجية -دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة أسيا سيل للإتصالات بمحافظة كركوك-. مجلة تكريك للعلوم الإدارية والإقتصادية، 1 (41).
12. عبد الرضا رشيد صالح، و عبد الكريم حميد عذراء. (2019). توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمات. مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، 11 (2).
13. عبد اللطيف مصطفى، و عبد القادر مراد. (2013, 12). اثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية (4).
14. عبد الله غالم، و عمر تيمجغدين. (2014). أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الإقتصادية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، 7 (2).
15. فائق مشعل قدوري، و وفاء أحمد فخري الألوسي. (2015). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، 8 (1).
16. محمد حسين منهل، و خليل إبراهيم عيسى. (2007, 11 5). طبيعة إستجابة المنظمات للمتغيرات البيئية، دراسة حالة تحليلية في جامعة البصرة. مجلة الإدارة والإقتصاد (67).
17. محمد عبد الجليل ناجي المليكي، و فهد يحي محمد الجحافي. (يناير-مارس، 2019). أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية(دراسة تحليلية). مجلة القلم، 6 (12).
18. معن وعد الله المعاضيدي، و أيمن جاسم محمد الطائي. (2011). اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 33 (105).
19. مهند حميد ياسر العطوي. (بلا تاريخ). أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال -دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات لا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف-. مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 1 (3).

20. عيمة غلاب، و آخرون. ( 05 , 2012). مساهمة المقاتلة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكدة. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (25).

#### الكتب:

21. ا.بتس روبرت، و لي ديفيد. ( 2008). الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية. (عبد الحكم الخزامي، المترجمون) دار الفجر للنشر.
22. ابو بكر مصطفى محمود. (2004). التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
23. ايه ارثر، ايه تومسون، و جي ستريكلاند. ( 2006). الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان للنشر، ط 1. بيروت: مكتبة لبنان للنشر.
24. ثابت عبد الرحمان الإدريسي. ( 2003). الإدارة الإستراتيجية(الأصول والأسس العلمية). مصر: الدار الجامعية.
25. ثابت عبد الرحمن ادريس. (2005). نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة. جامعة شيفيلدا، إنجلترا .
26. ثامر ياسر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
27. جعفر الجاسم. (2005). تكنولوجيا المعلومات. الأردن: دار أسامة.
28. جمال الدين محمد المرسي، و الاخرين. (2007). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "منهج التطبيقي". الإسكندرية: الدار الجامعية.
29. جمال يوسف بدير. ( 2010). اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، ، الاردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
30. جمانة زياد الزغي. ( 2015). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية). الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
31. جون جاكسون، و آخرون. (1994). نظرية التنظيم -منظور كلي-. (خالد زروق، و آخرون، المترجمون) م ع السعودية: معهد الادارة العامة، ط1، ادارة البحوث.
32. خالد محمد بني حمدان، و وائل محمد إدريس. (2009). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان، الأردن: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
33. رقية المنصوري. (2018). التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات. الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
34. صالح عبد الرضا رشيد، و إحسان د. دهش جلاب. (2008). الإدارة الإستراتيجية. الأردن.

35. صلاح عباس. (2006). العولمة واثارها في البطالة والفقر التكنولوجي في العالم الثالث، ، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
36. طاهر محمد منصور الغالي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2007). الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط1. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
37. ع السلام أبو قحف. (1972). سياسات الأعمال - المفهوم الأهمية النسبية ونطاق الدراسة-. القاهرة: المكتب العربي الحديث.
38. عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم، و عبيد الجبوري. (2015). اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين واسيا سيل في العراق). مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 17 (1).
39. عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم، و عبيد الجبوري. (2014). تأثير المقدرات الجوهرية في الريادي -دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف-. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (4).
40. عبد الستار العلي، و آخرون. (2006). المدخل الى ادارة المعرفة. الاردن: دار المسيرة.
41. عبد الستار محمد العلي. (2000). إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
42. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة في عالم متغير-، ط 2. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
43. عبود نجم نجم. (2006). اخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في الشركات. الاردن: دار الوراق.
44. علاء فرحان طالب، و أميرة الجنابي. (2009). إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط 1. عمان: دار صفاء للنشر.
45. عماد الصباغ. (2000). نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها. الاردن: دار الثقافة.
46. عيسى حيرش. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الجزائر: دار الهدى.
47. فايز جمعة النجار. (2010). نظم المعلومات الادارة: منظور اداري، ط3. الاردن: دار حامد للنشر.
48. كاظم نزار الركابي. (2004). الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
49. ماجد عبد المهدي مساعدة. (2012). إدارة المنظمات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
50. محمد صقور. (2021). الإجازة في علوم الإدارة. الجم هورية العربية السورية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
51. محمد احمد عوض. (2003). الإدارة الإستراتيجية -الأصول والأسس العلمية-. الإسكندرية: الدار الجامعية.

52. محمد حسن خليل الشماع. ( 2007). مبادئ الغدارة مع التركيز على ادارة الاعمال، ط 5. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

53. محمد عبد الستار العلي. (1985). نظم المعلومات والحاسبة الالكترونية. العراق: مطبوعات جامعة البصرة.

54. محمد وائل ادريس، و طاهر الغالي. ( 2012). السيناريو والعملية التخطيطية، ط 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

55. مدحت عز الدين. (1983). التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة. مجلة الادارة العامة، 45، صفحة 35.

56. مصباح إسماعيل الطيطي. (2013). الإدارة الإستراتيجية، ط 1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

57. مؤيد سعيد السالم. (2005). اساسيات الادارة الاستراتيجية، ط 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

58. نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). ادارة المعرفة، ط 1. عمان، الاردن: عالم الكتب الحديث.

#### المؤتمرات والملتقيات:

59. زويبر عياش، و سعاد قوفي. ( 5-6 05, 2013). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين اشكالية

التنمية الاقتصادية ومتطلبات النهوض،. ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: واقع وافاق النظام المحاسبي

المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

60. عبد الرشيد بن ديب، و عبد القادر شلاي. ( 2008). مددخول استراتيجي لادارة المخاطر. مداخلة مقدمة

للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول "استراتيجية ادارة المخاطر في المؤسسات: الافاق والتحديات يومي

25-26 نوفمبر 2008. الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.

61. عربي الحاج مداح. ( 2005). التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي،

متطلبات نأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

62. علاء محي الدين، و مصطفى أبو أحمد. ( 5-6 05, 2013). التزامات المتعاقد مع الادارة في تنفيذ عقود

الطاقة. ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي الحادي والعشرين الطاقة بين القانون والاقتصاد. كلية القانون، جامعة

الامارات العربية المتحدة.

63. فتيحة عمالي، و فاطمة الزهراء عراب. ( 18-19 04, 2011). تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي

هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات

التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ورقة، كلية العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة قاصدي مرباح.



64. محمد العربي ساكر، و عبد الحق رايس. (18-19, 05, 2011). حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية. ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية". البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب.
65. منية خليفة. (8-9, 11, 2010). اليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- الأطروحات والرسائل الجامعية:**
66. أسية بن أحمد. (2017). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فعالية الأداء وتنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس-، أطروحة دكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر.
67. السعيد طمين. (2020/2019). دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي -دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حمورة "بسكرة"-، رسالة ماستر. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية.
68. الهاشمي بن وضاح. (2014/2013). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر(2011/2008)-. سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف 1.
69. الوليد هلاي. (2009/2008). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، رسالة ماجستير. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، فرع الإستراتيجية.
70. حسن محمد حسن ثوابته. (جانفي, 2011). أثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على اداء البنوك التجارية في الاردن، رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط.
71. حورية شعيب. (2014). تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. بسكرة، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر.
72. حورية شعيب. (2014). تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. بسكرة، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر.

73. خديجة بوخرصة. (2015/2014). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، رسالة ماجستير. وهران، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلم التسيير، تخصص إستراتيجية.
74. خديجة بوصالحيح، و زهور خدة. (2016). دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية في تقييم خيارها الإستراتيجي، رسالة ماستر في علوم التسيير. خميس مليانة، الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة .
75. دانيال الحمصي. (2009). أثر التحليل البيئي في إستراتيجيات المنظمة، رسالة ماجستير (منشورة). دمشق، كلية الإقتصاد.
76. ربيع بلابلية. (2012). دور المرونة الإستراتيجية في تميز المؤسسات الإقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة -دراسة حالة مؤسسة Ferial بعنابة-، رسالة ماجستير. سطيف، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس.
77. روان باسم عبد الشريف. (2015). اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الاردنية، رسالة الماجستير. كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
78. سعيد كرومي. (2016-2017). أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية. تلمسان، الجزائر، كلية العلوم التجارية والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير.
79. سلوى حواوة. (2019). مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات -باتنة-، رسالة الماستر. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: الادارة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر.
80. عبد الملوك مزهودة. (2006-2007). مساهمة من أجل إعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي-دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر-، أطروحة دكتوراه . تخصص تسيير، جامعة باتنة.
81. علي عبد الله. (1999). تأثير البيئة على أداء المؤسسات الإقتصادية العمومية -حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية. الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
82. نوال عبداوي. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات "برج بوعرييج"، أطروحة دكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والجزائرية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر.

83. يحيى الشيخ، و وليد سليم بسمة. ( 2010). اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية)، رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

## المراجع باللغة الأجنبية

### Articles:

84. Abuzaid, A. N. (2014). The effect of supply chain management practiccес on strategic flexibility: Applied study on the jordanian manufacturing companies. *European Journal of Business and Management, Vol 6 (N° 5)*.
85. Awwad, A. S. (2009). Theinfluence of strategic Flexibility on the achievement of strategic objectives: an empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies. *Jordan journal of business Administration, Vol 5 (N° 3)*.
86. Bruno, M. (2006). Critique de la notion de flexibilité. *Revue Française de Gestion, Vol 3 (N° 162)*.
87. Genaus, Walls, & Bridges. (1995). Towards a Multi-Disciplinary Approach to the Concept of Flexibility. *Technology Analysis & Strategic Management, Vol 7 (N° 3)*.
88. Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Bulding organizational capabilities for managing economic crisis, The rol of market and strategic flexibility. *Journal of Marketing, Vol 65 (N° 2)*.
89. Kastuhiko, S., Hitt, M., & Micheal, A. (2004). strategic Flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions,. *Academy of management Executive, Vol 18 (N° 4)*.
90. Katsuhiko, S., & all. (2004). Strategic flexibility: Organizationa preparedness to reverse ineffective strategic Decisions. *Academy of Management Executive, Vol 18*.
91. Lie.D, H., & Goldhar, J. M. (1996). Advenced Manufacturring Technology, Organization design and Strategic Flexibility. *Organization studies, Vol 17*.
92. Nagasimha, B. K. (2015). Innovation and product innovation in marketing strategy. *journal of management and marketing research, Vol 18*.
93. Norman, R., & Gary, J. (2009). Defining Strategic Flexibility. *Global journal of Flexible Systems Management, Vol 10 (N° 1)*.
94. Urontis, & all. (2016). strategie marketing planning for supplier of liquid food packaging products in suprus. *Journal of Business and industrial marketing, Vol 21 (N° 4)*.
95. Yasuda, R. (2003). The art of finding a risk, Think, (Summer). *Vol 6*.

### Books:

96. A.Abdellah. (1983). *The impact of environment complexity on organization structure et performance*. MSC.UWIST.Cardiffe.

97. Bhandari, G., Blieme, M., Harold, A., & Hassanein, K. (2004). Flexibility in e-business strategy: A requirement for success, Global.
98. Bidgoli, H. (2004). The Internet Encyclopedia. WILEY.
99. Boisandelle, H. (1998). *Dictionnaire de la gation (Vocabulaire, Concept et Outils), Economica*. Paris.
- 100 .Everaere, C. (1997). *Management de la Flexibilité, Economica*. Paris.
- 101.Gérard, G. (2008). *Analyse stratégique* (éd. 3ème, Ed d'Organisation (Groupe Eyrolles)). Paris.
- 102.Jean-Claude, T., & Christin, H. (2006). *Dictionnaire de stratégie d'entreprise, VUIBERT* (éd. 2ème). Paris.
- 103.Jean-Luc, C., & Sabine, S. (2002). *Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod*. Paris.
- 104.Jouy-en-Josas .(2001) .*Strategor ,Dunod*,(4ème),Paris.
- 105.Ozaki, M. (2000). *Négocier la flexibilité*. Genève: Bureau international du travail.
- 106.Tarondeau, J. C. (1999). *La flexibilité dans les entreprises*: Ed d'Organsation, Paris
- 107.Timothy, G. (2010). TRANSFORMING ORGANIZATIONS: Strategies and Methods,. *CRC – in- publication Data* .

### Conferences:

- 108.Annelise, M., & all. (2010, 06 1-4). Le Développement durable en action: approche par l'éco innovation. *19ème conférence de l'AIMS* . Luxembourg.
- 109.Cingor, A., & Akdogan, A. (2013, 11). Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Innovation Performance: An Empirical Study, Social and Behavioral Sciences, *Procedia. 9th International Strategic Management Conference, Turkey* .
- 110.Gianluca, C. (2007, 07 6-7). Pilotage Strategiques des organisations innovantes.*1émeconférence de l'AIMS, Grenoble* . Canada.

### Web Site :

- 111.Raynor, M. (s.d.). *Strategic Flexibility, A Deloitte Research Monograph, P3*,. Consulté le05 29, 2021, sur <http://documents.mx/documents/Strategic-Flexibility>.

