



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



## الموضوع

دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية  
دراسة حالة مؤسسة البسكريّة للإسمنت -BC- بسكرة

مذكرة مقمنة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير  
تخصص: الإدارة الاستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة  
بعيسى سامية

من إعداد الطالب  
- قواسم محمد مختار  
- مواس أسامة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوريش نصر الدين	استاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
بعيسى سامية	أستاذ محاضر -ب-	جامعة بسكرة	مشرفا
رجيمي نعيمة	أستاذ	جامعة بسكرة	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023





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



## الموضوع

دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية  
دراسة حالة مؤسسة البسكريّة للإسمنت -BC- بسكرة

مذكرة مقّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير  
تخصص: الإدارة الاستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة  
بعيسى سامية

من إعداد الطالب  
-قواسم محمد مختار  
-مواس أسامة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوريش نصر الدين	استاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
بعيسى سامية	أستاذ محاضر ب-	جامعة بسكرة	مشرفا
رجيمي نعيمة	أستاذ	جامعة بسكرة	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير

قال الله تعالى: { لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ } سورة إبراهيم [الآية: 07]

أما بعد:

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات؛

الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي الا بفضل، وما تخطى العبد عقبة ولا صعوبتا

الا بتوفيقه ومعونته؛

فالحمد لله وجزيل الشكر له؛

ومصادقا لقول رسول الله \_ صلى الله عليه وسلم\_ " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "؛

فمن الواجب أن نتقدم بالشكر كل من علمني حرفا وأرشدني طوال مسيرتي وأثار مشواري التعليمي؛

وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة " بعيسي سامية" التي لم تبخل بالنصائح والتوجيهات والتي أضافت

الكثير لإنجاز هذه المذكرة، فالشكر الجزيل والامتنان لها؛

دون أن ننسى في الشكر كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة

ونخص بالذكر أساتذتنا المحترمين، على تكريمهم وتفضلهم بمساعدتنا في المشوار الدراسي الجامعي؛

كما نقدم موفور الشكر إلى المدير وكل الطاقم الإداري لمؤسسة البسكرة للإسمنت BC بولاية بسكرة

على تقديم المساعدة في إنجاز الجزء التطبيقي للدراسة؛

وأخيرا كل الشكر الجزيل والعرفان لكل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة؛

وإلى كل الذين ساهموا من قريب أو من بعيد في إنهاء هذا العمل المتواضع.



## الإهداء

باسم سيد الأكرمين وأشرف المرسلين ورسول العالمين؛

" رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم "؛

يقدم كلا منا أسمى عبارات الامتنان؛

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، وقرها في كتابه العزيز...

(أمي الحبيبة) أدامها الله لي وجعلها تاجا فوق رأسي؛

وإلى كل من يسر دروب الحياة، ومن يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه؛

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة؛

فلم ييخل عليّ طيلة حياته؛

(والدي العزيز)؛

أدامكما الله لي وجعلني لكما فخرا إن شاء الله؛

وإلى كل إخوتي الذين ترعرعت بينهم و وقفوا إلى جانبي ولم ييخلوا علي في شيء؛

وإلى أصدقائي كل باسمه من عشت معهم أحلى أيام عمري؛

والى أحن الناس على قلوبنا؛

نهدي هذا العمل المتواضع الذي يعد ثمرة مجهودات مبدولة طيلة فترة إعداده.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين بكل أبعاده (البعد الإداري، البعد النفسي، الاستقلالية وتفويض السلطة) في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-BC-بسكرة. حيث تم تقديم الإطار النظري لكلا متغيري الدراسة ووصف العلاقة بينهما، ثم محاولة إسقاط الدراسة النظرية وتوضيح الدور ميدانياً، ومن أجل الوصول إلى النتائج التطبيقية استخدمت وسيلتين كمصادر أساسية لجمع البيانات من الميدان: المقابلة، وكذا الاستبيان، فضلاً عن المعلومات التي تم جمعها من المصادر الثانوية بهدف الاستفادة منها في تحليل وتشخيص واقع ممارسة متغيري الدراسة: المستقل: التمكين، والتابع: المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة. بالنسبة للاستبيان تم توزيعه على عينة تقدر بـ (35) استبانة موزعة، وتم استرجاع (30) منها، أما بالنسبة لتحليل بياناتها فقد استخدم البرنامج الإحصائي: SPSS.V.25، وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يذكر منها: وجود دور ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، وهو ما يفسر تأكيد ممارسة التمكين بكفاءة لتفعيل دوره في تحقق المرونة الاستراتيجية.

أما بالنسبة لدور كل من أبعاد المتغير المستقل (التمكين) في تحقيق المرونة الاستراتيجية فقد كانت مقبولة كلها عند نفس مستوى الدلالة ولكن بنتائج مختلفة، وتفسر ذلك أن المؤسسة محل الدراسة تحتم بالجانب الإداري وكذا الجانب النفسي لعمالها من خلال التحفيز المستمر وتدعم الاستقلالية وتفويض السلطة بهدف أكساب عمالها الثقة والشعور بالرضى والولاء اتجاه المؤسسة مما يدفع إلى المساهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية بأبعادها على مستوى الإنتاجية، التسويق، التنظيم وكذا مرونة رأس المال البشري، وبما أن الدور كان قوي لبعض العناصر وضعيف لأخرى، تم تقديم بعض الاقتراحات منها:

- ضرورة الاهتمام بالبعد الإداري أكثر لتحقيق نتيجة أفضل، نظراً لضعف الدور كما تبين من خلال النتائج التطبيقية.
- ضرورة توسيع الاهتمام بالبعد النفسي الاستقلالية وتفويض السلطة وإنشاء دورات تدريبية وتكوينية من أجل تطوير العاملين واستعدادهم لأداء مهام مختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين، المرونة الاستراتيجية، البعد الإداري، البعد النفسي، الاستقلالية وتفويض السلطة

مؤسسة العسكرية للإسمت BC -بسكرة-.

## Abstract

The study aimed to understand the role of empowerment in all its dimensions (administrative dimension, psychological dimension, autonomy, and delegation of authority) in achieving strategic flexibility at the Biskra Cement Company-BC-Biskra. The theoretical framework for both study variables was presented, and the relationship between them was described, followed by an attempt to apply the theoretical study and clarify the role in the field. To achieve practical results, two primary methods were used for data collection from the field: interviews and questionnaires, in addition to information collected from secondary sources to benefit in analyzing and diagnosing the reality of practicing the study variables: independent variable: empowerment, and dependent variable: strategic flexibility in the company under study.

As for the questionnaire, it was distributed to a sample of 35 distributed questionnaires of which 30 were retrieved. For data analysis, the statistical program SPSS.V.26 was used. In the end, a set of results was reached, including: a statistically significant role of empowerment in achieving strategic flexibility at the Biskra Cement Company-Biskra at a significance level of ( $\alpha=0.05$ ), which explains the confirmation of practicing empowerment efficiently to activate its role in achieving strategic flexibility.

Regarding the role of each dimension of the independent variable (empowerment) in achieving strategic flexibility, all were acceptable at the same level of significance but with different results. This indicates that the company under study focuses on the administrative and psychological aspects of its employees through continuous motivation and supports autonomy and delegation of authority to instill confidence and a sense of satisfaction and loyalty towards the company, which contributes to achieving strategic flexibility in terms of productivity, marketing, organization, and human capital flexibility. Given that the role was strong for some elements and weak for others, some suggestions were made:

- The need to pay more attention to the administrative dimension to achieve better results, due to the weak role as indicated by the practical results.
- The need to expand attention to the psychological dimension, autonomy, and delegation of authority, and to establish training and development courses to develop employees and prepare them to perform different tasks.

**Keywords:** empowerment, strategic flexibility, administrative dimension, psychological dimension, autonomy and delegation of authority, Biskra Cement Company BC –Biskra-.



الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	التعيين
	البسمة
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
III	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VI	فهرس الجداول
أ-ح	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية</b>	
02	تمهيد
06-03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية
04	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المرونة الاستراتيجية
05	المطلب الثالث: أهمية المرونة الاستراتيجية
09_06	المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الاستراتيجية
06	المطلب الأول: مراحل المرونة الاستراتيجية
07	المطلب الثاني: تصنيف المرونة الاستراتيجية
09	المطلب الثالث: أبعاد المرونة الاستراتيجية
20_12	المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية
12	المطلب الأول: أسس ومداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية
13	المطلب الثاني: أدوات المرونة الاستراتيجية
19	المطلب الثالث: معوقات المرونة الاستراتيجية
21	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتمكين ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية</b>	
22	تمهيد
25_23	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين
23	المطلب الأول: مفهوم التمكين
25	المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم التمكين

26	
30_27	المبحث الثاني: أساسيات عملية التمكين
27	المطلب الأول: أنواع التمكين
29	المطلب الثاني: خطوات التمكين
30	المطلب الثالث: أبعاد ومعوقات التمكين
37_33	المبحث الثالث: تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال التمكين
33	المطلب الأول: تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال دور البعد الإداري
35	المطلب الثاني: تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال دور البعد النفسي (التحفيز)
36	المطلب الثالث: تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال دور الاستقلالية وتفويض السلطة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت BC -بسكرة-	
40	تمهيد
44_41	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة العسكرية للإسمنت
41	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة العسكرية للإسمنت
42	المطلب الثاني: عرض منتجات المؤسسة وأبرز المنافسين في القطاع
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
50_46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة ومجتمع البحث
46	المطلب الثاني: وسائل جمع بيانات الدراسة الميدانية
48	المطلب الثالث: أساليب تحليل بيانات الدراسة الميدانية
64_51	المبحث الثالث: تشخيص وتحليل دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين
50	المطلب الأول: تشخيص وتحليل واقع ممارسة التمكين والمرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
55	المطلب الثالث: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية
المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الاحصائية	
59	المطلب الأول: تحليل التباين والانحدار الخطي
60	المطلب الثاني: اختبار وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
62	المطلب الثالث: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
64	خلاصة الفصل

66	الأ	
70		قائمة المراجع
74		الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
7	مراحل المرونة الاستراتيجية	02
9	أنواع المرونة الاستراتيجية	03
27	أهداف التمكين	04
31	أبعاد التمكين	05
44	إسقاط نموذج "PORTER" للقوى الخمس على مستوى المؤسسة محل الدراسة	06
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكوية للإسمت	07

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم	الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
53	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11	20	معيقات المرونة الاستراتيجية	01
54	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	12	28	أنواع التمكين	02
55	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	13	42	قائمة المنتجات التامة الصنع	03
5_56 7	قياس اتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المرونة الاستراتيجية	14	43	قائمة المنافسين على المستوى الوطني في قطاع إنتاج الإسمنت	04
5_57 9	قياس اتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التمكين	15	47	سلم لكارت الخماسي	05
60	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16	48	سلم لكارت المعدل	06
60	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية	17	49	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	07
61	اختبار دور أعاد التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال الانحدار الخطي المتعدد	18	51	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	08
			52	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	09
			52	توزيع عينة الدراسة حسب السن	10

# المقدمة

## مقدمة

### تمهيد:

في عصر المعلوماتية والمعرفة شهدت بيئة الأعمال تطورات عديدة فرضتها متغيرات ديناميكية كثيرة، لها تأثير واسع النطاق ذو حدين في حالة استخدامها والتكيف معها، وكذا في حالة تجاهلها وتجنبها أو ضعف القدرة عند التعامل بها، وما يميزها سرعة التغيير من فترة إلى أخرى، من بينها الأساليب الإدارية ومختلف نماذج الإدارة الاستراتيجية المعتمدة في تطوير إدارة وأداء المؤسسات لضمان الاستدامة والبقاء والاستمرارية، وذلك بالتصدي ويقوة دفاعية للمنافسة وإحراز التفوق التنافسي، وهي أهداف استراتيجية تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بتسخير كل الإمكانيات اللازمة، وكذا من خلال الرفع من قدرتها على التكيف وتميزها بالمرونة الاستراتيجية.

استجابة للتغيرات المتسارعة تتبنى المؤسسات المرنة الاستراتيجية كتوجه مطلوب لمواجهة مختلف التحديات المذكورة سلفا وغيرها وكذا من أجل تحسين وتطوير أدائها، ويعد هذا التبنى ضروري لأن الاعتماد على المداخل التقليدية الاستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية المتزايدة أصبح غير كاف، الأمر الذي جعل للمرونة الاستراتيجية أهمية في بيئة الأعمال المحلية والدولية، وباعتبارها أسلوبا حديثا يمارس على المستوى الإداري، فإن تطبيقها يعتمد على المورد البشري الذي يجب أن يتمتع بمهارات وقدرات تمكنه من ممارسة مهامه وتحمل عبء المسؤوليات المخولة له بكفاءة عالية حتى تستفيد المؤسسة من تحقيق أهدافها على المستوى الاستراتيجي، وهنا لا بد من تمكينه إداريا، ونفسيا، وكذا ترك مساحة حرية له لممارسة أعماله دون ضغوط، وهو ما يعني تبني أسلوب إداري أو نموذج آخر لا يقل أهمية عن الأول والمتمثل في التمكين.

يبرز التمكين كمفهوم حيوي يمكن اعتماده ضمن الممارسات الإدارية لتحقيق المرنة ورفع القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة، وذلك من خلال العديد من الاعتبارات المرتبطة بتفعيل الدور البشري على سبيل المثال يذكر منها: الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على مجريات العمل اليومية، توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وتطوير المهارات، تفويض السلطة لتحمل بعض المسؤوليات.

● بناء على ما سبق تتضح أهمية كلا من عمليتي التمكين والمرنة الاستراتيجية، وكان لزاما إبراز دور المتغير الأول في تحقق الثاني وهو مسعى هذه الدراسة التي تهدف إلى توضيح العلاقة بينهما وتفسير دور التمكين في تحقيق المرنة الاستراتيجية، نظريا من خلال مختلف الأبعاد وكذا ميدانيا بدراسة الإشكالية بمؤسسة عسكرية للإسمت BC، والتي تعد من أهم المؤسسات الصناعية في ولاية بسكرة، تتمتع بمكانة اقتصادية حيوية وهامة، وكغيرها من المؤسسات الاقتصادية لا بد وأن تتأثر بمختلف التغيرات البيئية، مما يستدعي أن تكون متكيفة ومرنة حتى تحافظ على مكانتها.

### إشكالية الدراسة:

تعتبر المرنة الاستراتيجية محركا لكافة التغيرات التي يمكن للمؤسسة القيام بها، للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها، كما أن التمكين يعتبر أحد أساليب الإدارة الحديثة التي تعزز القدرات الفردية والجماعية لأفراد المؤسسة لمواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة والاستفادة من التطورات التقنية في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتصف بالتغير السريع، ولعل للمتغير المستقل وهو التمكين دور في تحقق المتغير التابع المتمثل في المرنة الاستراتيجية.





## مقدمة

وهذا ما سيتم اكتشافه من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، حيث سيتم تحديد هذا الدور من خلال معالجة إشكالية الدراسة التي يمكن طرحها في السؤال التالي:

**ما هو دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة؟**

ولتبسيط الإشكالية تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

س1: ما مستوى ممارسة التمكين بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة؟

س2: ما مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة؟

س3: ما هو دور البعد الإداري للتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة؟

س4: ما هو دور البعد النفسي للتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة؟

س5: ما هو دور بعد الاستقلالية وتفويض السلطة في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة تستند الدراسة على فرضيات معينة، وللوصول إلى النتائج المرجوة منها، تتبع مجموعة من الخطوات والعناصر المهمة لتوضيح جانبي الدراسة النظري والتطبيقي والتي تقدم كآآتي:

**أولاً: الدراسات السابقة:**

يهدف تعزيز مخطط الدراسة وفرضياته وأهدافه، تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوع الدراسة ووفقاً على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، وقد تبين وفقاً لحدود البحث من طرف الطالبان، أن الدراسات التي تناولت الموضوع من ناحية الربط بين متغيرين التمكين والمرونة الاستراتيجية نادرة، غير أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية وتحليل علاقتها بمتغيرات أخرى، وأخرى تناولت التمكين وعلاقته بمتغيرات مختلفة أيضاً، وعليه سيتم توضيح بعضاً منها والتي تمت الاستعانة بها في هذه الدراسة:

**I. الدراسات السابقة باللغة العربية:** متمثلة في الدراسات التالية:

**الدراسة الأولى:** (فهد مانع فهد الحيان، 2016، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الايام لنشر والتوزيع، عمان - الأردن)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين وأبعاده المختلفة في تحسين الأداء لدى قطاع التعليم العالي وإلى التعرف على مستوى التمكين لدى الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة، ثم تقدم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار في الجامعات الكويتية تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين وأهميته وإزالة المخاوف من تطبيقه كمناسبة إدارية في الجامعات الكويتية، حيث قام الباحث بدراسة استطلاعية مستخدماً في ذلك أسلوب الدراسة المكتبية، وكذا أسلوب المقابلات الشخصية المباشرة مع عدد (40) من موظفي الجامعات الحكومية والخاصة في دولة الكويت حول موضوع دور تمكين العاملين بهدف تحسين الأداء، وقد توصلت هذه



## مقدمة

الدراسة إلى أنه توجد نسبة مرتفعة من عينة الدراسة ترى بأن التمكين يزيد من مستوى الرضا الوظيفي، وأن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة ترى بأن التمكين يوثق العلاقات بين الأفراد ويدعمها من خلال عمل الفريق، كما أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة تتفق على أن التمكين يساهم في الحد من الصراع والنزاع بين الإدارة والعاملين، وعموماً بين نتائج الدراسة أن التمكين يساعد على تنمية وتطوير الأفكار الابداعية للعاملين لحل المشاكل التي تواجههم.

**الدراسة الثانية: (قريشي محمد وآخرون، 2019، أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 05):**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بمجمع العموري بسكرة وأثر ذلك في مرونته الاستراتيجية، ولأجل جمع البيانات الأولية والمعلومات الإحصائية التطبيقية، تم توزيع استبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها (39) موظفاً إدارياً، وتم الاعتماد في التحليل الإحصائي للبيانات الأولية على مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واختبار الفرضيات استخدم الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) والانحدار الخطي المتعدد المتدرج أو التدريجي (STEPWISE)، ومن حيث النتائج توصلت الدراسة إلى جملة منها، يذكر من أبرزها: أن مستوى توفر استراتيجيات إدارة المواهب بمجمع العموري جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، ومستوى توفر المرونة الاستراتيجية جاء مرتفعاً. وتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب (كمجموعة) في المرونة الاستراتيجية للمجمع محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، كما اتضح أيضاً وجود ارتباط موجب قوي نسبياً بين المتغيرين محل الدراسة بلغت قيمته (0.715)، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها: أنه يتعين على المجمع توفير مختلف الحوافز لاستقطاب المواهب، وتوفير الاتصالات المباشرة بين العاملين المهوبين والمشرفين عليهم أيضاً يجب اعتماد أسس ثابتة لتحديد متطلبات خطط تطوير الأفراد العاملين.

**الدراسة الثالثة: (أيمن حسن ديوب، 2018، أثر نمط التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 02):**

تناول البحث العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية في قطاع التأمين في سورية، وقد تمثلت أهدافه في تحديد أثر نمط التعلم التنظيمي السائد في تعزيز المرونة الاستراتيجية بقطاع التأمين، ومن بين نتائج البحث ذكر في الدراسة أنه: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط التعلم التنظيمي المتبع في المرونة الاستراتيجية في قطاع التأمين، وتوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين شركات التأمين محل الدراسة من حيث العلاقة بين نمط التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، وعليه اتضح أن ضرورة التحول من التعلم مفرد ومزدوج الحلقة إلى التعلم ثلاثي الحلقة لتحقيق المرونة الاستراتيجية، كما أن الشركة لا تقوم بإجراء التغييرات الاستراتيجية استجابة لما يحصل من أخطاء في سوق التأمينات.

**الدراسة الرابعة: (المبيضين الطراونه، 2011، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن):**

## مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وبالنسبة للنتائج توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة وأن السلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية مجالات التمكين في السلوك الإبداعي ووجود أثر ذو دلالة إحصائية مجال تمكين العاملين (إثراء العمل في السلوك الإبداعي).

**II. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية: متمثلة في الدراسات التالية:**

**(First study: abdulkareem Salam awwad, 2009, the influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objektivies: an ampirical study on the jordanian manufacturing companies, jordan journal of business administarion.)**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق، منتج جديد، ومرونة التوسع) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد مسح مقطعي باستخدام طريقة الاستبيان لجمع البيانات. المديرين العاملين مدراء الموارد ومدبرو العمليات أو الإنتاج والمديرون الماليون ومدراء التسويق في الأردن، وقد استهدفت هذه الدراسة شركات التصنيع المصنفة في بورصة عمان. ما مجموعه 225 تم تلقي ردود قابلة للاستخدام تمثل معدل استجابة 62.5%، لغرض تحليل بيانات البحث استخدم الإحصاء الوصفي والمتقدم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. أشارت نتائج تحليل البيانات تأثير كبير لأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق ومرونة المنتج الجديد والتوسع المرونة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد بينت الدراسة بعض الآثار المترتبة على المديرين والاستشاريين مثل تشجيعهم على استخدام الأبعاد المتعددة للمرونة الاستراتيجية في التخطيط والإعداد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**(Second Study: Frances , Hill & Rozana, Huq (2004) Employee Empowerment : Conceptualizations Aims Outcomes, Total Quality Management.)**

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة تصورات كل من المديرين وغير المديرين عن تمكين العاملين وأهدافهم من تطبيقه من خلال الدراسة المعمقة لشركتين من الشركات التي نجحت في تطبيق تمكين العاملين وتحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء ، الأولى شركة كبيرة نسبياً مملوكة للقطاع العام في شمال أيرلندا ويعمل بها أكثر من (2000) موظفاً، والثانية شركة صناعية صغيرة تابعة للقطاع الخاص لا يتجاوز عدد العاملين بها (56) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية بين تفسير كل من المديرين وغير المديرين لمفهوم التمكين وأن اهتمام العاملين ينصب على التمتع بالصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وليس السعي نحو اكتساب المزيد من السلطة في المنظمة ككل، وهذا يتفق مع فكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

## مقدمة

### • تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة:

بعد توضيح الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين وأبعادهما وتوضيح مختلف نتائج كل دراسة، يمكن توضيح مواطن الاستفادة منها، وكذا مواطن الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كالتالي:

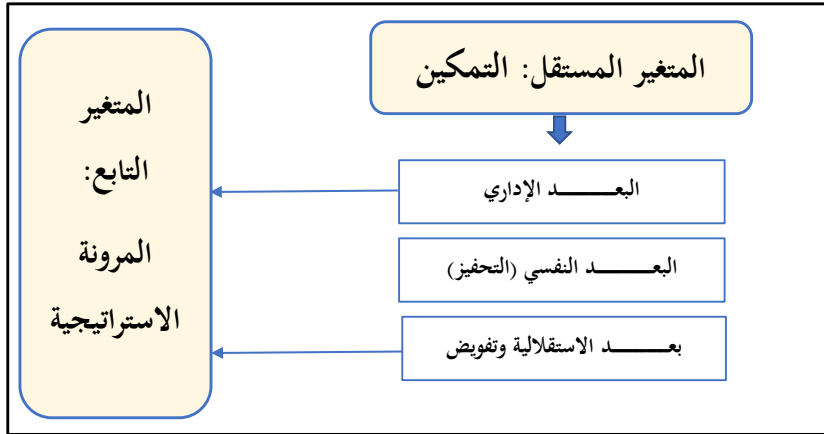
– **مواطن الاستفادة:** تعتبر الدراسات السابقة مرجعا أوليا تمت الاستعانة به لتتضح الخطوات الأولى للدراسة، والمعلومات المستمدة منها تعد مدخلات لبناء نموذج الدراسة وتحديد أبعاد متغيري الدراسة وكذا الفرضيات الأولية، أي تعد الأساس الأول لوضع الخطوط العريضة للدراسة، كما تم اقتباس بعض العناصر والمعلومات منها وإضافته لإثراء الدراسة الحالية.

– **مواطن التميز:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تجمع بين متغيرين مختلفين عن متغيري الدراسة الحالية، مع العلم وعلى حد إطلاع الباحثان لم يتوصل إلى أية دراسة تجمع متغيري الدراسة معا في الجزائر، أما ثاني نقطة تختلف فيها عن البقية تتمثل في الأبعاد، حيث تم في الدراسة الحالية اختيار الأبعاد المناسبة للدراسة التطبيقية وتم اعتمادها في العلاقة في الجزء النظري.

**ثانيا: نموذج الدراسة والفرضيات:** بالنسبة لهذا العنصر سيتم توضيح أبعاد متغيري الدراسة المستقل والتابع من خلال نموذج معتمد يوضح العلاقة بينهما والتي سيتم توضيحها إحصائيا في الجزء التطبيقي، وكذا تحديد الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

### I. نموذج الدراسة:

#### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجع أخرى

### II. فرضيات الدراسة: قسمت إلى رئيسية وأخرى فرعية محددة كالتالي:

#### • الفرضية الرئيسية:

## مقدمة

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة.

وتنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

### • الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد دور للبعد الإداري للتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة.

### • الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور للبعد النفسي للتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة.

### • الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد دور للبعد الاستقلالية وتفويض السلطة في تحقيق المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة.

## ثالثا: التوضيح الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

الاستمولوجيا حسب مراجع المنهجية هي علم حديث يسمح بتمحيص المعرفة ونقدها، تعطي للبحث الحرية في التفكير وتحدد توجهه ومنهج دراسته، وعليه فقد تم اختيار متغيري الدراسة بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، وبعد التفكير في ما جاء من نتائج ومعرفة نظريا وتطبيقيا، تم الاتفاق على دراسة التمكين ذو الأهمية والممارسة الواسعة في العصر الحالي، ومحاولة إبراز دوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وقد أوجه الطالبان إلى تسليط الضوء على قطاع الإنتاج وبالضبط إنتاج الإسمنت كون القطاع مطلوب جدا من طرف الزبائن، ونظرا للحاجة الماسة إليها في قطاع البناء، ومحاولة كل مؤسسة تعمل في نفس النشاط جذب الزبائن من خلال التميز في تقديم المنتجات.

## رابعا: تصميم البحث: محدد بالعناصر التالية:

• **هدف الدراسة:** يتمثل في إبراز دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسات بشكل عام، والمؤسسات الإنتاجية بشكل خاص وبالضبط بالمؤسسة محل الدراسة، كما سعت الدراسة إلى إبراز وتأكيد أهمية المرونة الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة بأبعادها، ومحاولة توضيح وتنبية أصحاب المؤسسات والمسيرين بزيادة الوعي نحو إدراكهم لأهمية التمكين والمرونة الاستراتيجية، فضلا عن ذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- محاولة تقاسم الإطار النظري لكل من التمكين والمرونة الاستراتيجية.



## مقدمة

- التعرف على مستوى تطبيق التمكين في مؤسسة العسكرية للإسمنت. (من خلال تشخيص الواقع)
- التعرف على مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت.
- إسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة عن طريق الدراسة الميدانية.

● **نوع الدراسة:** نظرا لطبيعة الدراسة التي تحدف إلى معرفة دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية، تم اختيار مؤسسة العسكرية للإسمنت BC بسكرة، لتناسبها مع متطلبات البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا، وبغية التعرف والإمام بمجتمع جوانب الموضوع، وعليه فإن هذه الدراسة أخذت بعدا وصفيا للظاهرة، وكذا تحليليا من خلال الاستعانة بتوزيع وتحليل الاستبيان وتقدير وقياس اتجاهات المبحوثين، وكذا اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.

● **مدى تدخل الباحث:** تدخل الطالبان في إضافة معلومات نظرية يبقى محدود يقتصر على جمعها من المراجع وكتابتها، إلا أنه يبرز أكثر من خلال دراستهما لواقع الموضوع ميدانيا، من خلال التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة، وجمع المعلومات بوسائل مختلفة ثم محاولة عرضها وتحليلها بطريقة ملائمة مع محاولة تقديم اقتراحات تم استنتاجها بعد إنهاء الدراسة.

● **التخطيط للدراسة:** تتميز هذه الدراسة بأنها مختلفة بين الجانب النظري والميداني، وقد تم تحديد الإطار المكاني بمؤسسة العسكرية للإسمنت BC - بسكرة.

● **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** يعد اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية في بداية العمل الميداني، بحيث يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي مؤسسة العسكرية للإسمنت BC بولاية بسكرة، وقد تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة، وعلى ضوء ذلك تم توزيع 35 استمارة، على إطارات مختلف الأقسام والمصالح التنفيذية بالمؤسسة والذين يمثلون مجتمع الدراسة، ونظرا لتحقيق شروط الإجابة تم استبعاد 5 استمارات.

● **المدى الزمني:** الإطار الزمني الذي تمت فيه الدراسة تمثل في الفترة ما بين 19 مارس 2024 إلى 07 ماي 2024، تم فيها زيارة المؤسسة وتوزيع الاستبيانات على المستجوبين واسترجاعها.

● **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة العسكرية للإسمنت BC برانيس - بسكرة.

### خامسا: أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناوله، كونه من أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى المهتمين بالتوجه نحو الممارسات الاستراتيجية، حيث أن نمو وتطور المؤسسات يعتمد بشكل كبير على مرونتها كأسلوب استراتيجي قصد محاولة التكيف مع التغيرات التي يفرضها المحيط، إضافة إلى أن التمكين يتصف بالتغير السريع وهو ما يستوجب الاستفادة منه ومواكبة التغيرات، ومن ناحية أخرى ما يزيد من أهمية الدراسة هو محاولة التعرف على دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية تطبيقيا من خلال دراسته بمؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة، وبالتالي يعد فرصة للتعرف على واقع الموضوع ميدانيا.

## مقدمة

سادسا: الخطة المختصرة للدراسة:

**الفصل الأول:** خصص لعرض الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية، ويأتي هذا الفصل من الدراسة لفهم العناصر الأساسية للمرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أساسياتها والتطرق إلى البعض من أبعادها ووسائل تحقيقها.

**الفصل الثاني:** تم فيه عرض الإطار النظري للمتغير المستقل والمتمثل في التمكين من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، **الأول** لتحديد وعرض الإطار المفاهيمي للتمكين، و**الثاني** تم التطرق فيه إلى أساسيات التمكين، أما **الثالث** فهو مخصص لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة وإبراز دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية.

**الفصل الثالث:** موجه للدراسة التطبيقية يتضمن أربعة مباحث، **الأول** منها لتقدم المؤسسة محل الدراسة: العسكرية للإسمنت بسكرة أما **الثاني** خصص لعرض منهجية الدراسة الميدانية، وبالنسبة للمبشرين **الثالث والرابع** فقد تضمن المبحث الثالث تشخيص وتحليل دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة من خلال قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين والتعرف على مستوى ممارسة كل متغير ميدانيا، والمبحث الأخير خصص لعرض نتائج اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية



## تمهيد

في عصر التغيرات السريعة والمستمرة التي يشهدها العالم الاقتصادي القائم على المنافسة، أصبحت المؤسسات تدرك أهمية مواجهة ومواكبة التحولات الديناميكية في بيئتها الخارجية، والتي تمثل تحديات من متطلباتها وضع وتبني استراتيجيات قوية للتحكم في توجهاتها.

يظهر في هذا السياق، الحديث عن قدرة المؤسسة على التكيف والتغيير، وبالتالي تبرز أهمية "المرونة الاستراتيجية" كمفهوم أساسي يعكس استعداد المؤسسات للتحولات المحتملة، وقدرتها على تكيف هيكلها التنظيمي واستراتيجياتها للاستفادة من الفرص الناشئة ومواجهة التحديات الواقعة في سياق الأعمال المتقلب.

ولا شك أن تحقيقها يستدعي تبني نهج شامل يعتمد على القدرة على التحلي بالحس الاستراتيجي، وتحفيز الابتكار، وتحسين استخدام التكنولوجيا، وتطوير المهارات البشرية، فضلا عن عوامل أخرى لا تقل أهمية سيتم توضيحها في هذا الفصل بعد عرض مفهوم المرونة الاستراتيجية الذي يتجاوز مجرد تفادي المشاكل، إذ يتعامل معها بطريقة فعالة لتحويلها إلى فرص، ويقدم تحليلا دقيقا لعناصرها وأهميتها في تعزيز قدرة المؤسسات على البقاء والتطور في سوق متغير وتنافسي وذلك من خلال اعتماد عدة وسائل تساعد على تحقيقها.

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية
- المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الاستراتيجية
- المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية

يعتمد جناح المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة على قدرتها على مواكبة ظروف السوق المتغيرة والضربات البيئية، وتغيراتها في ضوء التطورات التكنولوجية وتنوع المنتجات وتحديثها المستمر للمنظمات التي تبحث عنها للاستمرار في العمل الجاد في السوق لتحقيق استجابة سريعة لهذه التغيرات من خلال ايجاد طرق حديثة ومبتكرة لا يعتمد عليها عن التقليد.

## المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية

باعتبار ان المرونة الاستراتيجية تنقسم الى قسمين (المرونة، المرونة الاستراتيجية) فانه يتعين علينا التعرف على كل مصطلح على حدى.

## الفرع الأول: تعريف المرونة

في سياق الأعمال، تعتبر المرونة جوهرية لاستدامة الأعمال والنجاح في سوق تتسم بالتغيرات المتسارعة والتحول المستمر كونها تشير المرونة إلى القدرة على تعديل الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية بسرعة وفعالية لتحقيق أهداف الشركة والاستفادة من الفرص الناشئة.

إذا فهي تعبر عن القدرة على التكيف والتغيير بشكل فعال لمواجهة التحديات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. تشمل المرونة القدرة على التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة، وتنوع المنتجات أو الخدمات، وتطوير المهارات البشرية، والتكيف مع انتقالات السوق، وتحفيز الابتكار وتبني ثقافة منفتحة على التغيير.

من خلال التعريف يتضح أن المرونة بمعناها اللغوي أو الاصطلاحي تعبر عن فكري التغيير والتكيف، وترتبط بالقدرات والامكانيات التي تمتلكها المؤسسة حتى تكون مرنة.

## الفرع الثاني: تعريف المرونة الاستراتيجية

استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، ولكن لم يحدد مفهوم متفق عليه من طرفهم وذلك لاختلاف آرائهم وتصوراتهم حول هذا المفهوم، وعليه سيتم تقديم بعضاً منها للوقوف على مدلول المرونة الاستراتيجية وتحديد معناه حسب بعض الجهات من خلال زوايا وجوانب مختلفة، تتضح من خلال تعريف المرونة الاستراتيجية كما يلي:

**أولاً:** حسب قاموس أكسفورد فإن المرونة الاستراتيجية تشير إلى جودة الاستعداد والقدرة على التغيير من أجل التكيف مع ظروف المختلفة، وأن تكون قادرة على التغيير بسهولة للاستجابة للظروف أو الشروط المتغيرة. (ابنسام، 2020/2019 ، صفحة 06)

من التعريف يتضح أن تجسيد المرونة الاستراتيجية مرتبط بالاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية والقدرة على التغيير كاستجابة للظروف وتلك التغيرات.

ثانياً: كما تعبر أيضاً عن مدى امتلاك المؤسسة للقدرات الإدارية التي تشمل جميع الوظائف (التسويقية، الإنتاجية، البشرية المعلوماتية...)، والتي تمكنها من تفعيل دور الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية، فتكسيها سرعة الاستجابة للتغيرات والتكيف معها، وبالتالي يمكنها الحفاظ على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال التي تتخللها العديد من الفرص والتحديات. (آسية، 2017/2016، صفحة، 44)

يضيف هذا التعريف عن سابقه عناصر أخرى تدخل في تحديد مفهوم المرونة الاستراتيجية وهي قدرة المؤسسة على امتلاك القدرات الإدارية بالنسبة لجميع الوظائف، ويفضل تلك القدرات تتحقق الاستجابة للمتغيرات البيئية حيث سيكون لها دور المراقب.

ثالثاً: كما يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من خلال السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، و تفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت (عبدواوي، 2017/2016، صفحة 74).

يبين التعريف ارتباط المرونة الاستراتيجية بالمرونة التشغيلية التي تعد أحد أنواعها أو أبعادها والمفسرة للأعمال والممارسات ومدى السرعة في تنفيذها حسب الأولويات التنافسية.

رابعاً: ومن منظور الموارد يمكن اعتبارها مورداً يتعلق بالهيكل وإجراءات العمل والذي يحقق للمؤسسة فائضاً في استثمار بعض قدراتها للحفاظ على موقع رائد، وفي نفس الوقت يدفعها إلى الاستثمار الأمثل. (الزامل، 2021، صفحة 188)

أما من ناحية الإنتاجية تعبر عن قابلية المؤسسة على تقديم تنوع واسع من المنتجات إلى الزبائن، وهي كذلك تقيس كيف أن المؤسسة تسرع لتستطيع تحويل معالجتها من صنع خط منتجات قدم إلى خط منتج جديد. (قرشي و أخرون، 2019، صفحة 68)

اتجه واضع هذا التعريف إلى تحديد مدلول المرونة الاستراتيجية من ناحية تنوع منتجات المؤسسة المقدمة إلى الزبائن المبني على اتجاه استراتيجي متعلق بالسرعة في تغيير خط إنتاجي قدم خط منتج جديد مواكبة للمستجدات وربما تحقيقاً لأفضلية تنافسية.

في إطار ما تقدم من تعاريف يكمن تعريف المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة أو خاصية تمكن المؤسسة من التعديل والتغيير بالسرعة الملائمة لكل الأعمال والممارسات، أي من خلال اكتساب القدرة على الاستشراف بالمستقبل ويفضل دور القدرات الإدارية في جميع الوظائف ضمن سياق استباقي أو تكيفي مع التغيرات البيئية سواء داخلياً أو خارجياً بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المرونة الاستراتيجية

يمكن التعبير عن التطور في مفهوم المرونة الاستراتيجية من خلال الإشارة إلى مختلف العوامل والظروف وفق ثلاثة حقب زمنية، وهي: (عبد العزيز، 2013، الصفحات 26-27)

أولاً: حقبة السبعينيات

في هذه الحقبة الزمنية وصفت المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية، والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمؤسسات. إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محدداً لحرية حركة المؤسسات اتجاه المحيط والمنافسين.

كما عبر عنها بخاصية التكيف التي تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة. وهناك من اعتبرها خاصية أساسية من خصائص المؤسسة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة، أو تكون المؤسسة في وضع أفضل للاستجابة وبنجاح لهذه التغيرات

ثانياً: حقبة الثمانينات

وفيها شكل عنصر المنافسة الافتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وانطلاقاً من ذلك، فإن التحلي بالمرونة الاستراتيجية يرتبط بقدرة المؤسسات على إعادة هيكلة نفسها داخلياً بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقتها بالمحيط الخارجي بما في ذلك آليات المنافسة

ثالثاً: حقبة التسعينيات إلى غاية وقتنا الحالي

وتم التأكيد فيها على أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشابهاً لمفهوم القدرات والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أن المرونة الاستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظرهما: (عبد العزيز، 2013، صفحة 27)

1- **المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية:** ومضمونها أن التغيرات في محيط عمل المؤسسة يتطلب من المؤسسات إعادة تقييم الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية. وهو ما يؤشر أن البدائل الاستراتيجية قد تم بناؤها بالاعتماد على كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في ذلك المحيط

2- **المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية:** وفيها اعتبار أن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالمحيط الداخلي للمنظمة تتكون من ثلاث مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالي التوجه التنظيمي المستوى المتوسط - الهيكل التنظيمي، والمستوى المنخفض العمليات التنظيمية.

**المطلب الثالث: أهمية المرونة الاستراتيجية**

بعد التطرق لتطور ونشأة مصطلح المرونة الاستراتيجية عرب حقب زمنية مختلفة، لابد من التعريف بهذا المصطلح والذي استخدم من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية، ومن ثم التطرق لأهمية المرونة الاستراتيجية.

المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد، كما أنها تعزز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن واهتمامها

بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها. (لمعاضيدي، 2011، الصفحات 112-115)

كذلك تسهم المرونة الاستراتيجية في وصول المؤسسة لأسواق جديدة، ورفع مستوى القيمة الحقيقية لمنتجاتها وبرامجها وتمنحها سرعة الاستجابة لأي تغير في طلبات المستفيدين والمرونة الاستراتيجية تحظى بأهمية كبيرة في بقاء ونمو المؤسسة. وتجعلها تتماشى مع ظروف العولمة، ومواجهة حالات عدم التأكد وحالات الطوارئ.

إضافة إلى أنها تمكن المؤسسة من تغيير استراتيجياتها، عندما يتحول زبائنها إلى منتجات مؤسسات منافسة وتساعد في خلق وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فعاليتها على الاتصال، وفعالية خططها واستراتيجياتها. وبنفس السياق فالمرونة الاستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق. قدرة على الدفاع وتحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن منظمة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها ولذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن ويمكنها من تطوير منتجاتها وخدماتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع معينة المنتجات والخدمات (عبدواوي، 2017، صفحة 77). فضلا أن المرونة الاستراتيجية تمثل الجانب النوعي من الابداع ومن خصائصها التنوع في الأفكار. ويعد ذلك اسهاماً في إنجاز الأهداف والمهام دون التقيد بفكرة محددة أو التصلب برأي محدد. كما أن المؤسسة الذي تتميز بالمرونة الاستراتيجية مرتفعة يكون لديها القدرة على سرعة الاستجابة تجاه موقف ما أو حاجة من حاجات السوق والمنافسة مما يسهم في الوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه من العمل اليومي.

#### المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الاستراتيجية

إن المرونة الاستراتيجية للمنظمة تتطلب مراحل مختلفة لتحقيقها، ولها عدة تصنيفات وأبعاد ومؤشرات يجب قياسها، هذا ما سنتطرق له في هذا المبحث

#### المطلب الأول: مراحل وأنواع المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية كغيرها من الأساليب الإدارية تطبقها أو ممارستها يمر على خطوات معينة، وهي لا تتعلق بجانب معين فقط بل يمكن أن تمس العديد من الجوانب لذا يكون لدينا عدة أنواع سيتم التعرف عليها فب هذا المطلب.

#### الفرع الأول: مراحل المرونة الاستراتيجية

يمكن الإشارة لمراحل المرونة الاستراتيجية بصفة مغايرة باعتبارها إطار عمل يتم وتحقق من خلال الخطوات التالية:

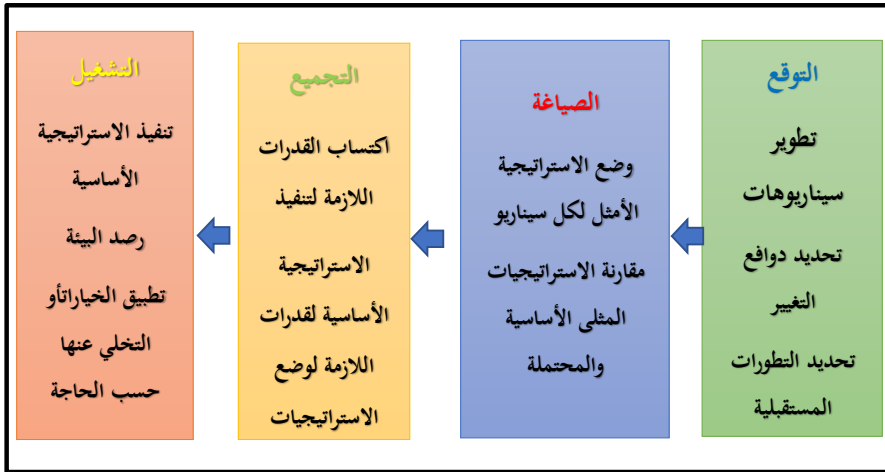
**أولاً: التوقع (Anticipate):** يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية؛ (عبدواوي، 2017/2016، صفحة 88)

**ثانياً: الصياغة (Formulate):** تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الاستراتيجيات. (ربيع، 2012/2011، صفحة 87).

ثالثاً: التجميع (Accumulate): بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة. (ربيع، 2011/2012، صفحة 87)

رابعاً: التنفيذ (Operate): في هذه المرحلة بعد توفير العناصر الأساسية والخيارات التي تعالج جميع السيناريوهات، تبدأ المؤسسة بتنسيق الخطوات وتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، وذلك بتخصيص رأس المال اللازم للاستفادة من العنصر الأساسي الذي هو جزء لا يتجزأ من نجاح المؤسسة، ثم تعمل على مراقبة بيتتها أي الديناميكيات التنافسية، التنظيم الحكومي، سلوك العملاء وأداء الموظفين، وجميع المتغيرات التي قد تؤثر على أعمال المؤسسة، وبعد معرفة مختلف التغيرات تقوم المؤسسة في الأخير باتخاذ القرار بممارسة أو التخلي عن الخيارات الاستراتيجية التي وضعتها بشكل مسبق حسب المستحدثات البيئية. (ابتسام، 2019/2020، صفحة 15)

#### الشكل رقم: (02) مراحل المرونة الاستراتيجية



من إعداد الطلبة بالاعتماد على المصدر: (ربيع، 2011/2012، صفحة 88)

#### المطلب الثاني: تصنيف المرونة الاستراتيجية

صنفت المرونة الاستراتيجية إلى عدة أنواع من طرف الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، هذه الأنواع تعتبر كمؤشرات لقياس المرونة الاستراتيجية في المؤسسة وهي مقسمة حسب مجموعات متجانسة، توضح كما يلي: (ابتسام، 2019/2020، صفحة 16)

أولاً: تصنيف De Toni & Tonchia: يشير الباحثان إلى أن هناك أربعة تصنيفات للمرونة الاستراتيجية وهي:

- **المرونة الأفقية:** تمثل المرونة في عمليات سلسلة القيمة، كالمرونة في عملية البحث والتطوير، وفي عملية تصميم الخدمة والمرونة في القوى العاملة وغيرها.
- **المرونة العمودية:** تعبر عن درجة مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مستوياته الإدارية.
- **المرونة الزمنية:** المرتبطة بعملية التخطيط وصياغة استراتيجيات المؤسسة والوقت المستغرق للانتقال من استراتيجية إلى أخرى.
- **المرونة تبعاً لهدف التغيير:** وهي الأكثر شيوعاً كونها مرتبطة بالأنواع المختلفة للشكوك البيئية والتي يمكن التعامل من خلالها المرونة التشغيلية.

ثانياً: تصنيف Sanchez: فيقسم المرونة الاستراتيجية إلى مرونة الموارد ومرونة التنسيق.

- **مرونة الموارد:** معبر عنها بالخصائص المتعلقة بموارد المؤسسة والتي تحدد استخداماتها المحتملة.
- **مرونة التنسيق:** تمثل قدرة المؤسسة على استخدام الموارد الداخلية والخارجية بفعالية وكفاءة من خلال استكشاف طرق لخلق القيمة للحصول على منافع أكثر وعلى تنافسية عالية في بيئة عدم التأكد.

ثالثاً: تصنيف المرونة الاستراتيجية بخمسة أبعاد تنافسية هي:

- **السرعة:** تعني القدرة على تلبية احتياجات الزبائن أو السوق بسرعة ودمج أفكار وتكنولوجيا جديدة بشكل سريع في المنتجات.
- **النبات:** وهي القدرة على إنتاج منتجات ترضي توقعات الزبائن بشكل ثابت.
- **الحلدة:** وهي القدرة على توقع حاجات الزبائن المتحددة ورغباتهم وتلبيتها.
- **الخفة:** أي القدرة على التكيف بشكل مستمر لمتغيرات بيئة العمل.
- **الابتكار:** أي القدرة على توليد أفكار جديدة ودمج العناصر الموجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات.

بعد توضيح مختلف أنواع المرونة الاستراتيجية حسب عدة تصنيفات يمكن القول أنها، قد تقع في إطار أربعة أتماط وفق بعدين رئيسيين هما السرعة والتنوع كما أشار إليه ووضحه المفكرين " Lomash & Mishra " .

قد يظهر هذا التصنيف من خلال وضعية تلك الحالات الأربعة في مصفوفة أنواع المرونة الاستراتيجية كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (03) أنواع المرونة الاستراتيجية

كبير	<b>A</b> سريع	<b>B</b> سريع متخصص	قليل
عالي	<b>C</b> بطيء عام	<b>D</b> بطيء متخصص	واطئ
السرعة			

المصدر: (الشريف، 2015، صفحة 35)

#### المطلب الثالث: أبعاد المرونة الاستراتيجية

تعد المرونة الاستراتيجية مهمة جدًا لنجاح للمنظمات الأعمال، لذلك من الطبيعي أن تحظى باهتمام كبير من قبل الإدارة العليا للمنظمات، وبما أنها تؤثر على العديد من الجوانب المختلفة للمنظمة، فقد اختلفت آراء الباحثين حول استبعادها، اعتماداً على لتحقيق أهداف بحثه المستمر، حدد العديد من المؤلفين عدة جوانب للمرونة تتعلق بـ:

**1\_التفكير:** غالباً ما يساعد على تعزيز قدرة المؤسسة على إجراء التغييرات المطلوبة قبل المنظمات الأخرى، ويتطلب التفكير التحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة لاستغلال الفرص وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمؤسسة.

**2\_المهارات:** من خلال التركيز على الابتكار والإبداع، تكتسب المؤسسات إمكانية الوصول إلى إمكانيات واسعة، وتفعل روح المبادرة والعمل، وتحسيد القدرة في عملية تجربة المنتجات والخدمات، وبالتالي تشكيل وتشكيل وبناء المستقبل المنشود.

**3\_الاستثمار:** يمكن المؤسسة من الحصول على ردود فعل أمامية وعكسية لدعم خياراتها الاستراتيجية من خلال ثقافة تنظيمية قوية. وقد تطرق العديد من الباحثين إلى أبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية، وسنعمد في دراستنا الحالية على الأبعاد التالية:

**أولاً: مرونة الإنتاج** يرتبط مفهوم مرونة الإنتاج في معظم الدراسات بالقطاع الصناعي والمؤسسات الناشطة في هذا المجال، باعتبار أن المنتجات تلعب دوراً هاماً في توجيه الأنشطة المختلفة للمؤسسات وهي الأساسية التي توجه كافة القرارات التسويقية والأنشطة



الإنتاجية. تعظيم احتياجات العملاء، وبالتالي تحقيق الاستمرارية التنظيمية والنمو. يتم تعريفها على أنها "قدرة المنظمة على إنتاج منتجات مناسبة لمعظم الأسواق الرئيسية وإطلاق المنتجات على نطاق تنافسي في فترة زمنية قصيرة. أي القدرة على التغيير أو الاستجابة لمتطلبات العملاء فيما يتعلق بجودة المنتج بأقل وقت أو جهد أو تكلفة أو أداء ممكن. وإذا تعلق الأمر بالمدى القصير، فهذا يعني القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة باستخدام نفس مجموعة الموارد الموجودة، أما على المدى الطويل، فتتبع مرونة الإنتاج القدرة على تقديم منتجات جديدة وموارد جديدة وأساليب إنتاج جديدة وإرادة. كل هذا يتكامل مع أنظمة الإنتاج الحالية لذلك، يقال إن عدد المنتجات التي لديها خيارات معالجة بديلة في عملية التصنيع والتي لا تنتج آثارا سلبية هو عدد المنتجات. عندما تزداد التغيرات البيئية، يجب أن تصبح عمليات الإنتاج أكثر مرونة لأن التقنيات المختلفة تفرض متطلبات مختلفة على المنظمة ويجب مطابقتها باستخدام العمليات المناسبة. يمكن تأشير المرونة الإنتاجية في مجالين أساسيين وهما:

● قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن الزبون وسلوكه يمكن في رغبته الدائمة للتغيير. وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.

● قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقر ومتقلب، ومنه تكون أبعاد المرونة الإنتاجية مرتبطة بالعناصر التالية: تعديل المنتجات الحالية، إنتاج منتجات جديدة، تغيير مستوى الطاقة.

ثانيا: **المرونة التنافسية:** هي التي تعد عاملا رئيسا من عوامل المرونة الاستراتيجية، فنمو الشركات وتوسعها في الأسواق المتعددة يتوقف على مثل هذا النوع من أنواع المرونة، فامتلاك الشركات لمقومات المرونة التنافسية يمكن أن يقاس من خلال قدرتها على التحرك في الأسواق الدولية، وعلى تشخيص التغيرات الرئيسية فيها، وتحديد السعر التنافسي الذي يتناسب مع كل من هذه الأسواق المختلفة، كما أن المرونة التنافسية تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة لأنها تعتمد على التحديث الأساليب الابتكارية والإبداعية بشكل مستمر لإنجاز مهامها في بيئتها الداخلية والخارجية، فالمرونة التنافسية ترتبط ارتباطا قويا بالسلوك الإبداعي والريادي الذي يهدف إلى تحسين الجودة والارتقاء بالمؤسسة نحو التميز. كما أن المرونة التنافسية تزيد من قدرة المؤسسة على مجاراة التغيرات السريعة والمستمرة، وتجعلها قادرة للرد على المنافسين وإحداث التأثير بالسوق باتخاذها للتوجه الاستراتيجي الجديد في الوقت المناسب. ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال: تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية، تحديد السعر التنافسي، تخفيض التكاليف الإنتاجية التحركات التنافسية في الأسواق الدولية.

ثالثا: المرونة السوقية: تعبر عن قدرة المؤسسة على تعديل وضعها في الأسواق، أي القيام بتغيير قواعد اللعبة، أو القيام بتفكيك إستراتيجيتها الحالية. كما عرفها (Das) بأنها القدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في السوق الذي تعمل فيه. ويمكن التعرف على المرونة السوقية عن طريق الأبعاد (سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، الحصة السوقية، وقدرة المؤسسة على الانتشار من خلال دخولها في أسواق جديدة).

وتعبر المرونة السوقية أيضا عن قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق ما يتوقعه الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المؤسسة. أي أنها تشير إلى قدرة نظام التصنيع على الاستجابة للتغيرات في السوق. والقدرة على إعادة تقييم جهودها في السوق أو تفكيك إستراتيجيتها الحالية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة.

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

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

#### رابعا: مرونة رأس المال البشري

يعرف رأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات والمعارف والطاقت والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل. جاء الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه لاعتبار الموارد البشرية تعد مصدرا لتوليد الميزة التنافسية، حيث أن خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون أكثر الأصول أهمية لكونهم يرضون لإزمهم في بيئة العمل وإمكانية تطوير مواهبهم لتقدم المنفعة للمؤسسة. ويمكن إطلاق عدة تسميات على مرونة رأس المال البشري فحسب (Yong & Wersema) تعبر مرونة الموارد البشرية عن المرونة الوظيفية، وهي قدرة الفرد على القيام بعدة مهام، والمرونة العددية وهي قابلية التحكم في حجم فريق العمل.

المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية

بعد التعرف على مختلف أبعاد وتصنيفات المرونة الاستراتيجية، سيتم في هذا العنصر تحديد أساليب ومداخل ممارستها أو تحققها فهي كغيرها من النماذج تبنى على أسس معينة.

المطلب الأول: أسس ومداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية

يشير مفهوم المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على التكيف والتغيير بفعالية مع تطورات البيئة الخارجية والتحديات الاستراتيجية ولتحقيقها يعتمد على بعض الأسس الأساسية تذكر فيما يلي:

أولاً: تحليل البيئة: بالنظر إلى الاعتبارات التالية:

- فهم عميق للبيئة الخرجية وتحليل التوجهات والاتجاهات المستقبلية.
- مراقبة المنافسين والتحليل ي لتغيرات السوق.

ثانياً: رؤية واضحة ومرونة في الأهداف: بالنظر إلى الاعتبارات التالية:

- تحديد رؤية استراتيجية تتيح للمؤسسة التكيف مع المتغيرات.
- تحديد أهداف قابلة للتعديل بمرور الوقت لتلبية احتياجات البيئ.

ثالثاً: ثقافة التعلم والابتكار: من خلال الاعتبارات التالية:

- تشجيع على ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر.
- دعم الابتكار والتجربة في العمليات والمنتجات.

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: بالنظر إلى الاعتبارات التالية:

- استخدام التكنولوجيا بفعالية لتعزيز التواصل وتسريع اتخاذ القرارات.
- اعتماد أنظمة معلومات قوية لتعزيز الشفافية والتحليل السريع.

خامساً: إدارة المخاطر: بالنظر إلى الاعتبارات التالية:

- تقييم وإدارة المخاطر بشكل دوري.
- وضع استراتيجيات استجابة لتحديات محتمل.

سادسا: التفاعل مع العملاء والموظفين: بالنظر إلى الاعتبارات التالية:

- الاستماع لاحتياجات العملاء وتغيير المنتجات والخدمات وفقاً لذلك.
- تشجيع مشاركة وتفاعل الموظفين في عمليات التحسين.

سابعا: التحالفات والتعاون: بالنظر إلى الاعتبارات التالية:

- بناء شراكات وتحالفات لتعزيز التبادل وتقاسم المعرفة.
- العمل المشترك مع الشركاء لمواجهة التحديات المشتركة.

ثامنا: إدارة التغيير: بالنظر إلى الاعتبارات التالية:

- تطوير قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بفعالية.
- تشجيع على المرونة الفردية والجماعية في التعامل مع التغيرات.
- تحقيق المرونة الاستراتيجية يتطلب رؤية وقيادة فعالة، واستعدادا للتكيف مع التحولات المتسارعة في السوق والبيئة العامة.

المطلب الثاني: أدوات المرونة الاستراتيجية

إن نجاح تطبيق المرونة الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تمتلك العديد من الأدوات اللازمة لذلك وسنعرّف أهم منها في هذا المطلب والمتمثلة في نظم المعلومات البحث والتطوير والمقاولة من الباطن.

الفرع الأول: نظم المعلومات

في ظل التطورات الراهنة تعد المعلومة مورداً استراتيجياً كونها صلة الوصل بين المؤسسة ومحيطها فهي تساعد على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، ويتسنى ذلك بتوفير مختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات، هذا النظام هو نظام المعلومات الذي أصبح يلعب دوراً هاماً وحساساً في أداء المؤسسة لأعمالها بكفاءة وفعالية.

أولاً: مفهوم وأهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة

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

وتعرف المعلومات على أنها " عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين، والتي تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي والمتوقع وتحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التيويب والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة مخصصة وتخدم هدف معين". (منصوري، 2018، صفحة 92)

وللمعلومات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة حيث تعتبر: (الزغبى، 2015، صفحة 31/30)

● موردا استراتيجي مهما تعتمد عليه المؤسسة في مواجهة الظروف الطارئة وغير المستقرة، وهذا ما يحتم على المؤسسة إنشاء نظام معلومات.

● وسيلة أساسية لتحقيق الضبط والانتظام والدقة العقلانية في إنجاز الوظائف الإدارية المختلفة، وتوفير شروط التطبيق الدقيق لها.

● عاملا مهما في التخلص من حالة عدم التأكد التي تتمثل في الحد من البدائل المتاحة لمتخذ القرار، وذلك زيادة المعرفة لديه.

● عاملا مؤثرا في نوعية القرارات الإدارية، فضحة القرارات تأتي من مدى توفر المعلومات، ذلك أن استخدام المعلومات بفعالية يؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات دور إيجابي مما يساعد على إنجاز المؤسسة وتحقيق أهدافها.

#### ثانيا: نظام المعلومات

يعرف (robert rix) نظام المعلومات بأنه " مجموعة موارد المؤسسة، وسائل، برامج، أفراد، بيانات إجراءات تسمح بجمع معالجة تخزين ونقل المعلومات (على شكل بيانات نصوص صور ... الخ) في المؤسسة. (منصوري، 2018، صفحة 102)

كما عرف بأنه " مجموعة العناصر التسييرية والآلية اللازمة معا لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات. (بدير، 2010، صفحة 141)

ومن التعريفات السابقة يمكن القول إن نظام المعلومات يتكون من:

- المدخلات: تتمثل في البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها سواء من داخل أو خارج المؤسسة ولها عدة أشكال.
- العمليات (المعالجة): هي مجموعة الإجراءات أو الأساليب الموضوعية المستخدمة لمعالجة وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها.
- المخرجات: تشمل مختلف المعلومات الجاهزة والناجحة عن عملية معالجة البيانات وتكون على شكل تقارير أو جداول إحصائية، رسوم بيانية... وغيرها والتي تساعد الإدارة على اتخاذ القرار.

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

#### ثالثا: نظام المعلومات كأداة للمرونة الاستراتيجية

في ظل التعقد البيئي والذي بدوره يزيد من حالة عدم التأكد وعدم الحصول على معلومات دقيقة تُخدم المؤسسة في عملها فإن ذلك يدعو ويفرض ضرورة أن تكون المؤسسة ذات مرونة استراتيجية عالية تمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع البيئة الخارجية والذي بدوره يساهم في استمرار وديمومة بقائها، ويصدد سعي المؤسسة إلى تحسين وضعها التنافسي عبر انتهاج.

استراتيجيات مرنة قادرة على إحراز التوجه الاستراتيجي باتجاه أهداف المؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك من الضروري الاعتماد على نظم المعلومات كونها تمثل حلقة لها لمواكبة التطورات الهائلة التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات.

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

كما تعتبر أيضا نظم المرونة المعلومات أداة للتمييز الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الأسعار وأذواق الزبائن، وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي للمؤسسات ويتأتى ذلك من خلال الأدوار الرئيسية التالية: (الصياغ، 2000، صفحة 45/44)

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

- دعم الابتكار في المؤسسة: يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى إنتاج سلع وخدمات بأساليب جديدة تمتاز بانخفاض تكاليفها وزيادة منفعتها بالنسبة للزبون.
- بناء مصادر معلومات استراتيجية: تساعد تكنولوجيا نظم المعلومات المؤسسة على أخذ فرص التقدم الاستراتيجي، وذلك يتطلب منها في معظم الحالات استثمارات معتبرة في نظم المعلومات الحاسوبية وشراء معدات وماديات وبرمجيات والتدريب المستمر للمستخدمين، من أجل بناء قاعدة استراتيجية فعالة توفر مزيج من المعلومات يستعان بها في التخطيط الاستراتيجي الذي يجعل المؤسسة ذات قدرة تكيفية متميزة مقارنة بالمنافسين.

#### الفرع الثاني: البحث والتطوير

تؤدي وسائل المعرفة والبحث العلمي دورا مهما في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسات، لذلك فإن اعتماد البحث والتطوير في المؤسسات الهادفة إلى تحقيق التقدم في تكنولوجياها الإنتاجية وتوسيع مبيعاتها وتعظيم أرباحها وبالتالي تدعيم تنافسيتها يعد خيارا استراتيجيا هاما للنمو والتنافس.

#### أولا: مفهوم وأهمية البحث والتطوير

يقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها على حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. (مصطفى و مراد، 2013، صفحة 28)

وبذلك يكون البحث والتطوير نشاطا مقترنا بالابتكار وتزويد المعرفة وتحويل نتائج البحوث على سلع وخدمات وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. (شعيب، 2014/2013، صفحة 3)

وينقسم البحث والتطوير إلى: (خليفة، 2010، صفحة 72)

أ- ويتضمن بدوره:

- **البحث الأساسي:** يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا.
- كما يعرف على أنه كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات علمية ونظرية على حجم المعلومات المتواجدة، كما تمارس هذه البحوث في الجامعات ومراكز البحث. (شعيب، 2014/2013، صفحة 3)

● **البحث التطبيقي:** تسعى البحوث التطبيقية إلى الاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها في البحوث الأساسية، عن طريق إجراء عمليات الاختيار لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استخدامها في تطوير منتج جديد وتحسين المنتج وتطوير الأساليب الجديدة للإنتاج، وتطوير مواد جديدة لاستخدامها في الإنتاج، أو رفع مستوى الإنتاجية مع التركيز على الأهداف الاقتصادية والتجارية بوجه خاص. (الشماع، 2007، صفحة 416)

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

يتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة في طرائق الإنتاج أو في المنتج بالاستناد إلى الأعمال الآتية: (خليفة، 2010، صفحة 73)

- التجارب والنماذج المنجزة من طرف الباحثين.
  - فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.
  - الصبغ، مواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرائق التصنيع.
- ويمكن الإشارة إلى أهم الأهداف التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال البحث والتطوير فيما يلي: (مصطفى و مراد، 2013، صفحة 29)

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع.
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقدم في السوق.
- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.
- توسيع المبيعات في مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية.
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة ... الخ.



## ثانياً: البحث والتطوير كأداة للمرونة الاستراتيجية

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات سواء كانت خارجة عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتج عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

ويعد الاستثمار في هذه الوظيفة ضرورة حتمية للصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للتغيير، خاصة في ظل المحيط الحالي الذي يتسم بسرعة التطور والتركيز على عدد محدود من المجالات وثبات المنتجات، ومن أجل مراعاة متطلبات الحالية تلجأ المؤسسة اليوم إلى تنفيذ عمليات مرنة قادرة على التكيف مع مجموعات واسعة من المنتجات أو الخدمات ومع تقلبات الطلب، بحيث تتطلب هذه العمليات موارد أو قدرات توسع نطاق الأنشطة الممكنة وتكون العملية الصناعية أكثر مرونة إذا كانت أقل تخصص، لأن ذلك يتيح للمؤسسة قدرة عالية على التكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات ويقلل من الضغوطات في تغيير حجم الإنتاج. (عبدأوي، 2017/2016، صفحة 102)

## الفرع الثالث: المقابلة من الباطن

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

وعليه يمكن تعريف المقابلة من الباطن كما يلي:

المقابلة في اللغة هي المفاوضة والمجادلة، ومنه قولهم "قاوله في الأمر". أي فاضه وجادله، وتقاولوا في الأمر أي تفاوضوا، وتطلق على إعطاء العمل للأخر. (شاشو، 2010، صفحة 745)

أما اصطلاحاً فيعرف التعاقد من الباطن أنه "عبارة عن عقد باطني (فرعي) يعطي لمنظمة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة العمل بتكليف منظمة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله.

(فتيحة و عراب، 2011، صفحة 4)

كما يمكن تعريفه بأنه " جميع الالتزامات في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من مكونات، منتجات، أكسسوارات وخدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة".

وبذلك يمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد أشكال العلاقات بين المؤسسات بما يمثل شبكات من الصناعات فهو أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى وذلك وفقاً للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها. وتحقق المقابلة من الباطن عدة مزايا للمؤسسة لتحسين تنافسيتها، تلخص فيما يلي: (غلاب و اخرون، 2012، صفحة 84)

- زيادة سرعة الأداء والتحسين من درجة المرونة.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية.
- الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة والكفاءات والخبرات الخارجية وزيادة الربحية.

وتتضح العلاقة بين المقابلة من الباطن والمرونة الاستراتيجية فيما يلي:

تعتبر الاستعانة بالمقابلة من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج خارج المؤسسة، ويكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات وتكون ممارسة المقابلة من الباطن نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية ويسمح لها من اختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة، كما أنها تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق، كما يؤدي ذلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية، وبالتالي اتخاذ قرارات أسرع تساهم في زيادة تنافسية المؤسسة.

## المطلب الثالث: معوقات المرونة الاستراتيجية

يعترض تحقيق المرونة الاستراتيجية العديد من المعوقات أبرزها: (الغنيماوي، 2019م/1440هـ، صفحة 40/39)

● **الكلفة:** تتحمل المؤسسات التي تستخدم المرونة الاستراتيجية في أعمالها كلف أكثر من المؤسسات الأخرى التي لا تنتهج هذا الأسلوب، فالمنتجات ذات التكلفة المنخفضة قد لا تمثل المنتجات المثالية، وذلك لأن المنظمات تكون بحاجة إلى شراء المعدات والآليات التي تعطي منتجات ذات كفاءة عالية، فضلاً عن تحملها كلف تصميم تلك المنتجات، أي إنه في حالة إعادة تصميم المنتجات تكون هناك كلف إضافية تسمى كُلف تصميم المنتج، تتحملها المنظمة من أجل أن يكون المنتج ملائماً لحاجات ورغبات الزبائن.

● **قلة التركيز:** ينبغي على المنظمة التي تتبنى المرونة الاستراتيجية أن تكون حذرة من ردود أفعال المنافسين غير المتوقعة، لأن ردة الفعل غير المدروسة من قبلهم ربما تؤدي إلى حدوث نتائج غير جيدة أو غير متوقعة لتلك المؤسسة.

● **الإجهاد:** إن المؤسسات التي تنتهج المرونة الاستراتيجية في أعمالها يتعرض العاملون فيها إلى مستويات عالية من الإجهاد بسبب الطبيعة المتميزة للعمليات المطلوبة، وما تحتاجه هذه العمليات من أعمال إضافية لذا يتطلب من العاملين التكيف مع هذه الأعمال والتدريب المستمر على مهارات عالية. فضلاً عن ذلك فإن الاضطرابات البيئية والتغيرات المختلفة التي تحصل في المنظمة قد تؤدي إلى الإجهاد العالي، مما يجبرها على إنهاء خدمات بعض العاملين الماهرين والجديدين لعدم قدرتهم على تلبية متطلبات عمل تلك الاستراتيجية وما ينتج عنها من إجهاد.

والجدير بالذكر أن معظم الدراسات أو المساهمات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية أهملت العوائق التي قد تقف أمام تحقيقها، ولكن توجد دراسة قدمها (Shimizu & Hitt) والتي تعد أحد الاستثناءات التي ركزت على الصعوبات التي قد يواجهها المدبرون في تطوير المرونة الاستراتيجية. حيث يرى (Shimizu & Hitt) بأن عملية اتخاذ القرار للمحافظة على المرونة الاستراتيجية وتطويرها يتطلب استخدام ثلاثة قدرات كل منها تعكس مرحلة مختلفة وهي تتمثل فيما يلي: (ابنسام، 2020/2019، صفحة 47)

- مرحلة الملاحظة (Attention): أي القدرة على الملاحظة والانتباه لردود الفعل السلبية.
- مرحلة التقييم (Assessment): تمثل القدرة على جمع البيانات وتقييمها بموضوعية.
- مرحلة التنفيذ (Action): تعبر عن القدرة على بدء التغيير واستكمالها في الوقت المناسب في ظل مواجهة عدم التأكد.

وفي مقابل هذه المراحل الثلاث تظهر العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق المرونة الاستراتيجية

والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (01) في الصفحة الموالية:

الجدول رقم (01): معيقات المرونة الاستراتيجية

الشروط التي تزيد من خطورة المشاكل	العوائق	مراحل المرونة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>النجاح بالتجارب السابقة</li> <li>البقاء مدة طويلة في الإدارة العليا</li> <li>كبر عمر وحجم المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العقلية الراسخة (الفكر الراض للتغيير)</li> <li>الجمود التنظيمي ويعني:</li> <li>إضفاء الطابع الرسمي على القرارات الأولية من خلال القواعد والروتين.</li> <li>تجاهل الأفكار والإجراءات والتي تولد الروتين.</li> </ul>	الملاحظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>المشاريع كبيرة الحجم التي ينتج عنها التزام كبير وخسائر كبيرة</li> <li>ضعف الحوكمة</li> <li>الثقافة التنظيمية والاجتماعية المتخوفة من الأخطاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التبرير الذاتي</li> <li>تأثير القيادة (يميل المديرون إلى المخاطرة لمواجهة الخسائر)</li> <li>السياسات التنظيمية</li> </ul>	التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم التأكد البيئي</li> <li>توافر الموارد المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم التأكد حول آفاق المشروع</li> <li>مقاومة التغيير</li> </ul>	التنفيذ

المصدر: ( ابتسام، 2020/2019، صفحة 48)

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم توضيح جانباً من جانبي الجزء النظري والمتعلق بالإطار النظري للمرونة الاستراتيجية، حيث تم تقديم مجموعة من التعاريف الخاصة بالمرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أهميتها أنواعها، أبعادها، ومؤشرات قياسها. وبناء على المعلومات المقدمة يمكن القول: أن المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المؤسسة على التعديل في ضوء ما يستجد من ظروف وتغيرات لم تكن متوقعة، والتي تعتمد على مجموعة من المراحل، ويتم دراستها وفقاً لعدة أبعاد اختلف الباحثون في تحديدها باختلاف وجهات النظر، منها التنوع، الابتكار والتكنولوجيا المرنة، فضلاً عن الأبعاد التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي: مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية ومرونة القدرات.

وفي الأخير تم تحديد مختلف الصعوبات الممكنة عند تبنيتها وممارستها، وعليه سيتم في الفصل التالي تحديد العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التمكين وبين المتغير التابع الذي يمثل المرونة الاستراتيجية من خلال الدور الذي يمارسه في تحقيقها، وذلك بعد التعرف على الإطار النظري له.

Commenté [c1]:

## الفصل الثاني

الإطار النظري للتمكين ودوره في تحقيق

المرونة الاستراتيجي

تمهيد:

يعتبر تمكين العاملين من الأساليب الأكثر حداثة التي تتبعها المؤسسات، ويعد وسيلة تتبعها بهدف محاولة التأقلم والتكيف ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية في بيئة أعمالها، وذلك من خلال الرفع من القدرة على التعامل السريع مع الفرص والتحديات وباعتبار أن نجاحها ونموها، بقائها يتركز على مدى سرعة وانسجام عاملها مع التغيرات الحاصلة، والتي من شأنها أن تؤثر تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، لذا لا بد من محاولة السعي على عدم الوقوع في الحالة السلبية.

وتفادياً لوقوع ما يعرقل تحقق الأهداف ويزيد من المعوقات تستفيد المؤسسة من التمكين في تطوير أساليبها واستراتيجياتها من خلال الأداء البشري والكفاءة البشرية، التي تسهم في تعزيز التواصل بين مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة (عاملين ورؤساء) وبالتالي يسهل عملية الاستجابة لأي تهديد ومواجهته، واقتناص الفرص واستغلالها كذلك.

وبذلك يكون له دور في تحقق المرونة بكل أنواعها وأبعادها، من ناحية الإنتاجية، التسويق، المنافسة، وكذا مرونة رأس مالها البشري لتحقيق دوماً أهدافها الاستراتيجية.

وعليه من خلال هذا الفصل سيتم التعرف على مختلف العناصر الأساسية والمهمة لعملية التمكين والمحددة في العناصر التالية:

- المبحث الأول: ماهية التمكين
- المبحث الثاني: أساسيات عملية التمكين
- المبحث الثالث: تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال التمكين

### المبحث الأول: ماهية التمكين

أدى التطور في الفكر الإداري إلى بروز مفاهيم ومصطلحات إدارية حديثة منها التمكين وجود الحياة الوظيفية والثقة التنظيمية هذه المصطلحات والمفاهيم غزت بيئة المؤسسات العالمية وأصبحت من الأولويات التي يجب تطبيقها لما لها من فوائد على الفرد والمؤسسة ولا تظهر إلا من خلال تحويلها إلى فعل.

### المطلب الأول: مفهوم التمكين

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تمكين العاملين باعتباره فلسفة إدارية تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فمن المختصين من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى وسيتم تقديم بعض من التعاريف فيما يلي:

• التمكين " أحد الأساليب الإدارية الحديثة للإدارة التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد؛ كالمعنى والقدرة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد، مثل إثبات الذات مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وهذا أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المؤسسات مادياً ومعنوياً. (حسن، 2004، ص40)

• من التعريف يتضح أن التمكين أسلوب إدارة حديث قائم على دفع الأفراد العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عدة عناصر تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، يتضمن مفهومه مجموعة من الحوافز الذاتية التي تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد، مثل إثبات الذات مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

• التمكين الإداري بأنه أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية الأفراد الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه، بحيث يكون ذا معنى مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل (Aegenti )

يضيف هذا التعريف عن سابقه بأن التمكين يساهم في إدراك العاملين لأهمية عملهم ويزيد من دافعية الأفراد نحو أداء أفضل مع الحفاظ على قابلية التأثير في بيئة العمل.



- التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، ومعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات، نظم التدريب، المكافأة، المشاركة في السلطة، أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. (Manuela & Bruce , 2003)
- يوضح هذا التعريف أهم المعايير الخاصة بالأفراد المعنيين بالتمكين، حيث بين أن مواضع صنع القرارات لا تحدد بمواقع القوة الرسمية فحسب بل تتحدد أيضا بالتمكين كأسلوب إداري يتشارك من خلاله المدراء والعاملين من خلال تحدد بنظم المعلومات نظم التدريب، المكافأة، المشاركة في السلطة، أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.
- التمكين بأنه " تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازهم والمشاكل المتعلقة بها دون الرجوع بشكل متكرر إلى المدير المباشر (Orhead & Griffin , 2001)
- من خلال هذا التعريف يتضح أن مفهوم التمكين يتحدد من خلال العلاقة بين المرؤوس ورئيسه، حيث يسمح بمنح الحرية للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وفق خبرتهم القبلية والثقة الممنوحة لهم دون الرجوع إلى المدير المباشر بشكل متكرر.
- التمكين بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات بالشكل الذي يصبح فيه الموظف مسؤولا عن نتائج أعماله وجودتها، إضافة إلى مشاركة الموظف في حل المشكلات وتقديم المعلومات ووضع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه. (العتيبي، 2004)
- من التعريف يتضح أن التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد عاملين قادرين على خدمة المؤسسة بفاعلية من خلال تقديم المعلومات ووضع القرارات والمشاركة في حل المشكلات.
- من التعريف السابقة يمكن تعريف التمكين على أنه الأسلوب الإداري الذي يتيح الفرصة لإعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات أكبر في مجال الوظيفة، مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتوفير كافة الموارد اللازمة مع حرية التصرف لحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتلك الوظيفة، والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم وتسخيرها لخدمة المؤسسة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا.
- والجدير بالذكر أن هناك تقنيتين لتصميم الوظائف وهما: " إثراء الوظيفة " و " توسيع الوظيفة "؛ إذن، والفرق بينهما وفقا لممارسات إدارة الموارد البشرية، يكمن في أن الإثراء الوظيفي يوسع من عمق دور الموظف، أي يعد أسلوبا لإعادة تصميم الوظيفة

ينجر عنه إضافة مهام وظيفية إضافة إلى الدور الوظيفي للموظف، في حين أن توسيع الوظيفة يوسع مهام دور الموظف الحالي أي مسؤوليات وواجبات إلي الوظيفة عن طريق توسيع نطاقها.

### المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم التمكين

منذ العصور القديمة، كانت البشرية تسعى إلى تحقيق التنمية والتقدم في مختلف المجالات. ومن أبرز عناصر هذا التقدم هو تطور طرق إدارة المؤسسات، في هذا السياق أصبحت مفاهيم مثل التمكين تحظى بأهمية متزايدة.

من هنا يمكن اعتبار التمكين مفهوما أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، حيث يسعى القادة والمدراء إلى تمكين موظفيهم لتحقيق أفضل أداء ممكن وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام، وبالتالي يمكن فهم أن نشأة وتطور مفهوم التمكين يساهم في فهم أعمق لكيفية تطور مفاهيم الإدارة والقيادة عبر الزمن، وكيفية تأثيرها على العمل والمجتمع بشكل عام.

وبالنسبة لأصول مفهوم التمكين فهي تعود إلى العديد من الحركات الاجتماعية والنظريات الإدارية التي نشأت في القرن العشرين وبالضبط في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، بدأت المؤسسات في السعي إلى تحسين أدائها وتطوير العمليات الإدارية لتلبية متطلبات السوق المتغيرة. وفي هذا السياق، بدأ العلماء والباحثون في استكشاف طرق جديدة لتحسين الإدارة الحديثة وتعزيز فعالية العمليات التنظيمية. (Conger, & Kanungo, 1988, 471-482)

وعموما يمكن توضيح تطور مفهوم التمكين من خلاله مميزات وخصائص كل فترة زمنية كما يلي:

**أولاً: فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية:** في هذه الفترة، بدأت المؤسسات في السعي إلى تحسين أدائها وزيادة فعاليتها من خلال تبني نهج جديد في الإدارة. بحيث بدأ العلماء والباحثون في استكشاف فكرة تمكين الموظفين كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحفيز الإبداع والابتكار.

**ثانياً: النظريات الإدارية:** تطورت النظريات الإدارية لتشمل مفاهيم مثل توزيع السلطة وتشجيع المشاركة وتعزيز الثقة والمسؤولية. ظهرت العديد من النماذج والنظريات التي ركزت على دور التمكين في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار والإبداع. (Spreitzer, 1995, 1442-1465)

**ثالثاً: حركات اجتماعية وثقافية:** شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ظهور حركات اجتماعية مثل حركات حقوق الإنسان وحركات المساواة، هذه الحركات أثرت في تفسير مفهوم التمكين باعتباره وسيلة لتحقيق التغيير الاجتماعي وتحقيق المساواة.

**رابعاً: التطبيق العملي:** بدأت المؤسسات في تبني أساليب جديدة للإدارة تركز على تمكين الموظفين، أظهرت الدراسات التطبيقية فوائد التمكين في زيادة رضا العاملين، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وزيادة الابتكار والإبداع داخل المؤسسات.

**خامساً: الممارسات الحالية:** في الفترة الحالية يعتبر التمكين جزءاً أساسياً من استراتيجيات الإدارة الحديثة والتطوير المؤسسي حيث تستمر المؤسسات في تطبيق أساليب التمكين لزيادة فعالية العمل وتعزيز التفاعل والمشاركة بين الموظفين، هذه النقاط تسلط

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للتمكين ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية

الضوء على تطور مفهوم التمكين منذ نشأته حتى الوقت الحاضر، وهو ما يوضح أهمية هذا المفهوم في مجال الإدارة والتنمية المؤسسية، ويؤكد أن التمكين.

#### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التمكين

أصبحت عملية التمكين ضرورية وحتمية في ظل التقدم التكنولوجي ومختلف التحديات والمتغيرات المعاصرة، حيث أثبتت بعض الدراسات مدى الحاجة إلى تبني عملية التمكين في المؤسسات الحديثة، وعليه سيتم التطرق إلى تحديد أهميته ومختلف الأهداف المرجوة من تبنيه.

#### الفرع الأول: أهمية التمكين

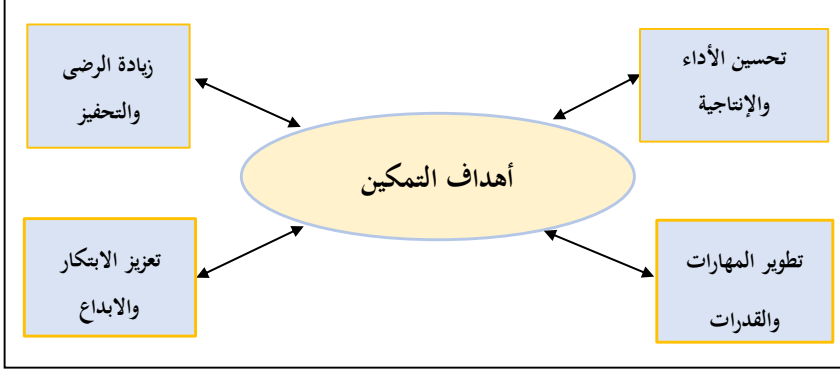
يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأسهل تعقيدا، كما يجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف بغية تحقيق وتلبية متطلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية، حيث أن البيئة المتميزة بالمنافسة المكثفة والتكنولوجيا العالية تتطلب التخلي عن الأساليب المركزية في الإدارة حتى تعزز عمل سلعتها ومرونتها التي يذكر من فوائدها تخفيف الضغط على الإدارة العليا بتمكين الأفراد من سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأمور اليومية الروتينية وعدم انشغالها بما والتركز فقط على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، ومن ناحية أخرى تظهر أهميته من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز، ويمنحهم سلطة أوسع في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، ذلك أن استراتيجية التمكين تستوجب العمل بمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة، أما بالنسبة للأهمية التي تظهر من خلال التعامل غير المباشر تتمثل في أهمية دور المورد البشري في حد ذاته والذي تنعكس آثاره إيجابيا على نتائج المؤسسة، نتيجة الاستثمار البشري الذي يعد التمكين أحد مصادره والذي يساهم في إطلاق العنان لطاقت الأفراد وابتكارهم مع إعطائهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم مما يعزز رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، ويتعدى ذلك إلى كسب رضى العملاء وخلق ولائهم، نتيجة تمكنهم من تقديم منتجات وخدمات متميزة، وبالتالي يمكن القول أن لعملية أو استراتيجية التمكين عدة أهداف مختلفة. (Antonis & Others, 2007)

#### الفرع الثاني: أهداف التمكين

في ظل تزايد ضغط كل تحولات وتغيرات بيئة عمل المؤسسات في مختلف المجتمعات، أصبحت عملية التمكين وسيلة حيوية للوصول إلى الأداء العالي وتحقيق النجاح والتميز التنافسي، فضلا عن أهداف أخرى تتحقق من تبني عملية التمكين والموضحة في

الشكل التالي: ( كونجر وكانونغو 1988 . صفحات 471-482 )

الشكل رقم (04): أهداف التمكين



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على ( كونجر وكانونغو 1988. صفحات 471-482 )

من خلال الشكل يمكن شرح الأهداف التي تضمنها كما يلي:

- **زيادة الرضا والتحفيز:** يسعى التمكين إلى زيادة رضى الموظفين وتحفيزهم من خلال منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مستقل؛
  - **تحسين الأداء والإنتاجية:** يهدف التمكين إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام؛
  - **تعزيز الابتكار والإبداع:** يعزز التمكين الابتكار والإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة؛
  - **تطوير المهارات والقدرات:** يساهم التمكين في تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال منحهم الفرصة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع والمبادرات المختلفة.
- بعد تحديد مفهوم التمكين الذي يعد استراتيجية تتبناها المؤسسة على المدى الطويل، كما يمكن اعتباره عملية مهمة نظرا للعديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها وقد سبق التطرق إلى بعض منها، سيتم التطرق إلى بعض العناصر الأساسية والتي لا بد من معرفتها حتى يتم القيام بعملية التمكين.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للتمكين ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية

#### المبحث الثاني: أساسيات عملية التمكين

التمكين في سياق العمل يعتبر مفتاحاً أساسياً لتعزيز الفعالية والإنتاجية، وهو يعكس قدرة الأفراد على المساهمة واتخاذ القرارات لذلك يشترط توفير المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيقه، فضلاً عن إنشاء بيئة داعمة تشجع على التفاعل والمشاركة الفعالة، وهو يقف على مجموعة من الخطوات سيتم توضيحها بعد تحديد أنواعه، وكأي عملية إدارية للتمكين أبعاد محددة وقد تواجه المؤسسة بعض المشاكل عند محاولة تنبيهه، وبالمقابل حتى تكون هذه العملية فعالة وجب التحكم في تلك العرافيل ومعالجتها.

#### المطلب الأول: أنواع التمكين

للتمكين العديد من الأنواع، يذكر منها الأنواع الواردة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): أنواع التمكين

الأنواع	الشرح
التمكين الظاهري	يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
التمكين السلوكي	يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات، تعريفها، تحديدها وكذلك تجميع البيانات في مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
تمكين العمل المتعلق بالنتائج	يشمل قدرة الفرد على تحديد أساس المشكلات وحلها، وكذلك قدراته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.
التمكين الإداري	يشمل تعزيز قدرات الأفراد على إدارة الأنشطة والمؤسسات بكفاءة وفعالية، وتحسين مهارات القيادة والإدارة.
التمكين الوظيفي	يركز على تحسين بيئة العمل وتوفير فرص التطور المهني والارتقاء بالوظائف، وضمان حقوق العمال وتحسين ظروف العمل.
التمكين الاجتماعي	عزيز مشاركة الأفراد في الأنشطة الاجتماعية والمجتمعية، وزيادة تأثيرهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المصادر التالي: (بلقاسم جواوي. 2014. صفحة 113)

هذه الأنواع من التمكين تعمل معاً لتعزيز القدرات الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى بناء مؤسسة أكثر قوة واستدامة على المدى البعيد.

المطلب الثاني: خطوات التمكين

تمر عملية تنفيذ التمكين ببعض المراحل وتتضمن الخطوات التالية: (صباح بن سهلة 2016/2015 صفحة 44)

**أولاً: الخطوة الأولى تحديد أسباب الحاجة:** أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين مثلاً قد يكون ذلك بهدف تحسين خدمة العملاء أو زيادة الإنتاجية أو لأي سبب آخر، ومهما كان السبب، فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من رفع مستوى الغموض وعدم التأكد.

**ثانياً: الخطوة الثانية التغيير في سلوك المديرين:** يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المدرب مع العاملين والهدف منه تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم وأدائهم والتغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغييراً مماثلاً في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

**ثالثاً: الخطوة الثالثة تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين:** تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين، للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء لا يجيدون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

**رابعاً: الخطوة الرابعة تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على ابداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل وأفضل الوسائل التكوينية ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين فالجماعات تكون افكارهم وقراراتهم أفضل من الموظف الذي يعمل منفرداً.

**خامساً: الخطوة الخامسة المشاركة في المعلومات:** حتى يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل يجب أن يتوفر للموظفين المكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة.

سادسا: الخطوة السادسة توفير التدريب: يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة وفي برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل: حل المشاكل، الاتصال، الإدارة العمل مع الفرق والتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

سابعا: الخطوة السابعة وضع برنامج المكافآت والتقدير: من أجل أن يكتب لجهود تمكين العاملين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة وذلك بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فالمكافآت تدعم استراتيجية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم. ثامنا: الخطوة الثامنة عدم استعجال النتائج: يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

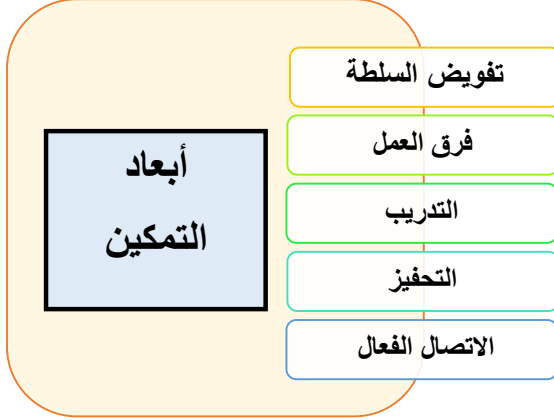
#### المطلب الثالث: أبعاد ومعوقات التمكين

التمكين عملية شاملة تشمل عدة أبعاد تحدف الى تطوير الأفراد وتمكينهم للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ناحية أخرى يتطلب أمر تحقيق هذه العملية تسخير عدة وسائل وأساليب، وكتغيرها من الأساليب الإدارية قد يتعرض الرؤساء عند القيام بها إلى بعض المعوقات التي سيتم التطرق إليها بعد تحديد بعضها من أبعاد عملية التمكين.

#### الفرع الأول: أبعاد التمكين (أساليبه)

يعد التمكين أحد أهم مصطلحات الإدارة التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى الى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، وهي عبارة عن مصطلحات ومفاهيم قد يطلق عليها في مراجع أخرى بالأساليب المعتمدة للقيام بالتمكين وهي محددة كما يلي: (عبد الله بن عبد الرحمان، مع، 52، ص161-199)

الشكل رقم (05): أبعاد التمكين



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على (عبد الله بن عبد الرحمان، مح52، ص161-199)

**أولاً: تفويض السلطة :** التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لنقل صلاحيات محددة لمستويات الدنيا في النظام ليضعوا بأنفسهم الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل به ، ولتسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية عند مستواها المناسب ، فالتفويض يشمل تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة للممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام

**ثانياً: فرق العمل:** تعرف على أنها جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملية لبعضها البعض وملتزمين بغاية مشتركة، تستمد فرق العمل أهميتها في المؤسسات من خلال وصفها قوة أداءية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساهم في دفع المؤسسة نحو استيعاب تغيرات وتطوير الأداء، إذ إن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المؤسسة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المؤسسات في سعيها إلى النجاح والتميز، حيث تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة.

**ثالثاً: التدريب:** يرتبط التدريب بالتمكين عندما تكون عملية التدريب موجهة لتعزيز ثقة الفرد في نفسه، وتنمية قدراته ومهاراته على صنع و اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية نتائج قراراته وأعماله، ومن بين خصائص المؤسسات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراعات وحل مشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل.



## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للتمكين ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية

**رابعاً: التحفيز:** من المعلوم للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين المؤسسة والعمالين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق الأهداف، و هذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم و أهداف العمالين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

**خامساً: الاتصال الفعال:** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من شخص لآخر فالاتصال الفعال ذو اتجاهين يتيح للعمالين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وهذا يتطلب تعريف العمالين جميعهم بأهداف المؤسسة ورسالتها، وتعريف الموظف بدوره في هذه الأهداف واهتمام الإدارة وإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العمالين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

#### الفرع الثاني: معوقات التمكين

بالرغم من انتشار عملية التمكين في العديد من المؤسسات إلا أن هناك بعض معوقات التطبيق من أبرزها:

- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.
- ضعف مهارات العمالين وعجزهم على تحمل المسؤولية.
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.
- المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلباً على معنويات العمالين ومستوى أدائهم.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

### المبحث الثالث: تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال التمكين

من بين العوامل الرئيسية التي تساعد في تحقيق المرونة الاستراتيجية هي عملية التمكين، فعملية التمكين تساعد المؤسسة على التكيف والتغيير، وتعزز القدرة على اتخاذ القرارات والتحكم في مصيرها، تتيح عملية التمكين للموظفين والفرق داخل المؤسسة القدرة على المشاركة بفعالية في عمليات صنع القرار وتطوير الأفكار الجديدة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتحديات الحالية والمستقبلية بحيث عندما يتم تمكين الموظفين لاتخاذ المبادرة والمسؤولية، يصبحون أكثر استعداداً للتكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية و يفضل التمكين يصبح الفريق أكثر تحفيزاً وإبداعاً، مما يعزز القدرة على التحرك بسرعة وفعالية للاستجابة للتحديات الجديدة.

يمكن القول إن عملية التمكين تلعب دوراً حاسماً في تحقيق المرونة الاستراتيجية، حيث تعزز القدرة على التكيف والتغيير والابتكار وتساهم في بناء مؤسسة قادرة على المنافسة والنمو في بيئة الأعمال الحالية المتقلبة، ومن أجل معرفة هذا الدور بالتفصيل سنقوم بدراسة دور التمكين لثلاث ابعاد مختلفة وهي: البعد الإداري، البعد النفسي(التحفيز)، الاستقلالية وتفويض السلطة.

#### المطلب الأول: تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال دور البعد الإداري

يلعب البعد الإداري لعملية التمكين عنصراً مهماً في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسات، حيث يتضح ذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

##### 1. تحسين اتخاذ القرارات:

- **تفويض السلطة:** تمكين الموظفين من اتخاذ قراراتهم الخاصة يقلل من البيروقراطية ويسرع من عملية اتخاذ القرار، مما يجعل المؤسسة أكثر استجابة لتغيرات البيئة الخارجية
- **تشجيع الابتكار:** عندما يشعر الموظفون بالتمكين، يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة والابتكار، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.

##### 2. تعزيز القدرة على التكيف:

- **مرونة الهيكل التنظيمي:** التمكين الإداري يساهم في بناء هياكل تنظيمية مرنة، يمكن تعديلها بسرعة استجابة للمتغيرات في السوق أو البيئة التكنولوجية.
- **تنمية المهارات القيادية:** بتمكين الموظفين على جميع المستويات، يتم تطوير مهارات القيادة والإدارة لديهم، مما يعزز القدرة العامة للمؤسسة على التكيف مع المتغيرات.

##### 3. زيادة الفعالية التنظيمية:

- **تحفيز الموظفين:** عندما يشعر الموظفون بالتمكين ويعلمون أن أفكارهم تقدر، يكونون أكثر تحفيزاً والإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج العام للمؤسسة.

• تحسين ثقافة العمل: التمكين يعزز ثقافة الثقة والاحترام المتبادل في المؤسسة، مما يزيد من التفاعل الجاهلي بين الموظفين ويعزز التعاون.

#### 4. الاستجابة السريعة للآزمات:

• تمكين الفرق المستقلة: فرق العمل التي تتمتع بقدرة أكبر على اتخاذ القرارات تكون أكثر كفاءة في التعامل مع الآزمات والمواقف الطارئة، مما يقلل من الوقت الضائع ويساعد المؤسسة على التعافي بسرعة.

• تنوع الخبرات و الآراء: التمكين الإداري يسمح بجلب مجموعة متنوعة من الآراء والخبرات في معالجة الآزمات، مما يزيد من احتمالية إيجاد حلول فعالة وسريعة.

#### 5. تطوير الاستراتيجيات المستقبلية:

• مشاركة الأهداف و الرؤية: تمكين الموظفين يتيح لهم فهم أعمق لأهداف المؤسسة ورؤيتها، مما يجعلهم شركاء فعالين في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات المستقبلية.

• رصد الاتجاهات السوقية: الموظفون الممكّنون يكونون أكثر انبساطاً للتغيرات والاتجاهات في السوق، ويمكنهم تقديم رؤى قيمة تساعد في صياغة استراتيجيات تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف.

ومنه فان البعد الإداري لعملية التمكين يسهم بشكل كبير في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة على التكيف، وزيادة الفعالية التنظيمية، والاستجابة السريعة للآزمات، وتطوير الاستراتيجيات المستقبلية. عندما يتم تمكين الموظفين، يصبحون أكثر تحفيزاً وإنتاجية وابتكاراً، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

#### المطلب الثاني: تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال دور البعد النفسي (التحفيز)

البعد النفسي لعملية التمكين، وبخاصة التحفيز، يلعب دوراً جوهرياً في تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسات. التحفيز يرتبط بشكل وثيق بتعزيز الشعور بالقدرة والفعالية الشخصية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الإيجابي والإنتاجية. إليك كيف يمكن للتحفيز أن يسهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال:

#### 1. تعزيز الالتزام والولاء:

• الاندماج العاطفي: الموظفون الممكّنون والمحفزون يكونون أكثر ارتباطاً عاطفياً بالمؤسسة وأهدافها. هذا الالتزام يعزز قدرتهم على التعامل مع التغيرات والتحديات بشكل أكثر فعالية.

• زيادة الولاء: عندما يشعر الموظفون بالتقدير والتمكين، يكون لديهم استعداد أكبر للبقاء مع المؤسسة خلال الأوقات الصعبة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويحافظ على استقرار الفرق.

2. تحسين الأداء والإنتاجية:

- التحفيز الداخلي: التمكين يعزز التحفيز الداخلي للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. هذا يعزز القدرة العامة للمؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.
- تحقيق الذات: الموظفون المحفزون يسعون لتحقيق ذاتهم من خلال العمل، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد والإبداع لتحقيق الأهداف التنظيمية.

3. تعزيز الابتكار والإبداع:

- بيئة مشجعة: التحفيز النفسي يوفر بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع. الموظفون المحفزون يكونون أكثر جرأة على تجربة أفكار جديدة وتقديم حلول مبتكرة للتحديات.
- تشجيع التفكير الاستباقي: الموظفون الذين يشعرون بالتمكين والتحفيز يميلون إلى التفكير بشكل استباقي، مما يساعد المؤسسة على الاستعداد للمستقبل وتطوير استراتيجيات مرنة.

4. زيادة المرونة في التكيف مع المتغيرات:

- التكيف السريع: الموظفون المحفزون والممكنون يكونون أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات المفاجئة والتحديات الجديدة مما يعزز مرونة المؤسسة في مواجهة الظروف المتغيرة.
- المرونة النفسية: التمكين يعزز المرونة النفسية للموظفين، مما يساعدهم على التعامل بشكل أفضل مع الضغوط والتوترات وبالتالي الحفاظ على أدائهم العالي في الظروف المتغيرة.

5. تحسين التواصل والتعاون:

- بيئة عمل داعمة: التمكين والتحفيز يعززان بيئة العمل التعاونية والداعمة، حيث يشعر الموظفون بالثقة في مشاركة أفكارهم وآرائهم، مما يحسن التواصل الداخلي ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- بناء الثقة: التحفيز يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يسهل التعاون والعمل الجماعي الفعال لتحقيق المرونة الاستراتيجية. البعد النفسي لعملية التمكين، وخاصة التحفيز، يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال تعزيز الالتزام والولاء، تحسين الأداء والإنتاجية، تعزيز الابتكار والإبداع، زيادة المرونة في التكيف مع التغيرات، وتحسين التواصل والتعاون. التحفيز النفسي يجعل الموظفين أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويساعدها على النجاح في بيئة العمل الديناميكية.

المطلب الثالث: تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال دور الاستقلالية وتفويض السلطة

ان تفويض السلطة والاستقلالية في المؤسسة , له دور كبير في مرونة المؤسسة من الناحية الاستراتيجية فهو أساس عملية التمكين , ومن اجل تبين أهمية هذا البعد في تحقيق المرونة الاستراتيجية سنقوم بتوضيح مايلي:

#### 1. تحسين اتخاذ القرارات:

- **سرعة القرار:** تفويض السلطة يسمح للموظفين باتخاذ قرارات سريعة دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا. هذا يقلل من الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات ويعزز الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة.
- **قرارات مستتيرة:** الموظفون الذين يتمتعون بالاستقلالية غالبًا ما يكونون أكثر دراية بالتفاصيل العملية والظروف المحيطة بهم، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر دقة وملاءمة.

#### 2. تعزيز الابتكار و الابداع:

- **تشجيع التجريب:** عندما يُمنح الموظفون استقلالية، يشعرون بحرية أكبر لتجربة أفكار جديدة وتقديم حلول مبتكرة. هذا يعزز من قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- **تحفيز الابداع:** بيئة العمل التي تمنح الموظفين حرية التصرف تحفز الإبداع وتزيد من احتمالية تقديم أفكار إبداعية لحل المشكلات والتحديات.

#### 3. زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات:

- **استجابة مرنة:** الموظفون المستقلون يمكنهم التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق أو البيئة التنظيمية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على البقاء مرنة واستجابة للتغيرات.
- **تمكين فرق العمل:** تفويض السلطة يمكّن فرق العمل من تعديل خططهم وإجراءاتهم بسرعة وفعالية لمواجهة التحديات الجديدة.

#### 4. تعزيز الالتزام والولاء:

- **الشعور بالملكية:** عندما يُعطى الموظفون الاستقلالية، يشعرون بمسؤولية أكبر تجاه عملهم، مما يعزز من التزامهم وولائهم للمؤسسة.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** لموظفون الذين يتمتعون بقدر من الاستقلالية يكونون أكثر رضا عن وظائفهم، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويحافظ على استقرار الفرق.

5. تحسين الكفاءات التنظيمية:

- تخفيف العبء على الإدارة: تفويض السلطة يساعد في تخفيف العبء عن الإدارة العليا، مما يسمح لها بالتركيز على القضايا الاستراتيجية الأكبر بدلاً من الانشغال بالتفاصيل اليومية.
- تطوير المهارات القيادية: إعطاء الموظفين الفرصة لاتخاذ قرارات يعزز من تطوير مهاراتهم القيادية والإدارية، مما يزيد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من قادة مؤهلين في المستقبل.

إن الاستقلالية وتفويض السلطة يلعبان دوراً حيوياً في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات، تعزيز الابتكار والإبداع، زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات، تعزيز الالتزام والولاء، وتحسين الكفاءة التنظيمية. المؤسسات التي تمنح موظفيها استقلالية وتفويضاً مناسباً تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات، مما يعزز من قدرتها على البقاء والتطور في بيئة عمل ديناميكية.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم توضيح جانباً من الجزء النظري والمتعلق بالإطار النظري للتمكين، حيث تم تقديم مجموعة من التعاريف الخاصة بالتمكين، بالإضافة إلى أهميتها أنواعها، أبعادها، ومؤشرات قياسها.

وبناء على المعلومات المقدمة يمكن القول ان: لتمكين هو عنصر أساسي في تعزيز قدرات الأفراد والجماعات، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والرفاهية العامة. من خلال توفير الأدوات والموارد اللازمة، يمكن تحقيق مستويات أعلى من الاستقلالية، الإبداع والمرونة، مما يؤدي إلى مجتمعات ومؤسسات أقوى وأكثر تكيفاً مع التغيرات المستمرة.

وتم التطرق إلى الصعوبات التي تواجه المؤسسات التي تتبنى عملية التمكين، و أيضاً قمنا بتبين دور كل من ابعاد التمكين ( البعد الإداري، البعد النفسي(التحفيز)، و الاستقلالية و تفويض السلطة) في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسة.

## الفصل الثالث

دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في

تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة

السكرية للاسمنت BC – بسكرة-



## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-

### تمهيد:

بعدما التعرف على المفاهيم النظرية للمرونة الاستراتيجية التمكين من خلال الفصلين الأول والثاني، سنحاول في هذا الفصل معرفة دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسة البسكرة للإسمنت BC برانيس - بسكرة .وما هو الدور الذي يلعبه في تحسين تنافسيتها من خلال تبين الابعاد التالية: البعد الإداري، البعد النفسي (التحفيز)، الاستقلالية وتفويض السلطة. واختبار علاقة الارتباط بمتغير المرونة الاستراتيجية.

يعتبر قطاع إنتاج مواد البناء على وجه العموم من بين القطاعات الأكثر حيوية وديناميكية في الوطن، فكما نلاحظ أن الاقبال على هذا النوع من المنتجات يزداد يوما بعد يوم، لاسيما قطاع الإسمنت على وجه الخصوص، حيث يتمتع هذا النشاط بحدّة في المنافسة خاصة في السنوات الاخيرة، وفتح باب الاستثمار أمام الشركات الاجنبية وكذا المحلية أيضا، وقد تم اختيار مؤسسة البسكرة للإسمنت بحكم المواصفات التي توفرت فيها التي تتماشى متطلبات الدراسة، ومن أجل التعرف على دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية . قمنا باستعمال اداة البحث المعروفة بالمقابلة (الاستبيان) وستناول من خلال هذا الفصل ما يلي:

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكرة للإسمنت BC**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: تشخيص وتحليل أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين**

**المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية**

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-

### المبحث الأول: تقديم عام مؤسسة البسكرة للإسمنت BC

سنتطرق في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها و اهم الوحدات التي تتضمنها و اضافة الى اهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولان المؤسسة تسعى الى جذب اكبر عدد من الزبائن و التركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت المؤسسة الى تسطير عدد من الاهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها ، لذا سنعمل على التعرف على هذه الاهداف و كذلك على هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت -برانيس- بسكرة ، من حيث نشأتها و تطورها.

#### 1. بطاقة تعريفية للمؤسسة ونشأتها:

مؤسسة البسكرة للإسمنت (S.B.C) Spa BISKRA CIMENT هي شركة ذات طابع خاص، تقع في تراب بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، يبلغ رأس مالها الاجتماعي 870.000.000.00DA يتمثل نشاطها الاساسي في انتاج الاسمنت بأنواعه، و هي تستمد مواردها الاولية من المناجم التي تقع محاذية للمصنع في المنطقة الجبلية.

تم إنشاء المؤسسة في جانفي 2009، انطلقت الاشغال على الخط الأول للإنتاج في جانفي 2013، وشرع في الإنتاج بعد اكمال عملية الاشغال في جوان 2016، وكانت أول انطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016.

المؤسسة اليوم تشغل ثلاث خطوط إنتاج بطاقة إنتاجية إجمالية محددة ب 4مليون طن سنويا، وهي تستغل الطاقة الانتاجية الكاملة للخط الاول ب 1 مليون طن سنويا، اما الخطين الثاني والثالث فهي تستغل 1.5مليون طن لكل خط انتاج واحد.

#### 2. الطاقة الإنتاجية للمؤسسة كانت كالتالي:

■ بالنسبة للإسمنت الرمادي (Ciment Gris) :

✓ الخط الاول : 3000 طن/في اليوم أي 1000000طن/في السنة

✓ الخط الثاني : 6000 طن/في اليوم

✓ الخط الثالث : 6000 طن/في اليوم

■ بالنسبة للإسمنت الابيض (Ciment Blanc) :

✓ الخط الرابع : 1500 طن/في اليوم أي 5000000طن/في السنة

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-

المطلب الثاني: عرض لمختلف منتجات المؤسسة وأبرز المنافسين في القطاع

### 1. المنتجات التي تنتجها المؤسسة:

الجدول (03) : قائمة المنتجات التامة الصنع

الرقم	نوع الإسمنت	التسمية التقنية	التركيبية
01	إسمنت رمادي بورتلاند المركب للخرسانة	CPJ CEM II/42.5 NA 442	على الأقل 95% من مادة الكلنكر و الباقي إضافات كيميائية أخرى
02	إسمنت رمادي بورتلاند المركب للبناء	CPJ CEM II/B 32.5 NA 442	من 65% الى 79% من مادة الكلنكر و الباقي إضافات أخرى
03	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات و المياه المالحة CRS	CPA-CEM III/B-SR42.25 NA 443	من 20% الى 34% من مادة الكلنكر و الباقي في شكل إضافات كيميائية
04	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات و المياه CRS	CPA-CEM IV/A-S 42.5 NA 443	من 65% الى 79% من مادة الكلنكر و الباقي في شكل إضافات كيميائية
05	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات و الرطوبة CRS	CPA-CEM I 42.5 - ES NA 443	على الأقل 95% من مادة الكلنكر و الباقي في شكل إضافات كيميائية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات المتاحة في الموقع الإلكتروني - WWW.BISKRACIMENT-DZ.COM

إجمالي عدد العاملين في المؤسسة كان بالتقريب حوالي 3200 عامل مقسمين الى فئتين كالتالي :

✓ 1200 عامل ، موظفين بشكل مباشر

✓ 2000 عامل ، موظفين بشكل غير مباشر

### 2. قائمة المنافسين على المستوى المحلي في قطاع إنتاج الاسمنت

الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC –بسكرة-

الجدول (04) : قائمة المنافسين على المستوى الوطني في قطاع انتاج الإسمنت

إسم المؤسسة	طبيعة ملكية المؤسسة	الطاقة الإنتاجية	المقر الأم للمؤسسة
<b>GICA</b> المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري - شركة تابعة-	مؤسسة ذات طابع عمومي مملوكة من طرف الدولة الجزائرية	13 مليون طن/في السنة عبر كامل فروعها	بلدية عين التوتة ولاية باتنة
<b>HOLCIM &amp; LAVARG</b>	شراكة فرنسية سويسرية	9 مليون طن/في السنة عبر كامل فروعها	بلدية عغاز ولاية معسكر
<b>BC</b> بسكرة للإسمنت	مؤسسة ذات طابع خاص مملوكة من طرف مجمع الإخوة عموري	4 مليون طن/في السنة	بلدية برانيس ولاية بسكرة
<b>CILAS</b>	شراكة بين مجمع لافارج هولسيم و مجمع الإخوة سواكي	2.7 مليون طن/في السنة	دائرة جمورة ولاية بسكرة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المعلومات المتاحة في المواقع الالكترونية لكل مؤسسة

❖ المؤسسات المنافسة :

- فروع مجمع **GICA** : مصنع الجزائر العاصمة ، مصنع عين لكبيرة - سطيف ، مصنع تبسة ، مصنع زهان - معسكر ، مصنع الشلف ، مصنع سعيدة ، مصنع حمام بوزيان - قسنطينة ، مصنع بني صاف - عين تيموشنت ، مصنع متيجة - البليدة ، مصنع صور الغزلان - البويرة ، مصنع حجار السود - سكيكدة.
- فروع مجمع **LAVARG&HOLCIM** : مصنع حمام الضلعة - المسيلة ، مصنع عغاز - معسكر .
- مجمع **CILAS** : الفرع الام فقط بلدية جمورة - بسكرة

3. نموذج توضيحي للقوى الخمس لبورتر Porter بالإسقاط على مؤسسة البسكرة للإسمنت

الشكل 06: إسقاط القوى الخمس ل Porter على مؤسسة البسكرة للإسمنت

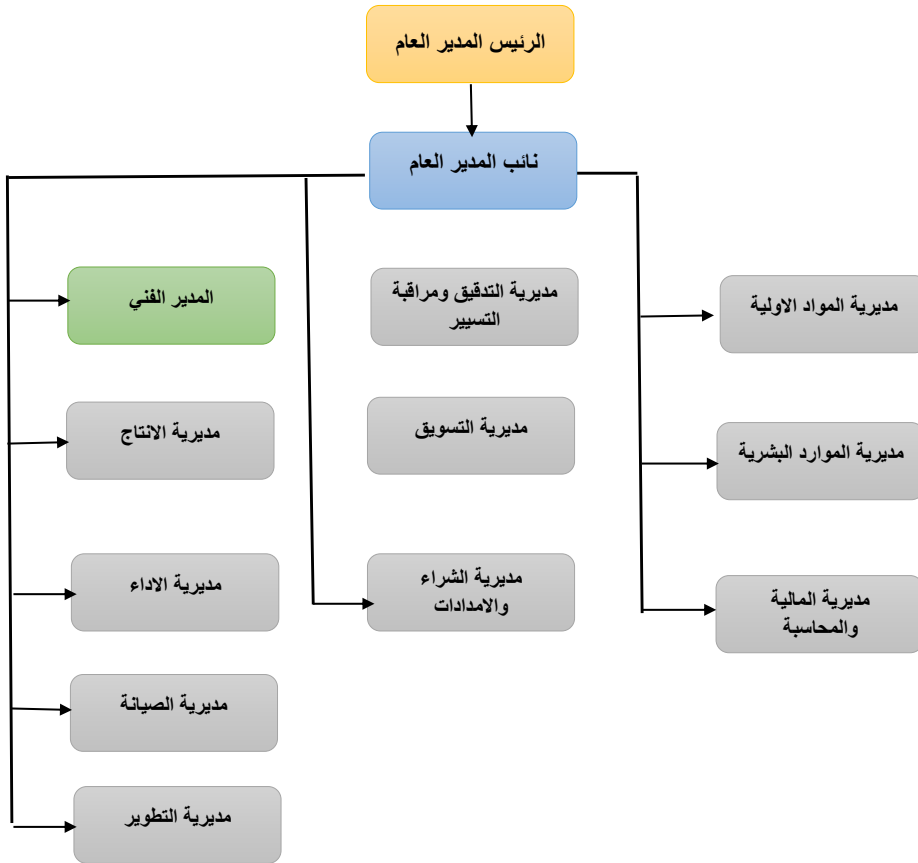


المصدر : من إعداد الطلبة

#### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة البسكرة للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور اهتمامها بشكل منظم إلى أبعد الحدود ، نحن نعلم أنه كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب ذلك قدرا أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسيريه ذات خبرات متنوعة، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدى ، ويوضح هذا الأخير المستويين الاستراتيجي والتكتيكي ، وكذا العلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للمؤسسة ، وتعذر علينا اظهار تفصيلات كل مديرية على حدى بسبب المعطيات التي كانت ليست بالقدر الكافي للأخذ في التفاصيل.

الشكل (07) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمنت



المصدر: من اعداد الطلبة

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت BC -بسكرة-

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة الميدانية، وذلك بالتطرق إلى أسلوب إجراء الدراسة الميدانية، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وكذا أساليب تحليلها وتحديد مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة وعرض نتائجها.

### المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة ومجتمع البحث

إن طبيعة الموضوع والدراسة تفرض علينا إتباع منهج علمي معين، لذلك اتخذنا المنهج الوصفي التحليلي كطريقة علمية للبحث ولإيجاد إجابات موضوعية عن تساؤلات بحثنا، واختبار الفرضيات المطروحة.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت BC -بسكرة-.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعمم نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة. وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة بالإداريين في مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة. وقد تم توزيع الاستمارات وراقيا، وكانت عدد الاستمارات المجاب عنها 30 استمارة من بين 35 استمارة.

### المطلب الثاني: وسائل جمع بيانات الدراسة الميدانية

بالنسبة لأساليب جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة تمت الاستعانة بالاستبيان الذي وزع على المبحوثين، لغرض معرفة آرائهم وقياس اتجاهاتهم حول موضوع الدراسة، كما استخدمت المقابلة كوسيلة لجمع البيانات التي لا تستدعي معرفة آراء المبحوثين وإنما لتشخيص واقع متغيري الدراسة ومدى ممارستهما في المؤسسة محل، والتي تكون نتيجة أسئلة مباشرة.

#### الفرع الأول: المصادر الأولية لجمع البيانات

أولاً: الاستبيان: تم تصميم استبيان بناء على إشكالية الموضوع وفرضياته، وكانت خطوات إعداد الاستبيان كما يلي:

- إعداد استبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات الموجهة نحو التحليل.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC –بسكرة-

- عرض الاستبيان للتحكيم.
  - توزيعه، بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية، والقسم الثاني ينقسم بدوره إلى محورين: المحور الأول بعنوان التمكين والمحور الثاني بعنوان المرونة الاستراتيجية.
  - أما تقسيم المحاور كان كالتالي: المحور الأول يحتوي على عبارات التمكين المتكونة من (20) عبارة، مقسمة كالآتي : أولا البعد الإداري (08) عبارات، ثانيا البعد النفسي(التحفيز) (06) عبارات، ثالثا الاستقلالية و تفويض السلطة (06) عبارات أما المحور الثاني فيحتوي (20) عبارة خاصة بأبعاد المرونة الاستراتيجية
- وقد تم استخدام مقياس "لكارت" الخماسي في توزيع درجة الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): سلم لكارث الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

بين الجدول تدرج درجات إجابات المحورين بالمجال الذي تقع فيه قيمة المتوسط الحسابي والتي بناء عليها يتم تحديد درجتها، ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات هي (مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

بالتعويض نجد:

طول الفئة =  $5 - 3/1 = 3/4 = 1.33$  وبذلك تكون:



الجدول رقم (06): سلم لكارث المعدل

الدرجة	(1)	(2)	(3)
المتوسط الحسابي	1- أقل من 1.33	1.33-2.66	2.67 فأكثر
درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

ثانيا: **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع المعلومات وأكثرها استخداما، وقد اعتمدنا على المقابلة الحرة والتي لا تستدعي الاعتماد على خطة لترتيب الأسئلة التي ستوجه للمستجيب، ويستخدم هذا النوع من المقابلات غالبا لتوضيح بعض القضايا التمهيدية والتي تساعد في التحديد الجيد للمتغيرات وقد تحصلنا على البيانات الأولية فيما يخص طريقة سير العمل بالمؤسسة محل الدراسة وأيضا على معلومات حول متغيري الدراسة لتحليل واقع الاهتمام بممارستها. و لقد تضمنت المقابلة على (11) سؤال شاملة لكل الابعاد المدروسة حولنا من خلالها جمع أكبر قدر من المعلومات

#### الفرع الثاني: المصادر الثانوية لجمع البيانات:

تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الطرق والأسس العلمية في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال هذا البحث.

#### **المطلب الثالث: أساليب تحليل بيانات الدراسة الميدانية**

بالنسبة لعملية التحليل تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Social Statistical Package for Sciences) SPSS26، الإصدار 26، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام مقاييس النزعة المركزية والتشتت والتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... الخ.

وعليه سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC –بسكرة-

- المتوسط الحسابي (Arithmétique Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة. وقد تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الخمسة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاستبانة.
  - الانحراف المعياري (Standard Déviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي.
  - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): يستخدم مقياس ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، وهو يقيس ثبات أداة البحث، ويعد هذا المقياس أداة لقياس الصدق والثبات أي استقرار النتائج التي تم الحصول عليها.
  - الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار صحة الفرضيات.
  - تحليل تباين خط الانحدار (F): لتوضيح مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع فرضية الصفرية
- الفرع الأول: اختبار أداة الدراسة:

جدول رقم (07): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغير الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
التمكين	13	0.809	0.899
المرونة الاستراتيجية	20	0.716	0.846
الصدق والثبات العام للاستبيان	33	0.807	0.898

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

- **صدق المحك:** هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ (0.807)، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين (0.716) إلى (0.809)، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي (0.898)، أي 96 % وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت BC -بسكرة-

المبحث الثالث: تشخيص وتحليل دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة من خلال قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين

بعد عرض أساليب وأدوات جمع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، سيتم تشخيص وتحليل دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتبيين الأهمية النسبية، وقبل ذلك لابد من إعطاء لمحة حول مستوى ممارسة المؤسسة لتمكين المرونة الاستراتيجية.

### المطلب الأول: تشخيص وتحليل واقع ممارسة التمكين والمرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة

يمكن وصف وتحليل واقع مستوى ممارسة التمكين والمرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة، من خلال إجابات المسؤولين الذين تم إجراء المقابلة معهم وكذا من خلال إجابات المبحوثين في الاستبيان خلال شهر ماي 2024، وقد تم توزيع استمارة استبيان خلال نفس الفترة.

### الفرع الأول: تشخيص وتحليل التمكين في المؤسسة محل الدراسة

في ظل التطور السريع الحاصل في القطاع الصناعي والتكنولوجيات الحديثة والفرصة والتحديات الداخلية والخارجية تعتمد مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة، على العديد من الأنظمة و الأساليب لمواكبة هذا التطور ومن بين هذه الأنظمة وأهمها عملية التمكين، من أهم الأساليب التي تسرع مواجهة المخاطر و استغلال الفرص الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

### الفرع الثاني: تشخيص وتحليل المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة

المرونة الاستراتيجية هي صفة استباقية تهدف لزيادة قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية لتمكين المؤسسات من إتباع المنهج الاستباقي بدلا من إتباع منهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع إلى وجود قصور في ناحية الجهد، والوقت والتكلفة والأداء، وهذا ما سعت إليه مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة، كونها مؤسسة تتمتع بالمرونة التي مكنتها من أن تكون أو مؤسسة خاصة تتجه لتصدير الإسمنت.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC –بسكرة-

### المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سنستعرض في هذا العنصر نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان و ذلك بحساب معامل الثبات الفاكرو نباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين ابعاد القياس , و سيتم عرض وتحليل البيانات العامة والشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية) من خلال مخرجات برنامج SPSS.V26 وذلك بعرضها في الجداول الموالية التي تلي الجدول الموضح لعدد الاستبيانات الموزعة والقابلة للدراسة.

### الفرع الأول: البيانات الشخصية

في هذا العنصر سيتم عرض و تحليل بيانات الافراد من حسب السمات الشخصية , وذلك باستخدام جداول التكرار و النسب المئوية .

جدول رقم (08): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

النسبة	العمال	اليان
100	35	الاستبيانات الموزعة
90	30	الاستبيانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

أما عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين يكون كما يلي:

### أولاً: الجنس

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC –بسكرة-

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
70%	21	ذكر
30%	9	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول السابق نجد ان عدد الذكور يمثل الأغلبية بالمرتبة الأولى حيث بلغ عددهم 21 عامل بنسبة (70%) من افراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (30%) بعدد قدره 9 عاملة من افراد عينة الدراسة، وهذا راجع الى العينة التي أبحاث.

### ثانيا: السن

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
26.6%	8	أقل من 30 سنة
33,3%	10	من 30 إلى اقل من 35 سنة
6,6%	2	من 35 اقل من 40 سنة
20%	6	من 40 الى 45 سنة
13,3%	4	من 45 فماكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

أما بالنسبة لمتغير العمر فيبين ان الذين ينتمون الى الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (26,6%) بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 الى اقل من 35 سنة) بلغت نسبتهم (33,3%)، كما تراوحت نسبة الباحثين (من

### الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC –بسكرة-

35 سنة الى اقل من 40) (6,6%)، و تتراوح نسبة المبحوثين ( 40 الى 45 سنة ) بلغة نسبتهم (20%)، اما نسبة المبحوثين من (من 45 فماكثر ) بلغة نسبتهم ( 13,3%) عليه نستنتج ان غالبية المبحوثين من الفئة المتوسطة .

#### ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
23.3%	7	ثانوي
60%	18	ليسانس
13.3%	4	ماستر
3.33%	1	دراسات عليا ( ماجستير _ دكتوراه)
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

في هذا الجدول الخاص بالمؤهل العلمي لدى العمال، حيث بلغت نسبت العمال لفئة (ليسانس) (60%) من عينة الدراسة وتليها فئة (ثانوي) التي بلغت نسبتها (23.3%) من عينة الدراسة، أما بالنسبة للفئات الأخرى (ماستر بلغت نسبتهم (13.3%) و دراسات العليا (3.33%). وبهذا نجد أن معظم العمال لديهم المؤهل العلمي (ليسانس و ثانوي).

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-

### رابعاً: الخبرة المهنية

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
33,3%	10	أقل من 5 سنوات
43,3%	13	من 5 إلى 10 سنوات
20%	6	من 10 إلى 15 سنة
3,3%	1	من 15 إلى 20 سنة
%0	0	أكثر من 20 سنة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

بالنسبة لجدول الخبرة المهنية نجد ان فئة (من 5 الى 10 سنوات) تأتي أولاً بنسبة (43,3%) حيث بلغ عددهم 13 عامل، تليها (اقل من 5 سنوات) بنسبة (33,3%) حيث بلغ عددهم 10 عمال، كما تبين ان الذين يملكون الخبرة المهنية (من 10 الى 15 سنة) بلغت نسبتهم (20%) عدد عاملين (6)، اما من (15 الى اقل من 20 سنة) بنسبة (3,3%)، و (اكثر من 20 سنة) بنسبة (0) ومنه نستنتج أن مؤسسة البسكرة للإسمنت تمتلك عمال ذوي خبرة مهنية متوسطة.

ونستنتج مما سبق أن الفئة الغالبة بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس كانت لصالح الذكور بنسبة (70%)، أما بالنسبة للسن كانت لفئة (من 30 الى اقل من 35 سنة) بنسبة (33,3%)، اما بالنسبة للمؤهل العلمي كانت لفئة (ليسانس) حيث كانت نسبتها (60%). وفي الاخير الفئة الغالبة بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة المهنية كانت للفئة (من 5 الى 10 سنوات) بنسبة (43,3%).

### الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

باستخدام مقياس الفا كرو نباخ الذي يبين:

- **الصدق الظاهري:** بعد إعداد عبارات الاستبيان وعرضها على الأستاذة المشرفة، تم تعديل عبارات الاستبيان وفق توجيهات الأستاذة وآراء المحكمين ليظهر الاستبيان في صورته النهائية.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت BC -بسكرة-

- **الصدق الداخلي:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS وقيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0-1)، وحتى يتمتع المقاييس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.6)، وبالنسبة لنتائج ألفا في دراستنا موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (13): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغير الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
التمكين	20	0.705	0.839
المرونة الاستراتيجية	20	0.817	0.903
الصدق والثبات العام للاستبيان	30	0.823	0.907

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

### • **صدق المحك:** هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ (0.823)، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين (0.705) إلى (0.823)، وهذا يدل على أن جميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي (0.907)، أي 91 % وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

### **المطلب الثالث: قياس وتحليل اتجاهات آراء الباحثين حول التمكين والمرونة الاستراتيجية**

سنقوم بقياس وتحليل اتجاهات آراء الباحثين في الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتبين الأهمية النسبية بالإضافة لاتجاهات الآراء بالاعتماد على سلم لكرات المعدل.

#### الفرع الأول: قياس وتحليل اتجاهات آراء الباحثين حول المرونة الاستراتيجية

نحاول من خلال إجابات عبارات هذا الفرع معرفة نسبة قياس وتحليل اتجاهات آراء الباحثين حول المرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة والجدول الموالي يوضح أهم النتائج المتحصل عليها من إجابات الباحثين:



## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-

الجدول رقم (14): قياس اتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المرونة الاستراتيجية

الرقم	البعء المرونة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	تمتع المؤسسة بالقدرة على تغيير استراتيجيتها استجابة للمتغيرات الخارجية	2.00	0.830	19	متوسطة
2	تمتع المؤسسة بالموارد الكافية لتدعيم قدرتها التنافسية	1.966	0.764	20	متوسط
3	لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية	2.33	0.958	9	مرتفعة
4	تعرضت المؤسسة إلى تهديد تم تحويله إلى فرصة	2.70	1.087	1	مرتفعة
5	تقوم المؤسسة بتدريب وتطوير موظفيها من أجل مواجهة التحديات التنافسية	2.30	0.836	11	متوسطة
6	تتحم المؤسسة بتعديل خصائص منتجاتها الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبون	2.13	0.860	14	متوسطة
7	تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج لتقلص سعر أقل	2.40	0.968	6	متوسطة
8	تسعى المؤسسة في السيطرة على المشاكل التي تواجهها في عملية الإنتاج	2.40	0.723	4	متوسط
9	تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في عملية الإنتاج	2.40	0.932	5	متوسطة
10	تؤكد المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن	2.26	0.944	15	متوسطة
11	تتحم المؤسسة بآراء الزبائن حول منتجاتها وتأخذها بعين الاعتبار	2.03	0.850	17	متوسطة
12	تتحم المؤسسة بتوطيد علاقاتها مع الزبائن	2.13	0.776	13	متوسطة
13	تستعمل المؤسسة تقنيات التكنولوجيا من أجل عرض منتجاتها لزبائن	2.16	0.874	12	متوسطة
14	تغير المؤسسة طرقها التسويقية حسب المستجدات	2.36	0.889	8	متوسطة
15	توفر المؤسسة بيئة محفزة لاستقطاب رأس مال بشري	2.33	1.12	10	متوسطة
16	تؤكد المؤسسة على أهمية تدريب وتطوير العاملين	2.00	0.643	18	متوسطة
17	توفر المؤسسة بيئة محفزة لاستقطاب رأس مال بشري	2.20	0.610	16	متوسطة

### الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-

متوسطة	7	0.850	2.36	تمنح المؤسسة الحرية والاستقلالية العالية في تطبيق إجراءات العمل	18
متوسطة	3	0.858	2.56	يتميز محيط العمل بالانضباط والشفافية في توزيع المسؤوليات	19
متوسطة	2	0.718	2.63	تسعى المؤسسة لتوفير محيط عمل مشجع ويطمئني مع كل الظروف والمتغيرات	20
مرتفعة		<b>0.423</b>	<b>2.28</b>	<b>المرونة الاستراتيجية</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق رقم ( ) نجد أن آراء المبحوثين تتجه نحو الموافقة على البعد التابع المتمثل في المرونة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.28) بانحراف معياري قدره (0.423) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم لكارتر المعدل (3.67 فأكثر).

الفرع الثاني: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول التمكين

نحاول من خلال إجابات عبارات هذا الفرع معرفة نسبة قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول التمكين بمؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة والجدول الموالي يوضح أهم النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين:

الجدول رقم (15): قياس اتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التمكين

الرقم	التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	<b>البعد الإداري</b>	<b>2.24</b>	<b>0.342</b>	<b>3</b>	متوسطة
1	تحتّم المؤسسة بتشجيع ثقافة التمكين (الإداري والوظيفي)	2.0667	0.691	7	متوسطة
2	تقدر المؤسسة مجهود ومساهمات عمالها	2.13	0.507	4	متوسطة
3	تقدم المؤسسة الدعم الكافي لتطوير المهارات للعاملين	2.13	0.681	5	متوسطة
4	تحتّم المؤسسة بدورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين	2.13	0.776	6	متوسطة
5	تعزز المؤسسة التواصل بين الأقسام والوحدات	2.36	0.764	3	مرتفعة
6	توفر المؤسسة استخدام التكنولوجيا لتسهيل التواصل	2.06	0.82	8	متوسطة

الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت BC -بسكرة-

متوسطة	1	0.82	2.63	تركز المؤسسة على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي	7
متوسطة	2	0.770	2.40	تعزز المؤسسة الثقة بين أعضاء الفريق	8
متوسطة	1	0.572	2.47	<b>البعد النفسي (التحفيز)</b>	
مرتفعة	1	0.980	2.73	تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية للعاملين	9
متوسطة	2	0.899	2.53	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز مناسبة لكل وظيفة	10
متوسطة	4	0.937	2.46	توفر المؤسسة الموارد اللازمة للعاملين من أجل إنجاز مهامهم بكفاءة	11
متوسطة	3	0.860	2.46	تسعى المؤسسة لإثارة الدافع للعاملين بوسائل مختلفة	12
متوسطة	5	0.674	2.40	تعمل المؤسسة على رفع قدرة العاملين على تحمل المسؤولية	13
متوسطة	6	0.678	2.23	تحفز المؤسسة العاملين على الابداع والتفكير بمنحهم المكافآت	14
متوسطة	2	0.576	2.46	<b>الاستقلالية وتفويض السلطة</b>	
متوسطة	4	0.937	2.50	تقدم المؤسسة الحرية للعاملين في اختيار أسلوب العمل	15
متوسطة	3	0.860	2.53	تمنح درجة من حرية التصرف لبعض الأفراد حسب ما تقتضي به الضرورة	16
متوسطة	6	0.791	2.16	تمنح المؤسسة بعض الصلاحيات والمسؤوليات الإضافية للأفراد	17
متوسطة	2	0.681	2.53	تقدم المؤسسة الفرصة لأفرادها للمشاركة في اتخاذ القرارات	18
متوسطة	5	0/850	2.36	تقدم المؤسسة الفرصة لأفرادها للمشاركة بالمعلومات	19
متوسطة	1	0.711	2.66	تمنح المؤسسة الأولوية لأصحاب الفكر والابداع في المشاركة في اتخاذ القرار	20
متوسطة		0.375	2.37	<b>التمكين</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ يلي:

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت BC -بسكرة-

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن اتجاه آراء الباحثين يتجه نحو الموافقة فيما يتعلق بالمتغير المستقل التمكين بأبعاده، البعد الإداري، والبعد النفسي (التحفيز)، الاستقلالية وتفويض السلطة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لتمكين ككل (2.37) وانحراف معياري قدر ب (0.375)، وهو ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على التمكين في ممارسة نشاطها حسب إجابات الباحثين. وحيث جاء ترتيب الأبعاد من ناحية الأهمية على النحو الآتي: البعد النفسي (التحفيز) الأول، يليه الاستقلالية وتفويض السلطة في المرتبة الثانية، أما البعد الإداري فأثنى في المرتبة الثالثة من ناحية الأهمية .

### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية

في هذا المبحث سنقوم باختبار الفرضيات وتفسيرها ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية ابتداء من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى عن طريق تحليل التباين للانحدار من أجل التأكد من صلاحية النموذج ومن ثم دراسة وتحليل الفرضيات الفرعية بإتباع أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار دور ابعاد التمكين على المرونة الاستراتيجية.

#### المطلب الأول: تحليل التباين للانحدار الخطي

تم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتمادا على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية. العسكرية للإسمت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع الربيعيات	درجات الحرية	F	مستوى الدلالة Sig
		متوسط الربيعيات	المحسوبة	
الانحدار	1.164	1	11.109	.002 <sup>b</sup>
البواقي	2.934	28	.105	
الإجمالي	4.099	29		

SPSS26 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت BC -بسكرة-

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.109) وقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط.

حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية

المتغير المستقل	(B)	(A)	المحسوبة (T) مستوى الدلالة	المحسوبة (F) الارتباط (R)	معامل التحديد	R <sub>2</sub>
التمكين	.473	1.295	3.333	0.002	11.109	0.533

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

من خلال الجدول يتضح وجود دور ذو دلالة إحصائية لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.109)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.333) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.533)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة.

### المطلب الثاني: اختيار وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

#### الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

اعتمادا على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة الفرضيات الفرعية:

**الفرضية 1:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية البعد الإداري لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت -بسكرة. وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

**الفرضية 2:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية البعد النفسي (التحفيز) لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت -بسكرة. وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة السكرية للإسمنت BC-بسكرة-

الفرضية 2: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية الاستقلالية وتفويض السلطة لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة. وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

لغرض اختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية البعد الإداري و النفسي(التحفيز) ,الاستقلالية وتفويض السلطة في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اختبار دور ابعاد التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	(B)	(A)	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
البعد الإداري	0.859	0.450	6.665	0.000	44.421	0.783	0.613
البعد النفسي (التحفيز)	0.537	1.049	7.525	0.000	56.624	0.818	0.669
الاستقلالية وتفويض السلطة	0.483	1.189	5.828	0.000	33.971	0.740	0.547

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS26

### • الفرضية الاولى

من خلال الجدول يتضح جود دور ذو دلالة إحصائية للبعد الإداري في تحقيق المرونة الاستراتيجية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (44.421)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6.665) بمستوى دلالة وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بي المتغيرين بقيمة (0.783) وبالتالي من خلال ما سبق تقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للبعد الإداري في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت BC -بسكرة-

### ● الفرضية الثانية:

من خلال الجدول يتضح جود دور ذو دلالة إحصائية للبعد النفسي (التحفيز) في تحقيق المرونة الاستراتيجية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (56.624)، وكذلك قيمة (T) البالغة (7.525) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بي المتغيرين بقيمة (0.818) وبالتالي من خلال ما سبق تقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للبعد النفسي (التحفيز) في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت -بسكرة

### ● الفرضية الثالثة:

من خلال الجدول يتضح جود دور ذو دلالة إحصائية للاستقلالية وتفويض السلطة في تحقيق المرونة الاستراتيجية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (33.971)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5.828) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بي المتغيرين بقيمة (0.740) وبالتالي من خلال ما سبق تقبل الفرضية التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للاستقلالية وتفويض السلطة في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت -بسكرة

### المطلب الثالث: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

يمكن تفسير النتائج الإحصائية السالفة الذكر كما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية ونفسر هذه النتيجة بمستوى التمكين في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة والذي كان بنسبة متوسطة والذي يدل على أن المؤسسة لديها أساليب وانظمة تساعد الأفراد في ممارسة التمكين واتخاذ القرارات المعقدة والطارئة والاستراتيجية بناء على معلومات محددة وتحليلها بشكل منهجي. وكذلك نفسر هذه النتيجة بالمستوى المرتفع للمرونة الاستراتيجية في المؤسسة أي أنها لديها القدرة على التعديل والتغيير بالسرعة الملائمة لكل الأعمال والممارسات.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الإداري لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية ونفسر هذه النتيجة بالمستوى منخفض ل للبعد الإداري في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة، هذا يعني أن المؤسسة بحاجة إلى التركيز على التنظيم الإداري بصفة أكبر.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد النفسي (التحفيز) في تحقيق المرونة الاستراتيجية ونفسر هذه النتيجة بالمستوى المرتفع للبعد النفسي في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة، وهذا يعود إلى المؤسسة تقيم بعمالها وتحفيزهم من خلال العديد من الأساليب كالحافز المادي والمعنوي، مما يجعل العمل يشعر بالتحفيز للعمل أكثر.

## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستقلالية وتفويض السلطة في تحقيق المرونة الاستراتيجية ونفسر هذه النتيجة بالمستوى متوسط للاستقلالية وتفويض السلطة في مؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة، هذا يعود إلى أن المؤسسة، تقوم بتحفيز الابداع والتجربة و تقدم الثقة لعمالها مما يجعلهم أكثر شعورا بالملكية والمسؤولية



## الفصل الثالث دراسة تحليلية لواقع دور التمكين في المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت BC -بسكرة-

### خلاصة الفصل:

بعد تقديم هذه الدراسة في جانبها النظري في الفصلين الأول والثاني، حيث تم تحديد الأطر النظرية لمتغيري الدراسة والتعرف على العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال إبراز الدور بين التمكين والمرونة الاستراتيجية بأبعاده الثلاث: البعد الإداري، البعد النفسي (التحفيز)، والاستقلالية و تفويض السلطة تم إسقاط هذه الدراسة على الواقع العملي التطبيقي في هذا الفصل حيث تمت دراسة الدور وتحليله وقياسه احصائيا بمؤسسة، وذلك بعد تعريفها والتعرف على نشاطها وكل ما تعلق به، وعرض الإطار المنهجي الموضح للخطوات التي مرت عليها الدراسة الميدانية ابتداء من إعداد الاستبيان الذي اعتمد كوسيلة لجمع البيانات من الميدان ثم معالجته وتحليله باستخدام برنامج (SPSS.V26)، وعليه فقد تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة وتبين وجود دور لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية، أما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية توضح كالآتي:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية لتمكين في تحقيق مرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت -بسكرة.
  - يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الإداري لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت -بسكرة.
  - يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد النفسي لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت -بسكرة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية وتفويض السلطة في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت -بسكرة.
- هذه النتائج الإحصائية والناجحة عن قياس الدور احصائيا، أما بالنسبة لتفسيرها وتوضيح الممارسات التي تدل على وجود ذلك دور بالمؤسسة محل الدراسة والتي يمكن تحديدها بناء على إجابات المبحوثين، سيتم عرضها في الخاتمة.

الخاتمة

من خلال ما قدم وما تضمنته هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، تأتي المرحلة الأخيرة في الدراسة والمتعلقة بتقديم حوصلة عليها واستخلاص النتائج، وقبل ذلك وجب التذكير بمهدفها والمتمثل في توضيح وتحليل دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية والذي حدد من خلال الوصف في الجانب النظري، ومن خلال الدراسة الإحصائية في الجانب التطبيقي، وذلك من خلال اختبار الفرضيات بناء على إجابات المبحوثين، والتي من خلالها أيضا ومن خلال نتائج المقابلة تم التعرف على ممارسات متغيري الدراسة واقعا بمؤسسة العسكرية للإسمت BC -بسكرة- أي مستوى ممارسة وتبني كل متغير.

بالنسبة لتوضيح العلاقة نظريا بين التمكين كمتغير مستقل، حيث أن التمكين يعتبر من أساليب مواكبة التطورات في بيئة العمل وهو يستخدم للتعامل مع التغيرات الطارئة، وكذلك تطوير رأس المال البشري للمؤسسات وتمكينهم من اتخاذ القرارات على المستوى الإداري، وهي عملية توفر الكثير من الوقت، وبين مرتكزات المرونة الاستراتيجية والتي تمثل إحدى الممارسات الحديثة في الإطار الاستراتيجي وتعبير عن قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، وذلك بهدف التطوير وتحقيق والنمو والاستمرارية في سوق تنافسي. وعلى المستوى التطبيقي أيضا، تم قياس ذلك الدور احصائيا، بعد تقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة ونشاطها، ثم عرض الخطوات المنهجية التي مرت بها الدراسة ميدانيا، والتي سبقت الإشارة لها في خلاصة الفصل، وفي الأخير تم عرض ومناقشة النتائج الإحصائية المتعلقة بتحليل إجابات المبحوثين وكذا اختبار الفرضيات، وعليه سيتم التذكير بالإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا نتائج اختبار الفرضيات وتفسير.

● لإشكالية الدراسة: بعد المعالجة الإحصائية لدور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية ل التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة، وجاءت قوة الدور متوسطة نسبيا، بين المتغير المستقل: التمكين من خلال قياس اتجاهات إجابات المبحوثين حول عباراتها، وبين المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية بقياس اتجاهات إجابات المبحوثين حول العبارات المخصصة لقياسها، وذلك بشكل عام من خلال اختبار الفرضية الرئيسية، أما إبراز الدور بين المتغير المستقل و المتغير التابع المتعلقة بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية تظهر كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند

مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ . مقبولة

## الخاتمة

**التفسير:** هو ما يدل على أن المؤسسة تقوم بممارسة التمكين التي تتضح من خلال تأكيد اتجاهات الباحثين حول أبعاده الثلاثة وربطها بتحقيق المرونة الاستراتيجية.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الإداري في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ . مقبولة.

**التفسير:** النتائج تدل على أن المؤسسة تهتم بالجانب الإداري للتمكين ويظهر هذا من خلال مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد النفسي في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ . مقبولة.

**التفسير:** النتائج تدل على أن المؤسسة تدعم الجانب النفسي لعمالها من خلال التحفيز المستمر (المادي- المعنوي)، وهو أيضا ما أكدته أجوبة المقابلة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية وتفويض السلطة في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ . مقبولة.

**التفسير:** النتائج تدل على أن المؤسسة تدعم الاستقلالية وتفويض السلطة، عند مستوى معين ونسبة محددة بهدف جعل الموظفين يكتسبون الثقة والرضى، وبالتالي الشعور بولاء اتجاه المؤسسة.

بعد الإجابة على فرضيات الدراسة وتفسير الدور حسب مستوى ممارسة التمكين، والمرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة تم استخلاص جملة من النتائج مقسمة كما يلي:

**أولا: نتائج الدراسة:** يمكن تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى:

### I. النتائج النظرية: متمثلة في:

- 1- تعد المرونة الاستراتيجية والتمكين مفاهيم حديثة في مجال الإدارة العصرية.
- 2- المرونة الاستراتيجية هي صفة استباقية تحدف لزيادة قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية لتمكين المؤسسات من اتباع المنهج الاستباقية بدلا من اتباع منهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع إلى وجود قصور من ناحية الجهد والوقت والتكلفة والأداء.
- 3- تنطوي المرونة الاستراتيجية على تفعيل العديد من العناصر هي:

## الخاتمة

- الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة فيما يتعلق بالدراسات التحليلية، والتي تهدف إلى توقع السيناريوهات المختلفة.
  - صياغة الاستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو.
  - الحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل استراتيجية.
  - تنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة.
  - الاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إذا لزم الأمر.
- 4- أهمية المرونة الاستراتيجية تتبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئة المتغيرة.
- 5- المرونة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل المؤسسات تصبح أكثر استباقية.
- 6- التمكين يركز على مدى كفاءة العنصر البشري في المؤسسة.
- 7- يتميز التمكين بكونه عملية استجابة سريعة من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة.
- 8- يمكن التمكين المؤسسة من التطور الدائم والتلقائي لمتغيرات بيئة العمل.
- II. النتائج التطبيقية:** من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة وبعد حصولنا على نتائج كمية احصائيا سيتم استخلاص النتائج العامة من الدراسة الميدانية وتفسيرها واقعيًا بالمؤسسة محل الدراسة والتي يتم ذكرها كما يلي:
- توجد علاقة ارتباطية ودور موجب لتمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة راجع لإدراك المسؤولين بأهمية عملية التمكين والتي تعد ضرورة حتمية لاعتمادها من طرف المؤسسات لاتسامها بسهولة الفهم والتطبيق، كونها تسهل عليها عملية اتخاذ القرارات حتى الاستراتيجية منها، بالإضافة لتقديمها دعما مناسباً للقرارات في الوقت المناسب.
  - الكشف عن أهمية المرونة الاستراتيجية التي تجسد الاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية والقدرة على التغيير كاستجابة للظروف والتغيرات، وهذا ما جسدهته المؤسسة بإدخالها خط إنتاج جديد (الإسمنت الأبيض) لم تكن تنشط فيه.
  - أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين ( البعد الإداري، البعد النفسي(التحفيز)، الاستقلالية و تفويض السلطة)، وبين المتغير التابع المرونة الاستراتيجية.
  - تسعى المؤسسة للدخول للأسواق الجديدة من

## الخاتمة

خلال حرصها وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق، وتعتمد على توفير أدوات السلامة المهنية في موقع العمل كون المحيط الذي تنشط فيه يتطلب ذلك.

- تعمل المؤسسة على استغلال مواردها استغلالاً أمثلًا، كما لها القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة.

- عموماً اتضح وجود ممارسة من قبل المؤسسة المبحوثة لتمكين والذي من خلاله تمكنت من تحقيق المرونة الاستراتيجية ويظهر هذا من خلال إدراك المؤسسة للأهمية التمكينية كونه يعد من أبرز عناصر تفوق المؤسسات لأنه يعتمد على كفاءة العنصر البشري بالإضافة للأهمية الكبيرة للمرونة الاستراتيجية في المؤسسة التي تمكنه من التعديل والتغيير بالسرعة الملائمة لكل الأعمال والممارسات.

**ثانياً: الاقتراحات:** على ضوء النتائج السابقة يقترح ما يلي:

• الحرص على تبنى التمكين نظراً للأهمية الكبيرة التي يتسم بها في المساعدة في اتخاذ قرارات فعالة وفي أسرع وقت ممكن ومحاولة تطبيقها من طرف المؤسسات لاسيما المؤسسة محل الدراسة.

• ضرورة العمل على اعتماد أبعاد التمكين ككل نظراً لتداخلها من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع، ولا يجب إهمال جزء منها والاعتماد على بعض منها فقط.

• زيادة الاهتمام بالبعد الإداري أكثر لتحقيق نتيجة أفضل، نظراً لضعف الأثر كما تبين من خلال النتائج التطبيقية.

• توسيع الاهتمام بالبعد النفسي الاستقلالية وتفويض السلطة وإنشاء دورات تدريبية وتكوينية من أجل تطوير العاملين واستعدادهم لأداء مهام مختلفة.

• تنظيم ملتقيات وندوات علمية للتعريف بالتمكين والمرونة الاستراتيجية لتشجيع ممارستها في المؤسسة.

بعد تقديم النتائج ومختلف الاقتراحات تجدر الإشارة إلى أن كل ما سبق ذكره، يعد دراسة بسيطة لهذا الموضوع، ولكن مجال الأفاق البحثية لا يزال مفتوحاً أمام الباحثين لتطوير النتائج ومحاولة التعمق أكثر في الدراسة، وعليه سيتم تقديم بعض المواضيع التي يمكن دراستها مستقبلاً.

**ثالثاً: آفاق مستقبلية للبحث:** يمكن تقديم بعض الاقتراحات كنتيجة على ما تم تقديمه في هذه الدراسة والتي تتميز بالحدودية نظراً لاقتصارها على دراسة حالة مؤسسة واحدة واختيار مجال أو قطاع معين، لذا فقد تتوسع دراسات وتدرس الموضوع بشكل أعمق حيث يمكن المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة، وعليه يقترح إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع تحت العناوين التالية:

## الخاتمة

---

- دور التمكين الاداري في تحسين أداء المنظمة.
- آليات تطوير عملية التمكين بالمؤسسة الاقتصادية وآثارها على عملية اتخاذ القرار.
- دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.
- أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة.

# قائمة المراجع



## 1- الكتب:

- احسان دهش جلاب . 2011 . إدارة التمكين و الاندماج . دار الصفاء لنشر والتوزيع . عمان الأردن.
- جمال يوسف بدير . (2010). اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات . الاردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع.
- جمانة زياد الزغيبي . (2015). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة التنظيمية(دراسة تطبيقية). الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
- خليل محمد حسن الشماع. (2007). مبادئ الغدارة مع التركيز على ادارة الأعمال . الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- رقية منصورى . (2018). التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات . الاردن: دار ايامة للنشر والتوزيع.
- عماد الصباغ . (2000). نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها . الاردن: دار الثقافة.
- فائزة جمعة النجار . (2010). نظم المعلومات الادارية(منظور اداري). الاردن: دار حامد للنشر.
- مانع فهد مانع . (2015). دور التمكين في تحسين الأداء بمؤسسات التعليم العامة و الخاصة . عمان/الأردن.

## 2- الاطروحات:

- بشار عباس الحميري و آخرون . تحليل واقع تمكين العاملين . دراسة ميدانية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية . فرع الفرات الأوسط.
- بن أحمد آسية . (2016/2017). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء و تنافسية المؤسسة . رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية . سيدي بلعباس، العلوم الاقتصادية.
- بن غزال ابتسام . (2019/2020). أثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال - . رسالة دكتوراه . بسكرة، علوم التسيير .
- حازم ربح نجم الغنيموي . (2019م/1440هـ). المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية بحث تحليلي لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية (مصنع نسيج وحياسة واسط). رسالة ماجستير، 136 . جامعة كربلاء، ادارة الاعمال.
- حورية شعيب . (2013/2014). تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال . شهادة ماجستير . بسكرة، العلوم الاقتصادية
- روان باسم عيد الشريف . (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية . شهادة ماجستير في ادارة الاعمال . الاردن، كلية الاعمال

- قدرى أحمد معراج . أثر التمكين الإداري على الابداع التنظيمي . دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة . جامعة محمد خيضر بسكرة
- نوال عبدواوي. (2017/2016). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون. اطروحة الدكتوراه. علوم التسيير، بسكرة.
- هند احمد عابد. (2016م). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق ادارة المعرفة من وجهة الادارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الازهر - غزة، ادارة الاعمال.

### 3- الجرائد والمجلات:

- ابراهيم شاشو. (2010). عقد المقاومة في الفقه الاسلامي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- عبد العزيز محمد علوان، صديق بلال ابراهيم بلل، وعبد السلام ادم حامد. (2020). الدور الوسيط لمرونة القدرات في العلاقة بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي "دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بالعاصمة الخرطوم". مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 21، 66/46.
- عبد اللطيف مصطفى، وعبد القادر مراد. (ديسمبر، 2013). أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، صفحة 40/27.
- ملحم، يحيى سليم. 2006 . التمكين كمفهوم اداري معاصر. المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر
- محمد الامين بخليلي، وعبد القادر شلالى. (أكتوبر، 2020). المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة العسكرية للإسمنت - نموذجاً). مجلة مجاميع المعرفة، 06(02)، 480/467.
- محمد تائر علي البياتي. (2019). تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي -دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود-. مجلة الادارة والاقتصاد، 181/168.
- محمد قرشي، وآخرون. (2019). أثر استراتيجيات ادارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية. آفاق اقتصادية، 5، 82-54.
- مها عثمان الزامل. (ابريل، 2021). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية. مجلة التربية-كلية التربية-جامعة الازهر (190)، 225/180.
- نعيمة غلاب، وآخرون. (ماي، 2012). مساهمة المقاومة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة). مجلة العلوم الانسانية، صفحة 95/81.

### 4- الملتقيات:

- علالي فتيحة، وفاطمة الزهراء عراب. (19/18 أبريل، 2011). تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام ادعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ورقة، كلية العلوم التجارية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- منية خليفة. (9/8 نوفمبر، 2010). اليات تطوير الميزة التنافسية الاقتصادية. ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- abdukkareem salameh awwad. (2009). The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: an ampirical study on the jordanian manufacturing companies. jordan journal of business administarion. 431-415 ، (3)5
- Fraces , hill & rozana , huq (2004) emplovee empowerment : Conceptualizations Aims Outcomes , total quality management .

# الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة والتي أقوم بها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، بعنوان:

" دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية "

دراسة حالة شركة البسكرة للأسمنت - BC

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر عملية التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية داخل مؤسستكم، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذا نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نرجو من سيادتكم أن تخصصوا لنا القليل من وقتكم لقراءة هذا الاستبيان، وإعطاء رأيكم في كل عبارة بدقة، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم.

### القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية بمؤسستكم بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لاختياركم:

#### 1. الجنس:

ذكر  أنثى

#### 2. العمر:

من 30- أقل من 35 سنة  من 35- أقل من 40 سنة   
من 40- أقل من 45 سنة  من 45 سنة فأكثر

#### 3. المستوى التعليمي:

ليسانس  ثانوي   
دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه)  ماستر

#### 4. الخبرة المهنية:

من 5- أقل من 10  أقل من 5 سنوات   
من 10- أقل من 15 سنة  من 15- أقل من 20 سنوات   
من 20 سنة فأكثر

### القسم الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس كل من أبعاد المرونة الاستراتيجية والتمكين بمؤسستكم، الرجاء تحديد درجة موافقتكم على كل من هذه العبارات بعد قراءة العبارة بتمعن، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختياركم.

## الملاحق

**المحور الأول:** يستعرض في هذا الجزء عبارات قياس أبعاد المتغير المستقل: التمكين، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة الأقرب لرأيك ذلك بهدف التعرف على مستوى ممارسة التمكين بمؤسستكم، ولتسهيل فهم العبارات يتم شرح بعض المصطلحات الأساسية وربما تكون مبهمة بعض الشيء كالتالي:

- **التمكين:** هو الأسلوب الإداري الذي يتيح الفرصة لإعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات أكبر في مجال الوظيفة، مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتوفير كافة الموارد اللازمة مع حرية التصرف لحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتلك الوظيفة، والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم وتسخيرها لخدمة المؤسسة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا.
- **البعد الإداري:** يتعلق بتفويض السلطة لاتخاذ القرارات، التدريب، تشجيع العمل الجماعي وتدعيم المشاركة للأفراد.
- **البعد النفسي:** يتعلق بالأجور الملائمة، التحفيز ودوافع مواقف الأفراد اتجاه العمل وتحمل المسؤولية.

### درجات سلم القياس

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-----------	-----------	-------	-------	------------

### عبارات القياس

#### أبعاد التمكين

##### أولاً: البعد الإداري

- 01 تتمت المؤسسة بتشجيع ثقافة التمكين (الإداري والوظيفي)
- 02 تقدر المؤسسة مجهود ومساهمات عمالها
- 03 تقدم المؤسسة الدعم الكافي لتطوير المهارات للعاملين
- 04 تهمت المؤسسة بدورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين
- 05 تعزز المؤسسة التواصل بين الأقسام والوحدات
- 06 توفر المؤسسة استخدام التكنولوجيا لتسهيل التواصل
- 07 تركز المؤسسة على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي
- 08 تعزز المؤسسة الثقة بين أعضاء الفريق

##### ثانياً: البعد النفسي (التحفيز)

## الملاحق

9 تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية للعاملين

10 تقدم المؤسسة رواتب وحوافز مناسبة لكل وظيفة

11 توفر المؤسسة الموارد اللازمة للعاملين من أجل إنجاز مهامهم بكفاءة

12 تسعى المؤسسة لإثارة الدافع للعاملين بوسائل مختلفة

13 تعمل المؤسسة على رفع قدرة العاملين على تحمل المسؤولية

14 تحفز المؤسسة العاملين على الابداع والتفكير بمنحهم المكافآت

### ثالثا: الاستقلالية وتفويض السلطة

15 تقدم المؤسسة الحرية للعاملين في اختيار أسلوب العمل

16 تمنح درجة من حرية التصرف لبعض الأفراد حسب ما تقتضي به الضرورة

### ثالثا: الاستقلالية وتفويض السلطة

1 تمنح المؤسسة بعض الصلاحيات والمسؤوليات الإضافية للأفراد

7

1 تقدم المؤسسة الفرصة لأفرادها للمشاركة في اتخاذ القرارات

8

1 تقدم المؤسسة الفرصة لأفرادها للمشاركة بالمعلومات

9

2 تمنح المؤسسة الأولوية لأصحاب الفكر والابداع في المشاركة في اتخاذ

القرار

0

المحور الثاني: يستعرض في هذا الجزء عبارات قياس أبعاد المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة الأقرب لرأيك ذلك بهدف التعرف على مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية بمؤسستكم.

## درجات سلم القياس

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-----------	-----------	-------	-------	------------

## عبارات القياس المرونة الاستراتيجية

- 01 تتمتع المؤسسة بالقدرة على تغيير استراتيجيتها استجابة للمتغيرات الخارجية
- 02 تتمتع المؤسسة بالموارد الكافية لتدعيم قدرتها التنافسية
- 03 لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية
- 04 تعرضت المؤسسة إلى تهديد تم تحويله إلى فرصة
- 05 تقوم المؤسسة بتدريب وتطوير موظفيها من أجل مواجهة التحديات التنافسية
- 06 تحتم المؤسسة بتعديل خصائص منتجاتها الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبون
- 07 تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج لتقدم سعر أقل
- 08 تسعى المؤسسة في السيطرة على المشاكل التي تواجهها في عملية الإنتاج
- 09 تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في عملية الإنتاج
- 10 تؤكد المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن
- 11 تحتم المؤسسة بآراء الزبائن حول منتجاتها وتأخذها بعين الاعتبار
- 12 تحتم المؤسسة بتوطيد علاقتها مع الزبائن
- 13 تستعمل المؤسسة تقنيات التكنولوجيا من أجل عرض منتجاتها لزبائن
- 14 تغير المؤسسة طرقها التسويقية حسب المستجدات



- 15 توفر المؤسسة بيئة محفزة لاستقطاب رأس مال بشري
- 16 تؤكد المؤسسة على أهمية تدريب وتطوير العاملين
- 17 توفر المؤسسة بيئة محفزة لاستقطاب رأس مال بشري
- 18 تمنح المؤسسة الحرية والاستقلالية العالية في تطبيق إجراءات العمل
- 19 يتميز محيط العمل بالانضباط والشفافية في توزيع المسؤوليات
- 20 تسعى المؤسسة لتوفير محيط عمل مشجع ويتماشى مع كل الظروف والمتغيرات

## أسئلة المقابلة

- هل يتم تفويض السلطة لبعض العاملين في مستويات مختلف (للإداريين في المستوى الأعلى-للعاملين)؟
- ما هي الحالات التي يتم فيها تفويض السلطة؟ إذا أمكن شرح حالة أو اثنتين.
- كيف تسعى المؤسسة لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية للعاملين؟
- ما هي الوسائل أو الأساليب المستخدمة لإثارة الدافع للعاملين؟
- ما هي القرارات التي يمكن للمؤسسة أن تسمح لأفرادها للمشاركة في اتخاذها؟
- فيما تتمثل أساليب التدريب المعتمدة لتطوير قدرات العاملين؟
- ما نوعية الحوافز المقدمة للعاملين من طرف المؤسسة؟
- ما مدى تطوير الأساليب المستخدمة في تزويد الزبون بالإسمنت؟
- ما مدى تغطية القدرة الإنتاجية من الإسمنت في الطلب السنوي؟
- هل سبق وأن واجهت المؤسسة تهديدات خارجية؟ وكيف تمت معالجتها؟
- هل تعرف الأسعار تغيرات من فترة إلى أخرى؟ أم أنها مستقرة؟



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

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1 قواسم مجد مختار
- 2 مواس أسامة
- 3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير  
بالمسنة: ثالثة ماستر إدارة استراتيجية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-18

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



SPA BISKRIA CIMENT  
Directeur des Ressources Humaines  
Walid DIAGUI

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة.): قواسم محمد مختار.   
الصفة: طالب.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209266014. الصادرة بتاريخ: 2023.05.07.

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها

دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة حالة ب مؤسسة العسكرية  
للاسمن - BC - بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات  
المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 04/06/2024.

توقيع المعني:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): مواس أسامة. الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208457824. الصادرة بتاريخ  
31/10/2022:

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها

دور التمكن في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة حالة ب مؤسسة العسكرية  
للاسمن - Bc - بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات  
المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 04/06/2024.

توقيع المعني:

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

## إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ: سامية بعيسي

الرتبة: أستاذ محاضر -ب-

قسم الارتباط: العلوم الاقتصادية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة:

- قواسم محمد مختار

- مواس أسامة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان: دور التمكين في تحقيق المرونة الاستراتيجية

دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت -BC- بسكرّة

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

سامية بعيسي