



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للأسمنت - جمورة - بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية وتنظيمات

الأستاذ المشرف:

أ.د/ محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):

أحلام غربال

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بن عيسى ليلي
مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ محمد قريشي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ غضبان حسام الدين
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ بركان دليلة
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر -أ-	د/ رجم خالد
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر -أ-	د/ بن حاح منير

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للأسمنت - جمورة - بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية وتنظيمات

الأستاذ المشرف:

أ.د/ محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):

أحلام غربال

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بن عيسى ليلي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ محمد قريشي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ غضبان حسام الدين
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	د/ بركان دليلة
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر -أ-	د/ رجم خالد
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر -أ-	د/ بن حاح منير

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" نَرْفَعُ دَرَجَاتِكَ مِنْ نَشْأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة يوسف: الآية 76)

الإهداء

إلى من كلفه الله بالصيبة والوفار، إلى من علمني العطاء دون إنتظار

إلى والدي العزيز

إلى من كان دعائها سر نجاحي، إلى أُمِّي العجايب

أُمِّي العالمة

إلى من كانوا سندا لي على طريق النجاح والخير

أخواتي

إلى سندي ومشجعي الدائم والمحفز للنجاح

أخي

إلى من تحمل معي الشقاء والتعب وساندني ليبري هذا العمل النور

زوجي

إلى إبنتي وقرة عيني حفظها الله لي

أبانا

إلى شقيقات الروح اللواتي كن نعم السند الحقيقي

شاهنדה وطورش زينب

إلى كل صديقاتي: ع، فادية، ش، ابتسام، س، سماح، ح، خولة، حمداوي، ونام.

إلى أساتذتي في جميع مراحل تعليمي

وإلى بلدي التي أنفقت على تعليمي

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمني القوة والإرادة
والطموح والصبر وسدد خطاي، الذي بفضلته تتم الصالحات والنعم والصلاح
على هادي ودليل البشرية ، إلهي نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.
وإني وإن ذكرت الفضل فلا بد أن أذكر فضل البروفيسور قريشي محمد
الذي أشرفه على هذا العمل بالرغم من مسؤولياته، فكان لي خير معين،
وجزاه الله خير الجزاء.

كما وأتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على
إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما تم مواجهته من صعوبات .

وأتوجه بالشكر للإطارات بمؤسسة العسكرية الاسمنتية على مساهمتهم في
تقديم مجموعة من المعلومات التي تدعم بحثنا وعلى رؤسهم أخص بالذكر
السيد: بن عيسى فيصل والسيد: عموري عموري.

وأتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على
مناقشة رسالتي والحكم عليهما.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المرونة الإستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة العسكرية للاسمنت - بسكرة-. ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (54) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (130) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، الانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين الأحادي... الخ. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت، وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بتبني المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على أرض الواقع. كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى الأداء المتميز بمؤسسة العسكرية للاسمنت وهذا ما يدل على تميزها في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات والتي بدورها أدت إلى سرعة الاستجابة لتغيرات المحيط وطلبات العملاء وبتكاليف منخفضة.

وقد أوضحت الدراسة أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التالية: (المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، حيث فسر متغير المرونة الإستراتيجية ما نسبته (11%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً مما يدل على أنه هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية كمجموعة في الأداء المتميز لمؤسسة العسكرية للاسمنت.

توصلت الدراسة أيضا إلى تأكيد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز الحاصل بمؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى للمتغيرين (الجنس، المؤهل العلمي)، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج اقترحت الدراسة العديد من التوصيات من أهمها: على المؤسسة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وكفاءاتها لأنها أحد أهم الموارد الداخلية واللاملموسة التي تدعم مركزها التنافسي وتؤثر على مستوى أدائها، ضرورة تدريب الموارد البشرية على التعامل مع التغيرات المفاجئة وذلك من خلال تكوينهم وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم، الاستفادة من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص، وتحقيق التميز في كافة جوانب الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: مرونة إستراتيجية، مرونة إنتاجية، مرونة سوقية، مرونة تنافسية، مرونة موارد، مرونة معلومات، أداء متميز.

Abstract

This study aimed to clarify the impact of strategic flexibility (Productive flexibility, market flexibility, competitive flexibility, resource flexibility, information flexibility), in achieving the Excellent performance of the El-Biskriya Cement Corporation - Biskra. To achieve this, the researcher designed a questionnaire that included (54) phrases to collect primary information from the study sample, which consisted of 130 individuals. In light of this, data were collected, analyzed and hypotheses were tested using statistical packages for the social sciences. Several statistical methods were used to achieve the objectives of the study, including descriptive statistics measures (arithmetic mean, standard deviation), simple linear regression, one-way analysis of variance...etc. After conducting the analysis of the study data and its hypotheses, the study reached several results, most notably: The increase in the level of strategic flexibility in Al-Biskriya Cement Corporation, this indicates the administration's interest in adopting strategic flexibility in its various dimensions on the ground. The study also showed the high level of Excellent performance at El-Biskriya Cement Corporation, which indicates its distinction in the market as a result of its constant support for various renewal and development processes at various levels and in various fields, which in turn led to a quick response to changes in the environment and customer requests at low costs.

The study also showed the existence of a statistically significant effect of the independent study variables related to strategic flexibility (competitive flexibility, resource flexibility, information flexibility) in achieving Excellent performance (the dependent variable) for the institution under study. Whereas, the strategic flexibility variable explained (11%) of the changes in the Excellent performance, which is a relatively low explanatory power, which indicates that there is a positive and statistically significant effect of strategic flexibility in the Excellent performance of El-Biskriya Cement Corporation. The study also found to confirm the existence of statistically significant differences in the respondents' perceptions

about the level of Excellent performance achieved at El-Biskriya Cement Corporation due to the two variables (gender, educational qualification), in addition to the absence of statistically significant differences in the respondents perceptions about the level of strategic flexibility at Al-Biskria Cement corporation due to personal and functional variables: (gender, Age, Academic qualification, field of current job and years of experience).

In light of the results reached, the study suggested several recommendations, the most important of which are: The organization should pay more attention to its human resources and competencies because it is one of the most important internal and intangible resources that support its competitive position and affect its performance level, the need to train human resources to deal with sudden changes, from During their formation, training and development of their competencies, taking advantage of contemporary administrative trends and approaches in discovering opportunities, and achieving excellence in all aspects of institutional performance.

Keywords: strategic flexibility, productivity flexibility, market flexibility, competitive flexibility, resource flexibility, information flexibility, Excellent performance.

الصفحة	الموضوع
	صفحة الواجهة
	ورقة بيضاء
	نسخة من صفحة الواجهة
	الإهداء
	شكر و عرفان
أ	الملخص باللغة العربية
ب	الملخص باللغة الإنجليزية
ج	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	تمهيد
5	I-1. إشكالية البحث
5	I-2. أهداف الدراسة
6	I-3. أهمية الدراسة
6	I-4. فرضيات الدراسة
8	I-5. نموذج الدراسة
9	I-6. التوضع الإستيمولوجي
10	I-7. حدود الدراسة
10	I-8. التعريفات الإجرائية
11	I-9. الدراسات السابقة
26	خلاصة
الفصل الثاني: المرونة الإستراتيجية - تأطير نظري-	
28	تمهيد
29	II-1. ماهية المرونة الإستراتيجية
29	II-1-1. مفهوم مرونة المؤسسة وأنواعها

32	II-1-2. مفهوم المرونة الإستراتيجية
33	II-1-3. أهمية المرونة الإستراتيجية
34	II-1-4. أنواع المرونة الإستراتيجية
39	II-2. مراحل المرونة الإستراتيجية، مداخلها وتطبيقها
39	II-2-1. مراحل المرونة الإستراتيجية
40	II-2-2. مداخل المرونة الإستراتيجية
41	II-2-3. أدوات ووسائل تطبيق المرونة الإستراتيجية
49	II-2-4. أسس، ومعوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية
57	II-3. أبعاد المرونة الإستراتيجية
58	II-3-1. المرونة الإنتاجية
60	II-3-2. المرونة السوقية
62	II-3-3. المرونة التنافسية
63	II-3-4. مرونة الموارد
66	II-3-5. مرونة المعلومات
67	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء المتميز - تأطير نظري-	
69	تمهيد
70	III-1. ماهية أداء المؤسسة
70	III-1-1. مفهوم أداء المؤسسة
74	III-1-2. تصنيفات ومستويات أداء المؤسسة
77	III-1-3. قياس وتقييم الأداء
79	III-1-4. مؤشرات قياس الأداء
83	III-2. ماهية الأداء المتميز
84	III-2-1. مفهوم الأداء المتميز وخصائص المؤسسات المتميزة
92	III-2-2. مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه
94	III-2-3. أهمية وأهداف الأداء المتميز
95	III-2-4. الأسباب الدافعة لتحقيق التميز
96	III-3. نماذج الأداء المتميز

97	III-3-1. النموذج الأوروبي للتميز
99	III-3-2. النموذج الياباني للتميز
101	III-3-3. النموذج الأمريكي للتميز
103	III-4. متطلبات تحقيق الأداء المتميز ومعيقاته
103	III-4-1. متطلبات تحقيق الأداء المتميز
108	III-4-2. معوقات تحقيق الأداء المتميز
110	III-5. أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز
110	III-5-2. أثر المرونة الإنتاجية في تحقيق الأداء المتميز
112	III-5-1. أثر المرونة السوقية في تحقيق الأداء المتميز
113	III-5-3. أثر المرونة التنافسية في الأداء المتميز
115	III-5-4. أثر مرونة الموارد في تحقيق الأداء المتميز
116	III-5-5. أثر مرونة المعلومات في تحقيق الأداء المتميز
121	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات	
123	تمهيد
124	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
131	IV-2. منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
131	IV-2-1. منهج الدراسة
131	IV-2-2. مجتمع الدراسة
132	IV-2-3. عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
134	IV-2-4. أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات
136	IV-2-5. متغيرات الدراسة
137	IV-2-6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
138	IV-2-7. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
138	IV-2-8. صدق أداة الدراسة وثباتها
139	IV-3. واقع المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة
139	IV-3-1. واقع المرونة الإنتاجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت
141	IV-3-2. واقع المرونة السوقية بمؤسسة البسكرة للإسمنت

144	3-IV.3. واقع المرونة التنافسية بمؤسسة العسكرية للاسمنت
146	3-IV.4. واقع مرونة الموارد بمؤسسة العسكرية للاسمنت
153	3-IV.5. واقع مرونة المعلومات بمؤسسة العسكرية للاسمنت
153	3-IV.6. واقع الأداء المتميز بمؤسسة العسكرية للاسمنت
156	4-IV. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
156	1-4-IV. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة
164	2-4-IV. اختبار الفرضيات
173	4-IV. تفسير ومناقشة النتائج
173	1- 5-IV. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باتجاهات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
175	2- 5-IV. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
177	خلاصة
178	الخاتمة
185	قائمة المراجع
199	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	الفرق بين تقييم وقياس الأداء	79
(2)	المحطات التاريخية التي مر بها الأداء المتميز	87
(3)	الفرق بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة	90
(4)	البطاقة الفنية للمؤسسة	124
(5)	البطاقة التقنية لمؤسسة البسكرة للإسمنت	127
(6)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	132
(7)	درجة الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي	135
(8)	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث	135
(9)	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	138
(10)	نتائج معامل الصدق والثبات	139
(11)	مبيعات منتجات المؤسسة خلال الفترة 2016-2018	141
(12)	قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع	142
(13)	تطور الحصة السوقية لمؤسسة البسكرة للإسمنت في السوق المحلي	143
(14)	قيمة الموارد المادية في مؤسسة البسكرة للإسمنت	143
(15)	عدد عاملين في مؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة	149
(16)	تطور الموارد البشرية بمؤسسة البسكرة للإسمنت (2016-2020)	152
(17)	محاكاة التغيرات في معدل القيمة المضافة بين سنتي 2017-2018	154
(18)	تطور رقم أعمال مؤسسة البسكرة للإسمنت حسب حسابات المنتجات خلال السنتين 2017-2018.	155

156	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور المرونة الإستراتيجية	(19)
160	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الأداء المتميز	(20)
164	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(21)
165	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للاسمنت-بسكرة-.	(22)
167	نتائج اختبار T للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير الجنس.	(23)
167	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز تعزى لمتغير العمر.	(24)
168	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير المؤهل العلمي.	(25)
168	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	(26)
169	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير سنوات الخبرة.	(27)
170	نتائج اختبار T للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية حسب متغير الجنس.	(28)

170	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر	(29)
171	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير المؤهل العلمي	(30)
171	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	(31)
172	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير سنوات الخبرة.	(32)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	نموذج البحث	(1)
35	أنواع المرونة الإستراتيجية	(2)
42	مكونات نظام المعلومات	(3)
74	المفاهيم المرتبطة بالأداء	(4)
96	الأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز	(4)
101	نظام التحسين المستمر لديمينج	(5)
103	نموذج مالكوم بالدريج	(6)
113	علاقة التنافسية بأداء المؤسسة	(7)
117	أثر مرونة المعلومات في تحقيق الأداء المتميز	(8)
120	الأسس الثلاثة للأداء المتميز	(9)
128	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكريد للإسمنت	(10)
140	تطور الإنتاج لمادتي الإسمنت والكلينكر لمؤسسة البسكريد للإسمنت	(11)
148	تطور رقم أعمال مؤسسة البسكريد للإسمنت	(12)
154	تطور القيمة المضافة والأرباح	(13)

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لاقتصاد أي بلد ومركز لخلق الثروة، وهي الآن تعيش في بيئة عالمية تتميز بالتغير السريع في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من جهة وشدة المنافسة في ظل العولمة من جهة أخرى، حيث نتج عن التكامل بين رأس المال والتكنولوجيا والمعلومات مع زوال الحدود بين الدول قيام سوق عالمية واحدة. وقد كان من إفرازات هذه الظاهرة انفتاح الأسواق وزوال الحواجز الجمركية بما يسمح بتدفق السلع والخدمات بين الدول، وبروز التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية، وما لذلك من انعكاسات على المؤسسات الاقتصادية في كافة الدول. وبما أن الجزائر لا تستطيع العيش بمعزل عن هذه التحولات فإنها تجد نفسها مجبرة على الاندماج معها، وفي خضم ذلك فإن مؤسساتها الاقتصادية تجد نفسها في معترك اقتصادي دولي جديد يتطلب منها أن تكون مؤهلة تقنيا وماليا وبشريا وتنظيما للاستفادة من الفرص التي يتيحها هذا المحيط وتجنب مخاطره، بما يمكنها من تقديم منتجات تتميز بالجودة العالية، وتستجيب للمقاييس الدولية أي انتقلها إلى اقتصاد عالمي جديد يتميز باقتصاد الجودة بدل اقتصاد الرداءة وإلى اقتصاد التكاليف المنخفضة بدل اقتصاد التكاليف المرتفعة، للوصول إلى تحقيق الأداء المتميز الذي أصبح موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات أصبح يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها، حيث أن تحقيق المؤسسة للأداء المتميز يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي ورتيب في الأداء والسلوك وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة.

وقد زاد الاهتمام بالأداء المتميز للمؤسسات منذ ظهور الجوائز العالمية التي تقوم بتكريم المؤسسات التي تحقق أداء متميز، بالإضافة لتبني بعض الهيئات الدولية لهذا المنهج وجعله مفروضاً بصورة غير مباشرة من أجل اللحاق بركب التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كل هذا جعل المؤسسات تبحث وتستमित من أجل تحقيق التميز ومن أجل سمعتها وبقائها في السوق المحلية والعالمية.

وبما أن التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية التميز في أدائها، وجعلت بقاء المؤسسة واستمراريتها ونموها وتوسعها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تكيفها مع هذا المحيط، أصبح من الضروري على المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير وتطبيقها بشكل علمي وفعال، ومن بين هذه الأساليب تطبيق المرونة الإستراتيجية التي أصبحت تمثل محور الارتكاز التي تعتمد عليه المؤسسات للتكيف الدائم مع الظروف المتغيرة التي تفرضها البيئة التنافسية لتتمكن من اقتناص الفرص المتاحة في حدود نقاط القوة الموجودة، وذلك باعتبار أن المرونة أصبحت تشكل أحد الأساليب التنافسية التي يسعى المدراء لاكتسابها باعتبارها سلاح تنافسي مهم لتحقيق التميز في السوق، ومحرك رئيسي للتحولات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة التي تدفع بالمؤسسات إلى التكيف واستباق الأحداث في بعض الحالات، الأمر الذي يستدعي منها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على التغيير الإيجابي في حدود الإمكانيات المتاحة بالارتكاز على هيكل تنظيمي مرن يلئم التعديل الحاصل على الاستراتيجية المتبناة لمواجهة مختلف المفاجآت الاستراتيجية.

ومن خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على أثر المرونة الاستراتيجية كمدخل استراتيجي للتكيف مع التطورات الحاصلة عن طريق البحث عن الأدوات اللازمة لتطبيقها والتي تجعل المؤسسة الاقتصادية تتعايش مع الظروف المحيطة لتحقيق الأهداف المخططة والوصول إلى أداء متميز يساهم في التنمية الوطنية بمختلف جوانبها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

نتيجة للتحويلات الجذرية والتغيرات السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي من انفتاح الأسواق، تحرير التجارة العالمية، العولمة، شدة المنافسة، فرضت على المؤسسات تحديات جديدة وضغوط تنافسية حادة حتمت عليها السعي نحو تحسين أدائها إذا أرادت البقاء في سباق المنافسة، لذلك لجأت للمرونة الإستراتيجية كسلاح تنافسي يمنحها القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية بمختلف جوانبها، حيث لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على تفعيل وضعها التنافسي والتكيف مع التغيرات المتتابة، بالإضافة إلى تمكينها من سبق المحيط والتوقع للتحويلات قبل وقوعها، فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة قد تتيح للمؤسسة مجموعة من الفرص التي يمكن استغلالها، كما يمكنها أن تتيح تهديدات يجب محاولة تفاديها، وبناءً على مرونتها في التعامل مع هذه المتغيرات، وامتلاكها لقدرات وموارد مرنة تقوم المؤسسة بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين، والمنتجات، بتبنيها للمرونة الإستراتيجية كأداة لتحقيق الأداء المتميز في ظل الظروف المتغيرة لمواجهة تحديات المستقبل والاستمرار في التميز والحفاظ عليه.

وبغية التعرف أكثر على إشكالية البحث نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا، حيث بدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك نتطرق إلى أهمية البحث وأهدافه، فرضياته ونموذجه، التعريفات الإجرائية، إضافة إلى ذلك، سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث، وتحديد مجال الاستفادة منها.

I-1. إشكالية البحث

إن العمل على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في ظل التغير الشديد للمحيط يتطلب من المؤسسة العمل على إيجاد سبل ومداخل تستطيع التكيف مع كل ما يوفره المحيط من فرص وتحديات، أي يجب أن تكون مرنة في التعامل مع هذا المحيط، هذه المرونة المتعلقة بالمؤسسة تعرف بالمرونة الإستراتيجية.

وتأسيساً على ما تقدم تبرز إشكالية بحثنا الحالي، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى توفر المرونة الإستراتيجية في مؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- 2- ما هو مستوى توفر الأداء المتميز بمعاييرها المختلفة بمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- 4- ما أثر المرونة الإنتاجية في الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- 5- ما أثر المرونة السوقية في الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- 6- ما أثر المرونة التنافسية في الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- 7- ما أثر مرونة الموارد في الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- 8- ما أثر مرونة المعلومات في الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- 9- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين اتجاه المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز تعزى إلى اختلافاتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)؟.

I-2. أهداف البحث

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على مفهوم المرونة الإستراتيجية وأهميتها وأبعادها المختلفة، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات النظرية.
- التعرف على مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت من خلال مراجعة أدبيات الموضوع.
- التعرف على مستوى الأداء المتميز بمؤسسة البسكرة من وجهة نظر المسيرين .
- التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.
- تشخيص حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترضها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال تبني المرونة الإستراتيجية كأداة لتحقيق الأداء المتميز.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لمتخذي القرارات بالمؤسسة محل الدراسة التي يمكن الاستفادة منها في مجال المرونة الإستراتيجية التي من شأنها أن تحسن وتعزز من مكانة المجمع في السوق.

I-3. أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في محاولة إظهار الأهمية النظرية، من خلال الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بمتغيري البحث " المرونة الإستراتيجية" و " الأداء المتميز"، وإظهار الأهمية العلمية والتطبيقية للمرونة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وبشكل أكثر دقة فإن هذا البحث يستمد أهميته من خلال النقاط التالية:

- تقديم إطار عملي يربط أبعاد المرونة الإستراتيجية بالأداء المتميز، إذ أن تناول علاقة وتأثير كل بعد من أبعاد المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز يعتبر في حد ذاته إضافة علمية جديرة بالاهتمام، وذلك وفقاً لإطلاع الباحث على ما أجري من دراسات في هذا الموضوع.

- بيان مدى تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية المتمثلة في: (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في الأداء المتميز لمؤسسة البسكرية للإسمنت.

- دعم مرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في محيط المؤسسة .

- المساهمة في جعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب المرونة الإستراتيجية كروية وفلسفة حديثة لتحقيق الأداء المتميز.

I-4. فرضيات البحث

تماشياً مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد "المرونة الإستراتيجية" "مجتمعة ومنفردة" والأداء المتميز لمؤسسة البسكرية للإسمنت واختباراً لنموذجها فقد تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في الأداء المتميز لمؤسسة البسكرية للإسمنت".

يندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية .
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للإسمنت .
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للإسمنت .
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للإسمنت .
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للإسمنت .

✓ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز لمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة (0.05).

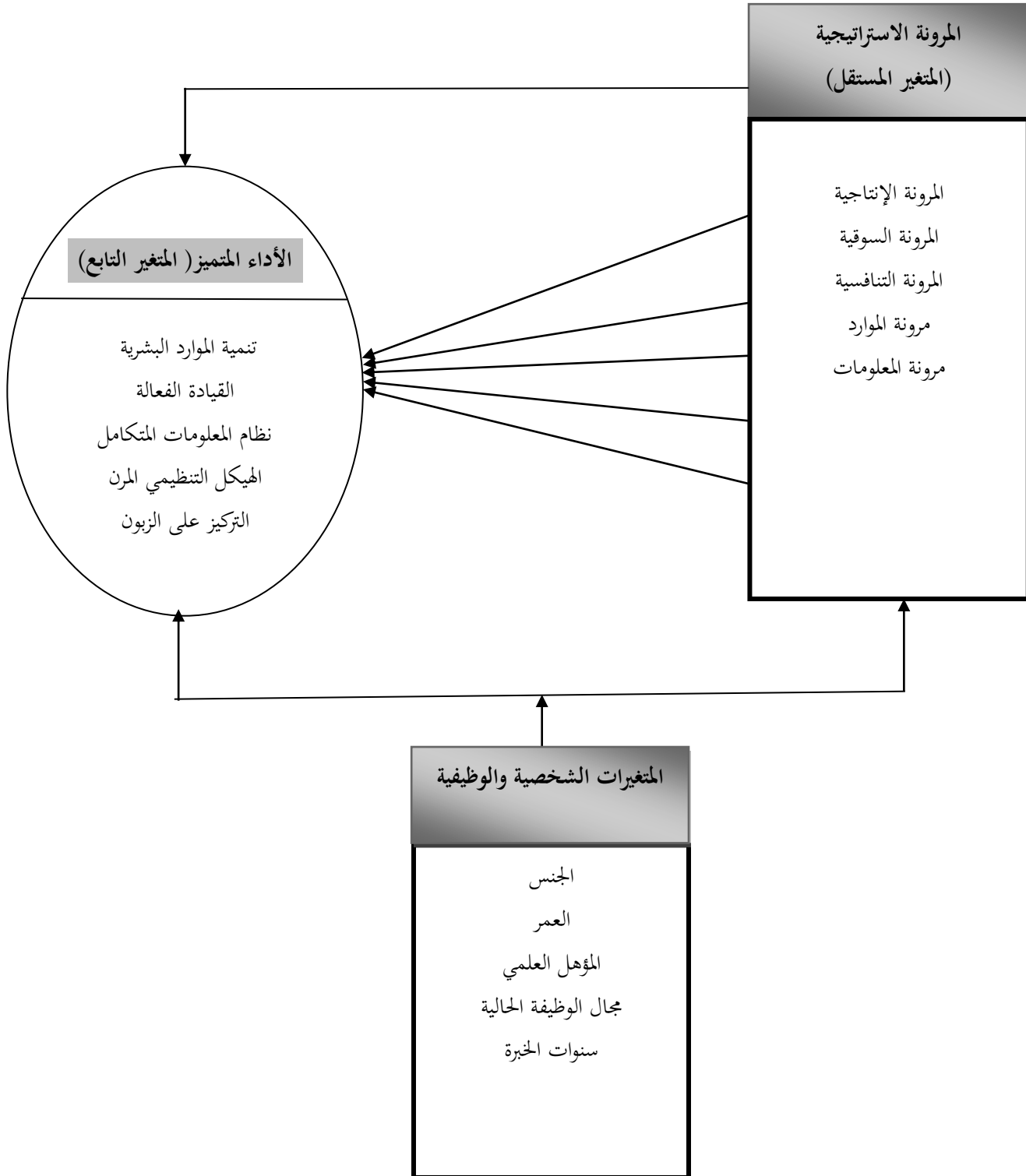
✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى توفر المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة (0.05).

I-5. نموذج الدراسة

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، واختبار العلاقة بين المتغيرات تطلب الأمر وضع نموذج يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها، والذي ينطلق من فكرة أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة "المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات" والتي اعتبرت متغيرات مستقلة في تحقيق الأداء المتميز ككل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والذي يمثل المتغير التابع.

والشكل الموالي يمثل النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة.

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

I-6. الترميز الإستمولوجي

إن البحث العلمي وعلى وجه الخصوص البحث في ميدان علوم التسيير يتطلب تحديد منهج علمي يتبع وتحترم خصائصه وأبعاده المحددة مسبقاً والمتفق عليها علمياً، حيث أن التقيد بمنهج وإطار إبستمولوجي معين والذي يمكن أن يبدوا أنه تقييد لحرية الباحث وأفكاره إلا أنه بعكس ذلك تماماً، وكون الإبستمولوجيا هي فرع من فروع الفلسفة فمن المؤكد أنها تتفق مع تعارض الأفكار وتسمح بحرية بناء المعرفة غير أنها تتطلب تحديد الوسيلة والمنطق المعتمد عليه في ذلك، فاختيار منهج معين إذاً يعطي الباحث نوع من الوضوح في اختيار طرق البحث، بناء فروضه، والخروج بنتائج مبررة تحظى بدرجة من الثقة والقبول، لطالما سمحت إبستمولوجيا التسيير بالموقع الوضعي، التفسيري أو البنائي بانتهاج النهج الموضوعي بعيداً عن التحيز الذاتي والخروج بنتائج واقعية من منطق استنتاجي أو اختيار الذاتية والاستعانة بالإدراك الشخصي وإطلاق أحكام نسبية، بانتماء علوم التسيير للعلوم الإنسانية يجد الباحث نفسه في مفترق الطرق بين هذه النماذج نظراً لطبيعة المجتمعات المستهدفة في الدراسة، حيث يأبى الباحث تصديق النتائج الكمية البحتة دون اللجوء للاستقراء والواقعية في البحث، ويبحث في إمكانية وجود درجة حرية تسمح بالجمع بين أكثر من نموذج، ويختلف في ذلك الباحثين فهناك من يعتبر أن التقيد بنموذج واحد ضرورة حتمية وهناك من يشرح التكيف بين الموضوعية والذاتية ويرى وجود إمكانية في التوفيق بينها عن طريق ما يعرف بالذاتية (العقلانية) والتي تقبل نموذج في وجود الثاني ويعتبر ذلك النموذج المتطور للنموذج الوضعي والذي يطلق عليه النموذج (بعد الوضعي)¹.

في بحثنا الحالي حاولنا الاستفادة من مزايا النموذجين الوضعي والبنائي في إطار مقارنة تكاملية، بالنسبة للنموذج الوضعي فالاختيار كان في إطار امتداده التطوري أو ما يعرف بالنموذج بعد الوضعي (le postpositivisme) بحيث أصبح يقبل الذاتية العقلانية كنوع من التقارب مع النماذج التفسيرية والبنائية الكيفية - الإستقرائية. حيث هدفت الدراسة للمزج بين الأدوات الكمية والكيفية معاً بحيث، فقد حاولنا بكل موضوعية وبعيد عن التحيز أن نقوم بدراسة كمية حيادية التحليل باستخدام إستبانة محكمة للإحاطة بأثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز واستنتاج العلاقة بينهما باختيار مؤسسة العسكرية للاستنتاج موقعا للدراسة الميدانية، وذلك لاختبار مجموعة فرضيات قابلة للتأكيد أو النفي والخروج بنتائج علمية من منطق استنتاجي.

كما قمنا بدراسة كيفية من خلال اعتماد أداة المقابلة مع بعض مسيري المؤسسة للتعرف على واقع كل من المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة، وضمان تمثيل وتصوير واقعي ومنطقي لحقيقة الظاهرة التي تمت دراستها.

1دبلة، فاتح.(2017). "النماذج الإبستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير: حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، يوم دراسي بعنوان: " من دراسة المنهج إلى مرحلة العملية"، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 5-23.

من ناحية أخرى قمنا بدمج أدوات المنهج البنائي لاسيما فيما يخص التحليل النظري ومحاولة فهم شبكة العلاقات فيما بين متغيرات الدراسة لاسيما من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ولذلك فإن البحث لا يخلو من آثار التحليل الاستقرائي ضمن منطق عقلائي واقعي من أجل تبرير وتفسير نتائج البحث الكمي.

I-7. حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية وتسهيل الوصول إلى نتائج منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بصحة الدراسة النظرية وذلك بوضع حدود للإشكالية، فالحدود هي التي توضح معالم الدراسة وتميزها عن الدراسات الأخرى وتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

أ. الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عينة من المسيرين بمؤسسة العسكرية للإسمت.

ب. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز.

ت. الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية داخل حدود مؤسسة العسكرية للإسمت.

ث. الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث في الفترة الممتدة بين سبتمبر 2020 إلى فيفري 2021.

I-8. التعاريف الإجرائية

تتناول هذه الدراسة المصطلحات التالية:

- 1- المرونة الإستراتيجية: قدرة المؤسسات وقابليتها على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمتجانسة، وتحويل الموارد إلى طرق عمل جديدة بوصفها رد فعل لتلك التغييرات.
- 2- المرونة الإنتاجية: قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها وتقديمها في وقت قصير وبأسعار تنافسية.
- 3- المرونة السوقية: تتمثل في قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في السوق أو التأثير عليها، كما وتعرف كذلك على أنها: قدرة المنظمة على إعادة تقييم وضبط جهودها التسويقية في وقت قصير من أجل الاستجابة للظروف المتغيرة في بيئة الأعمال.
- 4- المرونة التنافسية: قدرة المؤسسة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة بسهولة، نشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج، والاستجابة لمتطلبات الزبائن.
- 5- مرونة المعلومات: وتشمل قدرة المؤسسة على استطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة، هذا بالإضافة إلى قدرتها على استخلاص واستخدام البيانات القديمة من أرشيفها وتحليلها لتساعدها في عملية دعم القرار فيها.
- 6- مرونة الموارد: امتلاك المؤسسة لموارد مرنة بمختلف أنواعها تكون متعددة الاستخدامات وقادرة على الانتقال من عملية إلى أخرى في العملية الإنتاجية وتكون بأقل وقت وتكلفة وذلك بهدف التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

7- الأداء المتميز: هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة واستمراريتها.

8- تنمية الموارد البشرية: أصبح من المفروض على المؤسسات انتهاج إستراتيجية تمنية وتنمية الموارد البشرية سعياً لتحقيق الأداء المتميز، باعتبارها من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة التي تعمل على تنميتها لدفعها نحو تحقيق أداء متميز.

9- القيادة الفعالة: تعبر القيادة الفعالة عن مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين .

10- نظام معلومات متكامل: نظام يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

11- الهيكل التنظيمي المرن: يتطلب تحقيق الأداء المتميز هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم للصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال والمعلومات.

12- التركيز على الزبون: أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المؤسسة واستمرارها، وأن الخطوة الدافعة في طريق تحقيق الأداء المتميز هو تشخيص زبائن المنظمة والتعرف على احتياجاتهم وتلبيةها.

I-9. الدراسات السابقة:

حظي موضوع المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت الكثير من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجالات المحكمة وفي بعض الكتب. وفيما يلي سوف نقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، بعد ذلك نقوم بعرض مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

I-9-1. الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية

أولا: الدراسات العربية:

1. دراسة (بن غزال إبتسام ، 2020) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) في مستوى الأداء الإستراتيجي في مجمع صيدال من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو)، وقد اعتمدت الدراسة لمعالجة هذه الإشكالية على المقاربة الثلاثية التي تدمج بين التحليل الكيفي لبيانات المقابلات الستة الموجهة لإطارات المجمع باستخدام البرنامج الإحصائي Nvivo، وبين التحليل الكمي لبيانات 169 استبيان موزع على إطارات العاملين باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و Amos.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- وجود أثر إيجابي ومعنوي للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال.
 - وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي).
 - وجود تطبيق ومستوى عالي للمرونة الإستراتيجية بمجمع صيدال حسب تصورات إطاراته.
 - وجود مستوى مرتفع للأداء الإستراتيجي حسب تصورات اطاراته .
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ فسر متغير المرونة الإستراتيجية (81.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الإستراتيجي للمجمع محل الدراسة.
- وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:
- الاهتمام أكثر بمعرفة المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية للمجمع وخصوصاً فيما يتعلق بالسوق والمنافسين.
 - تدريب الموارد البشرية على الاستجابة للحالات الطارئة من خلال اكسابهم كفاءات متنوعة.
 - تحسين تنافسية المجمع في الأسواق الدولية بالتكيف مع تطورات وابتكارات المؤسسات العالمية، ومن خلال اختراق أسواق جديدة باستمرار.
 - تبني مؤشرات واضحة ودقيقة كمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها بشكل متكامل بدلا من اقتصارها على المؤشرات المالية فقط.
 - تحسين العمليات الداخلية من خلال تفعيل دور وظيفة البحث والتطوير أكثر.

1. دراسة (عبدوي نوال ، 2017)، بعنوان: مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في

خلق القيمة للزبون :دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات بـرج بوعريـريـج، أطروحة دكتوراه غير منشورة

في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

هدفت إلى تحليل مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية من خلال الأبعاد التالية: (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في خلق القيمة للزبون، حيث اتخذت من مؤسسة Condor للإلكترونيات بـرج بوعريـريـج كدراسة حالة، واعتمدت على الاستبيان والمقابلة معاً كأداة لجمع البيانات، حيث قامت الباحثة بتوزيع استبيان على إطارات المؤسسة لقياس مرونتها الإستراتيجية ومساهمة هذه الأخيرة في خلق القيمة للزبون، كما توجهت إلى زبائن المؤسسة لتقيس مدى إدراكهم للقيمة التي يتم خلقها على مستوى المؤسسة. وبعد تحليل نتائج الاستبيان

توصلت الدراسة 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 السوقية. كما أن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تسلمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.
- تترجم قيمة الزبون في المنافع الكلية في منفعة المنتج، منفعة الخدمة، منفعة الأفراد ومنفعة الصورة، بينما تتوجه التكاليف الكلية إلى تكاليف نقدية تتمثل غالباً في السعر وتكاليف غير نقدية تتمثل في الجهود النفسية والبدنية.
- تعتبر المرونة الإستراتيجية مفتاح خلق القيمة للزبون المؤسسة. فمن خلال هذه المرونة يمكن للمؤسسة أن ترصد التغيرات التي تطرأ على محيط أعمالها وتجهز نفسها للاستجابة لأي طارئ قد يحدث هذا ما سيزيد من المنافع التي يستفيد منها الزبون وفي المقابل تنخفض التكاليف التي يتحملها.
- وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة تركيز المؤسسة على الزبون وزيادة اهتمامها به.
- العمل على توضيح أكثر لإشارات القيمة حتى يراها ويدركها الزبون.
- العمل على الاهتمام بمجال المنافسة والمنافسين وعدم اهمال هذا الجانب كونه يؤثر في المدى البعيد على المؤسسة.
- التركيز على اقتناص الفرص ورعايتها من أجل تطوير جودة المنتجات والخدمات.

2.دراسة: (أبو ليلي هنادي لطفي عبد الرحمان ،2016)، بعنوان: المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة

الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية

الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، والمرونة السوقية، ومرونة تقديم المعلومات، والمرونة التنافسية)، وأثرها في إدارة الأزمات بمراحلها (الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر، واستعادة النشاط والتعلم)، واتخذت الجامعات الأردنية الخاصة كدراسة حالة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (54) فقرة، لجمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة والمكونة من (136) فرداً، من مستوى الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد اعتمدت الباحثة على العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، ومنها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

وبعد تحليل نتائج الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (مرونة المعلومات، والمرونة السوقية، مرونة تقديم الخدمات، والمرونة التنافسية) في إدارة الأزمات بمراحلها مجتمعة (مرحلة الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم)، في الجامعات الأردنية الخاصة.

- أشارت النتائج إلى أن أبعاد المرونة الإستراتيجية الأربعة منفردة لها تأثير على تطبيق مراحل إدارة الأزمات بشكل أقوى من تأثير الأبعاد الأربعة مجتمعة في الجامعات الأردنية الخاصة.

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير المرونة الإستراتيجية بأبعادها في الجامعات الأردنية الخاصة أن مستوى أهميتها كان مرتفعاً. إذ جاءت المرونة السوقية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,403)، بينما مرونة المعلومات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4,152).

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- التأكيد على استمرار دعم والتزام الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الإستراتيجية فيها بما يعكس حاجات ومتطلبات السوق الأردني، وذلك من خلال توفير الدعم الإداري والمالي والمعنوي اللازم لذلك، والذي يمكنها من التعامل مع المتغيرات البيئية.

- ضرورة تعزيز اهتمام الجامعات الأردنية الخاصة بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في التعامل مع مراحل إدارة الأزمات بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية، من خلال استحداث محطة معرفة لمواكبة

التقدم التقني وتوظيف وتوجيه هذا التقدم بما يساهم في تخفيض عبء الوصول للمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

3. دراسة: (البغدادي عادل هادي والجبوري حيدر جاسم عبيد، 2015)، بعنوان: أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1.

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مدى ممارسة شركتي زين وآسيا سيل البراعة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية، كذلك بيان تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير تفسيري، والمرونة الإستراتيجية كمتغير استجابي بأبعادها الفرعية (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية)، وتمت الدراسة الميدانية من خلال المقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بدراسة عينة مكونة من (72) مديراً في كلتا الشركتين موزعين في مستويات إدارية عدة. وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد سعت لاختبار فرضية التأثير لبيان علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة، ولأجل معالجة وتحليل البيانات أستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة إجراء مقارنة مرجعية تقوم بها شركة آسيا سيل مع نظيرها شركة زين، للوقوف على ما تتبعه من أساليب وطرق.

- ضرورة انتهاز شركة آسيا سيل لأساليب تمكنها من استثمار ما يتيح السوق من فرص وبالوقت نفسه سعيها للبحث عن فرص جديدة بشكل أفضل مما هو عليه للوصول إلى مستوى شركة زين في تحقيق كلا البعدين.

- ضرورة اعتماد شركة آسيا سيل على أساليب وطرق أكثر جدوى من الأساليب والطرق الحالية في تحقيق المرونة التنافسية ورأس المال البشري أكثر مرونة لغرض الوصول إلى مستوى شركة زين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- Eryesil & All. (2015). **The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance**, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:9, No:10.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومدى مساهمة المرونة الإستراتيجية في نمو أداء المؤسسة، حيث أجريت الدراسة الميدانية على أكثر من 56 مؤسسة تنشط في قطاع المعلومات والإلكترونيات في TEKNOKENT، اعتمدت الدراسة على كل من (المرونة التفاعلية، المرونة الاستباقية) كأبعاد للمرونة الإستراتيجية، بينما تم تحليل أداء الأعمال إلى بعدين أساسيين هما الأداء الاستراتيجي، الأداء المالي. وقد استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على مؤسسات محل الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن المرونة الإستراتيجية خيار يوفر القدرة للمؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الديناميكية، كما بينت أن هناك علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية وأداء الأعمال، ويوجد تأثير لكل من المرونة الإستباقية والمرونة التفاعلية في الأداء الأعمال بينما هنالك تفاوت في الدور الذي تؤديه المرونة الإستراتيجية في تحقيق أداء الأعمال في المؤسسات محل الدراسة، حيث كان للمرونة الاستباقية أكثر تأثيراً على أداء الأعمال مقارنة بالمرونة التفاعلية، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

2- IAN A. COMBE & GORDONE.GREENLEY: Capabilities For Strategic Flexibility : A Cognitive Content Framework, European, Journal of Marketing,01 Novembre 2004, Vol 38, N 11.

تهدف ورقة المقال إلى اقتراح نموذج عمل حول محتوى إدراكي جديد لنشر العلاقات بين محتوى النماذج المعرفية لدى صانعي القرار وقدراتهم على توليد أشكال مختلفة من المرونة الإستراتيجية حيث تمثلت في أربع نماذج: (نموذج التصحيحي العقلاني، نموذج الوقائي العقلاني، نموذج الاستغلالي الرشيد، نموذج الحماية العقلاني)، حيث يفترض العلاقات بين طرق مختلفة للتفكير في الإستراتيجية ومتطلبات معالجة المعلومات المختلفة كما يوضح كيف يمكن أن تؤثر معتقدات صانعي القرار المتناقضة على قدراتهم على توليد أشكال مختلفة من المرونة الإستراتيجية على المستوى المعرفي ويبني على النظرية القائمة على الموارد التي تعتبر أن إمكانيات المرونة الإستراتيجية يمكن اعتبارها قدرات ديناميكية تنتج بمرور الوقت بالاستفادة من مهارات والقدرات الحالية، من خلال إعادة بناء وتحديد قدرات تنظيمية حالية، واستخدام تقنيات جديدة متطورة، أي عن طريق: التعلم، التنسيق، وإعادة تشكيل القدرات. بمعنى قدرات التعلم الديناميكية الجديدة من أجل مواكبة متطلبات وتغيرات المحيط.

I-9-2. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة (لطيف خلف ناصر وبدوي نسرین عبد الله، 2018) بعنوان " دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز (دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك)"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، ، مجلد8، العدد 2، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات والفروق بين متغير القيادة التحويلية بأبعادها " التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين" وأبعاد الأداء المتميز المتمثلة بمتطلباته " التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات"، في جامعتي تكريت وكركوك، وقد هدف البحث إلى إجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثتين لاستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة، وهل هناك اختلاف واضح بينهما، حيث تم اختيار عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى الجامعتين بلغت (60) من جامعة تكريت، و (43) من جامعة كركوك، وقد اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين مفادهما: وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز، وقد تم اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وبعد إجراء التحليل الوصفي والإحصائي واختبار الفرضيات، توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- يركز نموذج القيادة التحويلية على السلوك الغير الملموس أكثر من التركيز على أشياء المادة الملموسة في التعامل مع العاملين في المنظمة.

- مساهمة نموذج القيادة التحليلية في تعزيز أواصر التواصل والترابط بين العاملين في المؤسسة، والتي تساهم في مشاركتهم الفعالة في العمل ضمن فرق عمل والتي تعتبر من المتطلبات والاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز ومن ثمة الحفاظ على الموقع المتميز.

- أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز على مستوى الجامعتين المبحوثين، ووفقاً لقيمة معامل الارتباط نجد تفوق نسبي لجامعة كركوك على تكريت وذلك للظروف التي مرت بها جامعة تكريت وعلى الرغم من ذلك لازالت محافظة على موقعها المتميز.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- تقترح الدراسة ضرورة أن تولي إدارات الجامعات اهتماماً كبيراً لهذه المتغيرات، وتوظيف علاقات الارتباط والتأثير في صياغة خططها وإحداث تغييرات تنظيمية على وفق هذه العالقة.

- بناء قيادات أكاديمية تتسم بصفات القائد التحويلي، وتمتلك رؤية ورسالة تقودها إلى التميز في أدائها، وتأخذ بنظر الاعتبار الطيف المتنوع لاحتياجات والفروقات الفردية للعاملين، فضلاً عن الثقافات الفردية وما تحمله من قيم ومبادئ ومعتقدات والعمل على ترسيخها لخدمة أهداف المنظمة التعليمية.

- ضرورة اهتمام القيادات في الجامعات المبحوثتين بالأفراد المتميزين والمبدعين ومحاولة المحافظة عليهم وتحفيزهم، لتعزيز موقع الجامعات ومستواها بين الجامعات الأخرى المنافسة.

2- دراسة (بيصار عبد المطلب، 2017) بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لإبراز مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، وتحديد طبيعة العلاقة بين المكونات الرئيسية للاستثمار في رأس مالها الفكري بأبعاده (رأس المال بشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)، وإبراز دوره في الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأبعاده (أصحاب المصالح، العمليات، الموارد، الثقافة التنظيمية)، وتحديد العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى بناء نموذج يبين علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها البعض. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لاستيعاب الإطار النظري من البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي هو الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع كميّاً وكيفياً، وهذا من خلال الاستعانة بأدوات لجمع البيانات من مصادرها الثانوية (الكتب، الأطروحات، المجلات، المقالات المحكمة...)، وكذا أدوات لجمع البيانات من مصادرها الأولية (الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الأدوات الإحصائية الخ...).

وبعد إجراء التحليل الوصفي والإحصائي واختبار الفرضيات، توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- يعتبر مفهوم رأس المال الفكري في مرحلة النمو والتطور والتبلور، فهو يعتبر مفهوم دائم التجدد والتطور يعبر عن الأصول المعرفية للمؤسسات.

- تتولد لدى المؤسسة نتيجة حيازتها للمكونات المتميزة لرأس المال الفكري ميزة تنافسية مدعومة بعناصرها المتمثلة في الجودة المتفوقة والكفاءة المتفوقة، إضافة إلى الإبداع والاستجابة المتفوقة تؤدي إلى تحقيق مستوى مقبول من الأداء للمنظمة.

- اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالموارد المتاحة لديها بالدرجة الأولى في مجال الوصول نحو الأداء المتميز، يليها التركيز على الثقافة التنظيمية السائدة لدى المؤسسات محل الدراسة، ثم يأتي الاهتمام بالعمليات التي تدخل في صميم تحقيق الأداء المتميز، ليأتي في الأخير من حيث الترتيب في الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز.

- امتلاك المؤسسات محل الدراسة التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز في ميدان المنافسة مع المؤسسات الأخرى، وتسعى إلى الاستثمار الأمثل لمواردها المادية بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:
 - ضرورة قيام المنظمة بالعمل على استقطاب رأس المال الفكري باعتباره أكثر الموجودات أهمية لتحقيق النجاح للمنظمة، فضلاً عن قدرته على تحسين الأداء المنظمي وتطويره بما يحقق الأداء المتميز.
 - لا بد على المؤسسات محل الدراسة الحرص والاهتمام برأس مالها الفكري وزيادة الاستثمار فيه، لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها.
 - ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وجعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري.
- 3- دراسة (سلطان أنس أديب فخري، 2015)، بعنوان: "أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، مدى التزام الإدارة العليا، مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة) في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (تحسين الخدمات المقدمة، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين واتخذت المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان كدراسة حالة وقد بلغ عددها (10) مستشفيات.
- ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، لجمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة وقد اعتمد الباحث على برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها. وبعد تحليل نتائج الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بعمليات وآليات تشخيص المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال التعرف على أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة

- ضرورة الاهتمام بطرق توليد المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وعمليات العصف الذهني.

- زيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني والصريح من خلال تفعيل عمليات توليد المعرفة وحصنها وتكوين الأفكار والخبرات والمهارات المتوفرة لدى الأفراد وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها

4-دراسة (دروزة سوزان صالح، 2008)، بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرط الأوسط للدراسات، الأردن.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية بأبعاده (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (التشخيص، التوليد، الحزن، التوزيع، التطبيق)، وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وقد احتوت هذه الدراسة على هدفين: الأول نظري يسعى إلى تحديد المضامين والدلالات النظرية لإدارة المعرفة ومتطلباتها، إضافة للبحث في الأداء المؤسسي من حيث المداخل، أما الهدف الثاني فهو هدف عملي تمثل في توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية، وقد تكونت من (90) فقرة على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وقد بلغ عددهم (300)، وعلى ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.

وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة، وتحليل التباين، ومعامل الارتباط لفرضيات الدراسة، توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من متطلبات التعلم والنمو المؤسسي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.
- وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:
- الاهتمام بعمليات وآليات تشخيص المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال التعرف على أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة.
- الاهتمام بطرق توليد المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وعمليات العصف الذهني.

ثانياً: - الدراسات الأجنبية:

- Durrah & al.(2014). The Impact of Organizational Excellence policies on the contextual performance : A case study in the cardiovascular surgery hospital, journal of International Business Research, vol 7, N 9.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التميز والمتطلبات التنظيمية ونماذجه المختلفة، وكذلك تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين في المستشفى، بالإضافة إلى دراسة أثر سياسات التميز المؤسسي على أبعاد الأداء.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة ومن ثمة توزيعها على عينة الدراسة والتي تتمثل في 76 من تخصصات كل من (أطباء، الممرضات) الذين يعملون في مستشفى جراحة القلب في مدينة حلب، سوريا.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أبرزها:

- وجود ارتباط إيجابي لبعدها واحد من سياسات التميز المؤسسي (تمكين) على أبعاد الأداء، بينما لم يكن هناك تأثير كبير ملحوظ لكل من سياسات (التدريب، الأجور، والحوافز) على أبعاد الأداء.
- يوجد لدى العاملين ممارسة معتدلة لسياسات كل من التميز المؤسسي (التمكين، التدريب، الأجور، الحوافز)، وأبعاد الأداء السياقية (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي).

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بسياسات التميز المؤسسي من خلال العمل على تطويرها ومنح المزيد من السلطة والحرية في اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تنفيذ عملها وإيجاد الحلول الملائمة للمشاكل التي تواجههم.
- ضرورة إنشاء نظام للأجور والدوافع بناءً على معايير موضوعية مرتبطة مع الأداء والإنجاز، بالإضافة لتحديد دوافع التميز في هذا النظام.

- ضرورة الاستمرار في السعي لتعزيز روح المواطنة التنظيمية في حياة العمال من خلال خلق مناخ أو ثقافة تنظيمية من أجل مساعدة العمال على تبني مثل هذه السلوكيات من خلال توفير المزيد من الفرص للتطور الوظيفي والتقدم في المستقبل، وربط المكافآت.

- تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي من موظفي المستشفى من خلال التطوير الوظيفي، الدوافع، المكافآت، حسن المعاملة، إيلاء مزيد من الاهتمام للموظفين لخلق روح الولاء للمستشفى التي يعملون فيها.

I-9-3. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معاً:

1- دراسة (بخليلي محمد الأمين، و شلاي عبد القادر ، 2020)، بعنوان: " المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة العسكرية للإسمنت- نموذجاً- " ، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد، مرونة القدرات) في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، وفي هذا السياق أجريت دراسة ميدانية في مؤسسة العسكرية للإسمنت، ومن أجل بلوغ أهداف البحث تم اعتماد النموذج الوصفي " الوصفي " ، الذي يعتبر الأكثر استعمالاً في علوم المنظمة، وقد تم ذلك باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 50 إطاراً بالمؤسسة، واسترجاع 40 منها، وبعد إجراء التحليل الوصفي والإحصائي واختبار الفرضيات، توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة من وجهة نظر إطاراتها.

- اعتماد المؤسسة على إنتاج منتجات ذات جودة والاستجابة السريعة لمتطلبات عملائها من خلال ما تتمتع به من مرونة في جميع أنشطتها الإنتاجية وذلك من خلال اعتمادها على قدراتها ومواردها المرنة سواء الملموسة أو غير الملموسة.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة تم تقديم التوصيات التالية:

- على المؤسسة التركيز أكثر على جودة المنتجات مع تقديم تخفيضات في الأسعار حسب حجم الطلبات، أو على شكل امتيازات لعملائها، إلى جانب الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات المادية والبشرية المتنوعة التي تمتلكها المؤسسة.

- إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها وبالأخص نظم المعلومات الإستراتيجية التي تمكن

من تحقيق التكيف الاستراتيجي، تحسين الكفاءة الإنتاجية، دعم الابتكار في المؤسسة، وبناء مصادر معلومات إستراتيجية تسمح بمتابعة تحركات المنافسين، فضلاً عن قواعد توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

2- دراسة (بن أحمد آسية ، 2017)، بعنوان: "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس، ولتحقيق هدف الدراسة تم دراسة مدى تمتع المؤسسات الجزائرية الخدمية بأبعاد المرونة الإستراتيجية، والمتمثلة في (مرونة التسويق، مرونة الموارد البشرية، مرونة الإنتاج، مرونة المعلومات، مرونة الهيكل التنظيمي، والمرونة المالية)، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين درجة ممارسة المؤسسات الجزائرية لأبعاد المرونة الإستراتيجية، وبين جودة فاعلية الأداء للمؤسسات، وأبعاد التنافسية.

وقد استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 200 استبانة وخضعت (134) للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الباحثة البرامج الإحصائية (SPSS. Smart pls2, excel, xstat) لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة. واعتمد أسلوب الدراسة على المنهج الوصفي والميداني والتحليلي.

وبعد إجراء التحليل الوصفي والميداني والتحليلي واختبار الفرضيات، توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الإستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في مؤسسة موبيليس، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية.
- تم التوصل إلى أن المرونة الإستراتيجية هي وسيلة يعتمد عليها متخذوا القرارات لتقليص الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات من جهة والتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال من جهة أخرى.
- عدم تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية منفردة على فاعلية الأداء، وتأثيرها مجتمعة كحزمة واحدة على جودة فاعلية الأداء وفي تحقيق ميزة تنافسية.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز التحليل المستمر للبيئة الخارجية، ومواصلة الاعتماد على المرونة الإستراتيجية في الخطط التسويقية من أجل تحقيق التميز، تدريب الموظفين على المهارات العالية في الاستجابة للمتغيرات الطارئة.
- مواصلة التركيز على الخطط والجهود التسويقية التي تعتبر من أهم الطرق في تحقيق التميز، وتفعيل دور الاستخبارات التسويقية التي تساعد على المعرفة والتنبؤ بتحركات المنافسين والتغير في حاجات الزبائن.

- تطوير نماذج وأبعاد جديدة للمرونة الإستراتيجية واعتبارها كمتغير تابع في الدراسات المستقبلية.
- 2- دراسة (بوفاس الشريف ، وبلايلية ربيع ، 2017)، بعنوان: " المرونة الإستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية -"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة الإبداع وقياس أثره من خلال مؤشرات المزيج التسويقي (الإبداع في المنتج، الإبداع في التسعير، الإبداع في الترويج، الإبداع في التوزيع) على دعم وتميز الأداء لمطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش - ولاية سوق أهراس-، بالإضافة إلى محاولة الوقوف على المزايا المترتبة عن المرونة الإستراتيجية في إمكانية المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بما يسمح بالتكيف مع التغيرات الحاصلة في ظل التوجه نحو تنمية مستدامة تراعي مصالح كافة العاملين.

ولاختبار الفرضيات ومعالجة الإشكالية تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج SPSS، مع العلم أنه تم توزيع (60) استبيان استرجع منها (49) إستبانة قابلة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع في عناصر المزيج التسويقي بدلالة مؤشرات مجتمعة وبين التميز في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود تطبيق واهتمام بمعايير الإبداع في عناصر المزيج التسويقي، وإن كانت بدرجات متفاوتة.
- تم التوصل كذلك إلى أن التحديات المالية والبيئة التنافسية هي من أكثر التحديات التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة في مجال التصدير.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة المحافظة على جودة ومعايير المنتج بهدف إبراز تميز المؤسسة بالمقارنة مع منتجات المؤسسات المنافسة.
- ضرورة تنويع طرق وقنوات التوزيع لمنتجات المؤسسة من خلال إيصالها إلى الزبائن في الوقت والمكان المناسبين.
- ينبغي على المؤسسة العمل على توفير منتجاتها في المخازن لتلبية حاجات الزبائن بسرعة.

I-9-4. التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تطرقت كافة الدراسات السابقة لموضوع المرونة الإستراتيجية من جوانب وزوايا مختلفة، فمنها من تناول كيفية تبني المرونة الإستراتيجية كضرورة حتمية في البيئة التنافسية شديدة التغيير. ولكون أغلب الدراسات السابقة أكدت على أهمية المرونة الإستراتيجية وأثرها البالغ في تحقيق التميز والاستمرارية للمؤسسة، جاءت دراستنا كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة فيما يتعلق بالمرونة الإستراتيجية

وأثرها في تحقيق الأداء المتميز، وللوقوف على أهمية ضرورة المرونة الإستراتيجية كحل أمثل لمواجهة الضغوطات التنافسية من أجل تحقيق التميز في الأداء.

حيث تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في كون أن الأبعاد التي تطرقوا إليها في المرونة الإستراتيجية هي نفسها الأبعاد التي تطرقنا إليها تقريبا.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كون الدراسة تختلف في الجانب المكاني والزمني ومن حيث الهدف والمنهج والمتغيرات والمقياس المستخدم.

- من حيث الهدف: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ودور ومساهمة المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديداً مؤسسة البسكرة للاسمنت بسكرة باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات الصناعية الجزائرية في مجال الاسمنت وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة المتوفرة لدى الباحثة.

- من حيث منهج الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهات النظر المختلفة من عينة من الإطارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم: تعددت الأبعاد المعتمدة في المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز، إلا أن دراستنا الحالية اعتمدت في تحديد أبعاد المرونة الإستراتيجية وقياسها على (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات).

وعلى حسب علم الطالبة فإن مصطلح التميز وُظف في المؤسسات العامة والخاصة ذات الطابع الاقتصادي وارتأيت في هذه الدراسة إلى توظيف المصطلح في القطاع الصناعي الإنتاجي.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نقطة الاختلاف والتميز لهذه الدراسة عن غيرها من الدراسات يكمن في كيفية طرح ومعالجة وتحليل الأثر والعلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز وكيف يمكن أن تؤثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة:

تعرفنا في هذا الفصل على إشكالية الدراسة، أهميتها، وكذا أهدافها، ولغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة فرضيات لذلك، وهذا من خلال النموذج المقترح للدراسة بعد تقديمنا للتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة. كما وضعنا حدود الدراسة (البشرية، الموضوعية، المكانية، والزمانية). هذا بالإضافة لتحديد أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للاستفادة منها سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، ثم وضعنا ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.

الفصل الثاني

المرونة الإستراتيجية – تأطير نظري-

تمهيد:

من أهم التحديات التنافسية التي أصبحت تواجهها المؤسسات اليوم هي التغيير المستمر وحالة عدم التأكد البيئي، هذا ما جعل من نجاح واستمرارية المؤسسات مرتبط بعدة معايير والتي من أهمها: مدى قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية بمختلف جوانبها، حيث أن الأساليب التقليدية لم تعد قادرة على تفعيل وضعها التنافسي الذي أصبح يتطلب من مؤسسات اليوم سبق المحيط والتوقع لهذه التحولات قبل حدوثها بالإضافة إلى التكيف مع التغيرات المتتابة، وهذا ما جعل من تطبيق مفهوم المرونة الإستراتيجية ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للتميز، الريادة، والاستمرار في الأسواق المحلية والدولية.

ونظراً لأهمية المرونة الإستراتيجية، سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بها من خلال المباحث التالية:

II-1. ماهية المرونة الإستراتيجية

II-2. مراحل المرونة الإستراتيجية، مداخلها وتطبيقها

II-3. أبعاد المرونة الإستراتيجية

II-1. ماهية المرونة الاستراتيجية

تعمل مؤسسات اليوم في محيط شديد التغيير والتقلب، يتميز بنمو التبادلات وقصر دورة حياة المنتجات، إضافة إلى التطورات الكبيرة التي تشهدها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي ساهمت بشكل كبير في تغيير المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، والذي أصبح يتيح للمؤسسة فرص معينة يتوجب عليها استغلالها، كما يمكن أن يضع أمامها تهديدات عليها محاولة مواجهتها أي أن تتحلى كافة عمليات المرونة، فقد أصبح وجود المؤسسة مرهونا بمدى قدرة وسرعة تكيفها مع التغييرات والتحديات التي فرضها عليها المحيط.

II-1-1. مفهوم مرونة المؤسسة وأنواعها

تعتبر المرونة مفهوماً متعدد الأبعاد والعناصر، وسنحاول من خلال هذا البحث تجميع مختلف التعاريف الخاصة بالمرونة، انطلاقاً من مفهومها اللغوي وصولاً إلى المفهوم الاصطلاحي.

1- مفهوم المرونة

➤ لغة:

قال ابن فارس: " مرن- الميم والراء والنون- أصل صحيح يدل على لين شيء وسهولته"، وجاء في لسان العرب " مَرْنٌ، يَمْرُنُ مَرَانَةً مُرُونَةً، وهو لين في الصلابة، ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت، والمرانة: اللين"¹ والمرونة في اللغة تعني: "سهولة التغيير في الشيء لكي يناسب الظروف الجديدة"².

والمرونة هي حصيلة حركة في إطار ثابت، فهي ليست حركة مطلقة، وليست ثباتاً مطلقاً، وبذلك تكون المرونة هي الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه"³.

وقد انتقل مصطلح المرونة إلى المجال الإداري نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، حيث يعد مصطلحاً أفرزته متغيرات المحيط، وقد أصبحت المرونة تُعد البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل، كما تعتبر أحد متطلبات التخطيط الاستراتيجي أين تحتاج المؤسسة إلى القدرة على مواجهة التغيرات في المحيط وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها"⁴.

¹الأحمدي، أنس سليم.(2007). "حدود المرونة بين الثوابت والمتغيرات"، المملكة العربية السعودية: المؤسسة الأمة للنشر والتوزيع، ص 2.

²المهنا، زياد وآخرون.(2013). "المرونة التصميمية كإحدى معايير السكن الإقتصادي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1، سوريا، ص 638-619.

³الصوفي، حمدان شحادة عبد الله.(1998). " مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الأصول الإسلامية للتربية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 141.

⁴ ماهر، أحمد.(2007). " الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية"، ط4، مصر: الدرا الجامعية، ص 49.

➤ المرونة اصطلاحاً:

أما اصطلاحاً فقد تعدد التعاريف المقدمة لمصطلح المرونة حيث تعرف على أنها:

➤ قدرة المؤسسة على إعادة تموقعها في السوق، وتغيير خططها التنافسية، أو تفكيك وتغيير استراتيجياتها الحالية التي لم تعد مناسبة.

➤ كما وتُعرف بأنها قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة السريعة لحالات عدم التأكد بتعديل أهدافها، وبدعم من معرفتها وقدراتها¹.

➤ كما تعرف بأنها: " قدرة تمتلكها المؤسسة تنعكس في تنوع وتحدد لموارد وقدرات وكفاءات المؤسسة، والسرعة التي بها هذه الموارد والقدرات والكفاءات يمكن أن تستغل من أجل تحقيق استجابات سريعة أو طرح ابتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكد في المحيط، وذلك مرتبط بتوفر ظروف تنظيمية سائجة ومناسبة من ثقافة تنظيمية، وهيكل تنظيمي وتكنولوجيا، التي تحدد قابلية تأقلم المؤسسة من خلال تأثيرها على حالة الموارد والكفاءات داخل المؤسسة².

➤ كما تعرف بأنها " قدرة تفسير الأحداث واستنباطها من حالة عدم التأكد والاستفادة منها للرد بشكل سريع ومستمر على التغيرات غير المتوقعة وتغيير اتجاهها وصولاً لنتائج ايجابية تلائم سير الأعمال المصحوبة بتحديات النجاح داخل بيئة مضطربة وغير مستقرة، ويساعد ذلك خلق المرونة وتوزيعها بشكل يحقق استخدام المعادلة بين غريزة النجاح والمهارة واختيار الإستراتيجية المناسبة باختراق ألا تأكد وتحويله إلى معلوم ايجابي يؤشر الفرص المتاحة بالسوق واستغلالها، كما يوضح التهديدات والمخاطر ويسمح بتجنبها"³.

- كما عرفت بأنها: " القدرة على عمل شيء ما غير الذي كان المقصود فعله، أي قابلية التصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة في حال ظهور أي تغييرات قد تؤدي إلى تغيير القرارات المتخذة"⁴.

- ويمكن التعبير عن المرونة من خلال الأبعاد التالية:

➤ الزمن: ويعبر عن الوقت الذي تحتاجه المؤسسة للاستجابة أو لرد الفعل عن التغيرات البيئية.

¹ سلامي، أحمد، جريبي، السبتي. (2015). " المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفة للمفهوم واقتراح نموذج متكامل"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد44، العراق، ص ص 83-104.

² سلامي، أحمد، جريبي، السبتي، نفس المرجع، ص ص 83-104.

³ الطائي، علي حسون، التميمي، محمد ياسين. (2016) " أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل: دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية"، مجلة كلية التراث للجامعة، العدد 20، العراق، ص ص 35-67.

⁴Evans.J.S.(1991). " strategic Flixibility for High Technology Manœuvres : A Conceptual Framwork" , The Journal of Management studies, vol 28, p p 69-89.

➤ **النطاق:** ويرتبط بدرجة التكيف لعناصر معينة في المؤسسة للتغيرات.

➤ **التوجه:** ويتعلق باختيار الوسيلة الملائمة للاستعانة، وهل يكون هناك توجه دفاعي أو ضمني للاستجابة.

➤ **التركيز:** أي اختيار مجال التأثير للتكيف مع المؤسسة¹.

وبناءً على ما سبق من التعريفات يمكن تعريف المرونة على أنها: قدرة المؤسسة على التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي معاً، بالإضافة إلى السبق والتوقع لما يمكن أن يواجهها من فرص وتهديدات قبل وقوعها، وقدرتها على التغيير السريع وفقاً لظروف البيئة التنافسية، من خلال استخدام مجموعة من المصادر والأدوات التي تمكنها من الحفاظ على موقعها السوقي وبناء مزايا تنافسية مستدامة، فالمرونة هي أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي، كما وتعتبر ترجمة لمدى قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وقدرتها على تغيير قواعد اللعبة حسب ما تتطلبه البيئة التنافسية من خلال قدراتها على التعلم التنظيمي انطلاقاً من استخدام المعلومات الجديدة.

2- أنواع المرونة

للمرونة عدة أنواع منها ما يلي:

➤ **المرونة الوظيفية:** وفي هذا النوع تقوم المؤسسات بتوزيع العاملين لديها، من خلال الحدود الوظيفية التقليدية، مثل: تنوع المهارات والعمل الذي يجمع بين أكثر من مهمة، بحيث تكون المهام مرنة.

➤ **المرونة العددية:** وفيه تقوم المؤسسة بتغيير أعداد الموظفين أو العاملين، مثل العمالة المؤقتة والموسمية وغير المنتظمة وعمالة وكالات التوظيف.

➤ **المرونة الزمنية:** ويسمح هذا النوع في تغيير ساعات العمل بشكل منتظم أو غير منتظم، مثل: العمل بنظام الدوام الجزئي، وساعات عمل إضافية، وخفض ساعات العمل الاختياري، وتحديد الموظف جدول عمله بنفسه، وخاصة بداية ونهاية ساعات العمل.

➤ **المرونة المكانية:** ويسمح هذا النوع من المرونة أن يعمل الموظفون خارج مكان العمل الرسمي، بما في ذلك نقل العمل إلى المكاتب الخلفية: (مكاتب العمليات الإدارية بالشركات والمؤسسات والبنوك)، مثل العمل المتنقل والعمل بالمنزل باستخدام أجهزة الكمبيوتر.

¹ كوين، محسن عبد الكاظم، الكعبي، سالم حميد. (2017). "الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد 12، عدد 40، ص ص 26-1.

➤ **المرونة المالية:** وفي هذا النوع يمكن زيادة الأجور أو خفضها على حسب أداء المؤسسة، مثل: المشاركة في المكاسب والأرباح ونظم دفع الأجور الإدارية المختلفة واتفاقات خفض الأجور¹. وترى الباحثة أن كل نوع من أنواع المرونة مكمل للنوع الآخر ومتكامل معه، فيمكن للمؤسسة أن تمزج بين كافة هذه الأنواع، أي يمكنها أن تتخذ العديد من أشكال المرونة معاً في نفس الوقت.

II-1-2. مفهوم المرونة الاستراتيجية

إن مفهوم المرونة الاستراتيجية يختلف عن مفهوم المرونة بشكل عام، فعندما نتكلم عن المرونة الاستراتيجية هنا يتعلق الأمر بالجوانب ذات الأهمية الاستراتيجية، وهناك مجموعة من التعريفات المتنوعة الخاصة بالمرونة الاستراتيجية التي اختلفت باختلاف آراء الباحثين ومن بين أهم التعريفات نجد ما يلي:

عرفت المرونة الإستراتيجية حسب قاموس أكسفورد على أنها: " قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية المختلفة، وجودة استعدادها وقدرتها على التغيير حسب ما يتطلبه المحيط شديد التغيير². وقد عرف كل من Mascarenhas & Aaker المرونة الاستراتيجية على أنها مقدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات المحيط السريعة أي مع ما يعرف ببيئة عدم التأكد، والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء المؤسسة³. وعرفت كذلك بأنها قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف، ويمكن تحديد تأثير مرونة المؤسسة في مجالين أساسيين هما: الأول قدرة المؤسسة على متابعة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقاً لتفضيلات الزبائن، على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة في التغيير، ما أدى إلى قصر دورة حياة المنتج، والثاني هو قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو بالنقصان بحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقر ومتقلب⁴.

وتعرف المرونة الاستراتيجية بأنها: مقدرة الأعمال على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية، إذ تقاس المرونة الإستراتيجية بمستوى سرعة وكيفية ونتائج استجابة الأعمال للتهديدات أو الفرص التنافسية وفي المجالات الإستراتيجية الملائمة مع القوى البيئية⁵.

¹عفاة، دعاء محمد. (2020). " المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 19.

²Mark Srour & al.(2016)." the Role of stratégic flexibility in the Association between Management control system charisteristics and stràtègic change", **Journal of contemporay Management Research**, vol 12, N3, pp 371- 406.

³Joanna Radomska.(2015)."Strategic flexibility of Enterprises", **Journal of Economics Business and Management** , Vol 3, N 1, PP:19 -30.

⁴البكري، ثامر. (2008). **استراتيجيات التسويق**، الأردن: دار البازوري، ص ص 205 - 206.

⁵البناء، علاء فرحان طالب. (2012). **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر**، الأردن: دار نضال للنشر، ص 263.

هناك من التعريفات من أكد على أن المرونة الإستراتيجية تعتبر مشابهة لمفهوم القدرات Capabilities والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أن المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر (Shimizn & Hitt) تحمل وجهتي نظر وهما:

1- المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الخارجية Externally: ومضمونها أن التغيرات في بيئة عمل المؤسسة يتطلب من المؤسسات إعادة تقييم Reassessment الإستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الإستراتيجية، وهو ما يؤشر أن البدائل الإستراتيجية قد تم بنائها بالاعتماد على كيفية قيام المؤسسة بتقييم وضعها في تلك البيئة.

2- المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الداخلية Internally: وفيها المرونة الإستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وتتكون من ثلاث مستويات تتعلق بتحليل الإستراتيجية وهي: المستوى العالي، والتوجه التنظيمي، والمستوى المتوسط، الهيكل التنظيمي، والمستوى المنخفض والعمليات التنظيمية¹.

➤ تُعبر المرونة الإستراتيجية على قدرة المؤسسة على التفاعل والتأقلم مع تغيرات المحيط الخارجي، والرد بشكل مستمر على التغيرات غير المتوقعة، والتكيف مع عواقب غير متوقعة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها، مما ينتج عنه توقع السيناريوهات المختلفة، وصياغة الإستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو، والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل إستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية الأكثر ملائمة، والاستعداد لاعتماد إستراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إذا لزم الأمر².

من خلال ما تم عرضه من تعاريف مختلفة ترى الباحثة أن المرونة الإستراتيجية تتمثل في قدرة المؤسسات على التكيف وامتلاك القدرة بشكل مستمر على مواجهة التغيرات غير المتوقعة وهو وما يعرف بالسبق، مع ضرورة تحقيق الموازنة بين محيطها الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى قدرتها على تغيير قواعد اللعبة في السوق من خلال إمكانية الانتقال من إستراتيجية إلى إستراتيجية أخرى بديلة.

II-1-3. أهمية المرونة الإستراتيجية

لقد أصبح للمرونة الإستراتيجية أهمية كبيرة في بيئة الأعمال التنافسية، فهي تمكن المؤسسات من القيام بأعمالها في الوقت المناسب وفقاً لما تتطلبه بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتعقيد وعدم التأكد والديناميكية،

¹ إبراهيم، هانم إبراهيم محمد، (2019). "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية : دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 2، جامعة قناة السويس، مصر، ص ص 390-420 .

² زويد ضيف الله المطيري، ندى. (2021). " المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل"، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، المملكة العربية السعودية، العدد 45، ص ص 271-325.

- حيث تساعد المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن مع الحفاظ على مقبولة بين السعر والجودة والاستجابة لتحركات المنافسين، وتمثل أهمية المرونة الإستراتيجية في ما يلي:
- المساهمة في زيادة استجابة المؤسسة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
 - توليد الإمكانيات اللازمة لتمكين المؤسسة من البقاء في فترة الأزمات.
 - تساعد المؤسسة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فعال، وبما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة، والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على كافة المستويات التنظيمية.
 - تساعد المؤسسة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى، وبأقل الخسائر في الوقت والجهد والتكلفة، والالتزام طويل الأمد بالموارد وخطة العمل.
 - تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات¹.
 - تساهم المرونة الإستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وجعل المؤسسة سريعة الإستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو مؤسسات الأعمال وبقائها وتتم بتوليد فرص للمؤسسة .
 - تمكن المؤسسة من المنافسة في ظل العولمة والانفتاح والمنافسة الشديدة، مما يجعلها تحتل مكانة مميزة في السوق وتمتلك القدرة على الدفاع عنها، بالإضافة إلى القدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاته².

II-1-4. أنواع المرونة الإستراتيجية

- هنالك العديد من الأنواع للمرونة الإستراتيجية، وقد تعددت هذه الأخيرة بتعدد الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، وقد تم تصنيف هذه الأنواع في مجموعات متجانسة، حيث تتمثل هذه الأنواع في:
- 1- **تصنيف Lomash & Mishra**: اعتبر أن المرونة الإستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط، وفق بعدين رئيسيين هما السرعة والتنوع كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ الياسري، أكرم محسن مهدي، وآخرون.(2014). " أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، العراق، العدد12، ص ص 1-43.

² هاني شمس زعتري، عبد العزيز.(2013). " ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، ص ص 28-29.

الشكل رقم (02): أنواع المرونة الإستراتيجية

التنوع

	قليل	كبير
عالي	A سريع	B سريع متخصص
السرعة	C بطيء عام	D بطيء متخصص
واطيء		

المصدر: باسم عيد الشريف، روان.(2015). " أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 34.

حيث أن التنوع يعطي للمؤسسة إمكانية الفعل والمبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة الضغوط البيئية، فمثلا التنوع المرتبط بقدرة المؤسسة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة. أما السرعة فتؤشر قدرة المؤسسة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة والتي تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين، لذلك فالسرعة تتعلق بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج استجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

وإذا اعتمدنا على هذين البعدين فإنه يمكننا اشتقاق أنواع المرونة كما يلي:

1- **النمط السريع:** تمتلك المؤسسة هنا مرونة عالية حيث أنها تمتلك الموارد اللازمة لمواجهة تغيرات المحيط بطرق متنوعة والاستجابة لهذه التغيرات بسرعة عالية " زمن قصير في الرد"، مما يعطيها ميزة تنافسية كبيرة قد تؤدي بها إلى الريادة.

2- **النمط بطيء عام:** 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 الغير مناسب، وذلك قد لا يؤدي إلى النتيجة المرجوة.

3- **النمط سريع متخصص:** 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.

4- النمط بطى متخصص: في هذه الحالة تمتلك المؤسسة أدنى مستويات المرونة، حيث أنها تعمل بطريقة متخصصة ولا تمتلك القدرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات المحيط¹.

كما ويفرق الباحثين بين نوعين من المرونة وهما: المرونة الإستراتيجية الإستجابية، والمرونة الإستراتيجية الإستباقية حيث أن:

➤ **المرونة الإستراتيجية الإستجابية:** 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. وعرفها (Lindren & Bandhold) بأنها القدرة السريعة على الإحساس بالتغيير وتحديد نوع الإستجابة المناسبة له، وإعادة تشكيل موارد المؤسسة لتنفيذ تلك الاستجابة، وعادة ما تركز المؤسسات التي تعتمد المرونة الإستجابية على التحركات الدفاعية، وذلك بعد إجراء اختبارات حذرة.

➤ **المرونة الإستراتيجية الإستباقية:** تعكس الاستباقية على صعيد المؤسسة رغبتها في تقبل المخاطر من خلال التجريب وأخذ زمام المبادرة في البحث عن الفرص التي يوفرها المحيط، والمؤسسة الإستباقية تسعى دائما لتقديم منتجات وخدمات جديدة والدخول في أسواق جديدة، والاستباقية التي تعني توقع التغيير فقط بل تتعداه إلى خلق التغيير بمعنى وجود تصور مسبق عن الفرص المحتملة والعمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، وتقديمها إلى السوق قبل الآخرين للحصول على ميزة الداخل الأول، وبالتالي تشكيل اتجاهات السوق على المدى البعيد².

2- تصنيف De Toni & Tonchia: لقد حدد الباحثان أربعة تصنيفات للمرونة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي:

➤ **المرونة الأفقية:** وتعتبر عن تحلي كافة الأنشطة التي تتضمنها سلسلة القيمة بالمرونة، وتتمثل في المرونة في أنشطة البحث والتطوير، والمرونة في أنشطة تصميم المنتج، ومرونة الموارد البشرية.

➤ **المرونة العمودية:** وتعتبر عن مدى مرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة بمختلف مستوياته الإدارية.

➤ **المرونة الزمنية:** هي المرونة المرتبطة بالتخطيط وصياغة الاستراتيجيات في المؤسسة، بالإضافة إلى الفترة الزمنية المستغرقة في الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى.

¹ باسم ، روان عيد الشريف.(2015). " أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 34.

² عبد الرضا رشيد، صالح، عبد الكريم حميد، عذراء.(2019). "توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمات"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 11، العدد 2، العراق، ص 260-261

- **المرونة على حسب هدف التغيير:** وتُعد من أكثر الأنواع انتشاراً كونها مرتبطة بالأنواع المختلفة لحالة عدم التأكد البيئي، والتي يمكن التعامل معها بالمرونة التشغيلية¹.
- 3- **تصنيف Koste & Malhotra:** لقد قدما نموذجاً يعكس الأنواع الأكثر انتشاراً في شكل تسلسل هرمي استراتيجي والذي يتكون من المستويات التالية:
 - **المصادر الفردية:** وتتكون من مرونة الآلات، ومرونة العمال، ومرونة التعامل والمواد الخام، أي أنها تشكل القاعدة الأساسية لمستويات أعلى من المرونة.
 - **بيئة العمل:** يشمل هذا المستوى كل من المرونة العملية ومرونة التوجيه.
 - **الخدمة:** يتألف من مجموعة مختلفة من أنواع المرونة كمرونة الحجم، مرونة التوسع، مرونة المزيج، مرونة المنتج الجديد، مرونة التعديل.
 - **المستوى الوظيفي:** يحتوي هذا المستوى على كل من: المرونة التنظيمية، المرونة السوقية، مرونة النظام، مرونة البحث والتطوير.
 - **وحدة الأعمال الإستراتيجية:** يمثل قمة الهرم ونجد في هذا المستوى المرونة الإستراتيجية التي تحتوي كل هذه الأنواع من المرونة².
- 3- **تصنيف Abbott & Banerji:** وقد قدما ثلاثة أنواع للمرونة وهي:
 - **مرونة السوق:** والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة ديناميكية.
 - **مرونة الإنتاج:** والتي تشير على قدرة المؤسسة على الإنتاج أو التقديم السريع للسلع والخدمات المسعرة تنافسياً في معظم الأسواق الرئيسية في العالم.
 - **المرونة التنافسية:** والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على التنافس في بيئة مضطربة وغير مستقرة.
- 4- **تصنيف Lindgren & Bandhold:** نظراً للأهمية الكبيرة للمرونة الإستراتيجية في المؤسسة فإن تحسينها يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

¹A. De Toni & S.Tonchia.(1998). "Manufacturingflexibility : A Literature Review",**International Journal of Production Research**, vol36, N6, p587-617.

² Annalies Vanderhaeghe & Suzanne de Treville. (2003). "Losing the fight with Flixibility : the xygma plant", **An International Journal Supply chain forum** , vol 4, N 1 , P P 73 64-.

➤ التفكير: عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على إجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المؤسسات الأخرى، وأن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الإستراتيجية للمؤسسة.

➤ المهارة: لعب الأدوار، فإنه يتيح للمؤسسة الإمكانية باشتقاق رؤى واسعة، وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الإبداع والابتكار، وإذا كانت المؤسسات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة الاستكشاف المستقبل نظريا فإن هذا البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب.

➤ الاستثمار: يمكن المؤسسة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة¹.

5- تصنيف William Et Al: وقد قدم خمسة أنواع من المرونة للوصول إلى المرونة الإستراتيجية في المؤسسات وهي:

➤ المرونة التشغيلية العملية: وهي مرونة إنتاج المؤسسة أو عمليات المؤسسة.

➤ مرونة رأس المال البشري: وتتمثل في قدرة المؤسسة على العمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي الشامل وإجراءات العمل غير التقليدية.

➤ مرونة المعلومات: تتمثل في قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات والتي تنقسم المرونة ضمنها إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في قدرة المؤسسة على الاستطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية التي تعني قدرة المؤسسة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة من أرشيفها لتحليل ودعم القرار.

➤ مرونة سلسلة التجهيز: هي قدرة المؤسسة على الحذف والإضافة وتبادل المعلومات مع شركائها بسلسلة التجهيز الخارجيين بكفاءة.

➤ المرونة المالية: تتمثل في إمكانات المؤسسة وقدراتها المالية على استيعاب تكلفة تحقيق المرونة الإستراتيجية².

¹ أحمد عابد، هند. (2016). " أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات

السلطانية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص ص 16 - 17.

² William Mackinnon & al.(2008). **Entreprise Information Systems and strategic flexibility**, proceedings of the 41 st hawaii International conférence on system sciences, p 4.

من خلال ما تم عرضه من أنواع للمرونة الإستراتيجية نلاحظ أنها متنوعة وعديدة بتعدد وجهات نظر الباحثين، كما أنه توجد بعض من الأنواع للمرونة الإستراتيجية هي في حد ذاتها تعتبر أبعاد للمرونة والتي سوف نتطرق إليها بالتفصيل من خلال هذا الفصل في المبحث الموالي.

II-2. مراحل المرونة الإستراتيجية، مداخلها وتطبيقها

إن المرونة الإستراتيجية للمؤسسة تتطلب مراحل مختلفة لتحقيقها، مداخل ووسائل تطبيق وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال المبحث التالي:

II-2-1. مراحل المرونة الإستراتيجية

إن المؤسسات التي تسعى لأن تكون مرنة على المستوى الإستراتيجي يجب عليها أن تكون على علم وإدراك تام لكافة المراحل التي يجب أن تتبعها بغية تحقيق المرونة الإستراتيجية، وذلك نظرا لأن هذه الأخيرة أصبحت ضرورة لبقاء المؤسسات في البيئة التنافسية شديدة التغير والتعقيد وليست خياراً.

وقد حدد Michael Raynor أربعة مراحل للمرونة الإستراتيجية تتمثل في:

1- التوقع (Anticipate): تهتم المؤسسة في هذه المرحلة بتحديد العوامل الدافعة للتغيير، ثم بعد ذلك تقوم بوضع التصورات المحتملة وذلك من خلال طرح وتطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية بناء على مراقبة البيئة الخارجية وتحليلها بتوقع ما تطرحه من فرص يجب استغلالها، وتهديدات يجب مواجهتها، فهي تسلط الضوء على المستقبل بدلا من أن تتنبأ به، وهذا ما يجعل المؤسسة تمتلك نظرة واسعة وثاقبة على ما يحدث في بيئتها.

2- الصياغة (Formulate): تعتبر هذه المرحلة الموالية لمرحلة التوقع، حيث يتم فيها تحديد عدد من البدائل الإستراتيجية المحتملة لكل سيناريو من السيناريوهات، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى والمفاضلة فيما بينها للحصول في الأخير على الإستراتيجية المثلى والأساسية التي ستبناها المؤسسة.

3- التجميع (Accumulate): ويتم في هذه المرحلة الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، ومن ثمة اختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة،

4- التنفيذ (Operate): تعد هذه المرحلة الأخيرة في مراحل المرونة الإستراتيجية، فيتم فيها تنفيذ الإستراتيجية المحددة والأساسية مع رصد التغيرات البيئية، التي تعد عاملا رئيسا في سيرورة المرونة الإستراتيجية، ومن ثمة تطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب ما تتحيه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة¹.

¹Michael Raynor.(2020). strategic flexibility , A Deloitte Research Monograph , article valaible on the web site : <http://documents.mx/documents/strategic-flexibility.html>,visited in 24-10-2020,p 3.

II-2-2. مداخل المرونة الإستراتيجية

لقد حدد الأدبيات الإستراتيجية العديد من المداخل للمرونة الإستراتيجية وتتمثل فيما يلي:

1- **المدخل الوظيفي:** ينظر هذا المدخل للمرونة الإستراتيجية على أنها مرونة تصنيعية، إذ ترتبط الأفكار التي يستند إليها المدخل الوظيفي بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم، ما أدى بها إلى إجراء تغييرات مهمة من أجل تبني نظم تصنيع ويد عاملة مرنة.

ترى الباحثة أن هذا المدخل يركز بصفة خاصة على عمليات التصنيع التي تتولى تحويل كافة المدخلات إلى مخرجات " سلع أو خدمات"، وهنا تظهر ضرورة وحتمية تبني المرونة الإستراتيجية للتغلب على أي مشكلات أو انحرافات تحول دون تحقيق المؤسسة للأداء المخطط له.

2- **مدخل التغيير التنظيمي:** يعكس هذا المدخل تغييرات مقصودة في إستراتيجية المؤسسة وهيكلها بهدف الاستجابة للتغيرات والتحديات والفرص البيئية، وإن أهم ما توصل إليه الباحثون هو أنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل أن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وهناك اتفاق بين الباحثين على أن أكبر المؤسسات وأقواها هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي¹.

وبالتالي فعلى المؤسسات أن تتمتع بمرونة الهيكل التنظيمي الكافية لمواكبة تغيرات المحيط وما يتيحها من فرص عليها استغلالها، وتحديات عليها مواجهتها بما يساعدها على البقاء والاستمرار وتحقيق أداء متميز.

3- **مدخل المناورات الإستراتيجية:** يتناول هذا المدخل تأطير المرونة على شكل مفهوم متعدد الأبعاد، وليس فقط كما يرى المدخل الوظيفي أو مدخل التغيير التنظيمي، وبحسب وجهة نظر Evans فإن للمرونة الإستراتيجية بعدين مميزين: وهما البعد الزمني والبعد القصدي، ويضم البعد الأول "البعد الزمني" توجهين وهما: التوجه الاستباقي ويقصد به التهيأ أو الاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، في حين يشير التوجه التفاعلي إلى الشروع بالتكيف في أثناء التغيير أو بعد حدوثه، والبعد الثاني "القصدي" يتكون أيضا من نمطين، وهما النمط الهجومي ويشير إلى القدرة على الخلق والاستحواذ على المبادرات والفرص، في حين يعني النمط الدفاعي إمكانية صد التحركات الضارة، أو تصحيح الأخطاء السابقة، وقد استنبطت أربع مناورات إستراتيجية اعتمدت كمتغيرات فرعية للمرونة، هي مناورات المبادأة، والمناورات الاستثمارية، والمناورات الوقائية، والمناورات التصحيحية².

¹ حسن ديوب، أمين. (2018). " أثر نمط التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع التأمين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم

الإقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 02، سوريا، ص ص 182-183.

² محسن الياسري، أكرم، وآخرون. (2016). "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي)"

، ط 1، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ص ص 51-52.

ترى الباحثة من خلال مداخل المرونة الإستراتيجية أن مدخل المناورات الإستراتيجية هو المدخل الأكثر شمولاً في وصف المرونة كونه جسد هذه الأخيرة في العديد من المناورات الإستراتيجية المختلفة، في حين نجد أن المدخل الوظيفي ركز فقط على العملية التصنيعية، وكذلك مدخل التغيير التنظيمي الذي ركز فقط على الجانب الهيكلي والتنظيمي فقط.

II-2-3. أدوات ووسائل تطبيق المرونة الإستراتيجية

تستخدم المؤسسة مجموعة من الأدوات والوسائل لتطبيق المرونة الإستراتيجية وتطويرها، حيث ترتبط بالتغيرات في محيطها الخارجي وبيئتها التنافسية من خلال رصد كافة المستجدات الخارجية والعمل على التكيف معها وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل تتمثل فيما يلي:

1- نظام المعلومات

أصبحت المعلومات المحدد الأساسي لنجاح المؤسسات في البيئة التنافسية الحالية، وقد أصبح من الصعب جمع البيانات والمعلومات يدوياً، هذا ما فرض على المؤسسات استخدام نظم المعلومات للتكيف مع التطورات الحالية.

أ- مفهوم نظام المعلومات

قبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات تجدر بنا الإشارة إلى مفهوم المعلومة والتي تتمثل في: " البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساساً لاتخاذ القرارات فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين، وإذا ماتم إعادة تنظيمها وترتيبها ومعالجتها بشكل صحيح ومنظم ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرارات سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات¹.

أما نظام المعلومات فيعرف بأنه: " التفاعل بين الأفراد والأجهزة بهدف جمع وتحليل المعلومات، صمم للتزويد بالبيانات الروتينية، ومعالجة وتوفير المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات"².

كما يعرف بأنه: الكم الكبير من المعلومات التي تخص موضوع واحد، والتي تم تخزينها وتصنيفها وتبويبها وترتيبها بطريقة منظمة ومعالجتها وعرضها بأشكال خاصة تخدم مجموعة من الأشخاص العاملين في نفس مجال هذه المعلومات والتي تهدف إلى تقديم معلومات مفيدة وسريعة للمستخدم تساعد في اتخاذ القرارات وتسهيل عمله³.

إضافة إلى ذلك فنظام المعلومات هو : نظام مُعد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات. وهو أسلوب منظم لتزويد المؤسسة بالمعلومات الماضية والحاضرة

¹الجاسم، جعفر. (2005). تكنولوجيا المعلومات، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 11.

² بوغليظة، إمام. (2013). "أهمية ودور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة"، مجلة الباحث سكيكدة، العدد 13، الجزائر، ص 135-144.

³السامرائي، إيمان فاضل، الزغي، هيثم محمد. (2004). نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، ص 33.

والمستقبلية بهدف دعم وظائف المؤسسة التخطيطية والتوجيهية والتنظيمية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة¹.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن نظام المعلومات يتكون من المكونات التالية:

➤ **المدخلات:** وتتمثل في كافة البيانات التي تم جمعها من مصادر بأساليب مختلفة.

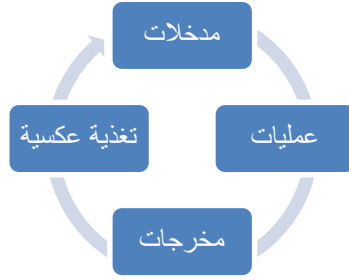
➤ **العمليات:** تتمثل في مختلف الإجراءات التي يتم من خلالها معالجة البيانات التي تم جمعها.

➤ **المخرجات:** وتتمثل في مختلف المعلومات الجاهزة والناجحة عن معالجة البيانات، والتي تساعد الإدارة على إتخاذ القرارات المناسبة.

➤ **التغذية العكسية:** وتمثل ردود أفعال المتلقين النهائيين لمخرجات النظام، وتكمن أهميتها في كونها تعتبر مرآة للنظام إذ أنها تبين مدى نجاعته من عدمها، وبالتالي تمكن القائمين عليه من تصحيح الانحرافات الموجودة².

ويمكن توضيح مكونات نظام المعلومات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): مكونات نظام المعلومات



المصدر: محمد عبد العليم، صابر. (2006). نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، ص 56. وبناءً على ما سبق فإن نظام المعلومات هو عبارة عن نظام مكون من مجموعة من الأجزاء المتكاملة والمترابطة فيما بينها لخدمة الهدف العام للمؤسسة، من خلال تسهيل العمل وإعطاء القدرة على التخطيط والرقابة على نشاط المؤسسة.

ب- العوامل الرئيسية لنجاح نظام المعلومات

إن نجاح أي نظام معلوماتي في تحقيق الفوائد المرجوة منه تستلزم توافر عوامل تساعد هذا النظام في تحقيق أهدافه، لذلك فإن نظام المعلومات يقوم على عدة عوامل رئيسية تساعد في الوصول إلى الأهداف التي يسعى من خلالها إلى تعزيز الأولويات التنافسية على مستوى هذه الدراسة ومن بين أهم هذه العوامل:

➤ التركيز على بيئة المؤسسة الخارجية وتطوير علاقاتها مع العملاء الموردين، والمنافسين على حد سواء.

¹ صالح الهزاعمة، أحمد. (2009). "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية : دراسة ميدانية في المؤسسات العامة محافظة أربد"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 1، سوريا، ص ص 379-408.

² السالمي، علاء عبد الرزاق. (1999). "نظام المعلومات والذكاء الاصطناعي"، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 16.

➤ إضافة القيمة لا تقليل التكلفة: حيث أن إنجازات الأعمال بتكلفة أقل كطريق لزيادة الكفاءة يعد مهما في أي بيئة للأعمال، أي أنه تم استخدام نظام المعلومات بهدف إنجاز المعاملات بصورة أفضل.

➤ إبداع المديرين: من خلال تقويم المخاطر والمنافع والتنفيذ الناجح لنظم المعلومات والمحافظة عليها من خلال التخطيط الجيد والسليم لامتلاك مثل هذه النظم¹.

ج- نظم المعلومات كوسيلة لتحقيق المرونة الإستراتيجية

إن الأدوار التي تمارسها نظم المعلومات ليست بالأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعة إستراتيجية تؤثر في أعمال المؤسسة من أجل أن تحقق تفوقا تنافسيا من خلال تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم خدمات جديدة ذات مستويات عليا من الجودة بالمقارنة مع المنافسين وللبقاء في البيئة التنافسية شديدة التغيير والتعامل معها بمرونة عالية لضمان البقاء والاستمرار، وهذا يتحقق من خلال منح المؤسسة القدرة على :

➤ تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: وهي تأدية العمليات داخل المؤسسة بأقل التكاليف الممكنة، ولكن بشرط أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، وهذا يؤهل المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التكلفة ويرفع من مستوى خدماتها ومنتجاتها.

➤ بناء موارد المعلومات الإستراتيجية: وهذا يتحقق عندما تتبنى المؤسسة الاستثمار في نظم المعلومات الإستراتيجية، إذ يفيد المؤسسة في بناء موارد معلوماتية تمكنها من أخذ فرص التقدم الاستراتيجي لتطوير خدمات و سلع جديدة.

➤ تشجيع الابتكار في العمل: ويتم من خلال مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في تقديم خدمات ومنتجات جديدة وتطوير مواصفاتها وبالتالي خلق فرص وأعمال عديدة للمؤسسة للتوسع في تقديم الخدمات بجودة وميزة عليا². وبناءً على ما سبق التخطيط الإستراتيجي له دور هام في التأكيد على المرونة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، لضمان تشكيل إستراتيجية ناشئة بجانب الاستراتيجيات المخططة³.

2- المناولة الصناعية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المقاوله من الباطن من قبل الإقتصاديين باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم، بالإضافة إلى تعدد واختلاف المصطلحات التي يشار بها للمقاوله من الباطن في العالم بصفة عامة،

¹ الزويد، خالد محمد علي. (2014). " أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية : دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص ص 15-16.

² السامرائي، إيمان و الزعبي، هيثم. (2004) نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 68.

³ جبيرات، سناء. (2018). نظام معلومات الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 229.

ففي دول المغرب العربي وشمال إفريقيا يطلق عليه مصطلح " المناولة الصناعية"، في حين في المشرق العربي يطلق عليه " المقاول من الباطن"، أما في اللغة الفرنسية فيسمى بـ "la Sous traitance"، أما في اللغة الإنجليزية "Outsourcing"، ونظراً لكون دولتنا الجزائر تنتمي لدول المغرب العربي وشمال إفريقيا سنستخدمه في دراستنا تحت مصطلح المناولة الصناعية¹.

أ- مفهوم المناولة الصناعية:

لغة: تتمثل في إطار العلاقات بين معطي الأوامر والمؤسسات التي تعمل لصالح معطي هذه الأوامر وفق توجيهات خاصة ومحددة. فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين المؤسسات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول هو الذي يقوم بالتنفيذ والإنجاز².

إصطلاحاً: عرفت الجمعية الفرنسية لمواصفات المناولة على أنها: " كل عملية تؤدي في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج إلى تصنيع، تنفيذ، تصميم أو صيانة منتج صناعي معين"، حيث بموجب هذه العملية تقوم مؤسسة تسمى "آمرة بالأعمال" بتكليف مؤسسة أخرى تسمى "مناولة-منفذة" بتنفيذ تلك العمليات مع الالتزام من طرف هذه الأخيرة بالعمل في إطار توجيهات المؤسسة الأمرة بالأعمال³.

وقد عرفها المجلس الإقتصادي والاجتماعي الفرنسي: بأنها عملية بواسطتها تُكلف مؤسسة "آمرة" مؤسسة أخرى "مناولة"، بتنفيذ لصالحها وحسب دفتر شروط متفق عليه مسبقاً ومضبوط - جزء أو مرحلة من عملية الإنتاج أو خدمات مرتبطة به بحيث تتحمل الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية.

وقد عرفتها اللجنة الأوروبية: بأنها توصيف لكل عملية تتضمن تدخل مؤسسة -عادة صغيرة الحجم- مناولة لفائدة مؤسسة أخرى - عادة كبيرة الحجم - أمرة بالأعمال في عملية بلورة وتصنيع منتج معين على أساس مخططات وبيانات تقنية تضعها المؤسسة الأمرة بالأعمال متحملة بذلك كل مسؤولية اقتصادية نهائية.

من خلال ما سبق يمكن إبراز أهمية المناولة الصناعية في ما يلي: التركيز على النشاط الأساسي للمؤسسة الأصلية، تخفيض التكاليف، حيث أثبتت المناولة الصناعية منذ تطبيقها قدرتها الكبيرة على تخفيض التكاليف، إذ تشير

¹علالي، فتيحة وعراب، فاطمة الزهراء.(2011). "تنشيط المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالجزائر"، ورقة بحثية حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 18-19 أبريل، ص5.

² بن الدين، محمد.(2012). " دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة

والشراكة ناحية الوسط"، مجلة الحقيقة، العدد21، الجزائر، ص ص 159- 193.

³ رقابقية، فاطمة الزهراء وصيد، ماجد.(2017)، " المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال،

العدد02، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، ص ص 327-339.

الدراسات إلى أنها تمكن من تخفيض التكاليف بنسبة 30% وذلك بحسب القطاعات، الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة والكفاءات والخبرات الخارجية وزيادة الربحية، تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية¹.

ب- أشكال المناولة الصناعية: يتميز أسلوب المناولة بالمرونة والقدرة على التكيف مع احتياجات السوق، والاستجابة للاستخدامات المختلفة، ويأخذ صيغا وأشكالا مختلفة ومتنوعة حسب الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها، ونذكر منها: **مناولة طاقة الإنتاج "Sous-traitance de production"**: يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة مواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب أو حصول عطل فني أو الرغبة في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في منتج معين، و**مناولة الاختصاص "Sous-traitance de spécialité"**: يتم في هذه الحالة اللجوء إلى إبرام عقود مع مؤسسات متخصصة لتنفيذ بعض الأعمال التي لا تقدر عليها المؤسسة الأمرة نتيجة عدم توفر الإمكانيات التقنية والتكنولوجية لديها، مثل عملية إنتاج النسيج في مصنع، صباغته، وتلوينه في مصنع آخر، وأيضاً هناك **المناولة الدولية "Sous-traitance internationale"**: تتميز هذه الصيغة بانتماء المؤسسات المتعاقدة إلى جنسيات مختلفة، بحيث تكون المناولة إقليمية، أو عربية أو دولية².

ت- مبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية

تظهر الدوافع الأساسية للجوء للمناولة الصناعية بشكل أساسي في الأسباب التنافسية المتعلقة بفعالية الأداء والسرعة والجودة والتكاليف، مما يجعل تطبيق المناولة ليس حكراً على مؤسسة معينة دون الأخرى، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، ولا تتوقف على فرع أو نشاط دون غيره من الأنشطة الأخرى، وعليه يمكن تلخيص أهم دوافع المناولة في النقاط الأساسية التالية:

➤ **تحسين المرونة:** من خلال قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق من خلال اللجوء إلى مناولين وهو ما يسمح لهم بتحسين المرونة الوظيفية.

➤ **التحكم في الوقت والحد من التأخيرات:** إن اللجوء إلى المناولة يسمح للمؤسسة بتسليم الطلبات في وقتها المحدد، وفي ظل تقلبات السوق، وبذلك يمكن للمؤسسة الحفاظ على العملاء والاستجابة لجميع الطلبات حتى ولو كانت المؤسسة في ذروة الطلب.

¹ غلاب، نعيمة، وآخرون. (2012). "مساهمة المفاوضة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مركب تجميع الغاز

الطبيعي بسكيكدة"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 25، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 81-95.

² بورنان، مصطفى و زمران، كريم. (2019). "دور مراكز التسهيل والمناولة الصناعية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، ص 105-120.

- **الرفع من مستوى الإنتاجية:** بما أن الفرق المناولة تكون متخصصة بخدمات معينة، فإن إنتاجها سيكون أكبر من القوى العاملة بالمؤسسة، وهذا نتيجة لتكرار العمل وتركيز المناول في نشاط معين.
- **التحكم في التكاليف:** اللجوء إلى المناولين يمكن المؤسسة الأمرة من الحصول على عقود للمدخلات بأسعار ثابتة، مما يسهل عليها التحكم في التكاليف ويقلل من مسؤولية الإشراف على العمل ومراقبته.
- **التخلص من العمالة الزائدة:** من النادر ومن المستحيل أن نجد مؤسسات أو شركات تمتلك فرق عمل متكاملة وجاهزة وكافية لتقديم خدمات الإنتاج بأكملها، لأن ذلك يستوجب الحفاظ على العمال ودفع رواتبهم من أجل إبقائهم على أهبة الاستعداد عند مجيء بعض الأعمال¹.

ث- المناولة الصناعية كأداة لتحقيق المرونة الإستراتيجية

نتيجة لانفتاح كل الاقتصاديات العالمية على بعضها البعض، واتجاهها نحو عولمة الاقتصاد، برز دور المناولة الصناعية كأداة مهمة تعتبر عاملا يدل على الديناميكية والمرونة، ويعزز علاقات التعاون الصناعي بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى أنها تعمل على تحقيق المرونة والتطوير والتحسين للنظم الإنتاجية بالمؤسسة، مما يرفع من قدراتها التنافسية ويكسبها قوة تستطيع بها المؤسسة الناشطة في مجال المناولة الصناعية مواجهة حدة المنافسة داخليا وخارجياً، وهو ما برهنه الواقع الصناعي الذي بين أنها من أهم الأدوات والإستراتيجيات المعاصرة الأكثر قدرة على تحقيق تنمية إقتصادية، من خلال جعل المؤسسة تركز على النشاط الأصلي لها، وتوجيه باقي الأنشطة إلى أطراف خارجية ذات كفاءات عالية هذا ما يزيد من مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية².

كذلك تجدر الإشارة إلى أن انفتاح الأسواق أدى إلى خلق المزيد من القيود على المؤسسات الأمرة، التي أصبحت أكثر حاجة لعلاقتها مع المناولين، وهو ما أدى إلى زيادة حاجة هذا الأخير إلى الاتصال الدائم بالمؤسسة الأمرة لمعرفة مختلف التغيرات الحاصلة والاحتياجات الجديدة من أجل التكيف السريع وإدارة تدفق الإنتاج وفق ما تمليه عليه المؤسسة مثل: زمن الاستجابة، جودة المنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ. وهو ما يفسره استخدام تقنيات جديدة في الإنتاج مثل الإنتاج في الوقت المحدد.

¹نبو، مجيد و بوعمر، حسن.(2018). " ترقية المناولة الصناعية كآلية لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: جهود الدولة الجزائرية في

هذا المجال"، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد06، العدد01، الجزائر، ص ص 18-31

²علوي، فاطمة الزهراء.(2010). " المناولة كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات"، رسالة ماجستير

غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 53.

إذ تعتبر الاستعانة بالمناولة جزء من عملية المرونة حيث أنها تتيح عملية إخراج التكاليف وإدارة التغييرات خارج المؤسسة¹، ويكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات، وتكون ممارسة المناولة الصناعية نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية، بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بأداء متميز ويمكنها من اختيار الشركاء بطريقة مرنة، كما يمكن لهذه المهارة أن تساعد على تطوير الأنشطة التي يقوم بها مختلف الشركاء من خلال تجميع الفرص المتاحة لديهم، لاسيما وأن المؤسسة لا تمتلك الموارد أو الكفاءات اللازمة للحاق بكافة التطورات والتغيرات البيئية، ولذلك تعتبر إستراتيجية المناولة الصناعية الأساس في الحفاظ على سرعة التحرك، والداعم للمركز التنافسي للمؤسسة من خلال تقوية مواردها الداخلية الذاتية، 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 السوق².

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المناولة الصناعية نظام يعمل تحقيق التخصص والتركيز على النشاط الأصلي بتوكيل الأنشطة الفرعية منها إلى أطراف أخرى، إذ تتيح للمؤسسة التي تتبناها القدرة على التعامل بمرونة عالية في كافة تعاملاتها، مما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة وأداء متميز في بيئة تنافسية شديدة التعقيد والتغير.

3- البحث والتطوير

نظراً للتطورات الكبيرة التي شهدتها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى البحث والتطوير في مختلف الأنشطة التجارية والصناعية، حيث يعد من أهم السياسات التي تتبعها المؤسسة المعاصرة لتحقيق أهدافها فهو الدافع الأساسي للإبداع والابتكار.

أ- مفهوم البحث والتطوير:

قبل التطرق إلى مفهوم البحث والتطوير تجدر بنا الإشارة أولا تعريف كل من البحث ثم التطوير:

➤ **مفهوم البحث:** ينقسم مفهوم البحث إلى **البحث الأساسي** والذي يتمثل في العمل النظري الذي يهدف لاكتساب معارف جديدة من الأسس الكامنة وراء الحقائق والظواهر الملحوظة بدون أي استخدام أو تطبيق

¹ آرثر آيه، تومسون، آيه جي، ستريكلاند. (2006). "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، لبنان: مكتبة لبنان للنشر، ص 387.

² بلابلية، ربيع. (2012). "دور المرونة الإستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة : دراسة حالة مؤسسة

Fertial بعناية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص 105.

علمي، في حين أن القسم الثاني يتمثل في **البحث التطبيقي**: وهو ذلك البحث الذي يهدف إلى اكتساب معارف جديدة توجه نحو هدف تطبيقي محدد¹.

➤ **مفهوم التطوير**: هو النشاط المنهجي الذي يعتمد على المعارف المكتسبة من البحث الأساسي والتطبيقي، والتي توجه لإنتاج منتجات وخدمات جديدة، أو لتقديم عمليات أو أنظمة جديدة أو إدخال تحسينات جوهرية على ما هو موجود منها².

➤ **أما البحث والتطوير فهو**: أهم وسيلة لابتكار وخلق واستقطاب المعلومات الجديدة على مختلف المستويات وفي كافة المجالات، والتي أصبحت الركيزة الأساسية للمؤسسات في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة والتي تساهم في تسخير المعرفة وتوليد معارف جديدة، إذا ما توفرت منهجية دقيقة إضافة إلى محيط يتسم باللامركزية والتنوع³. كما ويعرف بأنه: مختلف الجهود التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.

وتكون أنشطة البحث والتطوير إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها⁴.

ب- أهمية البحث والتطوير

لقد تزايدت أنشطة البحث والتطوير في المشروعات المختلفة بزيادة التقدم الفني والتكنولوجي وسرعته المتزايدة عبر السنين، حيث لا يستطيع أي مشروع أن يتجاهل أهمية وجود هذه الأنشطة، لذا أصبحت وظيفة البحث والتطوير بمثابة القطب الأساسي في مخطط التنمية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي فهي تحتل مركز الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسات المتطورة باعتبارها القوى الدافعة نحو التجديد، وبناءً عليه يمكن إبراز أهمية البحث والتطوير فيما يلي:

➤ حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.

➤ تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية.

¹ النعيمي، جلال محمد. (2008). **البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب**، الأردن: دار الهدى للنشر، ص 15.

² حروش، لامية و طوالبة، محمد. (2018). "البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير"، **المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، المجلد 10، العدد 19، الجزائر، ص 32-46.

³ خليف، طارق. (2012). "النمو الداخلي وأنشطة البحث والتطوير"، **مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية**، جامعة الوادي، المجلد 05، العدد 1، الجزائر، ص 231-246.

⁴ عرابية، الحاج و تيمجدين، نور الدين. (2007). "البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، ورقة بحثية حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 4.

➤ مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والدولية.

➤ اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.

➤ تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية علميًا لمختلف المراحل الإنتاجية.

➤ يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار.

➤ تنوع مخرجات الإنتاج، والتوصل إليها بصورة أدق، أكفء وأرخص¹.

ت- البحث والتطوير كأداة لتحقيق المرونة الإستراتيجية:

في ظل اشتداد المنافسة وتزايد التحديات الإقليمية والدولية تجد المؤسسات نفسها تبحث عن الحلول الملائمة لمواكبة التغيرات الديناميكية والإستراتيجية في مجال العلم والتكنولوجيا، وتعتبر أي إستراتيجية خيارا هاما لتحقيق كل ذلك، حيث أن الرؤية المستقبلية الواضحة توفر المرونة الكافية، وتعتبر إستراتيجية البحث والتطوير قوة دفع لإحداث التغيير في المؤسسات في ظل ما تشهده البيئة التنافسية من تغييرات، حيث يساعد المؤسسة على التكيف معها، والاستجابة السريعة لها، والتعايش مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديد لها للقيود التي تواجهها لتتمكن من البقاء والاستمرار، فهو يعمل على تحقيق سرعة التعامل الكفاء مع المعلومات، ويسمح بالتجديد المستمر ويشجع الإبداع، مما يجعل المؤسسة مرنة في كافة تعاملاتها، وينمي من قدراتها الإبتكارية، ويرفع من مستوياتها التأهيلية حتى يتسنى لها ضمان بقائها وحماية مواقعها التنافسية، ولا يتحقق ذلك إلا بالاعتماد على البحث والتطوير كأداة لتحقيق سبق وأساساً للتميز التنافسي².

II-2-4. أسس، ومعوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية

1- أسس المرونة الإستراتيجية

إن تبني المؤسسة للمرونة الإستراتيجية يستلزم امتلاكها لمجموعة من الأسس، والتي تستخدمها كركيزة لمواكبة التغيرات في البيئة التنافسية، وتتمثل أسسها في: التنوع، الإبتكار، والتكنولوجيا المرنة.

أ- **التنوع:** إن المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة أكثر عرضة للتأثر بحالات الكساد الحادة، ومن أجل هذا تقوم غالبية المؤسسات بالتنوع والمنافسة في أكثر من صناعة مما يسمح لها بالنمو، وإمكانية استخدام مواردها بشكل أكثر فعالية.

¹ عبد اللطيف، مصطفى و عبد القادر، مراد. (2013). "أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر، ص ص 27-44.

² عبد اللطيف، مصطفى، عبد القادر، مراد، مرجع سابق، ص 33.

ويمكن تعريف التنوع على أنه اختيار إدارة المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف عن طبيعة الأعمال التي تقوم بتنفيذها في الوقت الحاضر ولفترة طويلة، كما يعني التنوع قيام المؤسسة بالتوسع من خلال: تقديم منتجات أو خدمات جديدة، إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية، إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

وتجدر الإشارة إلى أن السبب الرئيسي لتبني المؤسسة استراتيجية التنوع هو دخولها في بعض مجالات الأعمال فهي إستراتيجية مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي ومن بين أهم أسباب الاعتماد على هذه الاستراتيجية ما يلي:

- توزيع المخاطر.
- تفادي وصول بعض المنتجات إلى مرحلة الانحدار.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة¹.

➤ التنوع كأساس لتحقيق المرونة الإستراتيجية

إن لإستراتيجية التنوع أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، فهو يضمن لها التموقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال تمكينها من المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، من خلال مساعدتها على أن تكون مرنة في مختلف مجالات نشاطها، فالتنوع يتيح للمؤسسة الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وخاصة عندما يكون عبء التكاليف الثابتة كبيراً، بالإضافة إلى أنه يساهم في تخفيض التكاليف، وتقليل المخاطر خاصة تلك المخاطر المتعلقة بانخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، كذلك المساهمة في تحقيق التوازن الإقتصادي للمؤسسة، كما ويساهم في تحقيق مرونة موارد المؤسسة من خلال منحها القدرة على تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى، فقد تتحمل المؤسسة الخسارة في نشاط معين بسبب شدة المنافسة لذلك تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط، كما تسمح للمؤسسة بالتعامل بمرونة في العديد من الأنشطة: مرونة مع مورديها في التعامل مع التكاليف، مرونة في توزيع المخاطر.

كما وقد أكد Ansoff على أن التنوع من أهم الوسائل لتطوير مرونة المؤسسة بحيث يمكنها تطوير مرونتها الخارجية عن طريق التنوع بأسلوب دفاعي أو هجومي، فالتنوع الدفاعي يأتي عن طريق إستراتيجية متعددة النشاطات، المشاركة في الأسواق المتعددة، استعمال تكنولوجيات متعددة تسمح بحماية المؤسسة من أي تطور

¹بني حمدان، محمد ومحمد إدريس، وائل (2009). الإستراتيجية والنخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، الطبعة العربية، عمان، الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع، ص 224.

محمّل للتكنولوجيات أو للأسواق، أما الهجوم فينتجه إلى تطوير تكنولوجيات جديدة والبحث والتطوير ما يسمح بتقوية موقع المؤسسة في السوق وتحقيق موقع ريادي.

كما وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين المرونة والتنوع هي علاقة تكاملية ومشاركة، فمن جهة نجد أن أشكال التنوع تعتبر بدائل لتحقيق مرونة المؤسسة في مواجهة تقلبات النشاطات، بشرط أن لا يكون هناك إشراف كبير في الموارد البشرية والتكنولوجية، ومن جهة أخرى نجد أن المرونة ككفاءة تنظيمية تسهل وتساعد على وضع استراتيجية التنوع بتقليص أوقات الاستجابة، وتسمح بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات والتواجد في أسواق مختلفة¹.

ب- الإبتكار "Innovation"

يشهد عالمنا اليوم تطورات هائلة وتغييرات مستمرة في بيئته الخارجية التي تتسم بالديناميكية والتعقيد، مما فرض على مؤسسات الأعمال ضرورة التأكيد على العوامل الخارجية بالدراسة والتحليل وبالتالي إتباع الأسبقية التنافسية الملائمة من خلال التكيف والاستجابة لرغبات الزبائن بطريقة أفضل من المنافسين، ويعد الإبتكار أحد الأسبقيات التنافسية التي حققت من خلال إتباعها العديد من المؤسسات اليابانية الريادة، وقيادة السوق اعتماداً على التكيف والاستجابة للعوامل البيئية، مما حفز المؤسسات الساعية إلى النجاح والتقدم اعتماد هذه الأسبقية ويمكن تعريف الإبتكار على أنه:

➤ **الإبتكار لغة:** هو ترجمة لكلمة "Innovation" والذي قد يترجم البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر "Innovation and Entrepreneurship"، الذي ترجم إلى "التجديد والمقاولة"، مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه استخدم "Innovation" أي الإبتكار بمفهومه الواسع "الجدري والتدريجي"، أكثر مما يعني التجديد، وعادة ما يختلط مفهوم الإبتكار مع مفاهيم أخرى مثل: الريادية، الاختراع، الإبداع، والتحسين... الخ².

ويعرف الإبتكار اصطلاحاً على أنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارجها سواء تعلق الأمر بالمنتج، أو الوسيلة، أو النظام، أو العملية أو السياسة، أو البرنامج، أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة عندما طبقتها"³

¹سلامي، أحمد و جريبي، السبي، مرجع سابق، ص ص 99-100.

²نجم عبود، نجم. (2007). إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص 17.

³حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 303.

كما ويعرف على أنه: فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الابتكار في المؤسسات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشتمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل: الإنتاج والهياكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية¹.

➤ خصائص الابتكار

يتصف الابتكار بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:

- **الابتكار يعني التمايز:** أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجتها عن طريق الابتكار.
- **الابتكار يمثل الجديد:** أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على الحصة السوقية وتطويرها.
- **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف.
- **الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة، والمنتج والسوق قبل الآخرين، وحتى في حالة التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد².

➤ الابتكار كأساس لتحقيق المرونة الإستراتيجية

تكمن أهمية الابتكار في تحقيق المرونة والاستجابة للتغيرات في المحيط من خلال أنه يساهم في إعطاء حلول سريعة وفعالة للمخاطر التنافسية التي تنبثق في السوق، كما تظهر أهمية الابتكار في ضمان عدم عرقلة الإجراءات البيروقراطية على عملية التكيف مع المحيط الجديد، كما يمنح المؤسسات القدرة على إيجاد واستكشاف منتجات وأسواق جديدة وأخيراً للحماية من البيئة غير المناسبة، ويزيد من سرعة استجابة المؤسسات لمتطلبات العملاء المتغيرة أي يمكن المؤسسة من تحقيق المرونة السوقية، بالإضافة إلى تعزيز الاستفادة من الفرص التي تتيحها

¹ لطفني الخصاونة، عاكف. (2010). إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسات الأعمال، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 33.

² السكارنة، بلالخلف. (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 48-49.

التكنولوجيا وتغيير الأسواق والهياكل والديناميكيات بمرونة عالية، ونظراً للأهمية البالغة للابتكار أصبح بمثابة شريان الحياة لبقاء ونمو المؤسسات، ويمثل عملية التجديد الأساسية في أي مؤسسة، فإذا لم تغير ما يعرض في الأسواق، والطريقة التي تخلق وتوفر تلك العروض سيكون هناك مخاطر تهدد البقاء والنمو، وفي الأخير يمكن القول أنه نظراً لكثافة المنافسة وحالات عدم التأكد التي يتسم بها المحيط فإن إتباع أسلوب الابتكار هو الأساس الذي يجعل المؤسسة تتبنى المرونة في مختلف تعاملاتها مما يحقق لها في المقابل أداءً متميزاً، بل والحفاظ على الاستمرار وليس النمو فقط¹.

ت- التكنولوجيا

في ظل عولمة الاقتصاد وانفتاح الأسواق ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات، هذا ما فرض على هذه الأخيرة ضرورة امتلاك قدرات تكنولوجية تساهم في صياغة استراتيجية أعمالها وتلعب دوراً في تحسين مستويات أدائها.

➤ تعرف التكنولوجيا بأنها: جميع الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الأفراد في المؤسسة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض تخزينها والرجوع لها عند الحاجة².

أما المرونة التكنولوجية فتتمثل في: إمكانيات المؤسسة وقدراتها على توليد مجموعة من البدائل المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات بما يتواءم مع احتياجات العملاء ومتطلباتهم والبيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى المرونة في مواكبة أي تغيير سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، إذ تتجلى المرونة في سهولة جمع المعلومات ومعالجتها وطلبها بشكل سريع وفي الوقت المناسب، أي أن الجدارة التكنولوجية تحقق المرونة إذا كانت قادرة على مواكبة أي تغيير إن كان في كيفية الأداء الحالي أو الإستراتيجي³.

➤ تكنولوجيا المعلومات كأساس لتحقيق المرونة الإستراتيجية

تسعى كافة المؤسسات اليوم نحو الاهتمام ومحاوله امتلاك قدرات ديناميكية في كل المجالات بما فيها تكنولوجيا المعلومات بغرض استخدامها كأساس لمواجهة التهديدات والمخاطر التي تطرحها بيئتها الخارجية، فضلاً عن السعي لاستغلال الفرص البيئية المتزايدة الناشئة عن الطبيعة الديناميكية لكلا من تكنولوجيا المعلومات والبيئة

¹بن أحمد، آسيا. (2017). " أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي الياقوب سيدي بلعباس، الجزائر، ص ص 33،34.

²جبوري إسماعيل، ندى. (2009). " أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، العراق، ص ص 137-164.

³عبد العال، دينا محمد عبد. (2016). " أثر التفاعل بين قدرات وجدارات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخفة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 21

التنافسية ، وتظهر تكنولوجيا المعلومات كأساس لتحقيق المرونة في كون امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا معلومات متطورة يسمح لها بالاستجابة السريع للمخاطر البيئية وتوجيه الفرص، ومن ثمة البحث عن استكشاف واكتساب واستيعاب واستخدام المعرفة حيال الموارد والفرص وكيفية تنظيم الموارد لاستغلال تلك الفرص الناشئة عن التغيير في الطلبات أو تسارعها أو تنوعها.

وتجدر الإشارة إلى أن امتلاك المؤسسات لقدرات تكنولوجيا المعلومات يقود إلى تغيير الكثير في المؤسسة سواء على المستوى الهيكلي، أو البشري، أو حتى المادي لاسيما وأنها التي تسهم في إيجاد وتحديث ونقل وخبز المعلومات التي تعد معطيات مهمة للمرونة العالية بطرائق معينة يمكن أن تؤدي لإحداث التغيير، وبالتالي يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تُعد الأساس في قدرة المؤسسة على كشف متغيرات السوق والاستجابة لها، حيث تُعد عاملاً محددًا لقدرة المؤسسة على الاستجابة للمخاطر أو الفرص البيئية، ودليل ذلك توظيف تكنولوجيا المعلومات في الصناعات التي تكون فيها المرونة والتغيير ضروري مثل: تلك المؤسسات العاملة في قطاع الملابس والأزياء بوصفها أداة لتقل التصاميم الجديدة من كونها مخططات وأفكار إلى رفوف المخازن ضمن أمد زمني لا يتجاوز الأسبوعين.

لذا فإننا نستنتج أنه على الرغم من أن المرونة الإستراتيجية مسألة إدارية، فهي كذلك مسألة فنية يتم فيها التأكيد على أن مرونة تكنولوجيا المعلومات تعد من المسائل المفيدة عندما تمتلك مؤسسة الأعمال القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات التي تقدمها البنية التحتية المرنة لتكنولوجيا المعلومات، كما تُعد مرونة تكنولوجيا المعلومات وسيلة مناسبة للتمييز الإستراتيجي في المؤسسات التي تمارس أعمالها في خضم ظروف التغيير، وكذلك ببناء قدرات بشرية في تكنولوجيا المعلومات تتمتع بالخبرة والمهارة الكافية لتوقع التغيير والتنبؤ به، واتخاذ الإجراءات المناسبة للاحتياط من آثاره على بقاء المؤسسة، بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات مطلوبة للبدء بأنواع مختلفة من الأعمال لأنها توفر بني تحتية متكاملة تساعد المؤسسة في القيام بأعمال متنوعة لمواجهة حالات التغيير الظاهرة في بيئتها باستمرار، فضلا عن الحاجة إليها في تحقيق المرونة الإستراتيجية المطلوبة ولاسيما عند رغبة المؤسسة في قيادة الصناعة التي تنتمي إليها، كما أن رغبة المؤسسة بامتلاك أبعاد المرونة الإستراتيجية يستلزم امتلاكها بني تحتية متكاملة لكل قدراتها تسمح بتقديم منتجات أفضل على نحو سريع ورخيص، وتحول المجهزين لتقديم العروض بأدنى كلف، وأفضل نوعية وتحسين أزمته التسليم¹.

وفي الأخير يمكن القول أن التكنولوجيا تعتبر أداة لتحقيق المرونة كونها تمنح المؤسسة القدرة على تطوير أداؤها من خلال الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب وحجم الإنتاج، بالإضافة إلى تلبية حاجات العملاء المختلفة من

¹المعاضدي، معن وعد الله. (2018). " إسهامات قدرات تقانة المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، 08، العدد 02، العراق، ص ص 275-302.

خلال مرونة المنتجات، كما وتسمح كذلك بتقليص وقت الاستجابة بفضل ما تتيحه التكنولوجيا من سرعة في الأداء، مما يشكل حاجز دخول أمام المنافسين المحتملين، وهذه القيمة الإستراتيجية تزداد مع ازدياد التغير في البيئة التنافسية .

ولكن تجدر بنا الإشارة إلى أنه ليس امتلاك المؤسسات للتكنولوجيات المرنة والمتطورة فقط هو طريق التميز، وإنما التميز يكمن في طريقة استغلال واستخدام التكنولوجيات من طرف العاملين بالمؤسسة، وبالي يمكن استنتاج أن التكنولوجيا أداة لتحقيق المرونة مهمة جداً إلا أنها إن لم تستغل بكفاءة وتكامل من طرف الموارد البشرية والتنظيمية داخل المؤسسة ستكون مجرد مصدر لتحقيق أداء عادي متساوي مع ما هو موجود في السوق.

1- معوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية

إن أغلب الدراسات أو المساهمات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية أهملت العوائق التي قد تقف أمام تحقيقها، ولكن توجد دراستين إحداهما لـ Shimizu & Hitt والأخرى لـ "بن أحمد آسيا" التي تعد أحد الاستثناءات التي ركزت على الصعوبات التي قد يواجهها المديرون في تطبيق المرونة الإستراتيجية.

أ- معوقات المرونة الإستراتيجية حسب "Shimizu & Hitt"

يرى Shimizu & Hitt أن عملية اتخاذ القرار للمحافظة على المرونة الإستراتيجية وتطويرها يتطلب استخدام ثلاث قدرات كل منها تعكس مرحلة مختلفة وهي تتمثل في ما يلي:

1- مرحلة الملاحظة: أي القدرة على الملاحظة والانتباه لردود الفعل السلبية.

➤ المعوقات المرتبطة بمرحلة الملاحظة: تتمثل في مقاومة التغيير، والجمود التنظيمي الذي يتمثل في إضفاء الطابع الرسمي على القرارات الأولية من خلال القواعد والروتين، وتجاهل الأفكار والإجراءات التي تلغي الروتين.

وفي هذه المرحلة هناك مجموعة من الشروط التي تزيد من خطورة المشاكل وتتمثل في:

- النجاح بالتجارب السابقة.

- البقاء مدة طويلة في الإدارة العليا.

- كبير عمر وحجم المؤسسة.

2- مرحلة التقييم: تمثل القدرة على جمع البيانات وتقييمها بموضوعية.

➤ المعوقات المرتبطة بمرحلة التقييم: تتمثل في التبرير الذاتي، تأثير القيادة، والسياسات التنظيمية

وفي هذه المرحلة هناك مجموعة من الشروط التي تزيد من خطورة المشاكل وتتمثل في:

- المشاريع كبيرة الحجم التي ينتج عنها إلتزام كبير وخسائر كبيرة.

- ضعف الحوكمة.

- الثقافة التنظيمية والإجتماعية المتخوفة من الأخطاء.

3- مرحلة التنفيذ: تعبر عن القدرة على بدء التغيير واستكمالها في الوقت المناسب في ظل مواجهة عدم التأكد.

وفي مقابل هذه المراحل الثلاث تظهر العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق المرونة الإستراتيجية وتمثل في:

➤ المعوقات المرتبطة بمرحلة التنفيذ: وتمثل في عدم التأكد حول آفاق المشروع، مقاومة التغيير.

وفي هذه المرحلة هناك مجموعة من الشروط التي تزيد من خطورة المشاكل وتمثل في:

- عدم التأكد البيئي.

- عدم توافر الموارد المالية¹.

ب- معوقات المرونة الإستراتيجية حسب بن أحمد آسيا:

حسب بن أحمد آسيا فإن أغلب المعوقات التي تحول دون تحقيق المرونة الإستراتيجية تتعلق بأسلوب ونمط القيادة في المؤسسة، حيث أنه في ظل محيط يتسم بدرجة عالية من عدم التأكد، تحتاج المؤسسات إلى قرارات إدارية عالية الكفاءة لوضع استراتيجيات تغيير لمواجهة هذه المشاكل في الوقت المناسب، وتلعب المرونة الإستراتيجية دوراً مهماً في تشخيص التغيرات في المحيط الخارجي وتوجيه طاقتها المادية والبشرية للاستجابة السريعة لهذا التغيير، ولكن قد تكون ردة فعل المؤسسة نحو هذه التغيرات غير صحيحة، وبالتالي عدم نجاح المؤسسة والنتيجة عن سوء التقدير للمحيط، من جهة أخرى تحتاج عملية اتخاذ القرار مع الحفاظ على المرونة الإستراتيجية إلى ثلاث قدرات وهي:

- القدرة على الانتباه للنقاط السلبية أثناء التغذية العكسية: وتمثل في صعوبة الإدراك حيث تحتاج المؤسسة إلى أن تكون حساسة للاستفادة من المعلومات التي حصلت عليها من التغذية العكسية والتي جمعها من السوق، خصوصاً المعلومات السلبية، هذه الحساسية تسمح للمؤسسة بالاستجابة بسرعة للمشاكل التي تتعرض لها، بينما تتعرض في بعض الأحيان بعض المشاريع الناجحة إلى الفشل المفاجئ وذلك بسبب جهل المدراء للأخطاء الإستراتيجية.

حيث يكون المدراء مع مرور الوقت خبرة وعقلية معينة في التعامل مع مجريات الأمور، وبالتالي يتخذون نمطاً معيناً في اتخاذ القرارات دون النظر إلى طبيعة المشكلة الحالية " التعامل مع جميع المشاكل بنفس الطريقة"، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

¹بن غزال، إيتسام.(2020). " أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجمعات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 47-48.

- القدرة على تقييم المعلومات السلبية: أو ما يُعرف بصعوبة التقدير، حيث بعد التعرف على المخاطر وتقييمها، فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من المجموعات الرئيسية التالية:

➤ النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، فالتأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.

➤ التجنب: وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى خطر ما، ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما، أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. حيث أن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر، لكن في الوقت نفسه قد يحرم المؤسسة من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

➤ التقليل: وتشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر، وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

- القدرة على المبادرة وتنفيذ التغيير في وقت قياسي بالرغم من حالات عدم التأكد: والتي تتمثل في صعوبات رد الفعل كعائق يحول دون تحقيق المرونة الإستراتيجية، حيث يعود الأداء الضعيف للمؤسسة إلى كل من حالة عدم التأكد بالإضافة إلى مقاومة التغيير، بسبب تعلق الموظفين بالحاضر وخوفهم من اللامعوم، بالإضافة إلى الخوف من كسر الروتين، كما تلعب الوضعية المالية للمؤسسة دوراً في مواجهة هذه الظروف، حيث إذا كان الوضع المادي للمؤسسة رديئاً سوف تأخذ وقتاً أطول في اتخاذ القرارات المناسبة والتحرك لمواجهة المخاطر، والعكس صحيح في الحالة المادية الجيدة، بصفة أخرى تكون المؤسسة أكثر مرونة عندما تمتاز بوضع مادي أفضل¹.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أنه يجب على متخذي القرار بالمؤسسات تشخيص المشكلات والمعوقات التي تحول دون تطبيق المرونة الإستراتيجية، والبحث عن كيفية إصلاحها أو تجنبها، من خلال الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وبشكل خاص المعلومات الخاصة بالمحيط الخارجي بهدف التفاعل معها بالطريقة الملائمة، والعمل على إدراك المؤشرات السلبية وتقديم التغذية العكسية والتقييم المستمر، ثم البدء بمرحلة التنفيذ والبدء بالتغيير وإتمامه في الوقت المناسب، وذلك للمحافظة على استمرارية تطبيق المرونة بالمؤسسات.

II-3. أبعاد المرونة الإستراتيجية

تعتبر المرونة الإستراتيجية بُعداً أساسياً للمرونة في جميع أنحاء المؤسسة، فهي تعمل بمثابة امتصاص الصدمات والقلق أو التهديدات التي تواجه المؤسسة، وقد أشار "Evans" إلى أن المرونة الإستراتيجية تتكون من عدة حواس

¹ بن أحمد، آسيا، مرجع سابق، ص ص 52-54.

تنطوي على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث القدرة على التكيف، وخفة الحركة، وقابلية التصحيح والتعديل، والمطاطية والتحول، والسيولة والتنشيط، والليونة وتحمل الصدمات، والتراجع المرن، والتفنن، أما "Stalk et al" فقد صنفا أبعاد المرونة الإستراتيجية إلى: السرعة، والثبات، والحدة، والخفة، والإبداعية، أما "Bhandari et al" فقد حددوا في دراستهم أبعاد المرونة الإستراتيجية في ظل البيئة الاقتصادية إلى ثلاث أبعاد هي: المرونة في تقديم المنتج، المرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المؤسسات الأخرى، أما كل من: "Beacheta, Awwad, الجبوري" فقد اتفقوا على تحديد أربعة أبعاد للمرونة الإستراتيجية وهي: "المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، المرونة السوقية، ومرونة رأس المال البشري" ¹.

وفي دراستنا اعتمدت الباحثة على الأبعاد التالية: "المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات"، والتي سنتطرق لها بالتفصيل على النحو التالي:

II-3-1. المرونة الإنتاجية

تتمثل المرونة الإنتاجية في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة، كما وتتمثل كذلك في قدرة المؤسسة على تعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل معها بوقت قصير وبأسعار تنافسية. كما وهناك من يعرف المرونة الإنتاجية على أنها: مرونة العمليات الإنتاجية حيث تُعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية، فعندما تزداد التغيرات في البيئة يكون من الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة، كون التقنيات المختلفة تفرض على المؤسسات طلبات مختلفة لذا يجب أن يقابلها استعمال العملية الملائمة، حيث أن المرونة الإنتاجية تسهل دمج التقنيات الجديدة والمعلومات المؤثرة التي تسهل استعمال أفضل الأساليب التقنية تماشياً مع التغيرات فيها، مع ضرورة التأكيد على اتخاذ كل الإجراءات اللازمة التي تضمن بقاء واستمرار التصميم الجديد للعملية الإنتاجية للمنتج وفق مستويات الأداء الجديدة والحفاظ على تحقيقها ².

¹ عدنان عباس، فراس وحمود حسن، زينا. (2018). "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات العراق"، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة القادسية، المجلد 17، العدد 3، العراق، ص ص1-20.

² المعطوي، مهند حميد ياسر، "أثر المرونة الإستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 1، العدد 3، العراق، ص ص1-16.

إضافة إلى ذلك فالمرونة الإنتاجية تتمثل في قدرة المؤسسة على تصنيع المنتجات لأسواقها الرئيسة حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية، ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية¹. وفي ظل نظم التصنيع الحديثة نجد أن الدعائم الأساسية لإستراتيجية التصنيع الحديثة هو مرونة المنتج، والتي تتجسد من خلال القدرة على سرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الإنتاج، وعادة ترتبط المرونة بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتتوقف مرونة الإنتاج بالمنشأة على أداء نشاط هندسة الإنتاج بدرجة كبيرة، كما وتعتبر المرونة الإنتاجية واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات في البيئات الصناعية المتقدمة، والتي تتضمن قدرة المؤسسة على الاستجابة لطلبات الزبائن، كما أن تحقيق المرونة الإنتاجية يتوقف على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد، وحتى يمكن الحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق المرونة الإنتاجية نقيس مدى تمتع المؤسسة بمجموعة من العوامل، والتي يمكن عرضها كالآتي:

أ- **العوامل المتعلقة بالفترة الزمنية لدورة التسليم:** وتمثل مقاييس أداء التسليم في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة أهمية بالغة بالنسبة للعميل، حيث أن تسليمه المنتج أو الخدمة بدرجة عالية من الجودة وفي أسرع وقت تعتبر من الدعائم الأساسية في تقييم أداء المؤسسات في ظل نظم التصنيع الحديثة، حيث أن وجود البعد التنافسي للفترة الزمنية لدورة التسليم يحقق ميزة التكلفة لأن إعادة تصميم العمليات والأنشطة لغرض تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن، وتقليص وقت الانتظار، ووقت التطوير سيؤدي إلى الوصول إلى تكاليف أقل، كما أن الحصول على تلك الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الحركة السريعة والتكيف السريع، وذلك يكون من خلال تبني ثلاث مهمات وهي: " سرعة التعلم، التسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير".

ب- **العوامل المتعلقة بالنواحي الهندسية للمنتج:** إن مقدرة المؤسسة على تحقيق المرونة الإنتاجية من خلال السرعة في إجراء التغييرات في خصائص المنتج تعتبر دالة في النواحي الهندسية للمنتج، والتي تتعلق بمكوناته ومستويات المواد الداخلة في صنعه، وإمكانية التغيير في مراحل عملياته الإنتاجية، وأهم المقاييس المستخدمة في ذلك: (متوسط عدد العمليات التي يمر بها المنتج، متوسط عدد أجزاء المنتج، مستوى المواد الخام الداخلة في صنع المنتج، عدد الأجزاء المستخدمة في تجميع المنتج).

¹النعيمات، عصام محمد. (2014). "دراسة الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين استراتيجيات العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة: دراسة حالة مصانع الإسمنت الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص 30.

ت-العوامل المتعلقة بقدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد: تتطلب المنافسة الحالية استمرار المؤسسات في التحسين والابتكار، ومن هنا لا بد من تطوير منتجات جديدة، وإنتاجها كي تحل محل تلك المنتجات ذات الطراز القديم، وكذلك تطوير عمليات جديدة بهدف جعل المنتجات أكثر فاعلية، وتجدر الإشارة إلى أن عمليتي الابتكار والتحسين تتم من خلال إجراء دراسات وأبحاث والكشف على حاجات العملاء المستترة، ومن ثمة إيجاد منتجات أو خدمات تلي تلك الاحتياجات¹.

وفي الأخير نجد أن العديد من الباحثين اعتبر المرونة الإنتاجية تمثل الاستجابة الإستراتيجية للتغيرات البيئية الكثيرة التعقيد المؤثرة في السوق، حيث كان ذلك بالاستدلال بالعديد من الدراسات الميدانية مثل ما بينته دراسة كل من (Swamidass et Newell)، كما بينت دراسات أخرى كيفية ارتباط الأشكال المختلفة لمرونة الإنتاج مع التغيرات الخارجية وكيفية الحد منها، حيث أن هذه الأبحاث ألقت الضوء على ضرورة التحقيق في العلاقة بين متطلبات الإنتاج وأشكال المرونة الإنتاجية التي تقابل المتطلبات الداخلية، كما وقد أوضح Zhang من جهة أخرى أن المرونة الإنتاجية جزء لا يتجزأ من مرونة سلسلة القيمة، وقدم نموذجاً لقياسها يؤكد من خلاله كفاءة الإنتاج المرن تدعم المرونة الإنتاجية للمؤسسة والتي تعزز بدورها رضا الزبائن².

II-3-2. المرونة السوقية

1- مفهوم المرونة السوقية

تُعرف المرونة السوقية على أنها قدرة المؤسسة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للتغيرات البيئية، كما وأنها تشير إلى قدرة المؤسسة على التعديل السريع في ظل بيئة ديناميكية، وتكون الاستجابة كبيرة عندما:

- يكون للزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المؤسسة حاجات مختلفة جداً لا تليها التعديلات البسيطة.
- عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتجات.
- عندما تختلف طرق إمداد المنتجات النهائية للزبائن وأساليبها³.

كما وتعرف المرونة السوقية بأنها: قدرة المؤسسة على إعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني القصير الأجل، وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، ويتم قياسها من خلال: الحصة السوقية، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، الدخول لأسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب⁴.

¹ صديق بلل، إبراهيم وفرج الله أحمد موسى، أحمد. (2017). "التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، فلسطين، ص ص 4-28.

²Tullio Toli.(2009).**Design of flexible production systems :Methodologies and Tools**, Springer –verlag Berlin Heidelberg, p 42.

³ البغدادي، عادل هادي و الجبوري، حيدر جاسم عبيد.(2015). " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، العراق، ص ص 17-32.

⁴ هاني الطهراوي، مجاهد.(2019). " أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 27، العدد 01، الأردن، ص ص 55-73.

إضافة إلى ذلك تتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف مع حجم اليد العاملة مقارنة مع سرعة وتيرة العمل وأساليب الإنتاج، والتقلبات الدورية في الطلب والتغيرات التنافسية، حيث أن المؤسسة مفروض عليها تعديل الارتفاع في الطلب من خلال ترشيد وتكثيف العمل، فضلا عن تنويع المهام بين العمال في الحالتين.

وعموما يمكن تعريف المرونة السوقية من خلال ثلاثة أبعاد هامة وهي:

أ- المفهوم المتعلق بالجوانب التنظيمية والإنتاجية على المستوى الجزئي ويتضمن:

- قدرة المؤسسة على التغيير في حجم إنتاجها.

- إدخال نماذج ومنتجات جديدة.

ب- المفهوم المتعلق بقدرات ومهارات العمال: (كبناء مهارات متعددة، تدريب العاملين على عمليات الإنتاج المختلفة).

ج- التعديلات على سياسات التوظيف والأجور، والتغيرات في جداول العمل وإجراءات التوظيف والفصل عن العمل التي تتماشى مع احتياجات الإنتاج.

وعلى الرغم من أن المرونة السوقية ذات صلة بعدة ظواهر غير أنه يمكن استنتاج التعريف التالي: قدرة السوق على التكيف ومواجهة الصدمات وضبط آثارها، أو الاستجابة لها وبسرعة أكبر.

2- أنواع المرونة السوقية

يختلف تحديد أنواع المرونة السوقية نظراً لعدم تحديد مفهوم واضح لها، ويمكن تحديد مختلف الأنواع التي تم الإنفاق عليها في الكثير من الدراسات وذلك كما يلي:

أ- المرونة الوظيفية "Flexibility Functional": وهي عملية تكيف أماكن العمل مع التغيرات في الطلب على إنتاجها من قبل التنظيم الداخلي، أي تعتمد أكثر على العمل داخل التنظيم من خلال تعدد المهارات والمهام والعمل بروح الفريق، مشاركة العمال في العمل الابتكار والاعتماد على التكنولوجيا، وتنظيم العمل.

ب- المرونة الداخلية "Internal Flexibility": تعتمد على التكيف مع المتغيرات في العمليات خارج وداخل المؤسسة، وتؤثر أكثر في الهياكل القائمة داخل المؤسسة بما في ذلك المرونة في العمل بالنسبة للوقت والترتيبات وهناك من يطلق عليها بمرونة وقت العمل أو المرونة الزمانية، وتتحقق من خلال تعديل ساعات العمل الرسمية لذلك تفرض نوع من السيطرة والالتزام من طرف العامل، ويعتبر هذا النوع من أهمها على الإطلاق خاصة مع التغيرات في الاقتصاد الجديد حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من المزايا التالية: الاستجابة السريعة، القدرة على التعلم،

سرعة الحركة، كفاءة الموظف، ولكن يتطلب ذلك التأكد من الكفاءات الخاصة بالعمال لضمان استمرارية العمل، وخلق الثقة في العاملين، وجودة الاتصالات فيما بينهم.

ت- **المرونة الخارجية "External flexibility"**: تعتمد على التفاعل مع الأسواق الخارجية واستخدام التعاقد من الباطن والاستعانة بمصادر خارجية لتغيير طبيعة ونوع العقود بسهولة، بتعديل كمية العمل، أو عدد العمال في السوق الخارجية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف العمال بعقود مؤقتة أو بعقود محددة المدة، أو من خلال تقليص التوظيف والاستغناء عن الأنظمة وبعبارة أخرى تخفيف تشريعات حماية العمال، أين يسهل لأصحاب العمل توظيف وفصل الموظفين الدائمين وفقاً لاحتياجات المؤسسة.

ث- **مرونة الدفع "Pay Flexibility"**: تعبر عن اختيار التغيير إما بخفض أو زيادة مستويات الأجور والتعويضات للموظفين وفقاً للتغيرات في أداء المؤسسة، وهناك من يطلق عليها المرونة المالية.

ج- **مرونة المكان "Flexibility of place"**: وتعني عمل الموظفين خارج مكان العمل الأصلي: مثل العمل في المنزل، أو العمل عن بعد، ويشمل أيضاً العاملين الذين انتقلوا إلى مكاتب أخرى داخل المؤسسة.

ح- **المرونة العددية**: تعتمد عليها المؤسسة التي تعمل مع مجموعة صغيرة من العاملين الناشئين (مستقرين في عملهم)، ومجموعة اليد العاملة الغير ثابتين أكبر من المجموعة الأولى (غير مستقرين)، إذ تتعامل معهم من الباطن، وهذا النوع من المرونة يكسب الشركة قدرة تنافسية عالية جداً على المدى القصير مما يحقق لها عوائد مالية كبيرة.

خ- **مرونة العقد**: وتعني استخدام عقود عمل غير قياسية كالعمل بدوام جزئي، العقود المؤقتة، عقود العمل الموسمي، أو عقود محددة المدة، وذلك بغرض تسهيل عملية خفض التكاليف في حالة مواجهة التغيرات التنافسية¹.

II-3-3. المرونة التنافسية

تُعرف المرونة التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات الزبائن المميزة والمتغيرة، وتشخيص تغيرات محيط الأعمال، والتأقلم معها.

أيضاً تعبر المرونة التنافسية على قدرة المؤسسة على التأقلم مع متطلبات المحيط، حيث تعكس مدى قدرة المؤسسات على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية واللاتأكد على مستوى الطلب والتكنولوجيا، ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات البيئية الخارجية، تحديد السعر التنافسي، وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

¹قوسي، سميرة، عنان و فاطمة الزهراء.(2021). " دور مرونة سوق العمل في معالجة الركود الاقتصادي لتعزيز التنافسية دراسة: نموذج الأمن المرن للدغارك"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 02، عنابة، الجزائر، ص ص 132-152.

حيث أن المرونة التنافسية تمنح المؤسسات القدرة على المنافسة في أسواق شديدة المنافسة، والتي تتسم بالطلب الغير ثابت والتغير السريع على مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وتعتبر المرونة التنافسية الأداة الأمثل لاستغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين، والتي يمكن قياسها من خلال الأبعاد التالية:

- تشخيص التغيرات في المحيط الخارجي.

- تحديد أسعار تنافسية.

- تخفيض تكاليف الإنتاج.

وكذلك يمكن قياسها من خلال عدة مؤشرات منها: التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية، تحديد السعر التنافسي، وتخفيض التكاليف الإنتاجية¹.

وتعتبر المرونة التنافسية من أهم أبعاد المرونة كون أن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على تحقيق كفاءة عالية في الأداء من خلال قيامها بمختلف وظائفها بأقل التكاليف الممكنة في ظل التطور التكنولوجي المتاح، فالمرونة التنافسية تسمح باستمرار المؤسسات الأكثر كفاءة، كما تمكن من التحسين المستمر في الأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداع التكنولوجي والابتكارات صعبة التقليد، كما تمنح المؤسسات القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، كما تسمح بالاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن أصبح وفقا لطلب الزبون يتمنخلال القدرة على التكيف مع الحالاتالفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم².

II-3-4. مرونة الموارد

ظهرت مقارنة الموارد والكفاءات لمحاولة إعطاء الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة، في التحليل الاستراتيجي، فالمصدر الأساسي لتحقيق التميز هو من خصائصها الداخلية وليس من خصائص هيكل الصناعة والمحيط الذي تعمل فيه، فتحليل هيكل الصناعة والتعرف على أهم الفرص جيد ومهم، ولكن لا يفسر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات ومصادره.

¹عبداوي، نوال.(2017). " مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة **condor**

للالكترونيات برج بوعربريج"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص اقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 83.

²بوجبيلة، إلهام.(2020). " دور إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لبعض مصانع

الحديد والصلب في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباسسطييف، الجزائر، ص 103.

انطلاقاً من هذه المقاربة نجد أن الفرق بين هذه المؤسسات يرجع إلى تزودها بالموارد المتميزة، فضلاً عن طريقة المزج والتنسيق الخاصة بين هذه الموارد.

ويعرف Barney J,B الموارد بتعريف شامل على أنها: " تشتمل على كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالمؤسسة، المعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المؤسسة، وأيضاً تمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها، وقد صنّف Barney موارد المؤسسة إلى ثلاث أنواع: أصول مادية، أصول بشرية، أصول تنظيمية.

وقد أشار White إلى أن الموارد يمكن تقسيمها إلى موارد ملموسة تتضمن (الموارد المادية والتكنولوجية والمالية والبشرية والتنظيمية)، وإلى موارد غير ملموسة والتي تتضمن (السمعة والإبداع والقيادة والتفكير الإستراتيجي والعلامات التجارية، للمنتجات والخدمات.

وفي هذا الإطار يؤكد Barney أنه ليست كل موارد المؤسسة تعتبر موارد إستراتيجية، وحتى تكون كذلك يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية والذي يعرف باختبار VREST:

✓ ذات قيمة **Valorisable**: أي تمكن المؤسسة من اقتناص فرصة أو تجنب تهديد، وتسمح لها باستغلال عوامل النجاح الأساسية.

✓ نادرة **Rare**: بحيث تكون غير مملوكة من طرف جميع المنافسين الحاليين والمحتملين، أو أن خلقها صعب جداً.

✓ غير قابلة للتقليد **Inimitabil**: من خلال عدم الشفافية، بحيث تكون ضمنية ومعقدة وناجحة عن طريقة مزج للموارد خاصة وفريدة، وناجحة من عدة عوامل اجتماعية وتنظيمية خاصة.

✓ التنظيم **Organization**: لا شك أنه من الإيجابي جداً أن يكون لمؤسسة ما قدرات إستراتيجية ذات قيمة ونادرة وصعبة التقليد، فهذا حلم ومسعى كل المؤسسات وخاصة القوية منها، إلا أن امتلاك هذا النوع من القدرات التي بإمكانها أن تعطي للمؤسسة أداءً متميزاً طول المدى يفرض على المؤسسة أن يكون لها تنظيمياً يسمح بالاستفادة من قدراتها الإستراتيجية وإلا لا فرق بين مؤسسة لا تمتلك هذا النوع من القدرات الإستراتيجية ومؤسسة تملكها ولا تستفيد منها.

لهذا يجب دائما أن نراقب إذا كان مستوى وطبيعة التنظيم يلائم مستوى القدرات الإستراتيجية المتوفرة. إذا كان التنظيم الموجود يسمح فعلا باستغلال هذه الموارد فنحن في حالة جد إيجابية أما إذا تبين أن التنظيم فيه نقائص وعيوب فعلى أن نقوم بالتعديلات أو حتى بالتغيير المناسب قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية¹.

أما فيما يخص مصطلح مرونة الموارد فيتمثل في الموارد التي تمتلك القدرة على إنتاج العديد من المنتجات المختلفة، إذ تنعكس مرونة الموارد من خلال قدرة الموارد على التعامل مع مجموعة واسعة من مهام التصنيع بشكل فعال، وتعتبر الموارد المرنة ذات قيمة خاصة في الاستجابة لتغيرات التصميم وإدخال منتجات جديدة، كما وتعني القدرة على تجميع الموارد المرنة ذات الاستخدامات المتعددة، فيمكن وصف جوهر الموارد المرنة من حيث مجموعة الاستخدامات وتكلفة أو وقت التحول من مستخدم إلى آخر، فالقوى العاملة المرنة المدربة جيداً والمتعددة الوظائف والتي يمكن نقلها تؤدي إلى الحد من تكاليف التركيب والصيانة. كما أن الآلات المرنة التي تتعامل مع مجموعة مختلفة من العمليات تكون بدون تكبد تكاليف عالية أو إنفاق مبلغ كبير أو وقت في التحول من عملية إلى أخرى، فمرونة الموارد تتعلق بمرونة موارد الإنتاج والتوزيع والتسويق استناداً إلى مجموعة المنتجات التي يمكن تطويرها، بما في ذلك تكلفة ووقت تطوير كل منتج، أي أن مرونة الموارد تعني امتلاك المؤسسة لموارد مرنة بمختلف أنواعها تكون متعددة الاستخدامات وقادرة على الانتقال من عملية إلى أخرى في العملية الإنتاجية وتكون بأقل وقت وتكلفة وذلك بهدف التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية².

أيضا تجدر الإشارة إلى أن مرونة الموارد تشكل وتتراكم طيلة سيرورة التعلم التنظيمي داخل المؤسسة، وبذلك فهي تحدد قدرات المؤسسة على التأقلم والتكيف المستقبلي، بحيث تسمح بتحقيق الموازنة بين موارد وكفاءات المؤسسة والتغيرات والتطورات في المحيط، وتجنب الصلابة والجمود الذي ينتج من الروتينات التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يمكن القول أن المرونة هي كفاءة تنظيمية في محيط متغير.

بناءً على ما سبق فإننا نعتبر الموارد التي تمتلكها المؤسسة موارد مرنة إذا كانت تمتلك القدرة على التغيير لمواجهة التغيرات البيئية السريعة وعدم التأكد الذي يميز المحيط، وتمكن كذلك من مقاومة صلابة الروتينات التنظيمية التي تؤدي بطريقة حتمية إلى انحراف استراتيجي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمكن من الالتزام والاستقرار من أجل تشكيل هوية المؤسسة وتطوير كفاءتها التنظيمية التي تعتبر سيرورة تراكمية.

¹ حيرش، عيسى. (2012). الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الجزائر: دار الهدى للنشر، 65.

² بن غزال، ابتسام و طاهري، فاطمة الزهراء. (2018). " أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على عينة من اطارات مؤسسة العسكرية للاسمنت بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 120-138.

وبذلك تبرز مكانة المرونة في إطار هذه المقاربة، فهي شرط أساسي من أجل بناء وتشكيل الموارد الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الاستفادة الفعالة من استغلال هذه الموارد في محيط ديناميكي، ومن جهة ثانية يمكن اعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية في حد ذاتها، حيث يمكن بنائها وتطويرها داخل المؤسسة بحيث تكون مصدر لتحقيق التميز.

وفي الأخير يمكن القول أنه على اعتبار أن المرونة ظاهرة متعددة الأبعاد والمجالات داخل المؤسسة " مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة مالية، مرونة تكنولوجية، مرونة إنتاجية... " فإن دورها في تحقيق التميز الدائم يختلف حسب نوع المرونة المطبق في المؤسسة والمدى الذي تكون فيه المرونة كمزيج مترابط من الكفاءات والقدرات والتطبيقات. وفي هذا الإطار يمكننا تطبيق مدخل الموارد لتحليل مساهمة المرونة في بناء والحفاظ على الأداء المتميز، والذي يمكن الحكم عليه بمدى توفر المرونة المطورة داخل المؤسسة وفقاً لاختبار VREST¹.

II-3-5. مرونة المعلومات

تُعد مرونة المعلومات بُعداً من أبعاد المرونة الإستراتيجية، حيث تكسب المؤسسة حساسية وسرعة عالية للاستجابة للفرص وتجنب التهديدات التي تفرزها التغيرات، حيث تُعرف مرونة المعلومات على أنها قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، لذلك لا بد من أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في عملية اتخاذ القرار².

حيث تتعلق مرونة المعلومات بمدى توافق وتطابق وملائمة ومعيارية المعلومات في العديد من التطبيقات، كما وتتمثل في القدرة على موازنة 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.

ويمكن أن تنعكس مرونة المعلومات في جودتها، حيث أن جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها من طرف متخذ القرار، بمعنى آخر أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معين، كذلك بقدرتها على جعل متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية، وبناءً على ذلك يمكن تحديد ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة المعلومات والتي تتمثل في: منفعة المعلومة لمتخذ القرار، درجة الرضا عن المعلومة من طرف متخذ القرار، درجة الخطأ أو التحيز، الشمولية والتوقيت المناسب³.

¹جريبي، السبتي. (2018). " مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات: المرونة كفاءة تنظيمية"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، الجزء الثاني، الجزائر، ص: 289-311.

²جمعة النجار، فايز و الحوري، فالح عبد القادر. (2008). " جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 02، الأردن، ص 62.

³العضيلة، محمد رائد وخضر، مروه 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، المجلد 10، العدد 3، الأردن، ص 404-425.

وفي الأخير يمكن القول أن أهمية مرونة المعلومات تكمن في أنها تساعد على ربط والتنسيق والاتصال بين المؤسسة ومختلف أجزائها سواء الداخلية أو الخارجية، وذلك من خلال بناء قاعدة معلومات تسمح بانسياب البيانات وسهولة تبادلها في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة، مما يمكن المؤسسة من تبني لأنظمة معلومات جديدة استجابة لمتطلبات العمل الحديثة، هذا ما يسهل على المؤسسة عملية التغيير والتعديل المستمر للاستراتيجية، وهذا الأخير لا يتم بفعالية إلا بوجود مرونة معلومات فعالة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمرونة الاستراتيجية والتي تعتبر منهجية مهمة تتبعها المؤسسات لمواجهة التغيرات المفاجئة التي قد تطرأ في بيئتها التنافسية، كما وأنها تتمثل في القدرة على إجراء تغيير جزئي أو كلي في استراتيجية المؤسسة بسهولة، وذلك للتكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، ومواجهة التحديات التي تقف أمام تقدمها وتطورها واستمرارها، حيث يتجسد الدور المهم للمرونة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي للمؤسسة، حيث أنه كلما اتصفت المؤسسة بمرونتها الإنتاجية، السوقية، التنافسية، مرونة مواردها، ومعلوماتها، كلما كان لذلك الأثر الإيجابي في تميز أدائها، كون المرونة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من استغلال واقتناص الفرص، وتمكنها من تجنب المخاطر، أي تكسبها القدرة على الاستجابة السريعة مع التطورات الحاصلة والتكيف معها.

وقد قمنا بتوضيح أهمية المرونة الإستراتيجية والتي تظهر من خلال استجابة المؤسسة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية، توليد الإمكانيات اللازمة لتمكين المؤسسة من البقاء في فترة الأزمات، مساعدة المؤسسة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فعال، وبما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة، والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق أداء متميز على كافة المستويات التنظيمية، مما جعلها ضرورة تنافسية في ظل عصر العولمة.

كما تم التعرف من خلال هذا الفصل على مراحل المرونة الإستراتيجية والتي تتضمن أربع مراحل وهي: (التوقع، الصياغة، التجميع، التنفيذ)، وكذلك التطرق النظري لأبعاد المرونة الإستراتيجية وهي: (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات)، حيث تم تفصيل كل بعد على حدى وشرحه. كما وقد تم من خلال هذا الفصل مناقشة أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق المرونة الإستراتيجية متمثلة في لجوء بعض المدراء إلى مقاومة التغيير لتفادي الأخطاء المحتملة، وبالتالي الوقوع بحالة من الجمود الاستراتيجي واتخاذ القرارات وفق القواعد والإجراءات الروتينية وتفسير التغذية العكسية السلبية على نحو يخدم المصلحة الذاتية لديهم.

الفصل الثالث

الأداء المتميز – تأطير نظري-

تمهيد:

تمارس المؤسسة نشاطها في بيئة أكثر تغير وتعقيد ميزتها حدة المنافسة، ولضمان مستوى تنافسية أعلى يعد الأداء المتميز منهجاً فكرياً وأسلوباً إدارياً قائماً على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل والسيطرة على رغبات العملاء، تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيقه كونه يلبي طموحها في إحراز التفوق في الأداء من أجل البقاء والاستمرار، ما يساهم في تعزيز قدراتها التنافسية.

ومن أجل الإحاطة بالإطار العام للأداء المتميز سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى:

III-1. ماهية أداء المؤسسة

III-2. ماهية الأداء المتميز

III-3. نماذج الأداء المتميز أو أبعاده

III-4. العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز

III-1. ماهية أداء المؤسسة

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء، ونظرتهم إليه، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مساهمتها للتحويلات الاقتصادية وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي:

III-1-1. مفهوم أداء المؤسسة

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه الى التباين في وجهات نظر الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الإنسانية والاجتماعية، لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت اليه من العديد من المداخل.

- **تعريف الأداء:** إن مصطلح الأداء باللغة اللاتينية هو (**performance**) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي أن مصطلح (**to perform**) له معنى واضح ومحدد "القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"¹.

ويعرف (**Peter Drucker**) الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال"²، ويتفق معه في هذا التعريف كل من (**Robbins**) و (**Wierseman**) حيث يعتبران " الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"³.

كما يعرف (**سيد مصطفى**) الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"⁴.

ويظهر من التعريفين الإختلاف في توجه كل من الباحثين، فالباحث (**Peter Drucker**) يربط التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل - باتفاق معظم الباحثين- في البقاء و النمو. أما (**أحمد سيد مصطفى**) ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة وبالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط، فكلما ازدادت الفجوة بين ما تحقق وما خطط له، انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح، فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما هو مخطط لتحقيقه، وما تحقق فعلاً عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية.

ويرى (**Lorrino**) أنّ الأداء هو " الفرق بين القيمة المقدّمة للسوق (**V**) ومجموع القيم المستهلكة (**Ci**)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتساهم سلباً في الأداء الكلي

¹ عريوة، محاد. (2011). "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص3.

²Drucker peter.(1999). "L'avenir du Management selon Drecker", Editions village Mondial, paris, p73.

³عدي، الحسيني فلاح حسن. (2000). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر، ص 231.

⁴مصطفى، سيد أحمد.(2003). "إدارة الموارد البشري: رؤية مستقبلية"، مصر: الدار الجامعية، ص 209.

عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في نفس الوقت مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة".

إذن: الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.

أي أنّ الأداء هو تعظيم الدالة [Max[V- somme (ci)]، بمعنى آخر هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة¹. من خلال سرد تعاريف المفكرين للأداء يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم المفكرين على -اختلاف اتجاهاتهم - على أن الأداء نشاط شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى الأهداف طويلة الأجل. وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بالاستغلال الأمثل للموارد، وبالتالي تدنية التكاليف ومطابقة المقاييس وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل والمتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (La Création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

بناءً على ما تقدم يتضح أن الأداء يتميز بعدة خصائص أبرزها:

- جهديهدفالتحويلامدخلاتالخاصة بالتنظيمإلعددمناالمخرجات (منتجات) ذاتواصفاتمحددة بأقلتكلفة ممكنة، أي أن هذه الخاصية تمثل الأداء الكفاء، أو الأداء بكفاءة.

- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل، وبالتالي فإن الأداء جهد يسعى إلى تحقيق وحدة الهدف.

- استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال، حيث يتميز بالمرونة المستمرة والدائمة لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة. - المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل آخر، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

- الاعتماد على ما يسمى بالأداء الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء في إدارة المؤسسة، من خلال تشجيع العمل ضمن فرق عمل لما له من انعكاس إيجابي على دافعية العاملين وعلى إنتاجيتهم، وهذا ما يساهم في استثمار جهودكافة الأفرادالعاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة. - يتميز باختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوق للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

¹Lorrino philipe.(1999)." Comptes et récits de la performance ",Editions d'organizations,Paris, P47-48.

- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
 - تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
 - يضمن الأداء المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
 - عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمة صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو إهمالها في جانب آخر لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في الأداء الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء¹.
- من خلال الخصائص المختلفة السابقة الذكر للأداء تجدر الإشارة إلى ضرورة تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه، إذ أن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد اختلاف بينها وبين الأداء، ولعل من أهمها ارتباطاً بالأداء: الكفاءة والفعالية، لذلك وقصد تحديد مفهوم أدق للأداء، سنحاول إيجاد الفرق بينه وبين كل من الكفاءة والفعالية.
- أ. **الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها: "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة. كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة، كما يمكن القول باختصار أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة².
- تحسب بالعلاقة بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

¹صحي، محمد وائل و الغالي، منصور. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1، الأردن: دار وائل للنشر، ص 32.

²جليخ، صالح. (2006). "أثر القيادة على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم

الإقتصادية والتسيير، الجزائر، ص130

ب. **الفعالية:** " تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"¹. هذا يبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة، فإذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً، وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع والتسويق في الوقت المناسب كان فعالاً. لذا فإن مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال: هل المؤسسة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء على المستوى الكمي أو النوعي، أم لا؟².

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبر بعض مدارس الإدارة وخاصة مدرسة النظم وعلى رأسها W.Bennis أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغيرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية)، متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (العملية)³.

إن أهمية الفعالية تكمن في أنها تتجاوز فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المؤسسات الربحية، كما أناسنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة حتى بالنسبة للمؤسسات غير الربحية. وعليه فالفعالية تتمثل في: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة"، أي بالمختصر تعبر الفعالية عن مدى وصول المؤسسة لتحقيق النتائج⁴.

وتحسب بالعلاقة التالية:

الإنتاج المحقق

الفعالية =

الإنتاج المحدد

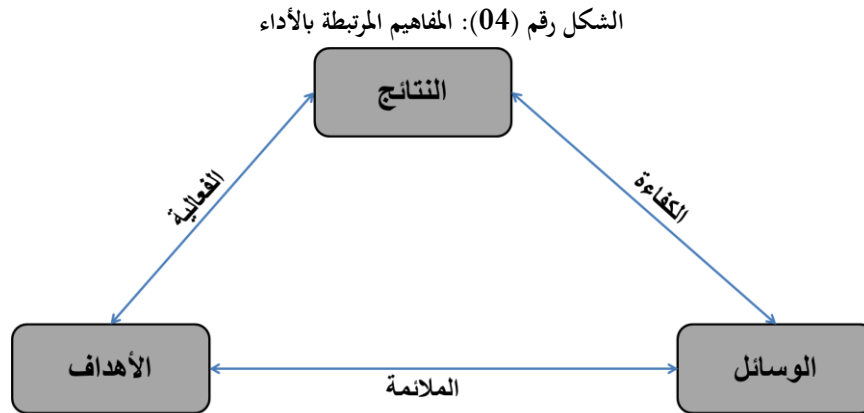
¹ بن حبيب، عبد الرزاق. (2000). *إقتصاد وتسيير المؤسسة*، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 26.

² عدون، ناصر دادوي. (1998). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: دار الحمديّة ص 341.

³ بومدين، يوسف. (2006). "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية: مع دراسة حالة المعدل الجزائري الجديد للمصبرات- الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص: 121.

⁴ بن حبيب، عبد الرزاق. مرجع سابق، ص 126

ج. علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية
يمكن توضيحها في الشكل الموالي:



Source: Jacque, barreaux.(1997). *Entreprise et Performance globale Economic*, paris, P :33.

يعرف البعض الأداء بأنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية التكاليف"، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة)، والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استغلال الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

وبهذا يمكن القول أن الأداء المرتفع هو تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معاً، لذلك فهو يترجم الظاهرتين معاً:

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية).

- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إلا أن مفهوم الفعالية يتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف، واستغلال أو خلق الفرص، ومواجهة التهديدات وتجنبها، لضمان البقاء والاستقرار، أما مفهوم الكفاءة فيعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشاده، وبما أن الأداء يشمل بعدين: (الكفاءة، الفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو ما يجعله يمثل مؤشراً لنجاعة المؤسسة أمام العاملين فيها، والمتعاملين معها¹.

III-1-2. تصنيفات ومستويات أداء المؤسسة

تعتبر تصنيفات ومستويات الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغت في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأيا كانت هذه المعايير، فإنها تعتبر نظاماً ومقياساً علمياً تعتمد عليه الهيئات المؤسسية.

¹ خطاب، عابدة.(2011). *العولمة وإدارة الموارد البشرية*، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي، ص434.

1- تصنيفات أداء المؤسسة

توجد عدة تصنيفات للأداء وهذا التعدد نتيجة لاختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن بين هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

أ- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

- **الأداء الداخلي:** الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل¹. وبالتالي فالأداء ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد حيث ينتج من التوليفة التالية: الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي.

- **الأداء الخارجي:** يعتبر الأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تساهم في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يُولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال: ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تُؤثر مباشرة على الأداء سواء كان ذلك إيجابيا أو سلباً، حيث أن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة ضرورة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بالمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل².

ب- حسب معيار الشمولية: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الكلي، والأداء الجزئي.

- **الأداء الكلي:** هو ذلك النوع من الأداء الذي يتجسد من خلال الانجازات التي تحققت نتيجة التفاعل بين مختلف العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي الناتج عن تكاملية الموارد، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن توضيح العديد من الكيفيات التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها الشاملة كالاتمارية، الشمولية، النمو... الخ.

¹بوجان، عادل. (2015). "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 52.

²Bernard Martory. (1999). *controle de gestion sociale* librairie vuibert, paris, p 236.

- الأداء الجزئي: وهو ذلك الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي¹ إلى:

- أداء وظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها.

- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها: حجم المبيعات، الحصة السوقية... إلخ.

وهذا الأداء يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب².

وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها³.

ج- حسب مستويات التسيير:

وفقا لهذا المعيار هناك ثلاثة مستويات للتصنيف وهي: الأداء العملي، التكتيكي والتشغيلي.

يتعلق الأداء العملي بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير، بينما الأداء التكتيكي يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير، المدى المتوسط. بينما يتعلق الأداء الاستراتيجي بتحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد في المدى الطويل وتكامل فيه جميع مستويات الأداء، من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات⁴.

¹ مزدهوة، عبد الملوك. (2001)، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 85-100.

² سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 117، 118.

³ مزدهوة، عبد الملوك، مرجع سابق، ص 89.

⁴ بوجمان، عادل، مرجع سابق، ص: 55.

2- مستويات أداء المؤسسة:

توجد مجموعة من مستويات الأداء التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتمثل هذه المستويات في:

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة، وهذا المستوى من الأداء يجعل المؤسسة في مركز قوي ومميز جدا بعيد عن المنافسة.

- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز.

- **الأداء الجيد جداً:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفقاً للمعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

- **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل مالية خطيرة¹.

III-1-3. قياس وتقييم الأداء

لقد أُعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الأرباح، وانطلاقاً من هذا يقاس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية.

1- مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"².

كما ينظر لقياس الأداء على أنه: "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء

¹ ابن حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الأردن: داراليازوري، ص ص: 386-385.

² عمري، عمار وعروبة، محاد. (2009). " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر.

الحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض وتحديد الفروق، وأسبابها، والمسؤول عنها، وكيفية تصحيحها، فإن قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية". وبناءً على التعريفات السابقة يمكن القول أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.

2- مفهوم تقييم الأداء

لا يمكن حصر الأداء من دون قياس له، وهنا تتجلى أهمية تقييم الأداء والوقوف عليه، وعلى الرغم من استخدام المفردتين القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء، إلا أنه هناك اختلاف بينها. فتقييم الأداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو: " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد، واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط الموضوعية"¹.

كما يمكن أن نبين أن تقييم الأداء هو " مدى التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمؤسسة، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة"².

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن هناك فرق بين عمليتي القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثيرين يستخدمون نفس المصطلحين للتعبير على نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص، أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز.

ويمكن أن نوضح هذا الفرق أكثر من خلال الجدول الموالي:

¹ عثمان، أمينة. وبوعائشة، سمسوم. (2009)، " دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر.

² بوجمان، عادل، مرجع سابق، ص 58.

الجدول رقم(01): الفرق بين تقييم وقياس الأداء

التقييم	القياس
يحكم على قيمة السلوك	يهتم بوصف السلوك
يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس	يهتم بالوسائل والدقة الرقمية
التقدير الكمي والتنوعي للسلوك	التقدير (الوصف) الكمي للسلوك
عملية تشخيصية علاجية في آن واحد	محدودا (بعض المعلومات عن الموضوع المقاس)
يقوم على مقارنة الشخص مع نفسه ومع الآخرين	إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه
التقويم أكثر شمولاً من القياس (وهو يستخدم القياس كأداة)	القياس أكثر موضوعية من التقويم (وهو جزء منه)

المصدر: عثمانى، أمينة. وبوعائشة، سمسوم. (2009)، " دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، نوفمبر 10-11.

وتتجلى هنا مدى أهمية وجود مؤشرات ومقاييس للأداء التي يتم على أساسها تقييم الأداء بعد قياسه وهذا ما سوف نتناوله فيما يلي:

III-1-4. مؤشرات قياس الأداء

يعرف مؤشر الأداء بأنه: " عبارة عن معلومة كمية تقيس كفاءة وفعالية كل أو جزءاً من عملية أو نظام بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة"¹، ويمكن تقسيم مؤشرات الأداء إلى:

1- مؤشرات الأداء المالية:

تعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالاً في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسات، ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها:

✓ **معدل العائد على الإستثمار (Return On Investment ROI):** كان بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، و يعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة.

¹ تيمجفدين، عمر. (2013). " دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص: 68.

✓ **القيمة المضافة:** تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاك الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة.

✓ **القيمة المضافة الاقتصادية (Economic Value Ajouté EVA):** يعتبر مصطلح القيمة المضافة الاقتصادية الموضوع من طرف المستشارين Stewart & Stern ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفه إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة، ويستخدم مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المديرين¹. ويعرّف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$EVA = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} * \text{رأس المال})$$

✓ **معدل ربحية السهم العادي (Earnings Per Share EPS):** يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن².

$$\text{معدل ربحية السهم العادي} = \text{نتيجة الصافية} / \text{عدد الأسهم}$$

✓ **معدل العائد على حقوق الملكية (Return On Equity ROE):** يقيس هذا المؤشر قيمة العائد الذي حققته بمجموع استثمارات المساهمين (حملة الأسهم) وفق العلاقة التالية³:

$$ROE = \text{صافي الربح} / \text{متوسط حقوق الملكية}$$

¹ بريش، السعيد. ويجاوي، نعيمة. (2012). "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)", مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، الجزائر، ص: 27-48.

² تيمجغدين، عمر. مرجع سابق، ص: 69.

³ حمير، حمود. (2009). "مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر.

2- المؤشرات غير المالية: إن استعمال المؤشرات المالية غير كافية لإعطاء صورة واضحة عن موقف المؤسسة، وعلى هذا الأساس فلا بد من وجود مؤشرات أخرى غير مالية مثل الجودة، رضا الزبون، الإبداع والابتكار، المرونة وغيرها، من المؤشرات الأخرى للتكامل مع المؤشرات المالية لتعطينا صورة متكاملة عن أداء المؤسسة. ويظهر المؤشر غير المالي بوجهين:

- وجه داخلي يتجه نحو العمليات الأساسية، كإرضاء الزبائن، والجودة.
- وجه خارجي يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة¹.

ونتيجة ذلك فإن إعداد المؤشرات غير المالية يتطلب توضيح الأهداف الإستراتيجية والتركيز على العمليات الأساسية في خلق القيمة، وعلى المتغيرات والعوامل الأساسية للنجاح، ويمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

✓ **التكلفة المنخفضة / السعر المنخفض (Low Cost Low Price):** يؤدي تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين إلى زيادة حصة المؤسسة في السوق. إذ يتطلب التنافس على أساس التكاليف تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف: تكاليف العمل، المواد، التلف، التكاليف الصناعية وغيرها بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج.

✓ **الجودة Quality:** وتنقسم إلى: تصميم منتج عالي الأداء (High-Performance Design) (جودة التصميم) وجودة المطابقة Conformance Quality. وتنصب جودة التصميم من أجل أن يتضمن المنتج خصائص سمات عالية التفوق في الأداء ومتانة أكبر، كما يضمن السلامة والأمان في الاستخدام واقتصادية الاستخدام والملائمة وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة. أما بالنسبة لجودة المطابقة فينصب الاهتمام على مقابلة المنتج لخصائص ومواصفات التصميم المعتمدة من قبل العمليات لكي يحصل الزبائن على منتجات وخدمات تتطابق مع الخصائص التي وضعتها والتي جاءت ضمن توقعاتهم عن تلك المنتجات.

✓ **الوقت / التسليم (Time/ Delivery):** إن التنافس على أساس الوقت أو التسليم يتضمن ثلاثة جوانب هي: السرعة في التسليم (Fast Delivery Time) والتي تقاس بمقدار الوقت بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظار. ويمكن التحكم في هذه الفترة من حيث أمدها من خلال الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بطاقة فائضة، التسليم بالوقت المحدد (On- Time Delivery)، ويقاس من خلال التكرار الذي تتم مقابلة وقت التسليم بالوقت المتفق عليه معبرا عنه بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالآوقات المحددة، السرعة في التطوير (Development Speed)، ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه.

¹بريش، السعيد. وبيجاوي نعيمة. مرجع سابق، ص ص: 27-48.

✓ **المرونة Flexibility:** وتعرف المرونة على أنها القدرة على الاستجابة السريعة لحدث غير متوقع يغير من طبيعة المنتج، العمليات، الخدمات أو حجم الطلب. ويمكن التمييز بين مرونة ساكنة وهي سرعة الاستجابة لتغيرات متوقعة، ومرونة ديناميكية وتعني سرعة الاستجابة لتغيرات مفاجئة.

وتتكون أسبقية المرونة من تقديم منتجات متنوعة حسب الطلب أي تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون تبعاً للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها الزبونية وهي القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات الزبون، ومرونة الحجم (Volume Flexibility) ويقصد بها قدرة المؤسسة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على أن تبقى المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مربح خاصة عند تخفيض معدل الإنتاج بمستوى كبير¹.

✓ **البحث والتطوير:** تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العملية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين والإبداع في مخرجات المؤسسة. وتهدف عملية البحث والتطوير إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية، وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لضمان البقاء والاستمرارية².

3- بطاقة الأداء المتوازن (BSE): تتمثل بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المؤسسات والتي تشمل أربع أبعاد رئيسية، هي: البعد المالي، بعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية.

ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه البطاقة قياس مدى تحقيق الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسات من خلال متابعة الأداء المنجز وفقاً للأهداف الموضوع مسبقاً، ويسهم استخدام بطاقة الأداء والترابط بين الخطط الموضوع واستراتيجيات المؤسسة، والترابط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة³.

وتعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهدافاً محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد

¹مقري، زكرية. (2009). "مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة الأوراس بباتنة"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر.

²أبو قمر، محمد أحمد محمد. (2009). "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن". رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص: 27-28.

³سعيفان، تغريد صالح و الطيط، أحمد عدنان. (2009). "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني". ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع لتداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال للفترة 3-5 نوفمبر جامعة الزرقاء الخاصة.

جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، أي أن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الأبعاد التالية:

- محور المالي: يهتم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة وقضايا الإيرادات والنفقات ومدى كفاءة استثمار الأموال.
 - محور العلاقة مع الزبون: الذي يهتم بتقييم نتائج الأداء من منظور العملاء ومدى رضاهم عن الطرق التي تخلق القيمة لهم، " هذا البعد يعكس نظرة الزبون للمؤسسة عاكسا بذلك مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء من خلال النوعية، السعر المناسب، والسرعة".
 - محور العمليات التشغيلية الداخلية: بحيث يعبر عن مدى كفاءة التخطيط وتنفيذ العمليات الداخلية المختلفة أي تقييمها، بمعنى بمعنى أن هذا المحور يهتم بالعمليات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق الذي يعكس قدرتها على تحقيق النجاح.
 - محور أنشطة التعلم والابتكار: والذي يهدف إلى تطوير وتعليم العاملين بخلق مناخ يدعم النمو والابتكار والتعلم المستمر.
- حيث تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تقييم الأهداف الإستراتيجية وتحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة وتوجيه سلوكياتهم، كما أنها تعتبر من أهم وأشهر الأدوات التسييرية التي تستخدم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة لاعتمادها على جوانب مالية وغير مالية في قياس الأداء¹.

III-2. ماهية الأداء المتميز

يعد موضوع الأداء المتميز من المحاور الرئيسية التي تمثل مركز اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم، لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها، وقد نشأ مفهوم "الأداء المتميز"، "الأداء الشامل"، "الأداء المتميز الدائم" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يحقق التفاعل بين كافة عناصر ومقومات بناء مؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها فرص المواجهة للمتغيرات والأوضاع الخارجية من جهة، كما وتضمن لها كذلك تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الداخلية واستثمار قدراتها الجوهرية والتفوق في الأسواق وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة.

ونظراً لأهمية الأداء الكبيرة سوف يتم التطرق إلى آراء بعض الكتاب والباحثين حول الأداء المتميز.

¹صبحي، وائل محمد والغالي، محسن طاهر محسن منصور. (2009). "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، عمان، الأردن: دار وائل للنشر ص154.

III-2-1. مفهوم الأداء المتميز وخصائص المؤسسات المتميزة

قبل التطرق لمفهوم الأداء المتميز تجدر الإشارة أولاً إلى مفهوم التميز وما المقصود به:

1- مفهوم التميز

يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم، أي ساروا في ناحية وإنفردوا، أما مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمصطلح "Aristeia" والذي تعني ترجمة إلى الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "الأفضل، الشجاعة، أفضل الأحوال"، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق. ويعرف قاموس Macmillan التميز "Excellence" بأنه الجودة للتفرد أو الامتياز، أما الصفة للتميز هي ممتاز "Excellent" وتعني جيد بدرجة عالية جداً، أو ذا جودة عالية جداً¹.

إن التميز مفهوم شامل يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ومن هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة: - **البعد الأول:** يشير إلى أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها عن كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً².

يمكن أن نلاحظ أن كل من البعدين مكمل للآخر، وأتت بمثابة وجهان لعملة واحدة، حيث لا يمكن أن يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أنبعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، وتسيير السبل للتعلم التنظيمي باعتبار "التميز" مستوياً للأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعمولة والمعرفة.

وبالتالي يمكن القول أن التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه

¹البرازي، مبارك عواد. (2015). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت: دراسة تحليلية. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16،

الكويت، ص 496-506.

²صالح، سماح. (2013). دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية،

جامعة بسكرة، الجزائر، ص 50.

المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة¹، إضافة إلى ذلك فالتميز يعرف بأنه الابتكار، والإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار، وهو كذلك يساهم في تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأحسن من المنافسين في واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار)، ولتحقيق التميز في منظمات الأعمال يجب توفر مجموعة من المحددات: كاستقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون العوامل التنظيمية الملائمة التي تساهم في خلق ودعم الابتكار من خلال المناخ التنظيمي².

2- مفهوم الأداء المتميز

يعرف الأداء المتميز على أنه الأداء الذي تنفرد به المؤسسة دون سواها، أي هو ذلك النوع من الأداء الذي يجعل من المؤسسة في موقع متفوق وبعيد عن المنافسة، كونه يعتبر نتيجة للجهود الفردية للقوى العاملة في المؤسسة. كما ويعرف الأداء المتميز بأنه: الأداء الأعلى مستوى من مستويات الأداء، والذي يجعل المؤسسة تحتل موقع فريد في السوق، ويحقق لها بناء معرفي تراكمي شامل يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة³. أيضاً يتمثل الأداء المتميز في عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل سوياً، من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق وإنجاز أداء متميز⁴، ويتفق كل من " Mclellan & Bernstein" على أن الأداء المتميز ما هو إلا قدرة المؤسسة على استخدام المعلومات الإستراتيجية بأسلوب معين للوصول إلى نتائج مبدعة لها معنى بالنسبة للمؤسسة، أي أن الأداء المتميز ما هو إلا ذلك الأداء الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية⁵.

وقد عرف "Kotler" الأداء المتميز من خلال طرحه نموذج يوضح فيه خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز والمتفوق، حيث أشار إلى مجموعة من العوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، حيث يرى أن الخطوة الأولى في اتجاه تحقيق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصلحة (الزبائن، العاملين، المهجزين، والمسوقون)، حيث أصبحت المؤسسات اليوم تدرك جيداً أنها ما لم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، لن تحقق المكانة المرموقة التي

¹السلمي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر: دارغريب للنشر والتوزيع، ص12.

²الفاعوري، أسماء مروان. (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الالكترونية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 28.

³الدعيمي، علاء فرحان طالبو كمنونة، علي عبد الأمير عبد الحسين، "دور الاملوسيات في تحقيق الأداء المتميز: بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 8، العراق، صص: 174-204.

⁴بجوري، نبيل. (2019). "فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي، العدد6، الجزائر، ص ص 7- 27.

⁵العامري، عامر عبد اللطيف كاظم. (2016). "أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز: دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والإنتاجية العاملة فيبغداد، مجلة الدنانير"، العدد 9، العراق، ص ص 264-288.

تطمح في الوصول إليها من خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، جذب زبائن، تخفيض التكاليف، تلبية الاحتياجات)، كما ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح¹. إضافة إلى ذلك فالأداء المتميز هو مختلف الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، وجعل مواردها البشرية تعتمد على الأساليب الإبداعية في القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وباختصار يمكن القول أن الأداء المتميز هو توظيف المؤسسة للقدرات والإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية لتحقيق التفوق في مستوى الأداء مما يجعلها في موقع تنافسي فريد ومتميز عن باقي منافسيها ويحقق لها البقاء والاستمرار².

كما يقصد بالأداء المتميز أيضا قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، والتقييم المستمر، وأكد أن التزام المؤسسة أو الفرد بهذا المفهوم سيؤدي إلى النجاح، فهو درجة عالية من الجودة.

أما Dingle فاعتبر الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة وهذا نتيجة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد، يضيف Mirable والتي تقود إلى الإبداع والسبق فيه والذي يعد أحد أهم الوسائل المحققة للأداء المتميز³.

إذن من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء المتميز يُعبر على القدرة على إنجاز وإتمام المهام بصورة متفوقة عما يقدمه المنافس، من خلال الاعتماد على مختلف الكفاءات والمهارات والسلوكيات وتبني المرونة الاستراتيجية، هذا ما يؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسة إلى مؤسسة مبدعة ومتميزة عن المؤسسات الأخرى.

ويمكن تلخيص أهم المحطات التاريخية التي مر بها مصطلح الأداء المتميز في الجدول الموالي:

¹سلطان، أنس أديب فخري.(2015). " أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 28.

²SamerM.A.,&Amal,A.,Alhila & Al.(2018). " The Impact of obstacles to the application of knowledge Management to performance Excellence " .**International journal of Enginnering and information systems**, Vol 2,Issue 10, p p 32-50 .

³رقام، ليندة.(2005). " الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس، ص 15.

الجدول رقم (02): الخطات التاريخية التي مر بها الأداء المتميز

المضمون	الإسم	السنة
قدم Deming الجودة كمييار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى، والتي تبتتها اليابان، وأنشأت في عام 1951م نموذج ديمينج.	Deming	1950
قدما نموذج Mackinsey 7s حيث يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول إلى التميز وتم تقديمها كالتالي: Hardware والتي تتكون من التالي: الأنظمة (Systemes) - الهياكل (Structure) - الإستراتيجية (Strategy) - القيم المشتركة (Shared Values) ، الأسلوب (Style)، الموظفين (Staff)، المهارات (Skills)	Peter and Waterman	1980
صاحب نظرية (Z)، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت الكثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز.	Ouchi	1981
قاما بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير البحث عن التميز، وأكدوا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى العناية بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.	Peter and Waterman	1982
أنشأت الحكومة الأمريكية نمودجا أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية.	Malcom baldridj model	1987
قامت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نمودجي مالكوم بالدريج وديمينج.	EFQM	1991
طورا نمودج مبسط ومتكامل هو p4 حيث يشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز المؤسسي وهي: القيادة المتمثلة في البشر people، الشراكة أو فرق العمل Partnership، العمليات Processes، المنتجات Products. وركزا على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبنى التميز كونه يحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.	Dahlgaard park & Dalgaard	1999 إلى 2003
طور نمودج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة- العمليات- البشر - الشركة - حل المشكلات.	Likert	2004
اقترح تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له بالقيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.	Steel	2008

المصدر: بدر بن سليمان آل مزروع، بدر. (2010). "بناء نمودج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم

الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ص 21-22.

بعد التعرف على مفهوم الأداء المتميز تجدر الإشارة إلى التحديد الدقيق لكل من مفهوم تميز الأعمال،

التميز المؤسسي والمؤسسة المتميزة.

أ- تميز الأعمال

➤ تميز الأعمال: يرى "Porter & Tanner" تميز الأعمال رحلة مستمرة مبنية على أساس الحفاظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت في خلقها للقيمة المضافة وتركيزها على الجودة والمرونة¹.

وبرأي الصيرفي تميز الأعمال " يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية المؤسسة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء لأداء أية مهمة بطريقة متميزة²"

كما هناك من يرى أن تميز الأعمال تفسره ثلاث محاور رئيسية:

- تفسير التميز بناءً على ممارسات المؤسسة: من خلال استغلال المؤسسة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لادارك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء الفعال.

- تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها: حيث يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المؤسسات في الوصول إلى أهدافها.

- تفسير التميز على أساس تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء: ويشير هذا المفهوم إلى مجموع وحصيلة الجهود التي تبذلها مؤسسة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذجاً يحتذى به. ومنه فإن التميز هو العلو والتفرد في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع الاستراتيجيات التي تركز على الأفراد والعاملين والمتعاملين أي كافة أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن³.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن تميز الأعمال فيمكن القول أنه يشير إلى مختلف الجهود والممارسات المتفردة والمتميزة للمؤسسة، والوصول إلى تحقيق التميز على كافة المستويات ومع كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة " أصحاب المصلحة" من خلال وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وتسيير مواردها المختلفة، والتركيز على العملاء، وتسيير عمليات المؤسسة بشكل متوازن.

¹Porter, L. & Tanner, S.(2004). " Assessing Business Excellence", 2nd , Edition, Elisvier Butter Worth-Heinemann, p 15.

²الصيرفي، محمد.(2010). "التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم"، ط1، مصر: مؤسسة حورس الدولية، ص6.

³بن سليمان آل مزروع، بدر، مرجع سابق، ص ص 19-20.

ب- التميز المؤسسي

➤ **التميز المؤسسي:** يعرف التميز المؤسسي بأنه كل نشاط أو عمل أو فعل يعزز ويرفع من الأداء داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة¹، كما عرفه Gilgeous بأنه التفوق المستمر والمتجدد للمؤسسات مما يجعل كافة ممارساتها عالمية في أداء مهامها، وترتبط مع أصحاب المصلحة بعلاقات التفاعل والتأييد، كما تدرك جيدا قدرات أداء منافسيها، ومختلف الفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف الداخلية².

من خلال ما سبق يمكن القول أن التميز المؤسسي يعبر على التفوق والإبداع الإداري المؤسسي الذي يمكن من بلوغ مستويات عالية ومنفردة من الأداء في المؤسسة تلبية لرغبات العملاء.

ج- المؤسسة المتميزة

➤ إن مفهوم المؤسسات المتميزة من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم التميز المؤسسي فقد عرفت من طرف John Watson بأنها " سبب أساسي لتفوق ونجاح المؤسسات في بيئة الأعمال وجزء أساسي يساهم في تجسيد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، كما يعرف التميز من خلال مجموعة من السمات الإدارية تتجلى من خلال الكفاءة والفعالية، والعمل بموثوقية، وضمان السلامة الشخصية والبيئية والصحية لبلوغ مستويات من الأداء ذات معايير عالمية³.

كما تعرف المؤسسات المتميزة بأنها المؤسسات التي تمتلك القدرة على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة لها بشكل أفضل من منافسيها، وتعمل وفق أفضل معايير الجودة المتعارف عليها، كما أنها تلك المؤسسات التي تستفيد من خبرات الآخرين وتأخذ ما يناسبها وتطبقه، كما أنها تلك المؤسسات التي تعمل على جمع وتحليل المعلومات وتنقل المعرفة فيما بينها، وتعمل كفريق واحد، وترسخ الشفافية وتضمن المسائلة، وترتبطها علاقات حسنة مع كافة المتعاملين معها⁴.

¹الضلعين، علي. (2010). "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد1، المجلد 37، الأردن، ص ص 64-92.

²Gilgeous , v (1997). "Operations and Management of change London": Pitman 1997, p34.

³John Watson ".(2010).Operational Excellence Management system An Overview of the OEMS",P1.

⁴حداد، شفيق إبراهيم، جودة، محفوظ أحمد.(2015). " مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد02، الأردن، ص ص: 253-282.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة المتميزة هي التي تعمل وفقاً لمعايير الجودة والإتقان العالي وذلك من خلال العمل بكفاءة أي العمل بالاستغلال الأمثل لمختلف ما يمتلكه من موارد سواء بشرية متميزة أو مالية بهدف تحقيق أحسن النتائج التي ترضي كافة أصحاب المصلحة. كما ويجب كذلك تحديد الفرق بين مفهومي الأداء المتميز وإدارة الجودة الشاملة والتي سنوضحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة إلى الاستمرارية في التزام القادة - الاعتماد الكبير على مشاركة العاملين. - فكر ومبدأ الجودة جزء لا يتجزأ في المفهومين. - تركيز كلاهما على عملية التحسين المستمر. - يركز كلا المفهومين على العميل كأسس ومفتاح رئيسي لنجاح المؤسسة. - يقدمان منافع مادية ومعنوية. - تظهر نتائجها الإيجابية على المدى الطويل. - الاتصال والتعلم ونظم الحوافز لازمة لتحقيق النجاح في كلا المنهجين. 	<ul style="list-style-type: none"> - القادة داعمون بصورة مباشرة لكل سلوك متميز. - يكمن الاختلاف في كون إدارة الجودة الشاملة تركز على العمليات الداخلية فقط، في حين يتسع مفهوم التميز ليشمل كل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة " أصحاب المصلحة" والمجتمع. - إن مفهوم التميز يكون من خلال تطبيق المؤسسة للأساليب الإدارية الحديثة كالتمكن، والتفويض. - إن مفهوم التميز يتطلب أساليب متطورة لتقويم الأداء، كما ويرتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بإستراتيجية المؤسسة ودعم الأهداف الإستراتيجية.

Ressource: Porter, L& Tanner, S.(2004).Assessing Business Excellence, 2nd , Edition, Elisvier Butter Worth-Heinemann,p373.

3- خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز

لا يمكن الارتقاء إلى أعلى درجات التميز في الأداء إلا إذا اجتمعت مجموعة من السمات والتي من خلالها يمكن توفير قيادة فعالة وإدارة مؤسسية قادرة على تهيئة جو مناسب للعمل المؤسسي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وبناءً على ذلك يتسم الأداء المتميز حسب كل من (M.HAMMER , J.CHAMPY p.VAILL ,) (R.DAFT, GROTE)، بالخصائص التالية:

- قبول الأعمال المتحدية: حيث أن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث أن فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
- توفر القيادات الكفؤة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث أن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

- تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمؤسسات قدراتها، حيث أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها أو احتوائها، يساهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.
 - الخبرات بعيدا عن العمل: إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
 - برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أقل أهمية بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.
 - الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.
 - التعلم المستمر: من خصائص المؤسسات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتتمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث أن المؤسسات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وترعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.
 - منظمات عالية الإنجاز: تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي، "High Performing Systems"، من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصه، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الإتصال في المؤسسة.
 - إعادة هندسة العمليات: تشترك المؤسسات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات "Reengineering" لأجل التحول من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة إبتداءً من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً¹.
- ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن من أهم سمات الأداء المتميز هو امتلاك المؤسسة للصورة المستقبلية التي تسعى للوصول إليها، مع امتلاك القدرة على التوقع بما سيواجه المؤسسة من فرص عليها اقتناصها، وتحديات عليها مواجهتها، كذلك القدرة على تسيير مواردها البشرية وكفاءاتها وإشراكهم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية، ووضع السياسات، ومواجهة المشكلات، من خلال دفعهم لذلك بمختلف التحفيزات سواء ماديا أو معنويا.

¹بوسالم، أبو بكر. (2015). "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 70.

III-2-2. مستويات الأداء المتميز و مؤشرات قياسه

1- مستويات الأداء المتميز

لا يقتصر مصطلح التميز فقط على الأفراد، وإنما يتعدى ذلك إلى إمكانية إطلاقه على الممارسات المتميزة للجماعات والمؤسسات، وبذلك يمكن القول أن للتميز ثلاث مستويات وهي:

- التميز على مستوى الفرد: وهو الذي يتم التوصل إليه وتحقيقه من خلال الأفراد المتميزين.
- التميز على مستوى الجماعة: وهو ما يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها.
- التميز على مستوى المؤسسة: هو ذلك التميز الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتمتاز عملية الإبداع والابتكار¹، والتميز في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي:

➤ **القادة:** حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية، خاصة القادة بالمؤسسة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والإبتكارية.

➤ **الهيكل التنظيمي والثقافة:** يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها، الذي يعتبر عاملاً مؤثراً على القدرة الإبداعية للمؤسسات.

➤ **المحيط:** لا تكفي المؤثرات الداخلية فقط بل للمحيط مختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية والغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط " المسح البيئي " ، نظراً لعدة اعتبارات " وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي للفرع² " .

2- مؤشرات قياس الأداء المتميز:

تواجه دراسة الأداء المتميز وكيفية قياسه العديد من التحديات نتيجة لاختلاف المفهوم ومؤشرات قياسه باختلاف أهداف وطبيعة المؤسسة، واختلاف أهداف أصحاب المصلحة، مما جعل ضرورة تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية مزج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المؤسسة، ويمكن إبراز مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالاً في قياس الأداء المتميز فيما يلي:

¹الدهان، أميمه. (1992). نظريات منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن: مطبعة الصفدي، ص ص 192- 195.

²خلفي، عيسى و منصور، كمال. (2006). " مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة بحثية حول متطلبات تأهيل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل، ص 5.

- **المقاييس المالية:** هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول، أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً، وتعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة على أدائها خلال مدة السنة الحالية، وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المؤشر إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، والاختلاف في أساليب تحديث الحسابات.

- **مقاييس الموارد البشرية:** تتميز هذا المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس " إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير، نفقات التطوير والتدريب عن كل فرد"، ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال يعد المقياس الأساس للنجاح، في حين يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس.

- **مقاييس التسويق:** تعد مقاييس التسويق مثل: (حجم البيانات، والحصة السوقية) من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء التنظيمي، وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية.

- **مقاييس نوعية تحول المؤسسة:** قسمت عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى: التخصيص التكيفي الذي هو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيانات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة كي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

- **مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم:** تستخدم أغلب المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الإستراتيجية، وذلك لأن هذه المؤسسات تعتقد أن المقاييس المحاسبية مثل: العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمؤسسة.

- **مقياس تفويم الإدارة العليا:** إن الأداء الوظيفي لرئيس المؤسسة وأفراد الإدارة العليا، يقوم من مجلس اللجان الفرعية ل (الإستراتيجية، المراجعة، التدقيق، الرواتب)، ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار والعائد على الملكية، وكذا العائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم¹.

¹الجبوري، حمزة محمد. (2013). "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية للآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد34، بغداد، ص: 167-194.

III-2-3. أهمية وأهداف الأداء المتميز

1- أهمية الأداء المتميز

إن التغيرات البيئية المتتالية في ظل عولمة الاقتصاد، والتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات العملاقة، فرض على المؤسسات اليوم السعي لتحقيق التميز في أعمالها لتضمن بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال الحالية شديدة التغير.

وهذا لن يتحقق إلا إذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى أداء كفاء متميز يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية المختلفة، واستغلال فرص المحيط، وكذلك تجنب تهديداته أو تحويلها إلى فرص. وتظهر أهمية الأداء المتميز من خلال:

- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- يؤدي إلى الكشف على العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة، وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
- تشخيص الأخطاء والانحرافات وإتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية¹.

2- أهداف الأداء المتميز

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.
- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.
- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.
- إضافة إلى هذا تهدف المؤسسة من خلال الأداء المتميز إلى:
- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.

¹الدعيمي، علاء فرحان طالب. كمونة، علي عبد الأمير عبد الحسين، مرجع سابق، ص174.

- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين نوعية المخرجات¹.

III-2-4. الأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه للإنتاج أصبح التوجه نحو التسويق، ومن التركيز على الزبون الخارجي إلى التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معاً، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، كذلك امتدت التغييرات لتشمل هيكل المؤسسة، فبدأت هيكل المؤسسات الحديثة بالتسطح، ومما تقدم يتبادر في الذهن التساؤل التالي: " لماذا تسعى المؤسسات دوماً إلى تبني فكر إداري جديد؟"، إن الإجابة المنطقية لهذا التساؤل هي الرغبة في تحقيق التميز فالمؤسسات التي تبني فكراً إدارياً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً. لذلك فإن المؤسسات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز والتي من أهمها ما يلي:²

- **التغير السريع والثابت:** عقب الحرب العالمية الثانية سعت الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي خلال فترات قصيرة، وقد لقي هذا الفكر الإداري رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي، غير أن موازين القوى العالمية تغيرت عقب انهيار الكتلة الشرقية واتجهت إلى تنمية الفكر الاقتصادي المفتوح وآليات السوق، وظهرت العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر والمنافسة المفتوحة.
- **الانتقال من وفرة الخدمة إلى جودة الخدمة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن مسببات التميز باعتباره محققاً للاستقرار ومعززاً للمكانة التنافسية³.
- **منافسة بلا حدود:** يؤكد الفكر الإداري الحديث على أن المنافسة تحدياً يواجه المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت المنافسة لا تعرف حدوداً، هذا ما فرض على المؤسسات اعتناق فلسفة التميز كخيار وحيد لتحقيق التفوق المستديم.
- **الحفاظ على المكان والمكانة:** من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان (المؤسسة). فتصبح تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد المكانة (الأسواق والمستهلكين).

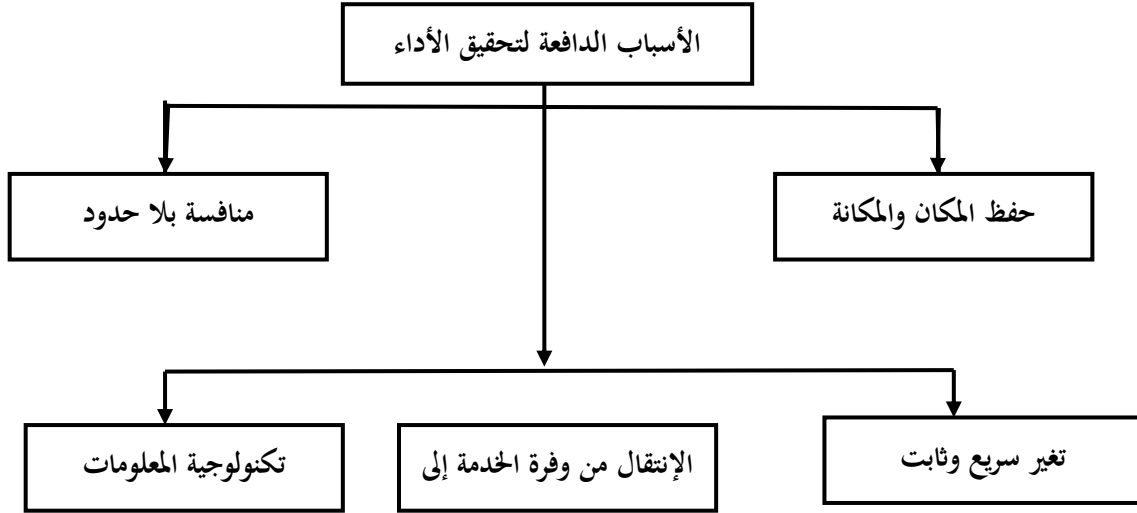
¹ شنافي، نوال. (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 139.

² الجبوري، حمزة محمد، مرجع سابق، ص 179.

³ زدام، يوسف، زينة، أسماء. (2017). "متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، الجزائر، ص ص: 253-268.

- تكنولوجيا المعلومات: إن التطور السريع في وسائل تكنولوجيا المعلومات يعد سببا وعاملا للسعي نحو تحقيق الأداء المتميز¹، حيث يمكن إلى التكنولوجيا على أنها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتكنولوجيا هي الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو كبيرة أو صغيرة، فتكنولوجيا المعلومات أيضا المصدر الرئيس لتغير الوظائف وتؤثر تأثيراً مباشراً على اتجاهات وسلوك العاملين. فتكنولوجيا المعلومات لها أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة².

الشكل رقم (04): الأسباب الدافعة لتحقيق الأداء المتميز



المصدر: كراشنة، فاطمة الزهراء، زدام، يوسف. (2017). دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 20، العدد 02، ص: 99-128.

III-3. نماذج الأداء المتميز

تمتلك أكثر من ثمانين دولة نماذج خاصة بالأداء المؤسسي المتميز، حيث يتم الاعتماد على هذه النماذج في تقديم جوائز تتنافس عليها المؤسسات في هذه الدول طبقاً للمعايير المطبقة فيها، حيث تهدف هذه النماذج على وجه خاص إلى رفع كفاءة الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال، حيث تستخدم في تقييم المؤسسات، وتحديد مواطن التحسين الهادف إلى التميز، وذلك من خلال استخدام مخرجات التقييم في عمليات التخطيط المستقبلي. لذلك سنقوم بعرض بعض هذه النماذج الأكثر انتشاراً وشمولية لمعايير التميز، وأقربها ملائمة من حيث التطبيق على القطاع الصناعي.

¹ كراشنة، فاطمة الزهراء، زدام، يوسف. (2017). "دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 20، العدد 02، الجزائر، ص ص 99-128.

² غانم، هاجرة. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 120.

III-3-1. النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز (EFQM) من أبرز نماذج الأداء المتميز وأكثرها استخداماً وانتشاراً في العالم المعاصر، حيث يقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة، حيث نشأ النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز سنة 1992، ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ سنة 1988.

ويعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، ومن ثمة تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز، إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس معينة"¹.

وتتمثل أسس هذا النموذج الذي يركز عليها في:

- 1- **الأهداف الواضحة:** وجود أهداف مسطرة وواضحة يسمح بتحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المؤسسة المختلفة، والذي يتم بحسب التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصلحة المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة، سواء "عاملين، عملاء، موردين، والمجتمع، فضلاً عن أصحاب رأس المال".
- 2- **التركيز على العملاء:** حيث أن العميل هو الحكم الأخير على تميز الأداء المؤسسي، بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع بالمقارنة مع ما يمكن أن يحصل عليه من المنافسين من الناحية الأخرى، ومن هنا يتوجب على إدارة الأداء المتميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة.
- 3- **القيادة الفعالة:** حيث أن تهيئة الظروف الملائمة لتمييز مختلف موارد وعناصر المؤسسة يتم على حسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي من أهم محددات الأداء التنظيمي.
- 4- **الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة:** من خلال الاعتماد على الحقائق حيث تكون المؤسسة على كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجرى إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومنتجدة.
- 5- **تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة:** باعتبار أن الموارد البشرية هم أئمن ما تمتلكه المؤسسات، فإن تحقيق الإدارة لغرض التميز يكون بخلق بيئة تنظيمية مشجعة لاستقطاب العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم، قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.
- 6- **التعلم المستمر والابتكار والتجديد:** تعتبر من الشروط المهمة لتحقيق الأداء المتميز من خلال استثمار خبرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات والارتقاء إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

¹السلمي، علي، مرجع سابق، ص 87.

7- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: حيث أن إستراتيجية الشراكة والتحالف تسمح بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة، حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل من تتعامل معهم المؤسسة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها خدمات.

8- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: إن إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، واحترام قواعد ونظم المجتمع من أهم شروط النجاح والتميز في المدى الطويل¹.

يتضح بذلك أن عدد عناصر هذا النموذج تصل إلى 8 عناصر، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة كما يلي:

- القيادة الفعالة: 100 نقطة.
- السياسة الإستراتيجية: 80 نقطة.
- الموارد: 90 نقطة.
- تسيير الموارد البشرية: 80 نقطة.
- العمليات: 140 نقطة.
- تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة: 90 نقطة.
- التركيز على العملاء: 200 نقطة.
- المسؤولية الاجتماعية: 60 نقطة.
- نتائج الأداء الرئيسية: 150 نقطة.

يتميز هذا النموذج بتركيزه على الأكبر على التركيز على العملاء حيث خصص لهم 20% من مجمل النقاط، دون إغفال العملاء الداخليين، ثم نتائج الأداء 15%، ثم العمليات 14%، ويتساوى في الموارد البشرية والمادية بنسبة 9% لكل منهما، كما أنه يتفرد بعنصر المسؤولية الاجتماعية، التي شكلت نسبة 6%، وأطلقت جوائز سنة 1992².

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن فلسفة النموذج الأوروبي تقوم على فكرة أن التميز في الأداء تتحقق من خلال القيادة الفعالة التي تعمل على صياغة وتوجيه السياسات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة في المؤسسة على اختلاف مجالاتها، كما تطور وتميز العمليات في حد ذاتها يعتمد على مدى مشاركة العاملين في تحقيق وتحميد الاستراتيجيات والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة.

¹بومدين، يوسف، مرجع سابق، صص 162-163.

²بن عيشاوي، أحمد. (2013). "إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،

العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، صص: 06-19.

III-3-2. النموذج الياباني للتميز

لقد ارتبط اسم وليام ديمينج "W. Deming" بحركة الجودة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق "ديمنج" من شعاره المشهور بأن "العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام"، وقد احتوى نموذج ديمينج على أربعة عشر مبدأً، يشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمؤسسات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، ونشأ هذا النموذج عام 1950 وتتمثل أسس هذا النموذج في:

- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناءً على السعر فقط.
- التحسين المستمر للأبد ولجل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية، وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف.
- تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
- تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
- إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين، والعمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل الشركة.
- العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة.
- التخلي عن الشعارات والتهنئات والتحذيرات الموجهة للعاملين، والتي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل.
- عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر في العمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.
- تأسيس وإقامة برامج تقوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر¹.

¹فليسي، ليندة. (2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص ص 78-79.

- يتميز هذا النموذج بتركيزه على 10 عناصر متساوية في التقييد لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة وفق ما يلي:
- سياسات الجودة: 10 نقاط
 - التنظيم وإدارة التنظيم: 10 نقاط.
 - جمع واستخدام معلومات الجودة: 10 نقاط.
 - التعليم ونشر الجودة: 10 نقاط.
 - التحليل (للجودة والعمليات): 10 نقاط.
 - ضمان الجودة: 10 نقاط.
 - التحكم في الجودة: 10 نقاط.
 - المعايير والاجراءات: 10 نقاط.
 - التخطيط للمستقبل: 10 نقاط.
 - نتائج الأداء: 10 نقاط.

وبالتالي نلاحظ أن نموذج ديمينج للتميز مقسم على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر، وهي تعد الأعلى قياساً بالنسبة للنماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطاً عن مثيلاتها، وبالمقابل الأكثر تميزاً وشهرة، بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق¹. من خلال ما سبق ترى الباحثة أن النموذج الياباني يركز على جودة العمليات التشغيلية الداخلية، والعمل على التحسين المستمر لها من خلال القيام بها على الشكل الصحيح باستخدام التقييم الذاتي، من خلال تشخيص مواطن القوة والضعف والعمل على تطوير العمليات الإدارية الداخلية ومقارنة نتائج قياس أدائها مع المؤسسات المنافسة لها.

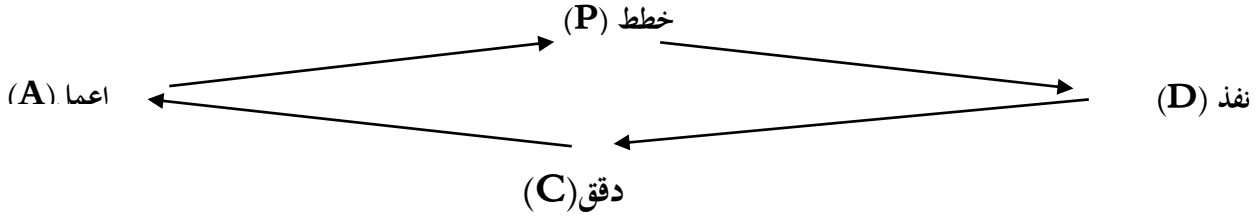
وقد وضع ديمينج " Deming " نظام التحسين المستمر كأساس لتحقيق الأداء المتميز على شكل دائرة تعرف بـ " دائرة ديمينج " وهي كما يلي:

- **خطط " plan "**: بمعنى خطط في أي مجال من المجالات " تصميم المنتج، تصنيع المنتج....".
- **نفذ " Do "**: قم بتنفيذ ما تم التخطيط له من أجل اكتشاف الأخطاء.
- **دقق " Chede "**: تحري واكتشاف أسباب الأخطاء.

¹بن عيشاوي، أحمد، مرجع سابق، ص43

- إعمل "Act": صحح الأخطاء وقم بصياغة الحلول على شكل معايير للاستفادة منه¹.

والشكل رقم (05): يوضح نظام التحسين المستمر لديمنج



المصدر: السمراني، مهدي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، عمان الأردن: دار جرجير للنشر والتوزيع، ص 87.

III-3-3. النموذج الأمريكي للتميز

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكوم بالدريج في 1987، ويستمد أفكاره من نموذج ديمينج الياباني، حيث يهدف النموذج لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية:

- القيادات ذات الرؤية: فالقادة عليهم بتحديد الرؤية والاتجاهات والتوقعات العالية وخلق القيم.
- التعلم التنظيمي والشخصي: يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي توافر كل من التعلم التنظيمي والشخصي، والذي يتضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.
- قيمة العاملين والشركاء: نجاح المؤسسة يعتمد كثيراً على توفر المعرفة، والمهارات والإبداع، من جانب موظفيها وتنمية شركائها.
- المرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.
- التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المؤسسة.
- الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين المستمر في خدمات وعمليات المؤسسة.
- الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
- المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.
- انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق تفوق الأداء.

¹Claude Bernard".(2000).le management par qualité totale l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles", édition Afnor, paris,p75.

وتعتمد آلية عمل النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات:

➤ **المجموعة الأولى:** القيادة والإستراتيجية والتوجه بالعملاء، وتركز على إيجاد بيئة تعليمية للمؤسسة والسعي نحو اقتناص الفرص المستقبلية.

➤ **المجموعة الثانية:** الموارد البشرية، وإدارة العمليات ونتائج الأعمال، والتي تركز على إنجاز أعمال المؤسسة، وإعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة.

➤ **المجموعة الثالثة:** إدارة المعرفة وتحليل القياسات، وكذلك البيئة التنظيمية، والعلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين¹.

من خلال ما سبق نجد أن جائزة مالكوم بالدريج تستند على معايير التميز السبعة، والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة موضحة وفق ما يلي:

- القيادة: 125 نقطة.

- التخطيط الإستراتيجي: 85 نقطة.

- التركيز على العميل: 85 نقطة.

- المعلومات والتحليل: 85 نقطة.

- تطوير الموارد البشرية: 85 نقطة

- إدارة العمليات: 85 نقطة.

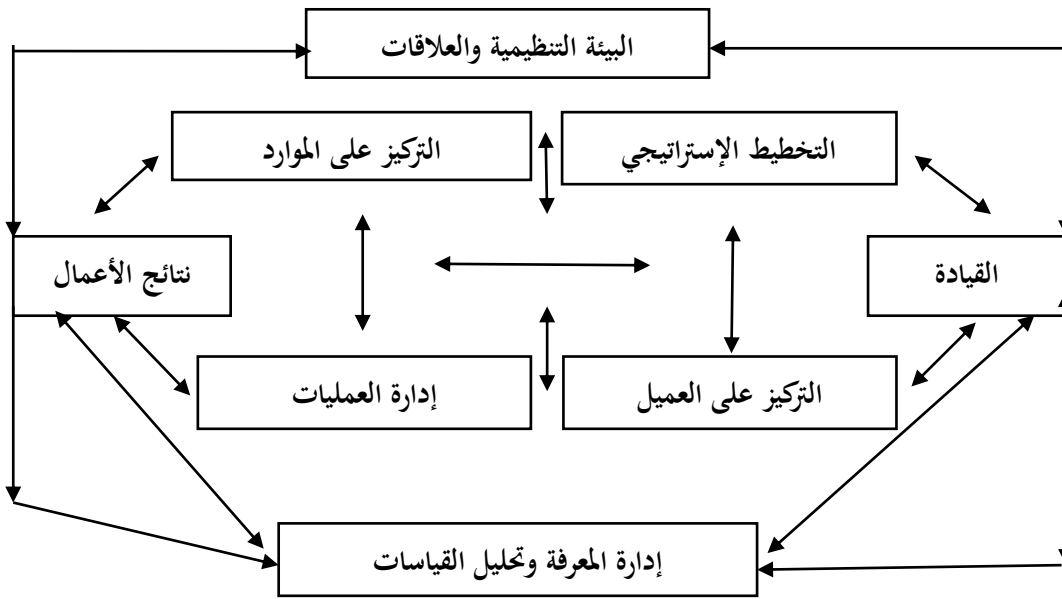
- نتائج العمليات: 450 نقطة.

يتضح من التقسيم أعلاه ونظام التنقيط أنها ليست متساوية في عدد من العناصر وأعطت الأولوية إلى نتائج العمليات التي قاربت نسبتها نصف النقاط حيث تشكل 45%، ويليهما عنصر القيادة بـ 12.5%، فيما تتساوى العناصر الخمسة المتبقية الأخرى، على خلاف النظام الياباني الذي يعد الأكثر إيضاحاً وتناسقاً².

¹ساري، أحلام.(2016). "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دي والجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص ص 115-116.

²بن عيشاوي، أحمد، مرجع سابق، ص ص 43-44.

الشكل رقم (06): نموذج مالكوم بالدريج



المصدر: ساري، أحلام. (2016). "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 117.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن النموذج الأمريكي يركز على يجعل من المؤسسة تركز في أداء عملها على المدخل النظامي، أي تجعل المؤسسة تعمل وفق لمجموعة من النظم الفرعية المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها لتحقيق الهدف العام للنظام الكلي والذي يمثل هدف المؤسسة ككل بما يخدم الأهداف الإستراتيجية.

III-4. متطلبات تحقيق الأداء المتميز ومعيقاته

أصبح الأداء المتميز ضرورة ملحة في الوقت الراهن نظراً للتغيرات الحاصلة، وهذا التميز لا يأتي من العدم بل هو نتيجة مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي يجب توفرها بدءاً بالادراك التام بأن تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءتها هي المفتاح المميز لتحقيق ذلك، وانتهاءً بالتركيز على الزبون الذي أصبح ميزة تنافسية للمؤسسة تسعى للنمو والبقاء من خلالها.

لذلك سنقوم بعرض أهم متطلبات تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى أبرز المعيقات التي تحول دون تحقيق هذا الأخير.

III-4-1. متطلبات تحقيق الأداء المتميز

تتمثل المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وذلك لأن تطوير المؤسسة والارتقاء بها إلى مستوى الأداء العالمي يعتمد في الأساس على مبدأ مهم هو أن التميز لا يتحقق بالتمني أو التقليد وإنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد

وتحمل المشاق في سبيل التخلص من المفاهيم والموروثات الإدارية التي لم تعد تواكب العصر الحالي، وبالمقابل تبني مفاهيم إدارية حديثة، وتمثل أهم متطلبات تحقيق الأداء المتميز في:

1- تنمية الموارد البشرية:

عرفت تنمية الموارد البشرية بمجموعة من التعاريف من بينها:

أها: تمثل المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، من ثمة فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات ونظريات، أو مبادئ وقيم، أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، كما تمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. كما تعرف كذلك على أنها: زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في البيئة التنافسية، وتهدف كذلك للمساعدة على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق أداء متميز يضمن البقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.

وتتمثل أهم خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة في:

- عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.
- تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف وتسمى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، وتعليمه كل ما هو جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.
- تظهر من خلال بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها¹.
- حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا باستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق قيمة مضافة لها، إذاً لكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متميزة ومتخصصة.

¹بارك، نعيمة.(2014). " تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد12، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 35-43.

وتعرف المعارف على أنها مجموعة من المعلومات المنظمة والمرتببة، والتي تساعد على الفهم والإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، وتعتبر المعارف من القدرات الأساسية التي تناول وعي الشخص بالموضوع في الوقت الحاضر وفي المستقبل، ويعد تجديدها من وقت لآخر ضرورة من ضروريات العمل في الوقت الحالي¹.

وتجدر الإشارة إلى أن امتلاك الموارد البشرية في المؤسسة للمعارف وحده لا يكفي لتحقيق أهدافها، بل يجب أن يكون لديهم المهارات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الإتقان والجودة والفعالية، فالمهارة هي عبارة عن مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، تمكنه من التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، أما فيما يخص تميز المورد البشري داخل المؤسسة بالكفاءة هذا يدل على امتلاكه لمعارف نظرية وتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة، إضافة إلى الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، وأخيراً يتسم المورد البشري بالخبرة عندما يتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحويلية بحيث ينمو ذكاءه وبراعته وتتطور مواقفه وتتراكم أفكاره مع الوقت².

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن الموارد البشرية بالمؤسسة هي مفتاح بلوغ الأداء المؤسسي المتميز، باعتبار المورد البشري في وقتنا الحالي يعتبر مصدراً للثروة وعبارة عن تركيبة من " قدرات، مهارات، كفاءات، خبرات"، وبالتالي فالموارد البشرية من أهم الموارد التي تقتضي على المؤسسة الاستثمار فيها من خلال الاستغلال الأمثل لما تمتلكه من خصائص ومميزات، حيث يمكن القول أن نجاح أو فشل مؤسسات اليوم يتوقف بشكل كبير على مدى امتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءة ومتميزة بدلا من الموارد البشرية العادية، مع سعي المؤسسة الدائم لتنميتها والحفاظة عليها كونها أساس تميزها وثباتها في السوق، وذلك يتم من خلال التفويض، وفسخ مجال الحرية في مختلف المستويات الإدارية، هذا ما يوحد أهداف الموارد البشرية والمؤسسة معاً مما يؤدي لتحقيق التميز.

2- القيادة الفعالة: تعبر القيادة الفعالة عن مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء)³، فعلى القائد الذي يطمح في تحقيق أداء متميز لمنظّمته الاستعداد للعمل المستمر وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة لجميع أفراد المنظمة. فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالقيادة الإدارية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك باهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة

¹حمداوي، وسيلة.(2004). إدارة الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، ص25.

²الطيب، محمد رفيق.(1995).مدخل للتفسير أساسيات ووظائف تقنيات، الجزء الأول، الجزائر:ديوان المطبوعات الجزائرية، ص 14.

³علي مزهر، أسيل.(2009). "أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية إطارات بابل"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، العدد13، المجلد2، جامعة القادسية، العراق، ص ص 127-128.

العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات ، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المؤسسة، ف نظام اللامركزية في العمل داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. كما أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو واعي بالأخطاء ونواحي النقص والقصور، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والنقص في كافة المواقع، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز في الأداء¹.

3- نظام المعلومات المتكامل: ضرورة توفر نظام يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم إتخاذ القرار²، و قياس مدى قدرة المؤسسة على تحليل الأداء الداخلي ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار³ . وترى الباحثة أن نظام المعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات تحقيق الأداء المتميز، بحيث يعد التدفق السليم للمعلومات والتعليمات والأوامر والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير واقتراحات بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

4- الهيكل التنظيمي المرن: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة شكلا يوضح كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأفقية لنطاق الإشراف، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب مع المرؤوسين من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم، بعكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من استقلاليتهم.

كم أن التميز من خلال الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة بتفوق وتميز⁴.

¹ حجازي، نihal موسى شحدة.(2016). "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص ص 43-44.

² بهوري، نبيل، مرجع سابق، ص 15.

³ علي مزهر، أسيل، مرجع سابق ، ص 128.

⁴ORGAN, D.W. & BATMAN, T.S.(1991). "Jop Satisfaction and the Good Solider: the Relationship between Affect and Employee Citizenship ", Academy of Management Journal, P26.

في حين أن نجاح جهود التميز في المؤسسة ذات التنظيم الهرمي العميق يتطلب إجراءات هامة وإعادة هيكلة أو إعادة هندسة، إذا رغبت إدارة المؤسسة بتحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلا من الأسلوب التقليدي الأمر، والذي يعتبر عائقا أمام جميع سبل التميز، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار الجديدة، من خلال التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من رؤوسين وإداريين، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يحقق الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميع المرؤوسين بالمؤسسة لتحقيق مصلحة المؤسسة والفرد معا¹.

ويتحقق التميز في الأداء من خلال تبسيط الهيكل التنظيمي بتبسيط المؤسسة إلى مجموعة من الوحدات الاستراتيجية، و فرق العمل ذاتية الإدارة self-managed teams، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحيطة بها، ومن خلال ما سبق تتمكن المؤسسة من التحول من نظام العمل التقليدي الذي يحتوي على هياكل تنظيمية مبنية على أساس وظيفي يتصف بالتجزئة والانعزالية إلى هياكل تنظيمية مبنية على أساس التدفقات المعلوماتية "Information - based" تتمتع بالتواصل و الاندماجية. وينشئ بين إدارات المؤسسة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات يسمح لها من تحقيق أداء متميز وفريد².

بناء على ما سبق ترى الباحثة أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن وسيلة تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها بكل تميز، كونه يساهم في تحديد المسؤوليات وتنفيذ الخطط والمساعدة على اتخاذ القرارات، وتحقيق الانسجام بين والتكامل بين مختلف الوحدات والأنشطة.

كما أن الهيكل التنظيمي له أثر بالغ على تميز الأفراد والجماعات في المؤسسات، كون أن التخصص وتقسيم العمل يوجه واجبات ومهام محددة للفرد ويوضح له أهم المسؤوليات المسندة إليه. مما يزيد من الرضا عن العمل مما يساهم بدوره في تعزيز مستوى تميزه.

وبذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في إعداد هيكل تنظيمي يمكنها من تحقيق أهدافها بتميز يعتمد على مدى قدرتها في إيجاد بيئة عمل مناسبة، والقدرة على تحقيق التكيف والموائمة بين هيكلها وأهدافها، مما يجعل كافة عملياتها التنظيمية تسير بشكل منتظم ومرتب، مما يساهم في رفع معنويات العاملين وحافزيتهم، واتخاذ قرارات سليمة وانخفاض الصراعات التنظيمية والوظيفية، وزيادة الطموح والإبداع وانخفاض النفقات، بما ينعكس في الأخير على ارتفاع مستوى التميز المؤسسي.

¹James F. O'KANE.(2003)."Simulation as an enabler for organizational excellence ", Measuring Business Excellence, vol07,N4, p16.

²بودي، عبد القادر.(2010). " الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وقيم منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج الإدارة الرقمية في المنظمات العربية"، ورقة بحثية حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي، ص 7.

5- التركيز على الزبون: أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المنظمة واستمرارها، وأن الخطوة الدافعة في طريق تحقيق الأداء التميز هو تشخيص زبائن المنظمة والتعرف على احتياجاتهم، لاسيما بعد أن أصبح الزبون ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية للمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها، ومن منطلق أن الزبون هو الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الربح كان لابد من الاهتمام بإدارة العلاقات بالزبون لكونه العنصر الأكثر أهمية في أي مؤسسة ولأنه هو الذي سوف يتلقى السلعة أو الخدمة وهو الذي سيقومها، وبذلك يمكن اعتبار التركيز والاقتراب من الزبون نقطة البداية لتحقيق التميز، حيث تمثل التحديد الدقيق والواضح لحاجات الزبون باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة، فتعظيم إرضاءه والمحافظة على ولاءه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنها في ميزة تنافسية، حيث أن الاستثمار في رضا الزبون وولائهم، يعتبر بمثابة الحصول على وثيقة تأمين وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع الزبون على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين والتي تتحقق من خلال إرضاء الزبائن¹.

ويتطلب تحقيق أداء متميز للمؤسسة منهجية إدارية تتسم بالسماوات الرئيسية التالية:

- أن الزبون هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الأداء.

- أن رغبات الزبائن وتطلعاتهم المحرك الرئيسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المؤسسة.

- أن تقييم الزبائن لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المؤسسة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.

- أن المحافظة على العلاقة مع الزبائن وتنميتها هدف إستراتيجي للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه².

III-4-2. معوقات تحقيق الأداء المتميز

تعاني العديد من المؤسسات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها في رفع مستوى أدائها إلى مستوى توقعات وتطلعات المتعاملين وتحقيق التميز، ومن أهم تلك المعوقات ركون المؤسسة للمستوى الجيد المتحقق من الانجازات، والذي يعتبر من أكبر أعداء تحقيق التميز لذا على المؤسسة أن تؤمن بأن هناك انجازات مستقبلية عليها تحقيقها.

وقد تعددت معوقات التميز المؤسسي بتعدد واختلاف الباحثين بهذا المجال الإداري ومن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي:

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها.

¹بودي، عبد القادر، نفس المرجع، ص 21-22.

²غانم، هاجرة، مرجع سابق، ص 115.

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث أن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المؤسسة¹.
- كما يمكن الإشارة كذلك للمعيقات التالية للتميز المؤسسي:
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم اتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- التمسك بالأنماط المألوفة.
- عدم وضوح الرؤية، عدم وضوح ما تسعى المؤسسة لتحقيقه².
- أيضا من أهم معوقات التميز المؤسسي نجد:
- الخوف من الفشل.
- مقاومة التغيير.
- جمود القوانين.
- فقدان التحفيز.
- الاعتقاد على الأمور.
- إنخفاض الدعم الجماعي.
- تجنب المخاطر.
- الخوف من العقاب في حال الفشل³.

من خلال ما تم الاطلاع عليه في مختلف النظريات الأدبية يمكن أن نستنتج أهم المعوقات والتي تتجلى في عدم اختيار وتعيين العاملين بالمؤسسة على أساس ما يمتلكون من كفاءات ومهارات تخولهم لأداء أعمالهم بتميز، فتعيين العاملين يكون غالبا على أسس شخصية كالواسطة أي على أسس شخصية تمييزية بعيدة عن الموضوعية، مما يقف عائقا نحو تحقيق الأداء المتميز، كذلك تبني المؤسسات لنظام عمل روتيني لا يتيح الفرصة للعاملين بالمؤسسة بالمبادرة في استحداث طرق عمل جديدة، أيضا سعي المؤسسة لتوجيه كافة العاملين نحو تحقيق أهدافها قصيرة الأجل بغية تحقيق أكبر حصة سوقية في الوقت الحالي لها في السوق، مهملة الأهداف الإستراتيجية طويلة

¹الفياض، محمود.(1995). " أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص 33.

²الهيجان، عبد الرحمن أحمد.(1994). "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، مجلة الإدارة العامة، العدد3، المجلد 34، الأردن، ص ص: 1-35.

³الزهرى رندا.(2002). " الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة عالم الفكر، العدد 3، المجلد 30، الكويت، ص ص: 231-264 .

المدى الداعمة بالشكل الأول والمباشر لتحقيق التميز هذا يعد من أخطر العوائق التي تواجه المؤسسات في ظل التغيرات البيئية السريعة، أيضا يعتبر عدم تبنى نظام معلومات متطور يسمح بتسهيل عملية انسياب المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات عائقا للتميز إضافة إلى ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية وأخيراً تجدر الإشارة أيضا إلى عدم تركيز المؤسسة على حاجات ورغبات الزبائن كذلك يُعد عائقا أمام التميز.

III-5. أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز

سنحاول من خلال هذه الدراسة توضيح أثر كل بعد من أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز.

III-5-1. أثر المرونة الإنتاجية في تحقيق الأداء المتميز

إن تطبيق المؤسسة للمرونة الإنتاجية يُعبر عن قابلية المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المؤسسة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات جديدة هذه الأخيرة تسمح لها بتحقيق أداء متميز بالمقارنة بأداء منافسيها، بالإضافة إلى المرونة الإنتاجية هي التكيف السريع للمؤسسة لما يحصل من تغيرات في البيئة الخارجية التي تواجه المؤسسة والتي تتطلب منها الانتقال من منتج إلى آخر، أو من مستوى إنتاج إلى آخر، وقياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية، ويتحقق هدف المرونة الإنتاجية فيما يلي:

- منتجات وخدمات جديدة: مرونة المنتجات.

- مدى أوسع أو تنوع واسع من المنتجات والخدمات / مرونة مزيج.

- كميات وأحجام مختلفة من المنتجات / مرونة الحجم، وتُعرف أيضاً بمرونة المقدار، وتُعبّر عن قدرة المؤسسة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاناً للتعامل مع التقلبات الكبيرة في مستوى الطلب.

وبالتالي نجد أن مرونة المنتج تمكن المؤسسات من التحكم بتنوع المنتجات وتغييرها بشكل كفاء وسريع، وبالتالي إعطائهم خيارات إستراتيجية تخص المنتج بشكل أكبر للتعامل مع عدم موثوقية البيئة، وبإمكان المؤسسة أن تفي بالاحتياجات التي تخص التغيير بالنسبة لزبائنهم، وبالتالي فإن ازدياد التغيرات في البيئة يجعل من الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة، كون التقنيات المختلفة تفرض على المؤسسات تلبية طلبات مختلفة في أسرع وقت وبمرونة عالية وهذا ما يحقق بالمقابل للمؤسسة السبق وتحقيق أداء متميز¹.

إذن فالمرونة الإنتاجية تساهم في تحقيق الأداء المتميز، من خلال الاستجابة لرغبات الزبائن وتحويلها إلى منتجات ذات قيمة وتقديمها للأسواق قبل المنافسين، وهو ما يؤدي إلى التميز في الأداء بفضل ما يتمتع به النظام الإنتاجي للمؤسسة من مرونة في إنتاج منتجات وفقا للاحتياجات الجديدة للزبائن، ومن ثمة إيصالها للمستهلك وتحقيق التميز.

¹هادي البغدادي، عادل وجاسم عبيد الجبوري، حيدر، مرجع سابق، ص 25.

وعليه فإن الأثر الإيجابي بين المرونة الإنتاجية والأداء المتميز يكمن في كون أن الإستراتيجية الناجحة المعتمدة في مؤسسات الأعمال بغض النظر عن توجهاتها تحتاج بدرجة كبيرة إلى اعتماد المرونة الإنتاجية لأنها تُعد العامل الحرج والأكثر أهمية للمؤسسات المعاصرة أو التي تصبو لتحقيق أداء متميز، إذ تساهم المرونة الإنتاجية في المحافظة على المنافسة، وإدامة البقاء وتحقيق التطور، ويظهر أثر المرونة الإنتاجية في تحقيق الأداء المتميز من خلال:

- أن المرونة الإنتاجية تعتبر شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات في الطلب وفي أذواق المستهلكين وذلك بكفاءة وفعالية، وتمكينها كذلك من إدارة نظامها الإنتاجي في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل اللاتأكد البيئي.

- تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والكشف عن أي تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المؤسسة الإنتاجية وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين نظامها الإنتاجي وطلبات عملائها.

- مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وجعل النظام الإنتاجي سريع الاستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن، وهي مهمة لنمو المؤسسات وبقائها وبلوغها لتحقيق أداء متميز عن باقي المنافسين¹.

- وقد أكد العديد من الباحثين على أن المرونة الإنتاجية سلاح تنافسي يتضمن القدرة على إنتاج منتوجات ذات تنوع واسع وتقديم منتوجات جديدة واستبدال المنتوجات الموجودة والاستجابة لحاجات الزبون، كما يمكن استخدام المرونة الإنتاجية كأداة لتحقيق الأداء المتميز كونها تعبر عن حجم الإنتاج وقدرته على التكيف بصورة ناجحة مع الظروف البيئية المتغيرة ومستلزمات نظام العمليات، حيث نجد أن هناك نوعين من المرونة وهما: مرونة الإنتاج حسب رغبة الزبون وطلبه أي الإيصال، ومرونة الحجم والتي تعبر عن القابلية على زيادة أو تخفيض كمية الإنتاج بما يتلائم مع التقلبات الكبيرة في الطلب.

وعليه فالمرونة الإنتاجية ضرورية لتحقيق الأداء المتميز، وذلك كون أن المجال الجديد للمنافسة يتمثل في الاستجابة للوقت فالزبائن يطلبون منتوجات جديدة ذات مواصفات معينة، ويرغبون باستلامها فوراً وبدون تأخير، وأكدت العديد من المصادر أن المرونة الإنتاجية تعتبر من المبادئ الأساسية للمنافسة من خلال استخدام السرعة من أجل تحقيق أداء متميز، إذ أن المؤسسة التي تعتمد على المرونة الإنتاجية تتمكن من تسليم المنتج أو الخدمة أسرع من منافسيها من خلال استبدال نظم الإنتاج والعمليات التقليدية، وكذلك نظام الإنتاج الرشيق بنظام أكثر

¹ باسم عيد الشريف، روان، مرجع سابق، ص ص 47-48.

كفاءة في الأداء، مما أدى إلى المساعدة في تهيئة البيئة المناسبة للتركيز على الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن ومن ثمة تحقيق التميز¹.

III-5-2. أثر المرونة السوقية في تحقيق الأداء المتميز

يتأثر تحقيق المؤسسات اليوم للأداء المتميز بمدى امتلاكها من معلومات عن بيئتها التنافسية، أي قدرتها على اكتشاف التهديدات ومحاوله تجنبها، واقتناص ما تطرحه البيئة الخارجية من فرص في ظل العولمة وانفتاح الأسواق الدولية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات الاستباقية التي تمكنها من معرفة مختلف التغيرات في بيئتها السوقية، ومن ثمة تحديد كيفية تعامل المؤسسة مع تلك التغيرات².

ولمعرفة هذه التغيرات في السوق تلجأ المؤسسة للمرونة السوقية التي تُعبر عن قدرتها على توليد المعلومات عن بيئتها السوقية والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات أفقياً وعمودياً داخل المؤسسة واستجابة المؤسسة له، كما وترتبط المرونة السوقية بالتسويق إذ أنها تسهل القدرة على توقع التفاعل والتغيرات البيئية والاستجابة لها مما يسمح بتحقيق أداء متميز، حيث تعتبر أحد السلوكيات الإستراتيجية المؤدية للتميز، وبناءً عليه فقد تم تقديم النصح للمسوقين في مختلف الصناعات والثقافات لتطبيق المرونة السوقية في أعمالهم كونها تؤثر إيجابياً وبمستويات عالية في الأداء³.

وقد بينت العديد من الدراسات الميدانية وجود أثر للمرونة السوقية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، حيث أن الرفع من مرونة المؤسسة بالسوق يؤدي إلى ارتفاع كبير في أدائها، حيث أن البقاء في السوق أصبح كذلك يعتمد على الأداء المتميز وكسب رضا وقبول الزبائن، وهذا ما يؤكد أثر المرونة السوقية على الأداء المتميز⁴.

وتتجلى أهمية المرونة السوقية في منح القدرة للمؤسسة على التركيز على الإجراءات المرنة من خلال مشاركة الزبائن في صنع القرارات التسويقية، بالإضافة لتعزيز سبل التواصل والتفاعل المرن مع الزبائن لبناء علاقة قوية معهم، باعتبار أنها الداعم للمؤسسة على تغيير أسلوبها في التعامل مع الأسواق وكيفية إيجاد مكانتها من الدخول إلى تلك الأسواق عن طريق تغيير خططها المستقبلية وتحليل الاستراتيجيات الحالية، وهذه الإجراءات تمكن المؤسسة من اكتساب أداء متميز نتيجة امتلاكها القدرة على تغيير وضعها بصورة سريعة في الأسواق العالمية والمحلية، حيث أن للمرونة السوقية أثر كبير في إدارة الأزمات الاقتصادية من خلال توفير قدرة عالية للمؤسسات

¹ جودة جاسم، ماجد. (2008). " أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات : دراسة استطلاعية في معمل خياطة الألبسة

الرجالية في النجف"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، ص 59.

² شعباني، مجيد، وآخرون. (2015). " دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية"، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 03، الجزائر، ص: 145-120.

³ بشر إسماعيل بنحيت، أحمد. (2019). " الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية: دراسة على

عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص ص 15-16.

⁴ حسين نعمة، نغم، علي جاسم، طارق، مرجع سابق، ص 253.

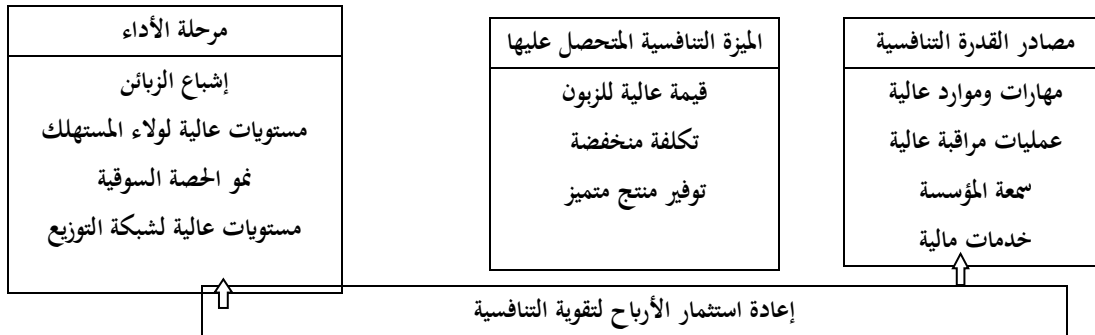
على تغيير معايير الأداء التسويقي في مدة زمنية قصيرة، والاستجابة إلى الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة كالظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية... الخ، التي تساعد المرونة السوقية للمؤسسات في الحصول على حصة عالية في الأسواق الدولية والمحلية التي يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق أداء المتميز¹.

III-5-3. أثر المرونة التنافسية في الأداء المتميز

إن المؤسسات تتعلم باستمرار حول أسواقها وبيئتها أعمالها من خلال العمليات المتعلقة بتحسس الأسواق، فإذا كانت المؤسسة تمتلك أنظمة معلومات مرنة وطرق مبتكرة لجمع المعلومات من الأسواق فإنها تستطيع استشراف الفرص السوقية، وبالتالي فتحقيق أداء متميز يعتمد بشكل كبير على وجود مرونة تنافسية تنطلق منها المؤسسة نحو تحقيق أداء متميز.

حيث تمنح المرونة التنافسية المؤسسة القدرة على التميز عن المنافسين من وجهة نظر المستهلكين²، كما توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المستهلكين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا مما يؤدي إلى التميز³، إن المرونة التنافسية تحقق الأداء المتميز والمنفرد للمؤسسة بالمقارنة مع بقية المنافسين، والذي يكون نتاج الاستغلال الأمثل للموارد وبمرونة عالية، كما أن المرونة التنافسية للمؤسسة تقاس من خلال المرونة في مؤشرات الأداء حيث لتلك المؤشرات علاقة مباشرة مع المرونة التنافسية فهي تؤثر فيها وتتأثر بها، ويظهر من خلال الشكل التالي العلاقة التبادلية بين التنافسية ومصادرها وأداء المؤسسة.

الشكل رقم (07): علاقة التنافسية بأداء المؤسسة



المصدر: مطاي، عبد القادر. (2010). "الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة"، ورقة بحثية حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الخروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر، ص 10.

¹ إبراهيمي، احسان عبد الأمير عزيز. (2018). "تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، العدد 22، المجلد 12، العراق، ص 442-425.

² عظيمي، دلال. (2010). "مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 10، الجزائر، ص ص: 197-214.

³ مرآشي، محمد الأمين و بولعسل، محمد. (2013). "اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، ورقة بحثية حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة الجزائر، يومي 17-18 أفريل، ص 09.

من خلال الشكل نلاحظ أن مصادر التنافسية والمتمثلة في الموارد والكفاءات، السمعة والأداء التسويقي تؤدي إلى تحقيق التميز وذلك من خلال استغلال هذه الأخيرة استغلالاً أمثلاً، حيث يمكن ذلك من رفع القيمة للزبون ومن جهة يرفع الجودة المنتج ويقلل التكاليف، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق إشباع أكبر للزبون ويرفع ولاء العملاء، كما ينمي الأداء المتميز مما ينعكس إيجاباً على أرباح المؤسسة التي يمكن إعادة استثمارها من أجل تدعيم وتنمية التميز للمؤسسة من جديد، ذلك من خلال تنمية وتطوير موارد المؤسسة ومصادر التنافسية بشكل عام، ومن خلال ما سبق نستنتج أن للتنافسية علاقة بين مختلف مؤشرات الأداء وبالمقابل نستنتج أن هناك أثر للمرونة التنافسية على الأداء.

بالإضافة لما سبق فإن المرونة التنافسية تساعد في صنع المستقبل وعدم الانتظار للبحث عن مكان للمؤسسة، كما تمكنها من البحث على الفرص في الأسواق الغير مكتشفة بعد، وليس على حصة من السوق الحالية وهذا في حد ذاته يعد من أعلى مراتب التميز، تحقق المرونة التنافسية الاستثمار في الوقت لتكوين القدرات الجديدة التي يستغرق ابتكارها وتطويرها ووضعها موضع التطبيق فترات طويلة نسبياً، كل هذه المميزات التي تتحياها المرونة التنافسية للمؤسسة تدفعها نحو الارتقاء بأدائها إلى التميز¹.

كما تمكن المرونة التنافسية المؤسسة من زيادة جودة الإنتاج والخدمات التي تؤدي إلى كسب رضا الزبون، ومن ثمة وزيادة ربحية المؤسسة، وتتيح للمؤسسة المعرفة العميقة للأسواق، كما تضمن الاستجابة السريعة والجيدة لحاجيات العملاء، وتمنحها القدرة على التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها، وتساهم في التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها، وبالتالي فإن المرونة التنافسية تعمل على تمكين المؤسسة من التوقع على السوق المستقبلي، وتساهم في فهم استراتيجيات المنافسين، والنشر الصحيح للمعلومات كما أن المرونة التنافسية أصبحت محركاً للتنافسية المؤسسة في البيئة التنافسية الحديثة التي تسعى دائماً تسعى دائماً تحت تأثير تقلبات المحيط نحو التميز بمنهجها وأساليبها التسييرية بما يضمن لها البقاء والاستمرار، فهي تمكن المؤسسة من الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين، مما يحقق لها أداءاً متميزاً يجعلها بغنى عن المنافسين وحروبهم السعرية، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل تحقق الأرباح إلى أن يخرج منافسيها على مستوى التكلفة من السوق².

¹ غول، فرحات. (2008). "التنافسية في ظل المتغيرات الجديدة لعالم الأعمال"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 18، الجزائر، ص ص: 75-98.

² مراد، ناصر. (2012). "ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة: حالة الجزائر"، ورقة بحثية حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، من 23 إلى 26 أبريل، الجزائر، ص ص 744-745.

III-5-4. أثر مرونة الموارد في تحقيق الأداء المتميز

تُعرف النظرية المعتمدة على الموارد كذلك بالرؤية المعتمدة على الموارد في نطاق الإدارة الإستراتيجية، ولقد ظهرت فكرة هذه النظرية كنتيجة للمجهودات التي قام بها "Pensore" عام 1959 من خلال بحثه الموسوم بـ *The theory of the Growth of the firm* والذي انتقد من خلاله الرؤية المترامنة للمؤسسات على أنها وحدات إدارية متماثلة تستمد أرباحها من خلال التموضع الجيد في السوق بدراسة الفرص والتهديدات المحتملة فيها، وهذا ما يعرف بالنظرة المستمدة للسوق، واقترح مفهوم جديد للمؤسسة يقوم على أساس اعتبار المؤسسات مجموعة من الموارد الإستراتيجية التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بنظيراتها في حال ما تم استخدامها بنجاعة وفعالية، حيث يرى أن الاختلاف في الأداء بين المؤسسات ينبع أساساً من اختلاف الموارد التي تمتلكها، وإن تفوق إحدى المؤسسات على الباقي إنما هو نتيجة لامتلاكها موارد متميزة تسمح لها بتحقيق الكفاءة الإنتاجية التي تركز لأداء أعلى وقيمة سوقية أكبر.

كما وتحدد الميزة التنافسية التي يمكن من خلالها الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز وفقاً لهذه النظرية من خلال: الموارد المتميزة، القدرات والكفاءات التنظيمية، والقدرات التكنولوجية، والموجودات الغير مرئية المتمثلة في: المعرفة والمهارات والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية، وفي القدرات المحورية المرتبطة بالمهارات والمعرفة والتكنولوجيا، والإدارة والاتجاهات والقيم، وتعطي هذه النظرية اهتماماً كبيراً للموارد والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة كأساس لتحقيق أداء متميزاً لها، فهي ترى أن تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة يتوقف على مدى امتلاكها لموارد إستراتيجية تتمتع بمجموعة من الخصائص والشروط، وكذلك على قدرات المؤسسة باستخدام هذه الموارد¹.

وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسات اليوم دراسة وتحليل مواردها وكفاءاتها من أجل تصنيفها وهيكلتها حتى تتسجم مع مستويات القرارات بالمؤسسة، بالإضافة إلى إدارة حافظة مواردها وكفاءاتها الإستراتيجية، وذلك من خلال تقييمها وبناء صورة عامة عنها من خلال القيام بخمس اختبارات والتي تتمثل في: هل أن الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ملائمة أو ذات قيمة؟ فإذا لم تكن ذات قيمة فهي لن تتمكن المؤسسة من اختيار وتطبيق الاستراتيجيات التي تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وعليه فإن هذا النوع من الموارد والكفاءات يعتبر نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة ينبغي على المؤسسة استبعادها عند اختيار الاستراتيجيات فهي تعتبر موارد وكفاءات ضعيفة لا تسمح للمؤسسة بتحقيق أداء متميز.

أما إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ولكن ليست نادرة، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة استغلال هذا النوع من الموارد والكفاءات في تطبيق الاستراتيجيات، لكن على العموم امتلاك موارد ذات قيمة وليست نادرة لن يؤدي إلى تحقيق أداء متميز. أما إذا كانت الموارد التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة لكن سهلة التقليد، هذا الأمر قد يسمح للمؤسسة بتحقيق أداء متميز لكن بشكل مؤقت على اعتبار أن

¹ رجب علي شعبان، مصطفى. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص75.

المؤسسات المنافسة ستكون قادرة على تطوير موارد تسمح لها بتحقيق نفس التميز، أما إذا كانت الموارد التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد بسهولة وغير قابلة للتحويل فهذا يسمح بتحقيق أداء متميز للمؤسسة، وفي نفس الوقت سيشكل صعوبة أمام المنافسين في الوصول إلى نفس الأداء نتيجة لصعوبة الحصول على نفس الموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر موارد إستراتيجية.

ومما سبق نستنتج أن توفر الاختبارات المتعلقة بالقيمة، الندرة، عدم التقليد، عدم القابلية للتحويل والإحلال مجتمعة تُعتبر إطار عمل يسمح للمؤسسة بفهم مدى إمكانية تحقيق أداء متميز والأثر الناتج عن استغلال مواردها بكفاءة¹.

III-5-5. أثر مرونة المعلومات في تحقيق الأداء المتميز

تعتبر المعلومات في الوقت الحالي أصلا من أصول المؤسسة، ووسيلة هامة لتحقيق الأداء المتميز، حيث يجب على المسيرين أن ينظروا إليها كاستثمار يمكن استغلاله استراتيجياً للحصول على أداء متميز، كما لها أثر كبير في إدارة المؤسسة داخلياً، فمن خلال تطبيق المؤسسة لمرونة المعلومات التي تمكنها بالمقابل من امتلاك المعلومات الملائمة في الوقت المناسب، يسهل عليها القيام بوظائفها واتخاذ القرارات السليمة، كما أن انسياب المعلومات بين مختلف الوظائف عن طريق الإتصال الفعال من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المؤسسة.

كما أن الحصول على المعلومات عن الأعوان الاقتصاديين الناشطين في المحيط الخارجي للمؤسسة تمكن من تحديد المنافسين أو الشركاء في المستقبل، اقتحام أسواق جديدة، تحقيق ولاء العملاء الحاليين، وجذب عملاء من خلال تقديم منتجات مبتكرة، وهو ما تسعى مرونة المعلومات إلى تحقيقه، أيضا امتلاك معلومات عن تقنيات تتعلق بالمنتجات، وحول الإجراءات الحديثة في الإنتاج، تمكن من توفير وضعية من التحديث المنتظم حول ما يحدث في المحيط الخارجي، فهي محرك قوي لتطوير الكفاءات الداخلية، ودفع أكبر نحو الإبداع والتطوير التكنولوجي وهو ما تسعى مرونة المعلومات لتحقيقه.

كذلك فإن مرونة المعلومات هي قناة توريد متواصل للمؤسسة، تسمح بالتعامل مع المعلومات الإستراتيجية في الوقت المناسب وبالكمية والنوعية المناسبة، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى تنافسية المؤسسة ومن ثمة التأثير الإيجابي على أدائها الكلي².

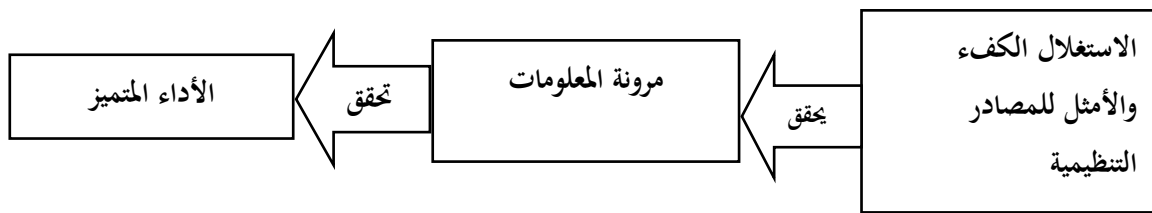
كما تجدر الإشارة إلى أن تبادل المعلومات ذات جودة يسمح بتحقيق التكامل بين مختلف العمليات الإنتاجية في الوقت الملائم، وهذا ما يمنح المؤسسة السرعة في اقتناص الفرص من المحيط الخارجي وتجنب مختلف التهديدات، أيضا امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات ضخمة مهم جدا لتحقيق المرونة، حيث أن احتواء قاعدة البيانات بالمؤسسة

¹Barney J.(1991). Firm Resources and the theory of competitive Advantage, **Journal of Management**, N17, pp :100-120.

²زواو، ضياء الدين.(2013). " دور البقطة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة الإستراتيجية، الجزائر، ص ص 105-106.

على مختلف المعلومات عن كافة المتعاملين مع المؤسسة يسمح لها بالتكيف السريع مع ما تتطلبه التغيرات في البيئة التنافسية، حيث يرى (Zhang) أنه من الضروري على المؤسسة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق المرونة في المعلومات، لما له من أثر موجب في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، وخاصة تلك التي تعمل في بيئة كثيرة التغيير، وقد اعتبر (Mackinon) نظام المعلومات الفعال والمتكامل شرط تنافسي في مختلف البيئات العالمية والقطاعات حادة المنافسة، وحسب (Sanchez) فإنه لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الأداء المتميز يجب عليها أولاً امتلاك القدرة على تحقيق مرونة المعلومات وذلك من خلال الاستغلال الأمثل والكفاء لمختلف المصادر التنظيمية والتي بما فيها نظام المعلومات، تصميم المنتج، الثقافة التنظيمية، مهارات الموظفين، الخبرة¹.

الشكل رقم(08): أثر مرونة المعلومات في تحقيق الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الباحثة

وبناءً على ما سبق، نستنتج أنه في ظل التغير المستمر وعدم التأكد في الأسواق أصبح تحقيق الأداء المتميز والحفاظ عليه في ظل هذه التحولات لا يتم إلا بتطوير قدرات المؤسسة على التأقلم والاستجابة السريعة، بل والأكثر من ذلك العمل على تطوير قدرات استباقية تسمح بتغيير قواعد اللعبة لصالح المؤسسة، وإن ذلك لن يتم إلا بتطوير مداخل جديدة في بناء وتدعيم هذه القدرات التنافسية تعتمد على المرونة كعامل أساسي، حيث يؤكد مانتربرغ أنه في ظل عدم التأكد الكبير الذي يميز المحيط الحالي، يجب على المؤسسة أن تبني استراتيجيتها بالتركيز على مقارنة المرونة لتحقيق أداء متميز، وبالتالي فإن القيمة الاستراتيجية للمرونة تزداد بتزايد درجة عدم التأكد والتغير، بالإضافة إلى كونها أحد أعمدة تحقيق التميز، ومنه يتضح لنا الرابط القوي بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز، فالمرونة تعكس القدرة على الاستجابة المستمرة في محيط متغير، وبالتالي فهي تعبر عن قدرة ديناميكية تتحول وتتطور لتحقيق الاستجابات المطلوبة للمؤسسة للوصول إلى أداء متميز²، ففي ظل المحيط الديناميكي أصبح تطوير المرونة الإستراتيجية في الأشكال التنظيمية، وإدارة الموارد والعمليات التصنيعية والإنتاج والتسويق يخلق ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار الاستكشافي، انطلاقاً من القدرة على الاستشعار واليقظة واكتشاف تغيرات المحيط والتعرف وفهم حاجيات الزبائن والأسواق وتقلباتها إلى جانب امتلاك المؤسسة للقدرات الامتصاصية التي تمكنها من التعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية تحقق التميز، كما تمنح المؤسسة القدرة على ترسيخ التعلم التنظيمي المستمر من خلال كفاءة القراءة السريعة للأسواق مع استغلال المعلومات في

¹Michael J.Zhang".(2005).Information systems , strategic flexibility and firm performance : An empirial investigation", **journal Eng TechnologyManagement**. Vol :22, PP : 163-184.

²الجريري، السبتي، مرجع سابق، ص301.

تحقيق الاستجابة السريعة لتغيرات الأسواق، كل هذه العوامل تجعل من المرونة الإستراتيجية ولاسيما في المؤسسات التي لها قاعدة تكنولوجيا قوية وتستخدم التكنولوجيا الحديثة، وكفاءات أساسية ديناميكية، كفاءة تنظيمية تتغلب على الجمود التنظيمي، بناء ودعم القدرات التنافسية، وتحقيق أداء متميز للمؤسسة¹.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية والأداء، حيث أظهرت الدراسات أن استعمال شبكات الأنترنت، والتحالفات الإستراتيجية والتي تؤدي إلى مصادر المرونة الإستراتيجية " قدرة المؤسسة للدخول إلى الأسواق، القدرة على الملكية... الإستعمال المتعدد لموارد المؤسسة) كلها لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة.

كما نجد أن العديد من الباحثين الذين اهتموا بدراسة هذه العلاقة، أي العلاقة بين الأداء والمرونة الإستراتيجية، وجدوا أن المؤسسات ذات البدائل الإستراتيجية المتنوعة هي التي تمتلك أكبر حصة سوقية بالمقارنة مع المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقي، وبالتالي التفكير المختلف في بناء الإستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، وبالتالي يمكن القول أن المرونة الإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء المتميز، حيث كلما كانت المؤسسة تمتلك موارد إستراتيجية هامة كلما كانت فرص تحقيق أداء متميز كبيرة جداً².

ويمكن للمرونة الإستراتيجية أن تكون أداة للتأثير في تحقيق أداء متميز للمؤسسات من خلال ما يلي:

- **بيان الرسالة والقيم الجوهرية:** حيث يمثل وضوح رسالة المؤسسة أولى خطوات النجاح للمرونة الإستراتيجية، وحتى تكون ناجحة، فإن على إدارة المؤسسة أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية وأن تلتزم بعملية تطوير هذه القيم، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل وهدف المؤسسة؟ وكيفية قيادة قيم المؤسسة لأعمالها؟، وبدون هذا الفهم لن يطور العاملون التزاما وولاء للمؤسسة.

- **الأفراد المتحمسون والواثقون من أنفسهم:** كل فرد في المؤسسة أي كان موقعه له دور في إدارة حالة عدم التأكد، فالإدارة العليا تحدد حالات عدم التأكد وترتبها حسب الأولوية، وتصمم وتعديل السياسات والنظم اللازمة للحد من المخاطر، وتعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات، أما العاملون التنفيذيون، فعليهم إطاعة السياسات وإبلاغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها مخاطر، واقترح كل ما من شأنه أن يجعل السياسات أكثر ملائمة.

¹بخليلي، محمد الأمين، شلال، عبد القادر. (2020). " المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة العسكرية للإسمنت -

نموذجاً -"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، ص 467-480.

²عبو، عمر، عبو، هدى. (بدون سنة). " دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء المتميز"، ورقة بحثية حول المنافسة والاستراتيجيات

التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 19.

- البيئة / البيئة المشجع: مهما كان نوع عدم التأكد أو مداه، فأهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل مؤسسة أن تمتلك خطة جاهزة للاستجابة السريعة لجميع حالات الخطر والخسائر المرتبطة بها. ذلك لأن تصرف المؤسسة بسرعة وبصرامة، سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمتها الجوهرية.

- المنهجية السليمة: يجب أن لا تكتفي الإدارة بكشف حالة عدم التأكد في عملية الرقابة الإستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، ولا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذ راعت الشروط التالية: تحديد أسباب الانحرافات المسجلة، واختيار أنسب الإجراءات التصحيحية، والتأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي.

- أمانة وقدرة الأفراد: إن أفضل السياسات والإجراءات لن تكون ذات فعالية ما لم يطبقها الأفراد بصورة سليمة، ويساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي على خطوط التقارير والسلطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى فصل الواجبات بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة.

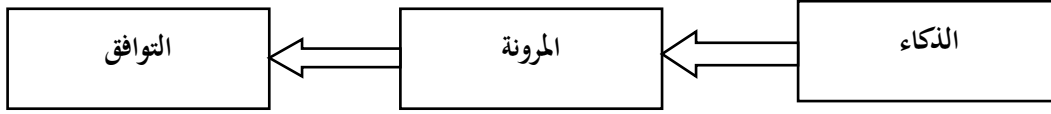
- التكلفة والأداء: لضمان الكفاءة والفعالية الإستراتيجية، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئاً أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة وأن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على أداء العاملين، أو على ثقافة وقيم المؤسسة.

- نظم إدارة معلومات يعتمد عليها: تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة في حالة عدم التأكد، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف، أو لا توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات الدقيقة ضرورية لمتابعة حالة عدم التأكد والحد منها، وتتعدى المحاسبة إلى كافة أوجه العمليات، وعليه فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام يدير ويسيطر على محتوى وتدفق المعلومات¹.

كما وتؤكد دراسة (Thomas Oestreich & Frank Buytendijk) أن المؤسسات التي حققت أداءاً متميزاً هي مؤسسات تركز على ثلاثة أسس تتمثل في: التكلفة، الجودة، والسرعة، وتتقاسم ثلاث صفات أساسية وهي: الذكاء، المرونة، التوافق، ومن خلال هذه الدراسة نلاحظ جلياً ظهور أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق أداء متميز للمؤسسات وذلك كونها صفة أساسية تكتسبها المؤسسات المتميزة.

¹ بن أحمد، آسيا، مرجع سابق، ص 122-123.

الشكل رقم (09): الأسس الثلاثة للأداء المتميز



Source : Thomas Oestreich&Frank Buytendijk.(2008). "Management Excellence,How Tomorrow's leaders will Get Ahead", An oracle Thought leadership white paper, septembre ,p6.

فالمقصود بـالذكاء هو قدرة المؤسسات اليوم على التعامل والاستفادة مع البيانات المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى استغلالها الاستغلال الأمثل مما يحقق لها التفوق على منافسيها، وبالمقابل يحقق لها أداءً متميزاً، حيث أن المؤسسات المتميزة هي التي تستطيع تحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة ومختلف العمليات التي تتم باستخدامها لتحويل الكمية الهائلة من البيانات إلى معلومات ذات قيمة، تساهم في دعم المسيرين في عملية اتخاذ القرار.

تظهر المرونة هنا كأساس للتأثير ولتحقيق أداء متميز حيث نجد أن المؤسسات الأكثر قابلية لتحقيق النجاح والاستمرار فيه، هي تلك المؤسسات التي تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة في البيئة التنافسية، كالتطورات التكنولوجية، التحول من إستراتيجية إلى أخرى، الدخول في المنافسة العالمية، فكلما كانت المؤسسات تتمتع بالمرونة كلما كانت تمتلك القدرة على تحديد الخيارات البديلة بسهولة بالإضافة إلى مساهمتها في تغيير قواعد اللعبة في السوق.

أما التوافق: إن المؤسسات المبتكرة والناجحة اليوم، هي المؤسسات التي تنتهج استراتيجيات التعاون، وذلك بإشراك أصحاب المصلحة في النظم والعمليات المتكاملة¹.

وفي الأخير يمكن القول أن المرونة الإستراتيجية ضرورة تنافسية، وتربطها علاقة إيجابية بنجاح المؤسسة حيث تدفعها نحو الارتقاء لتحقيق الأداء المتميز .

¹Thomas Oestreich&Frank Buytendijk.(2008). "Management Excellence,How Tomorrow's leaders will Get Ahead", An oracle Thought leadership white paper, septembre ,p6.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الأداء وإلى أهم ما يتعلق به من مفاهيم وخاصة وأنه من المفاهيم التي لاقت أهمية كبيرة وعرفت تحولا كبيرا في المفاهيم المرتبطة به، وفي الأدوات المستخدمة لقياسه وتقييمه، حيث يعبر منهج الأداء المتميز عن تكامل مجموعة من العناصر التي تشكل في ظاهرها المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وضمن الاستمرارية والتفوق، بالإضافة لاحترامها لمبادئ وقيم المجتمع الذي تنشط فيه، وتحقيقها لأهدافها المادية، إلا أن تكامل هذه العناصر في جوهره يحقق للمؤسسة الريادة والتفوق على جميع الأصعدة وحل المشاكل التي تواجهها من خلال التعاون بين كافة أصحاب المصلحة وامتلاك موارد بشرية متميزة ومبدعة تستطيع أن تقود المؤسسة للتطوير والتغيير والتجديد، بالإضافة إلى توفر ثقافة تعزز هذه التوجه.

فالأداء يعبر عما يتمتع به العاملون من مهارات وقدرات وإمكانات اتصالية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب أنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب الاستعانة بنماذج وأساليب مختلفة لرفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم بهدف الوصول إلى التميز، وهو ما تم تناوله من خلال هذا الفصل بطرح أهم النماذج العالمية في التميز (النموذج الأوروبي، النموذج الأمريكي، النموذج الياباني) والتي تهدف جميعها لتحقيق الأداء المتميز.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية بالدراسة والتحليل لمتغيري البحث " المرونة الإستراتيجية " و " الأداء المتميز " والتطرق إلى العلاقة بينهما في الفصول النظرية، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين المتغيرين السابقين على أرض الواقع وذلك بمؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة-، حيث سنتطرق إلى ما يلي:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2-IV. منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3-IV. واقع المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة

4-IV. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

5-IV. تفسير ومناقشة النتائج

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة البسكرة للإسمنت - بسكرة- واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الإسمنت، وعليه وباختيارنا لها كمؤسسة محل لدراستنا الميدانية، سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها، إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على تحقيق أداء متميز سعت المؤسسة إلى تحديد عدد من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

1-1-IV. التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت

مؤسسة البسكرة للإسمنت BISKRIA CIMENT هي مؤسسة ذات أسهم بموجب القانون الجزائري، ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 4.284.000.000 دينار جزائري، النشاط الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج وتسويق الإسمنت ومشتقاته. وتتكون من مقر واحد يقع في المؤسسة. مساهمها هم متعاملين اقتصاديين خواص ذو جنسية جزائرية.

كان السبب وراء تأسيس المؤسسة هو أن مسيري المؤسسة أنفسهم واجهوا الكثير من المعوقات في الحصول على الإسمنت عندما كانوا مطورين عقارين، وأيضا لأنهم كانوا يعملون في مجال آخر من مواد البناء، وهي فرع المنتجات الحمراء (الأجر الخاص للبناء) والذي يغطي 70 % من المستخدمين النهائيين والمستهلكين للمواد اللازمة للبناء وقطاع البنية التحتية الأساسية.

1- البطاقة الفنية للمؤسسة:

الجدول رقم(04): البطاقة الفنية للمؤسسة

إسم المؤسسة	البسكرة للإسمنت
الشكل القانوني	SPA
رأس المال الاجتماعي	4.284.00.000
تاريخ الإنشاء	2009-01-04
النشاطات الرئيسية	الإنتاج الصناعي للإسمنت
رمز النشاط	NRC : 109101
رقم التعريف الضريبي	907 283 024 698 000
رقم السجل التجاري	.B090242836 -00/07
الجنسية	جزائرية
موقع المؤسسة	جار بلحراش برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، الجزائر
الهاتف	.00213(0) 33 62 73 92

00213 (0) 33 62 73 92	الفاكس
www.biskriaciment-dz.com	الموقع
contact@biskriaciment-dz.com	البريد الإلكتروني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

2- الموقع الجغرافي

تقع المؤسسة في جاز بلحراش بلدية البرانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، وتبلغ مساحة مصنع الاسمنت 100 هكتار، حيث يقع على بعد 18 كم شمال شرق ولاية بسكرة على بعد 5 كم جنوب بلدية برانيس. تستمد المؤسسة المواد الخام الرئيسية من الرواسب جبل مهور الجيري الذي يقع على بعد حوالي 2 كلم، وأيضا منجم الطاراف للطين الذي يقع على بعد 15 كلم من مقر الإدارة العامة لمؤسسة الاسمنت.

البنى التحتية:

- الأرض: يحتوي مصنع الاسمنت على قطعة أرض 100 هكتار.
 - إمدادات المياه: يحتوي مصنع الاسمنت على ثلاث آبار مائية.
 - مصدر الطاقة: يتم تزويد مصنع الاسمنت بالكهرباء عبر خط 220 كيلو فولت بقوة 135 ميغاواط.
 - إمداد الغاز: يتم تزويد مصنع الاسمنت بشبكتين: "08" و "12" متصلة بمحطتين لتوسيع الغاز.
 - السكك الحديدية: على بعد 06 كلم من السكك الحديدية، مشروع الاتصال قيد الدراسة.
 - الطريق: تم تطوير شبكة الطرق، ويمكن الوصول مصنع الاسمنت بواسطة RN 03 ثم RN87
 - المطار: يقع مصنع الاسمنت على بعد حوالي 30 كلم شمال مطار بسكرة و 120 كلم من مطار باتنة.
 - الميناء البحري: يقع مصنع الاسمنت على بعد: 350 كلم من ميناء سكيكدة، 340 كلم من ميناء بجاية، 340 كلم من ميناء جيجل، 450 كلم من ميناء الجزائر.
- تم إنشاء المؤسسة في جانفي 2009، انطلقت الأشغال على الخط الأول للإنتاج في جانفي 2013، وشرع في الإنتاج بعد اكتمال عملية الأشغال في جوان 2016، وكانت انطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016. بهدف المشاركة مع المتعاملين اقتصاديين الآخرين لوقف استنزاد الاسمنت، وجعله متاحا لجميع المستهلكين وبسعر مقبول. تتماشى هذه الخطوة مع الإستراتيجية التي بدأتها الدولة الجزائرية والتي تهدف إلى خفض الواردات والاستعداد لعصر ما بعد النفط.

3- أهداف مؤسسة البسكرة للاسمنت:

إن الأهمية المتزايدة والمتميزة التي تحظى بها مؤسسة البسكرة للاسمنت داخل الاقتصاد الوطني، والتي تنبع أساساً من نشاطها الإنتاجي، وقدرتها على تحقيق الاكتفاء الذاتي وتعويض المؤسسات الأجنبية في مجال نشاطها، وكذلك الدخول إلى السوق الخارجية، مكنها من التوسيع في دائرة أهدافها، حيث أصبحت تهدف إلى:

✓ أهداف مالية واقتصادية: تتمثل هذه الأهداف في:

- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون والقيام باستثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل.
- إنتاج منتج يتمتع بالمواصفات الدولية مما يسمح بالمنافسة.
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع جديدة وتنويع مصادر الدخل.
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الاسمنت ومواد البناء، والتقليل من استيرادها من الخارج والسعي نحو تحقيق الاكتفاء الوطني منها إضافة لتصديرها للدول الأخرى من خلال توفير منتجاتها بأعلى مستويات الجودة .
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطوير المؤسسة كإنشاء خط إنتاجي جديد بتكنولوجيا جديدة.
- تعزيز قدراتها التنافسية أكثر.
- محاولة القضاء على التبعية الاقتصادية.
- تطوير علاقاتها مع الزبائن والموردين على المدى الطويل معهم.
- محاولة التنويع في منتجاتها لتلبية حاجيات السوق.
- العمل على تخفيض التكاليف قدر الإمكان.

✓ أهداف اجتماعية وبيئية: تتمثل في :

- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل، ومن ثمة تخفيض نسبة البطالة.
- توفير مادة الاسمنت بأسعار مقبولة ومعقولة مقارنة بأسعار المنتجات المستوردة ومن ثمة المساهمة في تخفيض أسعار السكن والعقارات إلى حد ما.
- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال.
- الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال سعي المؤسسة للحفاظ على البيئة وتجهيز المصنع بمجموعة من المصافي لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المصانع إلى البيئة، والالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية.
- السعي للمحافظة على مكانة المؤسسة في السوق من خلال السمعة الجيدة.

أما الهدف الرئيسي الذي تركز عليه المؤسسة فيتمثل في: ضمان النوعية والكمية وكذا الحفاظ على استقرار الأسعار من الناحية الاقتصادية، أما من الناحية الاجتماعية فالهدف واحد عند كل المؤسسات وهو توفير مناصب عمل، وكذلك الاستفادة من توظيف الإطارات عالية المستوى والكفاءة.

4- أهمية المؤسسة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية

تكتسب هذه المؤسسة أهمية بالغة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، فالوحدة تلعب دوراً هاماً على المستوى الوطني إذ أنها تلبي جزء كبير من احتياجات المؤسسات والمواطنين من مادة الاسمنت بأنواعه. بالإضافة إلى الدور الاقتصادي، فالمؤسسة تلعب دور هام إذ أنها تساهم في النهضة والتطور الحضاري، حيث تقوم بالتقليل من ظاهرة البطالة، وكذا تحسين ورفع المستوى المعيشي.

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الاسمنت.
- توزيع المنتجات الوطنية من الاسمنت في السوق العالمية.
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني.
- تخفيف نسبة استيراد الاسمنت من السوق الخارجية، والقضاء على التبعية الاقتصادية.
- المساهمة في جلب العملة الصعبة.
- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
- تزويد الدول الإفريقية باحتياجاتها من الاسمنت¹.

5- البطاقة التقنية لمؤسسة البسكرة للاسمنت

الجدول رقم(05): البطاقة التقنية لمؤسسة البسكرة للاسمنت

شركة البسكرة للاسمنت	الطبيعة القانونية لصاحب الطلب
2009-02-04	تاريخ الإنشاء
جزائرية	الجنسية
الإنتاج الصناعي للاسمنت	النشاطات الرئيسية
100 هكتار	مساحة المؤسسة
4.284.000.000 دج	شخص طبيعي/شخص معنوي (مؤسسة/ش ذ ا / ش ذ م م / ش ذ و / ش ت): ش ذ ا - رأسمالها الاجتماعي
جر بالحرش برانيس بسكرة.	عنوان المقر الاجتماعي (أو الشخصي)
هقي محمد العيد	مجلس الإدارة و/ أو المسيرين
1534	عدد العمال

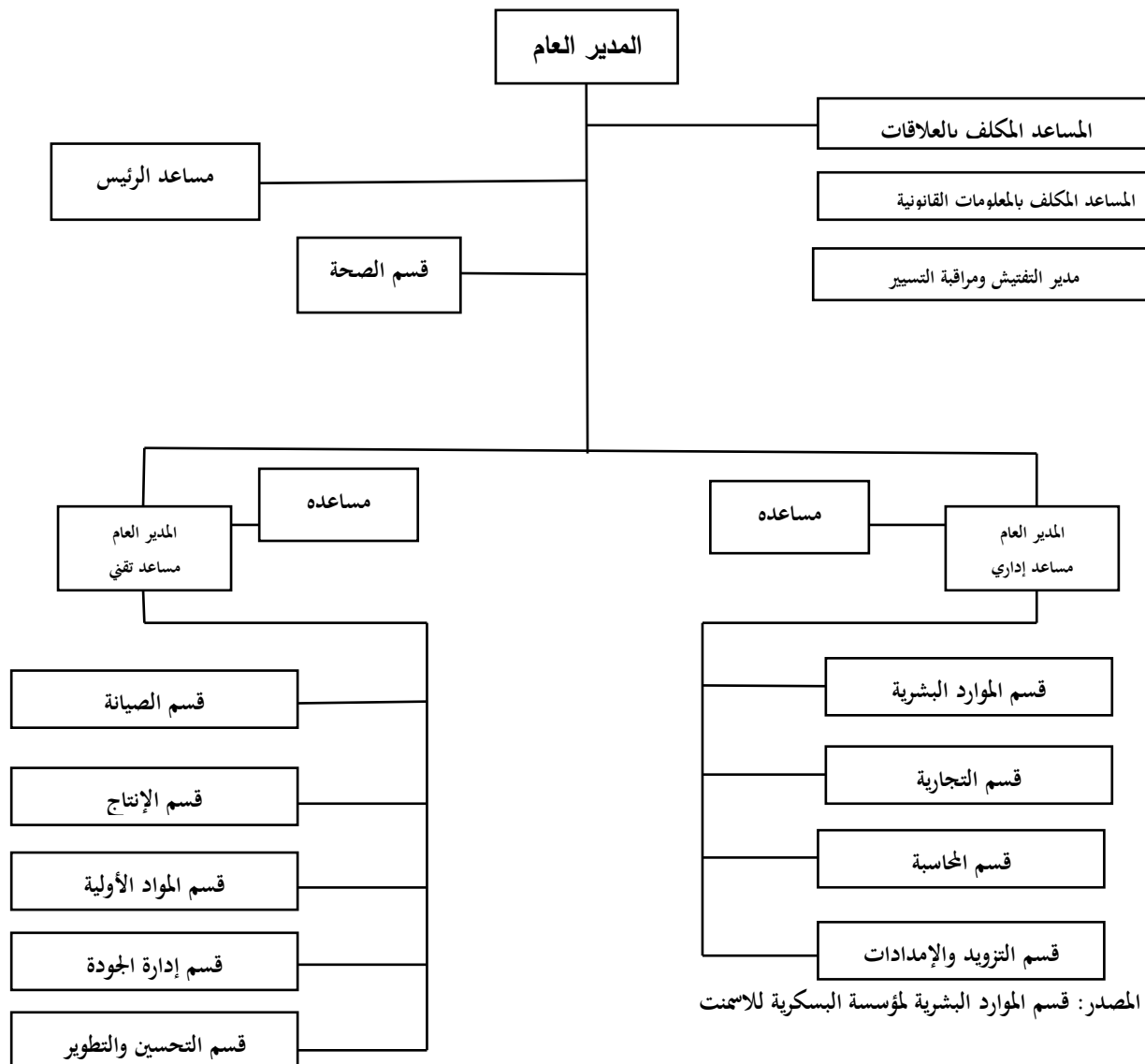
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من طرف أحد مسيري المؤسسة

¹ من وثائق المؤسسة.

6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال بينها، وكون مؤسسة العسكرية للاسمنت من المؤسسات الكبيرة التي تمارس نشاطها الصناعي بشكل منظم إلى أبعد الحدود، وبما أننا نعلم أنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما تطلب ذلك قدراً أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييرية ذات خبرات متنوعة، نجد أن المؤسسة تنقسم من الناحية التنظيمية إلى عدة مديريات، وسنوضح من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف المديريات ومختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، كون أن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو الوسيلة التي تسمح بتحقيق الأهداف، كونه يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات التابعة لكل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من :

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت العسكرية للاسمنت



- **المدير العام:** يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه: تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات المتبعة، تمثيل المؤسسة داخليا وخارجيا، الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المؤسسة، وذلك بمساعدة مجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام هم:

أ- **السكرتارية:** لها علاقة مباشرة بالمدير العام، وتعتبر حلقة الوصل بين المدير وباقي المديرات الأخرى.

ب- **مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات:** يقوم بمراقبة الحسابات والمبالغ المالية لصادرات المؤسسة ووارداتها من أجل المحافظة على سير العمل المحاسبي بشكل دقيق وواضح.

ت- **المساعد المكلف بالعلاقات:** هو المسؤول عن بذل الجهود الإدارية المخططة والمستمرة لبناء وصيانة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات العلاقة معها سواء كانت داخلية أو خارجية، وتسجيل مختلف الاتصالات واستقبال الزوار.

ث- **المساعد المكلف بالمعلومات القانونية:** وهو المساعد المكلف بمختلف الإجراءات القانونية سواء داخل أو خارج المؤسسة، يتمتع بالمعرفة الكافية للقانون ومختلف الإجراءات القانونية، حيث يعمل على تقديم الاستشارة القانونية، التمثيل القانوني أمام المحكمة، تجهيز الوثائق القانونية، حل وتسوية النزاعات الداخلية والخارجية للمؤسسة، واستخدام كافة الوسائل القانونية من أجل من أجل تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

- **مدير التفتيش ومراقبة التسيير:** وهو المدير المسؤول على مجموع الأعمال والإجراءات الهادفة لتعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة، وتنسيق مختلف الأعمال داخل المؤسسة لتسهيل بلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية، فوظيفته الأساسية تتمثل إذن في تتبع ومشاهدة مسؤولي العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة.

- **مساعد الرئيس التنفيذي:** هو المسؤول عن تقديم أنواع مختلفة من المساعدة الإدارية وخدمات الدعم للمديرين التنفيذيين.

- **قسم الصحة والسلامة:** تشرف هذه الدائرة على الترتيبات الأمنية الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة ب: تنسيق المراقبة والإشراف، وتنشيط المراقبة والإشراف، وتنشيط فعاليات الأمن الصناعي والحفاظ على البيئة، التأكد من جاهزية الوسائل الخاصة بمكافحة الحرائق ومختلف الطوارئ، بالإضافة لمعاينة وتفتيش وسائل الإنتاج في كل مرحلة من مراحل التشغيل لتفادي كل مسببات الحوادث والأخطار، إعداد إحصائيات دورية عن حوادث العمل والأخطار وتحليلها للوقوف على أسبابها وكيفية علاجها من خلال رسم سياسة وقاية لتفاديها نهائياً.

- **المدير العام مساعد إداري:** وهو المساعد المسؤول عن الكتابة وإيداع الملفات والرد على المكالمات الهاتفية، وتسجيل الملاحظات أثناء الاجتماعات، بالإضافة للإشراف على الخدمات اللوجستية في المكتب.

- المدير العام مساعد تقني: وهو المسؤول عن طبع المراسلات والوثائق المختلفة، جمع وحفظ وترتيب المراسلات والوثائق والمستندات الإدارية، تقديم المساعدة والدعم التقني للمسؤولين عن المصالح الإدارية.
- قسم الموارد البشرية: وتتولى عملية إدارة العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالعاملين كالتوظيف، إعداد برامج التدريب والتكوين المختلفة، تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت، الملفات الاجتماعية للعاملين، والخاصة بالاشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي، والتعويضات والخدمات الاجتماعية، وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد، ورسكلتهم تماشياً مع التقنيات الحديثة في صناعة الإسمنت، واستقبال طلبات التوظيف طبقاً لمخطط التشغيل المطبق في المؤسسة، أيتسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال منذ التوظيف إلى ما بعد التقاعد، وتضم المصالح التالية: مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية، مصلحة الوقاية والأمن، مصلحة الوسائل العامة.
- قسم التجارية: تعمل على ضمان عمليات توزيع الإسمنت على عملائها، بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة، حيث يقوم هذا القسم باستعمال وتوجيه الزبائن كل حسب طلبه، وتقوم بتوزيع المواد عبر مراكز البيع ونقاط البيع والمستودعات التابعة لها وتنظيمها
- قسم المحاسبة: يتم على مستواه تسجيل مختلف العمليات المالية التي تتم داخل المؤسسة، حيث تقوم بدراسة الميزانية والتوقعات والمصاريف، تحليل النسب المالية، وإصدار خطط العمل السنوية، مراقبة الأعمال المحاسبية، الإشراف على دائرة المالية والمحاسبة بالمصنع... الخ.
- قسم التوريد والإمدادات: هو القسم المسؤول عن إدارة حركة ونقل وتخزين المواد الخام والسلع نصف المصنعة والسلع التامة الصنع (المنتجات النهائية)، من نقطة البداية إلى نقطة الوصول للمستهلك النهائي، بمعنى أنه القسم المسؤول تزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية في عملية الإنتاج، أي تهتم بالتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة.
- قسم الصيانة: يشرف هذا القسم على تسيير ومراقبة نشاط الورشة المركزية، فرع الميكانيك، فرع الكهرباء، فرع الدراسات والمناهج، فرع القياس والضبط، أي أنه يشرف على صيانة مختلف وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية، ووسائل التكييف، وتأمين الطاقة الكهربائية... الخ.
- قسم الإنتاج: هو القسم المسؤول عن إعداد وتحضير البرنامج الشهري للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف الأقسام، بالإضافة للمتابعة والمراقبة اليومية لسيرورة العملية الإنتاجية وتدفع الإنتاج، والتأكد من جودته وتدارك الانحرافات في حينها، التي قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الإنتاج، وهذا لتفادي الحصول على منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة، أي أنه القسم المسؤول عن تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها بدءاً من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها على شكل منتجات وتعبئتها في الأكياس.

- قسم المواد الأولية: وهو القسم المسؤول عن مهام شراء وتخزين الموارد الأولية الضرورية لإتمام العمليات الإنتاجية، بالإضافة للحفاظ عليها من التلف، ومراقبة حركة دخول وخروج الأنواع المختلفة من المنتج الخاص كما يقوم بإعداد التقارير حول قيم وكمية الدخول والخروج والمتبقي للمخزن شهرياً، ثلاثياً، سداسياً، سنوياً، بالإضافة لضمان التموين الدائم والمستمر بالمواد الأولية والمتمثلة في الحجر الكلسي، الطين، الرمل والجبس، ضمان مستوى مخزون دائم لتفادي أي انقطاعات في العملية الإنتاجية، الإشراف على عمليات التفجير، الإشراف على مصلحي الاستغلال، صيانة العتاد المتنقل.

- قسم إدارة الجودة: وهو القسم المسؤول على الإشراف والسعي على ضمان الحصول على شهادة المواصفات القياسية ISO 9001، وتجسيد مراحل الحصول على هذه الشهادة، ومواكبة متطلبات جودة السلع المقدمة في ظل وجود: منتجات منافسة، حرية المبادلات الاقتصادية، بالإضافة إلى تبني رؤية مستقبلية مبنية على أساس تسويق المنتج خارج الحدود الجغرافية، والإشراف المباشر على مصلحة مراقبة النوعية.

- قسم التحسين والتطوير: يعمل هذا القسم على ضمان التحسين والتطوير المستمر في كل مراحل التصنيع التي يمر بها المنتج، إذ تكون عملية التحسين مستمرة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وفي كل مرحلة تعمل على التطوير والتحسين بصورة مستمرة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية.

IV-2. منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يتطلب أي بحث وضع منهجية توضح الأساس الذي أسندت عليه الدراسة، فالمنهجية هي بمثابة المسار الذي يوضح توجه الدراسة للوصول إلى الأهداف المحددة.

IV-2-1. مجتمع الدراسة:

المجتمع هو كافة الأفراد أو الأحداث أو مشاهدات البحث أو الدراسة، وقد وقع الاختيار على مؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة-، بوصفها ميداناً للدراسة الحالية، وعليه يتمثل مجتمع البحث الحالي يتمثل في كافة المسيرين بمؤسسة العسكرية للإسمنت والبالغ عددهم (569) مسيراً حسب إحصائية 2020.

IV-2-3. عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

1- عينة الدراسة

عينة الدراسة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثمة استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والبالغ حجمها (130) مسيراً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية أستردها منها 100 استبانة وبعد الفحص والمعاينة تم استبعاد (8) إستبانة

لعدم استيفائها شروط الإجابة الصحيحة، وبذلك يكون عدد الاستبانة المقبولة والصالحة للتحليل الإحصائي 92 استبانة، بنسبة 95.87% وهي نسبة جيدة ومناسبة لأغراض البحث.

2- البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	58	63%
	أنثى	34	37%
	المجموع	92	100%
العمر	أقل من 30 سنة	26	28.3%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	63	68.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	3	3.3%
	من 50 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	92	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	5	5.4%
	ليسانس	22	23.9%
	مهندس	30	32.6%
	ماستر	35	38%
	دراسات عليا	0	0%
	المجموع	92	100%
مجال الوظيفة الحالية	إدارة دنيا	0	0%
	إدارة وسطى	73	79.3%
	إدارة عليا	19	20.7%
	المجموع	92	100%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	30	32.6%
	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	38	41.3%
	من 6 إلى أقل من 9 سنوات	24	26.2%
	9 سنوات فأكثر	0	0%
	المجموع	92	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (06) يتضح لنا أن المتغيرات الشخصية والوظيفية كان لها أثر كبير في فهم أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبانة والإجابة عنها بموضوعية . إذ تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (63%)، في حين كانت نسبة الإناث (37%) وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة والذي يتمثل في صناعة الاسمنت وهذا يتطلب توظيف الذكور بصورة أكثر من الإناث.

وبالنسبة لمتغير العمر نجد أن أغلب عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة والتي مثلت نسبة (68.5%)، أما الفئة التي أقل من 30 سنة فقد بلغت نسبتها (28.3%) من أفراد عينة الدراسة، بينما أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين من 40 إلى أقل من 50 سنة فهم بنسبة (3.3%)، بينما الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فأكثر فهم بنسبة (0%) ، ومما سبق نستنتج أن (96.8%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب وهذا جيد بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، كما ويدل على حرص المؤسسة على دمج الشباب في المناصب الإدارية العليا كنوع من التجديد للطاقات الإدارية، بالإضافة لامتلاك المدراء الشباب للأفكار الجديدة والخلاقة التي تنعكس على أداء المؤسسة بشكل إيجابي.

أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن (38%) من أفراد عينة الدراسة هم حملة شهادة الماجستير، ليأتي بعدها الفئات الذين يحملون شهادة مهندس بنسبة (32.6%)، لتليها بعد ذلك الأفراد المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة (23.9%)، أما حملة شهادة تقني سامي فقد كانوا بنسبة (5.4%) ثم ليأتي في الأخير حملة شهادة دراسات عليا متخصصة بنسبة معدومة (0%)، كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد ولا فرد من أفراد عينة الدراسة حاصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه، إذن وبما أن غالبية الباحثين يحملون شهادات علمية فإن هذا يدل على سعي المؤسسة إلى تدعيم قدراتها البشرية بالإطارات والمهارات القادرة على تولى المناصب المناسبة لها والقادرة على الإبداع والتجديد المستمرين ومواكبة التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة لقناعتها أن حاملي الشهادات الجامعية لديهم مستوى معرفي وعلمي عالي يواكب ذلك.

وبالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية فقد أشارت نتائج التحليل أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة كانوا من الإدارة الوسطى بنسبة (79.3%)، في حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الإدارة العليا قدرت ب (20.7%)، أما نسبة الباحثين الذين يعملون في الإدارة الدنيا فقد كانت نسبتهم (0%)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة العسكرية للاسمنت تتوفر على أفراد أكفاء ذوي مهارات ومعارف خاصة لأن غالبية مسيرتها حاملي للشهادات الجامعية ، ويقومون بأعمال إشرافية قيادية.

وفيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن (41.3%) من مبحوثي الدراسة تتراوح خبرتهم من 3 إلى أقل من 06 سنوات، ونجد أن نسبة (32.6%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات، في حين أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى أقل من 9 سنوات بلغت (26.2%)، وفي الأخير نجد أن أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم من 9 سنوات فأكثر معدومة (0%)، وهذا يبين أن كافة المبحوثين خبرتهم

تقل عن 9 سنوات وهذا نتيجة لصغر عمر مؤسسة العسكرية للاسمنت، بالإضافة إلى كون أغلب العاملين بالمؤسسة هم من الفئة الشابة.

IV-2-4. أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

1- أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، ولقد تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة. حيث أن هذه الخصائص تساعد على تفسير بعض النتائج التي يعزى الاختلاف فيها إلى الخصائص العامة، كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- **القسم الثاني:** ويحتوي على محاور الاستبانة ويتكون من محورين هما:

المحور الأول: والمتعلق بالمتغير الأول (المتغير المستقل) المرونة الإستراتيجية ويحتوي على (30) عبارة، تهدف إلى معرفة مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت، موزعة على خمسة أبعاد تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

- المرونة الإنتاجية: وتقيسه العبارات من (1-6).

- المرونة السوقية: وتقيسه العبارات من (7-11).

- المرونة التنافسية: وتقيسه العبارات من (12-18).

- مرونة الموارد: (19-25).

- مرونة المعلومات: (26-30).

تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، أهمها: دراسة (هنادي لطفي عبد الرحمان أبو ليلي، 2016)، دراسة (نوال عبداوي، 2017)، ودراسة (إبتسام بن غزال، 2020).

المحور الثاني: خصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في "الأداء المتميز"، ويحتوي على (24) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء المتميز بمؤسسة العسكرية للاسمنت، موزعة على خمسة أبعاد تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

- تنمية الموارد البشرية: وتقيسه العبارات من (1-7).

- القيادة الفعالة: وتقيسه العبارات من (8-10).

- نظام المعلومات المتكامل: وتقيسه العبارات من (11-15).

- الهيكل التنظيمي المرن: وتقيسه العبارات من (16-19).

- التركيز على الزبون: وتقيسه العبارات من (20-24).

تم اختيار هذه الأبعاد بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، أهمها: دراسة (لطيف خلف ناصر وبدوي نسرين عبد الله، 2018)، دراسة (بيصار عبد المطلب، 2017)، ودراسة (سلطان أنس أديب فخري، 2015).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، كما هو موضح في

الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): درجة الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

Source : Sekaran,v.(2004).Research Methods of Business skill building Approach,4th

Edition, John wiley & sons,Inc, New york.

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضاً على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول (08): تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

المتوسط الحسابي	مستوى القبول
من 1.00 إلى أقل 2.33	منخفض
من 2.33 إلى أقل 3.66	متوسط
من 3.66 إلى 5.00	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة

مع العلم أن طول الفئة تم حسابه وفق الصيغة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الخيارات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

كما تم الاعتماد كذلك على المقابلة كأداة للدراسة باعتبارها من الطرق الكيفية، والتي ينظر إليها على أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث قمنا بمقابلة مع أحد مسيري المؤسسة لمعرفة واقع كل من المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز بمؤسسة العسكرية للإسمت.

2- مصادر جمع البيانات والمعلومات

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث يستطيع معرفة واقع أو ميدان الدراسة.

ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الوسائل المساعدة على جمع البيانات له.

وتتمثل مصادر جمع البيانات في:

أ- **المصادر الأولية:** وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة بصورة أساسية كأداة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية، والاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تُعد بهدف الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة ما.

حيث وبعد القيام بتصميم الاستبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المختارة بمؤسسة العسكرية للاسمت - بسكرة-، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث. كما واعتمدنا على المقابلة باعتبارها تعد من الوسائل المهمة لجمع البيانات والمعلومات، وبالنظر إلى موضوع بحثنا والمتعلق بالمرونة الإستراتيجية والأداء المتميز، فقد انصبت مقابلتنا في استجواب بعض من مسيري مؤسسة العسكرية للاسمت والتحاور معهم حول مستوى وواقع المرونة الاستراتيجية في المؤسسة وواقع الأداء المتميز كذلك، وهو ما ساعدنا في على الوصول إلى نتائج واقتراحات تم إدراجها في البحث.

ب- **المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

IV-2-5. متغيرات الدراسة

✓ **متغيرات البحث:** اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهو المرونة الإستراتيجية، وتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي:

- المرونة الإنتاجية .
- المرونة السوقية.
- المرونة التنافسية
- مرونة الموارد.
- مرونة المعلومات.

المتغير التابع: وهو الأداء المتميز، وتم قياسه بالاعتماد على الأبعاد: (تنمية الموارد البشرية، القيادة الفعالة، نظام معلومات متكامل، الهيكل التنظيمي المرن، التركيز على الزبون).

IV-2-6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) في تحليل البيانات واستخدمت أهم الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: استخدم لقياس ثبات أداة الدراسة وتبيان قوة العلاقة بين فقراتها واتساقها، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن ذلك يعد مؤشر جيد على ثبات الأداة، وكما هو متفق عليه فإن معامل الثبات يكون مقبولاً ابتداءً من 0.60.
- ويعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة إذا تم الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية في ظروف مشابهة.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
- تحليل التباين للانحدار: يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة " المرونة الإستراتيجية، الأداء المتميز".
- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل وهو المرونة الإستراتيجية بمختلف أبعادها في المتغير التابع وهو الأداء المتميز، بالإضافة إلى اختبار أثر كل بعد على حدى من المتغيرات المستقلة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في الأداء المتميز.
- تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز والمرونة الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة.
- اختبار T للعينات المستقلة: استخدمناه لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز والمرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- اختبار كولومجروف -سميرنوف: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

IV-2-7. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

هناك عدة أساليب لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وفي دراستنا هذه سوف نستخدم أسلوب معامل الالتواء والتفطح، فلنرى أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لا بد أن يكون معامل الالتواء ضمن المجال $[-3.3 -]$ ومعامل التفطح يكون ضمن المجال $[-7.7 -]$ ، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V19 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

Kurtosis		Asymétrie		المتغيرات الأبعاد
الخطأ المعياري	الإحصاء	الخطأ المعياري	الإحصاء	
0.498	0.557	0.251	-1.000	المرونة الإستراتيجية
0.498	0.970	0.251	-0.494	المرونة الإنتاجية
0.498	4.288	0.251	-1.368	المرونة السوقية
0.498	0.853	0.251	-0.681	المرونة التنافسية
0.498	0.989	0.251	-0.885	مرونة الموارد
0.498	0.889	0.251	-1.352	مرونة المعلومات
0.498	5.267	0.251	-1.93	الأداء المتميز
0.498	3.157	0.251	-1.181	تنمية الموارد البشرية
0.498	4.063	0.251	-1.743	القيادة الفعالة
0.498	2.027	0.251	-1.126	نظام المعلومات المتكامل
0.498	3.077	0.251	-1.179	الهيكل التنظيمي المرن
0.498	3.857	0.251	-1.028	التركيز على الزبون

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الالتواء لأبعاد المرونة الإستراتيجية يقع في الفئة -3.3، وكذا لأبعاد الأداء المتميز تقع في نفس الفئة، ومن جهة أخرى فإن معامل التفطح يقع في الفئة -7.7، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثمة نستطيع اختبار الفرضيات.

IV-2-8. صدق أداة الدراسة وثباتها

1- صدق أداة الدراسة: تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق المحك، فاختبار صدق أداة الدراسة ظاهرياً تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين داخل جامعة محمد خيضر وآخرون يعملون بجامعة أخرى لتحكيمه، حيث تم الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم ومن ثمة إجراء التعديلات المناسبة في ضوء توصياتهم إذ تم تحسين الاستبيان النهائي ليصبح أكثر فهماً وتحقيقاً للأهداف المرجوة.

كما تم التأكد من صدق المحك للأداة بحساب معاملته من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.958) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة البحث وهي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الذي يعد أكثر الاختبارات شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات.

الجدول رقم (10): نتائج معامل الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق
المرونة الإستراتيجية	30	0.891	0.944
الأداء المتميز	24	0.913	0.955
الاستبانة ككل	54	0.918	0.958

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.918)، وهو معامل ثبات مرتفع جداً ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر معاملات الثبات لمتغيري الدراسة مرتفعة أيضاً ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة من صحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

3-IV. واقع المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة:

لمعرفة واقع كل من المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز في مؤسسة السكرية للاسمنت، قمنا بإجراء مقابلة مع أحد مسيري المؤسسة وقد تمكنا من الحصول على مجموعة من المعلومات تم تلخيصها في ما يلي:

1-3-IV. واقع المرونة الإستراتيجية بمؤسسة السكرية للاسمنت

1- واقع المرونة الإنتاجية:

تعتبر منتجات مؤسسة السكرية للاسمنت (الاسمنت العادي، الاسمنت الأبيض) المحور الرئيسي في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة، حيث تمثل نقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتلبية احتياجات الزبون، ومن ثمة ضمان استمرارية المؤسسة ونموها، وفي ظل التغيرات البيئية المختلفة والسرعة في دورة حياة المنتجات قررت مؤسسة السكرية للاسمنت اللجوء إلى تبني المرونة في الإنتاج للتعامل مع الضغوط التنافسية، والتغيرات في البيئة الخارجية بطبيعة عامة.

وتتجسد المرونة الإنتاجية في مؤسسة السكرية للاسمنت في مجموعة من الأنشطة أهمها:

- تعمل مؤسسة البسكرية للاسمنت على تقديم منتجات جديدة مترابطة مع المنتج الرئيسي في مدة تخطيط قصيرة.
- تعمل على تقديم منتجاتها في السوق الوطنية بتكلفة منخفضة خاصة بالمقارنة مع المنافسين.
- تتبنى المؤسسة محل الدراسة إستراتيجية عامة لمواجهة التحديات المختلفة من خلال تبني نظامها الإنتاجي للقدرة الذاتية على تقبل أي وظائف جديدة ومتنوعة.
- تقوم مؤسسة البسكرية للاسمنت باقتناء ودمج مختلف الأجهزة والتقنيات الجديدة والمعلومات المؤثرة التي تمكنها من استعمال أفضل الأساليب التقنية تماشياً مع التغيرات المختلفة، والتي من أهمها اختصار الوقت، والجهد.
- تتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة القدرة على الإستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان على حسب مستويات الطلب في ظل تقلبات المحيط الغير مستقر، فعلى سبيل المثال قامت المؤسسة بتخفيض حجم الإنتاج أثناء أزمة جائحة كورونا التي عانت منها الجزائر ومختلف دول العالم، فهذا الوباء فرض على المؤسسة الاستجابة بالنقصان في الإنتاج نتيجة قلة الطلب وظروف الحجر الصحي.
- تمتلك مؤسسة البسكرية للاسمنت أربعة خطوط إنتاجية حيث أن:

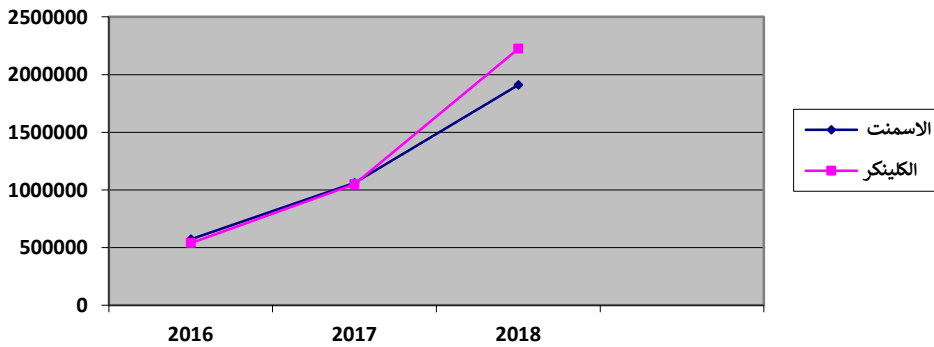
✓ الخط الأول: هو الخط الإنتاجي الخاص بإنتاج الإسمنت الرمادي بطاقة إنتاجية 3000 طن/ يوم .

✓ الخط الثاني: هو الخط الإنتاجي الخاص بإنتاج الإسمنت الرمادي بطاقة إنتاجية تبلغ 6000 طن/يوم.

✓ الخط الثالث: هو الخط الإنتاجي الخاص بإنتاج الإسمنت الرمادي بطاقة إنتاجية تبلغ 6000 طن/يوم.

✓ الخط الرابع: هو الخط الإنتاجي الخاص بإنتاج الإسمنت الأبيض بطاقة إنتاجية 1500 طن/ اليوم.

الشكل رقم (11): تطور الإنتاج لمادتي الاسمنت والكلينكر لمؤسسة البسكرية للاسمنت



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق من قسم المحاسبة بالمؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ تزايد في كمية الإنتاج لمادتي الاسمنت والكلينكر لمؤسسة البسكرية للاسمنت من سنة 2016 إلى سنة 2018، حيث بلغ حجم الإنتاج لمادتي الاسمنت والكلينكر في سنة 2016 ب " 571975 دج" و " 537656 دج" على التوالي، وبلغ في سنة 2018 " 1910823 دج" و " 2224520 دج" على التوالي ، وهذا نتيجة لعدة عوامل أهمها:

- الزيادة في خطوط الإنتاج.
 - التوجه نحو التصدير للعديد من الدول الإفريقية والبحث عن أسواق خارجية.
 - إمضاء المؤسسة لعقد مع شركة أوروبية هي "سيماكس" السويسرية، لخوض تجربة تصدير نحو إفريقيا الغربية، لامتلاك المؤسسة لعقود تصدير حصرية للتسويق العالمي مع بعض الزبائن والدول.
 - سيطرتها على السوق الإفريقية في مجال الإسمنت النهائي ونصف المصنع، إذ تعتبر "سيماكس" بالنسبة لشركة البسكرية أول زبون خارجي تصل عبرها إلى أسواق إفريقيا الغربية، كما أنها قامت بالتصدير نحو ليبيا، كما أنها تتلقى طلبات من شركات تصدير من دبي وبهذا تكون أول شركة وطنية تصدر لأوروبا بالإضافة إلى إفريقيا.
- وكانت مبيعات منتجات المؤسسة خلال الفترة 2016-2018 كالتالي:

الجدول رقم(11): مبيعات منتجات المؤسسة خلال الفترة 2016-2018 الوحدة: دج

السنة	2016	2017	2018
مبيعات المنتجات المصنعة والمنتجات الملحقة	4 097 868 499	8 147 484 383	276 822 27910
نسبة الزيادة والنقصان	-	-	-
تخفيض	-	-	44 720 180
رقم الأعمال الإجمالي الصافي	4 097 868 499	8002 841 676	12276310518

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على جدول حساب النتائج ومعلومات المؤسسة للسنوات 2016-2018

نلاحظ من خلال الجدول أن المبيعات ارتفعت بنسبة كبيرة في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، حيث بلغت نسبة الزيادة ب(3904973177دج)، حيث يمكن تفسير الارتفاع الكبير للمبيعات في سنة 2017 مقارنة لسنة 2016 لاستجابة المؤسسة للزيادة في الطلب، كما أن الانخفاض الطفيف بين السنوات لا يمثل انخفاض فعلي للمبيعات بل للسياسة المتبعة من طرف المؤسسة، حيث تمنح تخفيضات على المبيعات في حالة شراء كميات معتبرة، فإنها تستفيد من تخفيض بنسبة معينة حسب الكمية المباعة Remise، وقد بلغ مبلغ التخفيض الممنوح سنة 2018 ب (44720180).

2- واقع المرونة السوقية:

تهدف مؤسسة البسكرية للإسمنت إلى تحسين جودة منتجاتها للتكيف مع متطلبات السوق وزيادة الحصة السوقية، إضافة إلى غزو الأسواق الدولية والقضاء على استيراد كل من الإسمنت "الأبيض والرمادي"، ولتحقيق ذلك اعتمدت على المرونة السوقية في التكيف مع تطورات سوق الإسمنت ويمكن توضيح وإظهار واقع مرونة السوق في المؤسسة من خلال الأنشطة التالية:

- فيما يخص المنتجات هناك تنوع في منتجات المؤسسة، حيث أنها تنتج تشكيلة مختلفة من المنتجات تتضمن هذه الأخيرة عدة أصناف تختلف باختلاف أحجامها، وذلك ما مكنها من الاستجابة السريعة لعدد كبير من الزبائن.

الجدول رقم (12): قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع

التركيبة	التسمية التقنية	نوع الإسمنت	الرقم
على الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي إضافات كيميائية أخرى	CPJ CEM II/42.5 NA 442	إسمنت رمادي بورتلاند المركب للخرسانة	1
من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي إضافات أخرى.	CPJ CEM II/B 32 NA 4	إسمنت رمادي بورتلاند المركب للبناء	2
من 20% إلى 34% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية	CPA-CEM III/B SR 42.5 NA 443	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه المالحة CRS	3
من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي إضافات أخرى	CPA-CEM IV/A- S 42.5 NA 4	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه CRS	4
على الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية	CPA-CEM I 42.5- ES NA 443	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والرطوبة CRS	5

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات المتاحة في الموقع الإلكتروني

بالإضافة للمنتجات الموضحة في الجدول تنتج كذلك المؤسسة مادة الكلنكر والذي هو عبارة عن إسمنت نصف مصنع، وكذلك الإسمنت الأبيض وبذلك تكون المؤسسة محل الدراسة أول مؤسسة جزائرية تنتج هذه المادة وتجدر الإشارة أنه لا يزال قيد الإنجاز.

- فيما يخص الأسعار، يحدد السعر من خلال المقارنة مع أسعار المنافسين ودراسة الطلب، و من ثمة تحديد هامش ربح معقول مع مراعاة القدرة الشرائية للزبائن، حيث حددت المؤسسة ميثاق يضبط العلاقة بين المؤسسة وشركائها أساسه الثقة والشفافية بهدف القضاء على المضاربة، حيث تعتمد على إستراتيجية تخفيض التكاليف حتى تتمكن من تحقيق هامش ربح معقول للمساهمة في التنمية الوطنية وتنمية الاقتصاد الوطني، وما يثبت ذلك هو قيام المؤسسة بتخفيض متوسط سعر الإسمنت للطن الواحد من 8248 سنة 2017 إلى 5394 سنة 2018، وكذلك تعتمد البسكرة للإسمنت على إستراتيجية التمييز حيث تنتج منتجات ذات جودة عالية

وبأسعار أقل من أسعار المنافسين، وهذا ما يدل على توجه المؤسسة نحو كسب رضا أكبر عدد ممكن من الزبائن وبناء علاقات طويلة المدى معهم.

- فيما يخص توزيع منتجات المؤسسة اعتمدت البسكورية للاسمنت على التوزيع الغير مباشر من خلال التعامل مع تجار الجملة الذين يمثلون أكبر نسبة في رقم أعمالها، كما وتعتمد كذلك على التوزيع المباشر في السوق من خلال امتلاكها لمجموعة من نقاط البيع في مختلف ولايات الوطن، هذا ما ساهم في تحقيق سرعة الاستجابة للزبائن والتقرب منهم.

- فيما يخص الترويج تتعامل المؤسسة محل الدراسة مع مؤسسة إعلانية Aligori بالجزائر العاصمة، حيث تعتمد على المطبوعات، الإعلان، بالإضافة للوحات الإعلانية. وكذلك تعتمد المؤسسة على المسؤولية الاجتماعية كسياسة ترويجية غير مباشرة وذلك من خلال: المساهمة في إنجاز الطرق الوطنية، التهيئة العمرانية، دعمها للمنتخب الوطني، تكريم الطلبة الأوائل في المنطقة... الخ مما يساهم في الترويج للمؤسسة وزيادة شهرتها.

- تعمل المؤسسة محل الدراسة جاهدة لفتح مراكز توزيع في كافة ولايات الوطن.

- تسعى مؤسسة البسكورية لغزو الأسواق الدولية، وقد قامت بإمضاء عقد مع مؤسسة أوروبية هي "سيماكس" السويسرية، للقيام بالتصدير لإفريقيا الغربية، كون المؤسسة تملك عقود تصدير حديثة للتسويق العالمي مع بعض الزبائن والدول، تحتكر السوق الإفريقية في مجال الإسمنت النهائي ونصف المصنع، إذ تعتبر "سيماكس" بالنسبة لمؤسسة البسكورية أول زبون خارجي تصل من خلاله إلى أسواق إفريقيا الغربية، كما أنها قامت بالتصدير نحو ليبيا، وتتلقى طلبات من شركات تصدير من دبي وبهذا تكون أول شركة وطنية تصدر لأوروبا بالإضافة إلى إفريقيا.

- فيما يخص الحصة السوقية للمؤسسة نجد أنه خلال سنة 2020 ارتفع حجم عرض المؤسسة لمادة الاسمنت حيث بلغ 5.5 مليون طن، هذا ما يدل على زيادة عدد عملاء المؤسسة في مختلف ولايات الوطن، وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي والذي يبين تطور الحصة السوقية لمؤسسة البسكورية للاسمنت في السوق المحلي.

الجدول رقم (13): تطور الحصة السوقية لمؤسسة البسكورية للاسمنت في السوق المحلي.

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
الحصة السوقية	6	7	16	16.55	17.75

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من قسم الإنتاج

تم تحديد قيمة الحصة السوقية من خلال حساب إجمالي المبيعات للمؤسسة في كل سنة ومن ثمة تقسيمها على إجمالي مبيعات صناعة الإسمنت ككل في نفس الفترة.

3- واقع المرونة التنافسية

كان قطاع الاسمنت في الجزائر يعاني من عجز كبير ذلك كون أن حجم الطلب عليه كان أكبر من العرض، هذا ما فرض على الحكومة الجزائرية اللجوء للاستيراد لتغطية السوق المحلية، وبعدها قامت بفتح أبواب الاستثمار ومنح التراخيص أمام المستثمرين سواء كان وطني أو أجنبي لبناء مصانع للاسمنت، وذلك بهدف تحقيق الإكتفاء المحلي من مادة الاسمنت وكذلك السعي نحو التصدير، فبذلك أصبح قطاع الإسمنت يواجه منافسة حادة نتيجة وجود فائض في العرض، مما جعل المؤسسة تتعامل بمرونة تنافسية عالية لتحقيق التميز وتوجيه الفائض نحو التصدير.

ولمعرفة واقع المرونة التنافسية بمؤسسة البسكرة للاسمنت سنحاول إسقاط القوى الخمس الذي توصل لها Porter على المؤسسة والتي تتمثل في: حدة المنافسة القائمة في القطاع، المنتجات البديلة، تهديد الداخلون الجدد، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء.

- **حدة المنافسة القائمة في القطاع:** تواجه مؤسسة البسكرة للإسمنت منافسة حادة في السوق المحلي، حيث بلغ إنتاج الجزائر من مادة الإسمنت 50 مليون طن سنوياً في آفاق سنة 2022، وحالياً بلغ إنتاج الإسمنت حوالي 35 إلى 40 مليون طن سنوياً، ويتمثل أقوى منافسي المؤسسة في كل من: Gica، Lavarg، Holcim. بالنسبة لشركة "Gica" يهدف مجمع جيكا للاسمنت لزيادة القدرات الإنتاجية وبلوغ 20 مليون طن خلال 2020/2019 من خلال القيام بأنجاز مشاريع توسيع مصانع الإسمنت بالشلف وعين الكبيرة وزهانة، هذا بالإضافة لإطلاق مصنعين جديدين بسيغوس (أم البواقي) وبشار، ومن المتوقع أن يبلغ الإنتاج بمصنع الاسمنت الجديد بسيغوس 2 مليون طن من الاسمنت في السنة، و 1 مليون طن في السنة من هذه المادة بمصنع بشار، أما مصنع الاسمنت لعين الكبيرة الذي دخل حيز التشغيل في فيفري 2017 والذي بلغت قدرته الإنتاجية في فيفري 2018 بإنتاج سنوي يقدر ب 3 مليون طن، تقدر الطاقة الإنتاجية لمجمع جيكا حوالي 13 مليون طن، إذ بلغت الحصة السوقية له % 23 من السوق الوطنية.

✓ بالنسبة لشركة "holcimLafarge": تُعد من أكبر الشركات المتخصصة في صناعة مواد البناء مثل الاسمنت، الخرسانة فيالعالم، تأسست سنة 2015 نتيجة الاندماج بين شركة لافارج الفرنسية للأسمنت، وشركة هولسيم السويسرية، لتبلغ الحصة السوقية للشركة بعد الاندماج حوالي 50 مليار دولار أمريكي، وتعمل الشركة في 90 دولة حول العالم، وتمثل الأسواق الناشئة مثل: أسواق أمريكا الجنوبية، وأفريقيا %60 من مبيعات الشركة.

✓ أما بالنسبة لمجمع "لافارج هولسيم- الجزائر" قام بتصدير حوالي 8500 طن من الاسمنت الرمادي نحو غرب إفريقيا انطلاقاً من ميناء أرزيو(وهران) وهي العملية التي تأتي بعد تلك قام بها في ديسمبر 2017، ومارس 2018 وفي بداية أبريل 2018، وأكد "مجمع لافارج هولسيم - الجزائر" أنه ومن خلال هذه العمليات المستمرة للتصدير- فإنه يعبر عن التزامه التام للمساهمة في تنويع المداخل خارج المحروقات، حيث أن عمليات التصدير التي قام بها المجمع تؤكد جودة الاسمنت الجزائري الذي يحتل مكانة جيدة في الأسواق الدولية التنافسية، وفي هذا الإطار يطمح مجمع لافارج هولسيم- الجزائر إلى رفع صادراته نحو منطقة غرب إفريقيا إلى 5 مليون طن من الاسمنت ومادة الكلنكر (الآجر الصلب) آفاق 2020.

✓ شركة " Amouda ": وحدة الإسمنت ببلدية البيضاء (170 كلم شمال الولاية) بولاية الأغواط ويتربع مصنع الإسمنت الواقع بمنطقة "جبل لعلق" على مساحة إجمالية تُقدر بـ 63 هكتاراً، على مادتين أوليتين رئيسيتين هما الكلس والطين الموجودتين بكثرة بالمنطقة، وهذا ما يجعلها تعتمد على تموين نفسها ذاتياً لمادتين أساسيتين لإنتاج الاسمنت، ومن المتوقع أن توفر هذه المنشأة الصناعية التي تصل طاقة إنتاجها إلى 6.000 طن يومياً أي ما يعادل 2 مليون طن سنوياً حوالي 1950 منصب شغل منها 450 منصبا دائما وفق البطاقة التقنية للمشروع، أما فيما يخص حصتها السوقية فتقدر بـ 6%.

من خلال ما سبق تم التعرف على أهم وأبرز المنافسين لمؤسسة البسكرية للإسمنت، وتجدد الإشارة أن الطاقة الإنتاجية لمؤسسة البسكرية المقدرة بـ 5.5 مليون طن منحتها القدرة العالية في مواجهة المؤسسات الكبيرة، إلا أنها لم تتمكن بعد من التفوق على كل من مؤسسة Gica و Lafargeholcim التي بلغت طاقتهم الإنتاجية على التوالي 13 مليون طن- 8 مليون طن، ويمكن تفسير ذلك بصغر عمر المؤسسة .

- **المنتجات البديلة:** تعد مادة الإسمنت إحدى المواد الأولية الممونة لقطاع البناء، فهي كغيرها من المواد التي لها منتجات بديلة وتمثل بدائلها في كل من مادة القش (Straw Bales)، الغراس كريت (Grasscrete)، الطين المدكوك (Clay powdered)، هامبكريت (Hempcrete)، البامبو (Bamboo)، الخشب (Wood)، أفطور (Mycélium)، صخر الحديد (Ferrock)، اشكريت (Ashcrete)، تيمبركريت (Timbercrete)، التي عادة ما تستعمل في البناءات الحديثة، إلا أن هذه المواد لا تشكل تهديدا كبيرا على هذه المادة باعتبار أنها تقلل من استعمالها فقط دون الاستغناء عنها.

- **الداخولون الجدد:** يشكل الداخولون الجدد تهديداً للمؤسسة، نظراً لدخولهم بإمكانيات وقدرات وآلات جد متطورة، ما يؤثر على مردودية القطاع، ومن بين الداخولون الجدد هناك مؤسسة "هوندا سيمنت كومباني" حيث قامت بإبرام عقد بناء ثلاثة مصانع بطاقة إنتاجية تبلغ 10 مليون طن، بالإضافة إلى المؤسسات العالمية الرائدة في صناعة الإسمنت والمتمثلة في: " هول سيم " السويسرية" ، " هايد بورغ" الألمانية ، " إيطاليشوتي " الإيطالية" ،

سيمكس" المكسيكية، والتي تطمح لفتح فروع لها في الجزائر لموقعها الاستراتيجي الجيد من جهة، وقلة الضغوط الحكومية فيما يخص التلوث البيئي مقارنة بالدول الأوروبية، والانفتاح الحكومي الذي يشجع الاستثمارات الأجنبية.

كما وتجدر الإشارة إلى إن هناك العديد من حواجز الدخول المفروضة على صناعة الاسمنت وتتمثل في: طبيعة اللوائح القانونية، واقتصاديات الحجم، والاحتكار تجعل من الصعب التمكن من دخول هذا القطاع، قلة رأس المال يمنع دخول منتجين عاديين لأن صناعة الإسمنت تتميز بارتفاع تكلفة الآلات باعتبارها من الصناعات الثقيلة.

- **القوة التفاوضية للموردين:** من المتفق عليه أنه كلما قل عدد الموردين الذي تتعامل معهم المؤسسة كلما زادت القوة التفاوضية لهم والعكس صحيح، وكلما شكل ذلك تهديدا على المؤسسة سواء من ناحية التحكم في السعر، أو عدم القدرة على توفير المواد الأولية في الوقت المناسب، أو عدم الحصول عليها بالجودة المناسبة، وفيما يتعلق بمؤسسة البسكرية للإسمنت فإنها تقوم بتوفير مواد أولية ذات جودة وقرينة كذلك من موقعها، حيث تعتمد على مخبر خاص لتحليل المواد الأولية، وتطبق إستراتيجية التكامل الخلفي من خلال أنها توفر موادها الأولية وتحصل عليها ذاتياً بنسبة 90 % وتتمثل هذه المواد في: الجبس، حجر الكلس، الأكياس الورقية للإسمنت، هذا ما مكنتها من تحقيق أداء متميز وساهم في جودة منتجاتها، أما باقي المواد فهي متوفرة في السوق ولا يوجد أي مشكل في الحصول عليها وتوفيرها.

- **القوة التفاوضية للعملاء:** تمتلك مؤسسة البسكرية للإسمنت قوة تفاوضية على العملاء وهذا لقدرتها على التحكم في كميات الإنتاج حسب طلب العملاء سواء بالزيادة أو النقصان أي تمتعها بالمرونة الإنتاجية العالية، كما وأن تطبيقها لإستراتيجية التكامل الأمامي من خلال إقامة نقاط بيع في أغلب ولايات الوطن لتسهيل وصول منتجاتها بأسرع وقت وأقل تكلف بالمقارنة بالمنافسين، وكذلك التقرب من العملاء، كما وتعمل على تقديم تخفيضات في الأسعار حسب حجم الطلب أو على شكل امتيازات لعملائها كل هذا يمكننا من القول بأن مؤسسة البسكرية للإسمنت تمتلك قوة تفاوضية على زبائنهم وبالرغم من ذلك لا يمكننا إنكار القوة التفاوضية للزبائن التي تبقى قوية وقائمة نوعاً ما.

مما سبق نستنتج أن مؤسسة البسكرية للإسمنت تتمتع بمرونة تنافسية جيدة ساعدتها على تحقيق أهدافها وتطوير أدائها وتميزه على الصعيد المحلي والدولي معاً.

4- واقع مرونة الموارد: لتحديد واقع مرونة الموارد في مؤسسة البسكرية سنقوم بتحديد واقع كل من مرونة

الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد البشرية، وكذلك الموارد اللامادية

✓ فيما يخص **واقع الموارد المادية:** تتمثل الموارد المادية بمؤسسة البسكرية للإسمنت في المصانع، المعدات، الآلات، الأجهزة، التي تعتمد عليها المؤسسة في صناعة الإسمنت، وكذلك أماكن العمل والأدوات التسويقية الفعالة، فكلما

كان هناك استغلال أمثل لهذه الموارد كلما حقق ذلك أداءً متميزاً للمؤسسة، وتمثلت الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة محل الدراسة في:

- مصنع الإسمنت والذي مقره بجمورة ولاية بسكرة، والذي يحتوي على قطعة أرض مساحتها 100 هكتار.
- امتلاك العديد من الأراضي والمحلات بولاية بسكرة.
- امتلاك نقاط بيع على مستوى أغلب ولايات الوطن.
- احتواء المصنع على ثلاث آبار مائية.
- امتلاك المصنع لخط كهرباء 220 كيلو فولت بقوة 135 ميغاواط.
- يحتوي المصنع لشبكتين " 08 " و " 12 " متصلة لمحطتين لتوسيع الغاز.
- تمتلك المؤسسة لشاحنات لنقل السلع من النوع شيمان حمولتها حوالي 20 إلى 30 طن، ونوع تراكس حمولتها حوالي 50 طن، و150، و250 طن.

ويمكن توضيح قيمة الموارد المادية لمؤسسة البسكرة للإسمنت والتي تتمثل في: " مباني، أراضي، وغيرها من الموارد الثابتة" من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (14): قيمة الموارد المادية في مؤسسة البسكرة للإسمنت

السنة	2015	2016	2017	2018
قيمة الموارد المادية	10809511719	22436713306	53745902305	58206370377

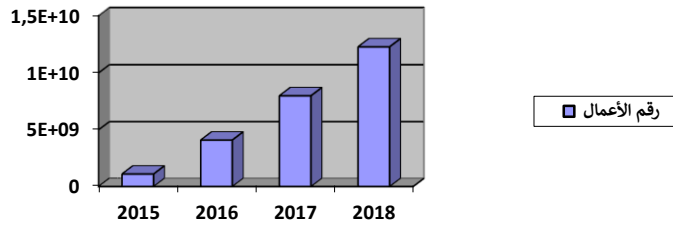
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق من قسم المحاسبة بمؤسسة البسكرة للإسمنت

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الموارد المادية من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018 في تزايد مستمر، وهذا ما يدل على توفير المؤسسة للإمكانيات اللازمة لتحقيق مرونة الموارد المادية، فهي تقوم بشكل دائم بتحديث لمختلف التجهيزات ووسائل الإنتاج على مستوى وحدات الإنتاج الحالية، أو إنشاء وحدات إنتاجية حديثة.

✓ فيما يخص الموارد المالية

سنوضح تطور رأس المال بمؤسسة البسكرة للإسمنت من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(12): تطور رقم أعمال مؤسسة البسكرية للإسمنت



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من قسم المحاسبة بمؤسسة البسكرية للإسمنت.

بلغ رأس مال مؤسسة البسكرية للإسمنت في سنة 2018 " 500000000 دج"، حيث يوضح الشكل التزايد المستمر في قيمة رأس المال بداية من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018، وهذا بسبب الموارد المالية الكبيرة التي تمتلكها المؤسسة نظراً لكونها تابعة لمجمعين صناعيين يتميزان بقدرتهما المالية العالية، ويبلغ عدد المساهمين في مؤسسة البسكرية للإسمنت (10) مساهمين، (5) إخوة تابعين لمجمع باباهم، و (5) إخوة تابعين لمجمع عموري. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مؤسسة البسكرية للإسمنت تعمل بشكل مستمر على زيادة رأس مالها، من خلال توسيع استثماراتها، ومن خلال الأرباح من ناحية، كما وتجدر الإشارة أنها أكبر المجمعات " مجمع باباهم، ومجمع عموري" الذي تربطهم إستراتيجية التعاون التنافسي هذا ما منحها القدرة على الزيادة في رأس مالها من خلال المساهمين في المؤسسة.

✓ فيما يخص الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية الدعامة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بلوغ أهدافها وتحقيق التميز في أدائها للبقاء على مستوى الجودة المرغوب فيه، لذا فهي تحتاج إلى رعاية واهتمام من طرفها خاصة وإذا كان هؤلاء الأفراد يملكون من المعارف والقدرات والمهارات ما يجعلهم يتميزون في أدائهم الذي هو أساس أداء المؤسسة الكلي. ونظراً للأهمية المتزايدة للموارد البشرية فهم يحتاجون تسيير فعال يمكن من الاستغلال الأمثل لهم، ولقياس مرونة رأس المال البشري بمؤسسة البسكرية للإسمنت سنتعمد على التعرف على واقع وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة وقياس مرونتها العددية.

✓ واقع وظيفة الموارد البشرية:

تمتلك المؤسسة قسم يسمى بقسم الموارد البشرية، يقوم بتسيير هذا القسم مسؤول حاصل على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، خبرته في المؤسسة حوالي أربعة سنوات، فيما تبلغ خبرته خارج المؤسسة 9 سنوات في مجال تسيير الموارد البشرية لمؤسسة منافسة للمؤسسة.

يحترم العاملون بمؤسسة البسكرية للإسمنت قواعد العمل المنصوصة في القانون الداخلي، وتتميز هذه القواعد بالمرونة فيما يخص تفويض السلطات، وأسلوب التسيير بالأهداف.

ينقسم نظام العمل بالمؤسسة بين نظام الدوام الواحد بالنسبة للإداريين من 8 إلى 16:30، بالنسبة لعمال الإنتاج يكون العمل بنظام الورديات 3/8 أي 5:30-21:30 / 14:30-21:30 / 14:30-5:30.

وحسب إحصائية سنة 2021 قدر عدد العاملين بمؤسسة العسكرية للإسمنت بـ 1534 فرد متكونة من: 122 إطاراً، (يشكلون %7.95 من إجمالي عدد العاملين)، 477 أعوان تحكم (يشكلون نسبة %29.14 من إجمالي عدد الأفراد)، 965 أعوان تنفيذ (يشكلون %62.91 من إجمالي عدد الأفراد).

الجدول رقم (15): عدد عاملين في مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة

الرتبة	المباشرين	الغير مباشرين	الأجانب منهم	الإجمالي
الإطارات	90	10	22	122
أعوان تحكم	354	40	53	447
أعوان التنفيذ	700	160	105	965
الإجمالي	1144	210	180	1534

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من قسم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

- وبالنسبة لتخطيط الموارد البشرية تعمل مؤسسة العسكرية للإسمنت على التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين وتوفير البيانات وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ومن خلال تحليل المعلومات الخاصة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية توصلنا إلى أهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهذه الوظيفة والتي تتمثل في:

✓ نقاط القوة:

- تقوم مؤسسة العسكرية للإسمنت بتحليل ظروف العرض والطلب في المدى القصير.
- تتابع المؤسسة أثر التغيرات التكنولوجية على احتياجاتها من الموارد البشرية.
- تقوم المؤسسة بإعداد مخططات لتسيير الكفاءات.
- تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في المدى القصير.

✓ نقاط الضعف:

- لا تقوم مؤسسة العسكرية للإسمنت بالتخطيط الإستراتيجي.
 - لا يوجد عامل متخصص ذو كفاءة يقوم بعملية التخطيط بل يقوم بها مدير الموارد البشرية.
 - لا يتم الاعتماد على طرق علمية في التنبؤ للاحتياجات من الموارد البشرية.
- أما بالنسبة للتوظيف تعمل المؤسسة على استقطاب واختيار وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن خلال تحليل مجموعة من المعلومات الخاصة بهذه الوظيفة تم تحديد كذلك مجموعة من نقاط القوة والضعف لها والتي تتمثل في:

✓ نقاط القوة:

- تعتمد مؤسسة العسكرية في التوظيف على كل من الوكالة الوطنية للتشغيل، ووكالات خاصة).
- تعتمد على مخطط فعال لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بدقة.
- تعتمد على الإعلانات الإلكترونية للوظائف الشاغرة.
- تعتمد المؤسسة على اختبارات توظيف مختلفة (مقابلات، تحليل شخصية، اختبارات كتابية).
- تختار المؤسسة ذوي الكفاءات والمهارات.
- تعتمد المؤسسة على فترة التجربة قبل التثبيت في الوظيفة.
- تحترم المؤسسة قوانين العمل والتشريعات السائدة.
- تقوم المؤسسة بإبرام عقود توظيف طويلة وقصيرة الأجل.

✓ نقاط الضعف:

- لا يوجد مسؤول عن عملية الاستقطاب.
 - إهمال المصادر الداخلية في الاستقطاب (عدم الاهتمام بالترقية).
 - لا تعتمد المؤسسة على خبراء لإجراء اختبارات التوظيف.
 - تؤثر المحسوبية والوساطة في عملية الاختيار بنسبة 5%.
 - لا تعتمد المؤسسة على معايير محددة ودقيقة في الاختيار.
 - الاعتماد بنسبة كبيرة على عقود ما قبل التشغيل في التوظيف.
- وبالنسبة للتدريب تهدف من خلاله مؤسسة العسكرية للإسمنت لتحسين المهارات وتنمية قدرات الموارد البشرية، ومن خلال تحليل مجموعة من المعلومات الخاصة بهذه الوظيفة تم تحديد كذلك مجموعة من نقاط القوة والضعف لها والتي تتمثل في:

✓ نقاط القوة:

- تستعين المؤسسة بوكالات خاصة لتدريب موظفيها.
- تقوم المؤسسة بإعداد برنامج تفصيلي سنوي للتدريب.
- تعتمد المؤسسة على العاملين لتدريب بعضهم البعض.
- تقييم المؤسسة لمدى نجاح برنامج التدريب.
- تتخذ المؤسسة إجراءات لمعالجة الفروقات.

✓ نقاط الضعف

- لا يوجد موظف متخصص في إعداد ومتابعة برنامج التدريب.
- أما بالنسبة لنظام الأجور والحوافز بمؤسسة العسكرية للاسمنت يهدف إلى تحقيق التكافؤ بين أجر كل وظيفة مقارنة بأداء الموظف، إحتفاظ المؤسسة بأحسن الكفاءات وأن يكون الأجر أداة لاستقطاب موظفين جدد.
- ومن خلال تحليل المعلومات المتعلقة بنظام الأجور والحوافز توصلنا لتحديد أهم نقاط القوة والضعف والتي تتمثل فيما يلي:

✓ نقاط القوة:

- تعتمد المؤسسة على طرق علمية لتقييم كل وظيفة.
- يوجد موظف مسئول على نظام الأجور.
- تقييم المؤسسة باستمرار نظام الأجور وتقوم بإجراء التحسينات المناسبة.
- تقوم المؤسسة بإجراء تكوين في حالة اعتماد على برامج جديدة.
- تحدد الأجور على أساس الشهادة، الخبرة، متطلبات الوظيفة.
- تهتم المؤسسة بتحفيز موظفيها معنويًا.

✓ نقاط الضعف:

- متوسط الأجور منخفض مقارنة بالمنافسين.
- لا تهتم المؤسسة بتحفيز موظفيها ماديا.
- بالنسبة لتقييم الأداء بمؤسسة العسكرية فإنه يهدف إلى اكتشاف الانحرافات فور وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحديد الحاجة للتدريب.

ومن خلال تحليل المعلومات المتعلقة بوظيفة تقييم الأداء توصلنا إلى نقاط القوة والضعف والتي من أهمها:

✓ نقاط القوة:

- تقوم المؤسسة بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة .
- تحدد المؤسسة إجراءات وتدابير لمعالجة الانحرافات.

✓ نقاط الضعف

- لا يوجد موظف كفاء لتقييم الأداء.
- تقييم الأداء لا يشمل جميع المستويات الإدارية بل يقتصر على الإدارة الوسطى فقط.
- لا تعتمد المؤسسة على معايير محددة ودقيقة لتقييم الأداء.
- ✓ **تشخيص المرونة العددية:** تعكس المرونة العددية قدرة المؤسسة على تكييف عدد مواردها البشرية مع احتياجاته الوظيفية وهي تقاس بتطور عدد الأفراد أو بعدد عقود التوظيف وأيضا بساعات العمل، وسيتم الاعتماد في دراستنا لقياس هذه المرونة على تطور عدد الموارد البشرية بالمؤسسة على تطور عدد الموارد البشرية بمؤسسة العسكرية الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(16): تطور الموارد البشرية بمؤسسة العسكرية للاسمنت (2016-2019)

السنة	2016	2017	2018	2019
عدد الموارد البشرية	900	980	1259	1534
معدل النمو	/	0.08+	0.28+	+0.21

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير التسيير بمؤسسة العسكرية

نلاحظ من خلال الجدول تزايد في عدد الموارد البشرية من 2016 إلى 2019، ويفسر هذا التزايد بانطلاق خطي الإنتاج الثاني والثالث في سنة 2018، بطاقتي إنتاج 6000 طن / اليوم، وهو ما استدعى ضرورة توظيف موارد بشرية وكفاءات جديدة، متميزة، وذات خبرة، تم استقطابها من مؤسسات عمومية وخاصة، كما شهدت سنة 2019 ارتفاع في عدد الموارد البشرية ولكن بوتيرة منخفضة بمعدلي نمو 0.21%، وهذا راجع للانطلاق في الخط الرابع الخاص بالاسمنت الأبيض قيد الإنتاج.

وعموما فان 95% من العاملين لديهم عقود دائمة غير محددة المدة في المؤسسة، و 5% بعقود محددة المدة.

ومما سبق نستنتج أن المرونة العددية بمؤسسة العسكرية للاسمنت في ارتفاع، وهذا بسبب تعدد خطوط الإنتاج بالمؤسسة، وأعمال التوسع في الخطوط الإنتاجية التي أدت إلى ارتفاع الحاجة لاستقطاب وتوظيف الموارد البشرية.

✓ فيما يخص واقع الموارد اللامادية في مؤسسة البسكرية للإسمنت نجد:

تعتبر الموارد اللامادية أو ما يطلق عليها الموارد اللاملموسة موارد تتمكن من خلالها المؤسسة من الابتكار والإبداع والتجديد وسبق المحيط والقدرة على مواكبة تغيراته المختلفة، ومن بين أهم الموارد اللامادية التي تمتلكها مؤسسة البسكرية للإسمنت ما يلي:

- علامتها التجارية والتي تعد علامة واحدة لكافة منتجاتها، مما مكنها من تحسين العلاقة مع عملائها من خلال قوة علامتها التجارية .

- السمعة الجيدة للمؤسسة في السوق فمنذ بداية نشاط المؤسسة سنة 2016 سعت لكسب سمعة جيدة في السوق المحلية الوطنية وذلك يظهر في مختلف أنشطتها في مجال المسؤولية الاجتماعية والتسويق الداخلي، كون أن سمعة المؤسسة تعتبر قدرة إستراتيجية ذات قيمة تحقق للمؤسسة التميز لهذا وجب عليها الاهتمام بها وتطويرها.

5- واقع مرونة المعلومات

تدرك مؤسسة البسكرية للإسمنت جيداً أهمية مرونة المعلومات البالغة هذا ما جعلها تقوم بدمج مختلف نقاط البيع بالمؤسسة " البسكرية" من خلال بناء قاعدة بيانات مشتركة تعمل على توفير المعلومات والبيانات وتبادلها مع أطراف المؤسسة الداخلية والخارجية، كما أنها تسعى حالياً لتطبيق أنظمة جديدة تسهل الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل، كما وتمتلك مؤسسة البسكرية بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات مكنتها من تحقيق المرونة، حيث قامت بدمج تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها مع الوظائف الرئيسية لها، وكذلك مع مختلف المؤسسات التي تتعامل معها هذا ما مكنها من التأقلم مع تغيرات المحيط، وباعتبار أن امتلاك نظام معلومات فعال أصبح ضرورة تنافسية في كل القطاعات والبيئات العالمية شديدة المنافسة أصبحت المؤسسة تسعى بشكل دائم لتطويره ومن ثمة الاستخدام الأمثل له والاعتماد عليه في تحقيق الأداء المتميز.

IV-3-2. واقع الأداء المتميز بمؤسسة البسكرية للإسمنت

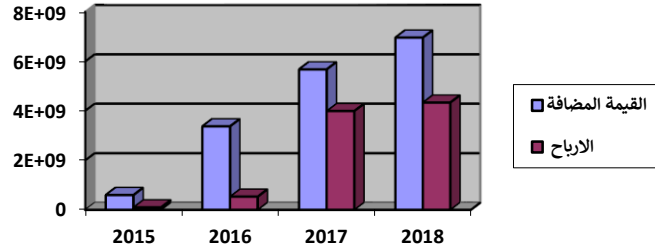
يظهر الأداء المتميز للمؤسسة من خلال قوة البيع والسياسة التجارية الفعالة وتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها التسويقية من خلال تقليص معدلات الهدر والضياع، بالإضافة إلى التركيز الكبير على جودة المنتج حيث يتم اختبار المواد الأولية والمنتج النهائي بمخبر المؤسسة، بالإضافة إلى تشكيل منتجات المؤسسة مواكبة لتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن، وتحديد أسباب فقدان الزبائن الحاليين.

كما ومن المؤكد مساهمة تكنولوجيا الإنتاج المستخدمة في المؤسسة من تحقيق أداء متميز لها، حيث اختار مالك المؤسسة أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا صناعة الإسمنت على خلاف المؤسسات الأخرى ذات تكنولوجيا

قديمة، وقد انطلق مشروع تأسيس مؤسسة العسكرية انطلاقاً من رؤية تتمثل في احتلال مكانة الريادة في السوق الوطنية والقيادة وطنياً.

كما ويظهر الأداء المتميز للمؤسسة من خلال تطور القيمة المضافة للمؤسسة .

الشكل رقم (13): تطور القيمة المضافة والأرباح لسنة (2015- 2018)



الجدول رقم(17): محاكاة التغيرات في معدل القيمة المضافة بين سنتي 2017 - 2018

محاكاة التغيرات في معدل القيمة المضافة بين سنتي 2018 - 2019	
6966234441	القيمة المضافة لسنة 2018
%71	معدل القيمة المضافة لسنة 2017
13327022292	محاكاة القيمة المضافة لسنة 2018 مع معدل نمو القيمة المضافة لسنة 2017
6360787851	خسارة القيمة المضافة لسنة 2018

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من قسم المحاسبة بمؤسسة العسكرية للاسمنت

من خلال الشكل رقم (13): نلاحظ ارتفاع متزايد في القيمة المضافة والأرباح من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018، حيث قدرت القيمة المضافة والأرباح في سنة 2015 بـ "600086849 دج"، و "100086849 دج" على التوالي، وبلغ في سنة 2018 "6966234441 دج"، و "4335915119 دج" على التوالي، مع ملاحظة التزايد بوتيرة منخفضة في معدل القيمة المضافة حيث بلغ معدل القيمة المضافة في سنة 2016 نسبة 82 % ثم بلغت النسبة في 2017 نسبة 71% إلى أن بلغت 57% في سنة 2018 بالرغم من زيادة في الإنتاج لمادة الاسمنت إلا أنها انخفضت نتيجة انخفاض متوسط السعر، حيث قمنا بعملية محاكاة لمعدل القيمة المضافة لسنة 2017 ومقارنتها بالتغيرات في سنة 2018، حيث بلغت القيمة المضافة لسنة 2018 "13327022292 دج"، ومن هنا نستنتج خسارة في القيمة المضافة لسنة "2018" بقيمة "

6360787851 دج " حيث تمثل نسبة 48% من معدل القيمة المضافة نتيجة انخفاض متوسط سعر الاسمنت.

كما أن اعتماد مؤسسة البسكرية للاسمنت على تطبيق المرونة الإستراتيجية مكنها من تحقيق الزيادة في رقم الأعمال وهذا ما يثبتته الجدول الموالي.

الجدول رقم (18): تطور رقم أعمال مؤسسة البسكرية للاسمنت حسب حسابات المنتجات خلال السنتين 2017-2018

الوحدة: دج

رقم الحساب	السنة	2017	2018
رقم الأعمال			
70	مبيعات بضاعة والمنتجات المصنعة والخدمات المؤداة والمنتجات الملحقة	8147484383	12762822279
73	الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون	378352773	211932622
73	الإنتاج المثبت	17874485596	-
74	المنتجات العملياتية الأخرى	7743832	154830568
76	المنتجات المالية	113852916	13737632
78	عناصر غير عادية	-	-
79	الاسترجاعات من خسائر القيمة والمؤونة	-	-
	المجموع	10434882500	13143323101

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على حسابات النتائج لسنتين 2017-2018.

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال لمؤسسة البسكرية للاسمنت في تزايد مستمر من سنة 2017 إلى غاية 2018، حيث قدر رقم الأعمال لسنة 2017 " 10434882500 دج " ، وبلغ في سنة 2018 " 13143323101 دج " حيث سجل ارتفاع لرقم الأعمال بأكثر من " 2708440601 دج " وهذا ما يدل على ارتفاع الأداء المالي لمؤسسة البسكرية للاسمنت وهذا ما يدل بالمقابل على تحقيق مؤسسة البسكرية للاسمنت لأداء متميز.

IV-4. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

IV-4-1. تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي "1-5" لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين: المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- إلى أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من المقبول، ومن (2.33- أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع" من المقبول.

ويظهر الجدولان (19) و(20) تلك النتائج كما يلي:

1- تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي: ما هو مستوى توفر المرونة الإستراتيجية في مؤسسة السكرية للاسمنت؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور المرونة الإستراتيجية

الرقم	أبعاد المرونة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً: المرونة الإنتاجية	3.9330	0.4025	3	مرتفع
1	تعمل المؤسسة على تعديل المنتجات الحالية وفقاً للتطورات الحاصلة في السوق.	3.75	1.012	5	مرتفع
2	تسعى المؤسسة لأن تكون سباقة في إبداع منتجات جديدة.	3.72	0.803	6	مرتفع
3	تهتم المؤسسة باقتناء أحدث الآلات والتجهيزات.	4.03	0.502	2	مرتفع
4	تعمل إدارة المؤسسة على تعديل كميات الإنتاج كلما تطلب الأمر ذلك.	4.02	0.574	3	مرتفع
5	تمتلك المؤسسة القدرة على طرح منتجاتها في الأسواق بالسرعة المناسبة.	4.00	0.611	4	مرتفع
6	تحرص إدارة المؤسسة على تطوير، إنتاج وتقديم منتجاتها وبأقل التكاليف.	4.08	0.788	1	مرتفع
	ثانياً: المرونة السوقية	3.9913	0.43869	1	مرتفع

مرتفع	4	0.669	3.95	تهدف المؤسسة لزيادة عدد الأسواق التي تقدم فيها خدماتها في إطار خطتها الإستراتيجية.	7
مرتفع	1	0.683	4.13	تبحث المؤسسة دائما عن اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة .	8
مرتفع	2	0.695	4.02	تهدف المؤسسة لزيادة حصتها السوقية من خلال جودة المنتجات التي تقدمها.	9
مرتفع	3	0.521	3.95	تلي المؤسسة حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي تتعامل معها.	10
مرتفع	5	0.873	3.91	تستطيع المؤسسة الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة من أجل التسويق لمنتجاتها الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة .	11
مرتفع	2	0.45968	3.9674	ثالثا: المرونة التنافسية	
مرتفع	6	0.637	3.97	تخطط المؤسسة بشكل إستراتيجي للتميز في الأسواق التي تقدم منتجاتها فيها.	12
مرتفع	2	0.542	4.05	تعمل المؤسسة على متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم خدمات مميزة.	13
مرتفع	7	0.613	3.67	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من الخدمة.	14
مرتفع	4	0.784	4.00	تعمل إدارة المؤسسة على ضبط نفقاتها وتطوير أساليبها لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.	15
مرتفع	1	0.616	4.16	تهدف المؤسسة إلى توزيع منتجاتها والتوسع في الأسواق الدولية.	16
مرتفع	3	0.762	4.03	تعمل المؤسسة على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها.	17
مرتفع	5	0.677	3.88	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة.	18
مرتفع	5	0.54311	3.7500	رابعا: مرونة الموارد	
متوسط	6	0.833	3.64	تعمل المؤسسة على تحقيق التكامل بين مواردها بمرونة أكثر من أجل زيادة تنوع منتجاتها وأسواقها.	19
مرتفع	1	0.644	3.88	تلتزم المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات	20

				الجديدة.	
مرتفع	2	0.579	3.84	تُمكن موارد المؤسسة إدارتها من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة.	21
متوسط	7	0.881	3.57	تستطيع المؤسسة إعادة توجيه مواردها من أجل استثمار مهاراتهم في أداء العمل .	22
مرتفع	4	0.796	3.78	تستطيع المؤسسة تغيير استخدام مواردها من مجال إلى آخر بسهولة وبأقل تكلفة.	23
مرتفع	5	0.824	3.74	تستطيع المؤسسة تعظيم الفائدة من مواردها واستغلالها الاستغلال الأمثل.	24
مرتفع	3	0.917	3.80	تمتلك المؤسسة موارد لها القدرة على حل المشاكل والاستجابة بسرعة للتغيرات الغير متوقعة.	25
مرتفع	4	0.73774	3.7543	خامساً: مرونة المعلومات	
مرتفع	2	0.875	3.78	تعمل المؤسسة على تخزين جميع المعلومات بأسلوب منظم وبما يسمح بالرجوع إليها في الوقت المناسب.	26
مرتفع	4	0.964	3.72	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين بما يمكنهم من التعامل مع الآخرين وتقديم خدمة مميزة بأقل جهد ووقت.	27
مرتفع	3	0.869	3.76	تعتمد إستراتيجيات وسياسات المؤسسة على جمع المعلومات التفصيلية وتجميعها بشكل عملي ومدروس.	28
مرتفع	5	0.932	3.71	تمتاز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو استرجاع البيانات المطلوبة.	29
مرتفع	1	0.788	3.80	تعمل المؤسسة على تحقيق التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة في تبادل المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.	30
مرتفع	/	0.373	3.8783	المرونة الإستراتيجية ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال الجدول (19) نجد أن :

1- المرونة السوقية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.991) بانحراف معياري قدره (0.638)، ووفقاً

لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.91-4.13)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.521-0.873). وهذا ما يدل على أن المجتمع محل الدراسة يعطي أولوية للمرونة السوقية من خلال السعي الدائم لزيادة عدد الأسواق التي تقدم فيها منتجاتها، والعمل الدائم على اقتناص فرص في الأسواق الجديدة.

2- المرونة التنافسية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي عن إجابات هذا البعد بلغ (3.967) بانحراف معياري قدره (0.469)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.67-4.16)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.542-7.84)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة البسكركية للاستثمار تخطط بشكل إستراتيجي للتميز في الأسواق التي تقدم منتجاتها فيها، كما تعمل جاهدة على متابعة جميع التغيرات في الأسواق المنافسة وضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها وهذا ما مكنها من الوصول بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية.

3- المرونة الإنتاجية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.933) بانحراف معياري قدره (0.450)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.75-4.08)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.502-1.012)، وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة البسكركية للاستثمار تعمل على تعديل المنتجات الحالية وفقاً للتطورات الحاصلة في السوق.

4- مرونة المعلومات: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.75) بانحراف معياري قدره (0.737)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.72-3.80)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.788-0.964)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تخزين المعلومات بأسلوب منظم، كما ويتم الحصول على المعلومات والتعامل معها بمرونة.

5- مرونة الموارد: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.75) بانحراف معياري قدره (0.543)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.57-3.88) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.579-0.917)، وهذا ما يشير إلى أن مؤسسة البسكرة للاسمنت تعمل على تحقيق التكامل بين مواردها بمرونة أكثر، كما أنها تستغل مواردها استغلالاً امثل مما أكسبها القدرة على حل المشاكل الاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة.

بناءً على ما سبق، نستنتج أن تصورات الباحثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة البسكرة للاسمنت جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجاباتهم عن أبعاد المرونة الإستراتيجية مجتمعة (3.878) بانحراف معياري قدره (0.373) وهذه النتيجة تؤكد على أن مؤسسة البسكرة للاسمنت تتبنى المرونة الاستراتيجية وهو ما أكدت عليه اجابات مسيري المؤسسة .

2- تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي: ما هو مستوى توفر الأداء المتميز بمعاييره المختلفة بمؤسسة البسكرة للاسمنت -بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الأداء المتميز

الرقم	أبعاد الأداء المتميز وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً: تنمية الموارد البشرية	3.697	0.513	5	مرتفع
1	تسعى المؤسسة لاستقطاب أفضل العاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية في إنتاج الاسمنت.	4.09	0.706	2	مرتفع
2	تعمل المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين بهدف التطوير والتمكين وامتلاك مهارات أفضل.	3.99	0.749	3	مرتفع
3	تحرص المؤسسة على أداء أنشطة تخطيط الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها، والتحفيز للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية وكفاءة وفعالية.	3.84	0.774	5	مرتفع
4	بيئة المؤسسة تتسم بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا.	3.78	0.768	6	مرتفع

منخفض	7	1.084	2.11	يساهم ويشارك العاملون في المؤسسة وبشكل واسع في اتخاذ القرارات.	5
مرتفع	4	0.733	3.97	تسعى المؤسسة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها من خلال توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتحقيق التطور المستمر على كافة المستويات.	6
مرتفع	1	0.687	4.11	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بمختلف خبراتها وتجاربها السابقة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.	7
مرتفع	4	0.538	4.061	ثانيا: القيادة الفعالة	
مرتفع	1	0.780	4.37	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد.	8
مرتفع	3	0.779	3.83	تتم الإدارة العليا في المؤسسة بالاستماع لآراء المرؤوسين.	9
مرتفع	2	0.740	3.96	تستخدم الإدارة العليا أسلوب الإقناع عند التعامل مع المرؤوسين ببرامج التغيير.	10
مرتفع	3	0.530	4.074	ثالثا: نظام المعلومات المتكامل	
مرتفع	4	0.725	4.04	تقوم المؤسسة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	11
مرتفع	3	0.708	4.07	تمتلك المؤسسة القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها من خلال ما يوفره نظام معلوماتها من معلومات ذات قيمة حول ما يدور في بيئتها الداخلية وكذا الخارجية.	12
مرتفع	2	0.643	4.07	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها.	13
مرتفع	5	0.877	4.02	تستخدم المؤسسة نظم معومات متطورة لإيجاد حلول معرفية.	14
مرتفع	1	0.846	4.14	لدى المؤسسة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة.	15

مرتفع	2	0.439	4.258	رابعاً: الهيكل التنظيمي المرن	
مرتفع	1	0.693	4.12	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	16
مرتفع	2	0.680	4.10	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتطويره الدائم والمستمر حسب التغيرات البيئية.	17
مرتفع	4	0.753	4.01	يتوافق التغير في الهيكل التنظيمي مع التغير في خطط المؤسسة على المدى الطويل.	18
مرتفع	3	0.660	4.07	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بقدرته على مساعدتها في تطوير أداؤها.	19
مرتفع	1	0.423	4.288	خامساً: التركيز على الزبون	
مرتفع	5	0.656	4.14	تمتلك المؤسسة كافة الإمكانيات اللازمة لتطوير عملها بما يتوافق مع متطلبات السوق.	20
مرتفع	2	0.572	4.26	تجري باستمرار التحسينات اللازمة على منتجاتها استجابة لمتطلبات الزبائن والسوق.	21
مرتفع	4	0.595	4.23	تجتهد المؤسسة في سبيل نيل رضا الزبون وذلك بالاستجابة السريعة لمتطلباته .	22
مرتفع	3	0.644	4.26	تقدم المؤسسة كافة الخدمات الكفيلة بإرضاء الزبون عن منتجاتها (معلومات، إرشادات، نقل، شحن).	23
مرتفع	1	0.647	4.40	يتم تسعير منتج الاسمنت بناءً على إستراتيجية تسعير تستند على الجودة.	24
مرتفع	/	0.42301	3.9983	الأداء المتميز ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال الجدول (20) يتبين أن:

1- التركيز على الزبون: جاء هذا البعد بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.288) بانحراف معياري قدره (0.495)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.14-4.40)، وتراوحت الانحرافات المعيارية من بين (0.572-0.656)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة العسكرية للاسمنت تمتلك كافة الإمكانيات اللازمة لتطوير عملها بما يتوافق مع متطلبات السوق، كما ويدل على سعيها الدائم لنيل رضا الزبون من خلال الاستجابة السريعة لمتطلباته.

2- الهيكل التنظيمي المرن: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.258) بانحراف معياري قدره (0.513)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.01-4.12)، وتراوحت الانحرافات المعيارية من بين (0.660-0.753)، وهذا ما يدل على تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتطويره الدائم والمستمر حسب التغيرات البيئية وهذا ما يؤكد تميزه بالمرونة.

3- نظام المعلومات المتكامل: جاء هذا البعد بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.074) بانحراف معياري قدره (0.530)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.02-4.14)، وتراوحت الانحرافات المعيارية من بين (0.643-0.877)، وهذا ما يدل على امتلاك المؤسسة لنظام معلومات متكامل يسمح لها بالاستغلال الكفء والأمثل لمختلف المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية.

4- القيادة الفعالة: جاء هذا البعد بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.061) بانحراف معياري قدره (0.538)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ()

3.83-4.37)، وتراوح الانحرافات المعيارية من بين (0.740-0.780)، وهذا ما يدل على أن الإدارة العليا بمؤسسة العسكرية للاسمنت تحتم بالاستماع لآراء المرؤوسين.

5- تنمية الموارد البشرية: جاء هذا البعد بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.697) بانحراف معياري قدره (0.538)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.11-4.11)، وتراوح الانحرافات المعيارية من بين (0.774-1.084)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات العالية.

بناءً على ما سبق، نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى الأداء المتميز بمؤسسة العسكرية للاسمنت - بسكرة- جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء المتميز مجتمعاً (3.998) بانحراف معياري قدره (0.423) وهذه النتيجة تفسر مدى تميز أداء المؤسسة في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات والتي بدورها أدت إلى سرعة الاستجابة لتغيرات المحيط وطلبات العملاء وتكاليف منخفضة.

IV-4-2. اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في الأداء المتميز بمؤسسة العسكرية للاسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والموضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.590	5	0.518	3.254	*0.010
الخطأ	13.693	86	0.159		
المجموع	16.283	91			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V19

- معامل الارتباط R =0.399

- معامل التحديد R²=0.159

-معامل التحديد المعدل R_a²=0.110

من خلال النتائج الواردة في الجدول (21) يتضح لنا أن قيمة F المحسوبة (3.254) بمستوى دلالة (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "المرونة الإستراتيجية" يفسر ما مقداره (11%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً مما يدل على أنه هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرة للاسمنت، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للاسمنت-بسكرة.

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة الإنتاجية	0.020	0.099	0.021	0.203	0.839
المرونة السوقية	0.191	0.100	0.198	1.916	0.059
المرونة التنافسية	0.220	0.094	0.239	2.330	*0.022
مرونة الموارد	0.261	0.077	0.335	3.369	*0.001
مرونة المعلومات	0.206	0.056	0.359	3.653	*0.000
المرونة الإستراتيجية كمجموعة	0.397	0.113	0.347	3.513	*0.001

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS.V19

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (22) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للاسمنت - بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.513) بمستوى دلالة (0.001) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط (0.399) إلى أن هناك ارتباط موجب متوسط نسبياً بين المتغيرين محل الدراسة، فيما فسر متغير المرونة الإستراتيجية (11%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (Ra^2).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة، وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (بخليلي، محمد الأمين،

وشلاي، عبد القادر، (2020) ودراسة (بن أحمد، آسية، 2017)، ودراسة (بوفاس، الشريف، وبلايلية ربيع، 2017).

وبهذا يمكن القول أن مؤسسة العسكرية للاسمنت تطبق المرونة الإستراتيجية بشكل يؤثر على أدائها وعلى تميزه، حيث يلجأ القادة في هذه المؤسسات إلى المرونة الإستراتيجية لإعطاء معنى للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك بالاستجابة بكفاءة وفعالية لتلك المتغيرات.

2- عند بحث أثر كل من أبعاد المرونة الإستراتيجية على نحو مستقل في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة تبين ما يلي:

أ- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في الأداء المتميز للمؤسسة، وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (0.203) بمستوى دلالة (0.839) وهذا الأخير هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

ب- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في الأداء المتميز للمؤسسة، وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (1.916) بمستوى دلالة (0.059) وهذا الأخير هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض بديلتها.

ت- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت (2.330) بمستوى دلالة (0.022) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

ث- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت (3.369) بمستوى دلالة (0.001) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة، ونقبل بديلتها.

ج- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت (3.653) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة، ونقبل بديلتها.

من خلال ما سبق نستنتج أن المرونة الإستراتيجية لمؤسسة العسكرية للاسمنت تُؤثر في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى الدلالة (0.05%) وقد تباين هذا الأثر حيث أن المرونة التنافسية، مرونة الموارد، ومرونة المعلومات للمؤسسة محل الدراسة هي التي تُؤثر في تحقيق الأداء المتميز، من دون أن تُؤثر في تحقيقه كل من المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة (0.05)".

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Sample T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (23).

الجدول (23): نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-2.692	0.008	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) نجد أن قيمة T المحسوبة (-2.692) ومستوى الدلالة المحسوب (0.008) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس وهي لصالح الإناث بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لاجاباتهم (4.14)، بينما جاء الذكور بالمرتبة الثانية بدلالة الوسط الحسابي لاجاباتهم (3.91) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.398	2	0.199	1.116	0.332
الخطأ	15.885	89	0.178		
المجموع	16.283	91			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.116) والدلالة الإحصائية كانت (0.332) وهي أكثر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر حول مستوى الأداء المتميز المحقق بالمؤسسة محل الدراسة.

ت- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.900	3	0.633	3.874	0.012
الخطأ	14.384	88	0.163		
المجموع	16.283	91			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (25) نجد أن اختبار F يُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.874) والدلالة الإحصائية كانت (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى الأداء المتميز المحقق بالمؤسسة محل الدراسة وهي لصالح المسيرين الحاملين لشهادة مهندس في المرتبة الأولى وذلك بدلالة ارتفاع وسطها الحسابي (4.144)، ثم تليها في المرتبة الثانية المسيرين الحاصلين على شهادة الماجستير بدلالة ارتفاع الوسطهم الحسابي لاجاباتهم الذي بلغ (4.027)، ثم تأتي في المرتبة الثالثة المسيرين الحاصلين على شهادة تقني سامي بمتوسط حسابي بلغ (3.950)، والمرتبة الأخيرة كانت لصالح فئة المسيرين الحاصلين على شهادة ليسانس بمتوسط حسابي بلغ (3.763)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

ث- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (26).

الجدول رقم(26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.108	2	0.054	0.298	0.743
الخطأ	16.175	89	0.182		
المجموع	16.283	91			

ذات دلالة عند مستوى الدلالة*0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول (26) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.298) والدلالة الإحصائية كانت (0.743) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير " مجال الوظيفة الحالية" حول مستوى الأداء المتميز الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض بديلتها.

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه الباحثين حول مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (27).
الجدول رقم(27): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.634	4	0.159	0.881	0.479
الخطأ	15.649	87	0.180		
المجموع	16.283	91			

ذات دلالة عند مستوى الدلالة*0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (27) نجد أن اختبار F يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.881) والدلالة الإحصائية كانت (0.479) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير لعدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على مستوى الأداء المتميز المحقق بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه الباحثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة (0.05)".

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Sample T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (28).

الجدول (28): نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-0.332	0.091	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) نجد أن قيمة T المحسوبة (-0.332) ومستوى الدلالة المحسوب هو (0.091) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها، وهذا يمكن تفسيره بأن العاملين بالمؤسسة علاختلافاً جنساً هم سواء ذكور أو إناث يمتلكون نفس النظرة والتي تؤكد على تطبيق المؤسسة للمرونة الاستراتيجية.

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (29).

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول

مستوى المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.534	0.631	0.087	2	0.175	الانحدار
		0.138	89	12.304	الخطأ
			91	12.479	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (29) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.631) والدلالة الإحصائية كانت (0.534) وهي أكثر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية

ونرفض بديلتها، وعليه كذلك فإن المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة على اختلاف أعمارهم يمتلكون نفس النظرة حول مستوى المرونة الاستراتيجية المرتفع في مؤسسة العسكرية للاسمنت.

ت- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (30).

الجدول رقم(30): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.250	3	0.083	0.599	0.617
الخطأ	12.229	88	0.139		
المجموع	12.479	91			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (30) نجد أن اختبار F يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.599) والدلالة الإحصائية كانت (0.617) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى الأداء المتميز المحقق بالمؤسسة محل الدراسة، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلتها، وهذا يؤكد كذلك أن المسيرين بمؤسسة العسكرية للاسمنت باختلاف مؤهلاتهم العلمية سواء " تقني سامي، ليسانس، مهندس، ماستر، دراسات عليا" ينظرون للمرونة الاستراتيجية بنفس النظرة وبأنها تطبق بشكل كبير في المؤسسة محل الدراسة.

ث- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (31).

الجدول رقم(31): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.035	2	0.017	0.125	0.883
الخطأ	12.444	89	0.140		
المجموع	12.479	91			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

ذات دلالة عند مستوى الدلالة*0.05

من خلال النتائج الواردة في الجدول (31) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.125) والدلالة الإحصائية كانت (0.883) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير " مجال الوظيفة الحالية" حول مستوى المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض بديلتها، وهذا ما يؤكد على أن المسيرين بالمؤسسة في مختلف المستويات الإدارية يمتلكون نفس النظرة حول مستوى تبني المرونة الاستراتيجية وعلى أن مستوى توفرها بالمؤسسة مرتفعاً .

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (32).

الجدول رقم(32): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء

المتميز حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.075	4	0.019	0.131	0.971
الخطأ	12.404	87	0.143		
المجموع	12.479	91			

ذات دلالة عند مستوى الدلالة*0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (32) نجد أن اختبار F يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.131) والدلالة الإحصائية كانت (0.971) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير لعدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على مستوى المرونة الاستراتيجية المطبق بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة، كما نؤكد على أن المسيرين بالمؤسسة باختلاف عدد سنوات خبرته يمتلكون نفس النظرة حول مستوى تبني المرونة الاستراتيجية وعلى أن مستوى توفرها بالمؤسسة مرتفعاً .

IV-5. تفسير ومناقشة النتائج

IV-5-1. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باتجاهات إجابات أفراد العينة حول متغيرات

الدراسة

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة الإستراتيجية

أوضحت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة الاستراتيجية كان ضمن المجال المرتفع، وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.878) بانحراف معياري قدر ب (0.373)، وتدل هذه النتيجة أن: مؤسسة البسكرية للاسمنت تتميز بالمرونة الاستراتيجية وهو ما أكدت عليه إجابات مسيري المؤسسة وقد شكلت أبعاد المرونة الإستراتيجية درجة قبولاً " مرتفعاً"، حيث جاء اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة بالمرونة السوقية مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل دوماً على اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة، وهذا بهدف زيادة حصتها السوقية، طبعاً يتم ذلك من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية تلي كافة حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تستجيب بشكل كبير للظروف البيئية المتغيرة وهذا لتسويق منتجاتها بالسرعة والكفاءة اللازمتين، كما وتدل هذه النتيجة على أن مؤسسة البسكرية للاسمنت تقوم دائماً بالعمل على تقييم وضعيتها في السوق، ووضع استراتيجيات تسويقية بديلة للتأقلم مع الأسواق التي تنافس فيها، كما وتسعى جاهدة لزيادة حصتها السوقية على المستوى الوطني فهي تعمل على إقامة نقاط بيع في مختلف ولايات الوطن للتقرب من عملائها أكثر، والتعامل مع طلبات السوق بسرعة، وكذلك على المستوى الدولي فقد تمكنت المؤسسة من تصدير الاسمنت لمجموعة من الدول الإفريقية.

جاء اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة بالمرونة التنافسية مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على ضبط نفقاتها وتطوير أساليبها للتجاوب السريع مع المنافسين في الأسواق المختلفة، مما يؤكد أن مؤسسة البسكرية للاسمنت تخطط بشكل إستراتيجي للتميز في الأسواق التي تقدم منتجاتها فيها، كما تعمل جاهدة على متابعة جميع التغيرات في الأسواق المنافسة وضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها وهذا ما مكنها من الوصول بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية، كما يبين أن مؤسسة البسكرية للاسمنت قدرات عالية على الاستجابة لضغوطات المنافسين ومقاومتها لسلوكهم في الأسواق المحلية والدولية على حد سواء، كما وتقدم منتجاتها بأسعار تنافسية في الأسواق الدولية.

أما بالنسبة لمستوى اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة بالمرونة الإنتاجية فقد جاء مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن مؤسسة البسكرية للاسمنت تحرص على التطوير والتحسين المستمر لتحقيق جودة منتجها لتكون متميزة في الأسواق بأقل الأسعار وبالسرعة المناسبة مقارنة بمنافسيها، وتؤكد على ضرورة تحسين طرق الإنتاج وتعديلها وتركيز الاهتمام باقتناء أحدث الآلات والمعدات، إضافة إلى أنها تقوم بتوفير الموارد اللازمة لإنتاج أجود المنتجات.

في حين جاء اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة بمرونة المعلومات مرتفعاً، وهذا ما يفسر تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى سواء في جودة منتجاتها في السوق أو العمليات الإنتاجية المنجزة وهذا كونها تمكن مختلف العاملين بها من الحصول على المعلومات بمرونة كافية سواء لإضافة أو تحديث أو استرجاع المعلومات.

وأخيراً جاء اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة بمرونة الموارد مرتفعاً، وهذا ما نستدل عليه من خلال قيام المؤسسة بتكليف مواردها مع التغيرات التي تطرأ على المهام سواء الحالية أو المستحدثة، كما وتميز مواردها البشرية بالقدرة على أداء مهام متنوعة وبنفس الكفاءة نسبياً خاصة إذا ما تعلق بالمهام بنفس القسم، بمعنى أنها تستطيع إعادة توجيه مواردها من أجل استثمار مهاراتهم في أداء أعمال مختلفة، مما يحقق لها بالمقابل الاستغلال الأمثل لتلك الموارد بكفاءة وفعالية.

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء المتميز

جاءت اتجاهات المبحوثين حول متغير الأداء المتميز مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لاجاباتهم (3.998)، بانحراف معياري قدره (0.423)، وهذه النتيجة تفسر مدى تميز أداء المؤسسة في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير في مختلف المجالات، وقد شكلت كافة أبعاد متغير الأداء المتميز قبولاً مرتفعاً.

فبالنسبة لاهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة ببعيد التركيز على الزبون جاء مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن مؤسسة العسكرية للاسمنت تجري باستمرار التحسينات اللازمة على منتجاتها استجابة لمتطلبات الزبائن والأسواق، كما وأنها تجتهد لنيل رضا الزبون وذلك من خلال الاستجابة السريعة لمتطلباته واعتماد استراتيجية تسعير مناسبة بالإضافة لتقديم كافة الخدمات الكفيلة بتسهيل وتسريع تلبية مختلف الطلبات في الوقت المناسب (معلومات، إرشادات، نقل، شحن.... الخ)

في حين مستوى الاهتمام بالهيكل التنظيمي المرن جاء مرتفعاً أيضاً، مما يدل على قدرة الهيكل التنظيمي على دعم المؤسسة في تطوير أدائها وتميزه نظراً لإمكانية تغييره بسهولة وفق ما تتطلبه التغيرات في البيئة التنافسية مع مراعاة طبعاً أن يتوافق هذا التغيير مع التغيير في خطط المؤسسة على المدى الطويل مما يساعدها في تطوير أدائها.

وجاء اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة ببعيد نظام المعلومات المتكامل مرتفعاً، مما يدل على امتلاك المؤسسة لتطبيقات تكنولوجية حديثة تسمح بالانسياب السريع للمعلومات ذات القيمة في الوقت المناسب وبمرونة عالية وبالمواصفات المطلوبة وهذا لا يتم الا من خلال امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات ضخمة تسمح بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعلومات ذات القيمة حول ما يدور في بيئتها الداخلية وكذا الخارجية.

كما وجاء اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة ببعيد القيادة الفعالة مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن مؤسسة العسكرية للاسمنت تستخدم أسلوب الإقناع عند القيام ببرامج التغيير، كما وتشجع العاملين بالمؤسسة على الإبداع والتميز والتجديد.

وأخيراً جاء اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة ببعدها تنمية الموارد البشرية مرتفعاً، وهذا ما يفسره امتلاكها لنظام متطور للموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط، استقطاب، تكوين الموارد البشرية، تنميتها، توجيه وتقييم أدائها، كما وتدلل على أنها تقوم بمساعدة العاملين بالمؤسسة على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية المختلفة للوصول إلى أداء متميز.

IV-5-2. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية

لقد هدفتنا من خلال دراستنا إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة العسكرية للاسمنت -بسكرة-، حيث أكد المسيرين بالمؤسسة على: وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، وقد تباين هذا الأثر حيث أن كل من المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات هي التي تؤثر في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة دون أن تؤثر فيه كل من المرونة الإنتاجية والسوقية، وتعود هذه النتيجة إلى أن إدارة مؤسسة العسكرية للاسمنت تعتبر المرونة الاستراتيجية كسلاح تنافسي في البيئة التي تعمل فيها، والتي تواجه فيها قوى تنافسية كتكنولوجيا المعلومات، الإبداع طلب الزبون، عوامة السوق كل هذه القوى تدفع المؤسسة إلى تطوير ممارسات جديدة (على المستوى التنظيمي والإستراتيجي)، وتمثل هذه الممارسات في المرونة الإستراتيجية، والتي تعتمد عليها المؤسسات في الحفاظ على المكانة التنافسية وتطويرها من خلال التميز في السعر والجودة وسرعة تقديم الخدمة، وزيادة السوق من خلال تعظيم الحصة السوقية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سنقوم بتفسيرها كالتالي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في الأداء المتميز للمؤسسة، ويعود سبب عدم تأثير المرونة الإنتاجية في الأداء المتميز لتكرار المؤسسة لنفس المنتجات إضافة إلى عدم الاهتمام الكبير بالإبداع وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء القيام بالدراسة الميدانية، حيث هدف المؤسسة كان فقط تحقيق أكبر حصة سوقية وبالتالي فإن نسبة النجاح تعتمد بشكل أو بآخر على آلية التسويق والانتشار وليس فقط على تميز أداء المنتج .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في الأداء المتميز للمؤسسة، ويعود عدم تأثير المرونة السوقية في الأداء المتميز لمؤسسة العسكرية للاسمنت إلى طبيعة سوق الاسمنت الذي يعتبر سوق يهيمن عليه الزبائن، فهو السوق الذي يتميز بزيادة العرض عن الطلب وسيطرة العميل على المتغيرات المتحركة في هذا السوق، ومن ثمة توجد حرية نسبية للعميل في الاختيار والمفاضلة بين المؤسسات، السعي لتحقيق تميز المؤسسة من ناحية تسعير المنتج أو جودته أو سرعة تقديمه، أو الحصول على حصة سوقية جديدة في ظل هيمنة العميل على السوق، هذا إضافة إلى أن العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة لهم نفس الحاجات أي أنها تلبى نفس الحاجات.
- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يدل على أن العلاقة بين المرونة التنافسية للمؤسسة والأداء المتميز هي علاقة أثر ذو دلالة معنوية، حيث توصلنا من

خلال هذه الدراسة إلى وجود أثر للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز خاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة، فالمؤسسة التي تمتلك وتتمتع بقدرات المرونة الإستراتيجية تحقق أداءاً متميزاً عن غيرها، يمكنها من تطوير هذه القدرات لضمان النمو والاستمرار.

- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، وتعود هذه النتيجة إلى كون موارد المؤسسة توفر لها القدرة على تجنب المخاطر والمتغيرات التي تتعرض لها المؤسسة، الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات، كما وقد لاحظنا سعي إدارة العسكرية للاسمنت الدؤوب إلى تكيف مواردها بما يتلائم والمتغيرات في البيئة الخارجية، حيث أن امتلاك الموارد اللازمة لأداء المهام في ظل عدم التأكد كانت عالية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أثر على تميزها في مجال نشاطها.

- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، وتعود هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل المؤسسة الحساسة والمنافسة الشديدة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الذي يتطلب منها الحصول على المعلومات عن توقعاتها المستقبلية بناءً على الوضع الحالي وبناءً على ما حدث في الماضي، وذلك من خلال امتلاك قاعدة بيانات فعالة تستطيع تكرار تقديم المعلومة عند طلبها، الأمر الذي يساعدها في تحقيق الأداء المتميز بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، حيث نجد أن مؤسسة العسكرية للاسمنت تدرك جيداً أهمية هذا المورد " المعلومات " وتعتبره أساسية وهام من بين الموارد في أي مؤسسة، كما وتعتبره أهمها على الإطلاق في ظل ثورة المعلومات، حيث لاحظنا وجود ربط معلوماتي بين مختلف المصالح في المؤسسة، وبينها وبين المحيط الخارجي الأمر الذي أثر إيجاباً في أدائها المتميز.

خلاصة:

- بناءً على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة العسكرية للإسمنت -بسكرة- للوقوف على المرونة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الأداء المتميز حيث ومن خلال المقابلة التي قمنا بها ومن خلال الاستبيان المصمم على عينة الدراسة المختارة الذي وزعناه عليها ومن ثمة تم استرجاعه ليتم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج SPSS.V19 الإحصائي وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى عدة نتائج نذكر من بينها:
- تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة ومتفق عليه لدى أغلبهم. [إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد المرونة الإستراتيجية مجتمعة (3.878) بانحراف معياري(0.373)].
 - تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة ومتفق عليها لدى أغلبهم. [إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء المتميز مجتمعة (3.998) بانحراف معياري (0.423)].
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بمختلف أبعادها في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة العسكرية للإسمنت -بسكرة- (عند مستوى الدلالة 0.05). [حيث أن متغير المرونة الإستراتيجية يفسر ما مقداره (11%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً مما يدل على أن هناك أثر موجب للمرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز].

الخاتمة

(النتائج والاقتراحات)

من خلال دراستنا لموضوع أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية تبين أن للمرونة الإستراتيجية أثر في تحقيق الأداء المتميز، خاصة وأن المؤسسات اليوم أصبحت تنشط في محيط أقل ما يقال عنه أنه شديد وسريع التغير، وأصبح تحقيق البقاء والاستمرارية والتميز لا يتحقق إلا بتبني المرونة اللازمة التي تمكن المؤسسات من الاستجابة لطلبات الزبائن المتزايدة ورغباتهم المتغيرة والمتجددة، ومن ثمة تحقيق التميز الذي أصبح يعتبر حالياً أحد الشروط الأساسية للبقاء، باعتباره منهج شامل وهذا المنهج يقوم على مبادئ يلتزم بها جميع أصحاب المصلحة للوصول إلى أفضل النتائج في ظل المنافسة المحلية والدولية .

وبدراستنا لمؤسسة البسكرة للاسمنت -بسكرة- تعرفنا على المرونة الإستراتيجية للمؤسسة ومدى أثرها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستبيان وكذلك المقابلة، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

1- النتائج النظرية

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتي يمكن إدراجها في الآتي:

- تواجه المؤسسات محيطة متقلبا شديد التغير، نتيجة انفتاح الأسواق الدولية والتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع وجود ضرورة تحقيق المؤسسات للبقاء والاستمرار ومن ثمة التميز هذا ما فرض على المؤسسات اليوم إعادة النظر المستمر في حساباتها واستراتيجياتها كون أن بقائها أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية.
- تُعبر المرونة الإستراتيجية عن قدرة المؤسسة على التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي معاً، إضافة إلى السبق والتوقع لما يمكن أن يواجهها من فرص وتهديدات قبل وقوعها.
- المرونة الإستراتيجية أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي.
- تمكن المرونة الإستراتيجية المؤسسات من القيام بأعمالها في الوقت المناسب وفقاً لما تتطلبه بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتعقيد وعدم التأكد والديناميكية.
- تتيح المرونة الإستراتيجية للمؤسسة التحول من إستراتيجية إلى أخرى، وبأقل الخسائر في التكلفة والجهد والوقت.
- لتكون المؤسسة مرنة على المستوى الإستراتيجي يجب عليها أن تتبع أربعة مراحل تتمثل في: التوقع، الصياغة، التجميع، التنفيذ.

- إن امتلاك المؤسسة للمرونة الإستراتيجية يستلزم إمتلاكها لمجموعة من الأسس، والتي تستخدمها كركيزة لمواكبة التغيرات في البيئة التنافسية وتمثل هذه الأسس في: التنوع، الابتكار، التكنولوجيا المرنة.
- لتحقيق المرونة الإستراتيجية لابد من توافر خمسة مروّنات جزئية وأساسية هي:
 - ✓ المرونة الإنتاجية: والتي تُعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة أو قدرتها على تعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل معها بوقت قصير وبأسعار تنافسية.
 - ✓ المرونة السوقية: والتي تُعبر عن قدرة المؤسسة على إعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني القصير الأجل، وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، والتي يتم قياسها من خلال: الحصة السوقية، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، الدخول لأسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب.
 - ✓ المرونة التنافسية: تعكس مدى قدرة المؤسسات على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية واللاتأكد على مستوى الطلب والتكنولوجيا، ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات البيئية الخارجية، تحديد السعر التنافسي، وتخفيض التكاليف الإنتاجية.
 - ✓ مرونة الموارد: والتي بدورها تُعبر عن امتلاك المؤسسة لموارد مرنة بمختلف أنواعها تكون متعددة الاستخدامات وقادرة على الانتقال من عملية إلى أخرى في العملية الإنتاجية وتكون بأقل وقت وتكلفة وذلك بهدف التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
 - ✓ مرونة المعلومات: قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، لذلك لابد من أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرّن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في عملية اتخاذ القرار.
- إن المرونة الإستراتيجية تؤدي إلى التأثير في تحقيق المؤسسة للأداء المتميز وذلك لأنها قدرة ديناميكية تتحول وتتطور لتحقيق الاستجابات المطلوبة للمؤسسة للوصول إلى أداء متميز.
- تحقق المؤسسة أداءً متميزاً عندما تعمل بشكل دائم على توفير متطلبات تحقيقه والتي تتمثل أهمها وأبرزها في: تنمية مواردها البشرية، القيادة الفعالة، امتلاك نظام معلومات متكامل، مرونة هيكلها التنظيمي، والتركيز على العميل الذي يمثل المفتاح الأساسي لنجاح أي مؤسسة.
- إن المرونة الإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء المتميز حيث كلما كانت المؤسسة تمتلك موارد إستراتيجية هامة كلما كانت فرص تحقيق أداء متميز كبيرة جداً.

- إن المؤسسات التي حققت أداءً متميزاً هي مؤسسات تركز على ثلاثة أسس تتمثل في : التكلفة، الجودة، السرعة، وتتفاسم ثلاث صفات أساسية وهي: الذكاء، المرونة، التوافق.
- المرونة الإستراتيجية ضرورة تنافسية، وتربطها علاقة إيجابية بنجاح المؤسسة حيث تدفعها نحو الارتقاء لتحقيق الأداء المتميز.

2- النتائج التطبيقية:

- وفي الجانب التطبيقي وبناءً على دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- قامت مؤسسة البسكرة للاسمنت باللجوء إلى تبني المرونة في الإنتاج للتعامل مع الضغوط التنافسية، والتغيرات في البيئة الخارجية بطبيعة عامة.
- تبني المؤسسة محل الدراسة إستراتيجية عامة لمواجهة التحديات المختلفة من خلال تبني نظامها الإنتاجي للقدرة الذاتية على تقبل أي وظائف جديدة ومتنوعة.
- تتوفر لدى المؤسسة محل الدراسة القدرة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان على حسب مستويات الطلب في ظل تقلبات المحيط الغير مستقر.
- تنافس المؤسسة محلياً ودولياً، حيث لم تكتفي بالأسواق الداخلية بل وسعت نشاطها إلى الأسواق الدولية، وتوجهت نحو تصدير منتجاتها إلى مجموعة من الدول الإفريقية.
- تتمتع مؤسسة البسكرة للاسمنت بمرونة تنافسية جيدة ساعدتها على تحقيق أهدافها وتطوير أدائها وتميزه على الصعيد المحلي والدولي معاً.
- تعمل مؤسسة البسكرة للاسمنت بشكل مستمر على زيادة رأس مالها، من خلال توسيع استثماراتها، ومن خلال الأرباح من ناحية أخرى.
- تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة البسكرة للاسمنت -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة ومتفق عليه لدى أغلبهم. [إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد المرونة الإستراتيجية مجتمعة (3.878) بانحراف معياري(0.373)].
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بمختلف أبعادها في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة البسكرة للاسمنت -بسكرة- (عند مستوى الدلالة 0.05)، حيث أن متغير المرونة الإستراتيجية يفسر ما مقداره (11%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً مما يدل على أن هناك أثر موجب للمرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز.

- عدم وجود أثر عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرة للاسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرة للاسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرة للاسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الموارد في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرة للاسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة المعلومات في الأداء المتميز بمؤسسة البسكرة للاسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز بمؤسسة البسكرة للاسمنت - بسكرة - تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر حول مستوى الأداء المتميز المحقق بمؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى الأداء المتميز المحقق بمؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير " مجال الوظيفة الحالية" حول مستوى الأداء المتميز الحاصل بمؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حول مستوى الأداء المتميز المحقق بمؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للاسمنت - بسكرة - تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر حول مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير " مجال الوظيفة الحالية" حول مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة 0.05.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حول مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمت عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: الاقتراحات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات ومن دراسة واقع كلا المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة، تم الخروج بالاقتراحات التالية:

- على المؤسسة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وكفاءاتها لأنها أحد أهم الموارد الداخلية واللاملموسة التي تدعم مركزها التنافسي وتؤثر على مستوى أدائها.

- على المؤسسة تكثيف الاهتمام بمعرفة ما يدور في بيئتها الخارجية، وعلى وجه الخصوص كل ما يتعلق بالسوق والمنافسين.

- ضرورة تدريب الموارد البشرية على التعامل مع التغيرات المفاجئة وذلك من خلال تكوينهم وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم.

- الرفع من تنافسية مؤسسة العسكرية للاسمت في الأسواق الدولية من خلال تحقيق الموازنة مع التطورات والابتكارات التي تحققها المؤسسات العالمية، والسعي المستمر إلى اختراق أسواق جديدة.

- تبني مؤشرات واضحة لقياس الأداء المتميز للمؤسسة بشكل متكامل بدلا من اقتصرها على المؤشرات المالية فقط.

- ضرورة اعتماد المؤسسة على سياسات تحفيزية " مادية، معنوية" للعاملين المتميزين.

- إعطاء الأهمية والأولوية لتحسين المرونة الإستراتيجية، وذلك لضمان تأثيرها الإيجابي في الحفاظ على جودة الأداء وتميزه.

- تحديث الهيكل التنظيمي كلما تطلب الأمر ذلك بما يسمح من تحقيق المرونة في اتخاذ القرارات.

- تنظيم ندوات ولقاءات توعوية لتوسيع مدارك العاملين اتجاه المرونة، ونشر ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.

- الاستفادة من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص، وتحقيق التميز في كافة جوانب الأداء المؤسسي.

- ضرورة اعتماد المؤسسة على المناولة الصناعية (La sou-traitence) بمختلف أشكالها (مناولة الإنتاج، مناولة الاختصاص، المناولة الوطنية والدولية)، إلى جانب الاعتماد على المناولة في التوزيع ومحاولة تحقيق التكامل

الأمامي بإقامة نقاط بيع عبر كامل التراب الوطني لتسهيل الوصول إلى منتجات المؤسسة في أسرع وقت وأقل تكلفة بالنسبة لعملاء المؤسسة.

- على المؤسسة التركيز أكثر على جودة المنتجات مع تقديم تخفيضات في الأسعار حسب حجم الطلبات أو على شكل امتيازات لعملائها، إلى جانب الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات المادية والبشرية المتنوعة التي تمتلكها المؤسسة.

- إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها وبالأخص نظم المعلومات الإستراتيجية التي تمكن من تحقيق التكيف الاستراتيجي، تحسين الكفاءة الإنتاجية، دعم الابتكار في المؤسسة، وبناء مصادر معلومات إستراتيجية تسمح بمتابعة تحركات المنافسين، فضلا عن قواعد توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

- بالنظر إلى موارد وقدرات المؤسسة عليها دراسة إمكانية تنويع حافظة نشاطاتها إلى منتجات ذات الصلة بالمنتج الأصلي (التنويع المترابط) هذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من الاستخدام الأفضل للموارد والقدرات المتاحة، تقليل المخاطر الناجمة عن انخفاض الطلب، وكذلك مخاطر تدهور نوعية المواد الأولية، وتعزيز المرونة الإستراتيجية في المؤسسة للتعامل مع الظروف المتغيرة وحالات عدم التأكد البيئي.

ثالثا: آفاق البحث

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي تم التوصل إليها واستكمالها لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات الصناعية.
- دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي للمؤسسات الصناعية.
- المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات الجزائرية.
- دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الازدهار التنظيمي في وزارة التعليم العالي.
- معوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.
- مقومات تفعيل المرونة الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

1. الأحمدى، سليم أنس. (2007). "حدود المرونة بين الثوابت والمتغيرات"، المملكة العربية السعودية، مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع.
2. أرثر أيه وتومسون، أيه جي، ستريكلاند. (2006). "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، لبنان: مكتبة لبنان للنشر.
3. البكري، ثامر. (2008). استراتيجيات التسويق، الأردن: دار اليازوري.
4. بن حبيب، عبد الرزاق. (2000). إقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. بنحمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة العربية، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر.
6. الجاسم، جعفر. (2005). تكنولوجيا المعلومات، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
7. جبيرات، سناء. (2018). نظام معلومات الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
8. حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. الحسيني، عداي فلاح حسن. (2000). الإدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
10. حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية، الأردن: ديوان المطبوعات الجزائرية.
11. حيرش، عيسى. (2012). الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.
12. الخصاونة، عاكف لطفى. (2010). إدارة الإبداع والإبتكار في مؤسسات الأعمال، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. خطاب، عايدة. (2011). العولمة وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
14. خلف السكارنة، بلال. (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
15. الدهان، أميمه. (1992). نظريات منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن: مطبعة الصفدي.
16. السالمي، علاء عبد الرزاق. (1999). "نظام المعلومات والذكاء الاصطناعي"، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
17. السامرائي، إيمان والزعبي، هيثم. (2004). نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
18. السلمي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

19. صبحي، محمد وائل والغالي، طاهر محسن منصور. (2009). "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي : أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
20. الصيرفي، محمد. (2010). "التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم"، ط1، مصر: مؤسسة حورس الدولية.
21. الطيب، محمد رفيق. (1995). مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الأول، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية .
22. عدون، ناصر دادي. (1998). اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية للنشر.
23. فرحان، علاء والبناء، طالب. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار نضال للنشر.
24. ماهر، أحمد. (2007). "الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية"، ط4، مصر: الدرا الجامعية للنشر.
25. مصطفى، سيد أحمد. (2003). "إدارة الموارد البشري: رؤية مستقبلية"، مصر: الدار الجامعية.
26. نجم، عبود نجم. (2007). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
27. النعيمي، جلال محمد. (2008). البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، الأردن.
28. الياسري، أكرم محسن، وآخرون. (2016). مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي)، ط1، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- أ- المجلات والدوريات
29. إبراهيم، هانم إبراهيم محمد. (2019). "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية : دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 2، جامعة قناة السويس، مصر.
30. الإبراهيمي، إحسان عبد الأمير عزيز. (2018). "تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 22، جامعة الكوفة، العراق.
31. بارك، نعيمة. (2014). "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جامعة الشلف، الجزائر.
32. بخليلي، محمد الأمين وشلالي، عبد القادر. (2020). "المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة البسكرة للإسمنت - نموذجاً"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، الجزائر.

33. البرازي، مبارك عواد.(2015). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت: دراسة تحليلية.مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 16، الكويت.
34. بريش، السعيد. ويحياوي، نعيمة. (2012). "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)", مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد01، الجزائر.
35. البغدادي، عادل هادي والجبوري، جاسم عبيد حيدر.(2015). " أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد01، العراق.
36. بن الدين، محمد.(2012). " دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة ناحية الوسط"، مجلة الحقيقة ، العدد21، الجزائر.
37. بن خليف، طارق.(2012). "النمو الداخلي وأنشطة البحث والتطوير"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد05، الجزائر.
38. بن عيشاوي، أحمد.(2013). " إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، جامعة ورقلة، الجزائر.
39. بن غزال، ابتسام وطاهري، فاطمة الزهراء.(2018). " أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على عينة من اطارات مؤسسة البسكرة للاسمنت بسكرة"، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد24، الجزائر.
40. بهوري، نبيل. (2019). "فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث – المركز الديمقراطي العربي، العدد6، الجزائر.
41. بورنان، مصطفى، زرمان، كريم.(2019). " دور مراكز التسهيل والمناولة الصناعية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد04، العدد 01، الجزائر.
42. بوغليظة، إلهام.(2013). "أهمية ودور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة"، مجلة الباحث، العدد 13، الجزائر.
43. جبوري ، ندى إسماعيل.(2009). " أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد22، العراق.
44. الجبوري، حمزة محمد.(2013). " جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية للآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد34، بغداد، العراق.
45. جريبي، السبتي.(2018). " مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات: المرونة كفاءة تنظيمية"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد23، الجزء الثاني، الجزائر.

46. حداد، شفيق إبراهيم وجودة، محفوظ أحمد. (2015). "مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 11، العدد 2، الأردن.
47. حروش، لامية وطواليبة، محمد. (2018). "البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير"، *المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، العدد 19، الجزائر.
48. الدعيمي، علاء فرحان طالب وكمونة، علي عبد الأمير عبد الحسين، "دور اللاملموسيات في تحقيق الأداء المتميز: بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 2، العدد 8، العراق.
49. ديوب، أمينحسن. (2018). "أثر نمط التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع التأمين"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 34، العدد 02، سوريا.
50. رفايكية، فاطمة الزهراء وصيد، ماجد. (2017)، "المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات"، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، العدد 02، الجزائر.
51. زدام، يوسف، زينة، أسماء. (2017). "متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية"، *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، العدد 10، الجزائر.
52. الزهري رندة. (2002). "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، *مجلة عالم الفكر*، العدد 3، المجلد 30.
53. سلايمي، أحمد، جريبي، السبتي. (2015). "المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفة للمفهوم واقتراح نموذج متكامل"، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 44، العراق.
54. شعباني، مجيد، وآخرون. (2015). "دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية"، *المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية*، العدد 03، الجزائر.
55. صالح، رشيد عبد الرضا و حميد، عذراء عبد الكريم. (2019). "توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمات"، *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، جامعة بابل، المجلد 11، العدد 2، العراق.
56. صديق بلل، إبراهيم و موسى، أحمد فرج الله أحمد. (2017). "التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية"، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، المجلد 07، العدد 02، فلسطين.
57. الضلاعين، علي. (2010). "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 37، العدد 1، الأردن.
58. الطائي، علي حسون والتميمي، محمد ياسين. "أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل: دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية"، *مجلة كلية التراث الجامعة*، العدد 20، العراق.

59. الطهراوي، مجاهد هاني. (2019). " أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية"، *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، المجلد 27، العدد 01، الأردن.
60. العامري، عامر عبد اللطيف كاظم. (2016). "أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز: دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والإنتاجية العاملة في بغداد"، *مجلة الدنانير*، العدد 9، بغداد، العراق.
61. عبد اللطيف، مصطفى ومراد، عبد القادر. (2013). "أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 04، الجزائر.
62. عدنان، عباس فراس وحمود، زينا حسن. (2018). " أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية : دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات العراق"، *مجلة القادسية*، المجلد 17، العدد 03، العراق.
63. العضيلة، محمد رائد و خضر، مروة أبو سمهدانه. (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*، المجلد 10، العدد 3، الأردن.
64. العطوي، مهند حميد ياسر، " أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 1، العدد 3، جامعة كربلاء، العراق.
65. عظيمي، دلال. (2010). " مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي"، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير*، جامعة سطيف، العدد 10، الجزائر.
66. علي مزهر، أسيل. (2009). "أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية إطارات الديوانية إطارات بابل"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية*، جامعة القادسية، المجلد 2، العدد 13، بغداد، العراق.
67. غلاب، نعيمة وآخرون. (2012). "مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة"، *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 25، الجزائر.
68. غول، فرحات. (2008). " التنافسية في ظل المتغيرات الجديدة لعالم الأعمال"، *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة*، جامعة الجزائر، العدد 18، الجزائر.
69. فايز، جمعة النجار والهوري، فالح عبد القادر. (2008). " جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 02، الأردن.

70. قوسي، سميرة وعنان ، فاطمة الزهراء.(2021). " دور مرونة سوق العمل في معالجة الركود الاقتصادي لتعزيز التنافسية دراسة: نموذج الأمن المرن للدنمارك"، *مجلة دراسات اقتصادية*، المجلد19، العدد 02، الجزائر.
71. كراشنة، فاطمة الزهراء وزدام، يوسف.(2017). "دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة"، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة باتنة1، المجلد 20، العدد02، الجزائر.
72. كوين، محسن عبد الكاظم والكعبي، حميد سالم.(2017). " الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الإستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة"، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد 12، العدد 40، العراق.
73. مزدهوة، عبد المليك. (2001)، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد1، الجزائر.
74. المطيري، نذرويد ضيف الله.(2021). " المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل"، *مجلة كلية التربية*، جامعة عين الشمس، العدد 45، المملكة العربية السعودية.
75. المعاضبي، معن وعد الله.(2018). " إسهامات قدرات تقانة المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية*، المجلد،08، العدد02، العراق.
76. المهنا، زياد وآخرون.(2013). " المرونة التصميمية كإحدى معايير السكن الإقتصادي"، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد29، العدد 1، سوريا.
77. نبو، مجيد، بوعمره، حسن.(2018). " ترقية المناولة الصناعية كآلية لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: جهود الدولة الجزائرية في هذا المجال"، *مجلة التكامل الإقتصادي*، المجلد06، العدد01، الجزائر.
78. الهزائمة، أحمد صالح.(2009). " دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية : دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية*، المجلد 25، العدد 1، سوريا.
79. الهيجان، عبد الرحمان أحمد.(1994). "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، *مجلة الإدارة العامة*، العدد3، المجلد 34، الأردن.
80. الياسري، أكرم، وآخرون.(2014). " أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق"، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، العدد12، العراق.

ج- الرسائل والأطروحات

81. أبو قمر، محمد أحمد محمد. (2009). "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن". رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
82. أحمد عابد، هند. (2016). "أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
83. باسم، روان عيد الشريف. (2015). "أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
84. بدر بن سليمان آل مزروع، بدر. (2010). "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
85. بشر إسماعيل بخت، أحمد. (2019). "الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
86. بليلية، ربيع. (2012). "دور المرونة الإستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة : دراسة حالة مؤسسة **Fertial** بعنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
87. بن أحمد، آسيا. (2017). "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، الجزائر.
88. بن غزال، إبتسام. (2020). "أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجمعات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
89. بوحبيبة، إلهام. (2020). "دور إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لبعض مصانع الحديد والصلب في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

90. بوسالم، أبو بكر. (2015). "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر.
91. بومجان، عادل. (2015). "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
92. بومدين، يوسف. (2006). "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: مع دراسة حالة المعدل الجزائري الجديد للمصبرات- الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO". أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
93. تيمجغدين، عمر. (2013). "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
94. جليخ، صالح. (2006). "أثر القيادة على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
95. جودة جاسم، ماجد. (2008). "أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات: دراسة استطلاعية في معمل خياطة الألبسة الرجالية في النجف"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.
96. حجازي، نihal موسى شحدة. (2016). "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
97. رجب علي شعبان، مصطفى. (2011). "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
98. زعتري، هاني شمس عبد العزيز. (2013). "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، غزة، فلسطين.
99. زواو، ضياء الدين. (2013). "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

100. الزيود، خالد محمد علي.(2014). " أثرنظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
101. ساري، أحلام.(2016). "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي والجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
102. سلطان، أنس أديب فخري.(2015). " أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
103. سليمان، محمد.(2007). الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
104. شنافي، نوال.(2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -بسكرة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
105. الصوفي، حمدان عبد الله شحده.(1998). " مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الأصول الإسلامية للتربية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
106. صولح، سماح.(2013). " دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
107. عبد العال، دينا محمد عبد العال.(2016). " أثر التفاعل بين قدرات وجدارات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخفة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
108. عبداوي، نوال.(2017). " مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة **condor** للالكترونيات برج بوعربريج"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص اقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
109. علوي، فاطمة الزهراء.(2010). "المناولة كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في قطاع المحروقات"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
110. غانم، هاجرة.(2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

111. الفاعوري، أسماء مروان.(2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة في الأعمال الالكترونية ، كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
112. فليسي، ليندة.(2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
113. الفياض، محمود.(1995). " أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
114. محادي، وعوري.(2011). "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
115. محمد عفاة، دعاء.(2020). " المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
116. النعيمات، محمد عصام وآخرون.(2014). " دراسة الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين استراتيجيات العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة: دراسة حالة مصانع الإسمنت الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- د- الملتقيات والندوات
117. بودي، عبد القادر.(2010). " الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج الإدارة الرقمية في المنظمات العربية"، ورقة بحثية حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 12-13 ماي 2010.
118. حمير، حمود. (2009). "مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر.
119. خليف، عيسى، منصور، كمال.(2006). " مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة بحثية حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، بتصرف.

120. دبله، فاتح.(2017). " النماذج الإستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير: حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، يوم دراسي بعنوان: " من دراسة المنهج إلى مرحلة العملياتية"، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، مخبر العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
121. رقام، ليندة.(2005). " الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، ورقة بحثية حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس.
122. سعيقان، تغريد صالح. الطيط، أحمد عدنان. (2009). "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني". ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع لتداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال. للفترة 3-5 نوفمبر جامعة الزرقاء الخاصة.
123. عبو، عمر وعبو، هدى.(بدون سنة). " دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء المتميز"، ورقة بحثية حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
124. عثمانى، أمينة وبوعائشة، سموم. (2009)، "مداخلة بعنوان: دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة"، ورقة بحثية حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر.
125. عرابة، الحاج، تيمجغدين، نور الدين.(2007). " البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الإقتصادية"، ورقة بحثية حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
126. علالي، فتيحة، عراب، فاطمة الزهراء.(2011). "تنشيط المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 18-19 أبريل.
127. عماري، عمار. وعريوة، محاد.(2009). " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر.
128. مراد، ناصر، " ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة: حالة الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلميلسنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، من 23 إلى 26 أبريل 2012.
129. مراكشي، محمد الأمين، بولعسل، محمد، " اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، ورقة بحثية حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2013.

130. مطاي، عبد القادر.(2010). " الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة"، ورقة بحثية حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08-09 نوفمبر.

131. مقري، زكرية.(2009). "مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة الأوراس بباتنة"، ورقة بحثية حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر.
ثانيا: المراجع الأجنبية

Les livres:

132. Bernard Martory.(1999). "**controle de gestion sociale librairie vuibert**", paris .

133. Claude Bernard.(2000). "**le management par qualité totale l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles**", édition Afnor, paris.

134. Drucker peter.(1999). "**L'avenir du Management selon Drecker**", Editions village Mondial, paris.

143. Gilgeous , v .(1997). "**Operations and Management of change**", London : Pitman.

135. John Watson.(2010). "**Operational Excellence Management system An Overview of the OEMS**".

136. Lorrino philipe.(1999). "**Comptes et récits de la performance**", Editions d'organisations, Paris.

137. Porter, L. & Tanner, S.(2004). "**Assessing Business Excellence**", 2nd Edition, Elisvier Butter Worth-Heinemann.

138. Porter, L. & Tanner, S. (2004). "**Assessing Business Excellence**", 2nd , Edition, Elisvier Butter Worth-Heinemann.

139. Sekaran, v.(2004). "**Research Methods of Business skill Building Approach**", 4th Edition , John wiley & sons, Ins, New york.

140. Tullio Tolio.(2009). "**Design of flexible production systems :Methodologies and Tools**", Springer –verlag Berlin Heidelberg.

Magazines

141. Annalies Vanderhaeghe & Suzanne de Treville.(2003). Losing the fight with Flixibility : the xygma plant , **An International Journal Supply chain forum** , vol 4, N 1 ,.

142. Barney; J.(1991). "Firm Resources and the theory of competitive Advantage", **Journal of Management**, N17.

143. Evans.J.S.(1991)." strategic Flixibility for High Technology Manœuvres : A Conceptual Framwork" , **The Journal Of Management studies**,vol 28.
144. James F. O’KANE. (2003)".**Simulation as an enabler for organizationexcellence** ", Measuring Business Excellence, vol07,N4.
145. Joanna ; Radomska.(2015)." Strategic flexibility ofEnterprises", **Journal of Economics , Business and Management** , Vol 3, N 1.
146. Mark Srouf & al.(2016). "the Role of stratégic flexibility in the Association between Management control system characteristics and stratégic change",**contemporay Management Research**, vol 12, N3.
147. Michael J.Zhang.(2005)."Information systems strategic flexibility and firm performance : An empirical investigation", **Journal Eng TechnologyManagement**. Vol :22.
148. ORGAN;D.W& BATMAN; T.S.(1991). "Jop Satisfaction and the Good Solider: the Relationship between Affect and Employee Citizenship ",**Academy of Management Journal**.
149. SamerM.Arqawi & Amal A.Alhila & All.(2018)."the effect of procedural justice on the organizational loyalty of faculty staff in univercities". **International journal of Enginnering and information systems**, Vol 2,Issue 10.
150. Toni;A. De & S;Tonchia".(1998).Manufacturingflexibility : A Literature Review", **International Journal of production Research**, vol36, N6.
- Conférences**
- 151.leaders will Get Ahead.(2008). An oracle Thought leadership white paper, septembre .
152. Thomas Oestreich&Frank Buytendijk :**Management Excellence,How Tomorrow’s**
153. William Mackinnon& al.(2008). **Entreprise Information Systems and strategic flexibilty**, proceedings of the 41 st hawaii International conférence on system sciences.
- Sites web :**
154. Michael Raynor, **strategic flexibility** , A Deloitte Research Monograph , article valaible on the web site :
[http :documents.mx /documents/ strategic-flexibility.html](http://documents.mx/documents/strategic-flexibility.html),visited in 24-10-2020.

قائمة الملاحق

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها وذلك للاستفادة من تحليل بياناتها في إعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير والموسومة ب:

"أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للاسمت - بسكرة"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف أ.د: محمد قريشي

الباحثة: أحلام غربال

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للمؤسسة محل الدراسة ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

- | | | |
|-------------------------|--|--|
| 1-الجنس | <input type="checkbox"/> أنثى | <input type="checkbox"/> ذكر |
| 2- العمر | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| | <input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 سنة | <input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر |
| 3- المؤهل العلمي | <input type="checkbox"/> تقني سامي | <input type="checkbox"/> ليسانس |
| ماستر | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> دراسات عليا |
| 4- مجال الوظيفة الحالية | <input type="checkbox"/> ادارة دنيا | <input type="checkbox"/> ادارة وسطى |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ادارة عليا |
| 5- سنوات الخبرة : | <input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات | <input type="checkbox"/> من 3 إلى أقل من 6 سنوات |
| | <input type="checkbox"/> من 6 إلى أقل من 9 سنوات | <input type="checkbox"/> 9 سنوات |

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: المرونة الإستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر أبعاد المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد المرونة الإستراتيجية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: المرونة الإنتاجية						
1	تعمل المؤسسة على تعديل المنتجات الحالية وفقاً للتطورات الحاصلة في السوق.					
2	تسعى المؤسسة لأن تكون سباقة في إبداع منتجات جديدة.					
3	تهتم المؤسسة باقتناء أحدث الآلات والتجهيزات.					
4	تعمل إدارة المؤسسة على تعديل كميات الإنتاج كلما تطلب الأمر ذلك.					
5	تمتلك المؤسسة القدرة على طرح منتجاتها في الأسواق بالسرعة المناسبة.					
6	تحرص إدارة المؤسسة على تطوير ، إنتاج وتقديم منتجاتها وبأقل التكاليف.					
ثانياً: المرونة السوقية						
6	تهدف المؤسسة لزيادة عدد الأسواق التي تقدم فيها خدماتها في إطار خطتها الإستراتيجية.					
7	تبحث المؤسسة دائماً عن اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة .					
8	تهدف المؤسسة لزيادة حصتها السوقية من خلال جودة الخدمات التي تقدمها.					
9	تلبي المؤسسة حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي تتعامل معها.					
10	تستطيع المؤسسة الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة من أجل التسويق لمنتجاتها الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة .					
ثالثاً: المرونة التنافسية						
11	تخطط المؤسسة بشكل إستراتيجي للتميز في الأسواق التي تقدم منتجاتها فيها.					
12	تعمل المؤسسة على متابعة جميع التغيرات التي تطرأ على الأسواق المنافسة لتقديم خدمات مميزة.					
13	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات وحاجات المستفيدين من الخدمة.					
14	تعمل إدارة المؤسسة على ضبط نفقاتها وتطوير أساليبها لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.					

					تهدف المؤسسة إلى توزيع منتجاتها والتوسع في الأسواق الدولية .	15
					تعمل المؤسسة على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها.	16
					تتمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة.	17
رابعاً: مرونة الموارد						
					تعمل المؤسسة على تحقيق التكامل بين مواردها بمرونة أكثر من أجل زيادة تنوع منتجاتها وأسواقها.	18
					تلتزم المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة.	19
					تُمكن موارد المؤسسة إدارتها من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة.	20
					تستطيع المؤسسة إعادة توجيه مواردها من أجل استثمار مهاراتهم في أداء العمل .	21
					تستطيع المؤسسة تغيير استخدام مواردها من مجال إلى آخر بسهولة وبأقل تكلفة.	22
					تستطيع المؤسسة تعظيم الفائدة من مواردها واستغلالها الاستغلال الأمثل.	23
					تمتلك المؤسسة موارد لها القدرة على حل المشاكل والاستجابة بسرعة للتغيرات الغير متوقعة.	24
خامساً: مرونة المعلومات						
					تعمل المؤسسة على تخزين جميع المعلومات بأسلوب منظم وبما يسمح بالرجوع إليها في الوقت المناسب.	25
					توفر المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين بما يمكنهم من التعامل مع الآخرين وتقديم خدمة مميزة بأقل جهد ووقت.	26
					تعتمد إستراتيجيات وسياسات المؤسسة على جمع المعلومات التفصيلية وتجميعها بشكل عملي ومدروس.	27
					تتماز طريقة الحصول على المعلومات المطلوبة بالمرونة الكافية لإضافة أو تحديث أو استرجاع البيانات المطلوبة.	28
					تعمل المؤسسة على تحقيق التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة في تبادل المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.	29

المحور الثاني: الأداء المتميز

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الأداء المتميز وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: تنمية الموارد البشرية						
1	تسعى المؤسسة لاستقطاب أفضل العاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية في إنتاج الاسمنت.					
2	تعمل المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين بهدف التطوير والتمكين وامتلاك مهارات أفضل.					
3	تحرص المؤسسة على أداء أنشطة تخطيط الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها، والتحفيز للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية وكفاءة وفعالية.					
4	بيئة المؤسسة تتسم بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا.					
5	يساهم ويشارك العاملون في المؤسسة وبشكل واسع في اتخاذ القرارات.					
6	تسعى المؤسسة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها من خلال توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتحقيق التطور المستمر على كافة المستويات.					
7	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بمختلف خبراتها وتجاربها السابقة للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.					
ثانياً: القيادة الفعالة						
8	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد.					
9	تتم الإدارة العليا في المؤسسة بالاستماع لآراء المرؤوسين.					
10	تستخدم الإدارة العليا أسلوب الإقناع عند التعامل مع المرؤوسين ببرامج التغيير.					
ثالثاً: نظام المعلومات المتكامل						
11	تقوم المؤسسة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.					
12	تمتلك المؤسسة القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها من خلال ما يوفره نظام معلوماتها من معلومات ذات قيمة حول ما يدور في بيئتها الداخلية وكذا الخارجية.					
13	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهمات المرتبطة بأعمالها.					
14	تستخدم المؤسسة نظم معومات متطورة لإيجاد حلول معرفية.					
15	لدى المؤسسة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة.					
رابعاً: الهيكل التنظيمي المرن						

					يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	16
					يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتطويره الدائم والمستمر حسب التغيرات البيئية.	17
					يتوافق التغير في الهيكل التنظيمي مع التغير في خطط المؤسسة على المدى الطويل.	18
					يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بقدرته على مساعدتها في تطوير أدواتها.	19
خامسا: التركيز على الزبون						
					تمتلك المؤسسة كافة الإمكانيات اللازمة لتطوير عملها بما يتوافق مع متطلبات السوق.	20
					تجري باستمرار التحسينات اللازمة على منتجاتها استجابة لمتطلبات الزبائن والسوق.	21
					تجتهد المؤسسة في سبيل نيل رضا الزبون وذلك بالاستجابة السريعة لمتطلباته .	22
					تقدم المؤسسة كافة الخدمات الكفيلة بإرضاء الزبون عن منتجاتها (معلومات، إرشادات، نقل، شحن).	23
					يتم تسعير منتج الاسمنت بناءً على إستراتيجية تسعير تستند على أساس الجودة.	24

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	مكان العمل
01	قريشي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	بومجان عادل	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	أقطي جوهرة	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	صلحاوي سمير	أستاذ محاضر أ	جامعة الحاج لخضر باتنة
05	طورش زينب	أستاذ محاضر ب	معهد العلوم والتقنيات التطبيقية جامعة العربي بن المهدي أم البواقي