

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 التمييز التنظيمي

دراسة ميدانية مؤسسية بالبنسكية للإسمنت BC - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- سناء جبيرات

من إعداد الطلبة (ة):

- روميضاء جرابي

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- محمد جلاب
بسكرة	مشرفا	- التعليم العالي	- سناء جبيرات
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- عواطف سليمان

الموسم الجامعي: 2023-2024



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 التمييز التنظيمي

دراسة ميدانية مؤسسية بالبنسكية للإسمنت BC - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- سناء جبيرات

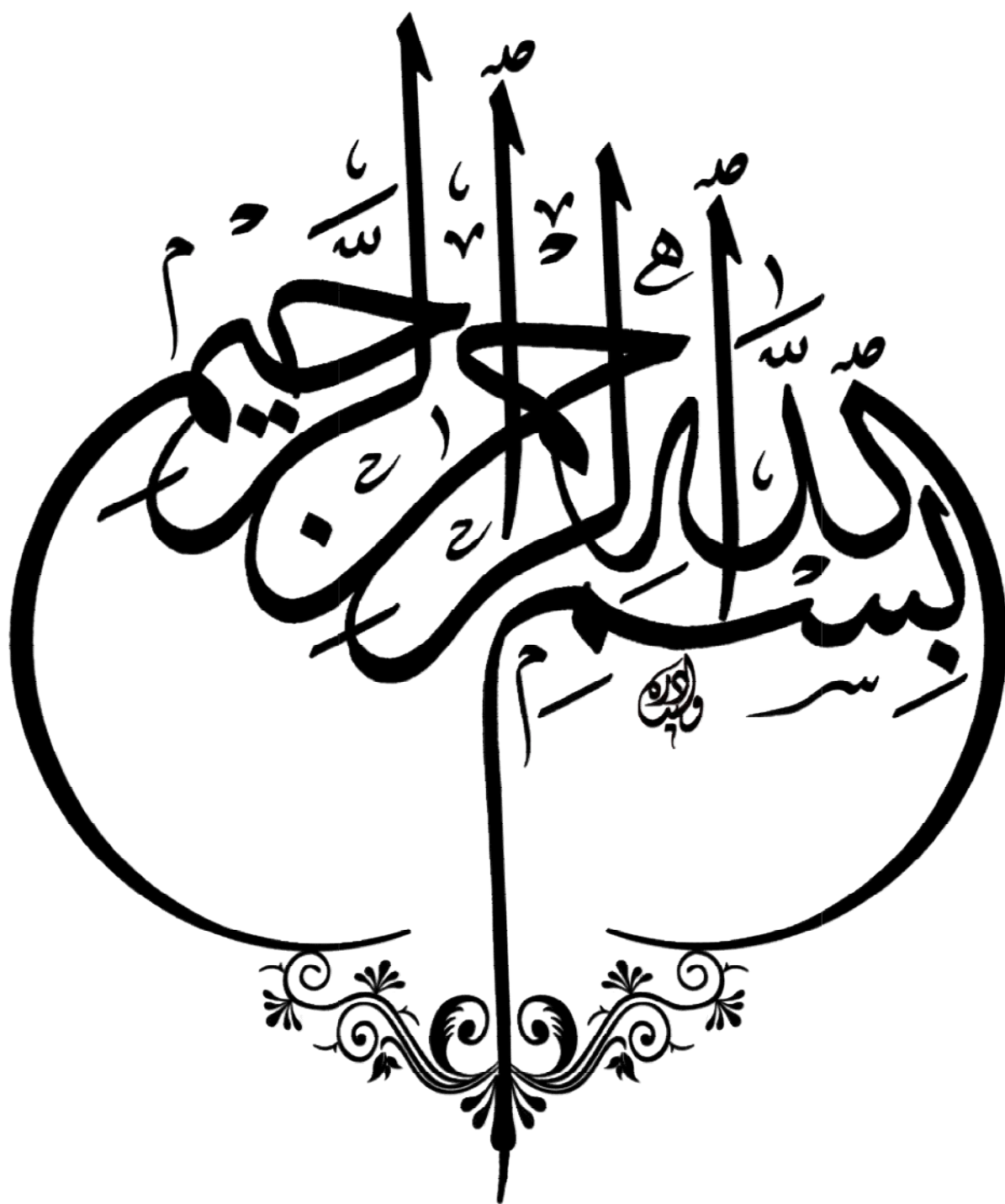
من إعداد الطلبة (ة):

- روميضاء جرابي

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- محمد جلاب
بسكرة	مشرفا	- التعليم العالي	- سناء جبيرات
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر ب	- عواطف سليمان

الموسم الجامعي: 2023-2024



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي، من خلال اختبار نموذج يتكون من المتغير المستقل المتمثل في المرونة الإستراتيجية (بأبعادها المرونة الإنتاجية-المرونة السوقية - مرونة الموارد البشرية) والتميز التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في (تميز الإستراتيجية، تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 34 عبارة كأداة رئيسية لجمع البيانات ثم توزيعها على عينة من إطارات المؤسسة العسكرية للإسمنت BC - بسكرة - والبالغ حجمها 60 إطار؛ حيث استرجع منها 50 استبانة بعد فحصها وتحليلها تبين أنها صالحة للتحليل نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. كما تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية والتي يوفرها برنامج SPSS (مقياس الإحصاء الوصفي - معامل الثبات وصدق المحك - معامل الالتواء - معامل التفلطح الخ....).

وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: أن اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير المرونة الإستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، و أن المؤسسة تتبنى مدخل التميز التنظيمي بدرجة متوسطة، وكذا وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في التميز التنظيمي من خلال بعدي مرونة الموارد البشرية و المرونة التنافسية. لتتوصل في الأخير إلى طرح مجموعة من الاقتراحات والتي كانت من أهمها: زيادة الاهتمام بمرونة رأس المال البشري وإنشاء دورات تدريبية وتكوينية للعمال من اجل تطوير العاملين واستعدادهم لأداء مهام مختلفة، وكذا تدعيم وخلق ثقافة التميز بين مختلف الموظفين بالمؤسسة، والعمل على اشراكهم وتمكينهم في وضع أهداف المؤسسة وإعطائهم الصلاحية في اتخاذ القرارات

**الكلمات الأساسية:** مرونة إستراتيجية، مرونة إنتاجية، مرونة سوقية، مرونة تنافسية، مرونة الموارد البشرية، التميز التنظيمي.

## **Abstract**

This study aimed to find out the impact of strategic flexibility on organizational excellence, by testing a model consisting of the independent variable represented by strategic flexibility (with its dimensions: production flexibility – market flexibility – human resources flexibility) and organizational excellence as a dependent variable with its dimensions of (strategy excellence, leadership excellence, Distinctiveness of the organizational structure and organizational culture. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of 34 statements was circulated as a main tool for collecting data and then distributed to a sample of the tires of the Biskra Corporation, such as BC Cement – Biskra – which amounted to 60 tires. Several statistical methods were relied upon, which are provided by SPSS program (descriptive statistics scale – reliability and validity coefficient – skewness coefficient – flatness coefficient, etc....)

Accordingly, the study reached several results, the most prominent of which are: The high level of strategic flexibility at the Al-Baskariyah Cement Corporation, which indicates the management's interest in adopting strategic flexibility in its various dimensions on the ground. Finally, we come up with a set of suggestions, the most important of which are: The organization must pay more attention to its human resources and efficiency because they are the most important internal and tangible resources that may support its competitive position and affect its level of performance. This is done by establishing training and training courses for workers in order to develop workers and prepare them to perform various tasks.

**Keywords:** strategic flexibility, production flexibility, market flexibility, competitive flexibility, human resources flexibility, organizational excellence.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-م	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفهيمي للتميز المفاهيمي	
02	تمهيد :
03	المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التميز التنظيمي
06	المطلب الثاني: تطور وأهمية التميز التنظيمي
09	المطلب الثالث: أبعاد التميز التنظيمي
13	المبحث الثاني: الإطار العام لتحقيق التميز التنظيمي.
14	المطلب الأول: دواعي وعوامل نجاح التميز التنظيمي.
15	المطلب الثاني: مبادئ وأسس التميز التنظيمي
17	المطلب الثالث : متطلبات ومعوقات التميز التنظيمي
20	المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي ومعاييرها
20	المطلب الأول: معايير أشهر النماذج العالمية
23	المطلب الثاني: معايير نماذج التميز الأجنبية
26	المطلب الثالث: نماذج التميز في الدول العربية.
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية و مساهمتها في التميز التنظيمي	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية المرونة الإستراتيجية
36	المطلب الأول: مفهوم المرونة وأنواعها

38	المطلب الثاني: مفهوم وتطور المرونة الإستراتيجية
41	المطلب الثالث: أهمية وأنواع المرونة الإستراتيجية
41	المبحث الثاني: المرونة الإستراتيجية كمطلب حتمي للمنظمة
47	المطلب الأول: مراحل و مداخل المرونة الإستراتيجية .
50	المطلب الثالث: أسس و معيقات المرونة الإستراتيجية
51	المبحث الثالث: التميز التنظيمي من خلال المرونة الإستراتيجية
56	المطلب الأول: أبعاد المرونة الإستراتيجية
59	المطلب الثاني: تميز الإستراتيجية والهيكلة التنظيمي من خلال المرونة الإستراتيجية
61	المطلب الثالث: تميز القيادة والثقافة التنظيمية من خلال مرونة الإستراتيجية
74	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: تطبيق واختبار نموذج الدراسة بالمؤسسة العسكرية للإسمت	
63	تمهيد:
64	المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة العسكرية للإسمت
64	المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة
65	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة و هيكلها التنظيمي
69	المطلب الثالث: عينة الدراسة و تحليلها الوصفي
73	المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية
73	المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة
76	المطلب الثاني : اختبار أداة الدراسة
83	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
84	المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج
84	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الاستبانة
91	المطلب الثاني: اختبار فرضيات نموذج الدراسة
98	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
102	خلاصة الفصل الثالث
104	الخاتمة العامة
108	قائمة المراجع
116	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية	70
02	مخاور الاستمارة وعدد ونسبة فقرات كل محور	71
03	درجات مقياس ليكارت الخماسي	75
04	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد	75
05	الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي) لمؤشرات بعد المرونة الانتاجية	76
06	الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي) لمؤشرات بعد المرونة السوقية	76
07	الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي) لمؤشرات بعد مرونة الموارد التنافسة	78
08	الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي) لمؤشرات بعد تميز الإستراتيجية	79
09	الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي) لمؤشرات بعد تميز القيادة	80
10	الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي) لمؤشرات بعد تميز الهيكل التنظيمي	80
11	الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي) لمؤشرات بعد تميز الثقافة التنظيمية	81
12	معامل الصدق لمحوري الاستبانة	82
13	معاملات لتغيري الدراسة	82
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور ادارة الكفاءات	83
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التميز التنظيمي	85
16	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	88
17	اختبار معامل تضخم التباين و التباين	91
18	اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي $kurtosis$ و $skewners$	92
19	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	93
20	نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الأولى	93
21	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	94
22	نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الثانية	94
23	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	95
24	نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الثالثة	95
25	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	96

96	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	26
97	نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي للفرضية الرئيسية	27
97	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	28
98	نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي للفرضية الرئيسية	29

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ط	نموذج الدراسة	01
ي	تمثيل التوضع الاستمولوجي	02
39	شكل أنواع المرونة الإستراتيجية	03
42	شكل مراحل المرونة	04
56	العلاقة بين الإستراتيجية والموارد والقدرات	05
58	تأثير حالة عدم التأكد على التصميم التنظيمي	06
69	الشكل رقم الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للاسمنت--BC بسكرة	07
71	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	08
72	الدائرة النسبية لمتغير العمر	09
72	الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي	10
73	الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة	11

### قائمة الملاحق

الصفحة	القائمة	الرقم
116	الاستبيان	01
121	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	02
122	الإذن بالطبع	03
123	تصريح شرفي	04

# مقدمة

## تمهيد:

شهدت بيئة أعمال المنظمة بعصر العولمة جملة من التحديات والتغيرات التي عجزت أساليبها الإدارية التقليدية عن مواجهتها، لأنها لم تعد تعيش في بيئة مستقرة تتحكم فيها كما تشاء، ولم تعد قوية فقط لأنها تملك المال والتكنولوجيا، كما لم تعد تتعامل مع عملاء بسيطين مضطرين لشراء منتجاتها في كل الأحوال. كل هذه الأمور المريحة للمنظمة التي لم تعد موجودة الآن، قد ألزمتها على البحث عن أساليب جديدة تكون فلسفتها قائمة على أن لا بقاء إلا للمنظمة المتميزة التي تكون سبل إدارتها المتطلعة على الدوام لمزيد من الكفاءة والفعالية لتحسيد الاختلاف الإيجابي والتميز عن المنافسين، وذلك أن التفوق هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصرنا الحالي. فظهر نتاج ذلك، ما يعرف بالتميز التنظيمي كفلسفة إدارية حديثة أضحت لها مكانة مرموقة في الفكر الإداري تجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس تحقق لها القدرة على مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها الحورية، وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة؛ من عاملين بالمنظمة ومتعاملين معها، والمجتمع بأسره. ما يعني ذلك، أن التميز التنظيمي لا يمكن أن يعبر عن مرحلة ظرفية تعيشها المنظمة فترة من الزمن، ولكنه ثقافة عمل وأسلوب ممارسة تسيير مستدام، تخلقه وتحاول أن تتبناه في شتى أوجه نشاطها للبحث عن الأفضل الذي يتضمن مختلف العوامل، الموارد والمدخلات الواجب تمييزها باعتماد إدارة متميزة تسعى لتحقيق نتائج متفوقة تفوق توقعات الأطراف المستهدفة. كما أن الاهتمام به كدليل على قيمته، أدواره والإنجازات التي يعمل على ترسيخها والتي تبرر الحاجة إلى تحول المنظمات إلى منظمة فريدة سواء في محتواها أو في تنفيذها أو في كلتا الحالتين، وهذا مثالي لها وعنصر زاد من قوتها ونجاعته، كان له الأثر الكبير في ظهور بعض المنظمات العالمية والإقليمية الرائدة، التي أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل الجودة والتميز وذلك من خلال وضع نماذج متباينة تكون بمثابة دليل للمنظمات نحو التميز، بحيث تسمح لها عند الاستناد إليها بإجراء تقييم ذاتي، ومن ثم الوقوف على مختلف نقاط القصور والضعف في الأداء. ومع ذلك، فإن هذه النماذج تبقى مجرد تصورات تختلف أفكارها وتباين جزئيات تطبيقها بتباين نوع نشاط المنظمات، ولعل تحول هذه الأخيرة لا يتحقق إلا بإتباع طرق وآليات تشكل زاد إضافي لها يساهم في إرتقائها ويشكل منظمات متفوقة، حيث يؤثر على هذا التفوق والتميز عوامل نجاح رئيسية ترسخ وتفضل عملها على مدى زمني بعيد .

وبالموازاة مع هذا المنحى، نجد أنه بفعل التغيرات في البيئة المحيطة للمنظمات والتي لا يمكن التنبؤ بها، بحيث يعتبر قبولها لهذه التغيرات والاستجابة لها والتكيف معها عاملا رئيسيا في قدرتها على تحقيق الاستمرارية والنمو،

استدعت الضرورة الانتقال الى تفكير استراتيجي حديث قادر على مسايرة هذه التغيرات والمحافظة على المركز التنافسي للمنظمات ، وذلك من خلال جملة بدائل و مناورات تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة والتي تتجلى في عدة أوجه هيكلية ،نظمية،تكنولوجية، بشرية...، بحيث تمثل المرونة الإستراتيجية في هذا المجال محور ارتكاز تستند عليه المنظمات للتكيف الدائم معا لظروف المتغيرة التي يفرضها المحيطا لتنافسي ، و كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة، والتي تعبر عن إمكانية النجاح في ظل ظروف و سيناريوهات مستقبلية مختلفة من خلال توقع التغيير في بيئة الأعمال ثم بناء فكرة عامة للاستجابة للتغيير و من ثمة إعادة تشكيل الموارد لهذا الأخير . بمعنى آخر، أن هذا النوع من المرونة هو متغير جوهري وفعال للمنظمة من أجل الرد بشكل مستمر على التغيير أ تغير المتوقعة؛ أي من جهة يحاول تمكين المنظمة من اقتناص الفرص المتاحة في حدود نقاط القوة الموجودة، ومن جهة يسمح لها باتخاذ قرارات سليمة ومناسبة تستند إلى أسس علمية صحيحة، لاعتباره منظورا قائم على قدرات المنظمة الداخلية و المزوجة بالخارجية في ظل النظرة الحديثة له. لذلك ، فقد أصبحت المرونة الإستراتيجية ضرورة حتمية وليس خياراً تستخدمها المنظمة كمصدر أساسي للتحكم في مصيرها وتأكيد قدرتها على التوجيه بشكل صحيح في ظل زيادة التعقيد البيئي الذي يجعل رؤية المستقبل غير واضحة؛ و الإستراتيجية مهددة، وذلك من خلال ممارسته بمختلف مركزاته وأسس و كذا تطبيق أدواته من أجل تكون لها القدرة على الابتكار والإبداع وصياغة إستراتيجيات تتماشى والتغير البيئي.

❖ إشكالية الدراسة :

إن إدراك المنظمة على أن الوصول للتميز التنظيمي و الذي يعني أنها تستطيع الصمود في العالم المتغير واحتلال مكانة لها بين المنظمات المتنافسة، جعلها تبحث و تتحرى عن الأساليب و المداخل المثلى التي تستند إليها لتحقيق هاته النقلة ؛ رغم كونها ليست بالأمر الهين و اليسير لأنه نموذج تنظيمي يدعو إلى تبني أساليب تفكيرية جديدة، ونمط حياة تتغير معه كل المفاهيم التي طالما تعود عليها العاملون والمسIRON، وتتطلب تغيرات كبرى على جميع مستوياتها. وهنا ، لا مناص من البحث و الدراسة في المرونة الإستراتيجية كأكثر المصطلحات دلالة و تعبيرا عن فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة، وكإطار عملي قد يساهم في تميز التنظيمي ويدفعه نحو الأمام

وانطلاقا من الطرح السابق، فإن الانشغال الجوهري الذي تطرحه هذه. الدراسة يتمحور كالاتي:

**ماهر اثر المرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي؟**

وبهدف التفصيل أكثر لإشكالية الدراسة، يمكن طرح جملة من الأسئلة :

- ✓ ما هو أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها على تميز الإستراتيجية؟
- ✓ ما هو أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها على تميز الهيكل التنظيمي؟
- ✓ ما هو أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها على تميز القيادة؟
- ✓ ما هو أثر المرونة الإستراتيجية على أبعادها تميز الثقافة التنظيمية؟
- ✓ ما هو واقع المرونة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو واقع التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها في أبعاد التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

#### ❖ الدراسات السابقة:

#### أولاً. الدراسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية

1. دراسة عبداوي نوال (2017) مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، دراسة ميدانية على مؤسسة Condor للإلكترونيات برج بوعريريج. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون. وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في المرونة - الإستراتيجية بمختلف أبعادها الأربعة: (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس مال البشري، المرونة السوقية - المرونة التنافسية)، ومتغير التابع قيمة الزبون. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، أين تم توزيعه على إطارات المؤسسة لقياس مرونتها الإستراتيجية ومساهمة هذه الأخيرة في خلق قيمة للزبون.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها إلى أن المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة - الإنتاجية، مرونة رأس مال البشري، مرونة سوقية. وأن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تسلمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.

تشارك دراسة عبداوي نوال مع الدراسة الحالية في الاعتماد على المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة و يختلفان في طبيعة المتغير التابع و كذا الحدود المكانية للدراسة بحيث طبقت الأولى ، في مؤسسة condor للإلكترونيات برج بوعريريج، أما الثانية فستتم في مؤسسة البسكورية للإسمنت، بسكرة.

2.دراسة بن غزال ابتسام، (2019) أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية، دراسة ميدانية حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، شعبة علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، جامعة محمد خضير بسكرة -ص 276.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس مال البشري، مرونة التنافسية) على مستوى الأداء الاستراتيجي 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 الى تدمج بين التحليل الكيفي لبيانات المقابلات السنة 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 أبرزها وجود أثر إيجابي ومعنوي للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الاستراتيجي المجمع صيدال. وهذه الدراسة تشترك مع الدراسة التي بصدد تقديمها في الاعتماد على المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل، هذا ما زاد البحث إثراء، لكن اختلفت في زاوية النظر التي أجرتها الباحثة في الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء الاستراتيجي، في حين أن الدراسة الحالية تهدف لتوضيح الأثر الذي تخلقه المرونة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي.

3.دراسة بخليلي محمد الأمين، وشلاي عبد القادر،(2020) المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد (02)، ص226-245.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المرونة الإستراتيجية بأبعادها المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، ومرونة الموارد) في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية وفي هذا السياق أجريت دراسة ميدانية في ثلاثة مستويات اقتصادية وفي مؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ومؤسسة البسكرة للإسمنت ومؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية، وتم تصميم استبانة وزعت على "113" إطار بالمؤسسات المعنية قيد الدراسة، ثم معالجة البيانات معالجة إحصائية وفق برنامج spss، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، كما أكدت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي للمرونة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات محل الدراسة.

تشارك هذه الدراسة في تناولنا نفس الموضوع من جانب المتغير المستقل تقريبا، أما المتغير التابع فقد اعتمدت دراسة الباحثان على الميزة التنافسية المستديمة للمؤسسة الاقتصادية، في حين اعتمدت الباحثة على التميز التنظيمي كمتغير تابع.

4. دراسة أحلام غربال، (2021)، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا، طور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية وتنظيمات جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 199.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة مسحا ميدانيا على شركة الإسمنت في جمهورية وفي شركة بسكرة للإسمنت، من خلال اعداد مقابلة واستبيان كأدوات لجمع البيانات. وقد شمل مجتمع الدراسة على جميع المسيرين وقد تم توزيع الإستبيان (130) مسيراً، وبعد الفحص والمعاينة يكون عدد الاستبيانات المقبولة 92 استبانة بنسبة 95,87% وهي نسبة جيدة لأعراض البحث. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التالية: (المرونة التنافسية، وجود مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في الأداء المتميز، حيث فسر متغير المرونة الإستراتيجية ما نسبته (11%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبيا مما يدل على أنه هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية المرونة الإستراتيجية كمجموعة في الأداء المتميز، كما توصلت الدراسة أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء الحامل بمؤسسة البسكرة للإسمنت تعرف للمتغيرين (الجنس، المؤهل العلمي) إضافة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

تشارك هذه الدراسة في تناولنا نفس الموضوع من جانب المتغير المستقل تقريبا، بالإضافة إلى اختيارها لنفس

المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية ، مما يزيد البحث اثراء

ثانيا. الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي

1. دراسة أبو بكر سالم، (2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد ص 273.



سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز الإسترراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها (340) مفردة وقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة مفادها وجود دور للتمكين الإداري في تميز التنظيمي

تشترك دراسة بوسالم مع الدراسة الحالية في اعتمادها على التميز التنظيمي كمتغير تابع وكذا الاعتماد على نفس الأبعاد الدراسة، غير أن الباحث درس دور التمكين في التميز التنظيمي أما هاته الدراسة فهي تسعى إلى معرفة الأثر المرونة الإسترراتيجية في التميز التنظيمي

2. دراسة "صياحي الأخضر"، (2018)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بـرج بوعريـيج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، ص 249.

هدفت الدراسة الى معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية وكذا معرفة نمط القيادة السائد بوحـدات المجمع ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين) على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وأن 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تطورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية باستثناء وجود فروق في إجابات المبحوثين حول متغير التميز التنظيمي تعزى إلى الخبرة في العمل ولصالح المجموعة التي لديها مستوى خبرة (من 3 إلى 5 سنوات ولخصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح نموذج لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي.

تشترك دراسة صياحي مع الدراسة الحالية على اعتمادها للتميز التنظيمي كمتغير تابع بالإضافة إلى اختلاف الحدود المكانية لكل دراسة

3. محمود حسين حجازي، رامز سامي طنبور (2018)، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في محافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3(9)، ص 134-150 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، ولتحقيق ذلك، فقط تم إعداد استبانته، ووزعها على 458 عاملاً في الوزارات المختلفة في المحافظات الشمالية، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع و التميز التنظيمي وفق متغير الجنس المؤهل العلمي، بينما وجدت فروق فيهما وف متغيري الخبرة و الموقع الوظيفي، وقد أوصى الباحثون بعدد من التوصيات منها ضرورة اعتماد الإبداع الإداري كإستراتيجية تتبناها الوزارات المختلفة من اجل التميز وجودة الأداء.

4 زكري شريفة، مداني بن شهرة، اثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بيض، مجلة اظافات اقتصادية، المجلد 07، العدد (02)، ص 366-385.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر جودة الحياة الوظيفية، بأبعادها الخمس (الأجور المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، الأمان، والاستقرار الوظيفي) على تحقيق التميز التنظيمي. بمؤسسة سونلغاز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان مكون 35 عبارة على عينة بلغ عددها 79 مفردة معتمدين على المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذوو دلالة إحصائية لجودة حياة الوظيفية على التميز التنظيمي ووجود اثر لبعده الأمان والاستقرار الوظيفي على التميز التنظيمي، كما لخصت الدراسة انه لا يوجد اثر لابعاد: الأجور و المكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية والتقدم الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي

تتشرك هذه الدراسة معا الدراسة المقدمة في انه تطرقنا لنفس المتغير التنظيمي كمتغير تابع كما ان هناك بعض الابعاد المشتركة

ثالثا . الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

1 دراسة علاوي نصيرة وبن دخيس عبد الكريم، دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الجهوية موبلىس-بشار مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد (3)، ص 304-319.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة بجمع البيانات والتي وزعت على عينة عشوائية شملت 40 موظف، وتم الاستعانة ببرنامج spss لتحليل

البيانات والمعطيات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي، راجع لتأثير كل من المرونة الإنتاجية والتنافسية كما توصلت الدراسة أنه ليس لباقي الأبعاد أثر على التميز في مؤسسة موبىس بشار.

إشتركت هذه الدراسة مع الدراسة المقدمة في اختبار الأثر بين المتغيرين (المرونة الإستراتيجية و التميز التنظيمي، حيث زادت هذه الدراسة من إثراء الجانب النظري وإعطاء أفق متسع حول مجال الدراسة، إلا أن الدراسة الحالية تتميز عنها بأنها قد عاجلت الإشكالية بين المتغيرين نظريا وهذه تعتبر إضافة في الموضوع، بالإضافة إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة.

**2 دراسة خميس محمد خميس المريخي (2021) دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسات القطاع الأمني ، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ، المجلد 02 العدد (09) ، ص 625-646**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع اهتمام مؤسسات القطاع الأمني بالمرونة الإستراتيجية، التعرف إلى واقع اهتمام مؤسسات القطاع الأمني بالتميز المؤسسي ، وتحديد دور المرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الأمني، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على إستراتيجية المسح والمعاينة والتي تستند على الطريقة الاستدلالية للإجابة على أسئلة الدراسة المختلفة، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من القادة في مؤسسات القطاع الأمني والبالغ عددهم 100، وقد تبين ان العينة الممثلة لمجتمع الدراسة بلغت 93 وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأهمها، ان لإبعاد المرونة الإستراتيجية وتوصلت الدراسة الى عدد إن لإبعاد المرونة الإستراتيجية أهمية مرتفعة في المؤسسات الأمنية، هناك تميز عالي في تقديم الخدمة باعتباره احد العوامل الهامة في تقييم الخدمة الامنية المقدمة من قبل المؤسسات الأمنية، وجود اثر للمرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي في قطاع الأمني حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أهمية المرونة الإستراتيجية بالنسبة لتمييز المؤسسات الأمنية خاصة في ظروف البيئة المتغيرة، حيث أظهرت الدراسة ان المؤسسات التي تتمتع بقدرات المرونة الإستراتيجية تحقق تميز أفضل .

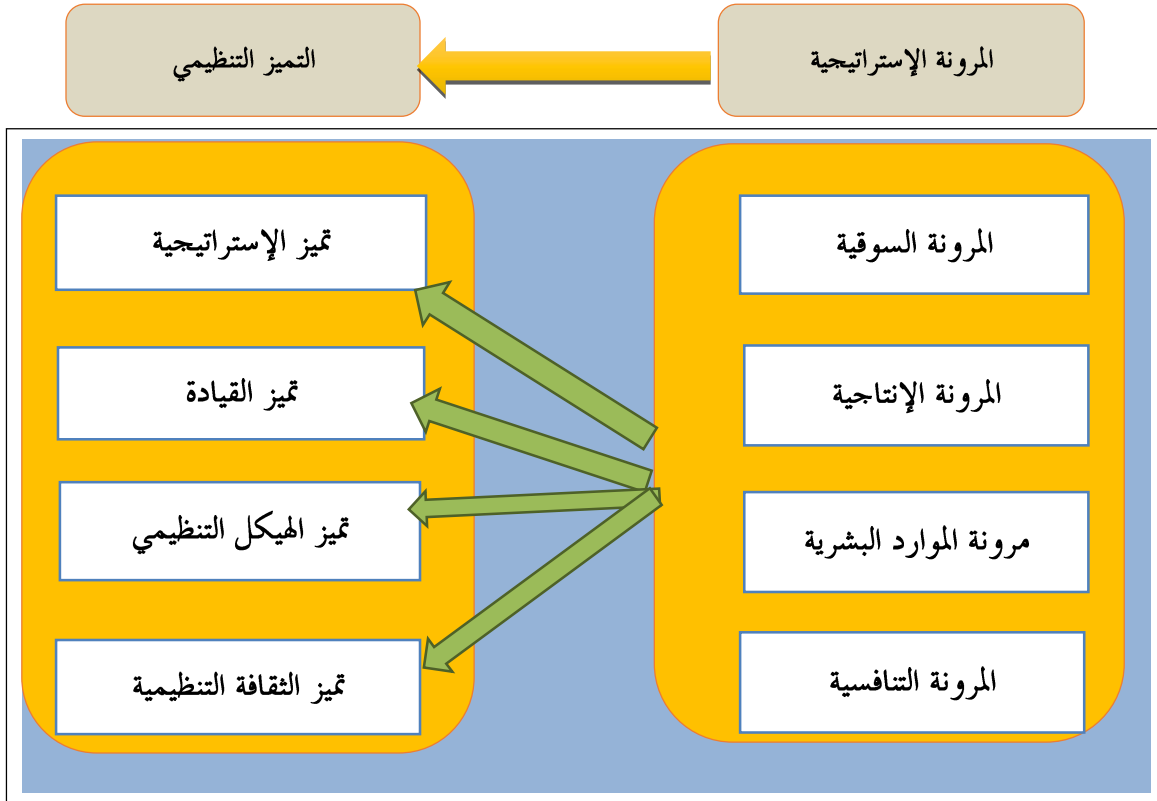
#### ❖ نموذج و الفرضيات دراسة:

تم صميم نموذج الدراسة لتوضيح أبعاد متغيرات الدراسة ومعرفة توجهاتها الأساسية، لكونه يوضح علاقات الأثر بين أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، ويقوم على أساس إثبات أو نفي فرضيات الدراسة القائمة على مشكلة مطروحة تنتظر الإجابة عنها، كما يوضح هذا النموذج نوعين من المتغيرات الرئيسية والمتمثلة في:

✓ المتغير المستقل: المتمثل في المرونة الإستراتيجية بأبعدها الأربعة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية )

✓ المتغير التابع: والمتمثل في التميز التنظيمي الذي اشتمل على أربعة الأبعاد التالية: (تميز الإستراتيجية، تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).  
بيانيا، يظهر نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

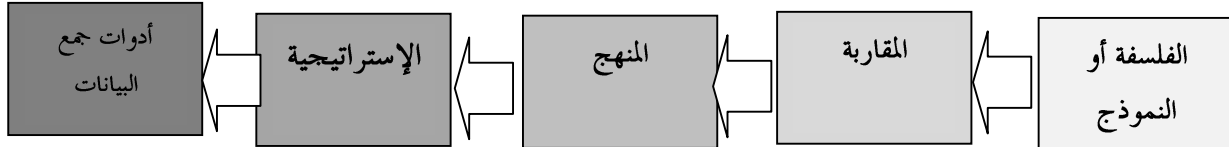
أما فرضيات الدراسة، فهي تقوم على فرضية رئيسية واحدة تنبثق منها أربع فرضيات فرعية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها ( المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد البشرية ، المرونة التنافسية ) في التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها ( المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد البشرية ، المرونة التنافسية ) في تميز الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد البشرية، المرونة التنافسية) في تميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد البشرية، المرونة التنافسية) في تميز القيادة بالمؤسسة محل الدراسة

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد البشرية، المرونة التنافسية) في تميز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. **التموضع الاستمولوجي:**

تضمن التموضع الاستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (02) مستويات التموضع الاستمولوجي للبحث



مصدر (قريشي، عبد الكريم، و راضية مخري، 2022، صفحة 50)

في هذه الدراسة ستم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إنجاز معارف نصف وتشرح الواقع بكل حيادية. فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للمظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل موجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة، كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية، كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة بالإضافة إلى القيام بالتجارب المعرفة علاقات التأليم والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إقراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف المختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية (The Hypothetico Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية: (دبلة، فيفري 2000)

-الملاحظة (Observation).

-تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المواد دراستها.

-إعداد الإطار أو الجانب النظري.

-وضع الفرضيات (Hypothesizing)

-تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.

-تحليل البيانات (Data analysis).

-الاستنباط (Deduction) ، والذي يعني الوصول إلى نتائج ورحمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقا لهذه المقاربة فما تحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي ، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الأثر بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية أما بالنسبة للمنهج الذي يشير إلى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة. فبناء على التموضع الإستمولوجي للدراسة، فسيتم الاعتماد مبدئياً على المنهج الاختباري (test) الذي يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي من خلال تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار الاختبار الكمي باستخدام الاستبانة، والتي سنقوم بمعالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لاختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

❖ تصميم البحث: حيث يضم مجموعة من الأبعاد التالية:

نوع الدراسة: بناء علاقة سببية، فقد هدفت دراستنا الحالية إلى معرفة أثر المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) في المؤسسة العسكرية للاسمنت مدى تدخل الباحث: تمت دراسة بشكل دقيق ووصف المتغيرات كما في الواقع وبكل موضوعية بعيدا عن أي تحيز.

التخطيط للدراسة: مخططة (ميدانية)، ستجرى الدراسة التطبيقية في المؤسسة محل الدراسة.

مجتمع الدراسة (وحدة التحليل): تم إجراء الدراسة على أفراد عينة المؤسسة محل الدراسة من اطارات المؤسسة

المدى الزمني: دراسة المقطعية، حيث أنجزت الدراسة في بداية الفصل الثاني للسنة الدراسية 2023-2024.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراستنا من خلال أهمية المتغيرات التي تتعامل معها، فهذه الدراسة تعد امتداد نوعي وزاد معرفي للدراسات التي تبحث في الإجابة عن تساؤلات تتعلق بغاية وجود المؤسسات وأسباب اختفائها؛ أي كيف تضمن بقاءها واستمراريتها؟ أي أن الأهمية تبرز في:

- ✓ البحث في موضوع المرونة الإستراتيجية باعتباره مجالاً خصباً للدراسات والأبحاث، حيث تعتبر من أهمها وصل إليها لفكر الاستراتيجي الحديث الدارس للمؤسسات في ظل المتغيرات الجديدة التي تميز بيئة الأعمال.
- ✓ التأكيد على أهمية التميز التنظيمي كمدخل يعيد تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي في ظل التغير البيئي
- ✓ محاولة تسليط الضوء على هذه المفاهيم على أرض الواقع من خلال قياس "أثر المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي" بالمؤسسة العسكرية للاسمت -بسكرة-

- **أهداف الدراسة:** يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في توضيح الأثر الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي ، والذي يتفرع عنه جملة من الأهداف الفرعية وهي:
  - ✓ تقديم إطار نظري لكل من المرونة الإستراتيجية و التميز التنظيمي.
  - ✓ التعرف على مدى توفر أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ التعرف على مدى توفر أبعاد التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ التوصل إلى شكل العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج المقترح، وبالتالي التوصل إلى نماذج تحدد أثر المتغيرات الهامة على التميز التنظيمي في ضوء ما تعكسه بيانات الدراسة
  - ✓ تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتوصل إليها.

## ❖ هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع سيتم تقسيمه إلى ثلاث فصول (فصلين نظري وفصل تطبيقي)

**الفصل الأول:** وهو الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي، سنقوم بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية التميز التنظيمي من خلال تحدى مفهومه، خصائصه، تطوره وأهميته، كما نتناول فيه أهم أبعاده المتمثلة في الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، القيادة والثقافة التنظيمية: أما في المبحث سنتطرق إلى الإطار العام للتميز التنظيمي من خلال التطرق دواعي وعوامل النجاح وكذا مبادئه وأسسها، كذا متطلباته ومعيقاته، والمبحث الأخير خصص معايير أشهر النماذج العالمية.

**الفصل الثاني:** وفيه سنتطرق إلى المرونة الإستراتيجية و مساهمتها في التميز التنظيمي من خلال ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول إلى ماهية المرونة الإستراتيجية من خلال تحديد مفهومها وأنواعها وتطورها، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى المرونة الإستراتيجية كمطلب حتمي للمنظمة من خلال التطرق لمرحلتها ومداخلها وكذا أدواتها وأسسها ومعيقاتها وأخير المبحث الثالث سنقوم فيه بدراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي وعلاقة المرونة الإستراتيجية بكل بعد من أبعادها وفق أربعة مطالب.

**الفصل التطبيقي:** أما في الفصل الثالث سنحاول كل ما تطرقنا إليه سابقا من نظريات وأدبيات فكرية حول المتغيرين من خلال التطرق في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة العسكرية للإسمنت BC - بسكرة - أما في المبحث الثاني تعرض فيه عرض أداة الدراسة والأساليب الإحصائية، وأخيرا المبحث الثالث خصص لعرض ومناقشة النتائج.



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التغيرات و التحديات ،والتي كانت سببا البحث حول ما يجعلها الأكفئ و الأفضل و الأجدر بالبقاء في السوق المحلية و العالمية على حد سواء،ولعل السبيل الوحيد لبقائها هو تميزها عن مثيلاتها ، حيث يعتبر التميز التنظيمي من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ،وفلسفة تعتمد على إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تحقيق احتياجات كافة الأطراف، سواء كان ذلك من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والابداع والتحسين المستمر ، وهذا بالاعتماد على العديد من النماذج التي تساعد على فهم جوانب القصور التنظيمي ومعالجته،مما يضمن في الأخير البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة الفائقة

وبناء على ما سبق ،فقد جاء هذا الفصل لعرض الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي من خلال مباحثه

الثلاث والمتمثلة في :

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي .

المبحث الثاني: الإطار العام لتطبيق التميز التنظيمي.

المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي ومعاييرها

## المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي مفهوم فكري معاصر بأنظمتها وقياسه ومستوياته، حيث لاقى اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين بتطوير المنظمات باعتباره محور أساسي تنصب حوله جهود المديرين من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة والمنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية. لذا، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهومه، وخصائصه، تطوره وأهميته، وكذا أبعاده.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص التميز التنظيمي

## الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

نشير في البداية، أن لغوي يرجع أصل كلمة التميز في اللغة العربية إلى الفعل يُمَيِّز ويُقال تَمَيَّزَ القوم، أي ساروا في ناحية وانفردوا، وقوة التميز هي قوة الحكم الفاصل والميزة الرفيعة، وتميز من يتميز تَمَيَّزاً، فهو مُتَمَيِّزٌ، والمفعول: مُتَمَيِّزٌ منه، وتميز الشيء: امتاز، واختلف عن سواه بعلامات فارقة، وتميز بكذا: عُرف بكذا، ويُقال تَمَيَّزَ الرجل: انفرد عن غيره بصفة، أو عمل عُرف به، واشتهر به. (خميس، 2017، صفحة 414)

أما في اللغة الإنجليزية ما يسمى بـ "Excellence" فهو ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, mightter, braver" أي أفضل الأحوال، شجاعة، أو أكثر هولاً، 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 صفة للتميز هي ممتاز "Excellent" وتعني جيد بدرجة عالية جداً، أو ذا جودة عالية جداً. (البرازي، 2015، صفحة 498).

كما أن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي تردد كثيراً في كتابات فلاسفة اليونان، ويحمل معاني مختلفة في آراء المفكرين والعلماء، فبعضهم يرى أنه التفوق، وبعضهم الآخر يراه التبريز، والامتياز، والنجاح، وأحياناً يشير مصطلح التميز إلى الرفعة. (مزروع، 2010، صفحة 13)

أما اصطلاحاً، فإن آراء الكتاب والمتخصصين في مجال الإدارة قد اختلفت حول إيجاد مفهوم موحد للتميز التنظيمي، وقد تعددت تعاريفه باختلاف توجهاتهم والمجالات التي تجرى فيها البحوث، فقد عرفه علي السلمي بأنه "حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عن نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة". (بلكبير، 2016، صفحة 167)، وتناوله باحثين آخرين

بأنه "تفوق المنظمة وتحقيق الأداء العالي الذي يفوق أداء بقية المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والعاملين معها بعلاقات التفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط القوة والضعف الخارجية والمحيطية بها" (الكنج، 2020، صفحة 58)، في حين رآه Mcgregor بأنه " كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة" (الزوين و براهيمية، 2018، صفحة 31)، أما (David king 1995, p. 45) فيرى التميز التنظيمي " أن تصل المنظمة إلى المكانة يصعب على غيرها الوصول إليها، وهذا بما لديه من موارد وامكانيات

مما تقدم ، يظهر أن هناك تعدد الإسهامات الفكرية لتطوير مفهوم التميز التنظيمي ، والتي تعكس بأنه تركيب معقد وليس مفهوم بسيط، حيث نجد أنه مرتبط بعدة جوانب، أولها: أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، وثانيها: يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد والذي يتحقق في ظروف صعبة، وثالثها: أن التميز يرتبط بالجودة والتي تعني القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي، ورابعها: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي، وخامسها: أن التميز يناسب منتجاً، أو خدمة مطلوب تقديمها، أو تحقيقها، خاصة عندما يتحدد في الغرض أو المنتج (المليجي، 2012، صفحة 10)

وبالتالي ، يمكن القول أن التميز التنظيمي يمثل سعي المنظمة لبلوغ مستويات عالية من الجودة والحفاظ على أفضليتها واختلافها عن باقي المنظمات من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وكذا الاهتمام بالموارد البشري والاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها على منافسيها.

#### الفرع الثاني: خصائص التميز التنظيمي

إن المنظمات الإدارية التي تحقق تميزاً في الأداء تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة وهي: (KDic , 2002 , p.

24)

- **قبول الأعمال المتحدية:** يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
- **توفر القيادات الكفوة:** إن القيادات تعمل كقدوة حيث أن للقيادات دوراً بارزاً في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- **تحمل المصاعب:** إن المصاعب توضح للمنظمات قدرتها، حيث إن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها أو احتوائها يساهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

- **الخبرات بعيدا عن العمل:** إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- **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 المنظمة.
- **التعلم المستمر:** من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر وتثمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث أن المنظمات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.
- **منظمات عالية الإنجاز:** تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي HPS من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصها، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المنظمة.
- **إعادة هندسة العمليات:** تشترك المنظمات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة، ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً،

بالإضافة إلى ما سبق، هناك من يرى أن للتميز التنظيمي مجموعة من الخصائص الأخرى نذكر منها:

(عودة، 2022، صفحة 48)

- ❖ توضيح الرسالة وتحديد الرؤية والأهداف العامة لجميع الوحدات في المؤسسات.
- ❖ توافر خطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية مع توافر خطة استراتيجية للمؤسسة.
- ❖ وجود هياكل محددة وواضحة وشاملة وعملية ومستقرة للمؤسسات.
- ❖ تضمين الوصف والتوصيف الوظيفي لكل إدارة ولكل موظف داخل المؤسسة.
- ❖ وضوح معايير الجودة لجميع مجالات العمل في المؤسسات بكافة أنواعها (خدمية، أكاديمية، إنتاجية، إدارية، مالية).
- ❖ دقة تحديد الإجراءات العلمية اللازمة لتحقيق معايير التميز المؤسسي.

❖ ملاءمة نوعية التدريب لتطبيق معايير التميز المؤسسي

### المطلب الثاني: تطور وأهمية التميز التنظيمي

#### الفرع الأول: تطور التميز التنظيمي

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه إلى التركيز على الرأسمال المادي إلى التركيز على رأسمال الفكري، ومن التركيز الداخلي إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على جودة الخدمات إلى التركيز على التميز الخدمات. فالتميز التنظيمي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيمه، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس مصطلح التميز التنظيمي مصطلحات مثل: العمل الجماعي وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، قد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة (زايد، 2002، صفحة 02)

وبدأت نشأة إدارة الجودة والتميز كنظام إداري شامل في اليابان مع بداية القرن العشرين، خاصة عندما طبقت مبادئها على المنشآت الصناعية اليابانية، فقدت لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار لا سيما في أوائل الثمانينات و أواخر التسعينات من القرن العشرين من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها إن تحقق مع التكاليف المنخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية، واستخدام أسلوب إدارة الجودة والتميز التي تعمق باستخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية والخدمية (المليحي، 2012، صفحة 70). وظهرت على اثر ذلك نظرية "Z" — للباحث OUCH William عام 1981 بهدف الربط ما بين الإجراءات الإدارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية مع تلك التي يتم استخدامها في اليابان وصول إلى مأسماها وتشي بنظرية بالإطار الأوسط. (بوسالم، 2015، صفحة 61)

وفي عام 1980 تم تقديم نموذج s7Mckinsey الذي يتكون من سبع عناصر مهمة للوصول للتميز التنظيمي، تم تقسيمها الى ثلاث مجموعات : (andiM, 2005, p. 91)

- ✓ المتغيرات الملموسة: (الإستراتيجية والهيكل والنظم) والتي عادت ماتكون عملية وممكنة وسهلة التحديد في المنظمة وموثقة جيدا ، وينظر إليها في شكل من الأشكال لأشياء المادية والملموسة مثلا التقارير الإستراتيجية، والخطط التنظيمية، والرسوم البيانية وغيرها من الوثائق
- ✓ التغيرات غير ملموسة: يمثل الموظفين أسلوب ، وقيم المشتركة لان صعوبة في الفهم والتغير
- ✓ المتغير التابع: يمثل المهارات

وفي 1982، نشر كل من Waterman & Peters، كتابا بعنوان "البحث عن التميز Insearchof Excellence وانطلقا في كتابهما من سابقة علمية أخرى، تعرف ب "نظرية Theory Z"، اظهر في تحليلها نقدا للفكر الإداري الغربي، وأكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة، بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع، القدرة على التغيير و كذا القيادة ، وكان للانتشار الواسع لهذا الكتاب في أمريكا وأوروبا اثر بالغ في الاهتمام بتميز الخدمات .(الزنت، 2019، صفحة 37)

أما في عام 1984 جاء الباحثان HICHAN و Silva بنظرية خلق التميز والتي تركز على المهارات اللازمة لقادة المستقبل لإحداث التميز المستقبلي، وقاما بتأطيرها ضمن قالب نظري تعليمي وتدريب، حيث يريان أن القائد لا يكون متميزا إلا إذا اتصف بست مهارات أساسية هي:

-البصيرة النافذة.

-الحساسية.

-الرؤية .

-التعددية.

-التركيز.

-الصبر

وفي عام 1985 قدم الكاتبان Austin و Peters نظرية التميز من خلال الموارد البشرية وهذا يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية.(بوسالم، 2015، الصفحات 63-64). أما في عام 1987 أنشأت الحكومة الأمريكية نموذجا أطلق عليه "مالكوم بالتدريج" (نسبة إلى اسم وزير التجارة الأمريكية الأسبق)، يستند إلى مجموعة من المعايير الهادفة لتطوير وتحسين ورفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الأمريكية، على غرار النموذج "نموذج ديمينج" الياباني. وفي عام 1991 قامت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM بتصميم النموذج الأوربي للتميز ، من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي "مالكوم بالتدريج" و "ديمنج".(الزنت، 2019، صفحة 38)

في عام 1999 إلى 2003 كان هناك جهود من قبل الباحثان Dahlgaard&park-Dahlgaard والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو (4 p)، إذا شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي هي:

(بوسالم، 2015، صفحة 65)

-البشر (people)

-القيادة والمشاركة وفرق العمل (partnership & building leadership teams)

-المنتجات (products)

- العمليات (processes)

وفي عام 2004 على غرار نموذج 4p طورت شركة تويوتا ومن قبل likert نموذج شبيه من المعايير الآتية :

-حل المشكلات.

- العمليات .

-الفلسفة.

- البشر والمشاركة .

وفي عام 2008 قام steel باقتراح تصور مستقبلي للمعايير التي يجب إن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له ب القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج. (هاجر، 2017، صفحة 103)

#### الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي

تسعى العديد من منظمات الاعمال إلى تحقيق التميز لاهتمامها باتجاهات التنمية أي أنها تحاول معرفة مدى تطورها لتحديد ما تريد تطويره وإزالة جميع المعوقات الفنية التي تؤخر تنفيذ ذلك التطوير، فهي تسعى إلى تبني فكر إداري جديد كواحد من الاتجاهات الحديثة، فضلاً عن كونها هدفاً رئيسياً للمنظمات المنتجة اليوم، إذ يساعد التميز التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية بواسطة توفير أنواع متفوقة من المنتجات والخدمات للآخرين، ويحدد التميز أيضاً قدرة المؤسسات على تحقيق جودة وأداء اعلي مقارنة بمنافسيها (محمود و قيس ابراهيم،

2022، صفحة 350)

وبشكل عام ، فان أهميته تكمن فيما يلي: (الشملة و سجي نذير حميد، 2018، صفحة 94)



- توجيه جهود العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق أهداف المنظمة المميزة وتطوير آليات عمل وفي كل الاتجاهات وعلى جميع المستويات، مما ينعكس إيجابياً على النمو الاقتصادي، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها على فترات طويلة.
- تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة بكافة المستويات الإدارية والوظيفية وفي كل الاتجاهات، كذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي من خلال استخدام أسلوب الباب المفتوح.
- القدرة على إدارة العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية وجذب العملاء وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال التميز بمستوى أداء المنظمة والتميز بإدارة العمليات.
- تحقيق ولاء العاملين ورفاههم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم من أجل تحقيق الأداء الأفضل وتحقيق أهداف المنظمة وكذلك يسهل الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بتالي يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
- تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة المتغيرات المتسارعة.
- توفير القيادة الكفاء والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء وصولاً إلى حالة من التميز الأدائي.
- تبني إعادة هندسة العمليات لأجل التحويل من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات ابتداءً من المدخلات وصولاً إلى المخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالي إلى الأساليب الأكثر تميزاً.

### المطلب الثالث: أبعاد التميز التنظيمي

اتفق معظم الباحثين في مجال الإدارة على وجود أبعاد للتميز التنظيمي من أبرزها التميز من خلال الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، والتميز من خلال القيادة والثقافة التنظيمية.

#### الفرع الأول: التميز من خلال الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

##### أولاً: التميز من خلال الاستراتيجية

تعبر الاستراتيجية عن نمط يحدد المسار المستقبلي للمنظمة سعياً لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، دون إغفال تأثيرات البيئة الخارجية والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها على مدى

زمن معين (الصياحي، 2018، صفحة 114)، أما التميز الاستراتيجي فهو فلسفة تنتهجها المنظمات لتحريك عملياتها الإنتاجية واجراءاتها للوصول إلى الوضع المثالي الذي يزيد من المقدرات والقابليات التي تنفرد بها، وذلك عن طريق تقديمها السلع والخدمات التي تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع من جهة، وبمنحها القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة والمنافسة العالمية من جهة أخرى. إذ يؤكد Plener على انه التوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة بأسلوب وآلية تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية وتحويلها إلى خطط عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز (محمود و قيس ابراهيم، 2022، صفحة 352).

لذا، فإن الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات الفاشلة يكمن في اعتماد الأولى على الإدارة الإستراتيجية، التي تبرز أهميتها من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم، وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.

أما أهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فتكمن فيما يلي: (الدوري، 2005، صفحة 25)

- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة خصوصا في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.
- تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأوليات النسبية عند التنافس، إذ تدعم الاستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي.
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، إذ تساهم الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم و احتياجات المنظمة لأجل مواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.
- دعم التفكير الاستراتيجي للمنظمة وتنمية عادة التفكير في المستقبل.
- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- الاستجابة للفرص والتحديات الخارجية، وكذا تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي.

**ثانياً: التميز من خلال الهيكل التنظيمي**

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المنظمة أو شكلاً يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقة التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض، وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون الرؤوسين وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين الرؤوسين، من خلال توفير قدر مناسب من الاستقلالية لهم، يعكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من استقلاليتهم.

أما التميز من خلال الهيكل التنظيمي فهو يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء المنظمة وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسئولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز. (بوسالم، 2015، صفحة 78). كما أن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يعتمد على قدرتها على إيجاد المستقبلية وتحويلها إلى خطط عمل بيئة عمل مناسبة وتحقيق درجة عالية من التكيف والنطاق والموائم المستقبلية وتحويلها إلى خطط عمل بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، فمن دون تصميم هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل عشوائي مما يترتب عليها آثار سلبية من حيث تدني معنويات و حافزية العاملين، واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد التزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات مما ينعكس في الأخير على مستويات التميز التنظيمي. (الهلال، 2014، صفحة 235)

**الفرع الثاني: التميز من خلال القيادة والثقافة التنظيمية****أولاً: التميز من خلال القيادة**

يعتبر التميز من خلال القيادة من أهم الركائز القائمة على الإدارة الحديثة التي تتطلب قدرات قيادية متفوقة لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر التطور الصناعي، إذ عرفه Morris بأنه يمثل درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتطويرها وقبول تحدي العمل بطريقة تساعد المنظمات على التعامل مع مختلف العمليات والأزمات، و يراده Sangad بأنه عبارة عن قيادة ممتازة ، تمثل مفتاح لأربع قيم عالمية (السعادة، الأمل، السلام، والحب). لذا، فإن القادة يجب أن يدركوا أن هذه القيم تلهم ويجب أن تترجم إلى سلوكيات متطابقة، إذ أن التميز وظيفة داخلية في أذهان القادة، يحدث أولاً تحول وتغير في فكرهم القيادي ومن ثم

تحويلها إلى أصحاب المصالح من أجل إحداث تغيير في أفكارهم وتمكنهم من رؤية الواقع وتعزيز الثقة وبالتالي الشعور بعمق العمل بطرق جديدة. (محمود و قيس ابراهيم، 2022)

ورغم تباين الآراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب حول تحديد خصائص القيادة الفعالة ضمن مفهوم التميز التنظيمي إلا أنه يمكن تلخيص العناصر التالية للقيادة المتميزة: (بوسالم، 2015، الصفحات 73-74).

- إعطاء القائد الأولوية للإهتمام بالزبائن الداخليين والخارجيين، أي أن يضع القائد نفسه كزبون له حاجات ورغبات متغيرة.
- مشاركة المرؤوسين بدلاً من الرقابة عليهم، والثقة بأدائهم، والعمل على خلق بيئة ملائمة من التميز، مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم.
- أن يكون القائد بمثابة النموذج والقدوة في التحلي بثقافة التميز التنظيمي ومحاولة غرسها لدى المرؤوسين.
- الإيمان بأن العمل بأسلوب الفريق يحفز الأفراد ويؤدي إلى تعبئة جهودهم وترسيخ إسهاماتهم.
- القدرة على التعامل مع المشاكل ومواجهتها.
- النظر إلى التحسين المستمر كاستراتيجية ضرورية لتحقيق التميز التنظيمي.
- الإلتزام بالسلوك الأخلاقي في التعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة.
- العمل على تعزيز سياسة الشركة في الاستجابة للقضايا البيئية (الخضراء)

#### ثانياً: التميز من خلال الثقافة التنظيمية

إن المشكلة الحقيقية في منظمة الأعمال في اعتمادها ثقافة تقوم على أفق استثماري ضيق، يتمثل بالتفكير في زيادة الإنتاج وفتح أسواق جديدة وتحقيق الأرباح فقط في المدى المنظور، ولا تدرك هذه الإدارات حقيقة أن حسن وحدثة وتميز إدارة المنظمة مرتبط بتميز ثقافتها التنظيمية. لذلك، يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الأفراد والتي تشمل على مجموعة من العناصر (كالإنتاج، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، بالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم تجعل عملية الاتصال أسهل، ما ينتج عنه مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار. (الهلال، 2014، صفحة 135)

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً وحاسماً في تميز المرؤوسين والجماعات والمنظمات، ويمكن إنجاز هذا الدور في النقاط التالية: (بوسالم، 2015، صفحة 80).

- جعل سلوك جميع المرؤوسين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية سيواجه بالرفض من الإدارة العامة. وبالتالي، فهي تضمن تصويب المرؤوسين نحو السلوك المتميز.
- المساعدة على التنبؤ بسلوك المرؤوسين، حيث أنهم يتصرفون بناء على ثقافتهم وأن الإلمام بهذه الثقافة التنظيمية يعد مؤشراً مهماً يبين شخصية المرؤوسين في المنظمة وسلوكهم وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معاً بكفاءة وفعالية نحو تحقيق التميز التنظيمي.
- توسيع أفق ومدارك المرؤوسين في المنظمة، بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط العمل، بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع المرؤوسين من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم.
- تحقيق التكيف بين المرؤوسين في المنظمة والبيئة الخارجية وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وكيفية الاستجابة السريعة بالاتجاهات واحتياجات الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (الموردين، العمال المنظمات الأخرى).
- تعزيز الولاء التنظيمي، فالمرؤوسين في المنظمات ذات الثقافة القوية لديهم اجتماع واسع حول القيم والاعتقادات المركزية، كما أن التمسك بها يزيد من انتماء وولاء المرؤوسين في للمنظمة بما يعزز من مستوى التنظيم بشكل عام

### المبحث الثاني: الإطار العام لتحقيق التميز التنظيمي.

يجمع العديد من الباحثين أن هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال الى تبني مدخل التميز التنظيمي، خصوصا في ظل التحديات والتهديدات الحالية التي ترهن مستقبل النجاح لمنظمات الأعمال، الا أن تطبيقه يتطلب عدة مقومات ومتطلبات تعتبر حجر الأساس لتفوقها وريادتها في مجال أعمالها، كما تضمن مبادئها لاستمرارية في التألق وتساعد على تعزيز نقاط القوة وتخفيض نقاط الضعف لمجابهة المنافسة التي زادت بالتطورات لتكنولوجي والتحالفات الإستراتيجية وغيرها . وهو ما سنحاول على تقديمه على مستوى هذا المبحث.

المطلب الأول: دواعي وعوامل نجاح التميز التنظيمي.

الفرع الأول دواعي التميز التنظيمي.

إن اعتناق المنظمة المعاصرة لفكر إداري يسوده الجمود ولفترة طويلة يجعل من الصعوبة عليها أن تجد لنفسها موقعا تنافسيا مرموقا بين المنظمات، ولذلك من الضروري عليها أن تستجيب إلى القوى الداعمة للتميز وان تكون مسايرة للمستجدات الراهنة ومواكبة لمتطلبات المنافسة . ويمكن تحديد العوامل الداعية إلى التميز فيما يلي: (ملاس، 2020، صفحة 232)

التغيرات البيئية السريعة: تتميز الظروف الطارئة على البيئة الخارجية بدرجة كبيرة من التغير، مما يؤثر على نشاطات وقرارات المنظمات ، ككونها تشكل نقطة البداية ونقطة النهاية لنشاط أي منظمة، فهي المصدر الأساسي للمواد الخام ورؤوس الأموال، والعمالة والمعلومات من جهة وهي المتلقى للمنتجات أو الخدمات المقدمة من جهة اخرى.

المنافسة المفتوحة: وهي منافسة بلا حدود، فقد أصبحت الأسواق مفتوحة بطريقة غير مسبوقه، وأصبح المستهلك يتمتع بحرية الانتقال بين الأسواق بدلا من انتقالها إليه ، وهذه الظروف الجديدة تفرض على المنظمات ان تواجه نوعا جديدا من المنافسة وهي المنافسة نحو التميز في الأداء.

حفظ المكان والمكانة: يساعد التميز على حفظ مكان ومكانة المنظمة، فإما المكان فيكمن في القدرات الذاتية داخل المنظمة والتي لا بد أن يبدأ التميز من خلالها، ومن هذا فان عملية التميز تتضمن مكونا هما وهو المراجعة الداخلية باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمنظمة، ومن أهم الأركان الداخلية التي يجب الحفاظ عليها كونها مصدرا أساسيا للتميز هي القوى البشرية ،ثقافة المنظمة ،القيادة، أما المكانة فهي تعكس الموقع التنافسي المتميز بين بقية المنظمات ، وللتأكد من قدرة المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية لا بد من مقارنة أداؤها بأداء المنظمات المنافسة.

الرغبة في الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية: لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع المنظمات الحالية أمام مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز، على إن التميز يضمن للمنظمة الاستقرار ويعزز من موقعها التنافسي ويضعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل اكبر بكثير من المنظمات التي تضع التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها

الفرع الثاني: عوامل نجاح التميز التنظيمي .

تحرص المنظمة المتميزة على تحقيق النجاح والحفاظ على أفضليتها واختلافها عن باقي المنظمات من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، ، حيث يؤثر على هذا النجاح عوامل أساسية تضمن تحقيقها، من أهمها: (بوروبه، 2020، صفحة 67)

- قدرة على تحقيق التوازن بين الاستراتيجيات والأعمال التقنية .
- قدرة على ادارة التغيير بنجاح
- قدرة على توفير بيئة عمل مستقرة وذلك من خلال الانتظام والتكامل بين عناصرها.
- امتلاك بنية معلومات متكاملة والتي تسمح لها بتبادل معلومات من داخل وخارج مما تعود بالفائدة على متخذي القرار وتوفير لهم معلومات اللازمة لتحقيق الشفافية في بيئة العمل.
- تحقيق التعاون في العمل وتشارك في العمليات داخليا وبين الوحدات وخارجيا مع المؤسسات أخرى.

المطلب الثاني: مبادئ وأسس التميز التنظيمي

الفرع الأول: مبادئ التميز التنظيمي

تشير العديد من الدراسات إلى أن التميز التنظيمي يقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل في: (العزاوي و زيد، 2017، صفحة 290)

- وضوح التوجهات: حيث تقوم المنظمة بالتركيز على مسارها المخطط لها مسبقا وكذلك الأهداف الواجب تنفيذها.
- الخطط المقبولة: إن الاشتراك في الخطط التي تضعها المنظمة يسهل عملية ترجمة تلك الخطط إلى الواقع.
- التركيز على العملاء: لا بد من فهم قيمة العميل حاضرا ومستقبلا وتأثيره على توجهات المنظمة.
- تحسين العمليات: لكي تتحسن مخرجات المنظمة يجب تحسين الأنظمة ومجمل عملياتها.
- اشتراك العاملين: يبدأ التغيير الأساسي لأي منظمة في تغيير أفكار الأفراد الشخصية والعمل على إشراكهم في الأداء.
- استخدام البيانات بكفاءة: على المنظمة استخدام البيانات لتحسين عملية اتخاذ القرارات لديها.
- دور النماذج القيادية: القائد الأعلى الذي يتسم بسلوكيات تؤمن الدعم البيئي للمنظمة وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية.

بالإضافة إلى: (الجعبري، 2009، صفحة 30)

- ❖ نتائج الاعمال: تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- ❖ التركيز على الزبون: علاقة مستديمة بين المنظمة وعملائها
- ❖ القيادة وتناسق الأهداف: وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها
- ❖ الادارة بالعمليات والحقائق: هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
- ❖ تطوير ومشاركة القوى البشرية: هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركته
- ❖ التعلم المستمر والابتكار والتجديدي أي تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين
- ❖ تنمية علاقات الشراكة والتحالف: عن طريق التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات
- ❖ المسؤولية المجتمعية: هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

#### الفرع الثاني: أسس التميز التنظيمي

- بين Peters أن هناك مجموعة الأسس يقوم عليها التميز التنظيمي والتي من شأنها أن تساعد في تحقيقه من خلال تبني والعمل على تحقيقها، وقد لخصها الباحثان بثمانية أسس هي: (الصياحي ا،، 2018، صفحة 104)
- التحيز للتنفيذ: أي العمل على تنفيذ المهام دون تباطؤ أو تأجيل أي بعيد عن التسوية.
  - الاقتراب من العميل: يعتبر العميل العنصر الرئيسي والمستهدف الأول من نشاط المنظمة، ففهم العميل إلى حد وتصور احتياجاته وتوقعاته يساعد بشكل كبير في الاقتراب أكثر منه، وبالتالي تحقق أكبر قدر من النجاح والتميز.
  - تنمية الاستقلالية والعمل الحر: أن تعزيز ثقة الفرد بنفسه وعدم الاتكال على الآخرين، من شأنه أن يقوي على نحو غير مباشر الثقة بالنفس والمقدرات الذاتية لانجاز المهام الموكلة من دون طلب مساعدة الآخرين، وذلك تبعاً لقدرات الأفراد ومهاراتهم العلمية والمهنية، بعيداً عن الانصياع للآخرين، وهذا من غير التقليل من أهمية العمل بروح الفريق، فكل فرد مطالب أن يبذل أقصى جهده لاغتنام العمل الجماعي بعيداً عن الأنانية من جهة والإتكالية من جهة أخرى، وفي الأخير يكون الحكم على نجاح العمل أو فشله.
  - تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد: أي اعتبار الأفراد هم المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية.
  - السعي لتكوين القيمة: وذلك يعني الاستعداد والعمل المستمر لتحويل كل ما ليس له قيمة أو ذا قيمة محدودة إلى سلع وخدمات لها قيمة والتي يمكن أن تعطي الإضافة للمنظمة.
  - الانحصار في مجالات الخبرة: هنا يعني أن على المنظمة العمل في المجالات التي اكتسبت فيها خبرة، أو ترى نفسها أنها تستطيع أن تكتسي فيها خبرة مستقبلية، فالتخصص هو منطلق الخبرة والطريق إلى التميز في الأداء.



● **التنظيم البسيط:** تساعد بساطة الهيكل التنظيمي واجتهاده عن التعقيد في الوصول إلى التميز، حيث نجده يتكون من القيادة العليا والتنفيذية في مواقع الإنتاج، فالقيادة تعتبر في مصدر القوة والتأثير، لان هذا النمط من التنظيم يتواءم مع المتغيرات البيئية السريعة والمفاجئة من اجل مواجهة المخاطر الخارجية.

● **المرج بين المركزية واللامركزية:** يعد التوازن بينهما ضروري كأساس من اجل الوصول إلى التميز فالمركزية تعمل على توحيد الإدارة وتناسقها، وهذا ما يؤدي إلى استقرار الإجراءات ووضوحها ويصل إلى تحقيق سرعة انجاز الأعمال لكن ذلك لا يشجع على الابتكار وروح المبادرة ويؤدي إلى الجهود، أما اللامركزية فهي تعني سلطات واسعة وسرعة اتخاذ القرار وقرب القيادة من المرؤوسين.

### المطلب الثالث : متطلبات ومعوقات التميز التنظيمي

#### الفرع الاول: متطلبات التميز التنظيمي.

تتمثل المتطلبات الرئيسية للتميز التنظيمي أن تكون التوجهات الإدارية في المنظمة مشتركة ، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لغرض التميز والتفوق ، مع العلم أن تلك التوجهات عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء.

و لقد وضعت المؤسسة الأوروبية للجودة E F Q M عدة مفاهيم مترابطة فيما بينها صالحة لتحقيق التميز ، جاءت كالتالي:(حواطي و احمد، 2020، الصفحات 170-171)

● **تحقيق نتائج متميزة:** تفي المنظمات الممتازة بالمتطلبات قصيرة وطويلة الأجل لجميع متعاملها (المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع) بطريقة مخططة، من خلال تلبية حاجاتهم والتوجه نحو رؤيتهم بفضل النتائج المتوازنة.

● **إضافة قيمة للعملاء:** إن أفضل طريقة لخلق ولاء العملاء وكسبهم والحصول على حصة في السوق، هي التركيز على متطلبات العملاء الحاليين والمحتملين بشكل واضح، فالعمل هو الذي يقوم بتقييم جودة المنتج في المرحلة الأخيرة.

● **الرؤية والإلهام والقيادة الكاملة:** لدى المنظمات الممتازة قادة يصوغون المستقبل وينفذونه ويضربون مثلا يتماشى مع القيم التنظيمية والأخلاقية، حيث توفر سلوكيات القائد وضوح الهدف والتعاون وهيئة جو يتيح لكل من المنظمة والموظفين الوصول إلى التميز.

● **الإدارة عبر العمليات:** تتم إدارة المنظمات الممتازة بفضل العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات على الأدلة، حيث تظهر المنظمات أفضل أداء لها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة جميع الأنشطة بشكل منظم.

● النجاح من خلال العاملين: تقدر المنظمات الممتازة عاملها وتخلق لديهم ثقافة التمكين، حيث يجب أن تتوفر القيم المشتركة وثقافة الثقة، لخلق جو يمكن الجميع من المشاركة في الأنشطة، من اجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

● الإبداع والحفاظ على الابتكار: تخلق المنظمات الممتازة مستويات للقيمة والأداء تريد من الابتكار الدائم والمنظم، من خلال تشجيع متعاملها على الإبداع ونشر ثقافة التحسين والتعلم المستمر بهدف رفع مستوى أدائها.

● خلق التعاون: تقوم المنظمات الممتازة بإنشاء علاقات ثقة مع مختلف المنظمات وتحسينها من اجل ضمان النجاح المتبادل، ويتم ذلك بفضل المتعاملين أو المجتمع من خلال مشاركة المعرفة، وخلق علاقات المنفعة المتبادلة.

● تحمل المسؤولية من اجل مستقبل مستدام: تتألف الثقافة الأساسية للمنظمات الممتازة من النهج الأخلاقي والقيم والمعايير العالمية، حيث توفر هذه العوامل استدامة المنظمات من حيث البيئة الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية، من خلال إتباع نهج أخلاقي وتجاوز التوقعات الاجتماعية.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد حدد السلمي متطلبات تحقيق التميز في عدة نقاط، كان أبرزها ضرورة أن يكون للمنظمة بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية ونظرتها المستقبلية، ويضم ( الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية...) وكذا إطار متكامل من السياسات ترشد إلى أسس اتخاذ القرار، كما أكد توفر هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتوفر أنظمة متطورة ومتكاملة سواء للجودة أو للمعلومات أو لإدارة الموارد البشرية، وشدد على الدور الكبير للقيادة الفعالة في تأكيد فرصة المؤسسة لتحقيق التميز. (السلمي، 2001، الصفحات 26-27)

#### الفرع الثاني: معيقات التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي الهدف الأسمى الذي تسعى إليه جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، إلا انه توجد عدة عقبات ومعيقات تحول دون تحقيق ذلك، ومن أهمها حسب ما ورد في بعض دراسات الباحثين والمهتمين ما يلي: (الفحيلة، 2019، صفحة 435)

معيقات تنظيمية: تتمثل فيما يلي:

● البيروقراطية وما يرافقها من تعقيد وعدم وضوح الأهداف.

● عدم مرونة وكفاءة الهيكل التنظيمي.

● القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

● التغيرات المتتالية، وعدم الاستقرار التنظيمي.

- جمود القوانين، وفقدان التحفيز.
- عدم وضوح الرؤية وغياب جو الحرية.
- انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتحفيز.
- ضعف تحفيز عملية الابتكار.
- **معوقات بشرية:** وتمثل فيما يلي:
  - القيادة الاستبدادية.
  - الخوف من الفشل.
  - الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير رسمية.
  - عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على التميز.
  - العقاب في حال الفشل.
  - غياب الدوافع الداخلية للإبداع والتميز.
  - عدم مساندة العمل الجماعي.
  - المحافظة على الوضع الاجتماعي.
- **معوقات مالية:** وتمثل فيما يلي:
  - عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز.
  - عدم إدارة الممتلكات العامة بكفاءة.
  - عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي.
  - ضعف تطوير برامج تنمية الإيرادات المالية.
  - الهدر المالي، وعدم ترشيد عمليات الإنفاق.
- **معوقات تكنولوجية:** وتمثل فيما يلي:
  - الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة.
  - عدم وجود إدارة لنظم المعرفة.
  - عدم مواكبة التقنيات المستجدة.
  - قدم الأنظمة الالكترونية.
  - عدم استثمار الموارد التقنية المتوفرة .

## المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي ومعاييرها

أولت العديد من دول العالم اهتماما بالغا بالتميز، الأمر الذي جعلها تتعهد في صياغة نموذج بمعايير تتوافق مع بيئتها وثقافتها و أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية، حيث لكل فلك لنموذج مجموعة من المعايير وفق درجة أهمية لكل عنصر منها، والتي تختلف من برنامج إلى آخر. وحرصا منها على تطبيق هذا النموذج أنشأت جوائز لتكريم جهودا لمنظمات الساعية للتفوق والزيادة التي حققت أداء متميزا. لذا، سنحاول تقديم اهم هذه النماذج على مستوى هذا المبحث

## المطلب الأول: معايير أشهر النماذج العالمية

## الفرع الاول: معايير النموذج الامريكى

يعد النموذج الأمريكي للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية، وقد تم إقرار هذا النموذج لزيادة تنافسية المنظمات الأمريكية خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل نظيراتها اليابانية والأوروبية والتي كانت منتجاتها أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية، ففي عام 1987 قام الرئيس الأمريكي " رونالد ريغان بالتوقيع على قانون فدرالي ينص على تأسيس نموذج جائزة وطنية للجودة تحمل اسم " مالكوم بالدريج " نسبة إلى الوزير التجارة الأمريكي الأسبق الذي كانت له إسهامات آنذاك ، حيث تمنح هذه الجائزة سنويا للمنظمات الأمريكية المتميزة من طرف الرئيس الأمريكي نفسه، وتقدم إلى ثلاث منظمات على الأقل من الأصناف (التصنيع، الخدمات، لمؤسسات الصغيرة، والتعليم)، بهدف تنمية القدرات التنافسية، دعم عناصر تميز الأداء، نقل تجارب المنظمات التي تحقق التميز إلى غيرها و التي تسعى إلى تحسين أدائها لتصل إلى مراتب متقدمة من التميز. تعتمد جائزة مالكوم

تعتمد جائزة مالكوم بالتدرج على مجموعة من المعايير كأداة للتقويم الذاتي، معترف بها على نطاق واسع باعتبارها إطارا متينا لتصميم وتقويم المنظمات، (كواشي، 2013، الصفحات 318-319)

والتي تنحصر في سبع مجالات موضحة كما يلي (بشار، 2021، صفحة 142)

■ **القادة له 120 نقطة:** يختبر هذا المعيار الكيفية التي يقود بها المدير التنفيذي الأقدم للمنظمة وكيف تحدد المنظمة مسؤولياتها تجاه المجتمع و، كيف تمارس دور المواطنة الصالحة والتي تتم عبر مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المنظمة وإيجاد نظام محاكمية. بالإضافة إلى تلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية

■ **التخطيط الاستراتيجي له 85 نقطة :** يتطلب هذا المعيار اختبار عمليات التخطيط الاستراتيجي في كيفية تكامل متطلبات الجودة والأداء الرئيسة في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال ونشرها في وحدات العمل، مما يجعله

يتعامل مع خطط المنظمة طويلة وقصيرة الأمد فضلا لتطوير الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل وتطبيقها من خلال خطط الجودة الإستراتيجية التي تجمع ما بين جهود تحسين الجودة في المنظمة.

■ **التركيز على الزبون له 85 نقطة:** يهتم هذا المعيار بالكيفية التي تحدد بها المنظمة متطلبات وتوقعات الزبائن والأسواق وبناء العلاقات معهم والحصول على الموارد لإرضائهم، فضلا عن الكيفية التي تبحث بها المنظمة عن طريقة لفهم صوت الزبون والسوق، إذ يركز هذا المعيار على العلاقات كجزء مهم من إستراتيجية الإصغاء التعلم الشاملة والتي تقدم نتائج لرضا الزبون كمعلومات حيوية كفهم الزبائن والأسواق،

■ **القياس ، التحليل وإدارة المعرفة له 90 نقطة:** يختص هذا المعيار بكيفية قيام المنظمة بالاستخدام الفعال بالتحليل وتحسين البيانات والمعلومات لدعم العمليات الأساسية في المنظمة ، ونظام إدارة الأداء فيها الذي يعكس قدرة المنظمة على جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها

■ **التركيز على قوى العمل (الموارد البشرية) له 85 نقطة:** يؤكد هذا المعيار على حاجة المنظمات إلى الاستثمار في تطوير قوى العمل من خلال التعليم والتدريب وإتاحة فرص النمو المستمرة، بالإضافة إلى الاهتمام بالأمان والسلامة وروح المعنوية للعاملين، وان يكون ذلك جزءا من أهداف التحسين المستمر في المنظمة باعتبارهم المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها .

■ **التركيز على ادارة العمليات له 85 نقطة:** يعكس هذا المعيار فحص كافة عمليات المنظمة سواء تلك المتعلقة بالزبائن أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة، مع ضرورة اعتماد السرعة والمرونة في هذا المجال، كما ان ذلك يتطلب حسن اختيار الموارد والمعدات والتقنيات المطلوبة، هذا فضلا عن الاهتمام بعنصر البحث والتطوير.

■ **نتائج الاعمال له 450 نقطة:** يهتم هذا المعيار بفحص أداء المنظمة في ضوء أهداف أعمالها الرئيسية المرتبطة برضا الزبون، الأداء المالي والسوقي، الموارد البشرية، أداء المجهزين والشركاء، الأداء التشغيلي، الحكومة والمسؤولية الاجتماعية، فضلا عن فحص مستويات نسبة إلى تلك التي تكون للمنافسين والمنظمات الأخرى المماثلة الفرع الثاني: معايير النموذج الياباني.

يعد نموذج **ديمنج** للتميز المنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، أنشأته اليابان في 1951، وسمي بهذا الاسم تقديرا لعبقرية الدكتور **ادوار ديمنج** ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة تقوم مؤسسة **ديمنج** بمنح الجائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة (**TQC**) حيث كانت الجائزة في السابق تقدم لليابانيين فقط ثم بدأت مؤسسات غير يابانية تبتدى اهتماما بالجائزة والفوز بها ، وقد حصلت

مؤسسات أمريكية على هذه الجائزة مثلا مؤسسة Lucent Technologies (بوروبية، 2020، صفحة 108).

كما تتعدد تقسيم الجائزة الى أربع فئات هي: (زروخي و الاخضر، 2018، صفحة 174)

✓ جائزة ديمنج للأفراد: تمنح للأفراد أو المجموعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

✓ جائزة ديمنج للتطبيقات: تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنويا من قبل هيئة الجائزة.

✓ جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: تمنح للأقسام والإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو الجهود الهادفة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعتمد جائزة ديمنج على عشرة معايير يتم على أساسها قياس لمنظمات لنيل الجائزة و المتمثلة في: (صو، 2013، صفحة 39)

● معيار السياسات: يشتمل هذا المعيار على الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، وإجراءاتها المستخدمة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة .

● معيار التنظيم والتنمية: يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة، أسس توزيع السلطة ومدى استخدام فرق العمل، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

● معيار المعلومات: يتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في مؤسسة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية وتنظيم المعلومات، وطرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

● معيار التحليل: يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات والعراقيل التي تواجه الجودة في مؤسسة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها ومدى الاعتماد على تقنية والمعلومات في هذا المجال .

● معيار التخطيط للمستقبل: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والاهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها.

● معيار التعليم والتدريب: ويتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

● **معيار تأكيد الجودة:** ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم العمليات، وتفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل، معايير إرضاء العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

● **معيار تأثيرات الجودة:** ويعرض هذا المعيار قياس الآثار الملموسة والغير ملموسة التي حققت نتيجة اعمال نظم الجودة، وكيف أثرت تلك النتائج على اعمال المؤسسة .

● **معيار التمييز (التقييس):** ويتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

● **معيار الرقابة :** ويعرض هذا العنصر الاساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

### المطلب الثاني: معايير نماذج التميز الأجنبية

#### الفرع الأول: معايير النموذج الكندي

انشأ نموذج التميز الكندي سنة 1992 من طرف المعهد الوطني الكندي للجودة **NQI**، وذلك لمساعدة المنظمات الحكومية في كندا لتحسين الأداء وتحقيق التميز، كما يستخدمه الكثير من المنظمات الخاصة من اجل تحسين أدائها وتحقيق التميز التنظيمي . والنموذج شبيه بنموذج بالتدرج الوطني الأمريكي، ونموذج التميز الأوروبي، حيث يقوم على مفاهيم التميز التالية: (ساري، 2017، الصفحات 126-128)

● **القيادة من خلال المشاركة:** يركز على إشراك افراد المنظمة في عمليات اتخاذ القرار بدلا من ترك كل القرارات للقيادة العليا فقط.

● **التركيز على العملاء وأصحاب المصلحة:** من اجل تحقيق الهدف يسعى الجميع بالمنظمة فهم احتياجات وتوقعات العملاء لتلبية متطلباتهم بشكل فعال.

● **التعاون وفرق العمل:** من خلال التعاون والعمل الجماعي لتنمية العلاقات بين الأطراف.

● **وقائية إدارة العمليات:** حيث تعد المنظمة شبكة مترابطة من العمليات، ولتسير تحقيق التحسن يتم تحديد وتقليل المخاطر والمشاكل المحتملة في العمليات قبل حدوثها .

● **الواقعية في اتخاذ القرار:** أي أن تتم اتخاذ القرارات بناء على البيانات والحقائق المتاحة بشكل واقعي ومنطقي ، والمقارنات الداخلية والخارجية، وفهم أسباب وتأثير آليات العمل.

- **التعلم المستمر ومشاركة الأفراد:** يجب إن تعطى الفرصة للجميع لتطوير إمكاناتهم الكاملة، والاستفادة من قدراتهم على الإبداع لتحقيق السعي إلى التميز.
- **التركيز على التحسين المستمر والعصف الفكري:** إن التركيز على العصف الفكري هو الزاوية الرئيسية للتحسين المستمر، فبغض النظر عن مقدار التحسن الذي تم إنجازه، فهناك دائما طرق مبتكرة للقيام بالأفضل.
- **التقيد بالالتزامات لجميع أصحاب والمجتمع:** للمنظمة مسؤولياتها لتلبية تطلعات موظفيها، وعملائها وغيرهم من أصحاب المنظمة، بما فيها الاهتمام بالمسؤولية تجاه المجتمع.
- وتستند جائزة التميز الكندية على المعايير السبعة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على معايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية:
- **معيار القيادة:** وله 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: الاتجاه الاستراتيجي، ومشاركة القيادة، والتحسين المستمر.
- **معيار التركيز على المتعاملين:** وله 85 نقطة بما يعادل 8،5%، من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: المعرفة نحو العملاء والسوق والمنتج، وإدارة علاقات العملاء، والتحسين المستمر.
- **معيار التخطيط:** وله 85 نقطة بما يعادل 8،5%، من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: إعداد الخطة، وتنفيذها، ومراجعتها، والتحسين المستمر.
- **معيار التركيز على الموارد البشرية:** وله 85 نقطة بما يعادل 8،5%، من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: تخطيط الموارد البشرية، وتوافر البيئة التشاركية، والتعليم المستمر، وإرضاء الموظفين، والتحسين المستمر.
- **معيار الموارد والشراكة:** وله 85 نقطة بما يعادل 8،5%، من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: الشراكة، وإدارة الموردين والشركاء، والتحسين المستمر.
- **معيار نتائج أداء الأعمال:** وله 450 نقطة بما يعادل 45% من المجموع الكلي، موزعة بالتساوي بواقع 75 نقطة على المعايير الفرعية التالية:
  - نتائج التركيز على المتعاملين.
  - نتائج إدارة العمليات.
  - نتائج المسؤولية تجاه المجتمع. نتائج التركيز على الموارد البشرية.
  - نتائج الشراكات.



- نتائج التركيز على الملاك والمساهمين.

الفرع الثاني: نموذج التميز السنغافوري

أنشء نموذج التميز السنغافوري عام 1994 مستهدف المؤسسات والشركات في جميع التخصصات التي تحقق أعلى مستوى من التميز التنظيمي، حيث يقوم على أفضل الممارسات التي تعتمد عليها نموذج بالتدريج الأمريكي، والنموذج الأوروبي للتميز، والنموذج الاسترالي للتميز، إلا انه أضاف معيار التركيز على المعرفة، واكتساب التقنيات الحديثة التي تحتاجها المنظمات، وذلك بهدف مساعدة المنظمات على تقوية أنظمتها، وزيادة قدراتها وإمكاناتها. كما تستند آلية عمل هذا النموذج: (ساري، 2017، الصفحات 128-129)

-مجموعة السائق: وتشمل معيار القيادة التي تقود إجراءات تنظيم المنظمة.

-مجموعة التنظيم: وتشمل على إجراءات تنظيم العمل بالمنظمة، من خلال معايير الخطط، والمعلومات، والموارد البشرية، والعمليات، والمتعاملين، التي تحقق النتائج المرجوة.

-مجموعة النتائج: وتشمل على معايير النتائج، ووضع التعليم والإبداع، وتأثيرهما على المنظمة

أما المعايير السبعة للنموذج فتقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على معايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية:

● معيار القيادة: وخصص له 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معايير فرعية هي: وضوح الرؤية، وتوفير ثقافة وبيئة تنظيمية متميزة، وتشجيع الإبداع لتحسين الأعمال، والتركيز على تلبية احتياجات المعنيين بالإبداع لتحسين الأعمال، والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة.

● معيار التخطيط: وخصص له 80 نقطة بما يعادل 8% من المجموع الكلي يرتبط هذا المعيار بعملية التخطيط ومفاتيح متطلبات الأداء، ويقاس المعايير الفرعية التالية: وضع خطط لأداء أعمال المنظمة وتحسينها، وتطبيق الخطة، وإجراء تقييم شامل للخطة من خلال التركيز على التعلم والتغذية الراجعة من المتعاملين.

● معيار المعلومات: وخصص له 70 نقطة بما يعادل 7% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معيارين فرعيين هما: إدارة المعلومات، والقياس والمقارنة المرجعية.

● معيار الموارد البشرية: وخصص له 110 نقطة بما يعادل 11% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معايير فرعية هي: توفر خطط شاملة للموارد البشرية، والمشاركة والالتزام، والتعليم والتدريب والتنمية للموظفين، وصحة الموظفين وإرضائهم، وتقييم أدائهم.

● **معيار العمليات:** وخصص له 100 نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، وتقاس من خلال معايير فرعية هي: تطوير إدارة العمليات، وعمليات الإبداع، واختيار الموردين والشركاء وتقييم أدائهم، وتقوية الشركات الخارجية.

● **معيار المتعاملين:** وخصص له 110 نقطة بما يعادل 11% من المجموع الكلي، والتي تقاس من خلال معايير فرعية هي: التركيز على تحقيق خدمات تتوافق مع احتياجات المتعاملين وبما يفوق توقعاتهم، وتقوية العلاقات مع العملاء، وإرضاء العملاء، ووضع الحلول للمشكلات التي تواجه الخدمات من خلال البحث عن الأساليب الحديثة.

● **معيار النتائج الشاملة:** وخصص له 400 نقطة بما يعادل 40% من المجموع الكلي، موزعة على النتائج الفرعية التالية:

- نتائج المتعاملين 140 نقطة.

- نتائج العاملين 80 نقطة.

- نتائج المالية والموارد 90 نقطة.

- نتائج العمليات 90 نقطة.

**المطلب الثالث: نماذج التميز في الدول العربية.**

الفرع الأول: نموذج التميز في دولة الإمارات العربية المتحدة .

أطلقت دولة الإمارات العربية نموذج وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز عام 1997، والذي يعمل على ربط نتائج أداء المؤسسات والدوائر بهدف تمكين الدور الحكومي من تحقيق الرفاهية للمواطنين، وتحقيق متطلبات وتوقعات المجتمع، ودعم التوجهات الحكومية في مجال الابتكار، وتوفير الخدمات للمواطنين بأعلى درجات الفعالية والكفاءة، وتشجيع التعاون البناء وروح المنافسة الايجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع والابتكار (علاوي، 2022، صفحة 134). وفي عام 2003 تم تحديث النموذج وأصبح مقتبس من نموذج التميز الأوروبي EFQM بمعايره الرئيسية نفسها وقيمها الكمية، حيث تمت ترجمته ليتلاءم مع متطلبات العمل

بإمارة دبي لتحقيق الأداء (مزروع، 2010، صفحة 76)

ويستند نموذج دبي للأداء الحكومي على عدة معايير كتابي (المليجي، 2012، صفحة 250)

- **معيار القيادة:** يركز هذا المعيار على دور وأداء وممارسات ومهارات القيادة خاصة فيما يتعلق بتحديد رؤية ورسالة وتوجهات الدائرة وكيفية تحقيقها، وعلى الرغم من أهمية ومحورية دور المدير العام الدائرة ومساعديه، إلا أن دور وأداء وممارسات ومهارات جميع المدراء والمشرفين في الدائرة يعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم.
- **معيار السياسة والإستراتيجية:** ويركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة الدائرة ورؤيتها من خلال وضع وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة.
- **معيار الموارد البشرية:** ويركز هذا المعيار على كيفية قيام الدائرة بتخطيط وتنمية وتحفيز وضمن مشاركة الموارد البشرية، وكيفية التواصل معها بما يضمن إطلاق قدرات وطاقت الأفراد وفرق العمل، بما يمكنها من التميز في خدمة المتعاملين والآنجاز الفعال للمهام.
- **الشراكة والموارد:** ويركز هذا المعيار على كيفية قيام الدائرة بتخطيط وإدارة شراكاتها الخارجية وكيفية إدارتها للموارد المتاحة لدعم سياستها وإستراتيجيتها وتعزيز عملياتها وضمن تحقيق أهدافها.
- **العمليات:** ويركز هذا المعيار على منهجية تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق سياسات واستراتيجيات الدائرة وصولاً إلى تحقيق خدمة متميزة للمتعاملين المعين جميعهم وتقديم قيمة مضافة لهم
- **نتائج العملاء:** ويركز هذا المعيار على نتائج الدائرة الخاصة بعلاقتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها.
- **نتائج الموارد البشرية:** ويركز هذا المعيار على نتائج الدائرة الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاها.
- **نتائج المجتمع:** ويركز هذا المعيار على نتائج الدائرة المتعلقة بعلاقتها والتزاماتها تجاه المجتمع، (على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي).
- **نتائج الأداء الرئيسية:** ويركز هذا المعيار على النتائج الدائرة مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع السياسة والإستراتيجية

#### الفرع الثاني: نموذج التميز في المملكة العربية السعودية.

تعد جائزة الملك عبد العزيز للتميز جائزة وطنية على مستوى المملكة العربية السعودية، تم إنشاؤها بموجب الموافقة السامية رقم 1420/11/7هـ، وذلك بهدف رفع مستويات الجودة والكفاءة الإنتاجية في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية في المملكة العربية السعودية (شعيل، 2019، صفحة 1999)

وتستند الجائزة على ثمانية معايير رئيسية، تدرج ضمنها معايير أخرى فرعية والتي تتمثل في مجملها (1000) نقطة موزعة على النحو التالي: (العزیز، 2016، الصفحات 10-18)

معيار القيادة الإدارية وله 150 نقطة: يركز هذا المعيار على رسم توجه استراتيجي وتوحيد جهود العاملين لتحقيقه وتعزيز العلاقات مع جميع الأطراف المعنية وتشجيع العمل المشترك لضمان تحقيق توجه الاستراتيجي، وتأسيس نظم لدعم الجودة والتميز والإبداع كما يسعى إلى تبني وتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والحوكمة ويضمن وجود نظام فعال لإدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات.

معيار التخطيط الاستراتيجي وله 100 نقطة: من أهم أولويات المنشأة المتميزة والتي يتوجب عليها العمل على إعداد خطة وأهداف الإستراتيجية للمنشأة وترجمتها إلى نظم إدارية وبرامج تشغيلية ومبادرات تطويرية وتطبيق نظام لقيام ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسة .

معيار الموارد البشرية وله 100 نقطة: التميز التنظيمي مرهون بالاهتمام بتمكين الموارد البشرية لذلك تسعى المنشأة المتميزة لبناء الهياكل التنظيمية الملائمة لأنشطتها وتوصيف الأجور والمزايا ووضع خطط واضح للتدرج الوظيفي، ووضع برامج تطويرية لجميع العاملين في المنشأة لرفع قدراتهم وامكانياتهم وضمان فعاليتهم وتحفيزهم وتقديرهم. معير الشركات والموارد المتاحة بالمؤسسة وله 100 نقطة: تطوير الشراكات في ظل محدودية الموارد المتاحة في العالم ووجود الكثير من التحديات والمنافسات يتحتم على المنشأة المتميزة التوجه إلى تنفيذ الأنشطة الرئيسة والمشاريع الكبيرة من خلال بناء وتعزيز العلاقة مع الشركاء وان تكون هذه الشراكات لتحقيق التنمية مستدامة تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتخطط لإدارة المعارف و التقنية لضمان تحقيق المنفعة المتبادلة بين المنشأة والمعنيين.

معيار إدارة العمليات والمنتجات والخدمات وله 150 نقطة: هو النظام الذي يبني القدرات المؤسسة متمثل في عملياتها الرئيسية والمساندة والذي تقدم من خلال المنتجات والأنشطة لكافة المعنيين لذلك تقوم المنشأة المتميزة بتحديد وتصميم وإدارة وتحسين عملياتها لتحقيق أهدافها بإيجاد منتجات وخدمات متميزة وفريدة للمستفيدين ولجميع المعنيين وإيجاد طرق والأساليب للتواصل مع المستفيدين والاستماع لصوتهم ورغباتهم وتطلعاتهم .

معيار نتائج المستفيدين وله 150 نقطة: تحقق المنشآت المتميز نتائج تلي الاحتياجات وتفوق تطلعات المستفيدين شاملة المعلومات والبيانات المتعلقة بقياس رضاهم وانطباعاتهم عن المنشأة .

معيار نتائج الموارد البشرية وله 100: تحقق المنشأة المتميزة نتائج تلي الاحتياجات وتفوق تطلعات العاملين وتتابع مؤشرات الأداء المتعلقة بيهم وفق محاور عديدة ترتبط بأهداف واستراتيجيات المنشأة المتميزة.

معيار نتائج الأداء الرئيسية وله 150 نقطة: المنشأة المتميزة لديها نتائج مبهرة تفوق التطلعات وتشمل المخرجات الإستراتيجية و المالية وانطباعات الشركاء والموردين والعمليات الرئيسية والموارد التقنية والمعرفية ومؤشرات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تقدم يمكن القول، أن التميز التنظيمي ليس نتاج الصدفة وظروف السوق، وإنما هو نتاج تكامل وتفاعل مجموعة من العناصر تعمل على تفعيله بكل كفاءة وفعالية.، مما يتطلب الأمر، النظر إليه من منظور تكامل يوتفاعل يعبر مجموعة من المدخلات السلوكية والتنظيمية التي تعزز من فرص تحقيقه، بمنا يعكس في الأخير في شكل نواتج ومخرجات تنظيمية تكون لها آثارها الإيجابية على المنظمة ككل. كما أن المنظمات التي تتمكن من التطبيق الفعال لنماذج التميز التنظيمي مكن أن تحقق نتائج متميزة في عصر أصبح فيه التميز المنبع الرئيسي والسبيل الوحيد لكل روافد النجاح والنمو و الاستمرار في عالم أعمال اليوم الحافل بالتحديات التنافسية المتنوعة والقائم على التحسين المستمر في طرق وأساليب العمل.

ومن هذا المنطلق، فإن منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق التميز، يتطلب الأمر البحث الدائم على مسبب اتال تميز وتطوير همناج لتحقيق متطلباتها و طموحاتها، و الذي نعتقد أن واحدة من هذه المسببات هي المرونة الإستراتيجية باعتبارها المحرك الأساسي لكافة التغيرات التي يمكن للمنظمة القيام بها للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها

## الفصل الثاني

الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية  
و مساهمتها في التميز التنظيمي

## تمهيد

تواجه المنظمات العديد من التغيرات في البيئة المحيطة والتي لا يمكن التنبؤ بها، حيث يعتبر قبول لهذه التغيرات والاستجابة لها و التكيف معها عاملا رئيسيا في قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها ومنتجاتها ومن ثم بقائها في مواجهة المنافسة الشديدة مع المؤسسات الأخرى وهذا الأمر ، ما تطلب ظهور مصطلح المرونة الإستراتيجية كأحد التطورات الفكرية في فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة باعتباره الأساس الذي يمكن المنظمات من مواكبة كل هذه التغيرات والتعامل الناجح مع هذا الطيف الواسع منها، وذلك عن طريق توظيف مواردها المتنوعة لغرض استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة، وبما يعزز مكانتها الإستراتيجية في الأسواق التي تتعامل معها.

وبناء على ماسبق، سنحاول في هذا الفصل التعرف على أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، ومن ثم التركيز على إبراز أثرها على أبعاد التميز التنظيمي ، وذلك من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية المرونة الإستراتيجية.**

**المبحث الثاني: المرونة الإستراتيجية كمدخل حتمي للمؤسسة.**

**المبحث الثالث: التميز التنظيمي من خلال المرونة الإستراتيجية.**



## المبحث الأول: ماهية المرونة الإستراتيجية

إن المرونة الإستراتيجية ليست ظاهرة جديدة، وإنما الجديد هو أنها أصبحت حاجة ضرورية للمنظمات، وعملية حتمية في ظل ما تشهده من تغيرات في بيئتها المفاجئة، كما أنها تشكل المحرك الأساسي لكافة التغيرات التي يمكن للمنظمة القيام بها للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها . وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم المرونة وأنواعها عامة، ثم التطور التاريخي للمرونة الإستراتيجية ومفهومها ، وأخيرا أنواعها وأهميتها.

## المطلب الأول: مفهوم المرونة وأنواعها

لقد تعددت المفاهيم الدالة على المرونة وتنوعت مجالات استخدامها في أدبيات الفكر الإداري، حيث أشتق مصطلح المرونة من تعاريف عامة ظهرت في مجالات أخرى مثل البيولوجي والإثنوبولوجي، ثم انتقل إلى المجال الإداري نتيجة لحالات التطور والإبداع الإداري. ومن خلال هذا المطلب سوف نتعرف على مفهوم المرونة ثم على أنواعها

## الفرع الأول: مفهوم المرونة

جاء في لسان العرب " ( مَرَنٌ يُمَرَّنُ مَرَانَةً وَمُرُونَةٌ ) وهو لين في صلابة ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت على العمل والمرانة تعني اللين" (الزبيدي، 2021، صفحة 39)، والمرونة في لغة تعني سهولة التغيير في الشيء كي يتناسب مع ظروف مع الظروف الجديدة"، (المهنا، وعد، و عقبة، 2013، صفحة 620) كما يرجع أصل مصطلح المرونة إلى الفعل اللاتيني "flectere" بمعنى الانحناء هو فعل يعبر على التحول أو الانتقال من وضع إلى آخر (Bettehar & Abdelkrim, 2005, p. 41)،

أما اصطلاحا فلا يوجد مفهوم واحد متفق عليه للمرونة نظرا للاختلافات المتعددة بين الباحثين ، إلا أن معظمهم يتفقون على أن المرونة تعني وجود القدرة على التغيير أو التغيير بسهولة حسب الموقف (الزبيدي، 2021، صفحة 39) ومنهم Matthysens الذين يعرفونها على أنها " قدرة المنظمة على التغيير أو الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد والكلفة أو الأداء" وتعرف المرونة كذلك بأنها" (الزعتري، 2013، صفحة 23) مدى قدرة المنظمة على فهم واستيعاب المواقف و التغيرات البيئية المختلفة، ومن ثم التكيف معها"، في حين اعتبرها Eardlar على أنها "القدرة على سرعة تغير الاتجاه والانحراف عند الإجراءات المحددة مسبقا، أو هي قدرة على عمل شيء مختلف كما هو مخطط له" (غزال، 2019، صفحة 4) ، أما بالنسبة De ToniTonchia فهي بمثابة " مصفاة تساعد المنظمة على مواجهة الاضطرابات البيئية، أو التكيف للتغيير" (الحميري، 2014، صفحة

40) كما أشار إليها Eppink ب(1978, p. 315) أنها "عبارة عن خاصية تتميز بها المؤسسة والتي تجعلها أقل ضعفاً أو أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة في البيئة"

ومن خلال كل ماسبق يمكن القول أن المرونة على أنها قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف وانسجام معها بصورة سريعة، وذلك باعتماد على مجموعة من مصادر والأدوات التي تمكنها من الحفاظ على موقعها السوقي، وتطوير مزايا تنافسية مستدامة، بالإضافة إلى توقع لما يمكن أن يواجهها من فرص وتهديدات قبل وقوعها.

#### الفرع الثاني: أنواع المرونة

إن مختلف الدراسات والأبحاث التي تمت على المرونة أكدت تعقد هذه الظاهرة، وتعدد أشكالها وتطبيقاتها في المنظمة، فالطرق و المذاهب يمكن أن تتغير حسب الدراسة، فيمكن أن تؤخذ كخاصية عامة للمنظمة، أو حول المرونة باعتبارها خاصية أو ميزة لوظيفة ما أو مورد ما خاصية المنظمة. وعمل العموم، نجد أنه من بين تصنيفات المرونة ما يلي:

**أولاً: تصنيف Das و Narasimham:** يعتبر التصنيف الأكثر شمولية لأنه يوضح أمن المرونة تشمل جميع مستويات المنظمة، وهي كما يلي (Awwad, 2009, p. 416):

أ- المستوى التشغيلي: ويحتوي على خمس أنواع وهي:

✓ مرونة التجهيزات: ويتعلق هذا النوع بمرونة الآلات، ويعني قدرتها على أداء العمليات المختلفة وبدون تحمل أي تكاليف إضافية

✓ مرونة المواد: وتعني مقدرة التجهيزات على التعامل مع الاختلافات الموجودة في الخصائص والأبعاد المواد الأساسية الداخلة ضمن العملية الإنتاجية

✓ مرونة التوجيه: وهي إنتاج جزء معين من المنتجات بأساليب بديلة عن الأساليب المعتمدة من طرف المنظمة باعتماد على عمليات والآلات مختلفة وتقنيات جديدة

✓ نظام مناولة المواد: يتمثل في مرونة النظام وامتلاكه القدرة على تحويل المواد من مكان إلى آخر المنظمة بشكل فعال

✓ مرونة البرامج: ويقصد بها قدرة التجهيزات أو البرامج على العمل لفترة طويلة بدون حاجة إلى رقابة عليها

ب- المستوى التكتيكي: ويشتمل هذا المستوى على ثلاث أبعاد وهي:

- ✓ مرونة المزيج: تدل على قدرة النظام الإنتاج على التبديل بين المنتجات مختلفة في المزيج الإنتاجي
- ✓ مرونة الحجم: تتعلق بقدرة نظم الإنتاج على التنوع في حجم إنتاجها الكلي
- ✓ مرونة التغييرات: تتعلق بمرونة نظام التصنيع وقدرته على تخصص المنتجات من خلال إجراء تعديلات بسيطة عليها

ج- المستوى الإستراتيجي: ويحتوي على بعدين هما :

- ✓ مرونة المنتج الجديد: ويقصد بها إمكانية نظام الإنتاج على تصنيع منتجات جديدة
  - ✓ مرونة التسليم/التسويق: وهي إمكانية المؤسسة على مواكبة التغيرات في السوق الذي تنشط فيه
- ثانياً: تصنيف salck: قدم الباحث أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن : (طالب و اميرة، 2009، صفحة 159)

- ✓ مرونة المنتج (او الخدمة) :وتعني قابلية المؤسسة لإنتاج منتجات أو خدمات جديدة وتقديمها ،او تعديل المنتجات والخدمات الحالية .
- ✓ مرونة المزيج: القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج منتجات والتغيير في مجالاً لمنتجات التي تكون تحت يد الزبائن في مدة زمانية قصيرة.
- ✓ مرونة المقدار (الحجم): القدرة على تغيير كميات مخرجات العملية الإنتاجية؛
- ✓ مرونة التسليم: القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة؛

ثالثاً: تصنيف Lierena وCohendet. P: ميزا الكاتبان بين نوعين من المرونة (Boislandelle & Henri, 1998, p. 172)

- ✓ المرونة الساكنة: تظهر في مقدرة المؤسسة على تصدي لتغيرات ومواجهتها، حيث تعتمد على طاقتها الإنتاجية الفائضة وغير المستغلة
- ✓ المرونة الديناميكية: وهي قدرة المؤسسة على التكيف مع نظام مقيد والعمل في محيط غير مستقر يتميز بعد التأكد، وفي هذه الحالة يعتبر الوقت الذي تأخذه المؤسسة هو عامل إستراتيجي الذي يحدد الفارق في أدائها.

**المطلب الثاني: مفهوم وتطور المرونة الإستراتيجية****الفرع الأول: مفهوم المرونة الإستراتيجية**

تعددت تعريفات المرونة الإستراتيجية بحسب آراء الباحثين وأهداف الدراسات فمنهم من ركز على ردة الفعل والتأقلم مع ما تنتجه البيئة من تطورات، ومنهم من اهتم ببناء الاستراتيجيات الهجومية، وهناك أيضا من استخدم مفهوم المناورات الإستراتيجية. وعلى العموم، سنورد البعض منها كما يلي:

من وجهة نظر yugiong فيرى على أنها "تطوير وتعزيز الإمكانيات الديناميكية والموارد البشرية بطريقة فعالة، وذلك من اجل تحسين كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيير" (الياسري، بشار عباس، و عواد كاضم، 2016، صفحة 37)، بينما ينظر اليها Harrigan على أنها " تغيير المنظمة لموقعها في السوق من اجل تعديل خططها او استراتيجياها" (الياسري، بشار عباس، و عواد كاضم، 2016، صفحة 36) ، اما بالنسبة لكل Mascarenhas&Aaker فيشيران بأنها " تمثل قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات المحيط السريعة أي ما يعرف بيئة عدم التأكد" (Radomska, 2015, p. 19) ، وفي نفس السياق يصفها البعض بأنها " قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسية أو الكبرى في بيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة او الإجراءات الجديدة في رد على التغيرات ،وهي قابلية إستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستتجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة (البغدادي و مهند حميد ياسر، 2014، صفحة 60). بالإضافة إلى ماسبق ، يعرفها كل من Hitt&Bettis بأنها "إمكانية النجاح في ظل ظروف وسيناريوهات مستقبلية مختلفة وذلك يتحقق بسرعة الاستجابة الإستراتيجية من خلال:

✓ توقع التغيير في بيئة الأعمال

✓ بناء فكرة عامة للاستجابة لهذا التغيير

✓ إعادة تشكيل الموارد للاستجابة لهذا التغيير (Maggi, 2006, p. 37)

من خلال ماتم عرضه من تعاريف مختلفة، يمكن القول أن المرونة الإستراتيجية تتمثل في قدرة المنظمات 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 الى انتقال من إستراتيجية إلى إستراتيجية أخرى بديلة.

الفرع الثاني: تطور المرونة الإستراتيجية

إن المرونة الإستراتيجية ليست ظاهرة جديدة، و إنما الجديد هو أنها أصبحت حاجة ضرورية للمنظمات حيث أن أول من قدمها كمصطلح هو Eccles في عام 1959، وبينما في عام 1965 قام Ansoff بتأكيد على المرونة كخيار إستراتيجي للاستجابة للحالات الناشئة للإخلاط في ما وصفه بالإدارة المفاجئة. وعلى العموم ، يمكن توضيح تطور هذه الظاهرة عبر ثلاث حقبة زمنية ، حيث تتمثل في مايلي:(الشريف، 2015، الصفحات 30-31)

■ أولاً: حقبة السبعينات 1970

في هذه فترة تم وصف المرونة من قبل Klinger على أنها أسلوب من أساليب المناورة الإستراتيجية ، التي تعتبر محددًا لحرية حركة المؤسسات إتجاهها لمحيط والمنافسين ، ثم عبر عنها Eppink في سنة 1978 بخاصية التكيف والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات غير متوقعة ، أي أنها خاصية أساسية من خصائص المؤسسة مما يعطيها عنصر القوة لمواجهة هذه التغيرات غير المتوقعة أو تكون في وضع أفضل للاستجابة و بنجاح للتغيرات البيئية .

■ ثانياً: حقبة الثمانينات 1980

على اعتبار أن عنصر المنافسة أصبح شرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وعلى فإن التحلي بالمرونة الإستراتيجية أضحي مرتبط بقدره المؤسسات على إعادة هيكلة نفسها داخليا، بالإضافة إلى هيكلة علاقتنا بالبيئة الخارجية بما في ذلك آليات المنافسة، وذلك وفقا لـ Klinger و Anderson . و بالتالي ، أصبح ينظر للمرونة الإستراتيجية كضرورة ، و كظاهرة تهمين و تشمل العديد من مستويات نظام المنظمة .

■ ثالثاً: حقبة التسعينيات إلى غاية الآن

مع دخول مرحلة التسعينيات و تزايد ديناميكية الأسواق الدولية ، غدت المرونة الإستراتيجية أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المنظمة ان تتميز من خلالها ، كما تم اعتبارها في سنة 1995 من قبل sanchez مفهوماً مشابه لمفهوم القدرات ، بسبب كونها تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة ، أي أن المرونة الإستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظر هما:

✓ المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الخارجية: ومضمونها أن التغيرات الموجودة في محيط تتطلب على المؤسسة إعادة تقييم إستراتيجيتها المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الإستراتيجية، وهذا ما يدل على أن هذه الأخيرة تم بنائها اعتمادا على كيفية قيام المؤسسة بتقييم وضعها في محيطها.

✓ المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الداخلية: وفيها يشار إلى اعتبار أن المرونة الإستراتيجية مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة ، حيث تتكون من ثلاث مستويات تتعلق بتحليل الإستراتيجية وهي : المستوى العالي (التوجه التنظيمي)، المستوى المتوسط (الهيكل التنظيمي)، المستوى المنخفض (العمليات التنظيمية).

### المطلب الثالث: أهمية وأنواع المرونة الإستراتيجية

#### الفرع الأول: أهمية المرونة الإستراتيجية

أصبحت المرونة الإستراتيجية تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية، إذ يمكن عن طريقها إنجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب وبشكل جيد بدلا من إنجاز الشيء الخاطئ بشكل جيد ، أو إنجاز الشيء الصحيح في الوقت غير المناسب . وبهذا الصدد ، فإن المتطلبات المتضاربة لبيئة الأعمال الحالية ، تتطلب من منظمات الأعمال تلبية حاجات الزبائن من خلال الحفاظ على علاقة مقبولة بين السعر والجودة والاستجابة لتحركات المنافسين ، فحالات عدم التأكد البيئي التي تتولد من الاضطراب البيئي والمتمثل بالديناميكية والتعقيد تعد الآن مبدأ وليس استثناء. و على العموم، فإن أهميتها تتجلى في: (السدعي، 2021، صفحة 80)

■ إدارة موارد المنظمة من أجل التكيف مع البيئات الديناميكية ، وذلك من خلال تبني قدرات عالية المستوى وكذا المساهمة في إعادة هيكلة هذه الموارد والقدرات على نحو فعال وسريع بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية

■ تنفيذ الأفكار الإبداعية و تلبية رغبات المستهلكين ومختلف توقعاتهم

■ التحسين المستمر للإجراءات الإستراتيجية الحالية والهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات والثقافة التنظيمية ، بالإضافة إلى نشر الموجودات بشكل فعال وكفاء

■ إعانة المؤسسات الصغيرة والجديدة على التغلب على المسؤوليات المختلفة

■ منح المنظمة إمكانية التعامل مع حالات عدم التأكد والتغير من خلال التغلب على الركود التنظيمي بهدف توجيه الموارد نحو الأسباب التي تعرقل تنفيذ الإجراءات التنظيمية،

كما قدم مؤيدو المرونة الإستراتيجية أربعة أسباب لتعظيم قيمتها وهي:(الحري، 2023، صفحة 51)

- تكيف الإستراتيجية مع المرونة يحقق أداء عالي للمنظمة، كما أنه يسرع عملية ملائمة هذه الأخيرة مع بيئتها الداخلية والخارجية
- تعتبر المرونة ذات أهمية كبيرة في الحصول على مزايا الدخل الأول للمؤسسة، كما أنها تساعد على الوصول إلى الموارد النادرة وزيادة القاعدة المعرفية وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية طويلة المدى
- تقوم منظمات بتغيير أو تعديل في إستراتيجياتها بصفة مستمرة بسبب التغيير في مواردها (موارد البشرية والمعرفية ورأس المال)
- في بعض الأحيان يكون من الضروري على المنظمة إجراء تغييرات إستراتيجية بسبب عدم قدرتها على تحقيق مستويات الأداء المرغوبة

#### الفرع الثاني: أنواع المرونة الإستراتيجية

تعددت أنواع المرونة الإستراتيجية بتعدد وجهات النظر المختلفة للباحثين الذين تطرقوا الى موضوعها ، وسنحاول ذكر أهمها وفقاً لتصنيفات بعض الباحثين كما يلي:

❖ أولاً. تصنيف Mishra وLomash: اعتبر الباحثان أن المرونة الإستراتيجية تقع في إطار أربعة أنماط و وفق بعدين رئيسيين هما :

✓ السرعة: تمثل قدرة المنظمة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة في مدة قصيرة، فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج بهدف الاستجابة لمتطلبات المنتجات الجديدة.

✓ التنوع: مثل استجابة لمختلف متطلبات السوق من خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة(الشريف، 2015، الصفحات 35-36). والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل (03) : أنواع المرونة الإستراتيجية

التنوع		
قليل	كبير	
B سريع متخصص	A سريع	عالي السرعة
D بطئ متخصص	C بطئ عام	واطن السرعة

المصدر: (الشريف، 2015، صفحة 35)

اعتمادا على البعدين ، فإنه يمكننا استخلاص أربعة أنماط للمرونة الإستراتيجية وهي كما يلي:

- **النمط السريع:** في هذه الحالة تكون المنظمة تتميز بمرونة عالية، حيث تمتلك الموارد الضرورية لمواجهة التغيرات المحيط بأساليب مختلفة والاستجابة لهذه التغيرات بسرعة عالية، مما يكسبها ميزة تنافسية التي تصل بها إلى تفوق والريادة.

- **النمط بطيء عام:** في هذا النمط تمتلك المنظمة موارد كبيرة تمكنها من الرد على التغيرات المحيط وسرعة بطيئة، مما يجعل إستراتيجيتها تحدث في الوقت الغير المناسب ، والذي قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية .

- **النمط السريع متخصص:** في هذه الوضعية تعمل المنظمة بطريقة متخصصة في السوق بدون أن تسعى إلى التنوع في منتجاتها ، رغم قدرتها عالية على الاستجابة لها من خلال إنتاج منتجات جديدة .

- **النمط بطيء متخصص:** تمتلك المنظمة في هذا النمط أقل مستويات المرونة ، حيث أنها تعمل بطريقة متخصصة وفي نفس الوقت لا تملك القدرة على الاستجابة بسرعة على التغيرات الحاصلة في محيطها.

❖ **ثانيا: تصنيفه wilaim وزملائه:** يركز هذا التصنيف على تقسيم المرونة الإستراتيجية إلى خمسة أنواع وتمثل في (wiliam, 2008, p. 4)

✓ المرونة التشغيلية العملية: تتمثل في مرونة إنتاج المنظمة وعملياتها.

✓ مرونة الموارد البشرية: بمعنى تكون المنظمة قادرة على العمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية ، والالتزام بمرونة الثقافة التنظيمية من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي.

✓ مرونة المعلومات: تتمثل في إمكانية المنظمة على الحصول على المعلومات اللازمة من نظم المعلومات، والتي تنقسم المرونة ضمنها إلى مرونة الإبلاغ ومرونة التحليلية.

✓ مرونة سلسلة التجهيز: وتعني إمكانية المنظمة على إضافة المعلومات و حذفها وتبادلها مع شركائها الخارجين في سلسلة التجهيز بكل كفاءة .

✓ المرونة المالية: وتعني القدرة المالية للمنظمة على تحمل التكاليف من أجل تحقيق المرونة الإستراتيجية.

❖ **ثالثا: تصنيف Toni و Tonchia:** ويركز هذا التصنيف على تقسيم المرونة الإستراتيجية إلى أربعة تصنيفات وهي: (السدعي، 2021، الصفحات 81-82)

✓ المرونة الأفقية: وتعبر عن المرونة في سلسلة القيمة، والتي تشمل المرونة في البحث والتطوير ، والمرونة في عمليات تصميم الخدمة، مرونة التسويق

✓ المرونة العمودية: وتعبر عن مستوى المرونة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مختلف المستويات الإدارية



- ✓ المرونة الزمانية: وهي المرونة المرتبطة بعمليات التخطيط وصياغة الاستراتيجيات في المنظمة، بالإضافة إلى الفترة الزمنية المستغرقة في الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى
- ✓ المرونة على حسب هدف التغيير: ويعد من أكثر الأنواع انتشارا كونها مرتبطة بالأنواع المختلفة لحالة عدم التأكد البيئي، حيث أن الأهداف تتغير تبعاً للتغيرات التي تفرضها متغيرات البيئة الخارجية، الذي ينتج عنها عادةً أما فرصة جديدة تفرض أهداف توسيعية أو تهديد ينتج عنه تغيير الأهداف وخطط الاستراتيجيات
- ❖ رابعاً. تصنيف Malhotra و Koste: حيث قدما نموذج يعكس الأنواع الأكثر انتشاراً في شكل تسلسل هرمي استراتيجي، والذي يتكون من مستويات التالية: (فاطمة الزهراء و ابتسام، 2018، صفحة 130).
- ✓ المصادر الفردية: وهو تشكل القاعدة الأساسية بمستويات أعلى من المرونة، وتتكون من مرونة الآلات، ومرونة العمال، ومرونة التعامل والمواد الخام
- ✓ البيئة العمل: يشمل هذا المستوى على كل من مرونة التوجيه، ومرونة العملية
- ✓ الخدمة: ويتكون من مجموعة مختلفة من أنواع المرونة، كمرونة التوسع، ومرونة الحجم، مرونة المزيج، مرونة المنتج
- ✓ المستوى الوظيفي: ويضم هذا المستوى على كل من المرونة التنظيمية، المرونة السوقية، مرونة النظام، مرونة البحث والتطوير
- ✓ وحدة الأعمال الإستراتيجية: وتمثل قمة الهرم ونجد في هذا المستوى المرونة الإستراتيجية والتي تحتوي على كل هذه الأنواع من المرونة

### المبحث الثاني: المرونة الإستراتيجية كمطلب حتمي للمنظمة

إنّ تقديم تصور يربط فيه صاحبه بين البعدين النظري والعملية لمفهوم أقل مما يقال عنه أنه معقد، عملية صعبة حتى على أعرق الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، ولكن ضرورة إيجاد حلول وسبل جديدة للتعامل مع المعرفة التنظيمية الجديدة دفع بالباحثين إلى محاولة نمذجة مصطلح المرونة الإستراتيجية من خلال تحديد مراحلها ومداخلها، أدواتها، وكذا أسسها ومعيقاتها، وذلك من أجل إعطاء تصوراً كاملاً عنها.

#### المطلب الأول: مراحل ومداخل المرونة الإستراتيجية .

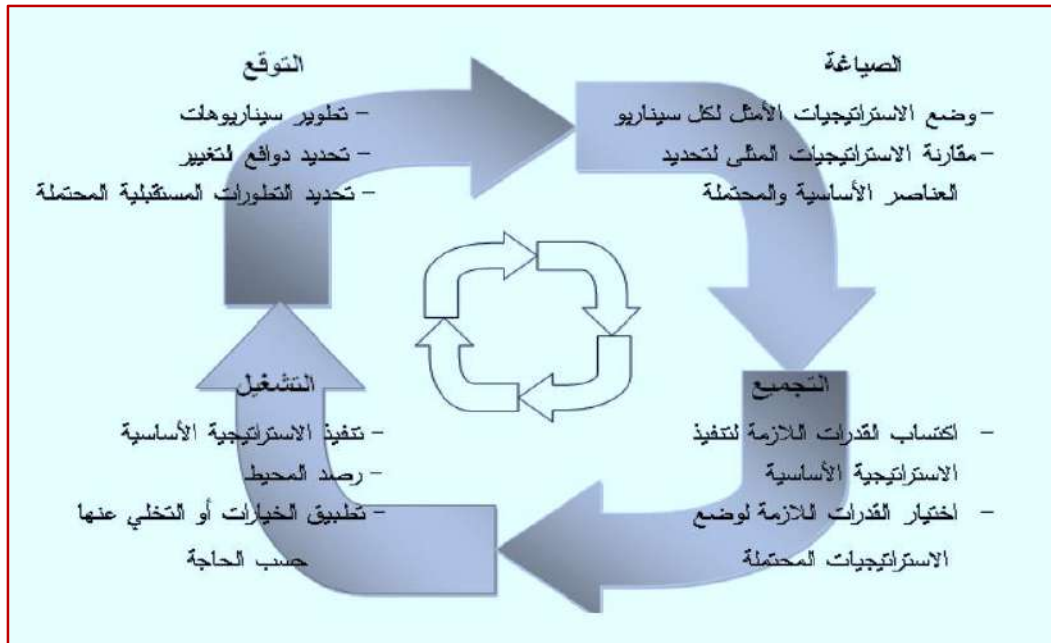
##### الفرع الأول: مراحل المرونة الإستراتيجية

إن المنظمات التي تسعى لأن تكون مرنة على مستوى يجب عليها أن تكون على علم وإدراك تام لكافة المراحل التي يجب ان تتبعها بغية تحقيقها، وذلك نظراً لان هذا النوع من المرونات أصبح ضرورة للبقاء في البيئة

التنافسية شديدة التغيير والتعقيد وليس خيارا . من اجل ذلك فقد حدد، Michael Raynor أربع مراحل للمرونة الإستراتيجية والمتمثلة في: (علاوي و عبد الكريم، 2022، الصفحات 307-308):

- **التوقع:** ويتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير، وتطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية بهدف وضع تصورات محتملة ، وذلك من خلال مراقبة البيئة الخارجية وتحليلها، وهذا ما يجعل المنظمة تمتلك نظرة شاملة على ما يحدث في بيئتها.
  - **الصياغة:** تتمثل هذه المرحلة في تحديدا لإستراتيجيات المحتملة، وذلك بهدف تطوير إستراتيجيات المثلّي وتحديد العناصر الأساسية المتعلقة بهذه الإستراتيجيات.
  - **التجميع:** يتم فيها الحصول على الموارد و التجهيزات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، ومن ثم تحديد العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة.
  - **التشغيل (التنفيذ):** تمثل المرحلة النهائية حيث يتم فيها تحديد الإستراتيجية الأساسية و تنفيذها مع رصد التغييرات البيئية، ومن ثم تطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها.
- والشكل التالي يلخص هذه المراحل:

الشكل رقم (04) : مراحل المرونة الإستراتيجية



المصدر: (عبدالوي، 2017، صفحة 89)

الفرع الثاني: مداخل المرونة الإستراتيجية

حددت أدبيات الإدارة الإستراتيجية مداخل عديدة لبناء المرونة الإستراتيجية، يمكن توضيح أبرزها كالآتي (ردن و دلال شكر محمود، 2017، الصفحات 244-245):

أولاً: مدخل رد الفعل

تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على مبدأ رد الفعل، حيث يوضح أن أداء المنظمة مرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وتحقيق المواءمة الإستراتيجية بين بيئتها الداخلية والخارجية، وأنه وفق هذا الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية أن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تستجيب أسرع من منافسيها، وتحدد تعامل مع مختلف التهديدات إذا أن الواقع يشير إلى الإستراتيجية التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية وتناسب مع مواردها وإمكاناتها، وتؤمن لها توقعها في السوق، وتغيير خططها التنافسية وتفكك وتغير استراتيجياتها التي لم تعد مناسبة، وذلك مرتبط حسب وجهة نظرهما بعاملين أساسيين هما سرعة الاستجابة وتكاليف الاستجابة، وفي إطار هذا المدخل لا يمكن اعتبار المرونة الإستراتيجية (التأقلم والاستجابة) كإستراتيجية تتعامل بها المنظمة لتضمن استمراريتها في محيط يتغير دوماً، كما إن هذا المدخل ينقص من القيمة الإستراتيجية للمرونة بإجمال دورها في بناء إستراتيجية هجومية

ثانياً: المدخل الوظيفي

وفق هذا المدخل المرونة الوظيفية تمثل مرونة تصنعية، حيث يركز على عمليات التي تنفذها المؤسسة في سبيل تحويل مداخلها إلى مخرجات والتغلب على كافة المشاكل ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي ضمان عدم حصول أي انحراف لعمليات التصنيع عن ماهو مخطط لها. وتعود أفكار هذا المدخل لنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية لصناعة السيارات، والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات والاستفادة من اقتصاديات الحجم،

ثالثاً: مدخل التغيير التنظيمي

يعكس هذا المدخل عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المؤسسة ومستوياتها التنظيمية بهدف الاستجابة لتهديدات والفرص التي تفرزها البيئة المحيطة بالمؤسسة، ومن الضروري أن تتمتع المؤسسة بالمرونة الإستراتيجية الكافية لمواجهة تلك التغيرات وتحقيق أهدافها، وأهم ما توصل إليه الباحثون أنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية بل أن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، ويتفوقون على أن أكبر وأقوى المؤسسات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي.

**رئعا:مدخل المناورات الإستراتيجية**

يركز هذا المدخل على ما يسمى بالحدث المحفز، ويعني أن المؤسسة عند المرور في وضع طارئ غير متوقع يتطلب منها التحرك السريع اتجاه البيئة والمنافسين، ويجمع هذا المدخل بين أربعة أنماط للمناورات الإستراتيجية التي تعتمد على المؤسسة في عملياتها وهي:

-**المناورات الاستباقية( مناورات هجومية قبلية):** توظف لبدء تحولات وهذه الخيارات الإستراتيجية تصاغ قبل الحاجة إليها، وتستبق مبادرات تنافسية وتغيرات في السوق

-**المناورات الوقائية(مناورات قبلية دفاعية):** تساعد المنظمة على الحماية من الضرر المحتمل ونتائجه، والذي قد يظهر عند الدخول في حالة عالية للمخاطرة

-**المناورات التصحيحية ( مناورات بعدية دفاعية):** وتشير إلى قدرة إعادة توليد للنشاطات الناتجة عن الاستفاقة من الصدمة بعد حدث كبير و مؤثر في السوق

-**المناورات الاستغلالية (مناورات بعدية هجومية):** تسمح هذه المناورة للمنظمة باستعادة الزمام بعد الحركة تنافسية، والاستجابة لها أو أي حدث غير متوقع على نحو ملموس

**خامسا: مدخل مرونة موارد المؤسسة**

وفق هذا المدخل تهدف نظرية الموارد إلى فهم محددات بناء الميزة التنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع، فالتفكير الإستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أفضل استعمال للموارد ويعيد النظر في العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، إذ تؤثر المؤسسة في بيئة أعمالها عن طريق سلوكها الإبتكاري ومواردها التي امتلكها، ويرى sanchez أنه يمكن تطوير المرونة الإستراتيجية عن طريق وجود موارد مرنة تكون قابلة للاستعمال في العديد من المجالات بسرعة وبدون تكاليف إضافية، وتنسيق مرن بين الموارد الموجودة في طريق استعمال ، ونشر الموارد على مختلف النظم والإدارات وسلاسل النشاطات المختلفة.

**المطلب الثاني:أدوات المرونة الاستراتيجية**

تستخدم المنظمة 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 بالاستناد على نظام معلومات متكامل لعمليات التحليل المختلفة، مع التركيز على وظيفة البحث والتطوير كإلية مساعدة على مساندة التقدم التكنولوجي في عرض المنتجات، بالإضافة إلى بناء علاقات تعاون مع المقاولين عن طريق المناولة الصناعية

## الفرع الأول : نظم المعلومات و المناولة الصناعية

## أولاً: نظم المعلومات

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظام المعلومات إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح ، فهو من وجهة نظر المنظمة هو أبعد من مجرد عمليات تشغيلية في فراغ من مدخلات، عمليات، ومخرجات ، اذ يمثل حل تنظيمي وإداري يركز على الأبعاد الجوهرية الثلاثة لمواجهة التحديات التي تطرحها البيئة، و المتمثلة في: (سعد غالب، 2018، الصفحات 30-32)

❖ المنظمة (البعد التنظيمي ) :ويقصد به النظام الاجتماعي الاقتصادي الذي يتولى تنفيذ حزمة من الأنشطة الهادفة ، بحيث يتكون هذا النظام من بنية تنظيمية و إدارة وعاملين ونظم فرعية وظيفية ، ويقع نظام المعلومات ضمن هذه البيئة ويعمل في إطارها فهي جزء متكامل في المنظمة وفي بعض المنظمات لا يمكن تصور نشاط الأعمال أو أي نظام عمل من دون نظام المعلومات (سعد غالب، 2018، صفحة 30)

❖ البعد البشري : يعتبر الأهم في توليفة نظام معلومات ،حيث يتوقف نجاحه على كافة الأفراد في انتشار موارد النظام و استخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال الدعم المقدم لأنشطة و العمليات التسييرية .

❖ تكنولوجيا المعلومات (البعد التكنولوجي ) : تضم حزمة متنوعة من المكونات والعناصر أهمها عتاد الحاسوب ،برامج الحاسوب ،تكنولوجيا التخزين وتكنولوجيا الاتصالات ، وبدون هذه الحزمة لا يمكن أن يعمل وحتى أن يوجد نظام المعلومات

وهذا الفهم ، يقودنا إلى التأكيد على أن الأدوار التي تمارسها نظم المعلومات ليست بالأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعة إستراتيجية تؤثر في أعمال المؤسسة من أجل أن تحقق تفوق تنافسيا من خلال تطوير المزايا التنافسية للمنظمة 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 المنظمة القدرة على: (عبدو، 2017، صفحة 95)

- تحسين الكفاءة تشغيلية: أي تأدية العمليات بأقل التكاليف الممكنة و تحسين جودة وإيصال المنتجات، بشرط أن يتم المحافظة على أفضلية الأداء و النوعية ، وهذا ما يشكل حاجز بالنسبة للمنافسين.
- دعم الابتكار في المنظمة: يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى تقديم خدمات و منتجات جديدة وتطوير مواصفاتها، وبالتالي خلق فرص وأعمال تسمح للمنظمة في توسع في تقديم خدماتها بجودة مناسبة.

■ بناء مصادر معلومات إستراتيجية: تساعد تكنولوجيا نظم المعلومات المنظمة على أخذ فرص التقدم الاستراتيجي، وذلك من أجل بناء قاعدة إستراتيجية فعالة توفر مزيج من المعلومات يستعان بها في التخطيط الإستراتيجي، مما يجعل المنظمة متميزة مقارنة مع المنافسين.

### ثانيا: المناولة الصناعية

يعتبر مصطلح المناولة الصناعية من المصطلحات التي أشير إليها بعدة تسميات ، حيث نجد أن التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن مصطلح متعارف عليه في دول المشرق العربي، أما المناولة الصناعية فهي متعارف عليها في دول المغرب العربي. وهذا الأمر يمثل إحدى الأسباب التي أدت إلى اختلاف توجهات الكتاب و زوايا النظر لها ، اذ لا نجد تعريفا شاملا و متفق عليه في أدبيات الموضوع ، إلا أن مضمونها يتمحور حول كونها عملية يتم من خلالها اتفاق بين طرفين أحدهما المؤسسة الأمرة و الأخرى المنفذة، حيث تقوم المؤسسة الأمرة بتكليف المؤسسة المناولة بتنفيذ جزء من المنتج أو بكامله أو بتقديم خدمة ، وذلك بموجب عقد مكتوب ووفق شروط و مواصفات محددة. و لها صيغ مختلفة حسب إستراتيجية المنظمة التي تتبناها وهي: (عبدو، 2017، صفحة 98)

- مقاوله طاقة الإنتاج: و يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة ارتفاع مؤقت في الطلب أو حصول عطل في أو رغبة في الاحتفاظ بالطاقة الإنتاجية مرتفعة في منتج معين،
- مقاوله الاختصاص: يتم اللجوء إلى هذا النوع في حالة عدم توفر البنية الأساسية أو الإمكانيات التقنية والتكنولوجية و الكفاءات اللازمة لتوفير الاحتياجات من المواد والخدمات المطلوبة لصناعة منتج معين،
- المقاوله الوطنية: في هذه الحالة تتمتع المؤسسة المتعاقدة أو المنفذة للأعمال بنفس الجنسية وتمارس نشاطها داخل حدود وطنها.

- المقاوله الدولية: تتميز هذه الحالة بانتماء المؤسسات المنفذة للأعمال إلى جنسيات مختلفة. ومهما كانت صيغة المناولة ، فإنها تمثل أداة مهمة خاصة مع اشتداد المنافسة و انفتاح الأسواق الدولية و اللذين أدا إلى خلق المزيد من القيود على المؤسسات الأمرة، والتي أصبحت بدورها أكثر إلزاما في علاقاتها مع المناولين، لمعرفة مختلف التغيرات الحاصلة والاحتياجات الجديدة في مجال الأعمال من أجل التكيف السريع وتجنب المخاطر عدم التوافق مع المحيط الخارجي وإدارة التدفق الإنتاج وفق ما تمليه عليه المؤسسة الأمرة. وهذا يعني، أن الاستعانة بالمناولة يمثل جزء من عملية المرونة حيث أنها تتيح عملية إخراج التكاليف وإدارة التغيرات خارج المؤسسة، وتكون ممارسة المناولة الصناعية نتيجة خطوات منطوية 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 أنها تعتبر الأساس في الحفاظ على سرعة التحرك والداعم المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك من خلال تقوية مواردها الذاتية والداخلية وعلاقات تعاونها مع المؤسسات أخرى المصنعة للمنتجات التي ترتبط بها ،

### الفرع الثاني: البحث والتطوير

يعد البحث و التطوير من أهم السياسات التي تتبعها المنظمة المعاصرة لتحقيق الإبداع والابتكار ، حيث يقصد بهما كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها الى حلول فنية في صورة أساليب أو طرق إنتاج و منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية ، مع العلم أنها تباشر أما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها . كما أن أهدافهما في ضوء الأهداف العامة للمنظمة وإستراتيجية الإدارة، والتي من أهمها نذكر ما يلي: (حريز، 2016/2015، الصفحات 52-53)

- ✓ تحليل وهندسة القيمة للوصول إلى التكاليف التنافسية ومن ثم العمل على تدعيم المركز التنافسي للمنظمة؛
- ✓ ابتكار منتجات جديدة لإرضاء رغبات المستهلكين، ثم المساهمة في تدعيم وزيادة معدلات الربحية
- ✓ تطوير المنتجات والتصميمات وتطوير طرق وأساليب الإنتاج لخفض التكلفة؛
- ✓ تطوير طرق وأساليب الإنتاج لخفض التكلفة؛
- ✓ اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة

من أجل ذلك ، يعتبر البحث والتطوير من أهم الأدوات التي تحقق للمنظمة طموحاتها من خلال مميزاته التي يقدمها ويجعلها مرنة في كافة تعاملاتها وصولاً لتمييز التنافسي والتفوق، فالبحث والتطوير هو قوة دافعة لتغيير حيث يساعد المنظمة على التكيف والتعايش مع الظروف البيئية الحالية والمستقبلية والاستجابة السريعة لها، وكذا تشجيع على الابتكار والإبداع (غربال، 2021، صفحة 49)

### المطلب الثالث: أسس و معيقات المرونة الإستراتيجية

#### الفرع الأول: أسس المرونة الإستراتيجية

إن تبني لمنظمة للمرونة الإستراتيجية يتطلب منها امتلاك مجموعة من الأسس التي تستخدمها كركيزة لمواكبة التغيرات في البيئة التنافسية، و المتمثلة في :

#### أولاً-التنوع

يعتبر مصطلح التنوع غير محدد بما فيه الكفاية ، بل مختلف في مضمونه و أبعاده . كما أنه من المتعارف عليه أنه مصطلح لا يستخدم على تنوع الوظيفة بل على تنوع الأعمال ،والذي يعكس قيام المنظمة بالدخول في

أنشطة جديدة متميزة عن الأنشطة التي تؤديها حاليا، والمنظمة متنوعة الأنشطة هي تلك التي تعمل في صناعتين مختلفين أو أكثر، كما يعني التوسع من خلال: (غالمر و عمر، 2014، صفحة 68)

-تقديم منتجات جديدة أو خدمات جديدة

-كسب حصص سوقية جديدة

-إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية

لذلك ، فإن أهمية التنوع تنبع في كونه يساعد المنظمة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وذلك من خلال امكانية تحقيق أن تكون مرنة في مختلف مجالات نشاطها، فالتنوع يتيح لمنظمة الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة ويساهم في تخفيض التكاليف وتقليل المخاطر، وكذلك المساهمة في تحقيق التوازن الاقتصادي. وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على وجود علاقة مشتركة وثائية بين التنوع والمرونة، حيث هناك من إعتبر المنظمة التي تسعى نحو المرونة تبحث عن التنوع بأي ثمن، حيث أن أشكال التنوع تعتبر بدائل لتحقيق مرونة المؤسسة بشرط ألا تدخل في إسراف وضياع في الموارد التكنولوجية والبشرية، ومن جهة أخرى المرونة كقدرات تنظيمية تسهل وتساعد على وضع إستراتيجية التنوع بتقليص أوقات الاستجابة و تسمح بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات و التواجد في أسواق مختلفة(غربال، 2021، الصفحات 50-51)

### ثانيا-الابتكار

يعد الابتكار أحداً لأسبقيات التنافسية التي حققت من خلال إتباعها العديد من المؤسسات اليابانية الزيادة، وقيادة السوق اعتماداً على التكيف والاستجابة للعوامل البيئية، مما حفز المنظمات الساعية إلى النجاح والتقدم اعتماد هذه الأسبقية. و هو بشكل عام يمثل عملية يتم من خلالها تقديم فكرة جديدة قد تكون في شكل منتج أو أسلوب يتم تطويرها و تطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، وله أربعة أنواع ، هي : (الدين، 2023، صفحة 478)

✓ ابتكار المنتج: وهو يعني إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو إضافة تحسينات كبيرة على المنتجات والخدمات الحالية.

✓ ابتكار العملية: وهو يعني تنفيذ طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل كبير، حيث يشمل على إحداث تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات والبرامج، بهدف تقليل التكاليف وزيادة الجودة .

✓ الابتكار التحسيني: ويكون ذلك من خلال إضافة تعديلات صغيرة و جزئية لتحقيق إستجابة أفضل لحاجات الزبائن والسوق ، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية .



✓ الإبتكار الجذري: ويكون من خلال طرح أو إنشاء منتجات وعمليات جديدة تماما و مختلفة عن تلك الموجودة في السوق.

ونظرا لكثافة المنافسة و حالات عدم التأكد التي يتسم بها المحيط، فإن إتباع أسلوب الابتكار هو الأساس الذي يجعل المنظمة تتبنى المرونة في مختلف تعاملاتها مما يحقق لها في المقابل أداءً متميزاً، بل والحفاظ على الاستمرار وليس النمو فقط، حيث تظهر أهمية الابتكار في تحقيق المرونة والاستجابة لتغيرات المحيط من خلال إعطاء حلول سريعة وفعالة للمخاطر التنافسية وقدرته على إيجاد واستكشاف منتجات وأسواق جديدة، كما أنه يضمن عدم عرقلة الإجراءات البيروقراطية لعملية التكيف مع المحيط الجديد و يزيد من سرعة إستجابة المؤسسات لمتطلبات الزبائن. بالإضافة إلي أنه يعزز الإستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا وتغيير الأسواق و الهياكل بمرونة عالية (اسيا، 2017، صفحة 52)

### ثالثا- التكنولوجيا المرنة:

تعرف التكنولوجيا بأنها "المقدرة التكنولوجية على الحصول على المعلومات ومعالجتها وتبادلها بهدف اتخاذ القرارات فعالة" (ساهر و محمد، 2022، صفحة 174)، كما تعتبر التكنولوجيا من أهم العوامل النجاح الحرجة للمنظمة و تؤثر في عدة مستويات وهي: (Gribaldi, 2008, pp. 304–305)

- المستوى الخارجي للمنظمة المرتبطة بالعرض الجديد من خلال تشكيل الثنائية: منتج/سوق يدعمها الابتكار.
- مستوى التغيرات في المنافسين: وذلك من خلال اختفاء بعض المنافسين وظهور البعض الآخر.
- مستوى القطاعات الإستراتيجية: من خلال خلق قطاعات جديدة تتحكم فيها لمنظمات الرائدة في المجال التكنولوجي.

أما المرونة التكنولوجية فهي تتمثل في إمكانيات المنظمة وقدراتها على توليد مجموعة من البدائل المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات بما يتناسب مع رغبات العملاء ومتطلباتهم والبيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى المرونة في مواكبة أي تغيير حاصل في بيئتها الداخلية والخارجية

لذلك، فهي تعتبر أداة أساسية تمنح للمنظمة القدرة على تطوير أدائها من خلال الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب وحجم الإنتاج، بالإضافة إلى تلبية حاجات العملاء المختلفة من خلال مرونة المنتجات، كما أنها تسمح بتقليص وقت الاستجابة بفضل ما تتيحه التكنولوجيا من سرعة في الأداء، وهذا ما يشكل حاجز دخول أمام المنافسين المحتملين كما تعد مرونة التكنولوجيا المعلومات وسيلة مناسبة للتميز الإستراتيجي في لمنظمات التي

تمارس أعمالها في وسط الظروف المتغيرة، وكذلك بناء قدرات بشرية في تكنولوجيا المعلومات الكافية لتوقع التغيير والتنبؤ به (غربال، 2021، الصفحات 53-54)

#### الفرع الثاني: معيقات المرونة الإستراتيجية

إن أغلب الدراسات أو المساهمات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية أهملت العوائق التي قد تقف أمام تحقيقها، ولكن توجد دراسة لـ Shimizu&Hitt والتي تعد أحد الاستثناءات التي ركزت على الصعوبات التي قد يواجهها المديرون في تطبيق المرونة الإستراتيجية. فوفقاً لها، فإن المحافظة على المرونة الإستراتيجية وتطويرها يتطلب استخدام ثلاث قدرات كل منها يمثل مرحلة مختلفة عن الأخرى، وهي كالاتي: (الزبيدي، 2021، الصفحات 62-63)

#### أولاً: مرحلة الملاحظة

تمثل هذه المرحلة قدرة المنظمة على الانتباه والاستشعار للبيئة الخارجية وذلك من أجل تسجيل الإشارات المتعلقة بتغير البيئة. أما المعوقات المتعلقة بها فتتمثل في الجمود التنظيمي الذي يعني تجاهل الأفكار الجديدة والتشبث بالإجراءات الروتينية، الفكر المخالف للتغيير، وما يزيد من خطورة هذه المشاكل هو عدم التغيير الإدارة لفترة طويلة، والنجاح بالتجارب السابقة، والإسم التجاري للمؤسسة وتاريخها وأعمالها.

#### ثانياً: مرحلة التقييم

تمثل هذه المرحلة قدرة المنظمة على جمع البيانات الصحيحة حول تقلبات البيئة الخارجية وتقييمها بشكل صحيح، أما المعوقات المرتبطة بها فتظهر في السياسات التنظيمية، والترير الشخصي، تأثير القيادة العليا حيث يميل المديرين للمخاطرة لمواجهة الخسائر، وما يزيد من خطورة هذه المشاكل هي المشاريع الكبيرة التي ينتج عنها إلتزام كبير وخسائر كبيرة، و الثقافة التنظيمية المتخوفة من الأخطاء، وضعف السيطرة على البيئة الخارجية.

#### ثالثاً: مرحلة الإنجاز والعمل

تعني قدرة على المباشرة بالتغيير ومواكبة التغييرات في الوقت المناسب لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي، أما معيقاتها فتشمل مقاومة التغيير و عدم التأكد من مستقبل المشروع، وما يزيد من خطورتها هو عدم التأكد البيئي العالي، وتوافر الموارد المالية

#### المبحث الثالث: التميز التنظيمي من خلال المرونة الإستراتيجية

تعد المرونة الإستراتيجية منهج فعال يمكن المنظمة من مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها، كما يمكنها من تحقيق أهدافها الطموحة كالتميز التنظيمي الذي يبحث عن الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزه على

العناصر ذات القيمة أو التي لها فيها ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين، ليحقق بذلك التفوق التنافسي في بيئة الأعمال الديناميكية و التنافسية ، حيث يؤكد مانتربرغ أنه في ظل عدم التأكد الكبير الذي يميز المحيطا الحالي ،يجب على المنظمة أن تبني استراتيجيتها بالتركيز على مقارنة المرونة لتحقيق التميز ،(غربال، 2022/2021، صفحة 117). و بالتالي ، يظهر لنا الرابط القوي أو العلاقة التلازمية بينهما، و التي سنعمل على إظهارها أكثر على مستوى هذا المبحث ، وذلك بعد التطرق الى أهم الأنواع الرئيسية للمرونة الإستراتيجية

### المطلب الأول: أبعاد المرونة الإستراتيجية

اختلفت الدراسات التي تناولت المرونة الإستراتيجية في طرح الأبعاد التي تقيسها، فنجد أنه في دراسة Shulman وstalk تم اقتراح خمسة أبعاد لها و المتمثلة في: السرعة، الاتساق، البصيرة، الخفة، الإبداعية، في حين حدد Bhadari زملاؤه ثلاثة أبعاد لها في ظل البيئة الاقتصادية، وهي: المرونة في تقديم المنتج، المرونة في التكنولوجيا، المرونة في تعامل مع المنظمات الأخرى، أما Dixon et al و زملاؤه فقد ميزوا بين أربعة أبعاد وهي: النوعية، المنتج، الخدمة، والتكلفة، بينما دراسة DoToni وTonchia فقد صنفتها ضمن أربعة فئات وهي: نطاق الخيارات الإستراتيجية، تنوع الأعمال الجديدة، سرعة التباين في الأولويات المنافسة، و سرعة التحرك من عمل إلي آخر.(يجي، 2010، صفحة 33)

أما على مستوى هذه الدراسة ، فقد تم الاعتماد على تصنيف كل من Beacheta,Awwad اللذين اتفقا على تحديد أربعة أبعاد للمرونة الإستراتيجية وهي "المرونة الإنتاجية ،المرونة التنافسية ،المرونة السوقية ،ومرونة الموارد البشرية

### الفرع الأول: المرونة الإنتاجية والسوقية

#### أولا: المرونة الإنتاجية

تعتبر المرونة الإنتاجية واحدة من أهم الخصائص التي تتميز بها المنظمات في البيئات الصناعية المتقدمة، والتي تضمن قدرتها على استجابة لطلبات الزبائن، بهدف التعامل مع الضغوطات التنافسية وتغيرات أذواق الزبائن المستمرة، بإضافة إلى معالجة إشكالية قصر حياة المنتج وتقدم وتقادم التكنولوجيا(عبدأوي، 2017، صفحة 78)، أي أنها تعمل على تعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل معها في وقت قصير وبأسعار تنافسية ، من خلال تسهيل عملية دمج التقنيات الجديدة والمعلومات المؤثرة مما يسهل استعمال هذه الأساليب التقنية تماشيا مع التغيرات (العطوي، 2012، صفحة 4). لذلك ، فان المرونة الإنتاجية تمثل مقياس مدى سرعة المنظمة في تحويل

عملياتها من منتجات خط القديم إلى إنتاج منتجات جديدة، بإضافة إلى التكيف السريع مع الظروف التي واجهها (البغداي و الجوبري، 2015، صفحة 25)، حيث أن هذا المقياس له عدة مؤشرات منها: تعديل في مستوى الطاقة الإنتاجية، تعديل في منتجات الحالية، إنتاج منتجات جديدة ، التحكم في المخزون والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية.

كما يمكن تأطير المرونة الإنتاجية في مجالين أساسيين هما:

✓ قدرة المنظمة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتصميم منتجات على حسب تفصيلات الزبائن، على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة في التغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً.

✓ قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان و على حسب مستوى الطلب ، وبالتالي يجب عليها أن يكون لديها الإستعداد والإمكانية الكافية للعمل في محيط متقلب. (البكري، 2008، صفحة 207)

#### ثانياً: المرونة السوقية

تمثل المرونة السوقية " قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة زمنية قصيرة من الوقت ، وذلك استجابة للتغيرات البيئية" (العطوي، 2012، صفحة 5)، كما أنها تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة ديناميكية (البغداي و الجوبري، 2015، صفحة 26). ويرى دارين أن ما يعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل مرونة السوقية، إذ تكون استجابة كبيرة عندما: (العطوي، 2012، صفحة 5)

-تتغير طرق وأساليب إمداد المنتجات النهائية للزبائن

-تستوجب أنظمة الجودة تكيف المنتجات

-يكون للزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل معها المنظمة حاجات و متطلبات مختلفة لا تلبها التعديلات البسيطة

كما يمكن توضيح أهم أنواع المرونة السوقية وهي: (قويسي و فاطمة الزهراء، 2021، الصفحات 136-137)

- المرونة الوظيفية أو (الفنية): هي عملية تكيف أماكن العمل مع التغيرات في الطلب على إنتاجها من قبل التنظيم الداخلي، أي تعتمد أكثر على العمل داخل التنظيم من خلال تعدد المهام والمهارات والعمل بروح الفريق، ومشاركة العمال في العمل، الابتكار والاعتماد على تكنولوجيا.
- المرونة الداخلية: تعتمد على التكيف مع التغيرات في العمليات خارج وداخل المنظمة وتأثر أكثر في الهياكل القائمة داخل المنظمة بما في ذلك المرونة في العمل بالنسبة للوقت والترتيبات، وهناك من يطلق عليها بمرونة وقت العمل أو المرونة الزمانية، وتحقق من خلال تعديل ساعات العمل الرسمية لذلك تفرض نوع من السيطرة والالتزام من طرف العامل، ويحقق هذا النوع من المرونة للمنظمة الاستفادة من المزايا التالية: الاستجابة السريعة، سرعة الحركة، القدرة على التعلم، خلق الثقة في العاملين وجودة الاتصالات فيها بينهم.
- المرونة الخارجية: تعتمد على التفاعل مع الأسواق الخارجية واستخدام التعاقد من الباطن والاستعانة بمصادر خارجية (السلع والخدمات) لتغيير طبيعة ونوع العقود بالسهولة 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 أين يسهل لأصحاب العمل توظيف وفصل الموظفين الدائمة وفقا لاحتياجات المنظمة.
- مرونة الدفع: تعبر عن إختيار التغيير إما بخفض أو زيادة مستويات الأجور والتعويضات للموظفين وفقا للتغيرات في أداء المنظمة، وهناك من يطلق عليها ب: المرونة المالية أو الأجور، حيث يكون هناك اختلاف بين أجور العمال والمكافآت أيضا، حيث أنه يتم تكيف رصيد مدفوعات المنظمة مع التغيرات في الطلب و الفرص على العمل مع قدرة المنظمة على ضبط الميزانية وفقا لاحتياجاتها، حيث أن تكلفة العمالة يتم تعديلها وفقا لأنظمة سعر راس العمل، أو يستند التقييم لنظام الأجور، أو عن طريق أجور الأداء الفردي.
- مرونة المكان: كما يطلق عليها المرونة الموقعية، وتعني موظفين يعملون خارج مكان العمل الأصلي مثل العمل في المنزل أو العمل عن بعد، ويشمل أيضا العاملين الذين انتقلوا إلى مكاتب أخرى داخل المنظمة.
- المرونة العددية: تعتمد عليها المنظمة التي تتعامل 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 المرونات يكسب المنظمة قدرة تنافسية عالية جدا على المدى القصير مما يحقق لها عوائد مالية كبيرة.
- مرونة العقد: وتعني استخدام عقود عمل غير قياسية كالعمل بدوام جزئي، العقود المؤقتة، عقود العمل الموسمية، أو عقود محددة المدة وذلك بغرض تسهيل عملية خفض التكاليف في حالة مواجهة التقلبات.

الفرع الثاني: المرونة التنافسية و مرونة الموارد البشرية

### أولاً: المرونة التنافسية

تتعلق تنافسية المنظمة بمدى قدرتها على إنتاج سلع صحيحة وخدمات بنوعية جيدة و بالسعر المناسب ، وفي الوقت المناسب ، من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى ، بمعنى أنها تدور حول :

- ✓ تحديد أسعار مناسبة لمنتجاتها بالنسبة للمستهلكين مقارنة بالمنافسين ، مما يساعد على الحفاظ بالعملاء.
- ✓ تقديم أفضل مستوى لجودة المنتجات والخدمات .
- ✓ التجديد و الابتكار في المنتجات بهدف إشباع الاحتياجات و خلق فرص جديدو للاستثمار .(بقلقة و براهمية، 13، 2011/ 12/14)

أما المرونة التنافسية فتعبر عن إمكانية المنظمة على التكيف مع متطلبات المحيط والتي تتصف بالكثافة التنافسية وعدم التأكد على مستوى الطلب والتكنولوجيا، كما أنها تعتبر من أهم أبعاد المرونة والأداة الأمثل لإستغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين. فالمرونة التنافسية تسمح بإستمرار لمنظمات الأكثر كفاءة و تمنحها الإمكانية لمواكبة التغيرات في تفضيلات ورغبات الزبائن، وذلك من خلال تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج ومعايرة الحجم الطلب، كما أنها تحسن من الأداء من خلال تركيزها على تحقيق الإبداع التكنولوجي والابتكارات صعبة التقليد و الإستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج.

ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال مجموعة من الأبعاد و المؤشرات المتمثلة في:

- تخفيض تكاليف الإنتاجية
- تحديد الأسعار التنافسية
- تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية
- التحركات التنافسية في الأسواق الدولية

### ثانياً: المرونة الموارد البشرية

يمثل المورد البشري القاعدة المعرفية في المنظمات، و أهم الأصول والموارد الإستراتيجية التي تؤدي إلى الابتكار والإبداع، اذ يعرف بأنه " جميع المعرفة الموجودة في عقول عاملي المؤسسة، سواءً من المبدعين أو من الأشخاص العاديين فلكل منهم مساحة من المعرفة تتناسب مع إمكانياته " (العطوي، 2012، صفحة 05). أما مرونة الموارد البشرية فهي تعني " قدرة الموارد البشرية على أداء مهام مختلفة ومعقدة، أو هي قدرة الموارد البشرية

على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على ساعات العمل وفقاً للحالات الطارئة" (عبدأوي، 2017، صفحة 80)، أي أن مفهومها يرتبط بكفاءة وقدرة الموارد البشرية على التكيف في الوقت المناسب مع الاحتياجات المتغيرة التي تفرضها البيئتين الداخلية والخارجية (بوترعة و امال، 2022، صفحة 463)

كما تشمل مرونة الموارد البشرية المرونة الوظيفية و المرونة العددية والمرونة المعرفية، حيث تشير الأولى إلى مدى قدرة الموارد البشرية على تنفيذ الأعمال المختلفة، أما الثانية فتشير إلى قدرة المنظمة على تعديل عدد العاملين ومستوى ساعات العمل وقت الحاجة، في حين تعني الثالثة إمكانيات الذهنية التي يتم اكتسابها بواسطة الخبرة والممارسة (الزبيدي، 2021، صفحة 58). و مهما كان شكلها، فإن من أهم الفوائد المترتبة على تعزيز المرونة في بيئة العمل مع الموظفين، لاسيما المميزون منهم ما يلي: (بن أحمد، 2017/2016، صفحة 71)

✓ **القبول المتبادل:** عند العمل مع الموظفين بما يعزز الانسجام بين عملهم وحياتهم الشخصية، فإن طبيعة العمل تأخذ طابعاً إيجابياً، مما يشعرهم بالاحترام والثقة، ويعود على المسيرين بالنفع آخر الأمر. وإذا أراد موظف موهوب العمل من مترله لثلاثة أيام في الأسبوع، فإنه ملتزم بشكل جاد مع الشركة، وهو في الحقيقة يعمل "مع المؤسسة" بدلاً من العمل "لديها"، مما يخلق ثقافة مؤسسية أفضل.

✓ **نطاق مواهب أوسع:** بما أن المواهب لا يجب أن تنحصر في المكاتب، فإن نطاقها لدى المنظمة سوف يأخذ منحى عالمياً، متعدداً بذلك المنحى المحلي والإقليمي؛ إذ باستطاعة المسيرين بناء علاقات مثمرة مع الموظفين الموهوبين في العالم كله، لاسيما أن بعد المسافات لم يعد يشكل عائق مع وجود جميع أشكال التكنولوجيا الحديثة. ولا يعني ذلك التقليل من أهمية التواصل الشخصي، فهو الوسيلة الأكثر نجاحاً للتواصل وبناء العلاقات على نحو عام.

✓ **رفع الروح المعنوية:** أثبتت الدراسات أن المنظمات التي توفر بيئة عمل مرنة تتميز بانخفاض نسب الغياب والاستقالات بين الموظفين، بالإضافة إلى تميزها بنسب أعلى في الإنتاجية والالتزام، كما أن العمل مع الموظفين الموهوبين بمرونة يؤدي إلى منحهم حرية التحكم، ويشعرهم بالتقدير والثقة، وبالتالي فإن إسهامهم في تنمية المنظمة سيكون أكبر.

✓ **الإستراتيجية السليمة:** تعد المرونة في مكان العمل إستراتيجية أساسية للعديد من المنظمات، وليس منفعة للموظف بذاته. ومعنى ذلك أن جذبا لمواهب والقدرة على الاحتفاظ بها، يعود بمنافع جمة على الشركات؛ فالموظف في مثل هذه الحالة يقدم مستويات إنتاج عالية ويدفع بعجلة النجاح إلى الأمام. وعلى مستوى أكثر

واقعية، فإن العمل مع الموظفين عن بعد أيضا كواحد من أساليب العمل الحديثة -يساعد على تخفيض النفقات على الموارد و العقارات والمرافق العامة.

✓ **القيمة المضافة:** قليلاً ما يُرجل الموظف الملتزم واجباته إلى اليوم التالي، حتى عند انتهاء ساعات

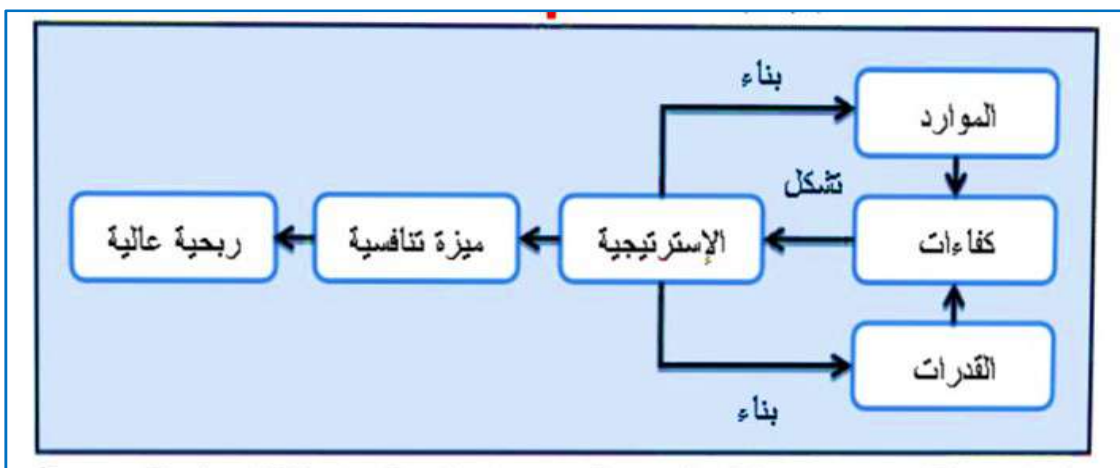
العمل الفعلية؛ فهو يسخر وقته وجهده للعمل على المشروع الذي بين يديه على مدار الساعة، بالإضافة إلى كونه مستعداً دائماً لتقديم أفكار ورؤى جديدة. ومن ناحية أخرى، تتيح المرونة المتاحة للموظف في نطاق عمله، فرصاً أكبر للتفاعل مع العالم الخارجي واستلهام الأفكار الخلاقة، إذ كلما تحسنت بيئة عمل الموظف ازدادت فرص خلق أفكار جديدة.

**المطلب الثاني: تميز الاستراتيجية والهيكلة التنظيمي من خلال المرونة الإستراتيجية**

الفرع الأول: تميز الاستراتيجية من خلال مرونة الإستراتيجية

ان الديناميكية، وعدم التأكد في المظهر التنافسي الجديد يتطلب تغيير جاد و مستمر في بعض المنظمات لتحقيق التميز ، حيث أن أكثر السمات التي يجب على المنظمة أن تتحلى بها هي المرونة و القدرة على إعادة التوازن في الحالات الغير المستقرة للمنظمة. فمرونة الموارد والقدرات تساعد المنظمة على تحديد الإستراتيجية المناسبة لها، إذ تعد العلاقة بين صياغة الإستراتيجية والموارد والقدرات بصفة عامة علاقة ذات اتجاهين، حيث يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (05) : العلاقة بين الإستراتيجية والموارد والقدرات



المصدر: (غزال، و طاهري، 2018، صفحة 130)



يظهر من خلال الشكل أن هناك علاقة تبادلية بين الإستراتيجية والموارد والقدرات فكل طرف يؤثر و يتأثر بالآخر، حيث تشكل الكفاءات المتميزة ( الموارد والقدرات) الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة، ومن ثم تؤدي إلى ميزة تنافسية وبعدها إلى تحقيق الربحية عالية، وفي نفس الوقت كما في الشكل أعلاه الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة تساهم في بناء موارد وقدرات المنظمة (فاطمة الزهراء و ابتسام، 2018، صفحة 130).

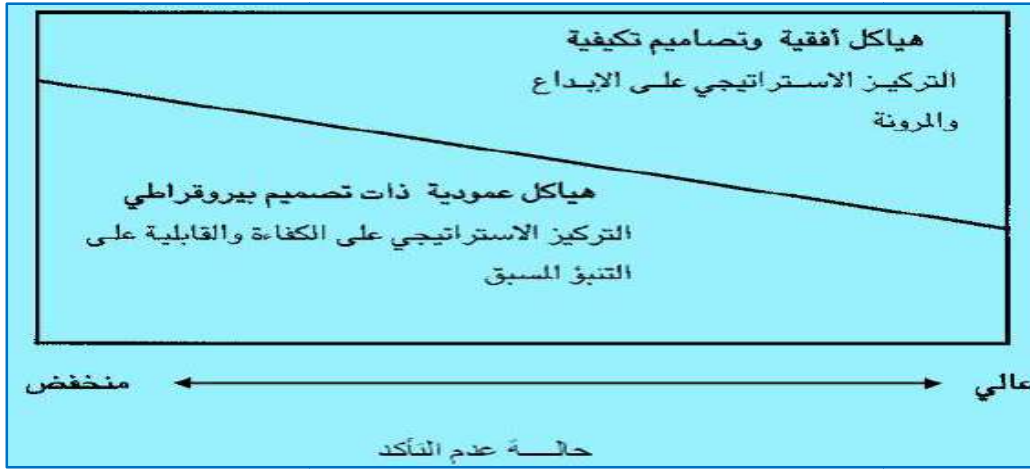
ومع اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي أصبح اعتماد المنظمة لإستراتيجية واحدة قد يسهل على المنظمات المنافسة التعرف على مكان تميزها، وبالتالي إمكانية تقليدها و تفوق عليها، وعلى هذا الأساس قام كل من Bawman و Faulkner بتطوير نموذج الساعة الإستراتيجية انطلاقاً من نموذج بورتر الاستراتيجية العامة، وقد جاءت تسمية الساعة بعدم وجود فاصلة بين الإستراتيجية وأخرى، حيث أن عقرب الساعة في هذا النموذج ليس له مكان ثابت، وإنما يحدده طبيعة تحركات المنافسين والتغيرات البيئية. ومن هذا المنطلق ، فإن أهم ما تحتاج إليه المنظمة من أجل تحقيق الانتقال بين مختلف الاستراتيجيات والمحافظة على استدامة ميزتها المحققة هو المرونة الإستراتيجية فهي التي تسمح و التحول من إستراتيجية لأخرى(الأمين و القادر، 2022، صفحة 238)

#### الفرع الثاني: تميز الهيكل التنظيمي من خلال مرونة الإستراتيجية

تؤثر البيئة الخارجية على عملية التصميم التنظيمي ، إذ نحتاج المنظمات الناشطة في بيئة مستقرة لهياكل تنظيمية معيارية ، رسمية و مركزية تسمى في أغلب الأحيان بالتصاميم الآلية حيث يتم التركيز في هذه الحالة على ممارسة السلطة في تحقيق الأهداف من خلال اعتماد تخطيط رسمي . أما في الحالة العكسية التي تمتاز فيها البيئة بشدة التغير و التعقيد تصبح الهياكل العضوية أكثر ملائمة لضمان التكيف مع التغيرات السريعة و المتلاحقة ، اذ يؤدي تطبيق المرونة الى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار ، و نتيجة لذلك تكون القواعد و الانظمة و الاجراءات مرنة بدلا من كونها جامدة.(العامري و الغالي، 2008، صفحة 404)

و الشكل التالي يبرز تأثير حالة عدم التأكد على التصميم التنظيمي :

## شكل رقم (06) تأثير حالة عدم التأكد على التصميم التنظيمي



المصدر : (العامري و الغالي، 2008، صفحة 404)

و بالتالي ، نجد أن المرونة الإستراتيجية تقوم بإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي والسلوكيات الإدارية بهدف استيعاب التغيرات البيئية، وذلك لامتلاك القدرة على التكيف مع الاضطرابات السيئة المختلفة من خلال المحافظة على شبكة علاقات وظيفية معقدة في المجالات الوظيفية داخل المنظمة، إضافة إلى تعزيز التكامل مع الدوائر الرئيسية في البيئة الخارجية مثل الموردين وأنظمة العمل، وبالتالي يخلق للمنظمة هيكل تنظيمي مرن يساعدها على تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات المتسارعة في بيئة العمل المضطربة، من خلال فرق عمل مؤقتة تتوخى الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث أن من أهم خصائصه (كريمة و حبيبة، 2023، الصفحات

62-63)

✓ قلة المستويات الإدارية (سلم منبسط)،

✓ رسمية منخفضة واتصالات أفقية شاملة،

✓ مشاركة فعالة للعاملين في اتخاذ القرار والمساهمة في خلق المعرفة وتناقلها.

✓ الاعتماد على فرق العمل والتي تمثل مختلف المستويات الإدارية

وبذلك تكون نتائج المرونة الإستراتيجية على أداء الهيكل التنظيمي أما بالإيجاب في حالة تحقق المرونة، أما بالسلب في حالة إعاقه المرونة الإستراتيجية، والسبب في ذلك إن هاته الأخيرة تعمل على امتزاج خفي بينا لمعلومات والخبرات القيم والمدرجات الحسية، بحيث تمكن وحدات الهيكل المرونة اللازمة للتعامل مع المستجدات . مع العلم ، أن هاته العلاقة بين الهيكل التنظيمي المرن والمرونة الإستراتيجية تقوم على مجموعة من المعايير المتكاملة، وتتمثل دوراً كبيراً في الإبداع والابتكار التنظيمي الذي يحقق الأهداف المرجوة، ويرفع من القيمة التنافسية للمنظمة من أهمها :

✓ الديناميكية: حيث يتسم الهيكل التنظيمي المرن بالتفاعل و عدم سكونه لأنه يعتمد على المعرفة الجاهزة التي تأتيه من داخل أو الخارج بالرغم من أنه أنشئ لكي يحدد الأنشطة التي تجري في المنظمة فإنه يتغير أيضا تبع لتلك الأنشطة والتفاعلات الجارية فيها ، فهو إذن مؤثر و متأثر أو أنه مستقل و تابع متغير حسب المرونة الإستراتيجية وفي نفس الوقت . حيث أنه المرونة الإستراتيجية تزيد من فاعلية الهيكل التنظيمي من خلال إتاحة إمكانية إحداث التغيير في ظل لامركزية إدارة العمليات.

✓ التبادل: لا يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة إلا إذا تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستجابة السريعة للمتغيرات اعتمادا على تغذية الوحدات التنظيمية فيه بالمعلومات والبيانات اللازمة، وهذا ما توفره المرونة الإستراتيجية. وكذلك فان المرونة الإستراتيجية للمنظمة تقوم في بعض مراحلها على الخبرات الموجودة في الهيكل التنظيمي الرسمي . وهذا يعني انه حتى تتحقق العلاقة لا بد من معيار التبادل الذي يوفر الكثير من الوقت والجهد.(محمود، 2022، الصفحات 19-20)

### المطلب الثالث: تميز القيادة والثقافة التنظيمية من خلال مرونة الإستراتيجية

#### الفرع الأول: تميز القيادة من خلال مرونة الإستراتيجية

تعتبر القيادة الكفؤة المحرك الأساسي للمنظمة التي تعمل ضمن إستراتيجية عمل واضحة وهادفة، فالقيادة المتميزة لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال وجود قائد متميز قادر على تأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة من خلال كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بمستوى عالي وصولا إلى التميز التنظيمي، حيث يمكن وصف التميز القيادي على أنه هو السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة ، فالمرونة عنصر مهم من أجل الوصول إلى التميز القيادي حيث أن بنائها يسمح للقائد على تحديد الرؤية المشتركة بهدف التعامل مع الاضطرابات و الأزمات المستقبلية وتعديل الاستراتيجيات وأساليب الاتصال، بإضافة إلى توقع التغييرات واستجابة لها بسرعة واستغلال الفرص مما يساعد المؤسسة على البقاء في قمة، كما أنها تساعد القادة في اتخاذ القرارات السليمة التي تصب في مصلحة الفريق، وكذا تعزيز الابتكار والإبداع وتشجيع على اكتشاف أفكار جديدة .

وهذا يعني أن المرونة الإستراتيجية تعتبر مقدمة لتحويل القادة الى قادة استراتيجيين من خلال ترسيخ السمات القيادية و الارتقاء بأداء العاملين والمنظمة، والحصول على أداء قيادي فعال ، اذ بين Michelmaccoby من خلال كتاباته كيف يكون النجاح و تحقيق الريادة للقائد من خلال استخدام المرونة الاستراتيجية لترسيخ تلك الصفات و الانماط حيث كان ذلك جليا في دراسته التي وضعت في كتاب

بعنوان :Transforming Health Care Leadership: A Systems Guide to Improve Patient Care, Decrease Costs, and Improve Population Health (رحمون و كشوط، 2019، صفحة 157)

### الفرع الثاني: تميز الثقافة التنظيمية من خلال مرونة الإستراتيجية

تشكل الثقافة التنظيمية الفضاء الذي تلد في رحمة الخيارات الإستراتيجية و الخطط والمياكل التنظيمية، فهي نظم حية تضفي طابع الحركية و المرونة و قدرة التعامل مع الخطر من خلال بناء روح العمل الجماعي الموجه لسلوك العاملين نحو التميز. وفي المقابل ايضا نجد أن سرعة التحرك الاستراتيجي و التكيف مع التغيير في بيئة الأعمال يخلق ثقافة متميزة، من خلال تقبل الافراد للمخاطرة و التجريب و الابتكار للوفاء بمختلف مصالح الاطراف ذات المصلحة، حيث تعمل الادارة على تشجيع مبادرات تطوير المنتجات و تعيين الافكار الجديدة و مناقشتها في اطار تعديل الاستراتيجيات الحالية و الممارسات التقليدية حسب الضرورة للتكيف مع التغيرات الحادثة في بيئة العمل أو الاستفادة منها(تومسون، 2006، صفحة 447). وهذه الحقيقة تترجم امكانية بناء ثقافة منظمة متعلمة خاصة ونحن بصدد الإتجاه نحو مجتمعات المعرفة، التي تصبح فيها لعمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تقدم يمكن القول أن أهم ما تميز عن ظهور المرونة هو تكريس أداة فعالة تضمن جودة المنظمة واستمرارية أداؤها وفق أبعاد استراتيجية تعرف بالمرونة الإستراتيجية، والتي تعبر عن قدرة المنظمة على إجراء تغييرات جزئية أو كلية على استراتيجياتها بسهولة، بهدف التكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومواجهة التحديات التي تعرقل تقدمها وتطورها، وذلك باعتماد على مجموعة من مراحل وتمثل في التوقع، الصياغة، التجميع، التشغيل، كما تحقيقها يعتمد المنظمة على مجموعة من أسس منها التنوع، والابتكار، التكنولوجيا المرنة، بالإضافة إلى توفير مجموعة من أدوات لضمان تحقيق نجاحها وهي: كالنظم المعلومات، والمناولة الصناعية، البحث والتطوير.

كما وجد في هذا السياق المنظمات تتطلع للتفوق والتميز عن غيرها من المنظمات، حيث يوفر تطبيق المرونة الإستراتيجية بهذه المنظمة فرصة لبنائها وتميزها من خلال تحقيق التميز في كل من الإستراتيجية والهيكلة التنظيمية والقيادة والثقافة التنظيمية، وهذه الخلاصة لن تكتمل صحتها ما لم يتم اختبارها على أرض الواقع، لذا سنعمل على إيضاحها في الفصل التطبيقي الموالي من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة العسكرية للإسمت جمورة بسكرة.

## الفصل الثالث

تطبيق واختبار نموذج الدراسة بالمؤسسة العسكرية

للاسمت

## تمهيد:

بعد أن تم استعراض الجانب النظري والتطرق لمختلف المحاور المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية و التميز التنظيمي وإظهار العلاقة النظرية بينهما، يتعين علينا التأكد من صحة التوجه واختباره ميدانيا من خلال هذا الفصل الثالث، لأن أحسن ما يبنى أي دراسة ويجنبها من السقوط في السذاجة العلمية هو ليس فقط التسلح بالمنهجية العامة المتعلقة بالجانب النظري، وإنما بتقنيات البحث الميداني وأدوات التحكم في استعمالها. لذلك، سنعمل على توضيح مراحل العمل الميداني بدءا من تعريف مؤسسة محل الدراسة، مرورا بتحديد وسيلة الحصول على المعلومات، ثم تحليل البيانات من اجل الوقوف على اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة الدراسة والوصول أخيرا إلى تحقيق الهدف وهو الوقوف على واقع المؤسسة من جانب ممارسات المرونة الإستراتيجية ومظاهر التميز التنظيمي وكذا الأثر بينهما للخروج باقتراحات تفيد متخذي القرار للمؤسسة العسكرية للاسمنت، وهي إحدى المؤسسات الكبرى والرائدة في مجال صناعة الاسمنت

وبناء على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة العسكرية للاسمنت

المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة العسكرية للإسمنت

يعد قطاع الصناعات في الجزائر من أهم القطاعات التي تساهم في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني، من خلال توفير السلع والخدمات للأسواق المحلية، ودعم المؤسسات العامة والخاصة بالدخل اللازم، وتعد شركات الإسمنت ومنها المؤسسة العسكرية للإسمنت-BC- من أهم ركائز هذا القطاع، حيث تساهم في تلبية احتياجات السوق المحلية وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا سنحاول تقديم بطاقة تعريفية لها من أهم جوانبها، مع عرض عينة الدراسة وخصائصها .

## المطلب الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة

## الفرع الأول: البطاقة الفنية التقنية للمؤسسة

مؤسسة العسكرية للإسمنت هي مؤسسة ذات أسهم خاصة بموجب القانون الجزائري، وبمبلغ رأسمال اجتماعي قدره 5.625.111.111 دينار جزائري، تم إنشاؤها في جانفي 2009، لغرض إنتاج وتسويق الإسمنت ومشتقاته، وتتكون من كيان واحد موجود في المقر الرئيسي للمؤسسة، وجميع المساهمين فيها هم متعاملون اقتصاديون جزائريون خاصون، حيث 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 % 21 من المستخدمين النهائيين والمستهلكين للمواد اللازمة للبناء وقطاع البنية التحتية الأساسية. تبلغ مساحة مصنع الإسمنت 100 هكتار حيث يقع على بعد 18 كم شمال شرقي عاصمة ولاية بسكرة التي تحمل الاسم منها، و5 كم جنوب مدينة برانيس، تستمد خاماتها الرئيسية من رواسب جبل مهر للحجر الجيري، التي تقع على بعد حوالي 2 كم، والطارف للطين الذي يقع على بعد 15 كم من مقر مؤسسة الإسمنت.

تعتبر الشركة العسكرية للإسمنت أكبر مصنع للإنتاج الإسمنت في الجزائر و قطب فعالا في الاقتصاد الوطني وداعما لعجلة التنمية، بحيث دخل الخط الأول مرحلة الإنتاج سنة 2016، أما الخط الثاني والثالث فدخلا مرحلة الإنتاج سنة 2017، حيث تتمثل القدرة الإنتاجية اليومية لخطوط الثلاث كما يلي: الخط الأول 2000 طن كلنكر رمادي، أما الخطين الثاني والثالث تقدر ب 6000 طن كلنكر رمادي، بطاقة إنتاجية سنوية تقدر ب 5.000.000 طن من كلنكر، وفي سنة 2022 تم تحويل الخط الأول للإنتاج كلنكر رمادي إلى إنتاج كلنكر أبيض ودخل حيز الإنتاج سنة 2023. من أجل ذلك، فهي تلعب دورا هاما على المستوى المحلي و الوطني من خلال مايلي:

- ✓ المساهمة في التنمية الوطنية وترقية الإقتصاد الوطني
- ✓ توفير مناصب عمل وإمتصاص جزء كبير من البطالة و تحسين الظروف المعيشية
- ✓ تلبية إحتياجات السوق الوطنية من الإسمنت
- ✓ المساهمة في جلب العملة الصعبة



بالإضافة، فإن المؤسسة تجمع في تركيبها البشرية مختلف الفئات من عمال إلى إطارات من كلا الجانبين وبخبرة مختلفة في مجالات مختلفة، بمجموع 1163 عامل منهم 12 إطار مسير ( رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس خط إنتاج)، و 120 إطار ( رئيس فرع، رئيس فرقة، قائد مجموعة)، بالإضافة إلى 183 عون تحكم و 848 عون تنفيذ.

#### الفرع الثاني: نشاطات المؤسسة

تنقسم أنواع الإسمنت المصنعة من طرف المؤسسة العسكرية للإسمنت إلى نوعين أساسيين هما الإسمنت الرمادي والإسمنت الأبيض، فالأول له صنفان صنف عادي خاص بالبناء وصنف مقاوم لمادة السولفات في الماء، أما الثاني فهو إسمنت خاص ببلاطة الجدران والتجاويف والتشققات. وبالنسبة للأرقام الموضوع على الأكياس تدل على قدرة المقاومة لكل صنف مثال: 32.5 تعني صنف الإسمنت يستطيع تحمل ضغط ووزن لا يزيد عن 325 غ في المتر المكعب، أما بالنسبة للرموز R و N فهي إختصار لـ RAPIDE وتعني سريع و NORMALE وتعني عادي.

ويجدر الإشارة إلى أن مصنع العسكرية للإسمنت يصنع ستة أنواع مختلفة من الإسمنت، ولديه الوسائل التقنية لتصنيع جميع أنواع الأسمنت الشائعة، مع مواصلة البحث والدراسة للإنتاج أنواع أخرى من الإسمنت حسب متطلبات السوق المحلية والدولية.

بالإضافة إلى النشاط الرئيسي وهو إنتاج الإسمنت، تقوم المؤسسة بأنشطة أخرى من بينها:

- ✓ صيانة وإصلاح الآلات المحاجر والأشغال العامة
- ✓ صيانة وإصلاح معدات الإنتاج من خلال ورشة الصيانة الميكانيكية والكهربائية وصناعة الغلايات
- ✓ معالجة مياه الصرف الصحي
- ✓ تأجير معدات المناولة

#### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة و هيكلها التنظيمي

##### الفرع الأول : أهداف المؤسسة

إن الأهمية المتزايدة والتميزة التي تحظى بها المؤسسة العسكرية للإسمنت داخل الاقتصاد الوطني، والتي تنبع أساساً من نشاطها الإنتاجي، مكنها من التوسع في دائرة تحقيق أهدافها، حيث أصبحت تهدف إلى :

- ✓ تلبية متطلبات السوق من حيث الكمية والنوعية
- ✓ توسيع خطوط الإنتاج وتحقيق الوفرة وتشبع السوق
- ✓ السعي نحو تعزيز مكانتها في السوق الوطنية وفرض نفسها كمنتج مهم للإسمنت في السوق الإقليمية والعالمية
- ✓ تحقيق الربح وتحسين المردودية المؤسسة
- ✓ الإستمرارية وبناء ميزة تنافسية ومحافظة عليها
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي

- ✓ سعي نحو الوصول إلى المرتبة الأولى من ناحية التسيير والجودة .
- ✓ إنتاج منتجات تتمتع بمواصفات دولية مما تسمح لها بالمنافسة
- ✓ العمل على تخفيض التكاليف قدر الإمكان
- ✓ انتاج منتج يتمتع بالمواصفات الدولية مما يسمح بالمنافسة
- ✓ تطوير منتجات جديدة تلي احتياجات مختلفة الاستخدامات في مجال البناء
- ✓ بناء علاقة قوية ومستدامة مع عملائها من خلال تقديم خدمات مرضية وتلبية احتياجاتهم
- ✓ محاولة القضاء على التبعية اقتصادية
- ✓ تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الاسمنت ومواد البناء، والتقليل من استيرادها من الخارج والسعي نحو تحقيق الاكتفاء الوطني منها اضافة لتصديرها للدول الأخرى من خلال توفير منتجات بأعلى مستويات الجودة
- ✓ تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال

#### الفرع لثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم وتنسيق العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث يحدد العلاقات الرسمية بين مختلف الوظائف والأدوار، وكذلك خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات داخل المؤسسة، من أجل ضمان توجيه الجهود والموارد بطريقة فعالة ومنسقة لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل. وقد تم تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة العسكرية BC للاسمنت-بسكرة -من قبل مسؤولي الإدارة، كما يلي :

- **الرئيس المدير العام** : هو القائد التنفيذي الأعلى في مؤسسة، وهو المسؤول عن الإدارة الشاملة وتوجيه الأنشطة اليومية لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية . من مهامه السهر على مايلي:
- ✓ وضع الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تطوير الخطط الطويلة والقصيرة الأجل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

- ✓ الإشراف على العمليات اليومية وضمان سير العمل بكفاءة وفعالية
- ✓ تحسين العمليات وتطوير السياسات والإجراءات لضمان تحقيق الأهداف التشغيلية
- ✓ تخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية بطريقة تحقق أقصى استفادة ممكنة
- ✓ الإشراف على تعيين الموظفين الرئيسيين وتطوير فرق العمل
- ✓ تمثيل المؤسسة في لاجتماعات والفعاليات الخارجية
- ✓ بناء والحفاظ على العلاقات جيدة مع العملاء الموردين، الجهات الحكومية، والشركاء
- ✓ اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة

- **مساعد رئيس العام** : له دور مهم حيث يقدم الدعم المباشر لرئيس المدير العام (CEO) في إدارة العمليات اليومية للمؤسسة. من مهامه مايلي :

- ✓ الدعم الإداري والتنفيذي

- ✓ التنسيق بين الإدارات
- ✓ إدارة العلاقات
- أمانة رئيس المدير العام: هي وحدة إدارية حيوية تعمل على دعم رئيس مدير العام (CEO) في إدارة أعمال المؤسسة بفاعلية وكفاءة، وتمثل مهامها في مايلي :
  - ✓ تنسيق الأعمال
  - ✓ تنظيم الاجتماعات
  - ✓ إدارة المعلومات
  - ✓ التواصل الفعال بين رئيس المدير العام وباقي الإدارات
- خلية نظام تسيير الجودة: تعمل هذه الخلية على الإشراف المباشر على مصلحة مراقبة النوعية، وتشمل مهامها مايلي:
  - ✓ السعي نحو ضمان الحصول على شهادة بمواصفات القياسية ISO 9001
  - ✓ مواكبة متطلبات الجودة السلع والمنتجات المقدمة في ظل وجود المنافسة،
  - ✓ تبني رؤية مستقبلية مبنية على أساس تسويق خارج حدود جغرافية.
- دائرة الأمن الصناعي: تقوم هذه الدائرة على ضمان وامن الموظفين والمرافق، وكذلك الامتثال لمعايير السلامة والصحة المهنية في شركة، وذلك من أجل خلق بيئة عمل آمنة ومنتجة. من مهامها الرئيسية :
  - ✓ وضع سياسات وإجراءات شاملة للسلامة والصحة المهنية تغطي جميع جوانب العمل في الشركة
  - ✓ القيام بتفتيشات دورية للمرافق المعدات للتأكد من الامتثال لمعايير السلامة
- مديرية التدقيق ومراقبة التسيير: تشرف على مراقبة جودة الاسمنت في كل مراحل التصنيع التي يمر بها المنتج، إذ تكون عملية المراقبة مستمرة، لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وفي كل مرحلة تقوم مصلحة المراقبة النوعية بفحص التركيبة الفيزيائية والكيميائية، والقيام بعملية التحليل عند الضرورة.
- مديرية المالية والمحاسبة: هي وحدة تنظيمية موجودة داخل المؤسسة، تتولى إدارة جميع الأنشطة المالية والمحاسبية، لضمان الاستقرار المالي والتشغيلي. من مهامها :
  - ✓ إجراء تحليلات مالية دورية لتقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات الإستراتيجية
  - ✓ إعداد الميزانيات السنوية وخطط التمويل الطويلة الأجل لتلبية احتياجات المؤسسة
  - ✓ تسجيل جميع العمليات المالية بدقة وشمولية
- مديرية المشتريات والتمويل: هي الجهة المسؤولة عن إدارة عمليات شراء المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة، وتوفير التمويل اللازم لضمان استمرارية العمليات. من مهامها :
  - ✓ تحليل احتياجات المؤسسة من المواد والخدمات ووضع استراتيجيات شراءها بأفضل الأسعار والجودة.
  - ✓ التفاوض مع الموردين وإبرام العقود لشراء المواد وضمان توفيرها في الوقت المناسب.

- ✓ تحليل البيانات وتقديم التقارير اللازمة لإدارة المؤسسة بشأن عمليات الشراء وتوفير التموين .
- **مديرية الموارد البشرية:** تتكلف بالأعمال الإدارية الخاصة بالمستخدمين والعمال، من خلال القيام بمجموعة واسعة من المهام كـ:
  - ✓ التوظيف والاختيار
  - ✓ تطوير الموظفين
  - ✓ إدارة الأداء
  - ✓ إدارة التعويضات والمزايا
- **مديرية التطوير:** تعتبر القسم الحيوي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وذلك لقيامها بالمهام التالية:
  - ✓ تطوير وتحسين تقنيات الإنتاج لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة وجودة
  - ✓ البحث عن طرق جديدة لتحسين جودة الاسمنت وإنتاج منتجات جديدة ومبتكرة تلبى احتياجات السوق
- **مديرية التجارة والتسويق:** هي الجهة المسؤولة عن تطوير وتنفيذ استراتيجيات التسويق والتجارة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة . وتشمل مهامها على :
  - ✓ تحليل السوق ودراسة احتياجات العملاء وتحديد الفرص التجارية والتسويقية
  - ✓ تنفيذ حملات التسويق والإعلان لزيادة الوعي بالعلامة التجارية وزيادة المبيعات
  - ✓ متابعة تنفيذ الخطط التسويقية وتحليل الأداء وتقديم التقارير اللازمة للإدارة العليا
- مديرية النجاعة:** تضم مديرية النجاعة في مصنع البسكزية للإسمنت على ثلاث أقسام وهي:
  - ✓ قسم النجاعة والأداء: والذي يحتوي على المخابر القائمة على دراسة وإقامة التجارب لصناعة الإسمنت.
  - ✓ قسم مراقبة الجودة والنوعية: والذي بدوره يقوم بمراقبة قسم الأول.
  - ✓ قسم المحيط والبيئة: وهو الذي يحرص على إتمام عملية صنع الإسمنت بطرق لا تفسد ولا تضر بالبيئة والعامل.
- **مديرية صيانة العتاد والمحرك:** تعتبر من الأقسام الحيوية التي تضمن استمرارية وكفاءة عمليات الإنتاج، حيث تعمل على الحفاظ على جاهزية المعدات الثقيلة، الآلات، والمحركات، المستخدمة في إنتاج الاسمنت، وكذا تنفيذ برامج صيانة دورية
- دورية للمعدات والمحركات لمنع الأعطال المحتملة، مثل فحص المعدات بانتظام واستبدال الأجزاء القابلة للتآكل قبل حدوث التلف
- **مديرية الإنتاج:** هي المديرية المسؤولة عن الإنتاج في المؤسسة، حيث تشرف على تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها بدءاً من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها على شكل منتجات وتعبئتها في الأكياس. من مهامها :
  - ✓ وضع خطط الإنتاج وتنظيم عمليات التصنيع لضمان تحقيق الأهداف الإنتاجية وفقاً للجدول الزمنية المحددة

✓ التأكد من أن جميع المنتجات تلتزم بمعايير الجودة المحددة وتنفيذ إجراءات مراقبة الجودة خلال جميع مراحل الإنتاج

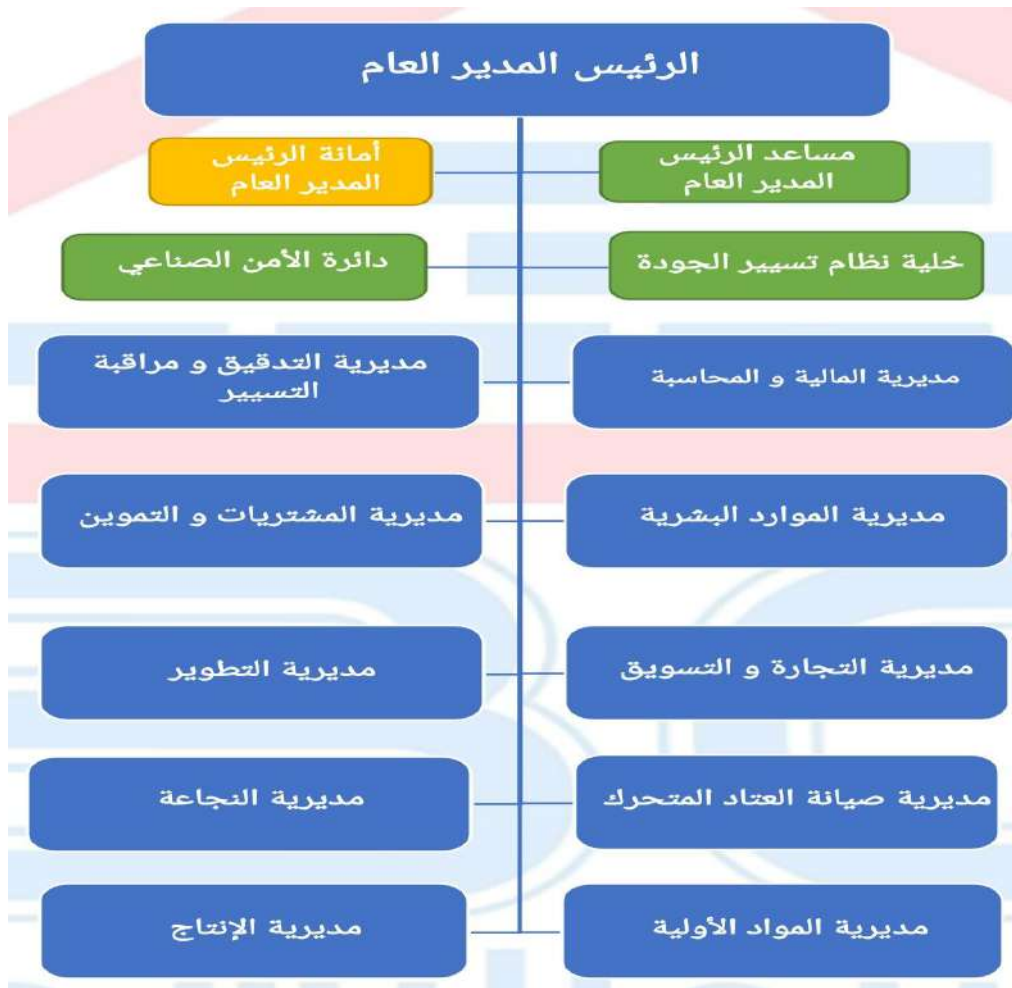
■ مديرية المواد الأولية: هي وحدة تتولى إدارة وتنسيق الأنشطة المتعلقة بتوريد وتخزين واستخدام المواد الأولية في المؤسسة، وذلك من خلال:

✓ ضمان التموين الدائم والمستمر بالمواد الأولية والمتمثلة في الحجر الكلسي، الطين، الرمل، الجبس

✓ ضمان مستوى مخون دائم لتفادي أي انقطاعات في العملية الإنتاجية

بيانيا، يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم(07):الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للاسمنت--BCبسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث:عينة الدراسة وتحليلها الوصفي

الفرع الأول: عينة الدراسة

إن دقة وصحة المعلومات المراد جمعها أو الحصول عليها يستند أساسا على الدقة المتبعة في تحديد مجتمع البحث ومن ثم تحديد العينة التي ستمثل فيما بعد مجتمع الدراسة ككل.و مجتمع الدراسة هو مصطلح علمي

منهجي يراد به كل من يمكن ان تصمم عليه نتائج البحث سواء كان مجموعة أفراد، كتب او مباني... الخ وذلك طبقا للمجال الموضوعي لمشكلة البحث، بعبارة أخرى مجتمع الدراسة هو المجموعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد ان يعمم عليها النتائج التي تصل إليها من العينة، (مرابطي و نحوي، 2009، صفحة 96). وفي دراستنا هذه، فقد تكون من كافة إطارات مؤسسة العسكرية للاسمنت -بسكرة- البالغ عددهم 132 اطارا باعتبارهم فئة قادرة على التجاوب مع أدوات الدراسة .

وبما أنه ليس من السهل عادة عند القيام بدراسة الظاهرة معينة في المجتمع أن يقوم الباحث بإجراء دراسته على كل أفراد المجتمع، نظرا لمحدودية الزمن و الإمكانيات المادية و الشخصية المتوفرة لديه، لذا يلجأ الباحث إلى أسلوب أخذ العينات من المجتمع الأصلي بحيث يتمكن من أخذ صورة مصغرة عنه باعتبار أن العينة هي وحدة إحصائية تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، حيث وفقا للباحث (Pires, 1997, p. 07) إن كلمة عينة تحمل معنى مزدوج: فالمعنى الدقيق أو العملي، يشير إلى كونها نتيجة عملية تهدف إلى تخصيص جزء منكل محدد بدقة، وبمعناها الواسع، تعني نتيجة أي عملية تهدف إلى تكوين مجموعة تجريبية للبحث . أما طريقة الحصول عليها فأن طبيعة و أهداف الدراسة هي التي تحدد نوع العينة الواجب توظيفها، بحيث أن الاختيار الدقيق لها يعتبر بالفعل منطلقا رئيسيا لدراسة ميدانية موفقة.

و تبعا لموضوع دراستنا، فقد تم إختيار العينة العشوائية البسيطة باعتبارها تسمح بالإختيار العشوائي وتتيح الفرصة أمام جميع مفردات المجتمع للظهور في العينة؛ أي أن أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين ومتجانسين، وفي هذه الحالة يتم الإختيار العشوائي على أساس تكافئ فرص الإختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل الباحث، وقد تم توزيع الإستبانة على 60 مفردة بالمؤسسة قيد الدراسة، و استرجع منها 50 استبانة بعد فحصها وتحليلها تبين أنها صالحة للتحليل نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة،

#### الفرع الثاني : التحليل الوصفي لعينة الدراسة

من خلال تطرقنا إلى التحليل الوصفي للعينة ستكون لنا نظرة عامة عن خصائص أفراد العينة التي أجرينا معها البحث، و التي ستمكننا من تفسير بعض النتائج و المعطيات المتحصل عليها من خلال أجوبة المبحوثين. وباستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية، SPSS.V20 فان الجدول التالي يعرض خصائصها الشخصية والوظيفية لأفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	74%
	أنثى	13	26%
	المجموع	50	100%
	اقل من 30 سنة	7	14%

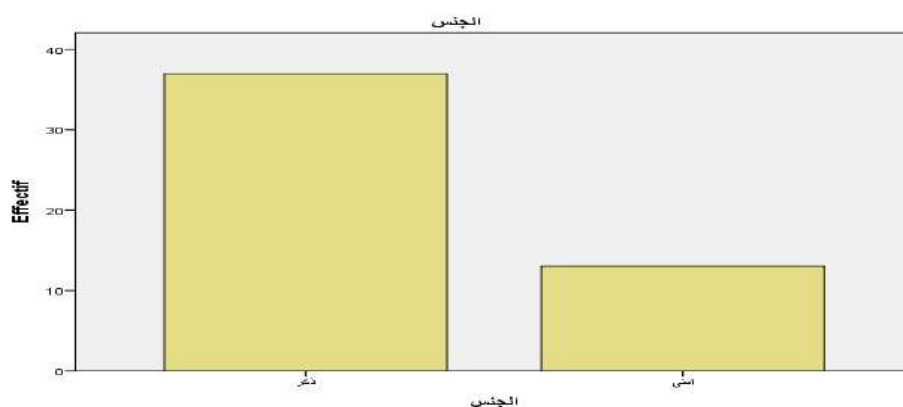
58%	29	من 30 سنة الى 39 سنة	العمر
26%	13	من 40 سنة الى 49 سنة	
2%	1	50 سنة فاكثر	
100%	50	المجموع	
16%	8	تقني سامي	المؤهل العلمي
10%	5	مهندس	
46%	23	ليسانس	
28%	14	ماستر	
100%	50	المجموع	
22%	11	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
60%	30	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	
18%	9	من 10 الى 14 سنوات	
0%	0	من 15 سنة فاكثر	
100.0	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

بنظرة تحليلية للجدول أعلاه، يتبين ما يلي:

متغير الجنس: يبين الجدول ان غالبية الباحثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (74%)، في حين بلغت نسبة الاناث (26%)، وهذا أمر طبيعي يرجع إلى طبيعة العمل في مثل هذه المجالات. والتمثيل البياني يوضح مفردات العينة بين الجنسي

الشكل رقم (08): الدائرة النسبية لمتغير الجنس

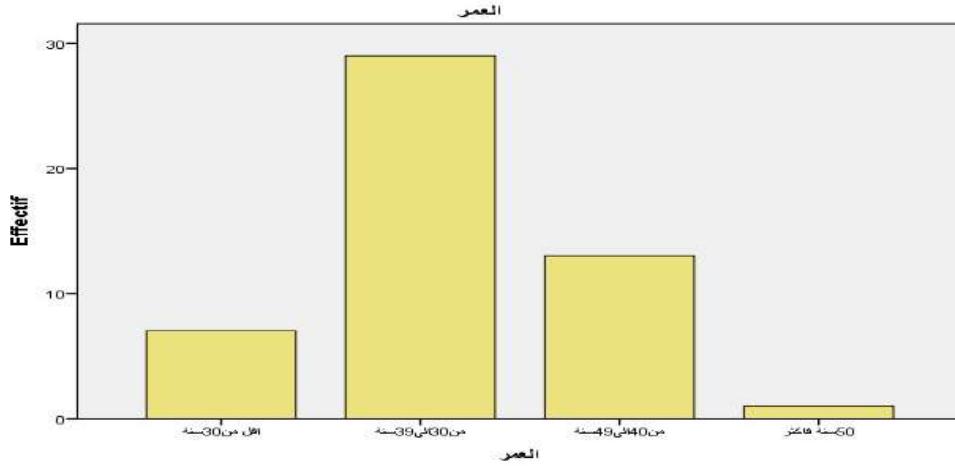


المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات spss.v20

متغير العمر: يتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 30 سنة الى 39 ) وذلك بنسبة (58%)، تليها الفئة (من 40 سنة الى 49 سنة) بنسبة (26%)، في حين أن نسبة (14%) كانت للفئة (اقل من

30 سنة)، ثم للفئة (أكثر من 50 سنة) بأقل نسبة (2%)، ومن هنا نستنتج أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل . ويمكن تمثيل توزيع مفردات العينة في الشكل التالي:

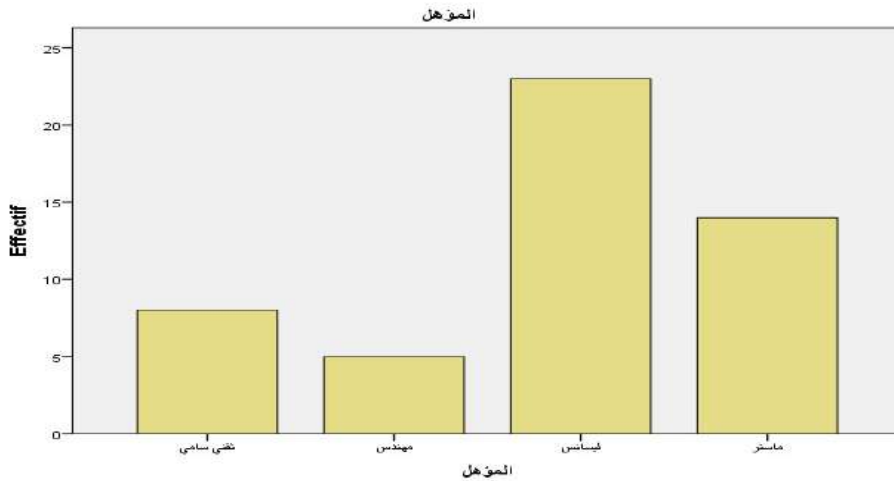
الشكل رقم (09): الدائرة النسبية لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

متغير المؤهل العلمي: اما بالنسبة لمتغير المستوى العلمي للمبحوثين فنلاحظ وجود تنوع المستويات التعليمية، حيث ان اغلب العينة كانت لحاملي شهادة ليسانس بنسبة (46%)، تليها نسبة حاملي شهادة ماستر (28%)، في حين كانت نسبة لمستوى التقني سامي (16%)، وتليها نسبة (10%) لفئة مهندس، وهذا ما يصوره الشكل الموالي :

الشكل رقم (10): الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي

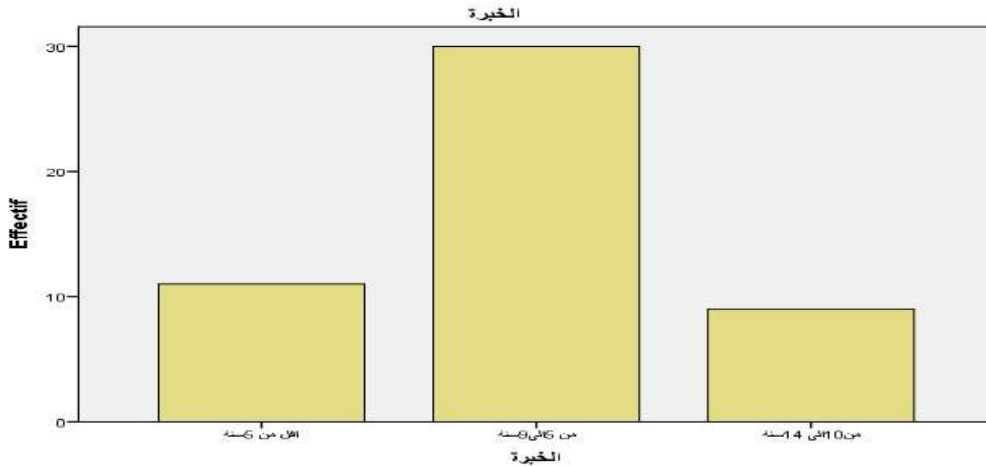


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

سنوات الخبرة: عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد ان (60%) من المبحوثين تقع خبراتهم في المجال بنسبة من 5 إلى 9 سنوات، في حين نجد ان (22%) تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات، ثم تليها نسبة (18%) تتراوح خبراتهم من 10 إلى 14 سنة، اما الأفراد الذين يملكون خبرة أكثر من 15 سنة فنسبتهم (0%). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (11): الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

### المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية

تعتبر أداة الدراسة عنصر أساسي في أي بحث علمي، حيث تمثل الوسيلة التي يجمع الباحث من خلالها البيانات المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته وتختلف أدوات الدراسة وفقاً لنوع البحث ومنهجيته، وتماشياً مع طبيعة الموضوع "أثر المرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي" فقد إعتدنا على الإستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، والتي سنحاول من خلال هذا المبحث التعرض لمكوناتها، و كيفية تصميمها، ثم دراسة مدى صدقها وثباتها، لنصل في الأخير الى تناول الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها .

### المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة

#### الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة

إن صدق النتائج المتوصل إليها يستند بالضرورة على الأداة المستخدمة في جمع البيانات الضرورية، وتعدّ الإستبانة الأداة الرئيسية المستخدمة في ذلك، إذ تمثل أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً، والمصدر الرئيسي المعتمد عليه بشكل شبه كلي في جمع البيانات تعرف بأنها "أداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث، فقد تكون الإجابة فيها مفتوحة أو قد تكون الإجابة محددة الخيارات مسبقاً كأن يتم إختيارها أو تحديد موقعها على مقياس متدرج" (عبيد م.، 2022، صفحة 107). وقد سمح التصميم البناء بعناية للأداة في تكوين مزايا متعددة لها، كمايلي:

- ✓ التمكن من جمع بيانات لعدد كبير من العينة في ظرف وجيز (قصير).
- ✓ عرض أفراد العينة لنفس الفقرات وبنفس الصورة.
- ✓ عدم إفساح المجال أمام الباحثة للتدخل في إجابات الباحثين، إذ ما تم مقارنتها بالملاحظة أو المقابلة.
- ✓ منح الباحثين حرية اختيار الوقت الذي يناسبهم للإجابة على فقرات الاستبيان، وفي المكان الذي يريدونه.

وهذا الأمر، ترتب عنه تحقيق جملة من الأهداف، هي:

- ✓ تشخيص واقع المرونة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة من خلال أبعادها: المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، المرونة الموارد البشرية
- ✓ تشخيص واقع التميز التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة من خلال أبعاده: تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز القيادة، تميز الثقافة التنظيمية
- ✓ معرفة اثر مرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- و بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، فقد تم إعدادها على النحو التالي:
- ✓ إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات
- ✓ عرض الاستبانة على المشرفة من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات
- ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ماتراه المشرفة
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع المعلومات
- وبناء على ذلك، فقد تكونت الاستبانة من:

- **المقدمة:** شملت توضيح للغرض من الإستبانة بعرض عنوان الدراسة والهدف منها، حيث قمنا في بدايتها بوضع مدخل هدفه تشجيع المبحوثين من الإجابة بكل صدق وأريحية والإدلاء لهم بأن المعلومات سيتم التعامل معها بسرية مطلقة، فضلاً عن توضيح طريقة الإجابة على الأسئلة، وشكرهم في الأخير على وقتهم ومشاركتهم في الإجابة.

- **القسم الأول:** تضمن على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والمتمثلة في الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي

- **القسم الثاني:** يشمل المحاور الأساسية للدراسة ويعكس بشكل أو بآخر أهدافها الأساسية، وما تتضمنه من أهداف فرعية؛ لأن فقرات الإستبانة تتعلق بقياس الخاصية أو الميزة التي تستهدف لقياسها بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وعلى هذا الأساس تتوزع فقرات هذا القسم على عدد من المجالات التي تشكل أبعاد متغيرات الدراسة، وقد شملت هذه الأخيرة على متغيرين كما يلي:

- ✓ المتغير الأول: تعلق بـ "المرونة الإستراتيجية" من خلال أبعادها الأربعة: المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، المرونة الموارد البشرية
- ✓ المتغير الثاني: تعلق بـ "التميز التنظيمي" بأبعاده الأربعة: تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز القيادة، تميز الثقافة التنظيمية

والجدول التالي يبين توزيع فقرات محاور الاستبانة :

جدول (02) محاور الاستبانة وعدد ونسبة الفقرات كل محاور

اسم المتغير	العدد	أرقام العبارات	عدد الفقرات	النسبة
المرونة الإستراتيجية	المرونة الإنتاجية	5-1	5	14.71%
	المرونة السوقية	9-6	4	11.76%
	المرونة التنافسية	14-10	5	14.71%
	مرونة الموارد البشرية	18-15	4	11.76%
التميز التنظيمي	تميز الإستراتيجية	22-19	4	11.76%
	تميز الهيكل التنظيمي	26-23	4	11.76%
	تميز القيادة	30-27	4	11.76%
	تميز الثقافة التنظيمية	34-31	4	11.76%
المجموع			34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على بيانات الاستبانة

الفرع الثاني: تصميم اداة الدراسة

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا بإستخدام مقياس ليكارت الخماسي ( Likert Scale) الذي يعتبر من أكثر المقاييس إستخداماً، وذلك بالنظر لسهولة فهمه وتوازن درجاته وبإعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، حيث يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أم غير ذلك، ووفقاً لهذا المقياس تم منح خمسة إختيارات للإجابة على الأسئلة أو العبارات المطروحة، و التي تظهر من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

كما تم منح كل خيار من الخيارات اوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، ولتحديد قيمها في أي فئة تم اتباع الخطوات التالية :

- حساب المدى: والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه؛ أي ( 05-01 = 04).
- حساب طول الفئة: من خلال قسمة المدى على عدد الفئات؛ أي ( 05 / 04 = 0.80).
- يضاف طول الفئة إلى الحد الأدنى للمقياس فتكون الفئة الأولى من 01 إلى 1.80؛ أي ( 01 + 0.80) وهكذا مع بقية الفئات، ليتم تحديد الإتجاه العام للإجابات كالتالي:

✓ (1,179-1) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر اجابة : بدرجة قليلة جدا

✓ (2,59-1,80) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر اجابة : بدرجة قليلة

- ✓ (3,39-2,60) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر اجابة: بدرجة متوسطة
- ✓ (4,19-3,40) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر اجابة : بدرجة كبيرة
- ✓ (5-4,20) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر اجابة : بدرجة كبيرة جدا
- ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): فئات درجات القيم حسب مقياس لكارث الخماسي للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات التوسط الحسابي
بدرجة قليلة جدا	(1.79-1)
بدرجة قليلة	(2.59-1.80)
بدرجة متوسطة	(3.39-2.60)
بدرجة كبيرة	(4.19-3.40)
بدرجة كبيرة جدا	(5-4.20)

المصدر: من اعداد الطالبة

#### المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

تستدعي الإجراءات المنهجية لتحضير وإعداد الإستبانة ضرورة إخضاعها لمجموعة من الإختبارات للتأكد من شموليتها للعناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة، ومن وضوح فقراتها التي تسمح بالحصول على المعلومات التي تهدف للحصول عليها من جهة أخرى. من أجل ذلك تم إستخدام إختبار صدق الأداة الذي يقصد به مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وقد تم التأكد من ذلك من خلال صدق المحك والصدق الذاتي :

#### الفرع الاول : صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة بمدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وقد تم التأكد من ذلك من خلال صدق المحك وصدق الاتساق الداخلي:

#### أولا . صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة، تم حساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبان والبعد الذي ينتمي له ،حيث يقترح الاحصائيين انه اذا كانت للارتباط دلالة احصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي ،بينما يرى اخرون ان تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب ان يفوق معامل الارتباط نسبة 50% واخرون يقدرون النسبة ب70%. وعليه، فاناي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة سيتم قبوله وسيتم توضيح نتائج معاملات الارتباط في الجداول التالية:

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد المرونة الإنتاجية

الإحصائيات	العبارات
<u>تمتع مؤسسة العسكرية للاسمنت بالقدرة على:</u>	
0.617**	استيعاب الطلب المتزايد لمنتجاتها ، كلما تطلب الأمر ذلك
0.000	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
0.607**	تغير تشكيلة منتجاتها بسهولة
0.000	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
0.638**	تطوير منتجاتها بالأسواق بسرعة المناسبة
0.000	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
0.636**	طرح منتجاتها بالسوق
0.000	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
0.805**	إن تكون سباقا في إبداع منتجات جديدة
0.000	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
50	حجم العينة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

\*\* :مستوى الدلالة 1%

\* :مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 5,80% و 60,7% وهي اكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي اقل من 0,01. وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المرونة الإنتاجية

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد المرونة السوقية

الإحصائيات	العبارات
<u>تمتع مؤسسة العسكرية للاسمنت بالقدرة على:</u>	
0.546**	زيادة حصتها السوقية
0.000	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
0.817**	مواجهة تغيرات في حاجات العملاء
0.000	معامل بيرسون
50	مستوى الدلالة
50	حجم العينة

0.000	مستوى الدلالة	تقديم عروض متنوعة سعياً للتمييز
50	حجم العينة	
0.854**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة
50	حجم العينة	
0.899**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

\*\* :مستوى الدلالة 1%

\* :مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 89,9% و 54,6% وهي اكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي اقل من 0,01. وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي بعد المرونة السوقية .

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد المرونة التنافسية

الإحصائيات		العبارات
تتمتع مؤسسة العسكرية للاسمنت بالقدرة على:		
0.753**	معامل بيرسون	مواجهة التغيرات الطارئة في بيئتها الخارجية
0.000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0.889**	معامل بيرسون	التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة
0.000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0.774**	معامل بيرسون	إقامة علاقات تعاون قوية مع مورديها
0.000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0.723**	معامل بيرسون	توزيع منتجاتها والتوسع في الأسواق الدولية
0.000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0.728**	معامل بيرسون	ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها
0.000	مستوى الدلالة	

50	حجم العينة
----	------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v2

\*\*: مستوى الدلالة 1%

\*: مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 88,9% و 72,3% وهي اكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي اقل من 0,01. وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المرونة التنافسية

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد مرونة الموارد البشرية

الإحصائيات		العبارات
تمتع المؤسسة العسكرية للاسمنت بالقدرة على:		
0,664**	معامل بيرسون	استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل
0.000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,882**	معامل بيرسون	تغيير عدد الأفراد بما يتناسب واحتياجات العمل .
0.000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,771**	معامل بيرسون	اعادة توجيه مواردها من اجل استثمار مهاراتهم في اداء العمل
0.000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,798	معامل بيرسون	الاستفادة من الخبرات السابقة لافرادها في تسيير المواقع .
0.000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

\*\*: مستوى الدلالة 1%

\*: مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 88,2% و 66,4% وهي اكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي اقل من 0,01. وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المرونة الموارد البشرية

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد تمييز الاستراتيجية .

الإحصائيات		العبارات
0,816**	معامل بيرسون	تنسجم استراتيجية المؤسسة مع الاهداف التي تسعى الى تحقيقها .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,923**	معامل بيرسون	يملك قادة المؤسسة رؤية واضحة لما ستكون عليه في المستقبل .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,911**	معامل بيرسون	تصمم استراتيجيات المؤسسة مع مراعاة تطلعات جميع أطرافها
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,847**	معامل بيرسون	تتجه القرارات الاستراتيجية الى احداث التغيير لمصلحة المؤسسة .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

\*\* :مستوى الدلالة 1%

\* :مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 92,3% و 81,6% وهي اكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي اقل من 0,01. وهذا ما يؤيد كصدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التمييز الاستراتيجية

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد تمييز الهيكل التنظيمي

الإحصائيات		العبارات
0,722**	معامل بيرسون	يبين الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح، مما يؤدي الى تفاديا الازدواجية في الوظائف.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,859**	معامل بيرسون	يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغيرات التي يحتاجها طبيعة العمل بالمؤسسة.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,888**	معامل بيرسون	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل
0,000	مستوى الدلالة	



50	حجم العينة	منسق .
0,766**	معامل بيرسون	تسير العمليات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل منظم بعيدا عن العشوائية.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

\*\* : مستوى الدلالة 1%

\* : مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 88,8% و 72,2% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01. وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تميز الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد القيادة .

الإحصائيات		العبارات
0,910**	معامل بيرسون	تخلق إدارة المؤسسة حافزیه لدى العاملين نحو التميز في العمل ونشر قيم الجودة في الأداء .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,916**	معامل بيرسون	تشجيع إدارة المؤسسة على استقلالية وتمكين العاملين .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,921**	معامل بيرسون	تراقب القيادة عمليات الانجاز لإزالة أي عوائق محتملة .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,876**	معامل بيرسون	تحرص إدارة المؤسسة على توصيل رؤيتها وقيمتها إلى كل العاملين .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

\*\* : مستوى الدلالة 1%

\* : مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 92,1% و 87,6% وهي أكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01. وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التميز القيادة.

الجدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد الثقافة التنظيمية .

الإحصائيات		العبارات
0,755**	معامل بيرسون	يبين الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح، مما يؤدي الى تفاديا الازدواجية في الوظائف.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,951**	معامل بيرسون	يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغيرات التي يحتاجها طبيعة العمل بالمؤسسة.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,939**	معامل بيرسون	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق .
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	
0,891**	معامل بيرسون	تسير العمليات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل منظم بعيدا عن العشوائية.
0,000	مستوى الدلالة	
50	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

\*\*: مستوى الدلالة 1%

\*: مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق ان معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 95,1% و 75,5% وهي اكبر من 50% عند مستوى الدلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0,000 وهي اقل من 0,01. وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تميز الثقافة التنظيمية .

ثانيا. صدق المحك :

تم حساب معامل "الصدق المحك" من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ، اذا نجد ان معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,969)، مما يدل على صدق اداة الدراسة، وهذا مادعمته معاملات الصدق المرتفعة والتي بلغت (0,966) بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي، و(0,939) بالنسبة لمتغير المرونة الإستراتيجية. و الجدول التالي يلخص ذلك :

جدول رقم (13): معامل الصدق لمحوري الاستبانة

الصدق	عدد العبارات	المتغيرات
0,939	18	المرونة الاستراتيجية
0,966	16	التميز التنظيمي
0,969	34	الاستبانة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

الفرع الثاني : ثبات الأداة

يعتبر الثبات من الخصائص المهمة التي يتوجب توفرها في أداة القياس، فالأداة الثابتة هي التي تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الافراد وتحت نفس الظروف، والثبات جزء من الصدق، لأن الاختبار الصادق الذي يقيس ما سعى لقياسه بدقة وثبات. ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس فإنه تم حساب معامل ألفا كرونباخ **Alphas'CronbachCoefficient** الذي يمثل معامل الارتباط بين جزئين من أجزاء الاختبار حيث يتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات وكذا تباين الدرجة الكلية للاختبار، وكلما اقترب هذا المعامل من القيمة واحد فان ذلك يعتبر مؤشرا جيدا على تجانس مكونات المقياس، كما تم قبول المقياس إذا كانت قيمته تعادل أو تتجاوز 0,6. و الجدول التالي يعرض نتائج هذا الاختبار :

جدول رقم (14):معاملات الثبات لمتغيري الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
المرونة الإستراتيجية	18	0,882
التميز التنظيمي	16	0,934
الإستبانة	34	0,939

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه ان معامل الثبات الكلي قد بلغ (0,939) وهي قيمة مناسبة لأغراض الدراسة، كما كانت قيمة المعاملات لمحاو الدراسة مقبولة لا فما اكبر من النسبة احصائيا 0,6 حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي (0,934)، اما بالنسبة لمتغير المرونة الإستراتيجية فقد بلغت قيمته (0,882)، وهذه النتيجة تمكننا من الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية، مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تتباين أساليب المعالجة الإحصائية من دراسة إلى أخرى؛ وذلك راجع لنوعها وأهدافها، وفقاً لنوع الدراسة والأهداف التي ترمي لتحقيقها اعتمدنا في دراستنا هذه لتحليل البيانات المجمعة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS v.20"، والذي يمثل أحد أهم التطبيقات الإحصائية، ويعد الوسيلة الأمثل والأداة الأحدث في تصنيف وتحليل البيانات التي تم جمعها، والذي بفضل تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة. وتتمثل هاته الأساليب فيما يلي:

1. لمعرفة خصائص عينة الدراسة، وكذا مدى اتساق أداة الدراسة تم استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية: التي هدفت لتحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: سمحت لنا بتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

- **الانحراف المعياري:** لقياس درجة تباعد إستجابة أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي؛ أي سمح لنا بالتعرف على مدى إنحراف وتشتت إجابات أفراد العينة اتجاه كل بعد أو فقرة، حيث كلما كانت قيمته مقتربة من الصفر كان تركيز الإجابات وغاب تشتتها
- **الثبات:** وذلك بإستعمال معامل ألفا كرونباخ "**Coefficient's Cronbach Alpha**" لقياس ثبات أداة الدراسة، والتأكد من قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الإستبانة المعدة، وكذا التأكد من أن المحوثين قد فهموا الأسئلة أو الفقرات التي تم إعدادها.
- **الجذر التربيعي لألفا كرونباخ: (Alpha Gronbach)** لقياس مدى صدق العبارة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس الاتساق الداخلي للعبارة مع الأبعاد التي تنتمي إليها .
- 2. **لتحليل النتائج واستجابات الأفراد، واختبار الفرضيات باستخدام:**
  - **تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج الانحدار .
  - **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** وذلك لاختبار اثر المتغيرات المستقلة الالية: (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية) على المتغير التابع وهو التميز التنظيمي .
  - **اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis):** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات
  - **اختبار معامل تضخم (Vif) واختبار التباين المسموح (Tolérance):** لاختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل.
  - **تحليل الانحدار المتدرج:** لتحديد افضل معادلة الانحدار.

### المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج

يهدف هذا المبحث إلى تحليل مختلف البيانات المستخرجة من الاستبانة من أجل إعطاء وصف لإتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة وأبعادها، وكذا الوقوف على اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة الدراسة باستخدام أدوات المعالجة الإحصائية المشار إليها آنفاً، لنصل في الأخير إلى تقصي ما تم الوصول إليه من نتائج.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الاستبانة

##### الفرع الأول: التحليل الوصفي لمتغير المرونة الاستراتيجية

سنحاول عرض التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة لمعرفة واقع ممارسة المرونة الإستراتيجية بأبعادها في المؤسسة العسكرية للاسمنت -، وعرض الأهمية النسبية لكل بعد وإتجاهات وآراء أفراد العينة بصفة عامة، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

## عبارات المرونة الإستراتيجية

رقم العبارة	أبعاد المرونة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	<b>1- المرونة الإنتاجية: تتمتع المؤسسة العسكرية للاسمنت بالقدرة على:</b>	<b>3,7480</b>	<b>0,44595</b>	<b>3</b>	<b>بدرجة كبيرة</b>
01	استيعاب الطلب المتزايد لمنتجاتها، كلما تطلب الأمر ذلك .	3,86	0,700	1	بدرجة كبيرة
02	تغير تشكيلة منتجاتها بسهولة .	3,58	0,641	5	بدرجة كبيرة
03	تطوير وإدخال تحسينات على العملية الإنتاجية بشكل دائم .	3,72	0,638	4	بدرجة كبيرة
04	طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة .	3,80	0,763	2	بدرجة كبيرة
05	أن تكون سباقة في إبداع منتجات جديدة .	3,78	0,585	3	بدرجة كبيرة
	<b>2- المرونة السوقية: تتمتع المؤسسة العسكرية للاسمنت بالقدرة على:</b>	<b>3,9550</b>	<b>0,53378</b>	<b>1</b>	<b>بدرجة كبيرة</b>
06	زيادة حصتها السوقية .	3,94	0,585	3	بدرجة كبيرة
07	مواجهة تغيرات في حاجات العملاء .	3,88	0,689	4	بدرجة كبيرة
08	تقديم عروض متنوعة سعياً للتميز .	3,98	0,714	2	بدرجة كبيرة
09	اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة .	4,02	0,714	1	بدرجة كبيرة
	<b>3- المرونة التنافسية: تتمتع المؤسسة العسكرية للاسمنت بالقدرة على:</b>	<b>3,8600</b>	<b>0,58449</b>	<b>2</b>	<b>بدرجة كبيرة</b>
10	مواجهة التغيرات الطارئة في بيئتها الخارجية .	3,66	0,798	5	بدرجة كبيرة
11	التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة .	3,84	0,710	3	بدرجة كبيرة
12	إقامة علاقات تعاون قوية مع مورديها .	4,10	0,735	1	بدرجة كبيرة
13	توزيع منتجاتها والتوسع في الأسواق الدولية .	4,00	0,782	2	بدرجة كبيرة
14	ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها .	3,70	0,762	4	بدرجة كبيرة
	<b>4- مرونة الموارد البشرية: تتمتع مؤسسة العسكرية للاسمنت بالقدرة على:</b>	<b>3,3450</b>	<b>0,58661</b>	<b>4</b>	<b>بدرجة متوسطة</b>
15	استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل .	3,24	0,686	4	بدرجة متوسطة

16	تغيير عدد الأفراد بما يتناسب واحتياجات العمل .	3,34	0,823	3	بدرجة متوسطة
17	إعادة توجيه مواردها من اجل استثمار مهاراتهم في أداء العمل .	3,38	0,696	2	بدرجة متوسطة
18	الاستفادة من الخبرات السابقة لإفرادها في تسيير المواقف.	3,42	0,784	1	بدرجة كبيرة
المرونة الإستراتيجية		3,7356	0,41339		بدرجة كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه المرونة الإستراتيجية بلغ (3,7356) وبتشتت معقول يدل تجانس إجابات الأفراد حولها إذا بلغ الانحراف المعياري القيمة 0,41339. وبالنظر لقيمة المتوسط فإنها تصنف ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي أي فئة " بدرجة كبيرة " ما يفيد أن تصورات المبحوثين في المؤسسة ذات نسب إيجابية إزاء متغير المرونة الإستراتيجية على اعتبار أن متوسطه الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3). لذا، فإن سلوكات المؤسسة محل الدراسة اتجاه ممارسة المرونة الإستراتيجية مقبولة بشكل عام ومتفاوتة حسب أبعادها التي جاءت مرتبة كالتالي:

- **المرونة السوقية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد المرونة السوقية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,9550) وبانحراف معياري معقول قدره (0,53378). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة "بدرجة كبيرة". كما أنك لعباراته اتجهت نحو فئة "بدرجة كبيرة". بمتوسطات حسابية مختلفة تتجاوز المتوسط الفرضي (3)، مع وجود إتساق مقبول للبيانات.

وبشكل عام، فإن تحليل هذا البعد يعكس الإهتمام العالي للمؤسسة محل الدراسة بممارسة المرونة السوقية كأحد أبعاد المرونة الإستراتيجية من خلال قدرتها على:

✓ اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة

✓ تقديم عروض متنوعة وسعياً للتميز

- **المرونة التنافسية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد المرونة التنافسية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,8600) وبانحراف معياري مقبول قدره (0,58449) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة "بدرجة كبيرة". كما نلاحظ أن جميع عباراتها إتجهت نحو إيجابية الموافقة (درجة كبيرة) بمتوسطات حسابية متباينة تجاوزت جميعها المتوسط الفرضي.

وبتحليل هذا البعد بشكل أدق، نجد أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على:

✓ إقامة علاقة تعاون قوية مع مورديها

✓ توزيع منتجاتها والتوسع في الأسواق الدولية

● **المرونة الإنتاجية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد المرونة الإنتاجية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,7480) وبانحراف معقول قدره (0,44595). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة "بدرجة كبيرة"، وهذا ما يشير إلى أن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية ومرتفعة إزاء توفر هذا البعد في مؤسستهم مع وجود إتساق مقبول للبيانات. ويدعم هذه النتيجة متوسطات عبارات هذا البعد، حيث أن كلها إتجهت نحو فئة "بدرجة كبيرة". بمتوسطات حسابية مختلفة تجاوزتا لمتوسط الفرضي (3)

وبتحليل بشكل أدق لهذا البعد، نجد أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على:

✓ استيعاب الطلب المتزايد لمنتجاتها، كلما تطلب الأمر ذلك .

✓ طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة

✓ أن تكون سبقة في إبداع منتجات جديدة

● **مرونة الموارد البشرية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد المرونة المورد البشرية جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,3450) وبانحراف معياري معقول قدره (0,58661). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة "بدرجة متوسطة"، ما يشير إلى أن تصورات المبحوثين ذات نسب إيجابية و مقبولة إزاء توفر هذا البعد في مؤسستهم مع وجود إتساق مقبول للبيانات، ويدعم هذه النتيجة متوسطات عبارات هذا البعد، حيث أن كلها إتجهت نحو فئة "بدرجة متوسطة". بمتوسطات حسابية مختلفة لكنها تتجاوز المتوسط الفرضي، ماعدا عبارة "الاستفادة من الخبرات السابقة لإفرادها في تسيير المواقف" التي اتسمت فيها الآراء بدرجة كبيرة

وبتحليل بشكل أدق لهذا البعد، نجد أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على:

✓ إعادة توجيه مواردها من اجل استثمار مهاراتهم في أداء العمل

✓ الاستفادة من الخبرات السابقة لإفرادها في تسيير المواقف

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغير التميز التنظيمي

سنحاول عرض التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة لمعرفة واقع التميز التنظيمي بأبعاده في المؤسسة

العسكرية للاسمنت -، وعرض الأهمية النسبية لكل بعد و إتجاهات وآراء أفراد العينة بصفة عامة، وفق الجدول

التالي:

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

## عبارات التميز التنظيمي

رقم العبارة	أبعاد التميز التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
<b>1-تميز الإستراتيجية</b>					
01	تتسجم إستراتيجية المؤسسة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .	3,66	0,745	3	بدرجة كبيرة
02	يملك قادة المؤسسة رؤية واضحة لما ستكون عليه في المستقبل	3,70	0,788	1	بدرجة كبيرة
03	تصمم استراتيجيات المؤسسة مع مراعاة تطلعات جميع الاطرافها	3,54	0,813	4	بدرجة كبيرة
04	تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المؤسسة	3,68	0,712	2	بدرجة كبيرة
<b>2-تميز الهيكل التنظيمي</b>					
بدرجة متوسطة					
05	يبين الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح مما يؤدي إلى تفاديا الازدواجية في الوظائف	3,48	0,735	1	بدرجة كبيرة
06	يستوعب الهيكل التنظيمي اجراء التغيرات التي يحتاجها طبيعة العمل بالمؤسسة	3,40	0,699	2	بدرجة كبيرة
07	يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق	3,28	0,809	4	بدرجة متوسطة
08	تسير العمليات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل منظم بعيدا عن العشوائية .	3,38	0,779	3	بدرجة متوسطة
<b>3-تميز القيادة .</b>					
بدرجة متوسطة					
09	تخلق إدارة المؤسسة حافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل ونشر قيم الجودة في الاداء .	2,90	0,952	3	بدرجة متوسطة
10	تشجيع إدارة المؤسسة على استقلالية وتمكين العاملين .	2,90	0,952	3	بدرجة متوسطة
11	تراقب القيادة عمليات الانجاز لإزالة أي عوائق محتملة .	3,06	0,998	1	بدرجة



متوسطة					
بدرجة متوسطة	2	0,909	2,90	تحرص إدارة المؤسسة على توصيل رؤيتها وقيمتها الى كل العاملين .	12
بدرجة متوسطة	3	0,74341	3,2200	4-تميز الثقافة التنظيمية .	
بدرجة كبيرة	1	0,734	3,46	تعكس الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين .	13
بدرجة متوسطة	4	0,863	3,10	تعمل الثقافة التنظيمية على موازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للعاملين .	14
بدرجة متوسطة	3	0,824	3,12	تتسجم ثقافة المؤسسة مع القيم التي يؤمن بها العاملين	15
بدرجة متوسطة	2	0,925	3,20	تشجيع ثقافة المؤسسة المنافسة بين الأفراد لدفعهم نحو الأفضل .	16
بدرجة متوسطة		0,59098	3,2975	التميز التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه التميز التنظيمي بلغ (3,2975) وبتشتت معقول يدل على تجانس إجابات الأفراد حولها إذا بلغ الانحراف المعياري القيمة (0,59098). وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي أي فئة " بدرجة متوسطة "، ما يدل على قبول أفراد العينة لمحاوّر هذا المتغير أي وجود مستوى مقبول من التميز التنظيمي، كما جاءت محاوره مرتبة على النحو التالي:

- تميز الإستراتيجية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تميز الاستراتيجية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,6450) وبانحراف معياري معقول قدره (0,67023). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة " بدرجة كبيرة"، ما يشير إلى أن تصورات الباحثين ذات نسب إيجابية و مقبولة إزاء توفر هذا البعد في مؤسستهم مع وجود اتساق معقول للبيانات. ويدعم هذه النتيجة متوسطات عبارات هذا البعد، حيث أن كلها اتجهت نحو فئة " بدرجة كبيرة" بمتوسطات حسابية مختلفة تجاوزت المتوسط الفرضي (3).

وبشكل عام، فإن تحليل هذا البعد يعكس وعي المؤسسة بأهمية تميز الاستراتيجية كأحد أبعاد التميز

التنظيمي من خلال سعيها إلى :

✓ امتلاك رؤية مستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه

✓ اتخاذ قرارات إستراتيجية تصب في مصلحة المؤسسة

✓ تحقيق انسجام بين إستراتيجية المؤسسة و أهدافها

● **تميز الهيكل التنظيمي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تميز الهيكل التنظيمي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,3850) وبانحراف معياري قدره (0,62108) وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة "بدرجة متوسطة"، وهذا ما يشير إلى أن تصورات الباحثين ذات نسب إيجابية و متوسطة إزاء توفر هذا البعد في مؤسستهم مع وجود إتساق مقبول للبيانات. كما أن اتجاه عباراته تراوحت ما بين فئة " بدرجة كبيرة " و فئة " بدرجة متوسطة" إلا أن متوسطاتهم الحسابية تجاوزت المتوسط الفرضي (3) .

وبشكل عام فإن تحليل هذا البعد يظهر لنا :

✓ تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح خطوط السلطة، تفاديا للازدواجية في الوظائف

✓ مرونة الهيكل التنظيمي وفقا لاحتياجات العمل بالمؤسسة

● **تميز الثقافة التنظيمية:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تميز الثقافة التنظيمية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,2200) وبانحراف معياري معقول قدره (0,74341). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالث من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة "بدرجة متوسطة" وهذا ما يشير إلى أن تصورات الباحثين ذات نسب إيجابية و متوسطة إزاء توفر هذا البعد في مؤسستهم مع وجود إتساق مقبول للبيانات. كما ان معظم عباراته اتجهت نحو " بدرجة متوسطة" بمتوسطات حسابية مختلفة تجاوزت المتوسط الفرضي (3)، ما عدا عبارة "تعكس الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين" التي اتسمت الآراء فيها " بدرجة كبيرة" بتشتت أقل من الواحد.

وبشكل عام، فإن تحليل هذا البعد يعكس وعي المؤسسة بأهمية تميز الثقافة التنظيمية من خلال سعيها إلى:

✓ تحقيق الاحترام المتبادل بين المدراء والموظفين

✓ تعزيز روح المنافسة بين الأفراد لدفعهم نحو تحقيق الأداء الأمثل والتفوق في العمل

● **تميز القيادة:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد تميز القيادة جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (2,9400) وبانحراف معياري معقول قدره (0,86399). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة " بدرجة متوسطة"، وهذا ما يشير إلى أن تصورات الباحثين ذات نسب إيجابية منخفضة إزاء توفر هذا البعد على اعتبار أن متوسطها الحسابي اقل من المتوسط الفرضي (3). كما انكل عباراته اتجهت نحو " بدرجة متوسطة " بمتوسطات حسابية اقل من متوسط الفرضي، ما عدى عبارة "تراقب القيادة عمليات الانجاز لإزالة أي عوائق محتملة" الذي تجاوز متوسطها الحسابي المتوسط الفرضي.

وبتحليل أدق، يتضح لنا:

✓ اجتهاد القيادات على إزالة العوائق أثناء انجاز العمليات

✓ سعي القيادات على توصيل رؤية و قيم المؤسسة لكل العاملين

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات نموذج الدراسة**

الفرع الأول: إختبار صلاحية البيانات وفق تطبيق تحليل الإنحدار

بعد عرض وتحليل محاور الاستبانة تطلب الوضع فحص فرضيات الدراسة، من خلال تطبيق تحليل الإنحدار والذي يستدعي بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء هذا التحليل، وهي:

- وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعي

- وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها

- وجوب ارتباط بين متغيرات الدراسة

● **طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة :**

قبل دراسة الأثر بين متغيري الدراسة حاولنا معرفة طبيعة العلاقة بينهم من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة، والجدول التالي بين نتائج التحليل لهذه العلاقات:

**الجدول رقم(17): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة**

		تميز التنظيمي	تميز القيادة	تميز الهيكلي	تميز إستراتيجية
المرونة الإنتاجية	معامل الارتباط	0,379**	0,249**	0,332**	0,493
	مستوى الدلالة	0,007	0,82	0,19	0,000
المرونة السوقية	معامل الارتباط	0,242	0,063**	0,323	0,322**
	مستوى الدلالة	0,090	0,663	0,022	0,023
المرونة التنافسية	معامل الارتباط	0,563**	0,397	0,433**	0,569**
	مستوى الدلالة	0,000	0,004	0,002	0,000
مرونة الموارد البشرية	معامل الارتباط	0,651	0,548**	0,626	0,652**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
المرونة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0,610**	0,421**	0,559**	0,669**
	مستوى الدلالة	0,000	0,002	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج مايلي:

✓ بلغ معامل الارتباط بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي  $0,610^{**}$  عند مستوى الدلالة 0,000 وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب و متوسط بينهما .

- ✓ بلغ معامل الارتباط بين المرونة الإستراتيجية وتميز الإستراتيجية\*\*0,669 عند مستوى الدلالة 0,000، وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب و متوسط بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين المرونة الإستراتيجية وتميز الهيكل التنظيمي\*\*0,559 عند مستوى الدلالة 0,000، وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب و متوسط بينها .
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين المرونة الإستراتيجية وتميز القيادة\*\*0,421 عند مستوى الدلالة 0,002، وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب ومقبول بينهما.
- ✓ بلغ معامل الارتباط بين المرونة الإستراتيجية و تميز الثقافة التنظيمية\*\*0,397 عند مستوى الدلالة 0,007 وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب و مقبول بينهما

• اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

قمنا بحساب معامل تضخم التباين ( VIF ) من اجل التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون اقل من 10، كما قمنا بحساب التباين المسموح والذي يجب أن تكون قيمته اكبر من قيمة 0,05، اذ تظهر النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(18): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
المرونة الانتاجية	2,376	0,421
المرونة السوقية	1,738	0,575
المرونة التنافسية	1,754	0,570
مرونة الموارد البشرية	1,295	0,772

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن جميع قيم VIF لجميع المتغيرات المستقلة أقل من 10، كما أن قيم التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من 0.05، وهذه مؤشرات دالة على عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

• اختبار التوزيع الطبيعي :

يعتبر شرطا لطبيعية( اختبار التوزيع الطبيعي) من أهم شروط الاختبارات المعلمية ،وهناك عدة طرق للتحقق من ذلك من أهمها اختبارKolmogorov-Smirnov واختبارShapiro-Wilk، واختبار الالتواء والتفرطح s Skewness-Kurtosi . وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاختبار الاخير للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي، حيث يجب أن تكون قيمKurtosis محصورة (10،-10) بينما قيم Skewness تكون محصورة بين (3،-3). وجاءت النتائج وفق ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم(19): اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملتي Skewness و Kurtosis

Skewness		Kurtosis		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات والأبعاد
والخطأ المعياري	إحصائيا	الخطأ المعياري	إحصائيا	للإحصائيات	للإحصائيات	
0,337	-0,844	0,662	0,650	4,80	2,60	المرونة الانتاجية
0,337	-0,044	0,662	0,163	5,00	2,75	المرونة السوقية
0,337	-0,100	0,662	1,342	5,00	2,00	المرونة التنافسية
0,337	-0,420	0,662	-0,802	4,25	2,00	مرونة الموارد البشرية
0,337	-0,522	0,662	0,615	5,00	2,00	تميز الإستراتيجية
0,337	-0,952	0,662	0,656	4,25	1,50	تميز الهيكل التنظيمي
0,337	-0,345	0,662	-0,544	4,50	1,00	تميز القيادة
0,337	-0,563	0,662	-0,452	4,50	1,25	تميز الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الالتواء (Skewness) محصورة بين (-0,952، -0,044)، وقيمة التفلطح، (Kurtosis) تراوحت بين (1,342، 0802)، وهذا يعني أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الأثر

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدم صحتها، ينبغي أولاً التأكد من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو التالي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "H<sub>11</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في تميز الإستراتيجية" لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي التدريجي (stepwise) ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح الآتي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11,867	2	5,934	27,493	0,000
الخطأ	10,144	47	0,216		
المجموع	22,011	49			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 27,493 عند مستوى دلالة أقل من المعتمد 0,05، وهذا الأمر يمكننا إلى الانتقال إلى الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي :

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت (B <sub>0</sub> )	0,083	0,167	0,868	
مرونة الموارد البشرية	0,578	4,692	0,000	0,506
المرونة التنافسية	0,422	3,410	0,001	0,368
معامل الارتباط (R)		0,734		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )		0,539		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تشير معطيات الجدول أعلاه الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعد مرونة الموارد البشرية والمرونة التنافسية في تميز الاستراتيجية، و ذلك باستناد الى قيمة  $T$  المحسوبة لهما والبالغة 4,692 و 3,410 على الترتيب عند مستوى دلالة اقل من مستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسط نسبيا وفقا لقيمة  $R^2$  والبالغة 0,539 الا ان بعد مرونة الموارد البشرية هو الأكثر تأثيرا على تميز الإستراتيجية وفقا لقيمة معامل انحداره والمقدر ب 0,578. وبالتالي يكون نموذج الانحدار المقدر كالتالي:

تميز الاستراتيجية = مرونة الموارد البشرية + 0,422 المرونة التنافسية

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " $H_{12}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في تميز الهيكل التنظيمي. لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي التدريجي (stepwise)، ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح الأتي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7,401	1	7,401	30,893	0,000
الخطأ	11,500	48	0,240		
المجموع	18,901	49			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من الجدول اعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 30,893 عند مستوى دلالة أقل من المعتمد 0,05، وهذا الامر يمكننا الى الانتقال الى الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي :

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثبات ( $B_0$ )	1,169	2,888	0,006	
مرونة الموارد البشرية	0,663	5,558	0,000	0,626
معامل الارتباط ( $R$ )			0,626	
معامل التحديد ( $R^2$ )			0,392	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تشير معطيات الجدول اعلاه إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعده مرونة الموارد البشرية في تميز هيكل التنظيمي، وذلك باستناد إلى قيمة  $T$  المحسوبة لها والبالغة 5,558 عند مستوى دلالة اقل من مستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت دون المتوسط وفقا لقيمة  $R^2$  والبالغة 0,392 . وبالتالي يكون نموذج الانحدار المقدر كالتالي:

تميز الهيكل التنظيمي = 1,169 + 0,663 مرونة الموارد البشرية

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " $H_{13}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في تميز القيادة. لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدمها، تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي التدريجي (stepwise) ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح الاتي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10,965	1	10,965	20,557	0,000
الخطأ	25,605	48	0,533		
المجموع	36,570	49			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من الجدول اعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 20,557 عند مستوى دلالة أقل من المعتمد 0,05، وهذا الامر يمكننا الى الانتقال الى الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي :

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة T المحسوبة	الدلالة الاحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت (B <sub>0</sub> )	0,242	0,402	0,690	
مرونة الموارد البشرية	0,806	4,534	0,000	0,548
معامل الارتباط (R)		0,548		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )		0,300		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تشير معطيات الجدول أعلاه الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعده مرونة الموارد البشرية في تميز القيادة، وذلك باستناد الى قيمة T المحسوبة لها والبالغة 4,534 عند مستوى دلالة اقل من مستوى المعتمد، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت دون المتوسط وفقا لقيمة R<sup>2</sup> و0,300 البالغة. وبالتالي يكون نموذج الانحدار المقدر كالتالي:

تميز القيادة = 0,806 مرونة الموارد البشرية

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "H<sub>14</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في تميز الثقافة التنظيمية لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة من عدمها، تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي التدريجي (Stepwise)، ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح في الجدول الأتي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5,609	1	5,609	12,540	0,001
الخطأ	21,471	48	0,447		
المجموع	27,080	49			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من الجدول اعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 12,540 عند مستوى دلالة أقل من المعتمد 0,05، وهذا الأمر يمكننا الانتقال إلى الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:



الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثبات (B <sub>0</sub> )	0,986	1,545	0,129	
المرونة التنافسية	0,579	3,541	0,001	0,455
معامل الارتباط (R)		0,455		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )		0,207		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تشير معطيات الجدول أعلاه الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي المرونة التنافسية في تميز الثقافة التنظيمية ، و ذلك باستناد الى قيمة T المحسوبة لها والبالغة عند 3,541 مستوى دلالة اقل من مستوى المعتمد كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت دون المتوسط وفقا لقيمة R<sup>2</sup> والبالغة 0,207. وبالتالي يكون نموذج الانحدار المقدر كالتالي

تميز الثقافة التنظيمية = 0,579 المرونة التنافسية

اختبار الفرضية الرئيسية: "H<sub>1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية) في التميز التنظيمي  
لاختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي التدريجي (stepwise) ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج كما هو موضح الآتي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9,138	2	4,569	26,927	0,000
الخطأ	7,975	47	0,170		
المجموع	17,114	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 26,927 عند مستوى دلالة أقل من المعتمد 0,05، وهذا الأمر يمكننا إلى الانتقال إلى الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي التدريجي للفرضية الرئيسية

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة T المحسوبة	الدالة الإحصائية	المعاملات المعيارية
الحد الثابت (B <sub>0</sub> )	0,175	0,399	0,692	
مرونة الموارد البشرية	0,511	4,676	0,000	0,507
المرونة التنافسية	0,366	3,337	0,002	0,362
معامل الارتباط (R)		0,731		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )		0,534		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تشير معطيات الجدول أعلاه الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي مرونة الموارد البشرية والمرونة التنافسية في تميز التنظيمي و ذلك باستناد إلى قيمة T المحسوبة لهما والبالغة 4,676 و 3,337 على الترتيب عند مستوى دلالة اقل من مستوى المعتمد , كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسط وفقا لقيمة R<sup>2</sup> والبالغة 0,534 الا ان بعد مرونة الموارد البشرية هو الأكثر تأثيرا على التميز التنظيمي وفقا لقيمة معامل انحداره والمقدر ب 0,511. وبالتالي يكون نموذج الانحدار المقدر كما يلي

$$\text{التميز التنظيمي} = 0,511 \text{ مرونة الموارد البشرية} + 0,366 \text{ المرونة التنافسية}$$

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج

#### الفرع الأول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي

بداية، نشير إلى أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة في جانبها التطبيقي تجيب على أسئلة إنطلقت منها بشكل وافي،

وتدعم صدق الفرضيات التي ترتبط بين متغيري الدراسة والعلاقات بينها كما تجسد في نموذج الدراسة، وفي نفس الوقت تتناغم

وتتسق مع أهداف الدراسة. وقد تمثلت هاته النتائج المتعلقة بالمؤسسة العسكرية للاسمنت فيما يلي:

■ تظهر نتائج الجدول رقم (16) ان اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير المرونة الإستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3,7350) وانحراف معياري قدره (0,4339)، وهذا ما يدل أن المؤسسة العسكرية للاسمنت تولي أهمية كبيرة للمرونة الإستراتيجية نتيجة الدور الذي تلعبه في إمكانية تكيفها بسرعة وفعالية مع تغيرات بيئتها الخارجية والداخلية .أما على مستوى أبعادها، فإننا نجد ان هناك ممارسة بدرجة كبيرة لجميعها ماعدى بعد مرونة الموارد البشرية الذي كانت درجة ممارسته متوسطة، أي أن معظم الممارسات تكمن في المرونة السوقية و المرونة التنافسية و المرونة الإنتاجية في حين تبقى مرونة الموارد البشرية في المستوى الأقل. وهذا يوضح أن المرونة السوقية لها صلة وثيقة في نجاح المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة لإعتبارها جوهرها الأساسي ونقطة إنطلاقها في تهيئة أطر التفكير الإستراتيجي الذي يضمن لها القدرة على التكيف مع تعقيدات بيئتها، حيث

نجدها تعمل دوما على اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة، بهدف زيادة حصتها السوقية، ويتم ذلك طبعاً من خلال تحسين المنتجات الحالية وتطوير منتجات جديدة تلي احتياجات العملاء الزبائن أفضل، الدخول إلى أسواق جديدة سواء محلية أو دولية، استخدام مجموعة متنوعة من قنوات التوزيع (مثل الانترنت، المتاجر التقليدية، والتوزيع المباشر) للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن. أما على مستوى المرونة التنافسية فقد جاء اهتمامها كبيراً، ما يؤكد أنها تخطط بشكل إستراتيجي للتميز في الأسواق التي يتقدم منتجاتها فيها، كما تعمل جاهدة على إقامة علاقات تعاون قوية مع مورديها من أجل ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها، وهذا مأمونها من الوصول بمنتجاتها إلى الأسواق الدولية. وبنفس القدر تقريبا من الاهتمام الذي توليه للمرونة التنافسية، فان المؤسسة العسكرية تهتم أيضاً بالمرونة الإنتاجية بحيث تحرص على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة، وان تكون سباقة في إبداع منتجات جديدة مع ضرورة التأكيد على تحسين طرق الإنتاج وتعديلها. وأخيراً جاء الاهتمام المتوسط بمرونة الموارد البشرية إلا أنه يعكس قدرة المؤسسة على إعادة توجيه مواردها من أجل استثمار مهاراتها في أداء أعمال مختلفة، مما يحقلها بالمقابل الاستغلال الأمثل لتلك الموارد بكفاءة وفعالية.

■ يبين جدول التحليل الوصفي بتغيير التميز التنظيمي ان المؤسسة العسكرية للاسمنت تبني مدخل التميز التنظيمي بدرجة متوسطة وذلك حسب إجابات الباحثين، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3,2975) مقابل تشتت مقبول أقل من الواحد، قدره (0,59098). وهذه نتيجة تفسر أن الأسلوب الإداري ونموذج الأعمال في المؤسسة محل الدراسة جعلها من المؤسسات شبه الرائدة في مجالها والتي سيكون لها مستقبل كبير إزاء منافسيها، خصوصاً وأن أكثر إبعاده ممارسة هو تميز الإستراتيجية الذي احتل الترتيب الأول بدرجة موافقة كبيرة من قبل آراء الباحثين، ما يعني أنه لأغنى لأي مؤسسة متميزة عن امتلاك بالدرجة الأولى لإستراتيجية واضحة تتحرك من خلالها، وتكون قائمة على تفهم احتياجات وتوقعات العملاء الخارجيين والداخليين، وأن تسعى لتطبيق رؤية ورسالة المؤسسة. فوجود مثل هذه الإستراتيجيات يضمن بقاء المؤسسة في حالة تأهب واستعداد تام لمواجهة أي تغييرات محتملة. وما يؤكد على ان المؤسسة العسكرية للاسمنت تمتلك مقومات المنظمة المتميزة ما يؤهلها ذلك للمنافسة بقوة في مجال نشاطها، هو دعم جميع أبعاده التي حققت بادراكاً متوسطاً من قبل الباحثين وبتوسطات حسابية تجاوزت المتوسط الفرضي، رغم أن بعد تميز القيادة تحصل على متوسط أقل من المتوسط الفرضي. فعلى مستوى الهيكل التنظيمي الذي احتل الترتيب الثاني، يظهر تميزه من خلال قدرته على إيضاح خطوط السلطة، تفادياً للازدواجية في الوظائف، وإمكانية تغييره بسهولة وفق ما تتطلبه التغيرات في البيئة التنافسية مع مراعاة طبعاً ان يتوافق هذا التغيير مع خطط المؤسسة على المدى الطويل مما يساعدها على تميزها. في حين تحقق الثقافة التنظيمية والتي تحصلت على ادراكات أقل من بعد الهيكل التنظيمي تميزاً للمؤسسة من خلال التركيز على ثقافة تعتمد على الرؤية المشتركة بين القادة والمؤوسين تركز على ضرورة تميز القيم والمعتقدات، وكذا انتشار ثقافة التعاون، الثقة المتبادلة، والانفتاح على الآخرين، والاحترام والتقدير. أما بعد القيادة الذي كان أقل الإبعاداً تميزاً، فهذا يلمح الى ضرورة تشديد الادارة العليا بالمؤسسة محل الدراسة أكثر في الانخراط مع

العاملين من خلال تشجيع روح العمل الجماعي والالتزام بمفاهيم الإبداع والتميز من خلال توفير دورات تدريبية خصوصا في مجال إعداد القادة الاستراتيجيين وكذا التشجيع على اتخاذ القرارات

#### الفرع الثاني: مناقشة اختبار الفرضيات

##### ■ الفرضية الرئيسية:

تبين نتائج الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية) في التميز التنظيمي من خلال بعدي مرونة الموارد البشرية و المرونة التنافسية، وذلك وبقيمة معامل تفسيري متوسط قدره 4, 53%، ما يعني أن إدارة المؤسسة العسكرية تعتبر المرونة الاستراتيجية كسلاح تنافسي في البيئة التي تنشط فيها و التي تواجه فيها قوى تنافسية كحدة المنافسة و عولمة السوق و غيرهم، بحيث تطبق هذا السلاح ليؤثر بالايجاب على التميز التنظيمي من خلال مرونة الموارد البشرية التي هي أكبر العوامل التي تساهم في تحقيق هذا التميز على الرغم من حصولها على أقل الادراكات من طرف أفراد العينة، ثم المرونة التنافسية التي تترجم عموما في متابعة تحركات المنافسين عنكثبو تحسين قدرتها على مواجهة التطورات الخارجية. وهذه النتيجة تظهر سعي الإدارة التكييف العنصر البشري بما يتلائم مع التغيرات الحاصلة حيث ان امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام، والقدرة على إعادة توجيههم من اجل استثمار مهاراتهم في أداء العمل كان له الأثر تميز المؤسسة في مجالها.

##### ■ الفرضية الفرعية الأولى:

تبين نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية) في تميز الإستراتيجية" وبقيمة معامل تفسيري متوسط نسبيا 9, 53%، كما أكدت النتائج أن هذا الأثر كان من خلال بعدي مرونة الموارد البشرية و المرونة التنافسية، حيث فسرت الأولى ما نسبته 8, 57% من التغيرات الحاصلة في إستراتيجية المؤسسة محل الدراسة — اما الثانية فبقيمة 2, 42% . وهذا ما يعكس الارتباط القوي بين مرونة الأفراد و تميز إستراتيجية المؤسسة بشكل خاص، على اعتبار أن هذا النوع من المرونة يشكل آلية هامة في تكوين جودة إستراتيجية المؤسسة والتي تتشكل بغية رسم رؤية المؤسسة وتحديد الهدف من وجودها بالإستناد على القدرات والمعلومات الإستراتيجية التي تساهم في صنع قرارات مستقبلية صائبة.

##### ■ الفرضية الفرعية الثانية:

أكدت الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية) في تميز الهيكل التنظيمي عند مستوى الدلالة اقل من المعتمد 0, 05، و بقيمة معامل تفسيري مقبول نسبيا قدره 2, 39%. كما أن المرونة الإستراتيجية أثرت في تميز الهيكل التنظيمي من خلال بعد المرونة الموارد البشرية رغم حصوله على اقل الادراكات ما يعني أنه هذا البعد يشكل إحدى أهم مسببات تميز الهيكل التنظيمي بحيث أن زيادة الاهتمام من خلال منح الأفراد الفرصة لإبراز

مهاراتهم واستخراج ما لديهم من قدرات ربما قد تكون لفائدة المؤسسات وبالتالي على القادة أن يرون المورد البشري برؤية أكثر اهتماما و تقديرا ليعود على مؤسستهم بالنفع و التميز في بيئة العمل المتغيرة

#### ■ الفرضية الفرعية الثالثة:

أكدت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد ) في تميز القيادة بمعامل تفسيري مقبول سببا وقدره 30% على رغم احتلاله المرتبة الأخيرة لأبعاد التميز التنظيمي حيث كان هذا الأثر من خلال بعد مرونة الموارد البشرية الذي فسر ما نسبته 80,6% من التغيرات الحاصلة في تميز القيادة ما يعنى ذلك أنها تشكل مصدرا مهما لخلق قدرات قيادية متفوقة تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضه عصر التطور الصناعي — من خلال استغلال الفرص التنظيمية وتطويرها وقبول تحدي العمل بطريقة تساعد المنظمات على التعامل مع مختلف العمليات والأزمات.

#### ■ الفرضية الفرعية الرابعة:

أكدت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد ) في تميز الثقافة التنظيمية بمعامل تفسيري ضعيف قدره 20,7% رغم احتلاله المرتبة الثالثة وفقا لأراء عينة الدراسة، إذا توصلت النتائج إلى أن المرونة الإستراتيجية تؤثر من خلال بعد المرونة التنافسية في تميز الثقافة التنظيمية، حيث فسرت المرونة التنافسية مانسبتها 57,9%، حيث تساعد في تطوير بيئة عمل مرنة ومبتكرة و تعزز التواصل والتعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين

تلخيصاً للنتائج أعلاه، يتضح صحة نموذج الدراسة، إذ يمكن لأبعاد التميز التنظيمي أن تتحقق من خلال تفاعل أبعاد المرونة الإستراتيجية بوصفها آلية قادرة على التأثير في الوصول إلى درجة يطلق على المؤسسة بالمنظمة المتميزة

## خلاصة الفصل الثالث:

بعد التطرق في الجانب النظري لأهم المفاهيم المتعلقة بدراستنا حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على الإشكالية وتساؤلات الدراسة، من خلال إسقاط هذه المفاهيم على الواقع عبر الدراسة التطبيقية في المؤسسة الاستشفائية، أين استعرضنا المؤسسة محل الدراسة وأدوات وإجراءات الدراسة، ثم تناولنا الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وبعد ذلك تطرقنا إلى الأدوات المستعملة في دراستنا، وفي الأخير قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشته.

وتتمثل أهم نتائج دراستنا في:

- ✓ اتجاه عينة الباحثين لدرجة ممارسة المرونة الإستراتيجية كان إيجابيا وكبيرا في المؤسسة العسكرية للاسمنت.
- ✓ اتجاه عينة الباحثين لدرجة توافر أبعاد التميز التنظيمي كان إيجابيا ومتوسطا في المؤسسة العسكرية للاسمنت.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية) في التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في تميز الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في تميز القيادة في المؤسسة محل الدراسة
- ✓ وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في تميز الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

# المخاتمة العامة

من خلال إشكالية موضوع الدراسة والتي تمحورت حول معرفة اثر المرونة الإستراتيجية على التميز التنظيمي، وإيجاد الصلة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وبين أبعاد التميز التنظيمي، كهدف يضمن البقاء والنمو والتنافس في المستقبل، فقد تمت معالجتها وفق ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وياتباع المنهج والأدوات المبينة سابقا، لتتوصل في الأخير بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل هاته الإشكالية والإجابة عن تساؤلاتها و فرضياتها . وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين:

#### أولا.النتائج النظرية:

- تعبر المرونة الإستراتيجية عن إمكانية النجاح في ظل ظروف وسيناريوهات مستقبلية مختلفة، وذلك من خلال توقع التغيير في بيئة الأعمال، ثم بناء فكرة عامة للاستجابة لهذا التغيير، ثم اعادة تشكيل مواردها.
- يمكن قياس المرونة الإستراتيجية بأبعاد وأنواع مختلفة، منها ما يتعلق بموارد المؤسسة، ومنها ما يؤثر على جانبها التنافسي، و البعض الآخر يمس مستوى معين من مستويات المؤسسة، الا اننا اخترنا أربعة أنواع ترتبط بأنشطة وفعاليات المؤسسة، والمتمثلة في المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية ومرونة الموارد البشرية .
- إن التميز التنظيمي ليس هدفا ثابتا محدد موضوعا يمكن الوصول إليه، ولا هو مكان مقصود أو اية حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها، بل هو السعي المستمر، والجهد المتواصل لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى
- إن التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة خاصة الزبائن، المساهمين، المجتمع..الخ
- يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم الجوانب التميز التي تعطى للمنظمة ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسين. كما أنه يعتبر وسيلة لمساعدتها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- تعتبر القيادة الكفؤة المحرك الأساسي للمنظمة التي تعمل ضمن إستراتيجية عمل واضحة وهادفة.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا حاسما في تميز المرؤوسين والجماعات والمنظمات.
- تعتبر الإستراتيجية عبارة عن نمط يحدد المسار المستقبلي للمنظمة سعيا لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية دون إغفال.
- إن المرونة الإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق التميز التنظيمي حيث كلما زادت المؤسسة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئة الداخلية والخارجية، زادت فرصها لتحقيق تميز تنظيمي وبناء منظمة متميزة

#### ثانيا. النتائج التطبيقية:

من خلال الجانب التطبيقي، وبناءً على دراسة المؤسسة العسكرية للإسمت BC-بسكرة-توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:



- إن اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير المرونة الإستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، وهذا يشير إلى أهميتها بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة والعاملين فيها، بحيث :
  - ✓ تتبنى المرونة في الإنتاج للتعامل مع الضغوط التنافسية، والتغيرات في البيئة الخارجية بطبيعة عامة
  - ✓ تنافس محلياً ودولياً، حيث لم تكنفي بالأسواق الداخلية بل وسعت نشاطها إلى الأسواق الدولية، وتوجهت نحو تصدير منتجاتها إلى مجموعة من الدول الإفريقية
  - ✓ تتمتع بمرونة تنافسية جيدة ساعدتها على تحقيق أهدافها وتطوير أدائها وتميزه على الصعيد المحلي والدولي معاً.
  - جاءت آراء الباحثين حول الموافقة على أبعاد التميز التنظيمي بمستويات متوسطة بصفة عامة، وهذا ما يدل على أن هناك مستوى مقبول يمنح درجة توافقية لا بأس بها للمؤسسة على تسميتها بإسم المنظمة المتميزة.
  - مرونة الموارد البشرية هي أكثر أبعاد المرونة الإستراتيجية تأثير في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.
  - كشفت نتائج البحث عن وجود أثر إيجابي بين تبني مفهوم المرونة الاستراتيجية وتحقيق أبعاد التميز التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى أبعاد مرونة الموارد البشرية و المرونة التنافسية
- الاقتراحات :**

- وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، ومن دراسة واقع كلا المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة، تم الخروج بالاقترحات التالية:
- ضرورة العمل على اعتماد أبعاد المرونة الإستراتيجية ككل من اجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع
  - زيادة الاهتمام بمرونة رأس المال البشري وإنشاء دورات تدريبية وتكوينية للعمال من اجل تطوير العاملين واستعدادهم لأداء مهام مختلفة
  - بناء شراكات وتحالفات إستراتيجية مع شركات أخرى لتعزيز القدرة التنافسية والاستفادة من الخبرات المشتركة
  - اعتمادا استراتيجيات فعالة لجذب الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات العالية في مختلف التخصصات لتعزيز الاداء والابتكار في المؤسسة
  - العمل على تعزيز ثقافة تشارك المعرفة بين جميع أفراد الفريق الإداري المشرف على تسيير المؤسسة
  - الاستمرار بتقديم منتجات عالية الجودة مع حوافز تنافسية للعملاء، مثل الخصومات على الطلبات الكبيرة
  - ضرورة اعتماد المؤسسة على سياسات تحفيزية مادية ومعنوية للعاملين المتميزين
  - ضرورة إعطاء المعلومة قيمة استثنائية لدى جميع افراد المؤسسة وفي مختلف المستويات التنظيمية، وتوعية مسؤولي المؤسسة بضرورة السعي وراء تقديم الأفضل وجعل المعلومة ذات الوزن
  - على المؤسسة الاهتمام برصد ما يحدث في بيئتها الخارجية، خاصة فيما يتعلق بالسوق والمنافسين

- توسيع الاهتمام بالهيكل التنظيمية الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم و مهاراتهم في السيطرة على طرق العمل وتحقيق التميز التنظيمي
- تدعيم وخلق ثقافة التميز بين مختلف الموظفين بالمؤسسة، والعمل على اشراكهم وتمكينهم في وضع أهداف المؤسسة وإعطائهم الصلاحية في اتخاذ القرارات

#### أفاق الدراسة :

بعد الإنتهاء من إعداد الإطار النظري والأدبيات التي تعلق بموضوع الدراسة، تم إقتراح بعض الآفاق التي تمثل إقتراحات متواضعة من قبل الباحثة، والتي نأمل الإستفادة منها من قبل الباحثين والمهتمين مستقبلاً، حيث نذكرها كالآتي:

- آليات تفعيل المرونة الإستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية.
- متطلبات بناء المنظمة المتميزة بالمؤسسات الجزائرية
- الابتكار القيادي ودوره في تميز المؤسسات الاقتصادية بالجزائر

# قائمة المراجع

المراجع:

الكتب:

- ارثون تومسون (2006)، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و الحالات العملية، بيروت ، مكتبة لبنان للنشر
- إكرم محسن الياسري، الحميري بشار عباس، و الخالدي عواد كاضم. (2016). مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال . دار المنهجية للنشر والتوزيع .
- البكري ياسر ثامر (2008)، الإدارة و الاعمال2008الاردن دار وائل للنشر
- ثامر ياسر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق. الاردن: دار اليازوري.
- الدوري مطلق زكريا(2005)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية ،عمان ،دار اليازوي
- زايد عادل (2002)،الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل مصر ،المنظمة العربية للتنمية الادارية
- صالح علي عودة الهلالات. (2014). ادارة التميز . عمان -الاردن: دار وائل..
- طاهر محسن منصور العامري ،صالح مهدي ،العامري الغالي(2008)،الادارة والاعمال ،الاردن ،دار وائل للنشر
- علاء فرحان طالب، و الجنابي اميرة. (2009). ادارة المعرفة(إدارة معرفة الزبون). الاردن: دار الصفاء.
- علي السلمي. (2001). ادارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة-مصر: دار الغريب للطباعة ونشر والتوزيع.
- المليجي رضا إبراهيم(2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق القاهرة-مصر عالم الكتاب
- نصيرة علاوي. (2022). دور ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة . المليجي رضا ابراهيم ،إدارة التميز -المؤسسي بين النظرية و التطبيق القاهرة ،عالم الكتب
- ياسين سعد غالب (2018) ،مبادئ نظم المعلومات عمان الاردن، اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- يجي عطوة الزنط (2019)،إدارة أداء المؤسسات الحكومية مصرالمنظمة العربية للتنمية الإدارية
- رسائل الدكتوراه:**
- ابتسام بن غزال. (2019). اثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال (رسالة دكتورا). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- ابو بكر بوسالم. (2015). دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك(اطروحة دكتورا). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابو بكر بلقايد.
- أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة ، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس -رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة الاعمال2017/2016كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
- أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت حمورة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ثالث في التسيير في علوم التسيير2022/2021كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،

- احلام ساري. (2017). مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال دراسة تقييمية مقاومة مقارنة بين الاردن ودبي والجزائر(اطروحة دكتورا). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مسيلة: جامعة محمد بوضياف .
- احلام غربال. (2021). اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمت . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- الاحضر الصياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كندور بـرج بوغرييج (اطروحة دكتورا). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامع محمد بوضياف مسيلة.
- استطلاعية الاسيما صغيرة العاملة في قطاع الموارد الانشائية في حافظة جنف(رسالة ماجستير). كلية الادارة والاقتصاد: جامعة كربلاء.
- بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزية الامنية(اطروحة دكتورا). كلية الدراسات العليا قسم الدراسات العليا، رياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- بسمة وليد سليم الشيخ يحي. (2010). اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية (رسالة ماجستير). كلية الاعمال: جامعة الشرق الاوسط.
- بشار عباس حسين الحميري. (2014). العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي(اطروحة دكتورا). كلية الادارة والاقتصاد: جامعة كربلاء.
- بن احمد اسيا. (2017). اثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبليس (اطروحة دكتورا). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، سيدي بلعباس : جامعة جيلالي اليابس .
- تغريد عيد الجعبري. (2009). دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية(رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين: جامعة الخليل.
- حسن بشار. (2021). درجة تطبيق معيارمالكوم بالدريج للجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط في سورية (مذكرة ماجستير). كلية الادرة والاعمال، السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
- دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016/2015 كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير
- روان باسم عيد الشريف. (2015). اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية (رسالة ماجستير). كلية الاعمال: جامعة الشرق الاوسط.
- زينب نائر توفيق الحربي. (2023). تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء الاستراتيجي المستدام:مدخل المعرفي . كلية الادارة والاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء .
- سماح صولح. (2013). دور تسييرالراس المال البشري في تحقيق التميز بالمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في جزائر(اطروحة دكتورا). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .

- عبد العزيز هاني شمس الزعترى. (2013). ممارسات استراتيجيات المواد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية (رسالة ماجستير). كلية الاعمال : جامعة الشرق الاوسط.
- غانم هاجر. (2017). دور تسير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة(اطروحة دكتورا). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- فهمية بوروبة. (2020). دور تسير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات (اطروحة دكتورا). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- فايد عبد الله عبد الرحمن السدعي. (2021). اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المنظمي من خلال الابداع (رسالة دكتورا). كلية العلوم الادارية، اليمن : جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- المرونة الإستراتيجية وتأثيرها في ادارة الازمات (رسالة ماجستير)2021كلية الإدارة والاقتصاد العراق جامعة كربلاء النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير فيفري 2000ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي حول منهجية البحث العلمي
- مهند حميد ياسر العطوي. (2012). اثر المرونة الإستراتيجية في زيادة منظمات الاعمال دراسة ،(رسالة دكتورا) ،جامعة كربلاء
- نوال عبداوي. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون (أطروحة دكتورا). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

#### المجالات:

- إبتسام بن غزال،، و فاطمة الزهراء طاهري. (2018). أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة تطبيقية على عينة إطارات مؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 24.
- ابراهيم بن زيدبن حمد الفحيلة. (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في ادارات التعليم في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية مطبقة في الادارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض". مجلة البحث العلمي في التربية ، 02 (20)، الصفحات 423-456.
- اثر ادارة المعرفة على ابعاد التميز التنظيمي في مؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيس -star light- تبسة-2018مجلة العلوم الإنسانية 40-180127
- أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة. 2019 مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية المجلد3العدد1147-165
- امينة ساهل، و بوسنة محمد. (2022). مزايا تكنولوجيا المعومات واهمية الاستثمار فيها. 16 (01).
- إيمان شكر محمود ابو رذن، و العتري دلال شكر محمود. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة جامعة دهوك العلوم الانسانية والاجتماعية ، 20 (02)، الصفحات 237-274.

- باتول بوترعة، و يوب امال. (2022). مرونة الموارد البشرية واثرها على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية -دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد لخصر باتنة. مجلة دفاتر الاقتصادية، 13 (01).
- بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد. 09 (18).
- بخليلي محمد الأمين، و شلاي عبد القادر. (2022). المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعات المؤسسات. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، 05 (02)، الصفحات 226-245.
- تصور مقترح لادارة التميز التنظيمي بالمدرس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الاوربي للتميز EfQM2017مجلة الادارة التربوية 581-1414389
- حسيبة ملاس. (2020). ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي ، 07 (01)، الصفحات 225-237.
- حسيبة ملاس. (2020). ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي ، 07 (01)، الصفحات 225-237.
- خليدة محمد بلكير. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المدرسة المتعلمة. مجلة الاقتصاد الجديد ، 01 (14)، الصفحات 165-183.
- دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016/2015 كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،
- رجاء محمد ياسين عودة. (2022). ادارة المعرفة واثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- زياد المهنا، طنوس وعد، و فاكوش عقبة. (2013). المرونة التصميمية كاحدى اهم معايير السكن الاقتصادي. مجلة جامعة دمشق، 01 (29)، الصفحات 619-638.
- السلوك الابداعي ومساهمته في دعم التميز متطلبات التميز المؤسسي-دراسة على عينة من شركات التأمين بولاية الجلفة والاعواط2020مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال 184-0603163
- سميرة قويسى، و عنان فاطمة الزهراء. (2021). دور مرونة سوق العمل في معالجة الركود الاقتصادي لتعزيز التنافسية - دراسة" نموذج الامن المرن"للدنمارك. دراسات اقتصادية ، 15 (02)، الصفحات 132-152.
- شفاء علي محمد العزاوي، و حضير محسن زيد. (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي
- طاهري فاطمة الزهراء، و بن غزال ابتسام. (2018). أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة تطبيقية على عينة إطارات مؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة. ابحاث اقتصادية وادارية (24)، الصفحات 120-

- عادل هادي البغدادي، و العطوي مهند حميد ياسر. (2014). تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، 16 (04)، الصفحات 53-70.
- عادل هادي البغدادي، و حيدر جاسم الجوبري. (2015). اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، 17 (01).
- عبد العزيز هاني شمس الزعتري. (2013). ممارسات استراتيجيات المواد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية (رسالة ماجستير). كلية الاعمال : جامعة الشرق الاوسط.
- عبد الله غالم، و تميغدين عمر. (2014). اثر استراتيجية التنوع على اداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، 07 (02)، الصفحات 67--87.
- العينة 2009 مجلة الواحات للبحوث والدراسات 108-0394
- فيروز زروخي، و لقلطي الاخضر. (2018). نماذج العالمية في الاداء المتميز. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية ، 02 (02)، الصفحات 170-177.
- مبارك عواد البرازي. (2015). متطلبات تحقيق ادارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية". مجلة البحث العلمي في التربية ، 5 (16)، الصفحات 495-506.
- محمد قريشي، شناي عبد الكريم، و العراقي راضية مخري. (2022). اثر ادارة المواهب في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليم الجزائرية-دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 07 (01)، الصفحات 566-591.
- مدى توافر ابعاد التميز التنظيمي في المظلمات الخدمية دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل 2020 مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية 72-420653
- مراد كواشي. (2013). قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال الجوائز العالمية للجودة. أبحاث اقتصادية وإدارية (14)، الصفحات 318-333.
- مؤسسة كوندور SPA. مجلة التكامل الاقتصادي ، 10 (03)، الصفحات 123-142.
- ميسون عبدا الله احمد الشملة، و الصراف سجي نذير حميد. (2018). المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في المستشفى السلام. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، 01 (41)، الصفحات 77-110.
- ناجي عبد الستار محمود. (2022). الهيكل التنظيمي المرن واثره في الرافعة المعرفية -دراسة تحليلية لاراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعات عراقية مختارة. مجلة جامعة كركوك الاقتصادية للعلوم الادارية والاقتصادية ، 10 (02)، الصفحات 1-36.
- ندى بنت صالح بن شعيل. (2019). جائزة الملك عبد العزيز للجودة وجائزة عبد الله الثاني للاداء الحكومي دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية بالمنصورة ، 108 (06)، الصفحات 1990-2023.



- نصيرة علاوي، و بن دخيس عبد الكريم. (2022). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة مجاميع المعرفة ، 08 (02)، الصفحات 304--319.
- نور الهدى بن الدين. (2023). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة ENIE -مجلة الاقتصاد والبيئة ، 06 (01)، الصفحات 474-495.
- هجرسي كريمة، و العيداني حبيبة. (2023). الهيكل التنظيمي المرن ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال - دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية والغازية (AQUASIM) بالبلدية. مجلة التنمية المحلية ، 09 (03)، الصفحات 58-75.
- المدخلات:**
- إبراهيم بلقلة، و إبراهيم براهيمية. (13، 12/14 /2011). دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة. الملتقى الدولي الخامس حول الراس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة . جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر.
- البراعة الإبداعية وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الانبار2022 362-0305341
- جائزة الملك عبد العزيز. (2016). نموذج التميز جائزة الملك عبد العزيز للجودة.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- Planning for Strategic Flexibility”1978Long Range Planning 17313-327
- Abdulkareem salameh Awwad. (2009). the influence of strategic flexibility on achievement of strategic objectives-an empirical study on the Jordanian Manufacturing companies. Jordan journal of Business Administration ،05
- Bruno Maggi. (2006). ciritique de la nation de flexibilité. Revue française de Gestion Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique, Université1997 canada Université’Ottawa
- Gérard Gribaldi. (2008). Analyse stratégique3ème édition Ed O'rganisation (Groupe Eyrolles). paris.
- Hamid Bettehar و Miraoui Abdelkrim. (2005). Etude de la flexibilit i dans les sciences du management :dèfinition et synthèse à l'aube du xxle siècle". Revue des sciences èconomiques et de gestion
- J LUIS Mandi. (2005). The McKinsey 7S Framework. canada: Mind Tools Ltd.
- Joann Radomska. (2015). Strategic FlexibilitY of Enterprises. journal of Economics,Buisness and Management
- Mackinnon &al wiliam. (2008). Enterpris Information systems and strategic Flexibility. .proceedings of the41st Hawii International conference on system sciences.
- Mahé de Boislandelle و Henri. (1998). Dictionnaire de gestien :vocabulaire.concepts et outils. paris: Economica.
- Operational excellence Lectures In Business Management system1995usaLouisville university press

The Performance appraisal Qustion and BOOK Survival Guide For Managers2002USAlibrary of congress

# قائمة الملاحق



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



### إستبانة البحث

الأخ الفاضل....، الأخت الفاضلة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، بعنوان " اثر المرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي " دراسة ميدانية، مؤسسة العسكرية للاسمنت .-بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة في التعرف على اثر المرونة الإستراتيجية فيالتميز التنظيمي داخل مؤسساتكم ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم بالتكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن كل إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذة

د/ جبيرات سناء

الطالبتان:

- جرادي روميساء

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على

التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس : ذكر  أنثى

2-العمر : اقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 39 سنة   
من 40 سنة إلى 49  من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي : تقني سامي  مهندس   
ليسانس ماستر   
شهادات عليا

4- سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 9 سنوات   
من 10 إلى 14 سنة  من 15 سنة فأكثر 19   
من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: أسئلة حول متغيرات الدراسة

أولاً: المرونة الإستراتيجية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس المرونة الإستراتيجية والتي تعني قدرة مؤسستك وقابليتها على الاستجابة لتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمتجانسة، وتحويل الموارد إلى طرق عمل جديدة بوصفها رد فعل لتلك التغيرات لذا الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تحدد إلى أي درجة تتمتع مؤسسة البسكرية للاسمنت بالقدرة على:

الرقم	أبعاد المرونة الإستراتيجية				
	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا
<b>1. المرونة الإنتاجية</b>					
1					استيعاب الطلب المتزايد لمنتجاتها ، كلما تطلب الأمر ذلك.
2					تغير تشكيلة منتجاتها بسهولة.
3					تطوير وإدخال تحسينات على العملية الإنتاجية بشكل دائم.
4					طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.
5					أن تكون سباقة في إبداع منتجات جديدة.
<b>2. المرونة السوقية</b>					
6					زيادة حصتها السوقية .
7					مواجهة تغيرات في حاجات العملاء.
8					تقديم عروض متنوعة سعياً للتميز.
9					اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة.
<b>3. المرونة التنافسية</b>					
10					مواجهة التغيرات الطارئة في بيئتها الخارجية.
11					التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة.
12					إقامة علاقات تعاون قوية مع مورديها .
13					توزيع منتجاتها والتوسع في الأسواق الدولية.
14					ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها.
<b>4. مرونة الموارد البشرية</b>					
51					استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل.

61	تغيير عدد الأفراد بما يتناسب واحتياجات العمل.				
71	إعادة توجيه مواردها من اجل استثمار مهاراتهم في أداء العمل .				
81	الاستفادة من الخبرات السابقة لإفرادها في تسير المواقف.				

## ثانيا: التميز التنظيمي .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التميز التنظيمي، والذي يعني السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول للوضعية المرغوبة من قبل مؤسستكم من خلال تحسين استراتيجياتها وهيكلها، وكذا قيادتها وثقافتها التنظيمية، لتتجاوز توقعات أصحاب المصالح وعلى رأسهم الزبائن، العمال والمساهمين، لذا الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبك

الرقم	أبعاد التميز التنظيمي				
	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا
	<b>1. تميز الإستراتيجية</b>				
1					تنسجم إستراتيجية المؤسسة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
2					يملك قادة المؤسسة رؤية واضحة لما ستكون عليه في المستقبل .
3					تصمم استراتيجيات المؤسسة مع مراعاة تطلعات جميع الأطراف .
4					تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة المؤسسة
	<b>2. تميز الهيكل التنظيمي</b>				
5					يبين الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة خطوط السلطة والصلاحيات بشكل واضح، مما يؤدي إلى تفاديا الازدواجية في الوظائف .
6					يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغيرات التي يحتاجها طبيعة العمل بالمؤسسة.
7					يتم تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
8					تسير العمليات التنظيمية داخل المؤسسة بشكل

					منظم بعيدا عن العشوائية.	
<b>3. تميز القيادة</b>						
					تخلق إدارة المؤسسة حافزیه لدى العاملين نحو التميز في العمل ونشر قيم الجودة في الأداء.	9
					تشجع إدارة المؤسسة على استقلالية وتمكين العاملين.	10
					تراقب القيادة عمليات الانجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	11
					تحرص إدارة المؤسسة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل العاملين.	21
<b>4. تميز الثقافة التنظيمية</b>						
					تعكس الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.	31
					تعمل الثقافة التنظيمية على موازنة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للعاملين.	41
					تنسجم ثقافة المؤسسة مع القيم التي يؤمن بها العاملين.	51
					تشجع ثقافة المؤسسة المنافسة بين الأفراد لدفعهم نحو الأفضل	61

وفي الأخير أشكركم جزيل الشكر على صبركم معنا وإفادتنا بمعلوماتكم القيمة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00385/ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: شركة البسكرة للإسمنت  
بر انيس - ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- جرادي روميضاء
- 2- جغلاف سهيلة
- 3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" أثر المرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-08

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة

SPA BISKRIA CIMENT  
Directeur des Ressources Humaines  
Walid DIAGUI



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرّة في: 2024/06/06.....

جامعة محمد خيضر - بسكرّة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: ..... جبيرات سناء.....

الرتبة: ..... أستاذ التعليم العالي.....

قسم الارتباط: ..... علوم التسيير.....

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس - للطلبة (ة): 1- ..... جرادي روميساء.....

2 - ..... 3 - .....

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ..... ادارة استراتيجية.....

بعنوان: ..... أثر المرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.....

..... دراسة ميدانية بالمؤسسة العسكرية للاسمنت بسكرّة.....

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



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

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... جواد بن روميدي .....

الصفة:  طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2005186136 ..... الصادرة بتاريخ: 2016-10-14/18 .....

المسجل بكلية: ..... قسم: تسيير وإقتصاد .....

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في التميز .....

التسليمي .....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: Djedd .....

إمضاء المعني بالأمر