



## الموضوع

دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية  
دراسة حالة: مطاحن البركة للعجائن - زربية الوادي بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم العلوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

- غضبان حسام الدين

إعداد الطلبة:

- صادقي ملك

- مبروكي ريان مريم

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	فالتة اليمين
بسكرة	مشرفا	أستاذ التعليم العالي	غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	رجيمي نعيمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique ET Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur ET de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -  
Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de  
Gestion  
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم علوم التسيير

# الموضوع

دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية

دراسة حالة: مطاحن البركة للعجائن - زريبة الوادي بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم العلوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

- غضبان حسام الدين

من إعداد الطلبة:

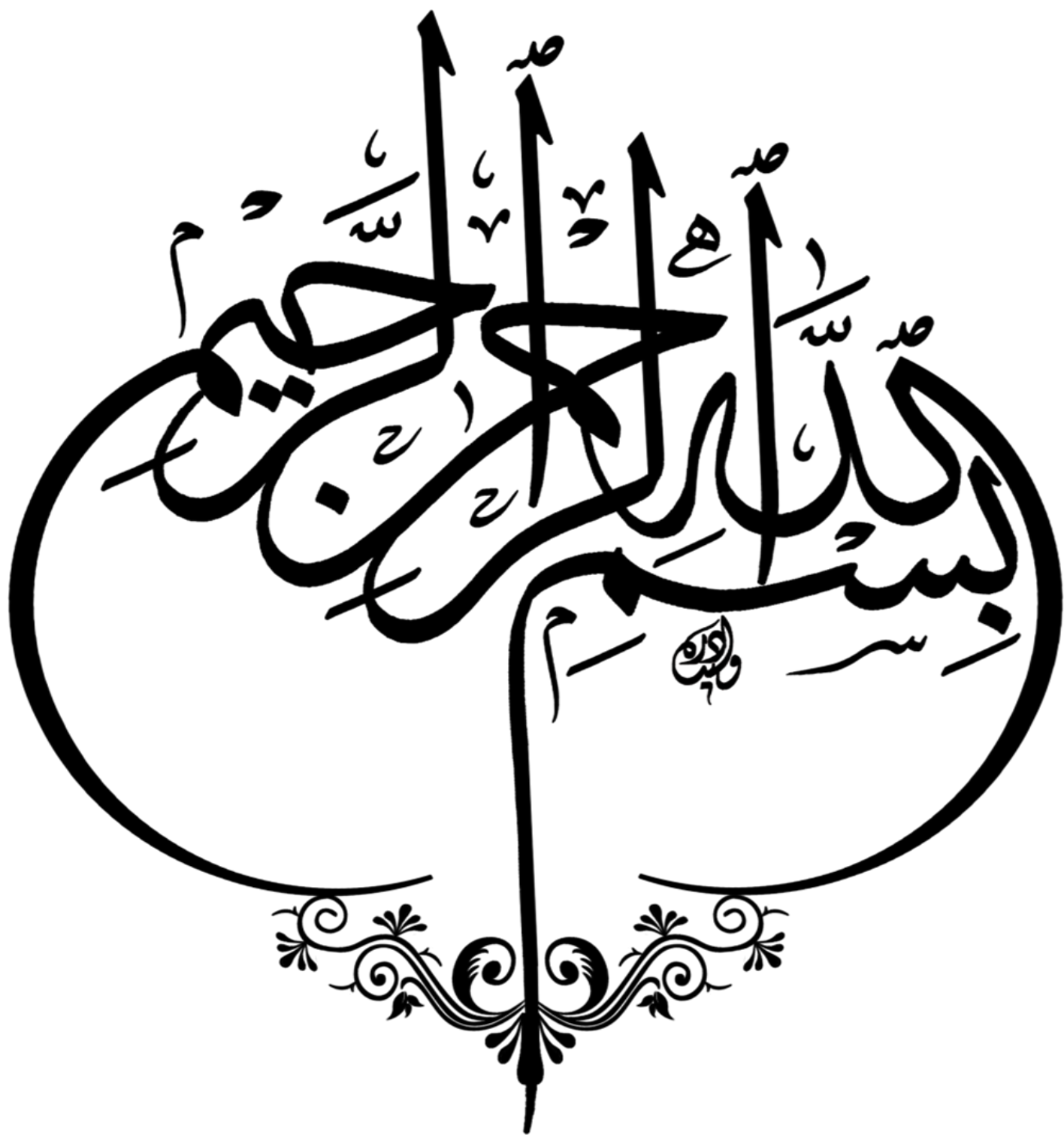
-صادقي ملك

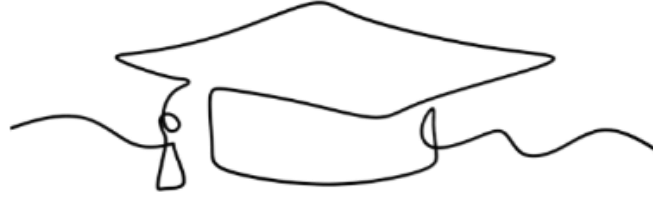
-مبروكي ريان مريم

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	فالتة اليمين
بسكرة	مشرفا	أستاذ التعليم العالي	غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	رجيبي نعيمة

الموسم الجامعي: 2024/ 2023





## شكر وعرافان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا درنا لإتمام هذا العمل.

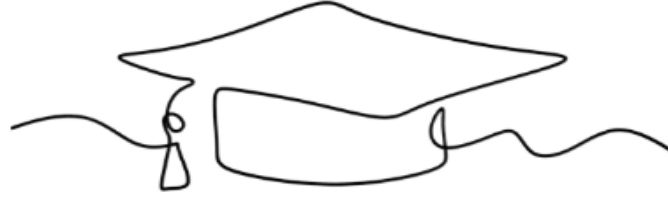
أتقدم بجزيل الشكر والتقدير بأرقى كلماته إلى الأستاذ والدكتور "غضبان حسام الدين" على كل مجهوداته ونصائحه القيمة التي مكنتنا من إتمام هذا العمل على أكمل وجه، ولم يخجل علينا ولو بالقليل جزاه الله خيرا.

كما يشرفني أن أتقدم بشكر حار لجنة المناقشة على قبولها مناقشة مذكرتنا وإعطائنا من وقتها الثمين لها في قراءتها وتصحيح أخطائها.

يسعدني كذلك أن أوجه شكري إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جزاكم الله كل خير.

الشكر موجه أيضا إلى كل إطارات مؤسسة مطاحن البركة على مساعدتهم لنا.

و إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.



## الأهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء و الختام . وآخر دعواهم أن " الحمد لله رب العالمين " بعد تعب ومشقة دامت خمس سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها امنيات الليالي و أصبح عنائي اليوم للعين قرة . ها أنا اقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر . فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقنتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.....  
وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

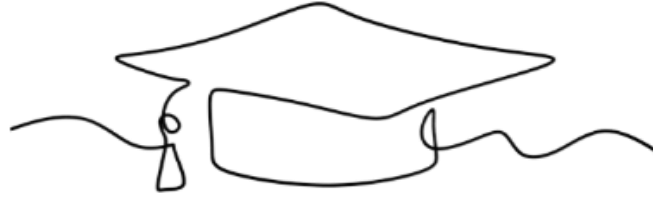
إلى من كانت الداعمة الاولى والأبدية ملاكي الطاهر من كان وجودها يمدني بالسعي دون ملل التي ظلت دعواتها تضم اسمي دائما معلمتي الأولى دكتورتي الأولى " أمي محبوبتي وملهمتي " اهديك هذا الإنجاز الذي لولاك لم يكن . أهديك مراحلتي وإنجازاتي كلها فالفضل والثناء للمولى ثم لكفاحك لأجلتي هنا أنا اليوم اهديك علما وشهادة تخلّيتي عنها في سبيل رعايتي وتعليمي ممتنة لأن الله اصطفاك من بين البشر أما لي .

إلى من أفتقده منذ الصغر ويرتعث قلبي لذكره إلى من فارقتني و روحه ما زالت ترفرف في سماء حياتي إلى تلك الروح الطاهرة " والدي " رحمه الله .

إلى من ساندتني بكل حب عند ضعفي وازاحت عن طريقتي المتاعب ممهدة لي الطريق وزرعت الثقة والإصرار بداخلي إلى تلك الجميلة " أختي الغالية " من رزقني الله بها لأعرف من خلالها طعم الحياة الجميلة تلك التي غيرت مفاهيم الحب والصدقة في حياتي .

إلى الذين يهجهم نجاحي ولكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق لأصدقاء ورفقاء السنين وأصحاب الشدائد والأزمات .

"ملك"



## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي بلغني شرف هذا العلم وأعانني على إكماله، الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البلوغ والتمام

ها أنا اليوم أعانق مجدا عظيما وأحقق ما كان بالأمس حلما وأصبح اليوم واقعا أفخر به، ولطالما انتظرت هذه اللحظة وحلمت بها، تم بفضل الله تخرجي بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات وأنا اليوم أقطف ثمارها وأهديها إلى:

من قال فيهما الرحمن "وأحفظ لهما جناح الدل من الرحمة وقل رب أرحمهما كما ربياني صغيرا"

• أبي الغالي ومصدر قوتي، سندي وداعمي الأول والذي أنار لي دري ووقف بجاني عند يأسني وفشلي وبدونه لما وصلت إلى ما أنا عليه الان، حفظك الله لي وأطال في عمرك، سأظل جاهدة

لكي تراني في أعلى المراتب وتفتخر بي كلما تذكرتني يا أطيبي رجل

• أمي حبيبي ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البشر أما، يامن كان لك الفضل الأول منذ أول خطوة خطوتها، أهدي هذا النجاح لك بالخصوص، وأدعوا من الله أن يرزقك العفو والعافية يا

بهجة حياتي

• إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل إخواني

وأخيرا إلى جدتي الطيبة رحمك الله وأنار قبرك وجعلك من أهل الجنة

وإلى كل صديقاتي في مسيرتي ولكل عابر في حياتي ترك لي أثرا جميلا

ريان مريم

## الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية بمختلف أبعادها المتمثلة في المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية بمؤسسة مطاحن البركة للعجائن - بسكرة - . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع (35) استبانة على رؤساء الأقسام لمؤسسة مطاحن البركة للعجائن، وتم إسترجاع (31) إستبانة، منها (30) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، ومن أجل القيام بتحليل البيانات وإختبار الفرضيات تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار الخطي، معامل الثبات ألفا كرونباخ،...

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية بصفة عامة بمؤسسة مطاحن البركة، إلا أن هذا الدور وحسب نتائج الدراسة محقق فقط على بعد المرونة التنافسية . و أخيرا تم تقديم مجموعة من الاقتراحات أهمها : يجب على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام أكثر بأسلوب المرونة الاستراتيجية والتركيز عليها من أجل التغلب على التقلبات المستمرة للمحيط.

الكلمات المفتاحية : المرونة الاستراتيجية، القدرة التنافسية، المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية .

### **Abstract:**

This study aimed to the role of strategic flexibility in its dimensions (production flexibility, market flexibility, competitive flexibility).in promoting competitiveness at Al-Baraka Mills Corporation, Zariba Al-Wadi – Biskra-, and to achieve the objectives of study, where we relied on the questionnaires the main tool to collect data information, (35) questionnaires were distributed to the heads of the departments of Al-Baraka Mills Corporation, which (30) questionnaires are suitable for statistical analysis and to analyse the data , several statistical methods where relied on, including : descriptive statistic measures, Cronbach's Alpha coefficient... , this study concluded with several result, the most important of which are : there is a statistically significant role of strategic flexibility in its various dimensions in promoting competitiveness, in general at Al-Baraka Mills Corporation . however, according to the result of the study, this role is achieved only on the dimensions of competitive flexibility . finally a set of suggestions are presented the most important of which are : the company under study pays more attention to strategic flexibility and focus on it in order it to overcome the constant fluctuations of the environment.

**Keywords:** strategic flexibility, competitiveness, production flexibility, market flexibility, flexibility, competitive flexibility.





قائمة المحتويات

والجداول والأشكال



## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الإهداء
	شكر وعرهان
	الملخص بالعربية
	English Abstract
	قائمة الجداول والأشكال
	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
	مقدمة
ب	طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية
ج	الدراسات السابقة
د	نموذج وفرضيات الدراسة
ز	منهجية الدراسة
ح	تصميم البحث
ط	أهمية الدراسة
ي	خطة مختصرة للدراسة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للقدرة التنافسية</b>
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية
11	المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية
12	المطلب الثاني: أهمية القدرة التنافسية
13	المطلب الثالث: أسس القدرة التنافسية
14	المبحث الثاني: تقييم القدرة التنافسية
14	المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية
15	المطلب الثاني: محددات لجودة القدرة التنافسية
18	المطلب الثالث: أنواع القدرة التنافسية
19	المبحث الثالث: مبادئ ومظاهر القدرة التنافسية
19	المطلب الأول: المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية

20	المطلب الثاني: مظاهر القدرة التنافسية
21	المطلب الثالث: حماية القدرة التنافسية
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية</b>	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية
25	المطلب الأول: تعريف المرونة الاستراتيجية
26	المطلب الثاني: أهمية المرونة الاستراتيجية
27	المطلب الثالث: أبعاد المرونة التنافسية
29	المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الاستراتيجية
29	المطلب الأول: أدوات المرونة الاستراتيجية
34	المطلب الثاني: مراحل المرونة الاستراتيجية
35	المطلب الثالث: مراكز المرونة الاستراتيجية
38	المبحث الثالث: دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية
38	المطلب الأول: دور المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية
38	المطلب الثاني: دور المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية
39	المطلب الثالث: دور المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-</b>	
42	المبحث الأول: عرض للمؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
44	المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة محل الدراسة
48	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات
51	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
52	المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
57	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
57	المطلب الأول: تحليل محاور الإستبيان
58	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

85	المطلب الثالث : تحليل النتائج
63	خلاصة الفصل
69-68	الخاتمة
76-71	قائمة المصادر والمراجع
95- 78	فهرس الملاحق

### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
15	مؤشرات قياس القدرة التنافسية	1
26	تعريف المرونة حسب التسلسل الزمني	2
50	درجات مقياس سلم لكارت	3
50	طول الخلية لسلم لكارت	4
52	معامل الثبات الفا كرونباخ ومعامل صدق الاستبانة	5
52	خاصية الجنس لعينة الدراسة	6
53	خاصية العمر لعينة الدراسة	7
54	خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة	8
55	خاصية الخبرة لعينة الدراسة	9
58-57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المرونة الإستراتيجية	10
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات القدرة التنافسية	11
62	نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	12
63	إختبار دور المرونة الانتاجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الإنحدار الخطي البسيط	13
64	إختبار دور المرونة السوقية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الانحدار الخطي البسيط	14
66	إختبار دور المرونة التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الإنحدار الخطي البسيط	15

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
17-16	محددات القدرة التنافسية لبركمان	02
18	محددات القدرة التنافسية للال سانجايا	03
30	مكونات نظام المعلومات	04
31	الأدوار الإستراتيجية لتنظيم المعلومات	05
35	مراحل المرونة الإستراتيجية	06
47	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	07
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	09
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	10
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11



شهد العالم مع إطلالة القرن الواحد والعشرين العديد من التحديات التي تواجه مباشرة قادة المؤسسات، لذلك لم يعد التفكير التقليدي قادرا على التصدي لكافة المتغيرات الخارجية.

حيث تعتبر ظاهرة العولمة من أبرز التطورات التي تقود نحو التحول إلى اقتصاد المعرفة، أين الأرض واليد العاملة ورأس المال لم يصبحوا موردا أساسيا لوجود المؤسسات، بل ظهر عنصر رابع جديد والمتمثل في المعرفة باعتبارها مورد جديد من عناصر الإنتاج.

وفي ظل تزايد العولمة و انفتاح الأسواق وتسارع الأحداث أصبح من اللازم إيجاد حلول تسمح بتأسيس بيئة أعمال تشجع على بناء قدرات تنافسية، وتمكن من مواجهة تحديات التنافس وتضمن الاستمرارية في النشاط والأسواق، والقيام بتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ليلبغ مستويات مرضية من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمختلف الموارد مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وجودة الانتاج الذي يحقق لنا في الأخير تحسين أداء المؤسسة.

ولمواجهة ومواكبة هذه التحديات وجب عليهم الانتقال إلى تفكير إستراتيجي حديث قادر على مساندة الإضطرابات البيئية، حيث شهدت السنوات الأخيرة دراسات جديدة لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال، وللمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات تحتم عليها إتباع جملة من البدائل والمناورات الإستراتيجية التي تمتاز بقوة التصدي ومعرفة كيفية امتصاص الصدمات المفاجئة على جميع الأصعدة المختلفة التي تخص المؤسسات، وتعد المرونة الاستراتيجية من الأساليب الحديثة والأساسية التي تركز عليها المؤسسات من أجل التكيف الدائم مع المحيط المتقلب المتغير باستمرار.

و سيتم التركيز من خلال هذه الدراسة على دور المرونة الاستراتيجية كأسلوب وأداة تسيير حديثة تقود المؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية لتمكنها من السيطرة على السوق لفترة زمنية أطول و التميز من خلال العمل على المنتج لتصل به إلى مستويات تنافسية عالمية سواء من ناحية الجودة والسعر.

سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح المنهجية المعتمدة للدراسة، بدءا من طرح الإشكالية الرئيسية ومختلف تساؤلاتها الفرعية، بعدها سيتم الإشارة إلى مختلف الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة ودلالاتها، والانتقال إلى تحديد نموذج وفرضيات الدراسة، التموضع الاستمولوجي إضافة إلى تبيان تصميم البحث وبعدها إبراز أهمية الدراسة وفي الأخير سيتم تلمس هيكل الدراسة.

### أولا: إشكالية الدراسة

تعد المرونة موضوعا حاسما في بيئة الأعمال شديدة المنافسة اليوم، حيث نجاح أو فشل المؤسسات أصبح مرتبطا بمدى تطبيقها لمفهوم المرونة الاستراتيجية خاصة في محيط ديناميكي سريع التغير من أجل ضمان تحقيقها لغاياتها وأهدافها الاستراتيجية . وتعزز قدراتها التنافسية باعتبار المرونة الاستراتيجية المصدر الأساسي في رفع القدرة التنافسية والاستجابة لمتطلبات المحيط.

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية المتعلقة بالدراسة فيما يلي:

ما هو دور المرونة الاستراتيجية بمختلف أبعادها في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة مطاحن البركة للعجائن؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في :

- ما هو دور المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة للعجائن؟

- ما هو دور المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة للعجائن؟
- ما هو دور المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة للعجائن؟

### ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة وهي المرونة الاستراتيجية والقدرة التنافسية، حيث أن هناك أبحاث درست المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة، وأبحاث أخرى قامت بدراسة متغير القدرة التنافسية ودوره بمتغيرات أخرى.

#### 1-الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية :

- دراسة أيمن شيحا، يوسف علام و نسرين عبد الرحمن (2016)، بعنوان : "أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي : دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس"، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية ، المجلد38، العدد 01، هدفت إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية على أداء شركات التأمين في محافظة طرطوس، من خلال دراسة ميدانية في شركة التأمين في محافظة طرطوس، وقد تم الحصول على البيانات من خلال إستبانة مصممة لقياس المرونة الاستراتيجية، وقياس الأداء الكلي بشقيه الكفاءة والفعالية، وزعت الإستبانة على المدراء ورؤساء الأقسام في الشركات محل الدراسة، على عينة عددها (13) شركة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ( المرونة الاستراتيجية البادرة، المرونة القائمة على رد الفعل ) وفعالية الأداء في شركات التأمين محل الدراسة.

- دراسة كوسرت محمد ابابكر وأحلام ابراهيم ولي ومهابات نوري عبد الله (2019)، بعنوان : "دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية للآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين، العراق، المجلد 11، العدد 26، هدفت إلى بيان مفهوم المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها ( المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية) لتحقيق الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع بأبعادها ( تحقيق الأهداف، تكيف البيئي، جودة المخرجات )، ومن ثم تشخيص علاقة الارتباط وعلاقة الأثر بينهما، لتحقيق أهداف البحث، تم تصميم إستبانة شملت (38) فقرة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS ) وتكونت عينة البحث من (55) مديراً ( مدير، معاون مدير، ومديري الأقسام والشعب)، في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، وتحليل الإنحدار، تم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز الإستنتاجات التي توصل إليها البحث هي : وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرين البحث وتأثير ضعيف بين المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية.

- دراسة نوال عبدواي (2017)، بعنوان : "مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية لخلق قيمة للزبون. دراسة حالة مؤسسة Condor برج بوغريج"، اطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات ادارة الاعمال، قسم



علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، حيث تم إعتداد كل من المرونة الانتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية والمرونة التنافسية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية، بينما تم تحليل قيمة الزبون إلى بعدين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف الكلية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وتم توزيع (90) إستبيان على إطرارات المؤسسة وتوزيع دليل المقابلة على (06) إطرارات لقياس مرونتها الاستراتيجية ومساهمة هذه الأخيرة في خلق قيمة للزبون، كما توجهت الباحثة إلى زبائن المؤسسة لقياس مدى إدراكهم للقيمة التي يتم خلقها على مستوى المؤسسة لعينة عددها (500)، تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي المتمثلة في : التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، اختبار كرونباخ ألف، معامل صدق المحك، الإنحراف المعياري، معاملات الارتباط والإنحدار، توصلت الدراسة في الأخير الى مجموعة من النتائج أهمها : أن المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة الرأس المال البشري، المرونة السوقية، كما أن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تسلمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.

- دراسة منصور عبد القادر منصور (2023)، بعنوان "دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الاوروبي EFQM، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (41)، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة، حيث استخدم الباحث العينة القصدية لعدد (200) موظفا من العاملين بالوظائف الأكاديمية والإدارية وزعت مناصفة على مجتمع البحث، وتم إستردادها كاملا ، كما قام الباحث بتصميم إستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات في المجتمع. ولتحليل البيانات استخدم برنامج (SPSS)، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الظاهرة . وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : جاءت درجة تقدير المرونة الاستراتيجية مرتفعة وبوزن نسبي ( 83.07%)، في حين بلغ الوزن النسبي لمتغير تميز الأداء المؤسسي (76.95%) بدرجة تقدير متوسطة، وكذلك تدني مستوى الوعي بمتطلبات إدارة الجودة والتميز لدى العاملين بجامعتي الأقصى والأزهر بغزة، وأيضا ضعف الإهتمام بتشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية والأخذ بمقترحاتهم.

## 2- الدراسات المتعلقة بالقدرة التنافسية

- دراسة نجوى عبد الله محمود ومشاعر حسين خليفة علي (2020)، بعنوان: "أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظر عملاء البنك. بالتطبيق على بنك بركة فرع دنقلا السودان"، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد (09)، العدد (03)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى إظهار أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية المتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الامان، الاستجابة، التعاطف) في زيادة القدرة التنافسية لبنك البركة فرع دنقلا. تألفت عينة الدراسة من (200) عميل من عملاء بنك البركة تم اختيارهم كعينة قصدية، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ويعبر عنها كينيا وكميا . تم معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال عدد من الأساليب الإحصائية منها معامل كرونباخ ألفا، إختبار (Skeness)، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والإنحرافات

المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، ونموذج الانحدار البسيط، توصلت الدراسة لعدم وجود تأثير لبعد الإستجابة في القدرة التنافسية للبنك.

- دراسة عبابو الطيب و بن قصير ايمان (2016)، بعنوان: "دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة-"، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد (02)، العدد (01)، جامعة فرحات عباس، سطيف . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الابتكاري بأبعاده (الابتكار في مجال المنتجات، الابتكار في مجال التسعير، الابتكار في مجال التوزيع، الابتكار في مجال الترويج) في زيادة القدرة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام الإستبيان والمقابلة المباشرة لغرض جمع البيانات وتمثلت عينة الدراسة في مدير المؤسسة، والمدير التجاري والتسويقي لها ورؤساء الأقسام والذي قدر عددهم (180) مستجوب بمعدل (06) مستجوبين لكل مؤسسة على (30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة)، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات وعلى الأساليب الإحصائية والانحراف المعياري التكرارات والنسب المئوية ومعامل سبيرمان وألفا كرونباخ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها هناك علاقة بين التسويق الابتكاري بأبعاده والقدرة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

- دراسة بن زعيدة حبيبة وعمير عبد الحفيظ (2019) بعنوان: "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، دراسة تطبيقية على مؤسسة مدبغة الجلود جيجل (TAJ)". مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (05)، العدد (01) ، جامعة فرحات عباس، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل أبعاد الحوكمة المؤسسية (توفر الإطار الفعال للحوكمة، حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة) وأثرها على تعزيز تنافسية المؤسسة ، ولتحديد الاثر بين المتغيرين محل الدراسة تم استخدام أسلوب الاستبيان لغرض جمع البيانات، حيث تم اختيار عينة تتكون من (19) إطارا مسيرا من مختلف المصالح ( المدراء، ورؤساء المصالح ، ورؤساء الاقسام)، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، كما استخدم برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها ومن الأساليب الإحصائية الأخرى تم إستخدام ألفا كرونباخ للثبات، التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، و النسب المئوية إضافة إلى معاملات الارتباط بيرسون. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى تبني عال لأغلب أبعاد الحوكمة المؤسسية، ووجود آثار ذات دلالة إحصائية لتبني أبعاد الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة المدروسة.

- دراسة مقداد نادية (2021)، بعنوان: "دور تحفيز الموارد البشرية في تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة متيجي الظهرة ،بمستغانم" ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (07)، العدد (03)، جامعة عبد الحميد بن بديس ، مستغانم. هدفت الدراسة إلى تقديم دليل علمي عن أهمية المورد البشري والعمل على تحفيزه كونه صانع التميز بالمؤسسة، يمثل مجتمع الدراسة جميع عمال المؤسسة وتم إختيار العينة بطريقة عشوائية ، حيث تتكون العينة من (60) إستبيان وتم إسترجاع فقط (50) استبانة أي بنسبة (83.43%) وإستبعد الباقي (10) إستمارات لعدم صحتها للتحليل، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب الميداني، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التحفيز تساعد العامل على أداء مهامه بفعالية وكفاءة، كما تساهم في الرفع من قدراته الذهنية والعلمية والروح المعنوية والتالي تساعد في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

## 3- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين

دراسة فادية عموري ومحمد الباي. بعنوان : " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت "، مجلة العلوم الانسانية، المجلد (21)، العدد (01)، جامعة حمه لخضر، الوادي ، الجزائر . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ومن أجل توضيح هذا الدور تم تطبيق الدراسة على مؤسسات البسكرة للإسمنت، من خلال جمع البيانات عن طريق توزيع إستمارة من عينة تتكون من (42) عامل في الادارة العليا للمؤسسة، ومن أجل أن يحقق البحث أهدافه تم الاعتماد على عدد من أساليب جمع المعلومات المقابلة الشخصية واستمارة الاستبانة، وتم معالجة البيانات باستخدام ( SPSS)، تم اعتماد المنهج الوصفي التجريبي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة السوق، مرونة التنسيق) على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

## ثالثا : التعقيب على الدراسات سابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم ذكرها أعلاه نجد أن : بالنسبة للمتغير المستقل والذي يتمثل في المرونة الاستراتيجية فقد تطرقوا إلى مجموعة من الأبعاد ودورها في التأثير على جوانب مختلفة ، حيث نلاحظ أن الدراسة التي تناولها (كوسرت محمد ابا بكر، 2019)، اعتمد على نفس أبعاد دراستنا الحالية المتمثلة في المرونة الانتاجية والمرونة التنافسية والمرونة السوقية، في حين دراسة (عبدواوي، 2019) اعتمد على نفس أبعاد دراستنا بالإضافة إلى بعد رأس المال البشري ، أما بالنسبة لدراسة (منصور عبد القادر، 2023) درس متغيرات مختلفة عن دراستنا المتمثلة في المرونة البشرية والمرونة المادية والمرونة الإنتاجية كمتغير مشترك، من جهة أخرى فقد جاءت دراسة (شبيحا، 2016) بأبعاد مختلفة تماما حيث درس المرونة الإستراتيجية من جانب المرونة الاستراتيجية البادرة والمرونة القائمة على رد الفعل، فقد تم إستغلال هذه الدراسات من جهة في الجانب النظري لدراستنا من خلال التعرف على مفهوم وأهمية المرونة الإستراتيجية ، بالإضافة إلى أنواع ومراحل تطبيقها وصولا إلى أدواتها، أما من الجهة الأخرى المتعلقة بنتائج الدراسات الميدانية فكانت تختلف من دراسة إلى أخرى حسب كل بعد وحسب كل عينة وكل فرضية... الخ.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل في القدرة التنافسية فقد ساعدتنا على الاستفادة من إيضاح مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها ومختلف المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها لقياس درجة القدرة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة، والأسس التي تقوم عليها القدرة التنافسية عند كل مؤسسة وكما حددنا أنواع القدرة التنافسية.

بناء على ما تضمنته الدراسات السابقة وجدنا أوجه اختلاف ما بينها وبين دراستنا الحالية ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة تحليل دور المرونة الإستراتيجية بمختلف أبعادها في مؤسسة مطاحن البركة للعجائن وتأثيرها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

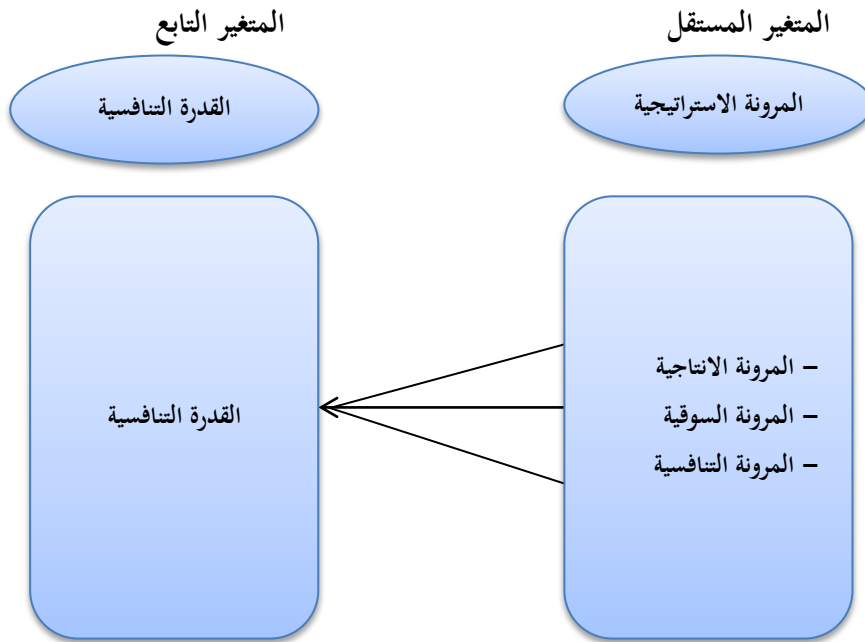
- تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية البعد الزمني والمكاني للمؤسسة مطاحن البركة للعجائن.

- اختلفت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة بالنسبة لمتغير المرونة الاستراتيجية فيما يخص أبعادها حيث توجد دراسات إتمدت جزءا من هذه الأبعاد وأضافت أبعاد أخرى.

رابعا : نموذج الدراسة

يتمثل النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه :

الشكل (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خامسا : فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية

- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) على تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة للعجائن.

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في:

الفرضية الفرعية الاولى :

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الانتاجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية :

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة :

- لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

### منهجية الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يساعد في التعبير عن الظاهرة المدروسة كينيا وكيميا، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، حيث تم هذا بعد جمع المصادر الأولية اللازمة ثم تحليلها بالإعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض دراسية، أما بالنسبة للمصادر الثانوية فلقد تم الإعتماد عليها في الجزء النظري للدراسة والمتمثلة في الكتب والمقالات والمذكرات ذات العلاقة بالموضوع، إضافة إلى الدراسات السابقة وبعض المواقع الإلكترونية.

### سادسا : تصميم الدراسة

- هدف الدراسة : التعرف على واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة كهدف عام، وإبراز دور مختلف أبعادها في تعزيز القدرة التنافسية إضافة إلى التعرف على الخلفية النظرية لكل من مصطلح المرونة والقدرة ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما داخل المؤسسة محل الدراسة، وأخيرا تهدف الدراسة إلى إختبار لصحة الفرضيات الموضوعية للوصول إلى صورة تعكس دور المرونة الاستراتيجية على القدرة التنافسية.

- نوع الدراسة : علاقة سببية لإبراز الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة للعجائن.

- مدى تدخل الباحث : تم جمع كافة المعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة دون اللجوء إلى تغييرها، وإستغلالها كما هي دون تحيز الباحثين.

- التخطيط للدراسة : غير مخططة (دراسة ميدانية).

- وحدة التحليل ( مجتمع الدراسة ) : يتضمن مجتمع الدراسة جميع افراد اطارات مؤسسة مطاحن البركة للعجائن.

- المدى الزمني : أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني في الفترة الزمنية الممتدة بين شهر مارس وشهر أفريل 2024.

### سابعا : أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال أنها تعتبر من المواضيع المهمة وذات قيمة حيوية في الفكر الاستراتيجي، والمتجسد في (المرونة الاستراتيجية، القدرة التنافسية)، التي تزايدت أهميته في المؤسسات الاقتصادية بصفة عام، حيث أصبحت المرونة الاستراتيجية شرطا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة ضمن بيئة حديثة شديدة المنافسة والتغير وذلك من أجل نجاحها في التكيف مع تلك المستجدات البيئية ، ومن جانب آخر تسعى كل المؤسسات إلى وضع القدرة التنافسية كخيار إستراتيجي يسمح لها من تحسين موقعها التنافسي، ومن هذا المنطلق ازداد الاهتمام بضرورة تطوير وتنمية القدرات التنافسية والبحث عن أسرع الطرق لتدعيمها.

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- تقديم إطار نظري حول ماهية المرونة الاستراتيجية والقدرة التنافسية.

- توضيح دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الانتاجية ، المرونة التنافسية ، المرونة السوقية) في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- أما الأهمية الميدانية تتضح في إبراز واقع المرونة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة للعجائن.

### ثامنا : خطة مختصرة للدراسة

من أجل ضمان التسلسل بين مختلف عناصر الدراسة وتفاذي التناقض في طرح الأفكار، تم وضع خطة كدليل لتنظيم دراستنا بالطريقة الصحيحة ،حيث قمنا بتقسيم هذه الخطة الى فصلين كل فصل يتضمن ما يلي :

الفصل التمهيدي تم تخصيص هذا الفصل لطرح إشكالية الدراسة وفرضياتها والتطرق إلى الدراسات السابقة التي درست نفس الموضوع، الفصل الأول : تحت عنوان الإطار النظري للقدرة التنافسية، حيث تضمن ثلاث مباحث : تم تسمية المبحث الأول بعنوان ماهية القدرة التنافسية، أما المبحث الثاني تحت عنوان تقييم القدرة التنافسية، حيث تم التطرق إلى كل من مؤشرات قياسها، محدوداتها وأنواعها، وبالنسبة للمبحث الثالث تناولنا فيه المظاهر والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها القدرة التنافسية مع الإشارة إلى كيفية المحافظة عليها. الفصل الثاني: تحت عنوان الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية، وقد تضمن ثلاث مباحث تتمثل في : المبحث الأول تمت الإشارة إلى مفهوم المرونة الإستراتيجية، في حين تضمن المبحث الثاني أساسيات المرونة الإستراتيجية، بداية من أهم أدواتها ومختلف مراحلها وصولا إلى المرتكزات الأساسية لنجاحها، وأخيرا المبحث الثالث تم إبراز دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بينما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة.



الفصل الأول:

القدرة التنافسية



## تمهيد:

أصبح بقاء المؤسسات الاقتصادية ونجاحها في ظل تنامي تحديات الاقتصاديات والتكنولوجية التي تفرضها العولمة على كل الصعيد دولي والمحلي مرتبط بشكل أساسي بدرجة قدرتها على المنافسة النابعة من البيئتين الداخلية والخارجية، في ظل النمو والتغير السريع للمؤسسات، الأسواق، المنتجات، ولتعزيز قدرتها التنافسية يجب توفر قدرات جوهرية تمكنها من مواجهة التغيير السريع الحاصل في المحيط، لأن من بين المزايا التي تسمح بتحصيل القدرة التنافسية للمؤسسات تكون من خلال التسيير الأمثل لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى دراسة وتحليل الاطراف ذات المصلحة كالمنافسين والمستهلكين والموردين وغيرهم، ومن أجل التعرف على القدرة التنافسية بشكل مفصل قمنا بتقسيم الفصل إلى :

**المبحث الأول : ماهية القدرة التنافسية.**

**المبحث الثاني : تقييم القدرة التنافسية.**

**المبحث الثالث : مبادئ ومظاهر القدرة التنافسية.**



## المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية.

تعمل المؤسسات في محيط أعمال يشوبه الغموض وعدم التأكد بسبب نقص المعلومات الكافية، سواء على الأسواق أو المنتجات أو العمليات إذ أصبح على المؤسسات أن تبحث عن فلسفة أعمق ورؤية أشمل للتكيف ومواجهة هذه التغيرات من أجل تعزيز قدرتها التنافسية والحفاظ على مكانتها في السوق.

## المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة

للقدرة التنافسية مجموعة من التعاريف المختلفة نذكر منها :

أولاً : مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر المؤسسة

يعد أستاذ القانون "Philip SELZNIC" أول من أطلق مصطلح القدرة التنافسية سنة 1957، حيث عرفها بأنها شيء ما تفعله المؤسسة جيداً ومختلفاً عن منافسيها.

أما لجنة رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية للتنافسية الصناعية فقد عرفته بأنه : إمكانية تقديم المنتجات أو الخدمات ذات النوعية المميزة، وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع المنافسين المحليين والدوليين، بما يضمن تحقيق المؤسسة لربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد مالي للمالكها (دريدي منيرة، 2019، صفحة 135).

تعريف "Michael Porter" : يرى هذا الأخير أن القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمنافع متساوية، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه (مخلوف و عبابو، 2015، صفحة 04).

تعرف بأنها مجموعة الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها والتي تتمثل في الإبداع والتميز والتي تمكنها من تقديم خدمات لعملائها واستقطاب زبائن جدد باستمرار وتدار بواسطة نظام معلومات. (عبد الله محمود و حسين، 2020، صفحة 595).

ثانياً : مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر القطاع :

وتعني قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية . ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري، ومحصة الاستثمار الأجنبي المباشر، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة. (طرشاني و سي علي، 2022، صفحة 51).

ثالثا : مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر الدولة :

وفقا لهذا المعيار يعرف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الامريكية التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختبارات الأسواق الدولية وتضمن نمو متواصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل.

ومن جهتها تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنها : "الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع على المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل" (بيصار ، 2020، صفحة 149).

إنطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل لمصطلح القدرة التنافسية المتمثل في أنها قدرة المؤسسة على الانفراد على باقي المؤسسات سواء من ناحية السعر أو الإنتاج أو خدمات ومن خلال خلق قيمة مضافة يصعب تقليدها تسمح لها بجذب أكبر شريحة من الزبائن والسيطرة على أكبر حصة في السوق والحصول على مركز تنافسي هام مقارنة بباقي المؤسسات.

#### المطلب الثاني: أهمية القدرة التنافسية

تظهر أهمية القدرة التنافسية كونها تمثل أساس التجارة وعمادها لما تحققه من زيادة في الأرباح عن طريق تحسين الإنتاج وتخفيض الأسعار، ويمكن القول أن للقدرة التنافسية أهمية واضحة في النشاط الاقتصادي وبالنسبة لكل الأطراف، سواء للمنتجين في بحثهم على التحسين والتطوير في المنتجات بشكل مستمر وبالتالي زيادة الأرباح، أو المستهلكين من خلال توفر الخيارات والأسعار المناسبة، كما أن القدرة التنافسية تجعل المنتجات أكثر جودة من خلال سباق التنافسين في التجديد والإبتكار (شرفاوي، 2010، صفحة 13)، كما تتجسد أهميتها في أنها تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق و المؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل، كما أنها تعتبر معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسون على علم بها، وتسمح للمؤسسة على إستغلال الموارد والإمكانات في تحديد موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها (قمري، 2017، صفحة 07).

#### المطلب الثالث : أسس تطوير القدرة التنافسية

هناك سبعة نقاط أساسية تتركز عليها القدرة التنافسية للمؤسسة وهي : (فريشي، الحاج، جوامع، و لعموري، 2019، صفحة 49).

- 1- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة : وتعني الالتزام بمستوى ثابت للجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثل شهادة الايزو (ISO)، فالجودة تعتبر لغة التطوير والتغيير والتحسين المستمر للنجاح والتميز.
- 2- التطور التكنولوجي : لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحالي الوصول إلى آخر مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتعبئة والتخزين والحفظ والنقل.
- 3- تطور اليد العاملة وتكوينها : إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين اليد العاملة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
- 4- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع إحتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العملي والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
- 5- الاهتمام بالبحث والتطوير : يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات ومراكز الأبحاث من جهة أخرى، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل صاحب الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية واستغلالها.
- 6- دراسة الأسواق الخارجية : تعتبر السوق المحلية سوق محدودة ولا بد البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.
- 7- تطوير نظم المعلومات : وذلك من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المؤسسات بصفة خاصة والإقتصاد بصفة عامة.

## المبحث الثاني : تقييم القدرة التنافسية.

بعدها حددنا مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وأهم الأسس التي تركز عليها، تأتي المرحلة التالية وهي أن نقوم بتوضيح أهم مؤشرات القدرة التنافسية مع الإشارة إلى محددات لجودة القدرة التنافسية المتعارف عليها، والوقوف أخيرا على ذكر أنواع القدرة التنافسية، وهذا ما سيتم طرحه في هذا المبحث.

## المطلب الأول : مؤشرات القدرة التنافسية.

إن قياس تنافسية المؤسسة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تم تقسيمها على مستوى المؤسسة والقطاع والدولة كالتالي:

## الفرع الأول : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تتعلق هذه المؤشرات بالكيفية التي تتخذها المؤسسة في صياغة وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية وتتضمن ما يلي :

**1- الربحية :** تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية للمؤسسة، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج وحاذية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير و براءات الاختراع.

**2-الحصة من السوق:** تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المؤسسة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق منافس الأحسن أداء.

إن الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المؤسسة ضعيفة (ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها المؤسسة) (سالم، 2021، الصفحات 234، 235).

**3-تكلفة الصنع :** تعتبر تكلفة الصنع مؤشرا هاما لتنافسية المؤسسة، حيث أنه كل ما كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من سعر البيع أدى إلى تحقيق الأرباح . كما أن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط لإنتاج متجانس (طرشاني و سي علي، 2022، الصفحات 51 ، 52).

كما نجد من المؤشرات أيضا : استراتيجية المؤسسة، واتجاهاتها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير (بن قصير و عباو، 2016).

الفرع الثاني : مؤشرات تنافسية القطاع

إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع قطاع مماثل في دولة أخرى، أما فيما يخص مؤشراتنا فهي تنحصر فيما يلي :

- 1- مؤشر التكاليف والإنتاجية : يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.
- 2- مؤشر التجارة الخارجية : يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات تعبر عن تنافسية القطاع الاقتصادي ، حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية أو عندما تزداد حصته من الواردات.

الفرع الثالث : مؤشرات تنافسية الدولة

إن التقارير العالمية التي تناولت مؤشرات قياس تنافسية الدولة عديدة ومتنوعة، إلا أنه في تحليلنا في هذا المجال سنركز على تقرير البنك الدولي والذي يقدم مجموعة من المؤشرات والمتغيرات والتي تتجمع عموما في المؤشرات التالية السوق، البنية التحتية، الديناميكية المالية، مناخ الاستثمار، رأس المال البشري والفكري.

**الجدول (01): مؤشرات قياس القدرة التنافسية.**

مؤشرات قياس القدرة التنافسية			
المستوى	مؤشرات تنافسية المؤسسة	مؤشرات تنافسية القطاع	مؤشرات تنافسية الدولة
مؤشر القياس	الربحية. تكلفة المصنع. الحصة السوقية.	مؤشر التكاليف والإنتاجية. مؤشر التجارة الخارجية.	السوق. البنية التحتية. الديناميكية المالية. مناخ الاستثمار. رأس المال البشري والفكري.

مصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق.

**المطلب الثاني : محددات لجودة القدرة التنافسية.**

الفرع الأول : المحددات العامة للقدرة التنافسية

تحدد جودة القدرة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في : (بوركو، 2012، صفحة 61)

- 1- مصدر القدرة : وتنقسم القدرة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين :

مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثلا التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليده، محاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

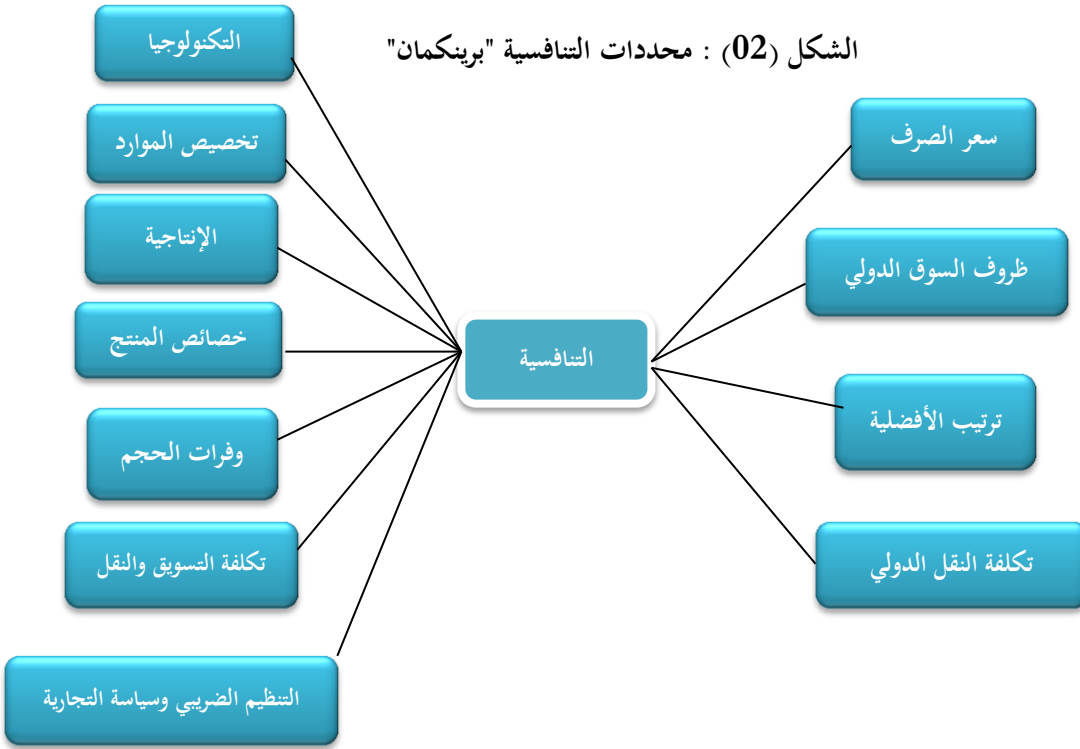
مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل، التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع الزبائن وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : يؤدي اعتماد المؤسسة على قدرة تنافسية واحدة إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية حيث بإمكان المنافسين إيجاد مصادر للتوريد أرخص من ما تمتلكه المؤسسة وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها في حين يصعب تقليدها عندما تتعدد مصادرها، كإعتماد المؤسسة على تكلفة منخفضة للمواد الأولية بالإضافة إلى تمييز المنتج عن طريق إدراج وظائف جديدة عليه، وتقديم خدمات ما بعد البيع ... الخ.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة بشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة القدرة التنافسية الحالية لها، لذلك يجب عليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كإكتساب كفاءات محورية والوصول إلى رضا الزبون.

### الفرع الثاني : محددات القدرة التنافسية حسب برينكمان

تقوم دراسة "برينكمان" على الموقع التنافسي للزراعة الكندية، وتتمحور حول محددات وطنية ودولية، حسب هذا النموذج القدرة التنافسية هي نتيجة مجموعة من عوامل وطنية محلية ودولية، على المستوى الوطني تخصيص الموارد، التكنولوجيا، الإنتاجية، خصائص المنتج، إقتصاديات الحجم، تكلفة التسويق والنقل، التنظيم الضريبي وسياسة التبادل يعتبرون العوامل المحددة لتنافسية الصناعة أو المؤسسة، وتتمحور حول المحددات التالية : (حريز، 2016، الصفحات 19 - 20).



المصدر : (حريز، 2016، صفحة 19)

**تخصيص الموارد** : الموارد الطبيعية (الأرض ، الماء...) إضافة الى رأس المال البشري يعتبرون عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة ، العنصر المهم في البعد "رأس المال البشري" هي الخبرة التي يتمتع بها أصحاب القرار على مستوى المؤسسة. كذلك نوعية التسيير يمكن أن تكون محددة لفشل أو نجاح الوحدات (المؤسسات).

**التكنولوجيا** : التطور التكنولوجي وكذلك فعالية العملية الإنتاجية مشتركتين تؤديان إلى إنتاجية عوامل أعلى وبالتالي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة أو قطاع معين ، البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملائمة يتطلب استثمارات كبيرة، قد تمنح للوحدات تنافسية أحسن.

**خصائص المنتج** : إن خصائص منتج معين قد تكون مهمة في تحديد مركزه في السوق، وهذا ينطبق بشكل خاص عندما يكون المنتج مميزا، لذلك نظرا لتنوع أذواق المستهلكين، المؤسسات قد تركز إستراتيجيتها لخدمة الأسواق المتخصصة لتلبية طلب خاص جدا، عوامل أخرى غير سعرية (الصيانة الموثوقة ، الخدمة ما بعد البيع ...)، يمكن أن تكون عناصر حاسمة في تحديد التنافسية لمنتج.

**وفورات الحجم** : إنتاجية الموارد وبالتالي التكلفة الحدية تختلف مع مستوى إنتاج منتج معين وهكذا، فإن وفورات الحجم يشكل عاملا حاسما في تقييم تنافسية لمنتج معين.

التنظيم والسياسات التجارية: إن تدابير السياسة العامة للدولة لها أيضا آثار عميقة على القدرة التنافسية للصناعة لمنتج معين، سياسات النقدية والمالية، الضرائب، وأسعار الفائدة والسيطرة على التضخم.

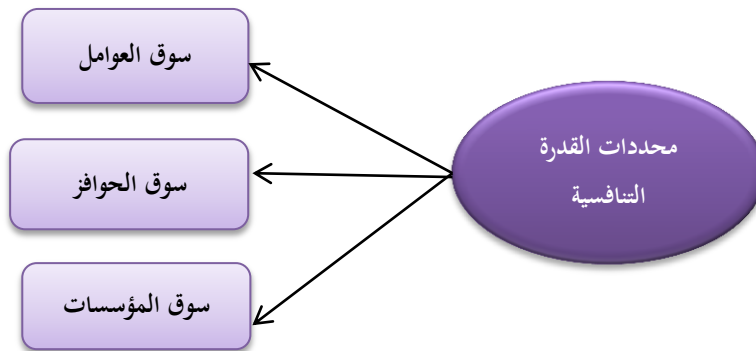
على الصعيد الدولي، القدرة التنافسية تعتمد على عدد توافر من العوامل أهمها سعر الصرف، ظروف السوق الدولية، تكلفة النقل الدولي وأخيرا التفضيلات والترتيبات بين الدول المختلفة.

### الفرع الثاني : محددات القدرة التنافسية لال سانجايا

لقد قدم "لال" محددات المقدرة التكنولوجية لتعكس القدرة التنافسية والتي تحدد في رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاث أسواق : (حرز، 2016، صفحة 18).

- سوق العوامل : العوامل الأكثر تقدما ويشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية، المعلومات، فضلا عن توفير البنية الأساسية.
- سوق الحوافز : يتضمن كل من السياسات الاقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تنتهجه الدولة بما يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة، علاوة عن الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل نموه والذي لا يتوقف على حجم الدخل وإنما أيضا على نمط توزيعه ناهيك عن مدى تقدم الطلب وتعقيده.
- سوق المؤسسات : يشمل كل المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، وتشمل مؤسسات التعليم، التدريب، والتطوير والبحث العلمي والائتمان طويل المدى، وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الإنتاجية للمؤسسات ومن ثم قدرتها التنافسية.

الشكل (03) : محددات القدرة التنافسية " لال سانجايا "



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث : أنواع القدرة التنافسية.

يمكن تمييز بين عدة أنواع للتنافسية وهي :



- تنافسية التكلفة أو السعر : حيث يمكن القول بأن المؤسسة تكون تنافسية عندما تكون تكلفتها إنتاجها متوسطة لا تتجاوز سعر منتجاتها في السوق قياسا إلى تكلفة المنافسين وبالتالي فإنها تتمكن من توسيع سوقها الخارجية بصورة أفضل، وهنا يدخل بشكل كبير أثر أسعار الصرف.
- التنافسية غير السعرية : وذلك باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل الغير تقنية والغير السعرية، فإن بعض الاقتصاديين يميزون المكونات غير السعرية في التنافسية (شجاع، 2010، صفحة 20).
- التنافسية النوعية : وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيه.
- التنافسية التقنية : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية تقانة (عدنان وديع، 2003، صفحة 07).

## المبحث الثالث : مبادئ ومظاهر القدرة التنافسية.

للقدرة التنافسية مجموعة من المظاهر و المبادئ التي تقوم عليها تتمثل في :

## المطلب الاول : المبادئ الاساسية لبناء القدرة التنافسية.

توجد مجموعة أساسية من المبادئ التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات من أجل الرفع في مستوى التنافسية لديها، وهذه المبادئ لها تأثيرات مختلفة على كل من عنصر التميز والتنافس، ويمكن إجمالاً توضيحها فيما يلي:

**1-التبسيط :** ويتضح من خلال خفض مدخلات النشاط مع الحفاظ على مستوى مخرجاته ويتحقق ذلك بالتعامل مع متطلبات إنتاج أقل تكلفة وحسن التعامل مع الموارد المختلفة (مرقاش، 2016، صفحة 38).

حيث يشمل تبسيط الأعمال ثلاثة مجالات رئيسية بمؤسسات الأعمال هي : (خلوفي، 2021، صفحة 25).

**أ- تبسيط العمليات:** يقلل تبسيط العمليات من تعقيد كل عملية داخل المؤسسة ، وهذا يشمل جميع الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة مثل العمليات والمحاسبة والتمويل والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها.

**ب- تبسيط المنتج (تبسيط محفظة المنتجات) :** يقلل من تعقيد المنتجات والخدمات المقدمة عن طريق تقليل تنوع المنتجات و/ أو تقليل تعقيد صنع المنتجات وإدارتها.

**ج-تبسيط التنظيم :** يعالج جمود وتعقيد الهيكل التنظيمي، ويؤدي تبسيط أي تعقيدات ذات تسلسل هرمي موثوقة ومتسلسلة بشكل صارم إلى ثقافة مزدهرة للإبتكار لا غنى عنها للنمو.

**2-التنميط :** وله ثلاث مجالات للتطبيق : (مرقاش، 2016، صفحة 38 39).

**أ- وضع معايير وصفية ومقاييس ثابتة للتفهم مثل مواصفات للمنتج تسهل التفاهم بين المنتجين والزبائن والموردين.**

**ب- توحيد بعض أجزاء المنتجات أو الموديلات لاستخدام هذا الجزء الموحد داخل جميع المنتجات وتوحيد إستخدام بعض المعدلات لعمليات محددة وهذا يسمح بالتوسيع الحجمي وخفض التكلفة .**

**ت- تنظيم ووضع معايير ثابتة لإجراء العمل ممثل مبادئ الاقتصاد المحركة، مما يدعم الجودة ويحسن الأداء، وغالبا يتم عملية التنميط أثناء بناء التكنولوجيا.**

**3- التقدم التكنولوجي :** ويسير في ثلاث نقاط هي :

- تقديم منتجات جديدة أقل سعرا و أعلى كفاءة مثلما يحدث في مكونات الحاسب الآلي.
- مكنة تكنولوجيا التشغيل باستخدام التحكم الآلي والكمبيوتر لتحسين دقة التشغيل.

- توظيف تقنيات إدارة متقدمة مثل مراقبة الجودة وتحسين العمليات.
- أ-التخصص : هو تركيز مجال الأعمال في نطاق محدود وتوجيه كافة الموارد لهذا النطاق مثلا التخصص في صناعة أو صنف واحد.
- ب- العمل : إلى أجزاء وتخصيص فرد أو مجموعة أفراد لكل جزء وتختلف فيما بينها في تنفيذ هذا المنهج والذي يتيح إرتفاع مستوى العاملين الفني والمهاري الفرص للمنظمات التوزيع الجيد للأفراد لتنفيذ الخطط الإنتاجية.
- 4- التوسع : وذلك بالتوسع الحجمي في الأعمال مما يؤدي للتوسع في أداء الأنشطة المختلفة وهذا يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف التشغيل والمعدلات والموارد والعمالة والدعاية والتسويق مع احتمال حدوث سلبيات مثل :
  - احتمال حدوث تدهور في جودة الخدمة وإذا كانت الموارد محدودة فقد يؤدي التوسع لمخاطر خفيفة.
  - إذا زاد التوسع عن حصة السوق ترتفع تكاليف التخزين والتسويق وأخرى.

#### المطلب الثاني : مظاهر القدرة التنافسية.

تبرز القدرات التنافسية في مظاهر متعددة نذكر منها:

- الجودة العالية والمستمرة في التحسين والتطوير.
- التكلفة الأقل لمن يحقق أدنى سعر تنافسي.
- المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم والعمليات أو المنتجات.
- العلاقة الفعالة والدينامكية مع الموردين وباقي أطراف المؤسسة.
- سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وفي مشروعات تطوير المنتجات.
- الحرص على تقديم خدمات للزبائن، قبل البيع في صورة ملومات وإرشادات، ومساعدات تسمح له بتحديد رغباته، واختيار أفضل البدائل.
- تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده الزبون في أقل وقت وأدنى مجهود .
- خدمات ما بعد البيع مثل : أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد.
- تشمل كذلك الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة، عالية الكفاءة ونظم العمل الميسرة، والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات.
- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين ، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة، وأقل تكلفة مما يتيسر لمنافسيها مثل : العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد "Just in time" .
- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة.

## المطلب الثالث: حماية القدرة التنافسية.

من أجل محافظة المؤسسة على استدامة قدرتها التنافسية لابد من توفر مجموعة خصائص في مواردها حتى يصعب على المنافسين تقليدها : (بوعيسي، 2021، الصفحات 174 ، 175).

**1-التعقيد :** ويعني هذا إمتلاك المؤسسة الكفاءات الأساسية والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين بسبب تعقدها، وهذا راجع لتداخل الأنشطة الداخلية للمؤسسة، فالقيمة تتولد داخل المؤسسة بتفاعل العديد من الأنشطة الأساسية والمساندة مع بعضها البعض، بالإضافة إلى أن للمؤسسة علاقات خارجية عديدة تربطها مع زبائنهم وشركائهم، وهذه العلاقات تسهم في تعقد فهم الغير للكفاءات الأساسية للمؤسسة.

**2- الثقافة والتاريخ :** وتعني أن هذه الكفاءات تكون نابعة من تاريخ المؤسسة وتجاربها السابقة، والتي تمتلك العديد من القيم النابعة من ثقافة المؤسسة، وأيضا أن الكفاءات الأساسية تتكون في المؤسسة من خلال ما يسمى بالتعليم التنظيمي وهذا يعني استفادة المؤسسة من خبرتها وتجاربها بمرور الوقت، فحتى لو يتعرف المنافس على قيمة موارد وقدرات المؤسسة، فلن يتمكن من الحصول عليها بشكلها الكامل المتوفر لدى المؤسسة.

**3- الغموض السببي :** صلابة الكفاءات المتميزة، يمكن أن تنتج عن صعوبة التمييز بين الأسباب والآثار التي ساهمت في القدرة التنافسية، ففي الواقع الميداني للمؤسسات يصعب التمييز بين مظاهر الكفاءة المتميزة (الأسباب) ومظاهر الميزة (الآثار).

**4- حالة التكامل بن الموارد :** الموارد المنفصلة عن سياقها الطبيعي وعن المكملات المعتادة غالبا ما يؤدي إلى فقدانها إلى قيمتها وكفاءتها العالية، فالقيمة التي تم إنشاؤها في الغالب لا تنتقل مع الموارد بل لها خصوصية وإرتباط بالمؤسسة الأصلية أيضا.

**5- متانة الموارد :** هي معدل إستمرار وصمود موارد المؤسسة الاساسية، القدرات، أو الكفاءات الأساسية أمام انخفاض قيمتها مع مرور الزمن، فالتكنولوجيا الجديدة يمكن أن تجعل الكفاءات الاساسية للمؤسسة غير مهمة.

**6- تركيز الاهتمام على الموارد غير الملموسة :** بالمقارنة مع الموارد المادية فإن الموارد غير الملموسة هي مصادر متفوقة، فنجاح المؤسسة يكمن أكثر في القدرات الفكرية والقدرة على إدارة العقل البشري وتحويله إلى منتجات مفيدة وخدمات أكثر من أصولها المادية .

## خلاصة الفصل الأول :

بناء على ما ورد في هذا الفصل، يمكن القول أن القدرة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين وذلك بإستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتمييز منتجات المؤسسة مع الاهتمام بتلبية حاجات الزبائن بشكل دائم وأكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، وذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة.

وفي إطار الحديث عن مبادئ التي تبنى على أساسها القدرة التنافسية، توصلنا إلى أنه توجد مجموعة أساسية من المبادئ التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات من أجل الرفع في مستوى التنافسية لديها ، وهذه المبادئ لها تأثيرات مختلفة على كل من عنصر التميز والتنافس، مبرزين أسس تطوير القدرة التنافسية ومؤشرات قياس القدرة التنافسية التي تقاس على مستوى المؤسسة، القطاع والدولة.

كما سلطنا الضوء على أنواع القدرة التنافسية، ومحددات القدرة التنافسية لكل مؤسسة من خلال عوامل رئيسية كما أشرنا إلى المحددات حسب "لال سانجايا" و "برينكمان"، وفي ختام هذا الفصل تطرقنا إلى مظاهر القدرة التنافسية وكيفية حماية هاته القدرة التنافسية والمحافظة على استدامتها و استمراريتها والتفوق على المنافسين.

A decorative border consisting of four ornate, symmetrical floral scrollwork elements arranged in a square pattern around the central text.

الفصل الثاني:  
المرونة الاستراتيجية.

تمهيد:

تواجه المؤسسات في عصرنا الحديث تحديات شديدة، خاصة مع تزايد حدة المنافسة والتغيرات المستمرة في أساليب وطرق أداء الأعمال، حيث أصبحت الأساليب التقليدية غير قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة نتيجة للتعقيد البيئي الذي يزيد من عدم حصول تلك المؤسسات على المعلومات الكافية لتحقيق تلك الأهداف، مما أصبح البحث عن طرق وأساليب جديدة تنسجم مع بيئة الأعمال المعاصرة أمر حتمي للقضاء على الجمود التنظيمي الذي يعد من أكثر العقبات التي تواجه المؤسسات في بيئة شديدة التغير، وبالتالي فإن المرونة الإستراتيجية من أبرز المفاهيم التي صاحبت التطورات الجديدة في مجال الأعمال والتي من خلالها تستطيع المنظمة الإستجابة لتلك التغيرات.

ولذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالي :

**المبحث الأول : مفهوم المرونة الإستراتيجية.**

**المبحث الثاني : أساسيات عامة حول المرونة الإستراتيجية.**

**المبحث الثالث : دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية.**

## المبحث الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية.

يشير مفهوم المرونة الإستراتيجية إلى قدرة المؤسسات على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة، إذ تسمح للمؤسسة بإكتساب القدرة على إنتاج منتجات جديدة تتلائم مع إحتياجات العمال وتعديل خططها الإستراتيجية وإستغلال الفرص المتاحة في محيطها، بالإضافة إلى تمكينها من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب.

## المطلب الأول: تعريف المرونة الاستراتيجية.

توجد عدة تعاريف للمرونة الإستراتيجية منها :

- القدرة على توليد تغيرات مقصودة للاستجابة المستمرة للتغيرات غير المتوقعة والقدرة على الضبط أمام نتائج غير متوقعة لتغيرات متوقعة (Jean. I Johnson, 2003, p. 75).

- تعرف المرونة الإستراتيجية وفق الفلسفة الفكرية لنظرية الموارد بأنها قدرة تمتلكها المؤسسة تنعكس في تنوع وتحدد الموارد وقدرات وكفاءات المؤسسة، والسرعة التي بها هذه الموارد والقدرات والكفاءات يمكن أن تستغل من أجل تحقيق استجابات سريعة أو طرح إبتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكد البيئي (فادية عموري، 2019).

- كما عرفها (Lau 1996) المرونة الاستراتيجية هي الزيادة في قدرة الشركة على الاستجابة لبيئة السوق التنافسية والمتغيرة للغاية من خلال تنظيم أهدافها ودعم المعرفة والقدرات الأساسية (Raheleh Ghorban bakhch, 2018, p. 02).

- وصفت المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة وقابلية المؤسسة على إستشعار ورصد تغيرات بيئتها الخارجية والاستجابة السريعة والفاعلة عن طريق حشد وتسخير مواردها بأسلوب ناجح وكفؤ (فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي، 2023، صفحة 104).

- ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف المرونة الإستراتيجية على أنها: " قدرة المؤسسة في الاستجابة بشكل فعال لمختلف حالات التغير الحاصلة في البيئة وإستغلال الفرص المتاحة في المحيط، حيث تمكن المؤسسة التحول من إستراتيجية إلى أخرى في الوقت المناسبة بأقل تكلفة".

ويمكن حصر أبرز التعاريف التي قدمت للمرونة الإستراتيجية من طرف الباحثين وفق التسلسل الزمني في الجدول التالي :



## الجدول (02) : تعريف المرونة الاستراتيجية حسب التسلسل الزمني.

الكاتب	التعريف
1998· et al·Hitt.m	قدرة المؤسسة في التأثر والتأثير بسرعة لتغيرات ظروف المنافسة ثم تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية.
2004·Shiizu & Hitt	قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة وإستجابات سريعة لهذه التغيرات.
2011· et al·Benson T.H·Lim	استخدام المؤسسة الموارد والقدرات المتاحة لها بشكل فاعل للإستجابة أو التكيف بالوقت المناسب للتغيرات البيئية من خلال عملية التعلم المستمر.
علاء طالب فرحان واخرون. 2012	هدف استراتيجي يركز على قدرة المؤسسة على تنويع استراتيجيتها ومنتجاتها وأسواقها وتشكيلتها بالتوافق مع مرونة مواردها وقدراتها الاستراتيجية.
2015·Radomska Joanna	الخاصية التي تسمح للمؤسسات الحديثة بتقرب التغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير في البيئة المحيطة بها والتكيف معها وتحويل انشطتها التشغيلية من خط إنتاج إلى آخر.
أكرم محسن الياس واخرون. 2015	الخيار الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الإستجابة بشكل فعال لحالات التغيير المتنوعة الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها بما يساعد على تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية.
صالح عبد الرضا و عذراء عبد الكريم. 2019	مجموعة من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتعامل مع التغيرات البيئية سواءاً بطريقة إستجابية أو إستباقية.

المصدر: (بخليلي و شلالي ، 2022 ، الصفحات 230-231)

## المطلب الثاني: أهمية المرونة الاستراتيجية.

إن قدرة المؤسسة على تغيير الاتجاه بسرعة وإعادة التشكيل الاستراتيجي أمر حاسم لنجاحها من اجل تحقيق قدرة تنافسية مستدامة، أي أن المؤسسات تحتاج إلى اتخاذ المرونة الاستراتيجية كمنهج للدفاع عن مركزها التنافسي وتحسينه، ومن هنا تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية المتمثلة في، بين (Yonggui and Hing-Po Lo) أن المؤسسات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية جديدة نتيجة أسباب عديدة منها، " تعزيز قابلية المؤسسات وقدرتها على الاستجابة للتغيير المستمر في حاجات ورغبات العملاء، كما تشجع المؤسسة بالعمل وفق منظور فلسفة إدارة التغيير مع الحرص على التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات" (منصور، 2023، صفحة 94)، وكذلك "تلعب المرونة الاستراتيجية دورا محوريا في قدرة مؤسسات الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تمكين المؤسسة من تبني وتطوير استراتيجيات وآليات عمل تمكنها من تطوير مزايا ضد المنافسين، حيث تتيح المرونة الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق قدرة التنافسية متميزة بسبب توليد وخلق الخيارات المعتمدة أمام المؤسسة وبالتالي فإن الصيغ المختلفة من المرونة الاستراتيجية تتيح للمؤسسة التعامل مع التغيرات في بيئة العمل بما لا يقدر عليه المنافسين في حال عدم إتباعهم للمرونة الاستراتيجية" (أيمن شيحا، 2016، صفحة 168).

## المطلب الثالث : أبعاد المرونة الاستراتيجية

تختلف أبعاد المرونة الاستراتيجية حسب كل باحث وحسب أهداف دراسته، وفيما يلي سنقوم بعرض الأبعاد التي اتفق عليها معظم الباحثين :

- مرونة الموارد البشرية : يقصد بها قدرة إدارة الموارد البشرية في تسهيل قابلية المؤسسة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب لمتغيرات الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، كما تعبر على مدى امتلاك الأفراد للمهارات والسلوك الذي يزود المؤسسة بخيارات لتطبيق الاستراتيجيات البديلة، حيث تستطيع المؤسسات امتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة التقلبات من خلال ممارسات الموارد البشرية (مسعودة، 2022، صفحة 204).
- مرونة المعلومات : وتعني قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق لذلك لا بد أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن حيث يمكن استخدامها من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في عملية اتخاذ القرار (اسية، 2017، صفحة 72).
- مرونة الهيكل التنظيمي: إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي والسلوكيات الإدارية بهدف استيعاب التغيرات البيئية وذلك لامتلاك القدرة على التكيف مع الإضرابات البيئية المختلفة من خلال المحافظة على شبكة علاقات وظيفية إضافة إلى تعزيز التكامل مع الدوائر الرئيسية في البيئة الخارجية مثل الموردين وأنظمة العمل (امال محمد علي المجاهد، 2021، صفحة 799).

وقد تطرق العديد من الباحثين لأبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية، والتي سنعمدها في دراستنا الحالية :

1. المرونة الإنتاجية : تؤدي المنتجات دورا رئيسيا في توجيه مختلف أنشطة المنظمة، وهو ما يعد أحد الشروط الأساسية للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق نمو المؤسسة، ذلك لأن المناخ التنافسي السائد أصبح أكثر تعقيدا، فلن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل تفوقا تنافسيا بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغير والتنوع، وكذلك وسائل إشباعها نتيجة لذلك أصبحت المرونة الإنتاجية بعد حاسم في أسواق الحاضر والمستقبل ، ممثلة بالقابلية على التكيف لتقديم منتجات متنوعة ، كما تعد مطلبا للبقاء طويل الأمد، إن المرونة الإنتاجية تعني قابلية المؤسسة على تغير عملياتها بطريقة تتناسب مع التغيرات الحاصلة، وهي مقياس لمدى سرعة المؤسسة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات الخط الجديد، ويتم قياس المرونة الإنتاجية من خلال تعديل المنتجات القائمة وتعديل الطاقة الإنتاجية والتحكم بالمخزون والتطوير التكنولوجي في العمليات الإنتاجية (وري رشيد، 2022، صفحة 247).
2. المرونة السوقية: المرونة السوقية تعطي القدرة للشركات لاكتشاف أسواق ومنتجات جديدة في أسرع وقت ممكن، وتركز على زيادة الحصة السوقية والدخول إلى الأسواق الجديدة من خلال إحتياجات الزبائن. وتعتمد على محفظة موارد المؤسسة وهي قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها في معظم الأسواق الرئيسية وتقديمها بوقت قصير وبأسعار تنافسية (كوسرت محمد ابابكر، 2019، صفحة 545).

3. المرونة التنافسية : وهي قدرة المؤسسة على ترتيب مواردها بسهولة، والإستجابة السريعة لطلبات الزبائن المختلفة وتنوع خياراتها الإستراتيجية بشكل فعال من خلال دراسة وتحليل التغيرات البيئية الخارجية وتخفيض التكاليف الإنتاجية (ماجد محمد الفراء، 2020، صفحة 131)، ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية وتحديد الأسعار التنافسية وخفض تكلفة الإنتاج، كما أن التحركات التنافسية في الأسواق الدولية يعد أحد أهم مؤشرات قياس المرونة التنافسي، من بين أهم الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسة من أجل تحقيق مرونتها التنافسية ومن ثم تحقيق التفوق التنافسي عن باقي المؤسسات في القطاع هي: إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز (راضية، 2021، صفحة 50).

### المبحث الثاني : أساسيات حول المرونة الاستراتيجية

تسعى المؤسسات إلى التحلي بالمرونة على المستوى الإستراتيجي ومن أجل ضمان نجاحها في هذا يجب عليها وضع إطار يوضح لها ما تحتاج فهمه حول الأساسيات والركائز الخاصة بالمرونة الإستراتيجية، التي ترتبط أساسا بالمتابعة المستمرة لمجريات بيئتها التنافسية من أجل العمل على مواكبة التطورات والتكيف السريع معها، وذلك من خلال إستخدام مجموعة من الأدوات التي تساعدها على جمع المعلومات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مع الإعتماد على وظيفة البحث والتطوير لمسايرة التقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى المناولة الصناعية، وكل هذه الأدوات لا يمكن تطبيقها إلا من خلال المرور بمجموعة من المراحل المرتبطة والمتابعة للوصول إلى إستراتيجية مرنة.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم هذه الأدوات ومراحل ممارسة المرونة الإستراتيجية :

### المطلب الأول : أدوات المرونة الاستراتيجية

إن من أهم الأدوات التي تحقق للمؤسسة مرونة استراتيجية فعالة منها :

#### الفرع الأول : نظام المعلومات

أولا : مفهوم نظام المعلومات

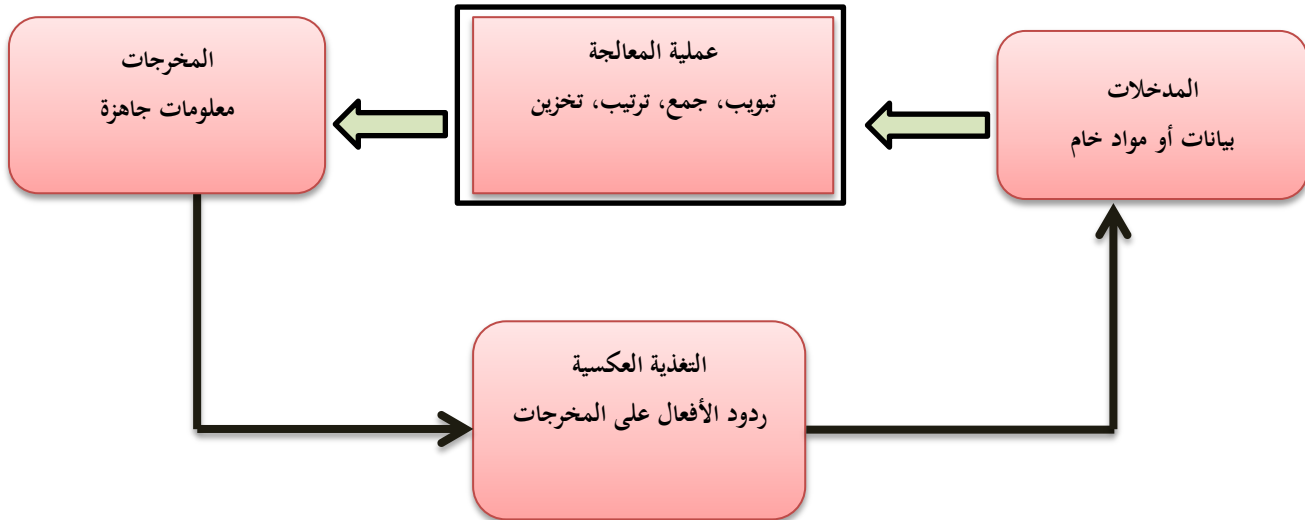
على الرغم من عدم وجود من إتفاق مشترك حول تعريف مصطلح "نظام المعلومات" إلا أن هناك فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح وبناءا على هذا الفهم يمكننا أن نضع التعاريف التالية :

- هو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا و إنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات(الصباغ، 2000، صفحة 11).

- هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع البيانات وتشغيلها وتخزينها ونشرها وصولا للمعلومات، بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المؤسسات (مسرحد، 2017، صفحة 49).

- نظم المعلومات الإدارية هو نظام متكامل يتكون من مجموعة الأفراد والأجهزة والأنظمة الفرعية للمعلومات، تعمل معا على تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها لقواعد وإجراءات مقننة وذلك بغرض تزويد إدارة المؤسسة طبقا لما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية من أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إتخاذ قرارات كفؤة وفعالة (مطر، 2022، صفحة 1).
- هو ذلك النظام الذي يعتمد على المكونات المادية والبشرية بهدف معالجة البيانات، بثها وإسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها. ومعنى أن هذا النظام ذو منظور تقني يركز على معطيات علم الحاسوب (شافية، 2012، صفحة 116).
- هي أحد النظم الفرعية في إدارة المنشآت التجارية والمختصة بجمع وحفظ ومعالجة البيانات بشكل يدوي أو آلي بهدف إنتاج معلومات محددة ذات قيمة تساعد صانعي ومتخذي القرارات في تحقيق الأهداف (محمد خلف، 2015، صفحة 21).

#### الشكل (04) : مكونات نظام المعلومات.



المصدر: من إعداد الطالبتين من إستنتاج التعاريف السابقة

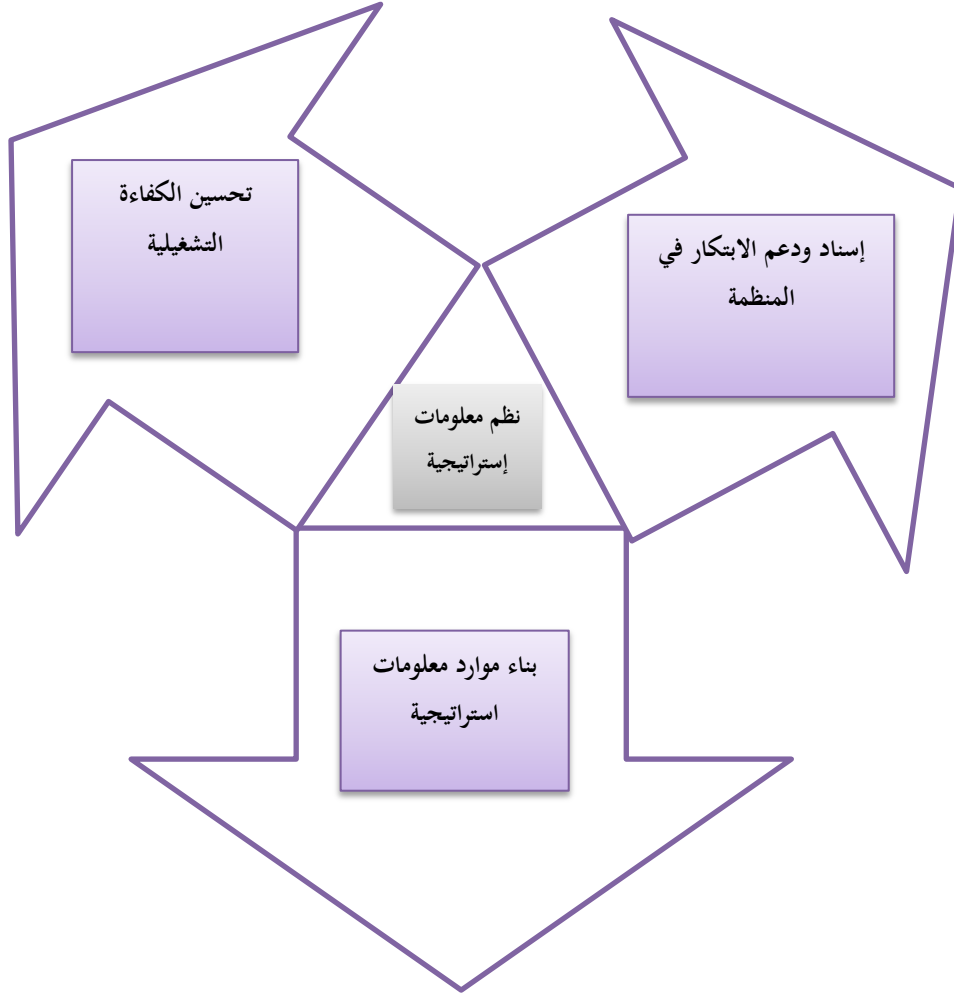
#### ثانيا: نظام المعلومات كأداة لتحقيق المرونة الاستراتيجية.

تحتل نظم المعلومات مكانة هامة في المؤسسة كونها من إحدى الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة للتخلي بالمرونة الإستراتيجية، حيث تساهم هذه الاخيرة في تحقيق التكيف الإستراتيجي للمؤسسات في ظل البيئات المضطربة التي تتميز بتقلب عالي خاصة على مستوى الأسعار وإحتياجات وأذواق المتعاملين، كما أنها تساعد في إتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة من خلال توفير المعلومات الإستراتيجية حول كل مايدور بالمؤسسة خاصة من تلك الجوانب التي تمكنها من دعم أهدافها الإستراتيجية، ومنه الاستفادة للفرص المتاحة لها وتجنب الآثار السلبية التي يمكن أن تشكل تهديدا للمؤسسة، والتأقلم مع كل التغيرات الحاصلة أي تحقيق مرونة إستراتيجية.

تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية أدواراً ذات صبغة إستراتيجية تؤثر في أعمال المؤسسة وتحقق لها تفوق تنافسي إذ أن مخرجات النظام من المعلومات الإستراتيجية تمثل قوة داعمة لإستراتيجية المؤسسة هذه الأدوار التي تؤديها نظم المعلومات هي :

1. تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية : وهي تأدية العمليات داخل المؤسسة بأقل تكاليف ممكنة، على أن يتم ذلك مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، وأن هذا الدور يؤهل المؤسسة لتقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك بغرض رفع مستوى الإبداع مما يمكن من إيجاد طرق جديدة في إنتاج وتقديم المنتجات (السلع او الخدمات)، وفي إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطات المؤسسة، و في تطوير المنتجات الحالية (منصور ناصر الرجاء، 2012، صفحة 290).
2. مساهمة نظم المعلومات في الإبداع : تقوم نظم المعلومات بإعداد خططها الاستراتيجية التي تمكنها من تنفيذ مهامها المختلفة وتقديم منتجات وخدمات جديدة وتصاميم جديدة وعمليات أعمال جديدة أو دخول أسواق جديدة، كما يمكن أن تسهم نظم المعلومات بدرجة كبيرة في الإبداع من خلال : العمل على تحديث وبناء تصور للإبداع في المنتجات (سلع وخدمات) والعمليات والتغير التنظيمي بالمؤسسة من خلال ربط إستراتيجية العمليات بالإبداع، بالإضافة إلى تشجيع عملية التفكير الخلاق إذ تساعد في عملية العصف الذهني وتحسينها من خلال إتاحة المشاركة بالمعلومات وسهولة تبادلها (فايز جمعه النجار، 2010، صفحة 266).
3. بناء موارد المعلومات الإستراتيجية : يتحقق هذا عندما تستثمر المؤسسة في نظام المعلومات الإستراتيجية المتطورة والتي تساعد في بناء قاعدة بيانات إستراتيجية وذلك من أجل الغرض الرئيسي لنظم المعلومات إلا أنه يمكن إستخدامها في وظائف أخرى وحيث أن هذه القاعدة تحتوي على معلومات عن عمليات المؤسسة وأنشطتها وكذلك عن الزبائن والمجهزين والمنافسين والبيئة المحيطة، فإن توافر مثل هذه المعلومات يعد من الموجودات الثمينة في المؤسسة والتي تساعد في التخطيط الإستراتيجي والمبادرات الإستراتيجية (منى النيل، 2020، صفحة 387).

## الشكل (05) : الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات



المصدر: (الصباغ، 2000، صفحة 43)

الفرع الثاني: البحث والتطوير

أولاً: مفهوم البحث والتطوير

وله عدة تعاريف منها :

- يعرف البحث والتطوير على أنه: " هو عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة والفنية، والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاج، وهو يتضمن كل الجهود التي تقوم بتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول

فنية، تتمثل في أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية وإستهلاكية أو استثمارية، وتتم ممارسة هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث العلمي وفي المؤسسات الصناعية دون إعتبار خاص لحجمها (دريدي منيرة، 2019، صفحة 142).

- كما يعرف أيضا أنه: "العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لإستنباط تطبيقات جديدة" (عبد اللطيف مصيطفي، 2013، صفحة 28).

من خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نستخلص مفهوم شامل حول البحث والتطوير: "هو ذلك النشاط الذي يتضمن كل الجهود التي نقوم من خلالها بتحويل مجموعة من المعارف إلى حلول عملية تتمثل أساسا في مختلف الأساليب وعمليات الإنتاج المختلفة".

ثانيا: البحث والتطوير كأداة لتحقيق المرونة الإستراتيجية

تعتمد معظم المؤسسات على وظيفة البحث والتطوير خاصة تلك المؤسسات التي في بيئة تنافسية شديدة ومتقلبة الظروف والتي يصعب على المؤسسة التكيف معها إلا من خلال جعل البحث والتطوير كإستراتيجية تمكنها من إيجاد الحلول الملائمة لمواكبة كل التغيرات التكنولوجية السريعة، ومن هنا تبرز العلاقة بين أهمية تطبيق البحث والتطوير في المنظمة وإنعكاساتها الإيجابية على المرونة الاستراتيجية للمؤسسة، خاصة في ظل التنافس الشديد والصراع الكبير بين المؤسسات، ومن هنا فإن اعتماد المرونة في البحث والتطوير يساعد المؤسسة على تعزيز مرونتها على المستوى الإستراتيجي ويساعدها على الإبتكار في منتجاتها والتنوع فيهم وذلك لكسب وإستقطاب أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين، حيث أن المؤسسات التي لديها إلتزام قوي بالبحث والتطوير دائما ما تكون لها معدلات نمو عالية، ومنه كلما كان تكيف المؤسسة إتجاه التغيرات بواسطة البحث والتطوير تحققت مرونتها الإستراتيجية إتجاه المحيط.

### الفرع الثالث: المناولة الصناعية

أولا: مفهوم المناولة الصناعية

سنورد فيما يلي بعض تعاريف التي تناولت مصطلح المناولة :

- حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) تعرف المناولة على أنها: "اتفاق يقوم من خلاله رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكملة التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة وهذا يقود المناولين الصناعيين للقيام بأنشطة المبنية بموجب المؤسسة الأمرة، بما يسمح للمناولين بعد ذلك الوصول إلى مستويات تخصص أعلى في مجالات وقطاعات محددة (شعباني، 2020، صفحة 08).

- تعريف المعهد الوطني للبحث والأمن (INRS) : قدم هذا المعهد سنة 2007 مجموعة من التعاريف نسبت للمناولة إلى الباطن أهمها : " نتحدث عن المناولة من الباطن عندما تقوم مؤسسة ما تدعى المنفذة للأعمال بتصنيع أجزاء أو منتجات هي أكثر صعوبة وتحتاج إلى تحويلات أخرى لدمجها في المنتج النهائي، إنطلاقا من أوامر مؤسسة أخرى تدعى الآمرة بالأعمال "
- تعريف "Henry Bakis" : يقول الكاتب "عموما يمكن أن نتحدث عن المناولة من الباطن في كل مرة تقوم فيها المؤسسة تدعى المؤسسة الآمرة بالأعمال بتنفيذ جزء عمل مهم عن طريق مؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المناولة من الباطن إنطلاقا من مواصفات تقنية مفروضة" (العايب سهام، 2021، صفحة 261).

ثانيا : مبررات اللجوء إلى المناولة الصناعية

هناك أسباب تجعل هذا النوع من أشكال التعاون ضرورة حتمية سواء بالنسبة للمؤسسة الآمرة (الكبيرة) أو بالنسبة للمؤسسات المنفذة (الصغيرة والمتوسطة)، ومن أهمها:

- التغلب على القصور الموجود لدى بعض المؤسسات في بعض الموارد الإستراتيجية
- إكتساب المعرفة
- تخفيض تكلفة التبادل و المخاطرة
- التسويق عن طريق تكوين علاقات قوية مع العملاء و الموردين
- تنمي الشركات الآمرة وكذا المقاوله من خلالها علاقات تعاونية تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بطريقة أفضل، وبالتالي تحقيق مزيد من الأرباح في الأجل الطويل (ليليا بن منصور، 2017، صفحة 383).

ثالثا : المناولة الصناعية كأداة لتحقيق المرونة الإستراتيجية

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم أبرز الإستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة. فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بهذا السبيل على تعظيم المكاسب ورفع القدرات الإنتاجية والحد من النفقات بالإضافة إلى تنظيم النشاط (علي، 2019، صفحة 139)، لإكتساب القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية على حد سواء، وتبرز أهمية المناولة الصناعية كونها تمتاز بالمرونة في المعاملات والسرعة في الإنجاز، وهذه الصفات مهمة جدا في النظام الاقتصادي العالمي الحالي، حيث يمتاز بالتطورات السريعة مما يجعل المؤسسة مواكبة للتقدم والمنافسة العالمية (صيد ماجد، 2017، الصفحات 329، 330)، كما أن للمناولة الصناعية أهمية بالنسبة للمؤسسة الآمرة للأعمال حيث تجعلها تتمتع بمرونة عالية، فالمناولة الصناعية تسمح للآمر للأعمال بتوجيه الأنشطة عموديا وتجعل المؤسسة لها صلاحية الوصول إلى التكنولوجيا أو الإجراءات التي من الصعب على المؤسسة الحصول عليها سواء من خلال توظيف متخصصين أو القيام بعمليات تكوينية . كما تتجنب رفع عتبة المردودية ولا تتحمل عبء التشغيل ولا شراء الآلات والمعدات، فهي تسعى بذلك لتخفيض الأسعار وتحقيق موقع تنافسي (حمدي معمر، 2018، صفحة 06).



ترتبط المناولة الصناعية بمرونة المناولين، فهذه المرونة هي السبب الرئيسي للجوء المؤسسات الأمرة إلى المناولة وكذلك يعزز تعدد زبائن المؤسسات المناولة مرونتها (ميدون الياس، 2018، صفحة 76).

كما تتيح المناولة الصناعية المرونة اللازمة لإستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق، وهناك اعتقاد قائم على أن إعفاء المؤسسة من القيام بالأنشطة الثانوية يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية، وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية (بن غزال، 2020، الصفحات 46,47).

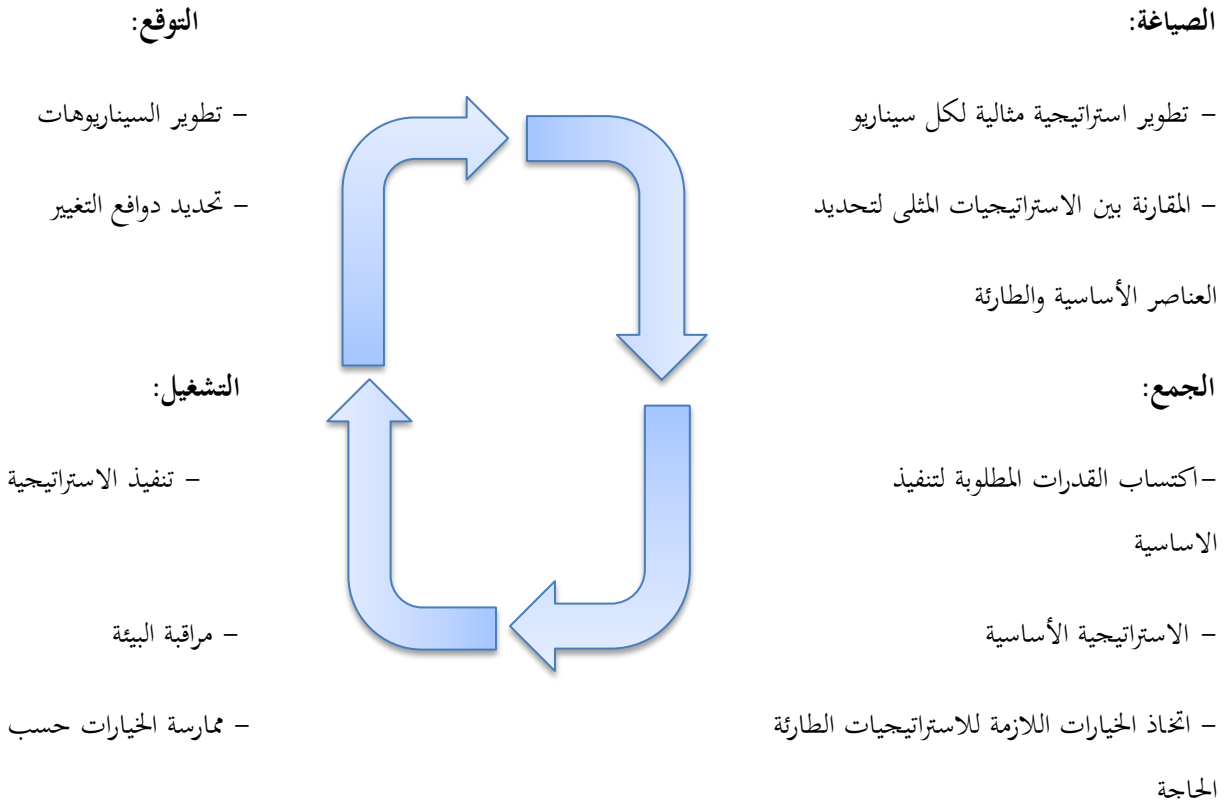
ومن خلال العلاقات التي تم شرحها سابقا نستنتج بأن مرونة المؤسسة تتحقق عند تداخل ثلاث أدوات رئيسية والمتمثلة في وجود نظام معلومات فعال يوفر لها معلومات لازمة في الوقت المناسب لاستغلالها في مرونة وسهولة اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى عملية البحث والتطوير التي تسهل على المؤسسة في ابتكار و اكتشاف منتجات وخدمات جديدة مواكبة للتطورات والتي تعد أساس فعال للوصول إلى المرونة الاستراتيجية، وأخيرا قيام المؤسسة بممارسة المناولة الصناعية أو المقاوله من الباطن كما يسميها آخريين، بالتعامل مع أنشطتها الرئيسية التي تحقق لها ميزة تنافسية والتعامل بمرونة اتجاه هذه الأنشطة.

#### المطلب الثاني : مراحل المرونة الاستراتيجية.

تتلخص المرونة الاستراتيجية في أربع مراحل أساسية هي : (عبدوي، 2017، صفحة 88)

1. **التوقع** : يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.
2. **الصياغة** : تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحملة لهذه الاستراتيجيات.
3. **التجميع** : بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية ، واختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة .
4. **التشغيل** : تنفيذ الاستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن مماسها حسب الحاجة.

الشكل (06) : مراحل المرونة الاستراتيجية.



Source: (Raynor, p. 03)

المطلب الثالث : مرتكزات المرونة الاستراتيجية.

لكي تضمن المؤسسات النجاح في بيئتها التنافسية الديناميكية يجب عليها في كل مرة طرح وتقديم سلع أو منتجات أو خدمات جديدة بصورة دائمة، ويتحقق ذلك عن طريق توفر المتطلبات الأساسية للوصول إلى المرونة الاستراتيجية وهي :  
أولاً: التنوع

لا يمكن لأنشطة المؤسسة أفعالها أن تعطي ميزة تنافسية ثابتة إذا لم يتم تنظيمها وفق خاصية التنوع، لأن المؤسسات التي تعتمد على اقتصاديات الحجم سوف تفتقد إلى المرونة اتجاه تلبية احتياجات السوق، وهذا الاتجاه يعرض المؤسسات إلى درجة عالية من المخاطر ويقلل من فرص بقائها في سوق الأعمال، ونتيجة لذلك سارعت المؤسسات إلى تنوع مصادر أرباحها عبر إتباع إستراتيجية التنوع (الزبيدي، 2021، صفحة 52).

ويعرف "Ansoff" استراتيجية التنوع بأنها عملية تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا إمتلك مؤسسة الأعمال إمكانيات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فيمكأنها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها، وتعتبر الاستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة الكبيرة (موساوي، 2018، صفحة 353).

تتبع أهمية التنوع في كونه يساعد المؤسسة في المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، ويساعدها على الصمود بوجه المنافسين وفتح أسواق جديدة خاصة عند إضافة منتجات جديدة، إضافة إلى نقل قيمة الخبرة التنافسية والمعرفة التكنولوجية وقدرات أخرى من عمل لآخر واستخدام العلامة التجارية في أكثر من منتج وخط عمل لزيادة معرفة المستهلك بالعلامة التجارية واستغلال اسم المؤسسة ومكانتها لزيادة المبيعات (باني الخزرجي، 2022، صفحة 281).

إن إستراتيجية التنوع لا بد أن يتخللها عنصر المرونة، بمعنى أن المرونة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من ترك أي نشاط غير ملائم لها والدخول في نشاطات أخرى جديدة أو التوسع في نشاطها الحالي، أو إضافة نشاط مغاير إلى مستوى أعمالها الحالية، وهذا ما يساعد المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن وتعزيز مركزها التنافسي وهذا يتطلب وجود مواءمة وتكامل لدى المؤسسة بين ما أستجد من (أنشطة وخدمات) وبين أعمالها الحالية ويتحقق ذلك بتفعيل دور المرونة في عملية التنوع (الزبيدي، 2021، صفحة 53).

ثانياً: الابتكار

إن مفهوم الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان ابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، كما أن جوهر الأعمال التجارية هو الابتكار، وأن أي مؤسسة إذا قامت بالابتكار بأسلوب جيد فإنها ستفوز بالنهاية، ويعرف الابتكار بأنه تطبيق بدائل في التكنولوجي أو تطبيق توليفات في التكنولوجيا تؤدي إلى حدوث تغيرات في المنتج وفي أساليب الإنتاج وفي التنظيم، والابتكار هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل الفرد أو إدارة المؤسسة أو السوق، فالابتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو طريقة عمل مفيدة (نجيت، 2022، صفحة 246).

إن العلاقة بين الابتكار والمرونة جد معقدة وتفاعلية، ففي ظل محيط متغير ومضطرب الذي يفرض على المؤسسة ضرورة التأقلم المستمر فإن الابتكار يمثل أحسن وسيلة لتحقيق ذلك، فهو يمثل أهم مصدر لتطوير المرونة الاستباقية، بحيث يعكس التوجه الإرادي في العلاقة بين المحيط والمؤسسة، أين لا تكفي المؤسسة برد الفعل والتكيف المستمر مع متطلبات المنافسة ومحيط، بل تكون كطرف فاعل ومؤثر في اللعبة التنافسية، فتفرض قواعد جديدة من خلال قدراتها الابتكارية وتجديدية بطرح منتجات جديدة، واكتشاف أسواق جديدة، عمليات إنتاجية جديدة تؤدي إلى تقليص التكاليف والتفوق على المنافسين، بصفة عامة أن قدرة المؤسسة على التجديد تشكل أحد العوامل الأكثر تجسيدا لمرونة المؤسسة (سلايمي و جريبي السبتي، 2015، صفحة 98).

ثالثاً: التكنولوجيا المرنة

دلت الأبحاث على أنه يمكن استخدام التكنولوجيا كمورد لاكتساب الميزة التنافسية لأنها أصبحت قوة داعمة للاقتصاد الجديد الذي يضم في مضامينه ليس الإنتاج فقط، وتؤكد دراسة كل من (She & Donels، 2003:417) على التأثير الإيجابي للتكنولوجيا المرنة في تحقيق المرونة الاستراتيجية (الزبيدي، 2021، صفحة 54).

ويقصد بالتكنولوجيا المرنة : "سهولة تعديل نظام تكنولوجيا في المؤسسة إلى بعض تطبيقات جديدة الخاصة، حيث ستعطي المرونة التكنولوجية للمؤسسة مساحة أكبر وقدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة كما سوف تحد من المعيارية وتشجع على تبادل المعلومات وهو أهم عامل يؤثر على الابتكار" (بن غزال، 2020، صفحة 36).

وعليه يجب على المؤسسات اليوم أن تتكيف أو تستجيب بكل مستمر مع التغيرات التكنولوجية وذلك حتى تحافظ على قدرتها التكنولوجية من أجل البقاء في المنافسة، فالانتشار السريع للتكنولوجيا يؤدي إلى تهيئة الظروف المناسبة لخلق منتجات أو عمليات جديدة وزيادة حاجة المؤسسة إلى الاستثمار في البحث والتطوير من أجل زيادة درجة مرونتها (بن غزال، 2020، صفحة 37).

ومنه نستنتج مما سبق بأنه يجب توفر ثلاث متطلبات أساسية لتحقيق المرونة الاستراتيجية حيث تكون العلاقة بين هذه المتطلبات تكاملية فيما بينهم، حيث أن محافظة المؤسسة على الابتكار يفتح لها الآفاق لطرح منتجات جديدة بشكل مستمر فيؤدي إلى التكنولوجيا المرنة التي بدورها تسمح للمؤسسة بالتكيف والاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة التي تعد حافزا استراتيجيا تركز عليه المؤسسات لتعزيز المرونة الاستراتيجية، فإن توفر كل من الابتكار والتكنولوجيا المرنة يجعل المؤسسة تسعى في كل مرة إلى تنويع منتجاتها وفقا لاحتياجات الزبائن ورغباتهم ودعم محفظة أنشطتها، بتشكيلة متنوعة من المنتجات ومن هنا تبرز العلاقة بين كل من التنويع والابتكار والتكنولوجيا المرنة من جهة، وعلاقة المرونة الاستراتيجية بكل واحدة منهما من جهة أخرى.

**المبحث الثالث : دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية.**

تسعى المؤسسات في وقتنا الحالي ليس فقط للربح بل للاستمرارية والمحافظة على مكانتها في السوق والسعي إلى ابتكار الطرق والوسائل الناجعة التي تضمن لها جذب أكبر شريحة من المستهلكين إتجاهها . إن اتصاف بيئة الأعمال في وقتنا الحالي بالانقلاب والتغير السريع وارتفاع حدة المنافسة فيها يجعل من المؤسسات البحث عن مهارات ووسائل تضمن لها القدرة على مواجهة تلك التقلبات وتحقيق لها التكيف المستمر اتجاه التحديات التي تفرزها البيئة ومن هنا يأتي الدور المهم للمرونة الاستراتيجية بمختلف أبعادها كأحد الوسائل التي تستغلها المؤسسات الرائدة لتعزز من مكانتها التنافسية.

**المطلب الاول : دور المرونة الانتاجية في تعزيز القدرة التنافسية.**

لقد حظيت المرونة الانتاجية من خلال العقود الثلاث الاخيرة باهتمام الباحثين والكتاب، كأحد الأدوات المهمة التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال في مواجهة اللاتأكد من جهة، وتعزيز أبعاد محتوى استراتيجية العمليات من جهة أخرى، وقد أكد عدد من الباحثين على أهمية مرونة الإنتاج للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات ومن أجل التكيف السريع مع التطورات التكنولوجية والتغير في البيئة والموائمة بين الفرص والتحديات من البيئة الخارجية ومعالجة نقاط الضعف ودعم نقاط القوة من البيئة الداخلية وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال مرونة الإنتاج داخل المؤسسة ، إذ تعد مرونة الإنتاج عنصراً أساسياً في نظام التصنيع والتي تزيد من قدرة المؤسسات الإنتاجية والخدمية في مواجهة عدم التأكد البيئي والتغيرات الأخرى، كما تساعد مرونة الإنتاج في تعزيز إمكانيات وقدرات المؤسسات على تلبية حاجات ورغبات الزبائن والتي تكون كثيرة ومتغيرة مثل حجم الطلبية وتاريخ التسليم ومواصفات المنتج وغيرها، وتعطي المرونة الانتاجية للمؤسسات القدرة على عرض خطط كامل من المنتجات من دون أن يصاحب ذلك كلف من خزن كمية كبيرة في المخازن (وادي العوادي، 2016، الصفحات 9 ، 11).

نستنتج مما سبق أن للمرونة الإنتاجية دور هام في تحسين أداء المؤسسة في جميع النشاطات وكسب رضا وولاء الزبائن من خلال طرح المنتجات التي تتماشى مع رغباتهم، كما ترتبط المرونة بسرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن وأيضاً تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وكل هذه العوامل تؤدي إلى تعزيز قدرتها التنافسية.

**المطلب الثاني : دور المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية.**

تشير المرونة السوقية إلى قدرة المؤسسة إلى التعديل السريع في ظل بيئة ديناميكية وتكون الاستجابة كبيرة عندما يكون للزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المؤسسة حاجات مختلفة جداً لا تلبها التعديلات البسيطة. إضافة إلى ذلك تتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف مع حجم اليد العاملة مقارنة مع سرعة وتيرة العمل وأساليب الإنتاج (غريبال، 2022، الصفحات 60 ، 61).

إن قدرة المؤسسة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الزمن، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية، أو قدرتها على التصنيع أو تعديل منتجاتها وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة يمثل المرونة السوقية.

كما أنها تترجم السهولة التي تمكن نظام الإنتاج من التكيف مع التغيرات في السوق، فالمرونة السوقية تمكن المؤسسة من الاستجابة إلى التغيرات دون أن يؤثر ذلك على العمل كما تمكن المؤسسة من استغلال فرص عمل جديدة على حساب المنافسين الأقل مرونة (عبداوي، 2017، الصفحات 81 ، 82).

نستنتج مما سبق أن للمرونة السوقية دور مباشر في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة ، حيث تتمكن المؤسسة من خلالها تنمية قدرتها على التغيير في حجم إنتاجها إضافة إلى طرح منتجات جديدة، كما أن للمرونة السوقية دور في بناء قدرات ومهارات العمال كتدريبهم على عمليات الإنتاج في مختلف أنشطة المؤسسة وعليه تكوين كفاءات تجابه بها تحديات المنافسين، كما تسهم في زيادة الحصة السوقية وسرعة الاستجابة لمطالب الزبائن وأيضاً إلى تسهيل لدخولها لأسواق جديدة، إذ تعتبر كل هذه المميزات مؤشرات إيجابية لضمان دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### المطلب الثالث : دور المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية.

إن المرونة التنافسية تمنح المؤسسة القدرة على المنافسة في الأسواق شديدة المنافسة التي تتسم بالطلب غير الثابت والتغير السريع على مستوى التكنولوجيا المستخدمة وتعتبر المرونة التنافسية الأداة الأمثل لاستغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين. (عبداوي، 2017، صفحة 83). حيث تعرف بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب، وبالوقت المناسب. وهذا لتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

ووفق "Banerji & Abbott" المرونة التنافسية تعطي المؤسسات القدرة على المنافسة بفاعلية في الأسواق ذات القدرة التنافسية العالية التي تتميز بالطلب غير المؤكد، وسرعة التغيرات التكنولوجية، وهي تعتبر كأداة هامة لاستغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين (بن غزال، 2020، صفحة 24).

نستنتج مما سبق أن المرونة التنافسية أصبحت أمراً ضرورياً للشركات الراغبة في تحقيق الأفضلية على المدى الطويل لأنها تساعد في اقتناص الفرص وتجنب تهديدات المنافسين وزيادة حواجز الدخول وتعزيز ولاء الزبائن إتجاهها عن طريق تقديم منتجات بمستويات جودة عالية وبأسعار مناسبة يتقبلها المستهلكين مقارنة بباقي المؤسسات فالمرونة التنافسية تسمح بمقاومة سلوكيات المنافسين سواء الحاليين أو الجدد وخلق مختلف الفرص للإستثمار وبالتالي يصبح لديها القدرة للتنافس بشكل فعال في بيئتها التنافسية.

## خلاصة الفصل الثاني:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية، بحيث تم التعرف على مجموعة من التعاريف والأهمية التي تكتسبها المؤسسة من المرونة الاستراتيجية، إضافة إلى توضيح أدوات ومراحل تطبيقها وصولاً إلى أهم المرتكزات التي تضمن للمؤسسة النجاح في طرح منتجاتها بما يتوافق مع التغيرات البيئية.

وتأسيساً على ما تم عرضه نرى أن المرونة الاستراتيجية أصبحت من إحدى الأساليب الحديثة التي تهتم بها الإدارة العليا للمؤسسة لضمان تفعيل قدرتها التنافسية، خاصة وإنها تسمح لها بالاستجابة للتغيرات الدائمة والمستمرة وحالة عدم التأكد البيئي، حيث تم تعريفها على أنها قدرة المؤسسة من التغيير في استراتيجياتها بما يتماشى مع تلك التغيرات، من أجل ضمان التكيف معها بشكل يضمن لها استغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة، إذ تم دراسة المرونة الاستراتيجية من خلال عدة جوانب وأبعاد، في حين اتبعنا في دراستنا على كل من بعد (المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية، المرونة السوقية)، وللمرونة الاستراتيجية مجموعة من الأدوات الأساسية والمتمثلة في نظام معلومات فعال والقيام بعمليات البحث والتطوير إضافة إلى المناولة الصناعية. وتمر المؤسسة بمجموعة من المراحل الأساسية لعملية تطبيق المرونة الاستراتيجية وهي: التوقع، الصياغة، التجميع وصولاً إلى التشغيل.

و بالتالي يمكن القول بأن المرونة الاستراتيجية أسلوب يساعد المؤسسات من التعزيز في قدراتها التنافسية خاصة وأن نجاح المؤسسة أصبح متعلق بمجموعة من المعايير من بينها مدى قدرتها في الاستجابة للتغيرات الحاصلة ولا يمكن الوصول إلى هذا إلا من خلال تطبيقها للمرونة الاستراتيجية بشكل يمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.



الفصل الثالث:  
الدراسة الميدانية





المبحث الأول: عرض المؤسسة محل الدراسة.

نظرا للأهمية الاقتصادية التي تملكها مؤسسة مطاحن البركة وطنيا سوف نسعى في هذا البحث إلى تسليط الضوء عليها وإبرازها.

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.**

تعتبر مؤسسة مطاحن البركة : (M-ELBARAKA) استثمارا خاصا انبثقت عن عقد التأسيسي بتاريخ 2004/11/23 وهي مؤسسة إنتاجية ذات مسؤولية محدودة (SARL) ، أنشأت برأس مال ثم يرتفع راس مالها من عام إلى آخر وذلك بريح وتكبير المؤسسة، وهي تسير بقانون تابع للمؤسسة يطبقه الإطار وأعاون التحكيم والتنفيذ. وتعتبر مؤسسة مطاحن البركة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة التي تنافس بها المنتجات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وهذا بدلالة السوق.

### 1- موقع المؤسسة:

تقع مطاحن البركة بدائرة و بلدية زربية الوادي- ولاية بسكرة و يعود سبب اختيار بلدية زربية الوادي مقرا لها لأنها منطقة نشاطات فلاحية و صناعية. يقطعها الطريق الوطني رقم 83 الرابط بين ولاية بسكرة و خنشلة و أيضا تم ربطها بولاية الوادي.

### 2- نشأة المؤسسة

أنشأت مؤسسة مطاحن البركة بتاريخ 2004/11/23 من مؤسسة صغيرة وتطورت مع الوقت وذلك كان في زيادة الإنتاج وحجم المؤسسة، حيث تعتبر المؤسسة خاصة من طرف مستثمر قام بإجهازها وهذا نتيجة لنقص الإنتاج في البلاد من أجل النهوض بها والقضاء على البطالة الموجودة فيها وأصبحت الآن مؤسسة متطورة ومتميزة وهامة في الوسط الاقتصادي في توفير مادة السميد والطحين المطلوبة من طرف المستهلك في نطاق واسع.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.**

تتكون مؤسسة مطاحن البركة من عدة مديريات ومصالح نوردتها فيما يلي:

### 1-الإدارة العامة:

يشرف عليها مسير المؤسسة، وهو يعمل على تطويرها من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي لها الفائدة الكبرى على المؤسسة، كما يسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة .وتستعين الإدارة العامة بعدة مصالح، تتمثل في:

### 1-1 الأمانة العامة:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرية والمصالح وتبليغ المعلومات (قرارات المسير) إلى مختلف المصالح.

### 2-1 مكتب مساعد المسير:

ويقوم بمساعدة المسير في تطبيق القرارات التي يتم المصادقة عليها، كما أنه يحل محله في حالة غيابه.

### 3-1 مصلحة الأمن والوقاية: وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- حماية الأشخاص والممتلكات.
- مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفرغها وبعد تفرغها، وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد تامة الصنع، وكذلك مراقبة الوثائق قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مطابقة السلع للوثائق.
- السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أي حركة مشبوهة.

### 2- مديرية التجارة: وتتفرع هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح وهي:

#### 1-2 مصلحة التجارة:

تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتج المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبونها، وكذلك الاتفاق معهم على برامج تسليم الطلبية وعلى طريقة التنظيم، وبعدها تطب منهم إحضار ملف يتكون من:

✓ نسخة طبق الأصل مستخرجة من السجل التجاري.

✓ نسخة طبق الأصل من الرقم الجبائي ورقم المادة.

✓ سند طلب يحمل مواصفات السلع التي يرغب في الحصول عليها.

✓ صورة طبق الأصل من بطاقة الهوية.

كما يتم إبرام الصفقات، وكذلك تحديد الطلبيات ومن خلالها يتم إعداد خطة للإنتاج، والتموين والقيام بإعداد التقارير على حركة المنتج، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة، وعلى طرق البيع - نقدا أو على الحساب - المصلحة المالية والمحاسبة، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المؤسسات المنافسة، وتخصيص أكبر قدر ممكن من المبيعات.

**2-2 أمين الصندوق:**

ويقوم بقبض المداحيل النقدية للمؤسسة، وكذا الشيكات ودفعها إلى البنك من أجل تحصيلها ومتابعة حركة الأموال في الحسابات البنكية للمؤسسة، والقيام بدفع الأجر وتسديد مصاريف وأعباء المؤسسة.

**2-3 مصلحة النقل:**

تقوم بعملية تزويد المصنع بالمواد الأولية المختلفة، وفي نفس الوقت تقوم بعملية توزيع المواد المصنعة على نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تقوم بعملية نقل المنتجات النهائية إلى الزبائن في حالة الإتفاق على عملية النقل، وكل هذه العمليات تتم بوسائل نقل المؤسسة المتمثلة في الشاحنات بكل أنواعها، وتقوم أيضا بكراء شاحنات عند الضرورة خاصة عند نقل القمح من الميناء إلى أماكن التخزين أو إلى المصنع مباشرة.

**3 -مديرية الاستغلال:**

وتشرف على العملية الإنتاجية خصوصا من ناحية الجودة، ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

**1-3 مصلحة التموين:**

وتقوم بتوفير المواد اللازمة الخاصة بالعملية الإنتاجية (في الوقت المناسب)، أيضا بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة، حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة، وتقوم أيضا بإختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التغيير التي تقوم بها في المخبر.

**2-3 مصلحة الإنتاج:**

تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع، ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- استقبال المادة الأولية.
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه وتجهيزه للطحن.
- استقبال الأكياس.
- تخزين وتصريف المنتج التام الصنع.
- الصيانة الوقائية والفنية.

- مراقبة النوعية والجودة.

### 3-3 مصلحة تسيير المخزون:

تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضا بإعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

### 3-4 مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بإصلاح الأعطاب الخاصة بآلات الإنتاج، والقيام بعملية الصيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت، وتتفرغ هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيات والكهرباء : ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية والكهروميكانيكية.

- فرع الميكانيك العام : وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة وكذا الشاحنات.

### 3-5 مصلحة النوعية ( المخبر )

تتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل:

- احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها.

- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.

- إمكانية التخزين.

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي :

- الرطوبة (نسبة الماء) .

- الوزن النوعي (القمح بنوعية) .

- نسبة المواد المعدنية .

- نسبة الجلوتين .

- تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب ( تربة، أوساخ، فيروس، تعفن...).

وفي الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية، يتم فيها تحديد النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجري سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية لإعطاء منتج ذو جودة عالية.

كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين، حسب نوع وموطن زرعه وإلى طبيعة التربة المزروع فيها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعها ونوعها، مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر على أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة، فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية، يلجؤون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص للوصول إلى المواصفات الواجب توفرها في المادة.

#### 4-مديرية المحاسبة والمالية:

وهي من أهم المديريات في المؤسسة، إذ أنها تعمل على التنسيق بين جميع المديريات الأخرى، وتتفرع إلى:

#### 4-1مصلحة المحاسبة العامة والمالية:

تقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية.
- المشاركة في إعداد البرامج المالية.
- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالملفات الخاصة بالعمليات المالية.
- العمل على تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة.

#### 4-2 مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال، حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعاملين بها، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاث فروع :

- فرع تسيير المستخدمين

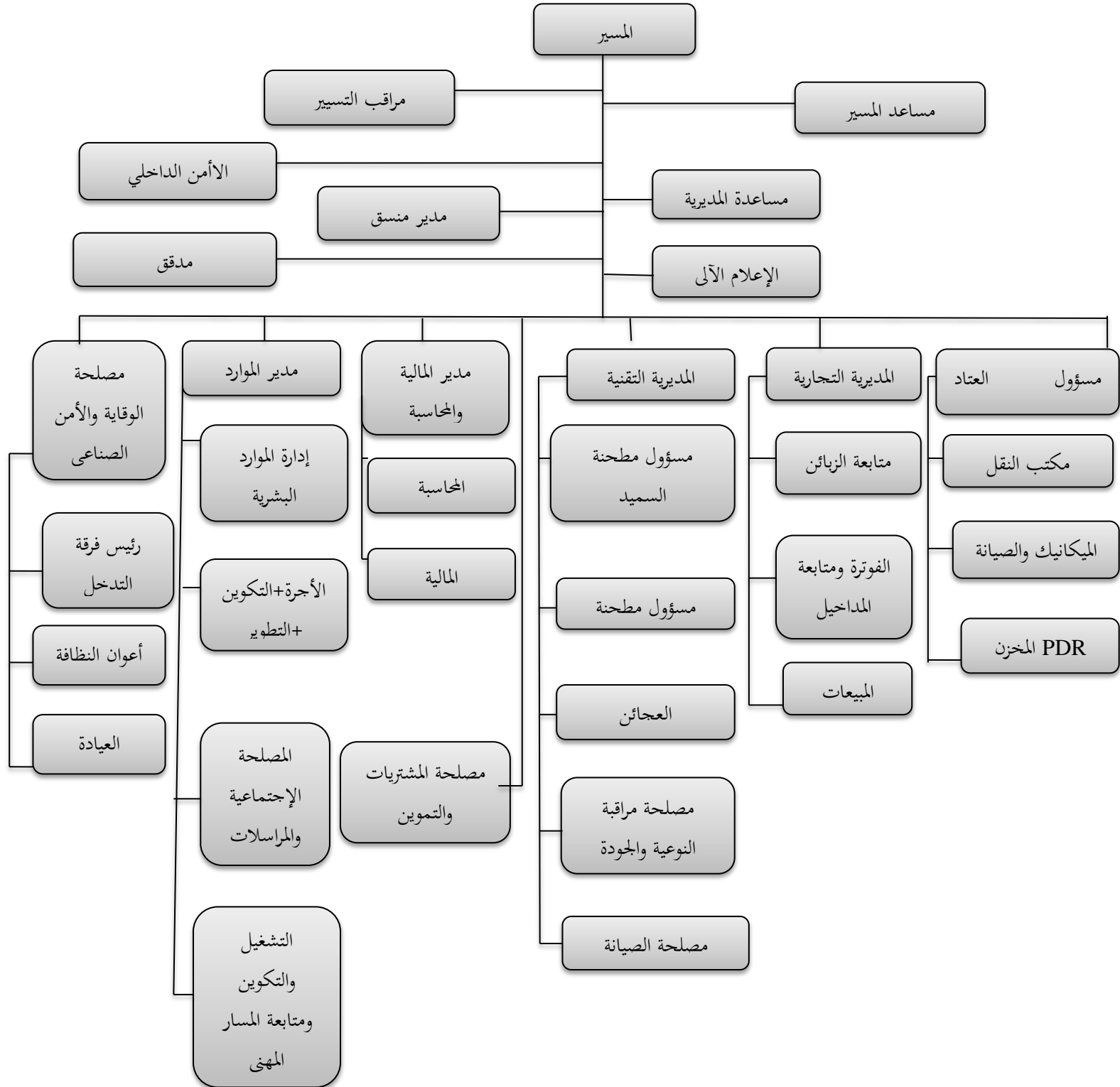
- فرع الأجور

- فرع الخدمات الاجتماعية.

#### 4-3 مصلحة الوسائل العامة:

وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل المستلزمات داخل المؤسسة وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.

الشكل ( 07 ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن البركة.



المصدر: من وثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية التي طبقتها في دراستي الميدانية سعياً مني إلى بلوغ الأهداف المرجوة من هاته الأخيرة، وذلك ابتداء من تحديدي للمجتمع والعينة التي طبقت عليهما الدراسة إلى غاية وصولي إلى نتائج الدراسة، كما سأستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيراً توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمتها للتحقق من صدقها وثباتها.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة و مصادر جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من رؤساء مطاحن البركة للعجائن -زريبة الوادي- بسكرة أين قمنا بأخذ عينة عشوائية تتكون من (35) رئيس، وتم توزيع عليهم (35) استبيان وقد تم استرجاع ما مجمله (31) استبانة، واحدة غير صالحة و (30) صالحة للتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: مصادر جميع البيانات

تم اللجوء إلى استخدام عدة مصادر مختلفة من أجل جمع قدر كافي من البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة منها:  
أولاً: مصادر أولية لجمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعدادها على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة بدراسات وأبحاث تناولت هذا الموضوع.
- عرض الاستبانة على المشرف والأساتذة المحكمين من أجل التأكد من ملاءمة العبارات للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبانة لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان حسبما يراه المشرف والمحكمين.
- وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة.
- ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:
- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات.

- **القسم الثاني:** يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم اعتبار المحور الأول متغير الاول تم تقسيمه إلى ثلاثة ابعاد (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية)، أما المحور الثاني بعد ككل، وتضم الاستبانة ككل 28 عبارة تتعلق بدراسة دور المرونة الاستراتيجية على تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة، وهي موضحة كما يلي:

**المحور الأول :** يتعلق بالمرونة الاستراتيجية ، ويضم 18 عبارة من رقم 1 إلى 18، و يضم 3 أبعاد كالآتي:

- البعد الأول : المرونة الإنتاجية، ويشمل 06 عبارات من رقم 1 إلى 6.

- البعد الثاني : المرونة السوقية، ويشمل 06 عبارات من رقم 7 إلى 12.

- البعد الثالث : المرونة التنافسية ، ويشمل 06 عبارات من رقم 13 إلى 18.

- **المحور الثاني:** يتعلق بالقدرة التنافسية ، ويضم 10 عبارة من رقم 1 إلى 10.

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V.26 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، إضافة إلى تسجيل الملاحظات التي صرح بها بعض أعضاء هيئة التدريس بخصوص موضوع الدراسة أثناء التوزيع الشخصي للاستبانة.

ثانيا: مصادر ثانوية لجمع البيانات:

تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس النظرية والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإعتماد على سلم لكارث (Likert) الخماسي والذي يتضمن 5 درجات ( لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة) كما هو موضح في الجدول الموالي:



الجدول رقم (03) : الجدول يوضح درجات مقياس سلم لكارث الخماسي

المرونة السوقية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة:	1	2	3	4	5

وتم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس لكارث (Likert) الخماسي و هذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و المتمثلة في الواحد الصحيح و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة و هكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم ( 04 ) : الجدول يوضح طول الخلية لسلم لكارث

الفئات	درجة الموافقة	مستوى القبول
(1 – 1.79)	لا أوافق بشدة	منخفض جدا
(1.80 – 2.59)	لا أوافق	منخفض
(2.60 – 3.39)	محايد	متوسط
(3.40 – 4.19)	أوافق	مرتفع
(4.20 – 5)	أوافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على دراسات سابقة

ولالإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V23) والذي يتكوّن من :

➤ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

➤ تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة المجتمعة في تفسير المتغير التابع.

➤ تحليل الانحدار الخطي (Simple Regression): وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية على المتغير التابع.

➤ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

➤ معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

#### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

#### الفرع الأول: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة المعتمدة في الدراسة على الأستاذ المشرف وأساتذة التحكيم من أجل تصحيحها وإعطاء حكم ظاهري عن مدى ملاءمة عبارات الاستبانة لموضوع البحث، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظة الأستاذ المشرف وأساتذة التحكيم وقمنا بإجراء التعديلات المطلوبة.

#### الفرع الثاني: صدق المحك:

يتم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي إذ أجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.886) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمخاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (05) : معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المرونة الاستراتيجية	18	0.969	0.808
القدرة التنافسية	10	0.425	0.921
بعد المرونة الإنتاجية	6	0.748	0.857
بعد المرونة السوقية	6	0.740	0.858
بعد المرونة التنافسية	6	0.782	0.848
الاستبانة ككل	30	0.886	0.941

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.886) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

#### المطلب الثالث: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها في أربعة (4) أسئلة تهدف في مجملها توضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، والجداول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص :

أ- الجنس:

الجدول رقم (06) : خاصية الجنس لعينة الدراسة

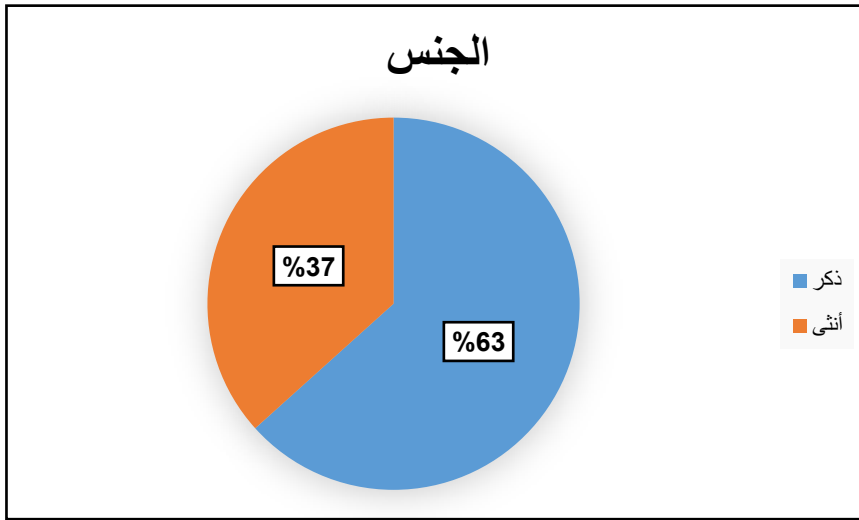
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	%63.3
أنثى	11	%36.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن أخذ لمحة عن العمال مؤسسة مطاحن البركة للعجائن - زريبة الوادي - ، حيث نجد أن 63.3% منهم ذكور و 36.7% إناث ، و يمكن القول بأن أغلبية الرؤساء ذكور و يعود ذلك إلى السياسة التوظيفية لشركة مطاحن البركة للعجائن التي توظف ذكور أكثر خاصتها، كما يمكن إرجاعها للطريقة العشوائية التي أختيرت بها العينة.

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Excel

أ- العمر:

الجدول رقم (07): خاصية العمر لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	10.0%
من 30 إلى 39 سنة	9	30.0%
أكبر من 40 إلى 49 سنة	18	60.0%
50 سنة فما أكثر	0	0.0%
المجموع	30	100%

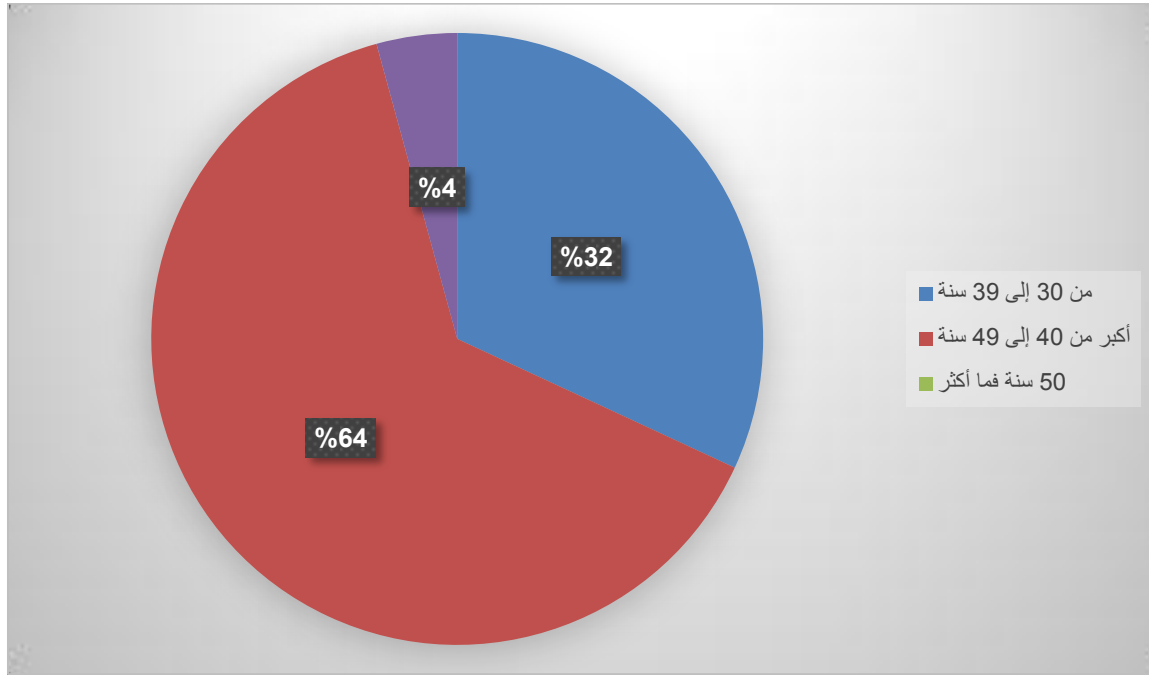
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (40-49) سنة بنسبة 60.0%، حيث بلغ عددهم 18 فردا يليها الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين (30-39) سنة بنسبة 30.0% وبلغ عددهم 09 أفراد، و ثم يليها الأفراد التي أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 10.0% والذي بلغ عددهم 03 أفراد، و عليه يمكن القول بأن أغلب رؤساء

الأقسام في شركة مطاحن البركة للعبوات زربية الوداي بسكرة شباب ، و يدل على استقطاب شركة للكفاءات الشابة و للاستفادة من مهاراتها و طاقاتها الشبابية للتطوير و النهوض بشركة كونهم مصدر الإبداع و الأفكار الجديدة.

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Excel

ب- المؤهل العلمي :

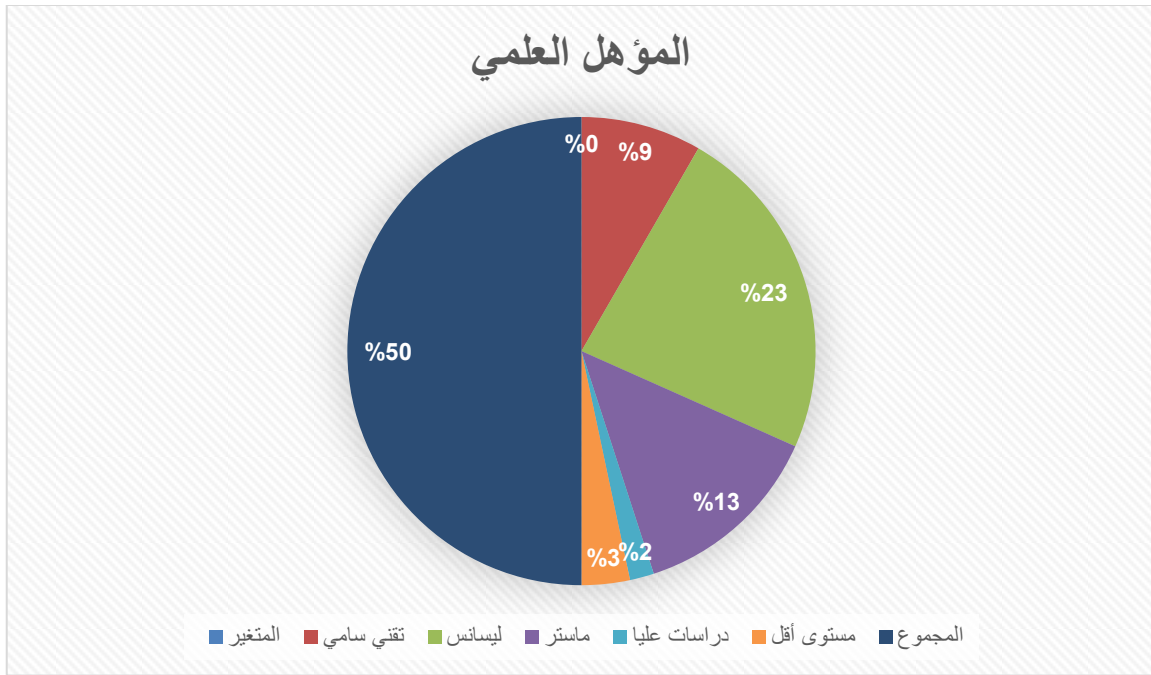
الجدول (08) : خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
تقني سامي	5	16.7%
ليسانس	14	46.7%
ماستر	8	26.7%
دراسات عليا	1	3.3%
مستوى أقل	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب الباحثين لهم شهادة ليسانس بنسبة 46.7% ، و تمثل حوالي نصف عينة الدراسة، ليأتي بعدها الباحثين الذين يملكون شهادة ماستر بنسبة 26.7% و من ثم الباحثين الذين يملكون شهادة تقني سامي بنسبة 16.7% ، ومن ثم الباحثين الذين يملكون مستوى أقل بنسبة 6.7% ، و أخيرا دراسات عليا بنسبة 3.3% ، و عليه يمكن القول بأن أغلبية موظفي شركة لهم مستوى تعليمي جيد و هو ما ينعكس على أدائهم بصفة عامة. و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Excel

ج- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (09) : خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة

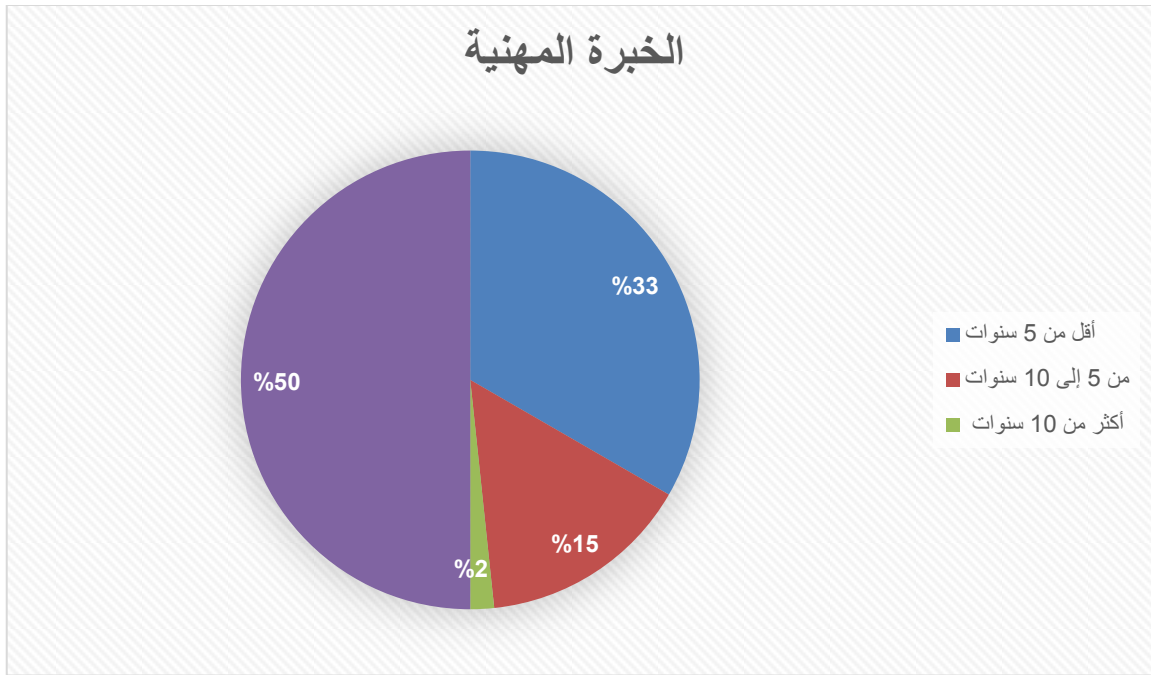
المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	66.7
من 5 إلى 10 سنوات	9	30.0
أكثر من 10 سنوات	1	3.3
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 66.7%، أما الذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات فقدت نسبتهم بـ 30.0%، وكانت حوالي 3.3% نسبة الذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وهو ما يدل على أن الشركة تملك أفراد ذوي خبرة و مهارة كبيرة ولذلك يجب عليهم الإهتمام بهم ومحاولة الإستفادة منهم قدر الإمكان و نقل معارفهم للموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Excel

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا الجزء من البحث نتطرق إلى تحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الإجابة عنها وكذا أهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد، وذلك بالاعتماد على سلم لكارث الخماسي لتوضيح درجات الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

الفرع الأول: مكانة المرونة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي.

نتطرق في هذا الفرع إلى مكانة المرونة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي.

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بمتغير المرونة الاستراتيجية.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور المرونة الاستراتيجية

رقم العبارة	عبارات متغير المرونة الاستراتيجية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
01	تتمتع المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب مع متطلبات ورغبات الزبائن.	4.1000	.75886	مرتفع	4
02	تتبني مؤسستكم أسلوب التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإنتاجية.	4.3000	.74971	مرتفع	2
03	تمتلك المؤسسة القدرة على طرح منتجاتها في الأسواق المختلفة بالسرعة والوقت المناسب.	4.2667	.52083	مرتفع	3
04	تمتلك المؤسسة القدرة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات.	4.4333	.56832	مرتفع	1
05	تمتلك مؤسستكم منتجات لها قيمة عالية لدى العملاء مقارنة مع المنافسين.	4.1000	.75886	مرتفع	5
06	تمتلك المؤسسة موارد تمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية.	4.0000	.83045	مرتفع	6
1	المتوسط المرجح لبعده المرونة الإنتاجية				



6	مرتفع	.71840	3.9667	تجري المؤسسة دراسات معمقة حول الأسواق التي تحدف الدخول اليها.	7
4	مرتفع	.62881	4.1333	تعمل المؤسسة على تقييم وضعها في السوق من أجل التكيف مع تطوراتها.	8
5	مرتفع	.76489	3.9667	تستغل المؤسسة قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق لمنتجاتها الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة.	9
1	مرتفع	.55605	4.3667	تسعى المؤسسة على زيادة حصتها السوقية.	10
3	مرتفع	.52083	4.2667	تتعامل المؤسسة بسرعة مع أي تعديلات تطرأ على طلبيات السوق.	11
2	مرتفع	.73968	4.2667	تخطط المؤسسة بشكل استراتيجي للتميز في الاسواق التي تطرح منتجاتها فيها.	12
2	مرتفع	.46006	4.1611	المتوسط المرجح لبعده المرونة السوقية	
6	مرتفع	.71840	3.9667	لدى المؤسسة القدرة على استباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.	13
2	مرتفع	.75886	4.1000	تقوم المؤسسة بتشخيص تغيرات بيئتها الخارجية بهدف اقتناص الفرص المتاحة في السوق ومواجهة تهديدات المنافسين.	14
5	مرتفع	.76112	3.8000	تقوم المؤسسة بمتابعة التطورات والتغيرات الصادرة من طرف المنافسين في السوق.	15
3	مرتفع	.63968	4.0667	تحرص المؤسسة على تقديم اسعار تنافسية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين في السوق.	16
1	مرتفع	.55086	4.2000	تعمل المؤسسة على ضبط تكاليفها لمواجهة المنافسين.	17
4	مرتفع	.63968	4.0667	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة.	18
3	مرتفع	.46403	4.0333	المتوسط المرجح لبعده المرونة التنافسية	
	مرتفع	.40863	4.1315	المتوسط المرجح لمتغير المرونة الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن جل أبعاد المرونة الاستراتيجية كان مستوى القبول حولهم مرتفع، وجاء ترتيبهم

كما يلي:

- بعد المرونة الإنتاجية : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.20) وبانحراف معياري (0.482)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة الإنتاجية على مستوى شركة مطاحن البركة

للعجائن أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتها بين (4.00-4.43) بإخراقات معيارية كانت محصورة بين (0.568-0.832).

و هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب مع متطلبات ورغبات الزبائن من خلال تبني مؤسستكم أسلوب التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع عملياتها الإنتاجية ، كما لدى المؤسسة القدرة على طرح منتجاتها في الاسواق المختلفة بالسرعة والوقت المناسب، وكذلك لديها القدرة على إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات، بالإضافة الى ان المؤسسة لديها منتجات لها قيمة عالية لدى العملاء مقارنة مع المنافسين، وموارد تمكنها من التكيف مع التغييرات البيئية.

- **بعد المرونة السوقية:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.161) بإخراقات معياري (0.460)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير الى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة السوقية على مستوى شركة تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.96-4.36) بإخراقات معياري (0.556-0.718).

هذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تقييم وضعها في السوق من أجل التكيف مع تطوراتها، وأيضاً تقوم المؤسسة باستغلال قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق لمنتجاتها الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة على زيادة حصتها السوقية وذلك يتحقق من خلال تعامل المؤسسة بسرعة مع أي تعديلات تطرأ على طلبيات السوق وتحرص المؤسسة على التخطيط بشكل استراتيجي للتمييز في الاسواق التي تطرح منتجاتها فيها.

- **بعد المرونة التنافسية:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.033) وبإخراقات معياري (0.464)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما ألاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة التنافسية على مستوى مطاحن البركة للعجائن على أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.66-4.20) بإخراقات معيارية كانت محصورة بين (0.550-0.718).

وتبين هذه النتيجة أن لدى المؤسسة القدرة على استباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة وتعمل المؤسسة بتشخيص تغييرات بيئتها الخارجية بهدف اقتناص الفرص المتاحة في السوق ومواجهة تهديدات المنافسين، وكما تقف على ضبط تكاليفها لمواجهة المنافسين وتمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى المرونة الاستراتيجية مرتفعة، كما بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعادها مجتمعة (4.13) بإخراقات معياري (0.408)، وبهذا يمكن القول أن المؤسسة تقوم بدراسة المشاكل من جميع النواحي بمشاركة رؤساء الأقسام للاستفادة من خبرتهم من أجل تعديل منتجاتها الحالية التي تتعامل بها في الأسواق و تقلص منتجات جديدة في مدة زمنية

قصيرة وبكفاءة وبأسعار تنافسية وهذا ما يجعل المرونة السوقية تقوم بتحديد تغيرات السوق، وإعادة تقييم وتعديل جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت للاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة، وقدرتها على تلبية حاجات الزبائن المتغيرة والمتنوعة.

الفرع الثاني: تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن مطاحن البركة.

نتطرق في هذا الفرع إلى تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن مطاحن البركة "زريبة الوادي"

من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بمتغير القدرة التنافسية

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور القدرة التنافسية

رقم العبارة	عبارات متغير القدرة التنافسية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
01	نلتزم بمواصفات قياسية محددة(الجودة) لمنتجاتنا سواء للسلع ومواد التعبئة والتغليف او الاشغال والخدمات المقدمة ، حتى يتسنى لنا القدرة على المنافسة.	4.0667	.52083	مرتفع	7
02	تستخدم المؤسسة أدوات وأساليب حديثة من اجل رفع الجودة .	4.3000	.53498	مرتفع	2
03	تركز المؤسسة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على تجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة .	4.0000	.74278	مرتفع	8
04	تسعى المؤسسة الى انتاج او عرض خدماتها بأقل تكلفة ممكنة لزيادة حصتها السوقية مع أخذ بعين الاعتبار علاقة الجودة بالسعر.	4.3667	.76489	مرتفع	1
05	تستخدم المؤسسة مؤشر الربحية لمعرفة حصتها السوقية.	4.0333	.71840	مرتفع	9
06	تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بشكل رشيد	4.1667	.69893	مرتفع	4
07	تسعى المؤسسة لتحديث عملياتها الانتاجية للوصول إلى الأهداف بأقل تكلفة .	4.0667	.58329	مرتفع	6
08	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	4.1000	.75886	مرتفع	5
09	تعمل المؤسسة على فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لإحتياجاتهم.	4.2000	.55086	مرتفع	3
10	تتبنى المؤسسة ادخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.	3.6667	1.15470	متوسط	10
	المتوسط المرجح لمتغير القدرة التنافسية	4.0967	.39347	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جل عبارات القدرة التنافسية تشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث جاءت العبارة " تسعى المؤسسة إلى إنتاج او عرض خدماتها بأقل تكلفة ممكنة لزيادة حصتها السوقية مع أخذ بعين الاعتبار علاقة الجودة بالسعر." بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة وبنسبة قبول مرتفعة وهذا وفقا لمقياس الدراسة، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.36) وبانحراف معياري (0.764).

وتبين هذه النتيجة أنها تهدف لمعرفة قدرتها على الانفراد على باقي المؤسسات سواء من ناحية السعر أو الانتاج أو خدمات ومن خلال خلق قيمة مضافة يصعب تقليدها مقارنة بباقي المؤسسات.

بينما العبارة " تتبنى المؤسسة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل " جاءت بالترتيب العاشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة وبنسبة قبول متوسط وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.66) وبانحراف معياري (0.154).

وتبين هذه النتيجة أن المؤسسة تستخدم مؤشر الربحية لمعرفة حصتها السوقية وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها رؤساء الأقسام لمواجهة مشكلات في العمل.

وتأسيس على ما سبق يتضح أن مستوى القدرة التنافسية جاءت مرتفعة وفقا لمقاس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن القدرة التنافسية مجمعة (4.09) وبانحراف معياري (0.393)، وتفسير لذلك نرى أن المؤسسة تلتزم بمواصفات قياسية محددة (الجودة) لمنتجاتنا سواء للسلع ومواد التعبئة والتغليف أو الأشغال والخدمات المقدمة، حتى يتسنى لنا القدرة على المنافسة وفتح المجال أمام الزبائن بالاتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم وهو ما جعلها تتبنى المؤسسة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالمرونة الاستراتيجية والقدرة التنافسية.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

أولاً: اختبار صلاحية الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسة على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) على تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) على تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) على تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة.

تم استخدام نتائج التحليل التبيان للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي بين ذلك:

الجدول رقم (12): نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير التابع		معامل الارتباط R		معامل التحديد $R^2$	
المرونة الاستراتيجية		0.425a		0.180	
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قسمة المحسوبة	F
الانحدار	.873	1	0.873	6.158	0.01
الخطأ	3.969	28	0.142		
الإجمالي	4.842	29			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات V23 Spss

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6.158)، عند مستوى دلالة (0.01)، و هي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، كما بلغت قيمة الارتباط R (0.425)، وهذا يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقبل (المرونة الاستراتيجية) والمتغير التابع (القدرة التنافسية)، وبمعامل تحديد قيمته (0.180)، والذي يفسر أن ما مقداره 18.0% من

التغيرات الحاصلة في دور المرونة الاستراتيجية على تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) على تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.**

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي :

الجدول رقم (13): اختبار دور المرونة الإنتاجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
المرونة الإنتاجية	0.372	1.685	0.103	2.840	0.303	0.092

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

**المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss**

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0.019) دور للمرونة الاستراتيجية على تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.840)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1.685) بمستوى دلالة (0.103) وهو أكثر من (0.05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة

(0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.303)، حيث أن دور المرونة الإنتاجية يفسر ما نسبته (30.3%) من التغير الحاصل في القدرة التنافسية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.372).

و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفريية ونرفض الفرضية البديلة أي :

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الصفريية H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية البديلة H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي :

الجدول رقم (14): اختبار دور المرونة السوقية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال

الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
المرونة السوقية	0.382	1.830	0.078	3.350	0.327	0.107

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود دور عند مستوى الدلالة (0.078) للمرونة السوقية على تعزيز القدرة التنافسية في شركة مطاحن البركة للعجائن ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (3.350)، وكذلك قيمة (T) البالغة

(1.830) بمستوى دلالة (0.078) وهو أكبر من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) غير دالتين عند مستوى الدلالة (0,05).

و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي :

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول التالي تبين ما يلي:

الجدول رقم (15): اختبار دور المرونة التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
المرونة التنافسية	0.569	2.913	0.007	8.484	0.482	0.233

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات V23 Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0,001) لمرونة التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.484)، وكذلك قيمة (T) البالغة (2.913) بمستوى دلالة (0.007)، وهو أقل من (0,05)، وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.482)، حيث أن متغير المرونة التنافسية يفسر ما نسبته (48.2%) من التغير الحاصل في المرونة التنافسية،



كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.569)، حيث كلما تأثرت القدرة التنافسية بوحدة أثرت على المرونة التنافسية.

و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي :

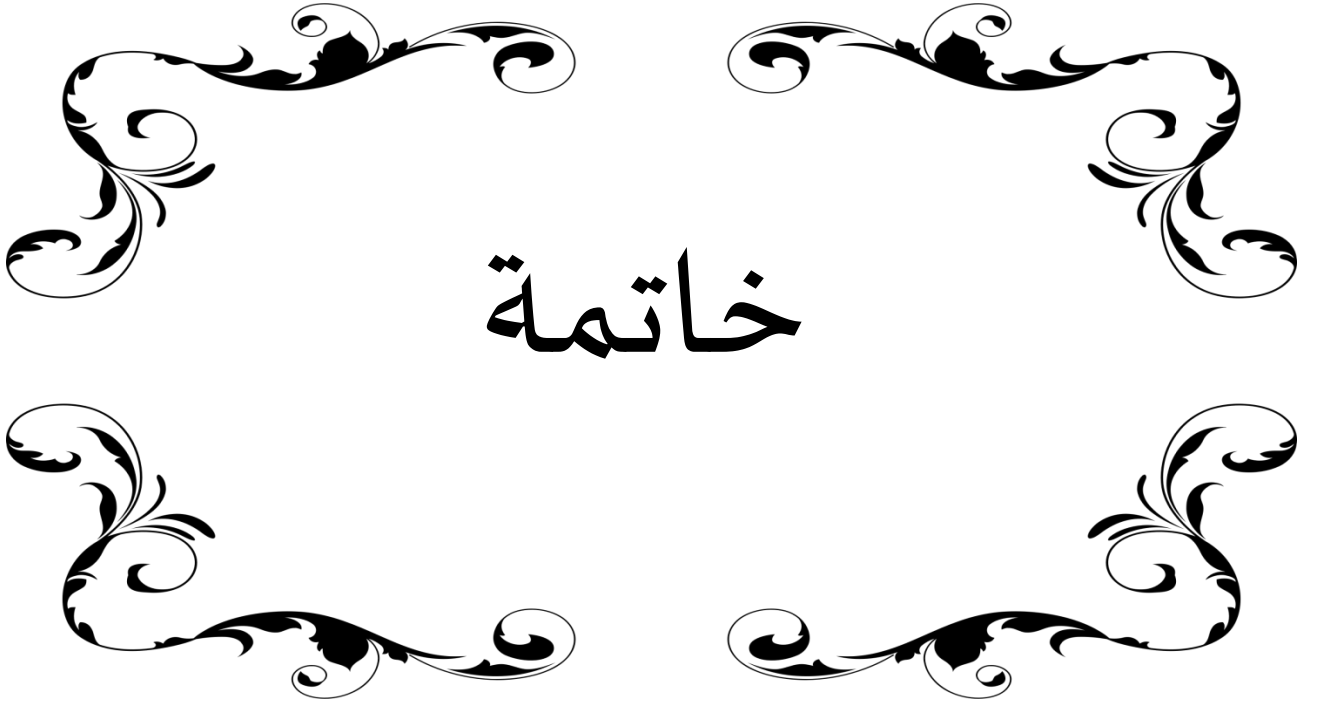
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل التطبيقي:

تعرفت في هذا الفصل على نشأة و مهام و الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي، وقد اعتمدت على المصادر الأولية و الثانوية في جمع المعلومات بحيث تم توزيع أداة الاستبيان على رؤساء الأقسام في المؤسسة و البالغ عددهم 30 رئيس، و تحتوي على محورين أساسيين هما " المرونة الاستراتيجية " كمتغير مستقل، و " القدرة التنافسية" كمتغير تابع، و هدفت الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة، و بعد استرجاع كافة الاستبيانات قمت بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية مختلفة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرومباخ، و تحليل الانحدار الخطي البسيط.

ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلت إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها حيث استنتجت أن:

مستوى المرونة الاستراتيجية جاء مرتفع، و القدرة التنافسية جاءت مرتفعة هي الأخرى، حيث توصلت كذلك إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) على تعزيز القدرة التنافسية في شركة مطاحن البركة للعجائن بزربية الوادي - بسكرة-.



## النتائج النظرية :

- تعد المرونة الاستراتيجية أسلوباً رئيساً تتبعه المؤسسة لضمان نجاحها واستمرارها على المدى البعيد خصوصاً في ظل التقلبات المستمرة في المحيط، وتكون على مستوى الإدارة العليا.
- من أجل ضمان نجاح المرونة الاستراتيجية تتبع المؤسسة مراحل مهمة ومحددة وتتمثل في: (التوقع، الصياغة، التجميع، التشغيل) . وذلك بالاعتماد على التنوع في محفظة أعمالها والابتكار في أساليب إنتاجها وأخيراً تمتعها بالمرونة التكنولوجية من أجل التكيف مع مختلف التغيرات التكنولوجية الحاصلة.
- تضمن المرونة الاستراتيجية للمؤسسة بتوقع الأحداث قبل وقوعها وهذا ما يعرف بالمنهج الاستباقي .
- تعتبر المرونة الاستراتيجية من بين الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية
- تتضح القدرة التنافسية لأي مؤسسة حين تقوم بتقديم منتجات ذو قيمة عالية مقارنة بالمنافسين سواءاً من حيث الأسعار أو المنافع أو الجودة .
- يمكن التطوير من مستوى القدرة التنافسية من خلال مجموعة من الأسس منها الالتزام بالموصفات الدولية للجودة، التطور التكنولوجي، تكوين اليد العاملة، دراسة الأسواق الخارجية و تطوير نظام المعلومات
- إن امتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية عالية يمكنها من تعظيم أرباحها وضمان ولاء ورضا زبائنها إضافة إلى تعزيز مركزها التنافسي
- للمرونة الاستراتيجية وأبعادها ( المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية ) دور مهم وفعال في تعزيز القدرة التنافسية . خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتميز بيئة أعمالها بدرجة عالية من التقلب .

## النتائج التطبيقية :

- يتضح من خلال نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمرونة لاسراتيجية كان مرتفعاً حيث بلغ (4.1315)، بانحراف معياري (0.408633) مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية للمرونة الاستراتيجية وتتخذها كأسلوب للتكيف مع المستجدات البيئية ضمن بيئة شديدة التقلب.
- يتضح أيضاً من خلال نتائج الدراسة أن متوسط الحسابي للقدرة التنافسية جاء مرتفعاً (4.0967)، بانحراف معياري (0.393470)، وهذا يدل على أن المؤسسة تتخذها خياراً إستراتيجياً لتعزيز موقعها التنافسي.
- يوجد دور للمرونة الاستراتيجية بأبعادها ( المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) على تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة.

- لا يوجد دور للمرونة الإنتاجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.
- لا يوجد دور للمرونة السوقية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.
- يوجد دور للمرونة التنافسية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

#### - الاقتراحات



من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح الآتي:

- ضرورة تعزيز وزرع ثقافة الاهتمام بالتطوير المستمر لأسلوب المرونة الاستراتيجية داخل المؤسسة من أجل تعزيز قدرتها في التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها المؤسس.
- ضرورة التطوير المستمر للمنتجات الحالية وطرح منتجات جديدة تناسب مع رغبات الزبائن (احتياجات السوق).
- إتباع ووضع استراتيجيات وسياسات مرنة تسمح للمؤسسة بسهولة التكيف مع التطورات البيئية.
- ضرورة اعتماد المسيرين داخل المؤسسة على أسلوب المرونة الاستراتيجية بمختلف أبعادها للوصول إلى مركز تنافسي هام.
- تدريب العنصر البشري عمليا ونظريا على كيفية رصد كل ما يحيط المؤسسة من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- ضرورة التركيز على تبنى كل أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسة ، كونها تؤدي إلى تقليص مخاطر فشلها.


#### -آفاق الدراسة

- وأخيرا نستطيع القول بأن هذه الدراسة التي قمنا بها تعتبر إضافة علمية بسيطة وتبقى لديها مجموعة من جوانب القصور، كونها ليست دراسة معمقة حول موضوع الدراسة، ولا يمكن تعميم نتائجها خاصة وأنها تمت على مستوى مؤسسة واحدة فقط، ولذلك نقترح مستقبلا إسقاط الموضوع على عدد أكبر من المؤسسات إتباع أساليب دراسة أخرى ومتنوعة من أجل الرفع من درجة المصدقية ومن ثم تعميم النتائج، ويمكن اقتراح معالجة المواضيع التالية :

- دور المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية.
- دور المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية.
- دور المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية.



قائمة المصادر والمراجع



أولا/ قائمة المراجع باللغة العربية :

أ. المقالات :

1. أحلام ابراهيم ولي، كوسرت محمد ابابكر، ( 2019 )، " دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية – دراسة استطلاعية للآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية**، المجلد 11، العدد 26، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين، العراق.
2. أسماء طرشاني ، سهام سي علي، ( 2022 )، " دور التسويق الابتكاري في التأثير على القدرة التنافسية –مؤسسة ميناء التنس–"، **مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة**، المجلد 04، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
3. الياس سالم، (2021)، "التنافسية الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية"، المجلد 08 ، العدد 01، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر .
4. أمال محمد علي المجاهد، قايد عبد الله عبد الرحمن السدعي، (2021) ، "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي : دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، المجلد 12، العدد 03، كلية مجتمع الدرب، دمار، اليمن.
5. أنور تبن محمد أرياب بخيت، أحمد بشر اسماعيل، ( 2022 )، " الدور المعدل للابتكار في العلاقة بين التوجه في السوق السلوكي والمرونة الاستراتيجية"، **مجلة الباحث**، المجلد 22، العدد 01، كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة السودان.
6. إيمان بن قصير، طيب عبابو، ( 2016 )،" دور التسويق الابتكاري في زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بباتنة –، **مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال**، المجلد 02، العدد 01، جامعة فرحات عباس سطفي، الجزائر.
7. باني الخزرحي ، محمد عيدان، ( 2022)، " دور استراتيجية التنوع في حماية الحصة السوقية – دراسة تحليلية في شركة ببسي بغداد للمشروبات الغازية –"، **المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية**، المجلد 01، العدد 03، الجمعة التقنية الوسطى، العراق.
8. بلال مسرحد، ( 2017 )، " نظم المعلومات القرارية المساعدة على اتخاذ القرار"، **مجلة الحقوق والعلوم الانسانية**، المجلد 11 ، العدد 22، جامعة زيان عاشور بالخلفة ، الجزائر.
9. حسين علي عبد الله القرغولي، أحمد عبد الله أمانة الشمري، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي، (2023)، "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة –دراسة تطبيقية في شركة الخليج لمنتجات الألبان في كربلاء المقدسة، **مجلة السبسط**، المجلد 09، العدد 02، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء، العراق.

10. رائد خميس محمود حماد، ماجد محمد الفراء، (2020)، "أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الانتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 02، العدد 01، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
11. سارة موساوي، (2018)، "استراتيجية التنوع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية -المؤسسة كوندور الكترونيك - ، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 04، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
12. السبتي جريبي، أحمد سلامي، (2015)، "المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم و إقتراح نموذج متكامل"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44، جامعة باجي مختار ، عنابة، الجزائر.
13. سلمى حروش، منيرة دريدي، (2019)، "دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات"، مجلة الزوا للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جامعة بومرداس، الجزائر.
14. سهام العايب، فتيحة بكطاش، ياسين العايب، (2021)، "المناولة في اطار الصفقات العمومية كآلية لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، مجلة المؤسسة، مجلد 10، العدد 01، جامعة الجزائر 03 - جامعة جيجل، الجزائر.
15. شافية جاب الله، (2012)، " أهمية وفاعلية نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات للاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
16. شهلا عبد الله محمد، رشيد وري، (2022)، "المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاداء المتميز-دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من شركات الاتصالات في مدينة السليمانية-، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد 06، العدد 01، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.
17. عبد القادر مراد، عبد اللطيف مصيطفي، (2013)، "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة غرداية - جامعة الجلفة، الجزائر.
18. عبد المطلب بيبصار، (2020)، "المعايير البيئة وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 03، العدد 02، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
19. عدنان محمد وديع، (2003)، "القدرة التنافسية وقياسها"، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الكويت.
20. علي حساني (2019)، "المناولة الصناعية في الجزائر -دراسة قانونية و اقتصادية-"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد 01، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.
21. فادية عموري، محمد الباي، (2019)، "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة البسكركية للاسمنت-"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 01، جامعة حمة لحضر الوادي، الجزائر.



22. فاطمة الزهراء رقايق، صيد ماجد، (2017)، "المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مجلد 01، العدد 02، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.
23. فايز جمعة النجار، نازم محمود الاحمد الملكاوي، (2010)، "نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع-دراسة ميدانية لشركة التأمين بالأردن-مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 26، العدد 02، جامعة جدارة الاردن، الاردن.
24. محمد الامين بخليلي، عبد القادر شلاي، (2022)، "المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بمجموعة من المؤسسات-"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر.
25. مسعودة بلخضر، (2022) "أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة-دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة-"، مجلة المعهد للعلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 01، جامعة باجي مختار، الجزائر.
26. مشاعر حسين، نجوى عبدالله محمود، (2020)، "أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوم من وجهة نظر عملاء البنك-بالطبيق على بنك البركة فرع دنقلا-"، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 09، العدد 03، جامعة الملك خالد، السودان.
27. منصور منصور عبد القادر، (2023) "دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الاداء المؤسسي وفق النموذج الاوروي EFQM"، المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 41، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين
28. منصور ناصر الرجاء، ناظم محمود الملكاوي، (2012)، "دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي-دراسة ميدانية في البنوك الاردنية-"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، جامعة بغداد، العراق.
29. منى النيل مصطفى المرسل، ياسر احمد سعد المسعود، (2020)، "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تطوير اداء المنظمات-دراسة حالة شركة النفيدى المحدودة-"، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد 04، العدد 13، جامعة العلوم والتقانة، كلية العلوم الادارية، السودان.
30. ووداد شعباني، (2020)، "دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 17، العدد 02، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر.
31. وفاء سعدي، ليليا بن منصور، (2017)، "سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 07، العدد 03، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر.
32. يوسف علام، نسرين عبد الرحمن، أيمن شيحا، (2016)، "أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس-"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 01، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

ب. الكتب:

1. أحمد محمود محمد خلف، (2015)، "دور نظم المعلومات الادارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، الطبعة الاولى.
2. عماد الصباغ، (2000)، "نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، الطبعة الاولى.

ت. الأطاريح والرسائل الجامعية:

1. ابتسام بن غزال، (2020)، "أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال-"، (رسالة دكتوراه)، تخصص ادارة اعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
2. أحلام غريال، (2022)، "أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت-"، (رسالة دكتوراه)، تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
3. أحمد الحسين شجاع، (2010)، "القدرة التنافسية للاقتصاد السوري وأثرها في التجارة الخارجية"، (شهادة ماجستير)، تخصص الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
4. اسيا شرفاوي، (2010)، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية-دراسة حالة مؤسسة ديليس فود كومباني-" (مذكرة ماجستير)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
5. آسية بن أحمد، (2017)، "أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس-"، (رسالة دكتوراه)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.
6. أمير غانم واد العوادي، (2016)، "المرونة الانتاجية ودورها في تحقيق فلسفة الانتاج النظيف وفق مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات-دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للإسمنت العراقية-"، (رسالة دكتوراه)، تخصص علوم ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
7. حياة قمري، (2017)، "دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-"، (رسالة دكتوراه)، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.

8. راضية تاويريت، (2021)، "دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة حالة سيلاس للإسمنت، (مذكرة ماستر)، تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
9. رياض بو عيسي، (2021)، "دور استراتيجية التسويق في تعزيز القدرة التنافسية الدولية - دراسة حالة كوندور-"، (رسالة دكتوراه)، تخصص ادارة التسويق والتجارة الدولية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، الجزائر.
10. سفيان خلوفي، (2021)، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الاعمال- دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر-"، (رسالة دكتوراه)، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
11. عبد المالك بوركو، (2012)، "ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات-"، (شهادة ماجستير)، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
12. ليث محمد جعفر الزبيدي، (2021)، "المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في ادارة الازمات- دراسة استطلاعية تحليلية لأراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد"، (ديبلوم العالي المعادل للماجستير)، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء ، العراق.
13. نوال عبداوي، (2017)، "مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون- دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات-"، (رسالة دكتوراه)، تخصص اقتصاديات ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
14. هشام حريز، (2016)، "دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر"، (رسالة دكتوراه)، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

#### ج. الملتقيات والمحاضرات:

1. اسماعين جوامع، عامر الحاج، محمد قريشي، فادية العموري، (2019)، "دور حوكمة المؤسسات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة البسكرة للإسمنت، المؤتمر العلمي الدولي حول : المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا نموذجا)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر.
2. حمدي معمر، صليحة فلاق، (2018)، "المنافسة الصناعية كمدخل استراتيجي لتفعيل القطاع الصناعي في الجزائر" ، المؤتمر الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في اطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 02 ، الشلف، الجزائر.

ثانيا/ المراجع الأجنبية:

**-Articles :**

1. Amit Siani ، Ruby Pui-Wan Lee، Jean. I Jhonson. (2003). Market Focused Strategic Flexibility : Conceptual Advances and an Integrative Model ، Journal of the academy of marketing science، 31 (01).
2. Raheleh Jhorban Bakhch، Youcef Cholipour Kanani. (2018). Investigating the Impact of strategic flexibility on organizarional Innovation. International Review of Management and Marketing . 08 (03) . Departement of Management Islamic azad University. Iran.

ثالثا/ المواقع الالكترونية :

<http://document.nx/documents/strategic-flexibility.html> -

الملاحق



الملحق رقم 01:

الملحق (01): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان موجه لإطارات شركة مطاحن البركة للعجائن - زريبة الوادي، بسكرة-

سيدي الكريم...، سيديتي الكريمة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر متطلب لنيل شهادة في علوم التسيير ، تخصص ادارة استراتيجية بعنوان: " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية دراسة حالة: مطاحن البركة للعجائن -زريبة الوادي، بسكرة-"

وتهدف هذه الدراسة الى التحري عن واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة مطاحن البركة للعجائن -زريبة الوادي- . ونظرا لأهمية شركتكم في القطاع الاقتصادي والمستدل عليه بمشوار تجربتها ولأهمية رأيكم في هذا المجال، قمنا باختياركم كعينة لإجراء دراستنا الميدانية، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نھيب بكم ان تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علما أن جميع إجابتكم لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولن تسلم لأي جهة مهما كانت، نرجو منكم الإجابة عليها بكل دقة ومصداقية. مقدرين لكم تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ: غضبان حسام الدين

إعداد الطالبتين: صادقي ملك / مبروكي ريان مريم

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية .

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

1.الجنس:

ذكر	أنثى

أقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 49 سنة	50 سنة فما أكثر

3.المؤهل العلمي:

مستوى أقل	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دراسات عليا

4.الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: المرونة الاستراتيجية: يهدف الى معرفة قدرة الشركة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	أبعاد المرونة الاستراتيجية وعبارات القياس				
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
اولا	المرونة الإنتاجية: قدرة الشركة على تعديل منتجاتها الحالية التي تتعامل بها في الأسواق، أو تقديم منتجات جديدة في مدة زمنية قصيرة وبكفاءة، وبأسعار تنافسية.				
1.	تهتم المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما				

					يتناسب مع متطلبات ورغبات الزبائن.
					2. تتبنى مؤسستكم أسلوب التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع عملياتها الانتاجية.
					3. تمتلك المؤسسة القدرة على طرح منتجاتها في الاسواق المختلفة بالسرعة والوقت المناسب.
					4. تمتلك المؤسسة القدرة على انتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات.
					5. تمتلك مؤسساتكم منتجات لها قيمة عالية لدى العملاء مقارنة مع المنافسين .
					6. تمتلك المؤسسة موارد تمكنها من التكيف مع التغييرات البيئية.
					ثانيا <b>المرونة السوقية:</b> تحديد تغيرات السوق الذي تعمل به وتقييم الفرص المتاحة فيه، واعادة تقييم وتعديل جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت للاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة.
					7. تجري المؤسسة دراسات معمقة حول الاسواق التي تهدف للدخول اليها.
					8. تعمل المؤسسة على تقييم وضعها في السوق من اجل التكيف مع تطوراتها.
					9. تستغل المؤسسة قدراتها في البحث والتطوير من اجل التسويق لمنتجاتها الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة.
					10. تسعى المؤسسة على زيادة حصتها السوقية.
					11. تتعامل المؤسسة بسرعة مع أي تعديلات تطرأ على طلبيات السوق.
					12. تخطط المؤسسة بشكل استراتيجي للتميز في الاسواق التي تطرح منتجاتها فيها.
					ثالثا <b>المرونة التنافسية:</b> قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق العالمية ومقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدرتها على تلبية حاجات الزبائن المتغيرة والمتنوعة.
					13. لدى المؤسسة القدرة على استباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة .
					14. تقوم المؤسسة بتشخيص تغيرات بيئتها الخارجية بهدف اقتناص الفرص المتاحة في السوق ومواجهة تهديدات



					المنافسين.
					15. تقوم المؤسسة بمتابعة التطورات والتغيرات الصادرة من طرف المنافسين في السوق.
					16. تحرص المؤسسة على تقديم اسعار تنافسية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين في السوق.
					17. تعمل المؤسسة على ضبط تكاليفها لمواجهة المنافسين.
					18. تتمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة.

**المحور الثاني: القدرة التنافسية:** يهدف معرفة قدرة المؤسسة على الانفراد على باقي المؤسسات سواء من ناحية السعر

او الانتاج او خدمات ومن خلال خلق قيمة مضافة يصعب تقليدها مقارنة بباقي المؤسسات. لذا نرجو منكم وضع

علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	عبارات القدرة التنافسية	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1.	نلتزم بمواصفات قياسية محددة(الجودة) لمنتجاتنا سواء للسلع ومواد التعبئة والتغليف او الاشغال والخدمات المقدمة، حتى يتسنى لنا القدرة على المنافسة.					
2.	تستخدم المؤسسة أدوات وأساليب حديثة من اجل رفع الجودة .					
3.	تركز المؤسسة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على تجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة .					
4.	تسعى المؤسسة الى انتاج او عرض خدماتها بأقل تكلفة ممكنة لزيادة حصتها السوقية مع أخذ بعين الاعتبار علاقة الجودة بالسعر.					
5.	تستخدم المؤسسة مؤشر الربحية لمعرفة حصتها السوقية.					
6.	تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بشكل رشيد					

					7. تسعى المؤسسة لتحديث عملياتها الانتاجية للوصول الى الأهداف بأقل تكلفة .
					8. تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.
					9. تعمل المؤسسة على فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.
					10. تتبنى المؤسسة ادخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.

الرجاء التأكد من الاجابة على كل العبارات، شاكرين لكم على حسن استقبالكم وتعاونكم.

الملحق رقم (2): مخرجات ل spss

## Statistics

العمر

N	Valid	30
	Missing	0

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 49 الى 40 من	3	10.0	10.0	10.0
	سنة 39 الى 30 من	9	30.0	30.0	40.0
	سنة 30 من أقل	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Statistics

		العلمي المؤهل	المهنية الخبرة
N	Valid	30	30
	Missing	0	0

العلمي المؤهل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سامي تقني	5	16.7	16.7	16.7
	ليسانس	14	46.7	46.7	63.3
	ماستر	8	26.7	26.7	90.0
	عليا دراسات	1	3.3	3.3	93.3
	أقل مستوى	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المهنية الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	20	66.7	66.7	66.7
	سنوات 10 إلى 5 من	9	30.0	30.0	96.7
	سنوات 10 من أكثر	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	5

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الاستراتيجية المرونة : الأول المحور	16.4911	2.067	.969	.808
التنافسية القدرة : الثاني المحور	16.5259	2.672	.425	.921
الانتاجية المرونة : الأول المتغير	16.4226	2.096	.748	.857
السوقية المرونة : الثاني المتغير	16.4615	2.160	.740	.858
التنافسية المرونة : الثالث المتغير	16.5893	2.105	.782	.848

## Statistics

	N		Mean المتوسط لحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري
	Valid	Missing		
المنتجات خصائص بتعديل المؤسسة تهتم ورغبات متطلبات مع يتناسب بما الحالية الزبائن.	30	0	4.1000	.75886
المستمر التحسين أسلوب مؤسستكم تتبنى عملياتها جميع في الشاملة الجودة وتراعي الانتاجية.	30	0	4.3000	.74971
في منتجاتها طرح على القدرة المؤسسة تمتلك المناسب والوقت بالسرعة المختلفة الأسواق.	30	0	4.2667	.52083
تشكيلة انتاج على القدرة المؤسسة تمتلك المنتجات من متنوعة.	30	0	4.4333	.56832
لدى عالية قيمة لها منتجات مؤسستكم تمتلك المنافسين مع مقارنة العملاء .	30	0	4.1000	.75886

مع التكيف من تمكثها موارد المؤسسة تمتلك البيئية التغييرات .	30	0	4.0000	.83045
الانتاجية المرونة : الأول المتغير	30	0	4.2000	.48225
الاسواق حول معمة دراسات المؤسسة تجري اليها الدخول تهدف التي .	30	0	3.9667	.71840
السوق في وضعها تقييم على المؤسسة تعمل تطوراته مع التكيف اجل من .	30	0	4.1333	.62881
والتطوير البحث في قدراتها المؤسسة تستغل بالسرعة الجديدة لمنتجاتها التسويق اجل من .اللازمة والكفاءة	30	0	3.9667	.76489
السوقية حصتها زيادة على المؤسسة تسعى	30	0	4.3667	.55605
تطراً تعديلات أي مع سرعة المؤسسة تتعامل .السوق طلبيات على	30	0	4.2667	.52083
في للتميز استراتيجي بشكل المؤسسة تخطط فيها منتجاتها تطرح التي الاسواق	30	0	4.2667	.73968
السوقية المرونة : الثاني المتغير	30	0	4.1611	.46006
في المنافسين استباق على القدرة المؤسسة لدى . الجديدة المنتجات طرح	30	0	3.9667	.71840
بيئتها تغيرات بتشخيص المؤسسة تقوم في المتاحة الفرص اقتناص بهدف الخارجية .المنافسين تهديدات ومواجهة السوق	30	0	4.1000	.75886
والتغيرات التطورات بمتابعة المؤسسة تقوم .السوق في المنافسين طرف من الصادرة	30	0	3.8000	.76112
تنافسية اسعار تقديم على المؤسسة تحرص .السوق في بالمنافسين مقارنة لمنتجاتها	30	0	4.0667	.63968
لمواجهة تكاليفها ضبط على المؤسسة تعمل .المنافسين	30	0	4.2000	.55086
السريع التجاوب على بالقدرة المؤسسة تتمتع .المنافسة ضغوطات مع	30	0	4.0667	.63968
التنافسية المرونة : الثالث المتغير	30	0	4.0333	.46403
الاستراتيجية المرونة : الأول المحور	30	0	4.1315	.40863
(الجودة) محددة قياسية بمواصفات نلتزم ومواد للسلع سواء لمنتجاتنا	30	0	4.0667	.52083
من حديثة وأساليب أدوات المؤسسة تستخدم . الجودة رفع اجل	30	0	4.3000	.53498

الزبائن ورغبات حاجات على المؤسسة تركز متطورة بخدمات تجسيدها على وتعمل . ومتميزة .	30	0	4.0000	.74278
خدماتها عرض او انتاج الى المؤسسة تسعى مع السوقية حصتها لزيادة ممكنة تكلفة بأقل .بالسعر الجودة علاقة الاعتبار بعين أخذ	30	0	4.3667	.76489
لمعرفة الربحية مؤشر المؤسسة تستخدم السوقية حصتها	30	0	4.0333	.71840
رشيد بشكل المتاحة الموارد المؤسسة تستخدم	30	0	4.1667	.69893
الانتاجية عملياتها لتحديث المؤسسة تسعى . تكلفة بأقل الأهداف الى للوصول	30	0	4.0667	.58329
المقدمة الخدمات تشكيلة بتطوير المؤسسة تهتم .المتنافسون يقدمه ما مع يتناسب بما للزبائن	30	0	4.1000	.75886
الزبائن أمام المجال فتح على المؤسسة تعمل الخدمات تحديد في والمشاركة معها بالاتصال .لاحتياجاتهم المناسبة	30	0	4.2000	.55086
الأفكار وتجريب ادخال المؤسسة تتبنى لمواجهة الموظفون يقدمها التي الابتكارية العمل مشكلات	30	0	3.6667	1.15470
التنافسية القدرة : الثاني المحور	30	0	4.0967	.39347

### Warnings

Post hoc tests are not performed for الاستراتيجيات المرنة : الأول المحور because at least one group has fewer than two cases.

### Descriptives

الاستراتيجيات المرنة : الأول المحور

Model	Fixed Effects	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Between-Component Variance
				Lower Bound	Upper Bound	
		.35644	.06508	3.9942	4.2688	

### Test of Homogeneity of Variances

Random Effects	.09633	3.9216	4.3414
----------------	--------	--------	--------

الاستراتيجيات المرنة : الأول المحور

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.349	6	17	.290

### ANOVA

الاستراتيجية المرونة : الأول المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.683	12	.224	1.760	.140
Within Groups	2.160	17	.127		
Total	4.842	29			

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاستراتيجية المرونة : الأول المحور	4.1315	.40863	30
التنافسية القدرة : الثاني المحور	4.0967	.39347	30

### Correlations

	المرونة : الأول المحور الاستراتيجية	القدرة : الثاني المحور التنافسية
Pearson Correlation	الاستراتيجية المرونة : الأول المحور التنافسية القدرة : الثاني المحور	1.000 .425
Sig. (1-tailed)	الاستراتيجية المرونة : الأول المحور التنافسية القدرة : الثاني المحور	. .010
N	الاستراتيجية المرونة : الأول المحور التنافسية القدرة : الثاني المحور	30 30

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القدرة : الثاني المحور التنافسية <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: الاستراتيجية المرونة : الأول المحور

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.425 <sup>a</sup>	.180	.151	.37652	.180	6.158	1	28	.019

a. Predictors: (Constant), التنافسية القدرة : الثاني المحور,

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.873	1	.873	6.158	.019 <sup>b</sup>
	Residual	3.969	28	.142		
	Total	4.842	29			

a. Dependent Variable: الاستراتيجية المرونة : الأول المحور

b. Predictors: (Constant), التنافسية القدرة : الثاني المحور,

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.325	.731		3.180	.003
	التنافسية القدرة : الثاني المحور	.441	.178	.425	2.482	.020

a. Dependent Variable: الاستراتيجية المرونة : الأول المحور

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الانتاجية المرونة : الأول المتغير	4.2000	.48225	30
التنافسية القدرة : الثاني المحور	4.0967	.39347	30

### Correlations

	المرونة : الأول المتغير الإنتاجية	القدرة : الثاني المحور التنافسية
Pearson Correlation	الانتاجية المرونة : الأول المتغير 1.000	التنافسية القدرة : الثاني المحور .303
	التنافسية القدرة : الثاني المحور .303	الانتاجية المرونة : الأول المتغير 1.000
Sig. (1-tailed)	الانتاجية المرونة : الأول المتغير .	التنافسية القدرة : الثاني المحور .052
	التنافسية القدرة : الثاني المحور .052	الانتاجية المرونة : الأول المتغير .
N	الانتاجية المرونة : الأول المتغير 30	التنافسية القدرة : الثاني المحور 30
	التنافسية القدرة : الثاني المحور 30	الانتاجية المرونة : الأول المتغير 30



Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Removed		
1	القدرة : الثاني المحور التنافسية <sup>b</sup>			. Enter

a. Dependent Variable: الإنتاجية المرونة : الأول المتغير

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.303 <sup>a</sup>	.092	.060	.46764	.092	2.840	1	28	.103

a. Predictors: (Constant), التنافسية القدرة : الثاني المحور

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.621	1	.621	2.840	.103 <sup>b</sup>
	Residual	6.123	28	.219		
	Total	6.744	29			

a. Dependent Variable: الإنتاجية المرونة : الأول المتغير

b. Predictors: (Constant), التنافسية القدرة : الثاني المحور

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.676	.908		2.947	.006
	القدرة : الثاني المحور التنافسية	.372	.221	.303	1.685	.103

a. Dependent Variable: الإنتاجية المرونة : الأول المتغير

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
السوقية المرونة : الثاني المتغير	4.1611	.46006	30
التنافسية القدرة : الثاني المحور	4.0967	.39347	30

## Correlations

	المرونة : الثاني المتغير السوقية	القدرة : الثاني المحور التنافسية
Pearson Correlation	السوقية المرونة : الثاني المتغير 1.000	.327
	التنافسية القدرة : الثاني المحور .327	1.000
Sig. (1-tailed)	السوقية المرونة : الثاني المتغير .	.039
	التنافسية القدرة : الثاني المحور .039	.
N	السوقية المرونة : الثاني المتغير 30	30
	التنافسية القدرة : الثاني المحور 30	30

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القدرة : الثاني المحور التنافسية <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: السوقية المرونة : الثاني المتغير

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.327 <sup>a</sup>	.107	.075	.44248	.107	3.350	1	28	.078

a. Predictors: (Constant), التنافسية القدرة : الثاني المحور

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.656	1	.656	3.350	.078 <sup>b</sup>
	Residual	5.482	28	.196		
	Total	6.138	29			

a. Dependent Variable: السوقية المرونة : الثاني المتغير

b. Predictors: (Constant), التنافسية القدرة : الثاني المحور

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.595	.859		3.020	.005
	التنافسية القدرة : الثاني المحور	.382	.209	.327	1.830	.078

a. Dependent Variable: السوقية المرونة : الثاني المتغير  
/DEPENDENT E3  
/METHOD=ENTER Y

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التنافسية المرونة : الثالث المتغير	4.0333	.46403	30
التنافسية القدرة : الثاني المحور	4.0967	.39347	30

### Correlations

	المرونة : الثالث المتغير التنافسية	القدرة : الثاني المحور التنافسية
Pearson Correlation	التنافسية المرونة : الثالث المتغير 1.000	.482
	التنافسية القدرة : الثاني المحور .482	1.000
Sig. (1-tailed)	التنافسية المرونة : الثالث المتغير .	.003
	التنافسية القدرة : الثاني المحور .003	.
N	التنافسية المرونة : الثالث المتغير 30	30
	التنافسية القدرة : الثاني المحور 30	30

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables	Method
		Removed	
1	القدرة : الثاني المحور التنافسية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التنافسية المرونة : الثالث المتغير

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.482 <sup>a</sup>	.233	.205	.41371	.233	8.484	1	28	.007

a. Predictors: (Constant), التنافسية القدرة : الثاني المحور,

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.452	1	1.452	8.484	.007 <sup>b</sup>
	Residual	4.792	28	.171		
	Total	6.244	29			

a. Dependent Variable: التنافسية المرونة : الثالث المتغير

b. Predictors: (Constant), التنافسية القدرة : الثاني المحور,

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.704	.803		2.120	.043
	القدرة : الثاني المحور التنافسية	.569	.195	.482	2.913	.007

a. Dependent Variable: التنافسية المرونة : الثالث المتغير

FREQUENCIES VARIABLES=E1 E2

		الأول المتغير : الانتاجية المرونة	الثاني المتغير : السوقية المرونة	الثالث المتغير : التنافسية المرونة	الأول المحور : الاستراتيجية المرونة	الثاني المحور : التنافسية القدرة
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Skewness	اللتواء	-.186-	-.016-	-.129-	.136	-.869-
Std. Error of Skewness		.427	.427	.427	.427	.427
Kurtosis	التقلطح	.414	-.206-	-.285-	-.010-	1.193
Std. Error of Kurtosis		.833	.833	.833	.833	.833

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

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



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

الرقم : 00192 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: شركة مطاحن البركة  
زربية الوادي - ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1- مبروكي ريان مريم
- 2- صادقي ملك
- 3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-25

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

MEMIRA Ali  
Directeur des ressources  
humaines



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى أدناه: صها د حيا جليل

الصفة:  طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1100082009360001 الصادرة بتاريخ: 2024.05.21

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية

دراسة ميدانية - مؤسسة مطما عن البركة للخدمات - وريثة الراجي، بسكرة -

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

التاريخ: 2024/05/29

إمضاء المعني بالأمر



