



الموضوع

مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات - باتنة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

رحال سلاف <

حواوة سلوى <

...../Master-GE/GO-GSO /2019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

سورة الاحقاف

شكر وتقدير

قال رسول الله صل الله عليه وسلم: " اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع ومن قلب لا
يخشع و من نفس لا تشبع ومن دماء لا يسمع"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكملت بإنجاز هذا البحث، أحمد الله عز وجل على كل نعمة
أنعمها عليّ، فما أجمل العيش بين أناس احتضنوا العلم وعشقوا الحياة ... فلا يسعني إلا أن
أخص باسمي لك يا أستاذتي الغالية "رحال سلاف" كل الشكر و التقدير والاحترام وأتمنى لك
دوام الصحة والعافية.

الشكر الكبير للأستاذ الفاضل "غضبان حسام الدين" على الدعم والمساعدة والنصيحة.
كما لا يفوتني أن اشكر كل أساتذتي وزملائي الطلبة بصفة عامة وزملائي "لهلالي بثينة مسعودة،
بعة إيمان، كحيحة أكرم".

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال مؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات بباتنة جزيل الشكر
لهم على كل ما قدموه لي من إعانة وحسن استقبال خاصة إلى السيدة "ساسي أمال" ..
كذلك أتقدم بالشكر إلى كل الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت
تقف أحياناً في طريقي إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات
والمعلومات.

إهداء

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقني
في إنجاز هذا العمل أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدني من قريب
وبعيد على إنجاز هذا العمل الذي أهديه إلى:

أمي و أبي

إلى من ربني صاحبة الفضل الكبير.... جدتي رحمها الله

إلى زوجي العزيز ————— ز "زهير"

إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه، والكتكوتة "رماس آنية"

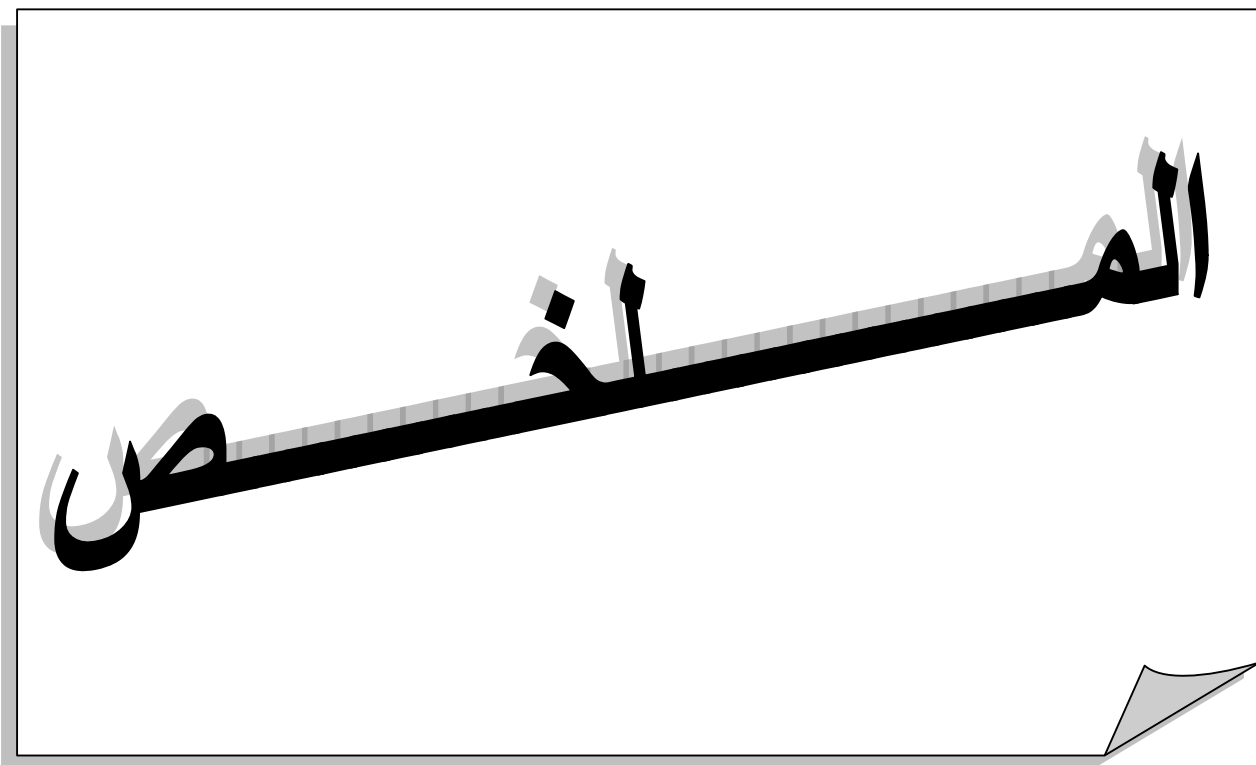
إلى كل زملائي دفعة 2019/2018

إلى جميع الأساتذة الذين مررت عليهم

إلى كل من علمني حرفا في مشواري الدراسي

إلى كل من سهر وجاهد لأجل العلم و هذا الوطن.

~ V ~



الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مختلف أبعاد المرونة الإستراتيجية، ومستوى تحقق أبعاد الاستجابة التنافسية. كما هدفت لدراسة مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات. ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع إستبانة على عينة بلغت 54 من إدارات المؤسسة محل الدراسة، واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: ممارسة مقبولة لمختلف أبعاد المرونة الإستراتيجية، تأثير ملموس في مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة. كما قدمت جملة من الاقتراحات لإدارات مؤسسة الدراسة أهمها: ضرورة العمل على اعتماد أبعاد المرونة الإستراتيجية ككل من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع، وضرورة تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، الاستجابة التنافسية.

Résumé :

Le but de cette étude était de connaître le niveau de pratique des différentes dimensions de la flexibilité stratégique et le degré de réalisation des dimensions de la réponse concurrentielle de la N'gaous Beverages and Beverages Corporation.

Pour atteindre l'objectif de la recherche, la méthode descriptive analytique a été adoptée: un questionnaire a été distribué sur un échantillon de 54 bases de sondage de l'institution étudiée, le programme statistique a été utilisé pour analyser les données et tester les hypothèses.

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est le suivant: Pratique acceptable des différentes dimensions de la flexibilité stratégique, impact significatif sur la contribution de la flexibilité stratégique à la réactivité de l'institution. Un certain nombre de suggestions ont été faites concernant les cadres de la Fondation, dont les plus importantes sont: la nécessité d'adopter les dimensions stratégiques de la flexibilité dans l'ensemble pour atteindre plus rapidement les objectifs et la nécessité de développer des méthodes pour faire face aux concurrents sur différents marchés.

Mots clés: flexibilité stratégique, flexibilité productive, flexibilité concurrentielle, résilience du capital humain, résilience des marchés, réaction concurrentielle.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	بسملة
II	شكر وتقدير
III	إهداء
V	الملخص
VIIVII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الأشكال والجداول
أ- ز	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية	
2	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المرونة الإستراتيجية.
03	المطلب الأول: تعريف المرونة الإستراتيجية
06	المطلب الثاني: أهمية المرونة الإستراتيجية
08	المطلب الثالث: أنواع المرونة الإستراتيجية
10	المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية
10	المطلب الأول: مكونات (مراحل) المرونة الإستراتيجية
11	المطلب الثاني: أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات قياسها
18	المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية
18	المطلب الأول: أسس المرونة الإستراتيجية
22	المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية
31	المطلب الثالث: مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية
32	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للاستجابة التنافسية	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية

34	المطلب الأول: تعريف التنافسية
35	المطلب الثاني: التنافسية والميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية
37	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي
37	المطلب الأول: التفوق التنافسي التعريف والمصادر
39	المطلب الثاني: مقاييس وأبعاد التفوق التنافسي
40	المطلب الثالث: مميزات بيئات الأعمال في ظل التنافسية الفائقة
42	المبحث الثالث: ماهية الاستجابة التنافسية
42	المطلب الأول: تعريف الاستجابة التنافسية
43	المطلب الثاني: أبعاد الإستجابة التنافسية
46	المطلب الثالث: أنواع التجاوبات التنافسية
50	المطلب الرابع: مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية
52	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات
55	المطلب الأول: تعريف مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات
57	المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومهام المؤسسة
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث الميداني
63	المطلب الأول: منهج البحث
63	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
66	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
67	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث
70	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات
70	المطلب الأول: تحليل فقرات محور المرونة الإستراتيجية

73	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاستجابة التنافسية
74	المطلب الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة
79	خلاصة الفصل الثالث
81	الخاتمة
86	قائمة المراجع
95	قائمة الملاحق

~ V ~

قائمة الأندلس والجزيرة

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	النموذج النظري للبحث	01
8	أنواع المرونة الإستراتيجية	02
11	مكونات المرونة الاستراتيجية	03
17	إطار عمل المرونة الإستراتيجية	04
24	مكونات نظام المعلومات	05
25	دور نظام المعلومات في المؤسسة	06
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات	07

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	تقييم لاستجابة المؤسسة لتغيرات المحيط	01
47	أمثلة عن التجاوبات التنافسية	02
49	العلاقة بين أداء الأعمال والاستجابة التنافسية	03
56	تطور عدد العمال خلال 4 سنوات الاخيرة	04
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	05
68	نتائج معاملات الثبات والصدق	06
70	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	07
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المرونة الإستراتيجية	08
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستجابة التنافسية	09
74	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
75	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة أو أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية	11

مقدمة علمية

تمهيد

مع تزايد شدة المنافسة وتنوع أشكالها أصبح من الصعب على المنظمات توقع توجهاتها خاصة في ظل ظهور شروط جديدة للتنافس فرضتها أسواق المنافسة الفائقة، فلم تعد النماذج التقليدية للتنافس قادرة على تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد الذي رافقته ديناميكية تنافسية عالية فرضت على المؤسسات تبني ذهنيات إدارية و استراتيجيات جديدة حيث من الصعب أن تحافظ على مزاياها التنافسية لفترات طويلة على اعتبار أنها تتلاشى بسهولة نتيجة المزاحمة السوقية ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسة بعمليات مسح مستمرة لمجمل العوامل البيئية التي تؤثر في أدائها وتنافسيتها وإنما ينبغي عليها أن تطور القدرة على الاستجابة لها ، وبهذا أصبحت المرونة الإستراتيجية البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل ، حيث أنها تعبر على القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في المحيط التي تعمل به المؤسسة .

أولاً: إشكالية الدراسة

تمثل المرونة الإستراتيجية الأداة الأساسية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة للتكيف مع تغيرات وتقلبات البيئة التي تعمل ضمنها، كما أنها تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار بل تساعد على التفوق في العمل من خلال الاستجابة السريعة لاستغلال الفرص وتفادي التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمؤسسة.

وبناء على ما تقدم يمكننا طرح وإبراز إشكالية هذه الدراسة فيما يلي :

هل تساهم المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات

والمشروبات؟

والذي تنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تساهم المرونة الإنتاجية في تحقيق الاستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات؟
- هل تساهم المرونة التنافسية تحقيق الاستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات ؟
- هل تساهم مرونة رأس المال البشري في تحقيق الاستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات ؟
- هل تساهم المرونة السوقية في تحقيق الاستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وكإجابة مبدئية على الأسئلة السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

تساهم المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تساهم المرونة الانتاجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

2. الفرضية الفرعية الثانية: تساهم المرونة التنافسية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم مرونة رأس المال البشري في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم المرونة السوقية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال أهميه المتغيرات التي تتعامل معها وهذه الدراسة هي أيضا امتداد نوعي لمختلف الدراسات التي تبحث في الإجابة عن أسئلة تتعلق بغاية وجود المؤسسات وأسباب اختفائها، فلماذا توجد المؤسسات ولماذا تختفي؟ حيث أن المؤسسات في السابق كانت تبحث عن امتلاك ميزة تنافسية مستدامة تحقق بها الريادة في مجال أعمالها وتتفوق بها على منافسيها، أما في عصر السرعة الذي نعيشه الآن أصبحت المؤسسة تبحث على الطرق

والأساليب التي تمكنها من الاستجابة بالسرعة المطلوبة للتغيرات التي تحدث في محيطها لان أي تأخر يمكنه أن يخرجها من لعبة المنافسة بالكامل.

ما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة تسليط الضوء على هذه المفاهيم في أرض الواقع من خلال ملاحظة واقع المرونة الإستراتيجية ودورها في الاستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في ما يلي:

- تبيان أهمية مرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في محيط المنظمة في ضمان الإستمرارية والبقاء.
- توضيح أهمية المرونة الإستراتيجية في تحديد المركز التنافسي للمؤسسة وتحديد قدرتها التنافسية
- تحديد القدرات التي يجب أن تمتلكها المؤسسة لكي تتمكن من التفوق على منافسيها.

رابعاً: أهداف الدراسة

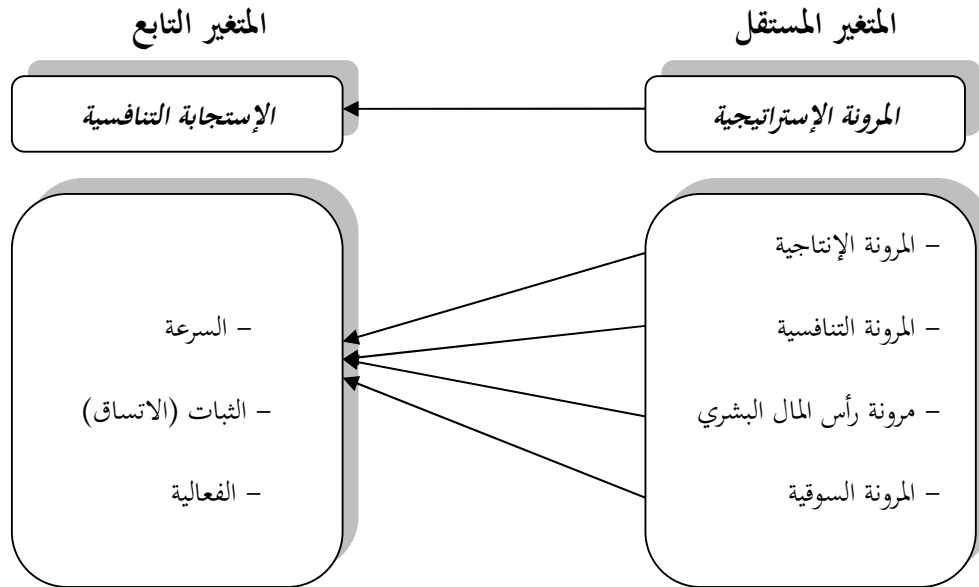
وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إيضاح مفهوم المرونة الإستراتيجية بأبعادها.
- التطرق إلى المفاهيم الأساسية للاستجابة التنافسية.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز أدوار مختلف أبعاد المرونة الإستراتيجية في الاستجابة التنافسية.
- تقييم مدى إدراك إطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات لمفهوم المرونة الإستراتيجية ومدى موافقتهم على مساهمتها في تحقيق الاستجابة السريعة لمتغيرات المحيط.
- محاولة الكشف عن واقع المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بالاستجابة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- الإجابة على فرضيات الدراسة.

خامسا: نموذج الدراسة

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) المتغير المستقل، في حين تمثل الاستجابة التنافسية بابعدها (السرعة، الثبات، الفعالية) المتغير التابع.

الشكل (01) : النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة

سادسا: صعوبات وحدود الدراسة:

أولا: أسباب اختيار الموضوع:

- تماشي موضوع دراستنا والتخصص.

- حداثة الموضوع، وتماشيه مع بيئة الأعمال الحالية المتميزة بكثرة التغيرات والتطورات في مختلف جوانبها.

- ميولات شخصية لدراسة موضوع ذو أهمية كبيرة ضمن الإدارة الإستراتيجية.

ثانيا: صعوبات الدراسة:

خلال قيامنا بدراستنا واجهنا العديد من الصعوبات من بينها:

- ندرة المراجع باللغة العربية فيما يتعلق بالمتغيرين معا، وصعوبة الوصول إلى المراجع باللغات الأجنبية.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث انه يضم العديد من المفاهيم والأفكار المعقدة والمتداخلة فيما بينها.
- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية تحتوي منافسة وكبيرة ويمكن أن نطبق فيها موضوع البحث.
- صعوبة الاتصال بالمسؤولين في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات، وعدم تصريحهم ببعض المعلومات التي تخدم البحث خاصة في شكل أرقام.
- عدم فهم بعض المسؤولين للأسئلة المطروحة لاحتوائها على المصطلحات الأكاديمية لموضوع الدراسة.

ثالثا: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: وقع اختيارنا على مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات الواقع مقرها بنقاوس-باتنة- لتكون مجالا لدراستنا الميدانية باعتبارها من بين المؤسسات التي تتناسب وموضوع دراستنا.
- الحدود الزمنية: تتمثل المدة الزمنية للدراسة الميدانية في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2019/2018.
- الحدود البشرية: استهدفت دراستنا إطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات بالفرع المركزي ، حيث تم توزيع الاستبيان على (54) إطار في المؤسسة.

سابعا: الدراسات السابقة

بهدف تعزيز مخطط الدراسة وفرضياته وأهدافه، تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا ووقفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، وقد تبين في حدود علم الباحثة أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع من خلال الربط بين المتغيرات المرونة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية ، حيث أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وأخرى تناولت الاستجابة التنافسية وعلاقته بمتغيرات أخرى.

I. الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية

هناك العديد من الدراسات نذكر منها مايلي:

1. دراسة: عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري (2015)، بعنوان "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية"، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وأسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 17، العدد1، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير البراعة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية، متخذة من شركتي زين وأسيا سيل كنموذج للدراسة. حيث اعتمدت الدراسة على كل من الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة والهيكلة التنظيمي المرن كأبعاد للبراعة التنظيمية، بينما تم تحليل متغير المرونة الاستراتيجية من خلال الأبعاد: المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى متغيري البحث في المؤسستين محل الدراسة بأبعادهما المختلفة ووجود تأثيرات جوهرية للبراعة التنظيمية بأساليبها المختلفة كالاستثمار الأمثل للفرص، الهيكلة التنظيمي المرن في متغير المرونة الاستراتيجية للمؤسستين محل الدراسة.

2. دراسة: روان باسم عيد الشريف (2015) بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية" ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية. وقد تم استخدام أسلوب الدراسة المسحية، حيث تم استهداف كافة شركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددها (20). وتم استخدام كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في كل من المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعاده (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية، ووجود تأثير وسيط هام للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

3. دراسة نوال عبداوي (2017) بعنوان "مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون" ، دراسة حالة مؤسسة **condor** للإلكترونيات "برج بوعريبيج" ، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات إدارة الاعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة

الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، حيث تم اعتماد كل من المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية والمرونة التنافسية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية. بينما تم تحليل قيمة الزبون إلى بعدين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف الكلية. وللإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها تم اختيار مؤسسة condor للإلكترونيات لتكون عينة ممثلة من مجتمع المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث اعتمدت على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، أين تم توزيع استبيان على إطارات المؤسسة لقياس مرونتها الاستراتيجية ومساهمة هذه الأخيرة في خلق القيمة للزبون. كما تم التوجه إلى زبائن المؤسسة لقياس مدى إدراكهم للقيمة التي يتم خلقها على مستوى المؤسسة. توصلت الدراسة في الأخير إلى أن المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، وأن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تسلمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.

4. Abdulkareem Salameh Awwad, The Influence Of Strategic Flexibility On The Achievement Of Strategic Objectives: An Ampirical Study On The Jordanian Manufacturing Companies, Jordan Journal Of Business Administrarion, Volume 5, N°3, 2009.

عملت هذه الدراسة على الكشف على أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة، وقد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على إطارات المؤسسات محل الدراسة. أين كان عدد الاستبيانات المسترجعة 225 استبيان خضعت للتحليل الاحصائي. لتصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج أبرزها التأكيد على وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة.

II. الدراسات المتعلقة بالاستجابة التنافسية.

1- smith, ken G, et al. « Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic zirline industry. » academy of management journal 34.1(1991) :60-85.

معالجة المعلومات التنظيمية، الاستجابة التنافسية، والأداء في مجال صناعة الطائرات

هدفت هذه الدراسة إلى تناول مسألة كيف تبني المؤسسات ميزتها التنافسية من خلال التركيز على تصرفاتها وسلوكياتها في التجاوب مع تحركات منافسيها في قطاع الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث حددت الدراسة أربع أبعاد للاستجابة التنافسية وهي: التقليد، احتمال الاستجابة، فترة الاستجابة، ترتيب الاستجابة، ومحاولة شرح تلك الأبعاد من خلال المعلومات التي حددت أبعادها في نوع التصرف الذي من خلاله تستجيب المؤسسة وأيضا خصائص معالجة المعلومات وقدرة المؤسسة على الاستجابة، تم اختبار أهمية الاستجابة من خلال علاقتها بالميزة التنافسية بربط الاستجابة مع الأداء، دعمت النتائج مفهوم أن استجابة مؤسسة معينة يمكن توقعها من الطريقة التي يتم بها تفسير ومعالجة المعلومات، كما استنتجت الدراسة أن ثلاثة من أصل أربعة خصائص للاستجابة كانت مرتبطة بالأداء.

Giaglis, Gary. « An assessment of organizational size and sense and response capability on the early adoption of disruptive technology. » Computers in human behavior 25.2(2009) :444-449.

تقييم تأثير حجم المؤسسة والتحسس البيئي والاستجابة على التبني المبكر للتكنولوجيا غير المسبوقه

2. استخدمت هذه الدراسة نتائج دراسة مسحية لـ 73 من كبار المديرية التنفيذيين، لغرض فهم العلاقة بين حجم المؤسسة واستشعارها المبكر للتغيرات التكنولوجية من جهة وقدرتها على الاستجابة والسبق في تبني تكنولوجيا جديدة من جهة أخرى، بحيث أظهرت النتائج أن حجم المؤسسة التي تم قياسه من خلال عدد العمال وحجم المبيعات السنوية قد يكون عائقا يثبط من قدرة المؤسسة على الاستجابة بالرغم من تزايد قدرتها على الاستشعار للتغير التكنولوجي المبكر مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

3. دراسة: رياض عيشوش (2016)، بعنوان "دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد واقتصاد المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال أبعادها (صناعة المعنى الإستراتيجي، استكشاف المعرفة الإستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الإستراتيجية، استغلال المعرفة الإستراتيجية) في تعزيز الاستجابة التنافسية من خلال أبعادها (السرعة، الثبات، الفعالية) وللإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها تمت دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية في برج بوعرييج، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات فقام بتوزيع (219) استبيان

على إشارات المؤسسات لمعرفة أهمية الأثر المتبادل بين المتغيرات المدروسة، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة اعتماد متبادل إيجابي بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الإستراتيجية في تفسير الاستجابة التنافسية.

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية من جهة والاستجابة التنافسية من جهة أخرى، نلاحظ أن مختلف الدراسات السابقة أوفت العرض النظري لكل ما يخص المتغير الأول والثاني، وقد توافقت نظرة هذه الدراسات في أغلب النقاط، فبالرغم من اختلاف البيئات التي تمت فيها الدراسات إلا أنها أكدت على أن:

- للمرونة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات لاعتبارها الأداة الأنسب في تحدي التطورات والتغيرات التي تحدث على مستوى محيط الأعمال يوميا.

- قيام المؤسسة بدراسة ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي لها يسمح لها بالاستجابة للتغيرات الحاصلة والتكيف معها.

- تقديم تفسيرات مقنعة للسلوكيات التنافسية للمؤسسات خاصة كيف تتجاوب مع بيئتها.

من خلال عرضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا ودلالاتها نجد أنها تتفق مع موضوع دراستنا في أنها:

- اعتمدت جميعها على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

- اعتمدت معظمها على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات.

- اتفقت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في الأبعاد التي تطرقت لها في المرونة الإستراتيجية في حين اختلفت مع أخرى فيها.

في حين تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني (قطاع المصبرات والمشروبات نقاوس

نموذجيا)، كما تعتبر دراستنا من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثة - التي ربطت بين المتغيرين مع بعض.

- عمدت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التي تربط المرونة الإستراتيجية بالاستجابة التنافسية باعتبارها القاعدة التي يجب أن تركز عليها المؤسسة لمواكبة تغيرات المحيط الذي تعمل فيه.

- تناولت هذه الدراسة المرونة الإستراتيجية ومساهمتها في تحقيق الاستجابة التنافسية سعيا منا لإثراء الجانب المعرفي لهذا الموضوع لأهميته للمؤسسات في الوقت الحالي.

تاسعا: هيكل البحث

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكّن من إنجازه تم تقسيمه إلى ثلاث فصول ، فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث:

الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية، يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية المرونة الإستراتيجية، المبحث الثاني بعنوان أساسيات حول المرونة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث بعنوان وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: بعنوان الاطار العام للاستجابة التنافسية والذي يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم أساسية حول التنافسية، المبحث الثاني بعنوان مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي، أما المبحث الثالث بعنوان ماهية الاستجابة التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات، والذي سنتناول فيه عرضاً تفصيلياً لمختلف البيانات الميدانية بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولاً لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز الآفاق المستقبلية للبحث.

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

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

تمهيد:

يعتمد نجاح المؤسسات في بيئات الأعمال المعاصرة في قدرتها على مجارات ظروف السوق المتغيرة، فالبرغم من أن معظم المؤسسات العالمية تتبنى ممارسات جديدة كالمكننة والهيكلية وإعادة الهندسة والجودة الشاملة واستخدام استراتيجيات مناسبة لمجال أعمالها والتسليم في الوقت المناسب للبقاء في إطار المنافسة، إلا أن هذه الممارسات لا تكفي فهي تساهم في التحسين المستمر فقط ولا تعمل على خلق ميزة تنافسية مستدامة تستطيع المؤسسة من خلالها التغلب على منافسيها والتحكم في أسواقها، لذلك فإنه من المفترض أن يكون الاهتمام موجه نحو المرونة الإستراتيجية لأنها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية، فهي تمكن المؤسسة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

تضمن الفصل الأول ثلاث مباحث، حيث تضمن المبحث الأول ماهية المرونة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فقد تم من خلاله تقديم أساسيات حول المرونة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد عالج مختلف وسائل المرونة الاستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية المرونة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: وسائل المرونة الاستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية المرونة الإستراتيجية

إن المستوى العالي من المنافسة وعدم التأكد والعمل في بيئة ديناميكية غير مستقرة أجبر المؤسسات على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب والصائب، لكي تحافظ على موقعها التنافسي، وللتجاوب مع هذه البيئة الديناميكية وحالة عدم التأكد ركز الأكاديميون والإداريون على حد سواء على المرونة الإستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف المرونة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم المرونة الإستراتيجية يجدر بنا التطرق إلى مفهوم المرونة بمعناها العام، كونها مفهومين مختلفين فالمرونة الإستراتيجية ترتبط بجوانب عديدة ذات أهمية إستراتيجية للمنظمة.

أولاً: تعريف المرونة

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح المرونة فقد عرفت على أنها:

❖ قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف، ويمكن تأثير مرونة المؤسسة في مجالين أساسيين هما¹:

- قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقاً لتفضيلات الزبائن، على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة في التغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال؛
- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الانتاج بالزيادة أو النقصان بحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقر ومتقلب.

❖ أما (Matthyssens et al) فيرى بأن المرونة هي قدرة المؤسسة على التغيير والاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت والجهد والكلفة².

❖ كما تعرف المرونة على أنها: تلك القدرات الذاتية للمؤسسة التي تساعد على مقاومة المحيط والتكيف معه³.

❖ هي أيضاً قدرة المؤسسة على التأقلم مع اضطرابات المحيط من خلال امتلاك قدرات معتبرة تمكنها من التعلم الفردي والتنظيمي بشكل دائم، مع إبراز القدرة على استباق وبتقنة تامة للأحداث المستقبلية¹.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص.ص 205، 206 .

² عبد العزيز هاني شمس زعتري، ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، التخصص: الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013، ص 23.

³ سلطاني محمد رشدي: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، الأردن، 2013، ص 121.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن كل تعريف ركز على جانب معين في المرونة، فالتعريف الأول ركز على أن مرونة المؤسسة مرتبطة بقدرتها على التغيير في كميات الإنتاج فقط، أما التعريف الثاني فقد اختصر المرونة في مقاومة تغيرات المحيط، ولم يذكر إن كان المحيط المقصود داخلي أو خارجي، أما التعريف الثالث فقد أضاف مجموعة من القدرات التي يجب على المؤسسة امتلاكها لمواجهة تحديات المحيط.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المرونة على أنها قدرة المؤسسة على التأقلم مع تغيرات المحيط الداخلي أو الخارجي من الاعتماد على استخدام مجموعة من المصادر والأدوات التي تمكنها من الحفاظ على موقعها السوقي، وتطوير مزايا تنافسية مستدامة.

مما سبق يتضح أن مرونة المؤسسة أضحت مطلباً بل وحتمية ضرورية يجب على المؤسسات العمل على التحلي بها خاصة في محيط يتميز بالتغير الشديد والسريع لذلك أضحت على المؤسسات الرغبة في البقاء والاستمرار اكتساب صفة المرونة على كافة المستويات.

ثانياً: تعريف المرونة الإستراتيجية

يختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام، كون مفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بمفهوم عدم التأكد البيئي، وبجوانب ذات أهمية استراتيجية للمؤسسة.

❖ تعرف المرونة الإستراتيجية من قبل (Aker & Mascarenhas) على أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الكبيرة وغير المؤكدة والسريعة (نسبة إلى وقت التفاعل المطلوب)، والتي لها تأثير كبير على أداء المنظمة².

❖ والمرونة الإستراتيجية تعني مقدرة الأعمال على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية، إذ تقاس المرونة الإستراتيجية بمستوى سرعة وكيفية ونتائج استجابة الأعمال للتهديدات أو الفرص التنافسية وفي المجالات الاستراتيجية الملائمة والمتواضعة مع القوى البيئية³.

❖ وهي القدرة على التأقلم ورد الفعل السريع مع تغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط، وبناء استراتيجيات طارئة وتغييرها من أجل تحقيق التوافق الاستراتيجي¹

¹ نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، دراسة حالة مؤسسة condor للإلكترونيات برج بوعريش، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 67

² Joanna Radomska, **Strategic flexibility of enterprises**, Journal of economics and management, Vol.3 N°1, January 2015, paris , P19.

³ علاء فرحان، البناء طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مدخل معاصر، دار نضال، 2012، ص 263.

❖ والمرونة الاستراتيجية هي القدرة التنظيمية الهامة لتحقيق والمحافظة على الأداء المتفوق، كما أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة ومهنية في بيئة تنافسية متغيرة².

❖ كما يرى البعض أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة وليس بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المؤسسة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغيرة³.

❖ وفي نفس السياق الأخير عرفت المرونة الإستراتيجية على أنها قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المؤسسات نشاطها بأسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على أن إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، وبالسعر المناسب⁴.

❖ وتعرف كذلك بأنها قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغيرات اللازمة والقابلة للإبداع والتنوع لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة عند اتخاذ القرار والاستفادة من الفرص الغير متوقعة في بيئات مستقلة⁵.

وبناء على ما تقدم يمكن أن نستنتج أن المرونة الاستراتيجية تعالج أحد الجوانب التالية:

- خيار استراتيجي يستخدم في الاستجابة للظروف غير المتوقعة.
- تكيف المؤسسة للتغيرات البيئية الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.
- الإستجابة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة.
- آلية تمكن المؤسسة التحول من استراتيجية إلى أخرى وبأقل تكلفة.

¹ فائق مشعل قدوري، وفاء محمد فخري الألويسي، دور الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 121.

² أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز دور مقدرات القيادة الريادية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد 3، 2017، ص 316.

³ سمية وليد سليم الشيخ يحي، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدار أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص.ص 29، 30.

⁴ عبد العزيز هاني شمس زعتري، مرجع سابق، ص 26.

⁵ مثلى سعد ياسين واحمد عبد الله دانوك، دور صناعات المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (01)، العدد (41)، 2018، ص 221.

○ تطوير الموارد الاستراتيجية بأسلوب فاعل وبما يضمن تحسين كفاءة وقدرة المؤسسة على التكيف بشكل مستمر للتغير.

○ قدرة المؤسسة على تطوير وتقديم سلع وخدمات جديدة والدخول إلى أسواق وصناعات جديدة.

○ أنها صفة إستباقية تهدف لزيادة قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية لتمتلك المؤسسة من اتباع المنهج الاستباقي بدلا من اتباع رد الفعل الذي يؤدي إلى قصور من ناحية الوقت والجهد والتكلفة والأداء¹.

وهناك خمسة جوانب يمكن أن تتمتع بها المرونة الاستراتيجية والتي يمكن تحديدها كالآتي²:

(1) **النطاق:** وتتجلى في قدرة المؤسسة في السيطرة على عملية تقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائها؛

(2) **المقياس:** وتبرز في قدرة المؤسسة في التحكم بكمية الإنتاج من خلال المرونة في أنشطتها ومواردها؛

(3) **التسليم:** ويمكن قياس ذلك من خلال السرعة في تسليم المؤسسة منتجاتها لزبائها؛

(4) **المنتج:** أي قدرة المؤسسة في الاستجابة لكافة التغيرات التي من الممكن أن تحدث في السوق التي تعمل ضمنه؛

(5) **العملية:** وتبرز في الاستجابة لكافة المستجدات التكنولوجية التي تحدث في السوق التي تعمل ضمنها المؤسسة.

وعلى وفق ما تقدم يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية على أنها:

قدرة المؤسسة على تنويع وتجديد مواردها وقدراتها وكفاءتها والسرعة التي يتم بها إستغلال هذه الموارد من أجل تحقيق إستجابات سريعة، أو طرح إبتكارات في جميع المستويات، مع حرية التنقل بين الإستراتيجيات البديلة للتعامل مع عدم التأكيد وضمان البقاء والتجديد والنمو والتفوق التنافسي.

المطلب الثاني: أهمية المرونة الإستراتيجية

تلعب المرونة الإستراتيجية دورا أساسيا في القضاء على التأثيرات المتزايدة والمعقدة للبيئة الديناميكية وما تحتويه من ضغوطات تنافسية شديدة تواجهها المؤسسة بشكل دائم، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تدرك حاجتها إلى قدر مناسب من المرونة لمواجهة هذه الضغوطات وتحويلها من خطر يهدد بقائها إلى ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين، ويمكن أن نحدد أهمية المرونة الإستراتيجية فيما يلي³:

¹ مثنى سعد ياسين، مرجع سابق، ص 121.

² حسين وليد حسين، أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، العدد 25، 2016، ص 75.

³ أحلام إبراهيم ولي وآخرون، العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الإجتماعية (دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 15، 2016، ص 222.

- إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد؛
 - تعزيز قدرة المؤسسة على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء وتوليد فرص للمؤسسة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع؛
 - كما أنها تخلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة، مما يساعد المؤسسة على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل الخسائر في العمل؛
 - تمكين المؤسسة من الإستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبما يضمن تلبية هذه الرغبات بشكل افضل؛
 - كما أنها ترتبط بالثقافة الإبداعية التي تقلل من مقاومة التغيير والحد من التعقيد الهيكلي الذي يسهل الانتباه إلى الفرص المتواجدة في المحيط، وبالتالي اقتناصها والاستفادة منها.
- كما تساعد المرونة الاستراتيجية المؤسسة على¹:
- التحسين المستمر للإجراءات الإستراتيجية الحالية، والهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات، والثقافة التنظيمية ونشر الموجودات واستثمار الإستراتيجيات بشكل كفؤ؛
 - إدارة مواردها الأساسية من أجل التكيف مع بيئات ديناميكية من خلال تبني مقدرات عالية المستوى؛
 - إعادة هيكلة الموارد والقدرات على نحو سريع وفعال وإعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي على سرعة الاستجابة للتغيرات.
- وبالإضافة لما سبق فإن المرونة الإستراتيجية تمكن المؤسسات من المحافظة على القدرة التنافسية في ظل المراهنة الشديدة والعمولة والانفتاح وتحقيق مكانة مميزة في السوق وقدرة على الدفاع على هذه المكانة والقدرة على تحديد معالم السوق المستهدف وخصائصه بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها².

¹ فاضل راضي غباش الغزالي وآخرون، الترشيق الإستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الإستراتيجي لعملية الإصلاح الإداري من خلال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط (دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في أقسام رئاسة جامعة المثنى، مجلة الكوفة، المجلد 1، العدد 36، ص 240.

² عبد العزيز هاني شمس زعتري، مرجع سابق، ص 29.

المطلب الثالث: أنواع المرونة الإستراتيجية

لقد اعتبر معظم الباحثين في مجال المرونة أنه يمكن اعتبار أبعاد المرونة هي نفس أنواع المرونة غير أن (Lomash & Mishra) اعتبرا أن المرونة الاستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط وفق بعدين رئيسيين هما السرعة والتنوع كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أنواع المرونة الإستراتيجية

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

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

حيث أن:

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

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

- (1) **النمط السريع:** تمتلك المؤسسة هنا مرونة عالية حيث أنها تمتلك الموارد اللازمة لمواجهة تغييرات المحيط بطرق متنوعة والاستجابة لهذه التغييرات بسرعة عالية (زمن قصير في الرد)، مما يعطيها ميزة تنافسية كبيرة قد يؤدي إلى الريادة.

(2) النمط بطيء عام: في هذه الحالة تمتلك المؤسسة موارد كبيرة تمكنها من الرد على تغيرات المحيط لكنها لا تتعامل مع التغيرات الحاصلة بالسرعة المطلوبة مما يجعل إستجابتها تحدث في الوقت غير المناسب، وذلك قد لا يؤدي إلى النتيجة المرجوة.

(3) النمط سريع متخصص: في هذا النمط تعمل المؤسسة بطريقة متخصصة في السوق ولا تسعى للتنوع في منتجاتها رغم أنها تستطيع الاستجابة بسرعة عالية من خلال إصدار منتجات جديدة مثلاً.

(4) النمط بطيء متخصص: في هذه الحالة تمتلك المؤسسة أدنى مستويات المرونة حيث أنها تعمل بطريقة متخصصة ولا تمتلك القدرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات المحيط.

كما يفرق الباحثين بين نوعين من المرونة الإستراتيجية الاستجابية والمرونة الإستراتيجية الاستباقية حيث أن¹:

(1) المرونة الإستراتيجية الإستجابية: هي قدرة المؤسسة على التعرف والإستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة

الخارجية بعد حدوث تلك التغيرات، كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على توزيع مواردها وتغيير نمط أنشطتها .

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

(2) المرونة الإستراتيجية الاستباقية: تعكس الاستباقية على صعيد المؤسسة رغبتها في تقبل المخاطر من خلال

التجريب واخذ زمام المبادرة في البحث عن الفرص التي يوفرها المحيط، والمؤسسة الإستباقية تسعى دائماً لتقديم

منتجات وخدمات جديدة والدخول في أسواق جديدة قبل المنظمات المنافسة الأخرى، ولكي تحقق ذلك فإن

عليها العمل على بناء المرونة الاستراتيجية الإستباقية، والتي من خلالها تستطيع المؤسسة التغلب على أوجه

القصور في المنتجات الحالية وتحسين القيمة المقدمة لزبائنهم، فضلاً عن تقديم منتجات أو خدمات جديدة في

الأسواق الجديدة التي تنوي دخولها، والإستباقية لا تعني توقع التغيير فقط بل تتعداه إلى خلق التغيير بمعنى وجود

تصور مسبق عن الفرص المتوقعة والعمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة وتقديمها إلى السوق قبل

الآخرين للحصول على ميزة الداخل الأول، وبالتالي تشكيل اتجاهات السوق على المدى البعيد.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، عذراء عبد الكريم حميد، توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 11، العدد 2، 2019، ص.ص 260،261

المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية

إن المرونة الإستراتيجية للمنظمة تتطلب مراحل مختلفة لتحقيقها، كما لها عدة تصنيفات وأبعاد ومؤشرات لقياسها وهذا ما سنوضحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مكونات (مراحل) المرونة الإستراتيجية:

تشتمل المرونة الإستراتيجية على أربعة مكونات¹:

1- التوقع (**Anticipate**): يتم في هذه المرحلة تحديد دوافع التغيير، ثم وضع مجموعة من التصورات المحتملة

المستقبلية والمقارنة بينها وذلك لتحديد الإستراتيجية المثلى لكل سيناريو.

2- الصياغة (**Formulate**): تتمثل في تطوير إستراتيجية مثلى لكل سيناريو مع مقارنة الإستراتيجيات لتحديد

العناصر الأساسية والطارئة لهذه الإستراتيجيات.

3- التجميع (التراكمات - **Accumulate**): أي الحصول على القدرات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية،

ووضع خيارات حول القدرات اللازمة لوضع إستراتيجيات الوحدات.

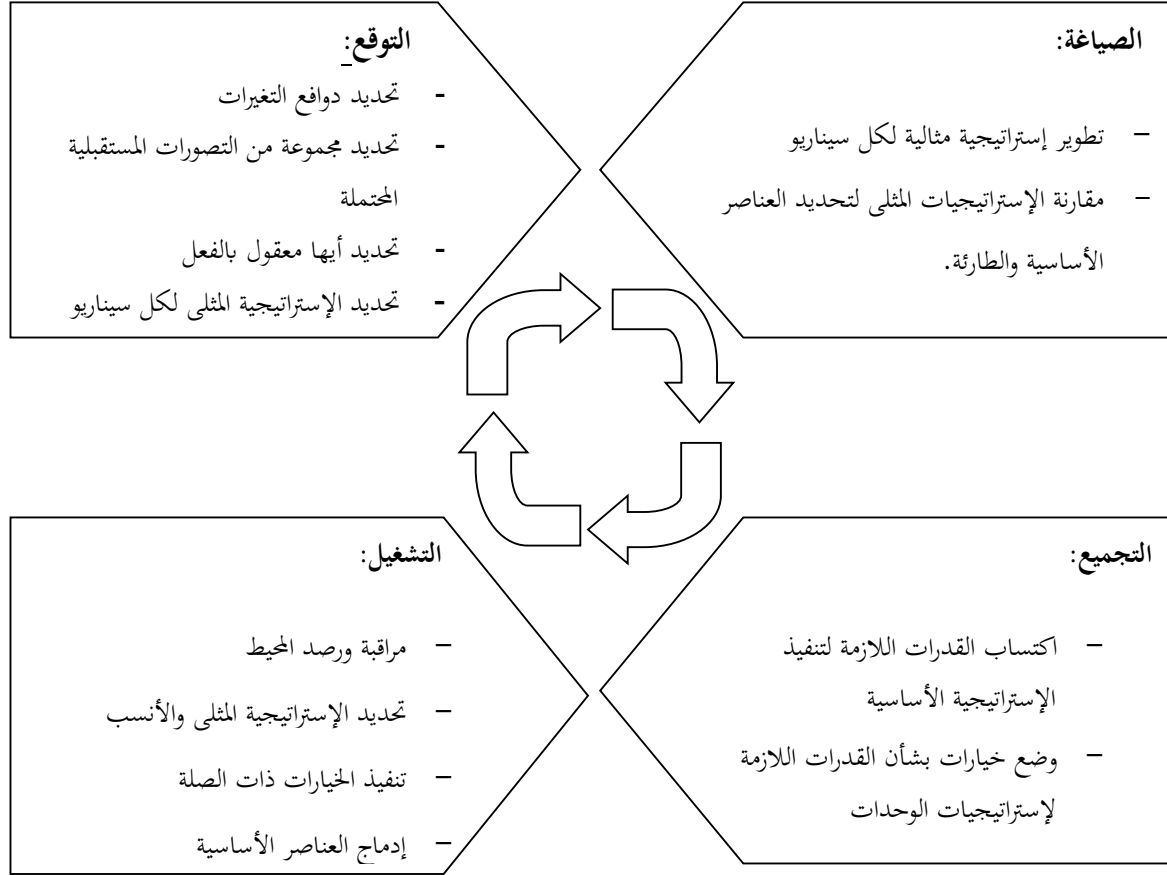
4- التشغيل (**Operate**): تحديد الإستراتيجية الأمثل والأنسب وتنفيذها، مع مراقبة المحيط وتنفيذ الخيارات ذات

الصلة بإدماج العناصر الأساسية اللازمة.

¹ Michael E Raynor, strategy paradox (why committing to succes leads to failure), kindle Edition , 2007, p192.
<http://www.amazon.com/michael.E.Raynar/ref=dp-buline-conl-pop-book-1>

والشكل الآتي يلخص هذه المكونات:

الشكل رقم (03): مكونات المرونة الاستراتيجية



Source : Michael E Rayon, Strategy paradox (Why committing to success leads to failure) Kindle Edition, 2007, 193.

المطلب الثاني: أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات قياسها

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

- اعتبر Lindgren & Bandhold أن تحسين المرونة الإستراتيجية لا يتحقق إلا من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:¹

1- **التفكير:** ويعكس قدرة المؤسسة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وان التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص، وتعزيز الفترات الإستراتيجية للمؤسسة.

2- **المهارة:** ويتيح للمؤسسة إمكانية اشتقاق واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع فهو يجسد قدرات عملية تجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب.

3- **الاستثمار:** فهو يمكن المؤسسة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية معززة بأطر رقابية صحيحة.

- كما حدد Yanno Poulos & Awwad ابعاد المرونة ب:²

1- **مرونة المهارات:** تشير الى امتلاك العاملين في المؤسسة المقدرات اللازمة للاستجابة الكاملة للمستجدات والمتطلبات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة بالسهولة وباقصى سرعة متمكنة.

2- **مرونة الأنشطة:** وهو قدرة المؤسسة على تكيف أنشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب التغييرات التي تفرضها بنيتها الداخلية والخارجية وبالتالي ضمان المحافظة غلى موقعها التنافسي واستمرارها في العمل.

وركز كل من (Stalk & Shulman) على الأبعاد التالية:³

- **السرعة:** وهي القدرة على تلبية طلب الزبون او طلبات السوق وعلى دمج أفكار وتكنولوجيات جديدة بشكل سريع في المنتجات.

- **الثبات:** القدرة على إنتاج منتجات ترضي توقعات العملاء بشكل ثابت.

- **الحدة:** القدرة على توقع حاجة العملاء المتجددة ورغباتهم وتلبيتها.

- **الخفة:** القدرة على التكيف بشكل اني لمتغيرات بنية العمل.

¹ روان باسم عبد الشريف، اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، تخصص ادارة اعمال، 2015، ص33،34

² متنى سعد ياسين، احمد عبد الله دانوك، مرجع سابق، ص 222.

³ بسمة وليد سليم الشيخ يحيى، اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010، ص33.

- الإبداعية: القدرة على توليد أفكار جديدة ودمج العناصر الموجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات.

كما حدد Bhandani et All في دراستهم أبعاد المرونة في ظل البيئة الاقتصادية الى ثلاث ابعاد وهي¹:

المرونة في تقديم المنتج، المرونة في التكنولوجيا والمرونة في التعامل مع المؤسسات الاخرى، فيما اتفق العديد من الباحثين على رأسهم: Beacheta, Awwad، الجبوري على الحديدي أربعة أبعاد للمرونة الإستراتيجية وهي: المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، المرونة السوقية ومرونة راس المال البشري، وهي الأبعاد التي سنتمدها في هذه الدراسة:

أولاً: المرونة الإنتاجية

تلعب المنتجات دوراً رئيسياً في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة، حيث تمثل نقطة الارتكاز الرئيسة في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لاحتياجات الزبائن ومن ثم ضمان استمرارية المؤسسة ونموها، وبما ان المنتج يمر بدورة حياة تحدد مدة بقاءه في السوق فان المؤسسة تحتاج إلى المرونة الإنتاجية للتعامل مع الضغوط التنافسية، تغير الأذواق والرغبات، التقدم والتقادم التكنولوجي ومعالجة إشكالية قصر حياة المنتج.

فالمرونة الإنتاجية هي قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات أو إدخال خدمات وبيع إلى أسواق جديدة بأسعار تنافسية وفي فترة قصيرة من الزمن². كما تميل للتركيز على قدرة المؤسسات على ضبط كميات الإنتاج من أجل مقابلة تغيرات الطلب في السوق³.

وبالتالي تعتبر المرونة الإنتاجية على قابلية المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عمليات من منتجات الخط القديم إلى منتجات جديدة أو تقديم منتجات جديدة في مدة تحديد قصيرة بتكلفة منخفضة ودون التأثير على عمليات الإنتاج الأخرى في المؤسسة. وبذلك فإن مرونة المنتج تمكن المؤسسات من التحكم بتنويع المنتجات وتغييرها بشكل كفي وسريع وبالتالي إعطائهم خيارات إستراتيجية تخص المنتج بشكل أكبر للتعامل مع

¹ احلام ابراهيم ولي، برنشان معروف جميل، محسن عثمان حسن، مرجع سابق، ص223.

² معني وعد الله المعاضيدي، يمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لأداء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)، مجلة تنمية الراقدين، مجلد33، العدد105، ص122.

³ فائق مشعل قدوري، وفاء محمد فخري الألوسي، مرجع سابق، ص122

عدم موثوقية البيئة، أما مرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة وهي التصنيع لمعالجة العمليات دون تأثيرات سلبية، ولأن الطلب متغير يجب أن يقابله استعمال العملية الملائم¹ ومنه تكون أبعاد المرونة الإنتاجية كما يلي:

1- تعديل المنتجات الحالية

2- انتاج منتجات جديدة

3- تغيير مستوى الطاقة

• تقاس المرونة الإنتاجية بمستوى الآلة ومستوى الإنتاج، ومستوى المنتج في حد ذاته²، وذلك من خلال تعديل المنتجات القائمة، تصنيع منتجات جديدة وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية³

ثانياً: المرونة التنافسية

يقصد بالتنافسية هنا الجهود والابتكارات والإجراءات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر أو رقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها⁴ والمرونة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق التنافسية التي تتصف بالكثافة واللاتأكد على مستويات الطلب والتكنولوجيا⁵ وبذلك تكون المرونة التنافسية هي قدرة المؤسسة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج وقدرتها على الإستجابة لطلبات الزبائن وتنوع خياراتها الإستراتيجية المتوافرة لديها للتنافس بشكل فعال، وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، والشركاء، والتغيير التكنولوجي، وعمليات الإبتكار والإبداع⁶ ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال:

1- تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية

¹ عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم، عبيد الجوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الإتصالات زين وآسيا سيل في العراق)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 17، العدد 1، 2015، ص 25.

² بسمة وليد سليم الشيخ، يحيى، مرجع سابق، ص 34.

³ روان باسم عبد الشريف، مرجع سابق، ص 36.

⁴ عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم عبد الجوري، مرجع سابق، ص 26.

⁵ روان باسم عبد الشريف، مرجع سابق، ص 37.

⁶ عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم عبيد الجوري، مرجع سابق، ص 26.

2- تحديد السعر التنافسي

3- تخفيض التكاليف الإنتاجية

4- التحركات التنافسية في الأسواق الدولية

ثالثا: المرونة السوقية

تشير إلى قدرة المؤسسة لإعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني قصير الأجل وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة¹ وقد أشار (دارين) إلى أن ما يعبر عن قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المؤسسة يمثل المرونة السوقية، حيث تكون الاستجابة كبيرة عندما²:

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

فلاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات الزبائن مثل تقديم خدمات ما بعد البيع، صيانة المنتجات أو قد يكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للزبائن مصدرا مهما لمرونة السوق، ويمكن بيان الإستراتيجيات السوقية التي بإمكان المؤسسة أن تتبعها. فالتحقق ميزة تنافسية مستدامة يحتاج ذلك إلى تقييم دقيق لنقاط القوة والضعف التي تحددها المؤسسة لنجاح الإستراتيجية المختارة من خلال مصفوفة Ansoff كما يلي³:

1- إستراتيجية اختراق السوق: التي تعني زيادة الحصة السوقية بواسطة بيع أكبر ما يمكن من المنتج الحالي في الأسواق الحالية؛

2- إستراتيجية تطوير السوق: تشير إلى بيع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة مثل توسع نشاطات البيع في بلد آخر؛

3- إستراتيجية تطوير المنتج: وتتضمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق الحالية؛

¹ أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للإستثمارات العامة)، مجلة جامعة كربلاء العلمية 2017، المجلد 15، العدد 3، ص 318.

² عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم عبيد الجبوري، تأثير المقدرات الجوهرية في التسوق الريادي (دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والتوسكة في محافظة النجف)، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 16، العدد 4، 2014، ص 26.

³ Urontis, Demetris and Kogretsidis, Harry and stavroi, Andrec 2016 (strategie marketing planning for supplier of liquid food packaging products in suprus) Journal of Business and industrial marketing vol 21.N.4 page 256.

4- إستراتيجية التنوع: وتشير إلى خلص منتجات جديدة في أسواق جديدة.

يمكن قياس المرونة السوقية من خلال¹:

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

رابعاً: مرونة رأس المال البشري

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

يمثل رأس المال البشري مجموع الأفراد العاملين في المؤسسة الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية²، كما يمثل جميع المعارف الموجودة في عقول العاملين.

- ونقصد بالمرونة هنا "قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في إطار حدود معينة أو اطر ثابتة بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير التقليدية"³.
- كما تمثل مرونة الموارد البشرية "تكيف خواص الموارد البشرية كالمعرفة والمهارة، اي بيان مهارة الأفراد وإمكانيتهم للاستعمالات البديلة في تطبيق المهام، فضلاً عن مدى امتلاكهم سلوكيات عمل واسعة تمكنهم من التكيف مع ظروف العمل الجديدة"⁴

¹ روان باسم عبد الشريف، مرجع سابق، ص36.

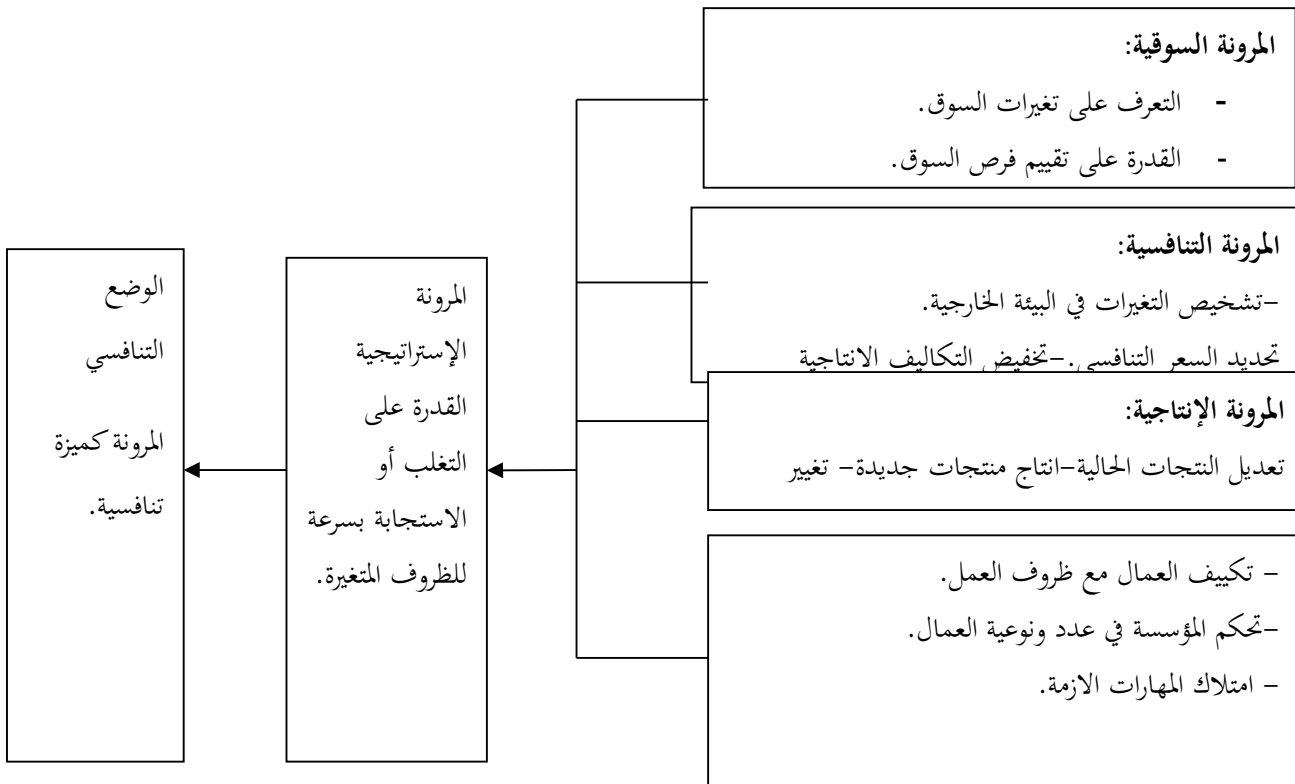
² عادل هادي البغدادي، مهند حميد ياسر العطوي، مرجع سابق، ص60.

³ أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعليم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء اقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد9، العدد13، 2009، ص 164.

⁴ خليل ابراهيم عيسى الخالدي، حيدر حمودي علي الزبيدي، المرونة الاستراتيجية للمصرف واثرها في اعادة هندسة العمليات المصرفية، (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من (2007-2016)، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 7، 2018، ص107.

- يشير Miltendury إلى أن مرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية¹. إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المؤسسة لتعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل، إما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين إلى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة.
- تمثل مرونة رأس المال البشري قابلية قوية ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، والسلوك مع شروط التغير البيئي أي تبين مرونة مهارات المستخدم وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن ان تطبق، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات، كما أنها تسهل مهمة الإدارة على العاملين كونهم يتمتعون بمرونة ومهارات عالية وهم مستعدون نفسياً لتولي وظائف جديدة أو انتقاهم الى ورش عمل أخرى أو استخدامهم بشكل مؤقت أو التعديل في مقدار العمل الإضافي، فمثل هذه المرونة لا تنجز ما لم يكن هناك عمال يمتلكون مهارات واسعة. وهذا ما يساعد المؤسسة على أداء أعمالها بسهولة سواء بإنتاج منتجات جديدة أو التعديل في مستويات الإنتاج القديمة.

الشكل رقم (04): إطار عمل المرونة الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الدراسة النظرية.

¹ عادل هادي البغدادي، مهند حميد ياسر العطوي، مرجع سابق، ص26.

المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية

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

المطلب الأول: أسس المرونة الإستراتيجية

إن تحلي أي مؤسسة بالمرونة الإستراتيجية يتطلب منها امتلاك مجموعة من الأسس لتحقيق هذه المرونة ولكي تتمكن من مواجهة التغيرات الطارئة في محيط أعمالها، وهذه الأسس هي: التنوع، الابتكار، وكذا التكنولوجيا المرنة¹.

أولاً: التنوع

وبعني قيام المؤسسة بالتوسع آمن أو النمو خلال الانتقال إلى مناطق نشاط مختلف عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية أو إضافة مراحل إنتاج جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة².

ويرى ANSOFF التنوع من عدة توجهات³:

- أنه يجذب جزء من المزايا التنافسية الحالية في نفس المهنة ونفس رسالة المؤسسة، مثلاً توسيع تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى (قناة التوزيع)؛
- يجذب جزء من الخبرة والمعرفة لتطوير منتجات جديدة لتستجيب لأنواع أخرى من الحاجات (إذا تقسيم العملاء المختلفين)؛
- يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة إذ يمكن الابتكار (وبالتالي حاجات مختلفة للزبائن).

¹ نوال عبداوي، مرجع سابق، ص 84.

² معنى وعد الله المعاضدي. أمن جاسم محمد الطائي، مرجع سابق، ص 126.

³ Michel. Marckesney, **marketing strategique**. edition chihab, alger, 1997, p129.

تنبع أهمية التنوع في كونه سيساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، والعمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة للمؤسسة خاصة عند إضافة منتجات جديدة: كما أن التلميح يمكن المؤسسة من الاستغلال والاستفادة من إمكانيات وخبرات وقدرات قائمة والتشغيل والاستغلال الاقتصادي لها وفضلا عن ذلك فهو يتيح للمؤسسة الحصول على معدلا أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة أقل من طرف منافسيها المباشرين، كما أنها تقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا اعتمدت منتج وكما أن التنوع يمكن المؤسسة من الاستفادة من المخترعات الحديثة في منتجات جديدة تشبع الرغبات المتغيرة للمستهلكين.

ثانيا: الابتكار

تهدف المؤسسة الاقتصادية اليوم إلى تحقيق البقاء ومن ثم النمو في ظل البيئة التنافسية الشديدة، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق التفوق التنافسي، وكسب عملاء جدد، مما يجعل جميع المؤسسات تعمل على القيام بشيء مختلف عن الآخرين أو القيام بالشيء نفسه ولكن بطريقة مختلفة وهذا ما يسمى بالابتكار.

تعتبر المرونة الإستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المنتجة وبشكل عام ينظر إليها من خلال موقف المؤسسة إتجاه القضايا التي تدرس تغيير تحركاتها الإستراتيجية، ونادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو بالعمليات.

يعرف Suliman الابتكار التنظيمي بأنه "مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتظم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها. والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات"¹

ويمكن تقسيم أنواع الابتكار إلى²:

¹ لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتفوق)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، تخصص: الإدارة الإستراتيجية والدكاء الاقتصادي، 2015/2014، ص8.

² نفس المرجع سابق، ص6.

1- **الإبتكار في المنتج:** ويكون بشكل منتج جديد، خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع أو خدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل، وتكمن أهميتها في تجنب تقادم وخروج المنتجات الحالية فضلا عن إحلال المنتج الجديد محل القديم للمحافظة على نمو المؤسسة واستمراريتها؛

2- **الإبتكار التسويقي:** يركز هذا الابتكار على النشاط التسويقي خاصة ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من اساليب وطرق واجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع او الترويج يولد فعل متفرد ومتميز يجعل المؤسسة مختلفة عن المنافسين في السوق؛

3- **الابتكار في العملية:** تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام او النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الافراد من المعدات والأدوات التي تعمل على تحويل المدخلات الى مخرجات من خلال سلسلة الاجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة.

بحيث ان هذه النشاطات تولد قيمة للزبون، اذ يبدأ ابتكار العملية بالادراك الجيد الى منهم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها¹ وتكون ابتكارات العملية فيمايلي:

- تحسين عملية انتاجية قائمة (تحسين الاجراءات، النشاطات، اداء العملية الانتاجية، المواد، الالات، الطرائق، الاساليب والافراد...).

- تصميم عملية انتاجية جديدة: اختيار المدخلات والعمليات وتدفق العمل ووسائله بطريقة جديدة كليا.

وتجدر الاشارة الى ان المؤسسة اليوم تركز على الابتكار البيئي باعتبار ان التوجه العام للزبون اصبح يساق نحو المنتجات الخضراء وهو ما دفع بالمؤسسات الى التحلي بالمرونة الكافية التي تمكنها من البحث عن سبل التخفيف من الاثار السلبية لنشاطها وتحمل المسؤولية اتجاه محيطها اعتمادا على التكنولوجيا الموجودة ويمكن التمييز بين نوعين من الانماط الابتكارية البيئية:

1- **الابتكار البيئي التكنولوجي:** يعرف الابتكار البيئي على انه "الصيغة او النهج الفريد الذي ينظر اليه على انه جديد من جانب المديرين المعنيين ويساهم بشكل مباشر او غير المباشر في تحسين حالة البيئة ليشمل الجوانب

¹ اياد محمود الرحيم، دنيا حسن، اثر إبداع العملية في تصميم المنتج، (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، جامعة الموصل العراق، 2010، ص69.

الايكولوجية والاجتماعية على نطاق واسع¹، يجمع الابتكار البيئي التكنولوجي بين كل التقنيات، العمليات والمنتجات التي تسمح بالحد او التقليل من الضوضاء، التلوث باستخدام الموارد الطبيعية، المواد الخام والطاقة، لخلق منتجات جديدة تساهم في تحسين حالة المحيط بصفة عامة.

2- **الابتكار البيئي التنظيمي**: يعرف على انه " شكل جديد من اشكال التنظيم يتضمن تحديدا ادوار جديدة، قواعد او اجراءات جديدة لصنع القرار او الادارة، الموارد البشرية، نمط جديد من الاتصالات، او ممارسة التسيير في المؤسسات والتي تساهم بشكل مباشر او غير المباشر في تحسين حالة المحيط بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والايكولوجية"²

ثالثا: التكنولوجيا المرنة

تعتبر التكنولوجيا من اهم عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسات وتؤثر في عدة مستويات نذكر منها:³

- المستوى الخارجي للمؤسسة المرتبط بالعرض الجديد من خلال تشكيل الثنائية (منتج/سوق) يدعمها الابتكار.
- مستوى التغيرات في المنافسين: من خلال اختفاء بعض المنافسين وظهور البعض الاخر؛
- مستوى القطاعات الاستراتيجية: من خلال خلق قطاعات جديدة تتحكم فيها المؤسسات الرائدة في المجال التكنولوجي.

ان التكنولوجيا المرنة تولد عادة زيادة في مرونة المنتج وانخفاض في مرونة المدخلات في حين يختلف تأثيرها في مرونة العمليات تبعا لطبيعة هذه الاخيرة، بحيث تؤدي عملية استبدال التجهيزات الجامدة بالتجهيزات المرنة حتى بعض الحالات الى زيادة المرونة العملية والعكس صحيح، وتكون المؤسسات المبتكرة على اتصال دائم بالسوق وتعطي اهمية كبيرة لمرونة المنتج في حين تولي اهمية اقل لابعاد المرونة الاخرى.⁴

¹ Annelise Mathieu et all, **le developpement durable en action : approche par l'eco innovation, 19^{ème} conférence de, L'AIMS.** Luxembourg, 1-4 juin 2010, p11.

² نوال عبداوي، مرجع سابق، ص 86.

³ Gerard Garibald, **Analyse stratigique**, 3^{ème} édition, Ed, D'organisation (groupe Eyrolles), Paris, 2008, pp : 304-305.

⁴ نوال عبداوي، مرجع سابق، ص 87.

المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية

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

أولاً: نظم المعلومات

تعيش المؤسسات المعاصرة تطورات سريعة وجذرية باعتبارها نظام مفتوح على العالم الخارجي تؤثر وتتأثر به، هذا العالم الذي يتميز بوفرة مصادر المعلومات واختلافها، مما فرض على هذه المؤسسات الحصول على المعلومة كمورد إستراتيجي باعتبارها صلة الوصل بين المؤسسة ومحيطها فهي تساعد على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، ولن يتسنى للمؤسسة ذلك إلا بتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات، هذا النظام هو نظام المعلومات الذي أصبح يلعب دوراً هاماً وحساساً في أداء المؤسسة لاعمالها بكفاءة وفعالية.

I. المعلومات ونظام المعلومات

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

1. مفهوم وأهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة:

تعرف المعلومات على أنها " عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين، والتي تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الإستخدام الحالي والمتوقع، ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التبويب والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة مخصصة وتخدم هدف معين.¹"

كما تعرف على أنها: " بيانات لها صفة المصادقية، يتم تقديمها لهدف أو غرض محدد.²"

وللمعلومات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تتمثل في³:

¹ رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، درا اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 92.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 126.

³ جمانة زياد الرغي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية)، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015، ص.ص

- ❖ أنها تشكل موردا إستراتيجي مهما تعتمد عليه المؤسسة في مواجهة الظروف الطارئة وغير المستقرة، وهذا ما يحتم على المؤسسة إنشاء نظام معلومات؛
 - ❖ أنها وسيلة أساسية لتحقيق الضبط والإنتظام والدقة العقلانية في إنجاز الوظائف الإدارية المختلفة، وتوفير شروط التطبيق الدقيق لها؛
 - ❖ أنها تؤدي إلى التخلص من حالة عدم التأكد التي تتمثل في الحد من البدائل المتاحة لمتخذ القرار، وذلك بسبب زيادة المعرفة لديه؛
 - ❖ أنها تؤثر في نوعية القرارات الإدارية، فصحة القرارات تأتي من مدى توفر المعلومات، ذلك أن استخدام المعلومات بفعالية يؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات اثر إيجابي مما يساعد على إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.
2. نظام المعلومات:

يعرف robert reix نظام المعلومات بأنه " مجموعة موارد المؤسسة: وسائل، برامج، أفراد، بيانات، إجراءات تسمح بجمع، معالجة تخزين، نقل المعلومات (على شكل بيانات، نصوص، صور..... إلخ) في المؤسسة¹.

كما عرف بأنه " مجموعة العناصر التسييرية والآلية اللازمة معا لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات.²"

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن نظام المعلومات يتكون من:

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

¹ رقية منصور، مرجع سابق، ص 102.

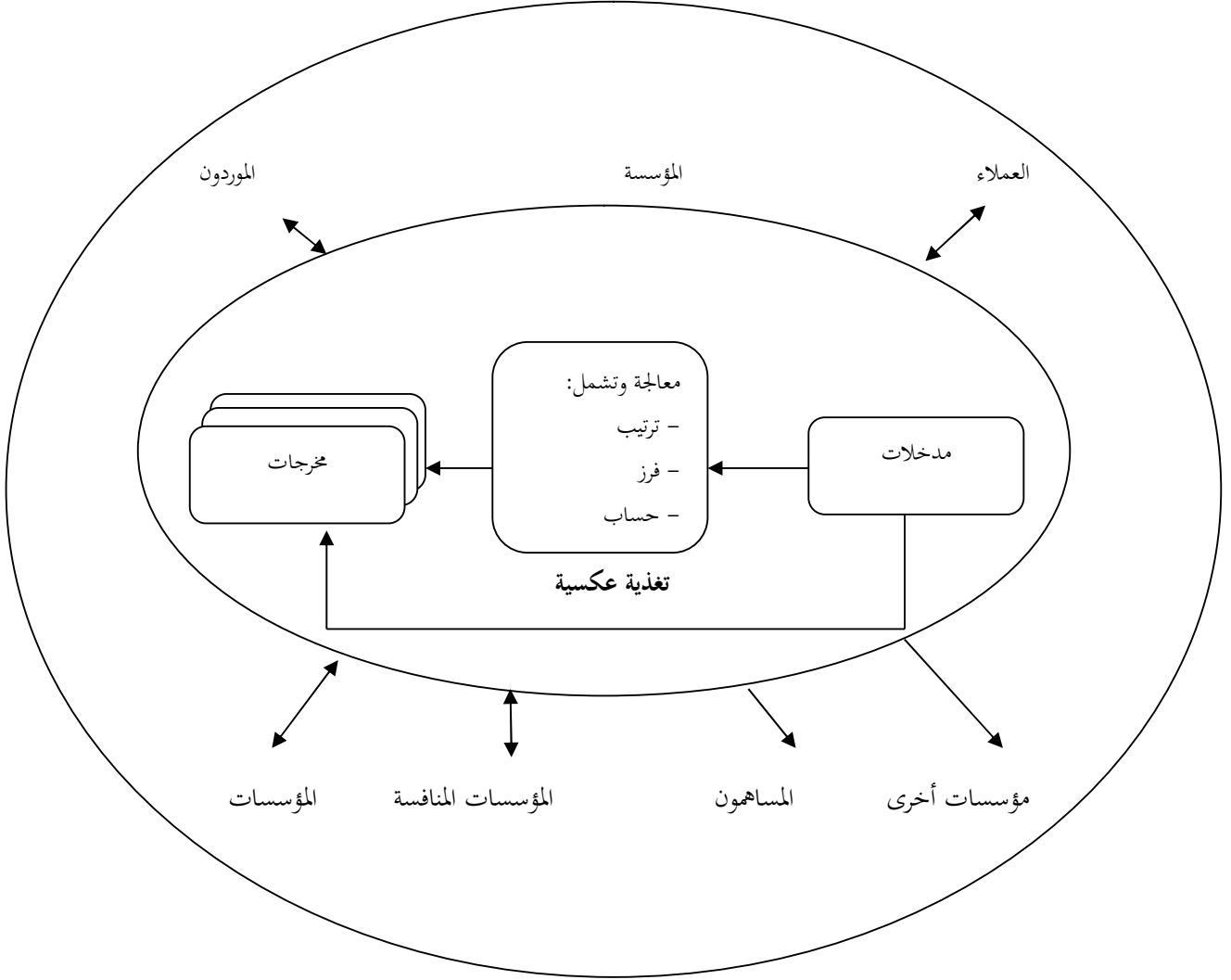
² جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 141.

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

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

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

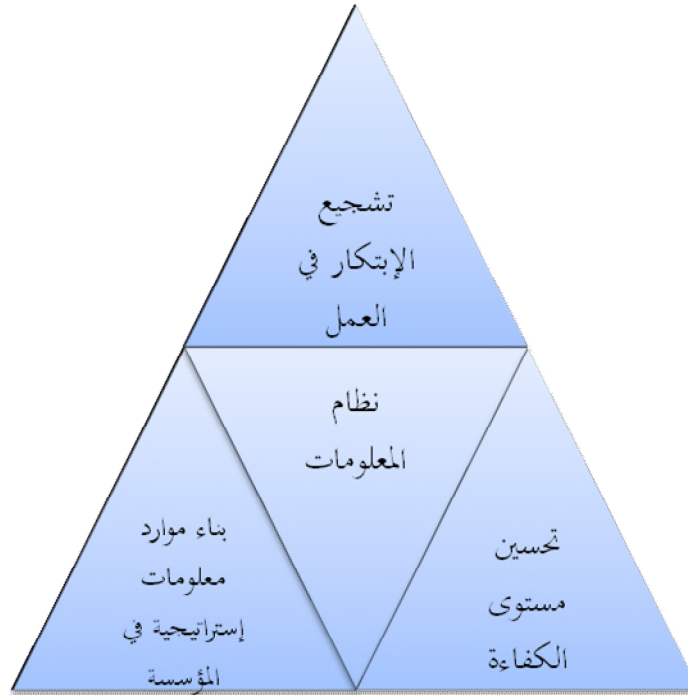
الشكل رقم (05): مكونات نظام المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

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

الشكل رقم (06): دور نظام المعلومات في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

II. نظام المعلومات كأداة للمرونة الإستراتيجية

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

ويلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات دورا هاما في التأكيد على مرونة التفكير الاستراتيجي وضمان تشكيل إستراتيجيات ناشئة لمواجهة مختلف المفاجآت الاستراتيجية من خلال تدعيم المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية لعمليات

التحليل المختلفة لاتخاذ القرار المناسب بما يتيح إمكانية الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها بشكل أسرع من المنافسين¹.

تعتبر مرونة نظم المعلومات أداة للتميز الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الاسعار وأذواق الزبائن، وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي للمؤسسات ويتأتى ذلك من خلال الأدوار الرئيسية التالية²:

- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** يساهم الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في تحسين كفاءة المؤسسة الإنتاجية والتي تسمح لها بتقليل التكاليف وتحسين جودة وإيصال المنتجات، ما يشكل حواجز بالنسبة للمنافسين ويزيد من درجة الإقفال على الزبائن والموردين؛
- **دعم الابتكار في المؤسسة:** يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى إنتاج سلع وخدمات بأساليب جديدة تمتاز بانخفاض تكاليفها وزيادة منفعتها بالنسبة للزبون؛
- **بناء مصادر معلومات إستراتيجية:** تساعد تكنولوجيا نظم المعلومات المؤسسة على أخذ فرص التقدم الاستراتيجي وذلك يتطلب منها في معظم الحالات استثمارات معتبرة في نظم المعلومات الحاسوبية وشراء معدات مادية وبرمجيات والتدريب المستمر للمستخدمين، من أجل بناء قاعدة إستراتيجية فعالة توفر مزيج من المعلومات يستعان بها في التخطيط الإستراتيجي الذي يجعل المؤسسة ذات قدرة تكيفية متميزة مقارنة بالمنافسين.

ثانيا: البحث والتطوير

تمثل العلوم وابداعاتها اليوم عنصرا أساسيا في دعم الاقتصاد، فما توصلت إليه الدول الصناعية بمختلف هياكلها ومؤسساتها من تقدم علمي ونمو اقتصادي مرده إلى توفر استراتيجيات تحقق الربط بين متطلبات القطاع الصناعي وبرامج البحث والتطوير خاصة وأن وسائل المعرفة والبحث العلمي تؤدي دورا رئيسيا في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسات، لذلك فإن اعتماد البحث والتطوير في المؤسسات الهادفة إلى تحقيق التقدم في تكنولوجياها الإنتاجية وتوسيع مبيعاتها وتعظيم أرباحها وبالتالي تدعيم تنافسيتها يعد خيارا استراتيجيا هاما للنمو والتنافس.

¹ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، ط 3، دار حامد للنشر، الأردن، 2010، ص 304.

² عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، الأردن، 2000، ص.ص 43،44.

I. مفهوم وأهمية البحث والتطوير:

يقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها على حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية إستهلاكية أو استثمارية¹.

وبذلك يكون البحث والتطوير نشاط مقترن بالابتكار وتزويد المعرفة وتحويل نتائج البحوث على سلع وخدمات، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات².

وينقسم البحث والتطوير إلى³:

1. البحث: ويتضمن بدوره:

أ. - **البحث الأساسي:** يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون اية نية في تطبيقها أو استعمالها إستعمالا خاصا؛

كما يعرف على أنه كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات علمية ونظرية على حجم المعلومات المتواجدة، كما تمارس هذه البحوث في الجامعات ومراكز البحث⁴.

ب- **البحث التطبيقي:** تسعى البحوث التطبيقية إلى الاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها في البحوث الأساسية، عن طريق إجراء عمليات الإختيار لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استخدامها في تطوير منتج جديد وتحسين المنتج وتطوير الاساليب الجديدة للإنتاج، وتطوير مواد جديدة لاستخدامها في الإنتاج، أو رفع مستوى الإنتاجية مع التركيز على الأهداف الإقتصادية والتجارية بوجه خاص⁵.

¹ عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الإقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ديسمبر 2013، ص 28.

² حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، 2013/2014، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 3.

³ منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص 72.

⁴ حورية شعيب، مرجع سابق، ص 3.

⁵ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الغدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2007، ص 416.

2-التطوير: هو استعمال منظم للمعرفة العلمية موجه نحو إنتاج المواد والوسائل والمنظومات والطرق وبخاصة إدخال الجديد منها، وبعبارة أخرى التطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي¹.

يتعلق الأمر هنا بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرائق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الاعمال الآتية²:

- التجارب والنماذج المنجزة من طرف الباحثين؛
 - فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛
 - الصيغ، مواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرائق التصنيع.
- ويمكن الإشارة إلى أهم الاهداف التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال البحث والتطوير فيمايلي³:
- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الافكار والمفاهيم الجديدة؛
 - تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع؛
 - المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق؛
 - التنوع في المنتجات لتلبية رغبات اكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين؛
 - توسيع المبيعات في مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة؛
 - الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية؛
 - إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة..... إلخ.

❖ البحث والتطوير كأداة للمرونة الاستراتيجية

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

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 416.

² منية خليفة، مرجع سابق، ص 73.

³ عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، مرجع سابق، ص 29.

ويعد الاستثمار في هذه الوظيفة ضرورة حتمية للصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للتغيير، خاصة في ظل المحيط الحالي الذي يتسم بسرعة التطور والتركيز على عدد محدود من المجالات وثبات المنتجات ، ومن أجل مراعاة متطلبات الحالية تلجأ المؤسسة اليوم إلى تنفيذ عمليات مرنة قادرة على التكيف مع مجموعات واسعة من المنتجات أو الخدمات ومع تقلبات الطلب، بحيث تتطلب هذه العمليات موارد أو قدرات توسع نطاق الأنشطة الممكنة وتكون العملية الصناعية أكثر مرونة إذا كانت أقل تخصص، لأن ذلك يتيح للمؤسسة قدرة عالية على التكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات ويقلل من الضغوطات في تغيير حجم الإنتاج¹.

ثالثاً: المقابلة من الباطن

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

I. مفهوم وأهمية المقابلة من الباطن:

رغم أن تطبيق المقابلة من الباطن بدأ منذ سنوات عديدة إلا أن اللبس والغموض مازال يحيط بهذا المفهوم، ويعود ذلك إلى تعدد المصطلحات التي يشار بها إليه، ففي المغرب العربي ودول شمال إفريقيا يشار إليه بمصطلح "المناولة الصناعية" ، أما في المشرق العربي فيعرف بالتعاقد من الباطن أو المقابلة من الباطن، كل هذه المصطلحات هي ترجمة للمصطلح الفرنسي « la sou-traitence » والمصطلح الإنجليزي « outsourcing » ، أما في دراستنا فسنعتمد مصطلح المقابلة من الباطن.

المقابلة في اللغة هي المفاوضة والمجادلة، ومنه قولهم " :قوله في الأمر "أي فاضه وجادله، وتناولوا في الأمر أي تفاوضوا، وتطلق على إعطاء العمل للآخر².

¹ نوال عبدوي، مرجع سابق، ص 102.

² ابراهيم شاشو، عقد المقابلة في الفقه الاسلامي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد الثاني، 2010، ص 745.

أما اصطلاحا فيعرف التعاقد من الباطن أنه " عبارة عن عقد باطني (فرعي) يعطي لمنظمة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة العمل" بتكليف منظمة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله"¹.

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

وبذلك يمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد أشكال العلاقات بين المؤسسات بما يمثل شبكات من الصناعات فهو أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى وذلك وفقا للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها.

وتحقق المقابلة من الباطن العديد من المزايا للمؤسسة مما يمكنها من تحسين تنافسيتها، ويمكن تلخيص هذه المزايا في²:

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

I. المقابلة من الباطن كأداة للمرونة الإستراتيجية

تعتبر الاستعانة بالمقابلة من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج خارج المؤسسة، ويكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات، وتكون ممارسة المقابلة من الباطن نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصيص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية ويسمح لها من اختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة، كما أنها تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في

¹ علالي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 19/18 أفريل 2011، ص 4.

² نعيمة غلاب وآخرون، مساهمة المقابلة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012، ص 84.

رد فعل لتغير ظروف السوق. كما يؤدي ذلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي اتخاذ قرارات أسرع تساهم في زيادة تنافسية المؤسسة.

المطلب الثالث: مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية

بالنظر لأهمية المرونة الإستراتيجية فقد حدد عدد من الباحثين مداخل لتحقيق هذه المرونة من خلال¹:

- 1- المناورات الإستراتيجية: (دفاعية/ هجومية) لتحقيق المرونة حيث تركز على ما يعرف بالحدث المخفي اي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة والى استغلال الفرص اما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة ولاصلاح الضرر)؛
- 2- مرونة موارد المنظمة وقدرتها على استخدام تلك الموارد على نحو مرن بطرائق بديلة للاجراء والعمل عندما يكون ذلك ضروري والذي من شأنه ان يسمح للمؤسسة ان يكون لديها خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيئات ديناميكية؛
- 3- تحقيق المرونة بامتلاك القدرة من قبل صانع القرار الاستراتيجي للحصول على البيانات في الزمن الحقيقي وتحليلها لتحديد واستغلال الاتجاهات الناشئة.

¹ معاذ وعد الله المعاصيدي، يمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية، (دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد105، مجلد33، 2011، ص123.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية، حيث تناولنا فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بالمرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أهميتها، أنواعها، أبعادها، ومؤشرات قياسها.

فالمرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة للتعديل على ضوء ما يستجد من ظروف وتغيرات لم تكن متوقعة، وتعتمد على مجموعة من المراحل، ويتم دراسة المرونة الاستراتيجية وفقا لعدة أبعاد اختلف الباحثون فيها باختلاف وجهات النظر، في حين اعتمدنا في دراستنا هذه الأبعاد التالية: (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية والمرونة السوقية)، ويتم تحقيق المرونة الإستراتيجية بالتنوع، الابتكار والتكنولوجيا المرنة.

كما أن للمرونة الإستراتيجية أدوات تتحقق من خلالها وهي: نظم المعلومات، المقابلة من الباطن، البحث والتطوير بالإضافة إلى ثلاث مداخل تتمثل في: المناورات الإستراتيجية، مرونة موارد المنظمة وامتلاك القدرة من قبل صانع القرار الاستراتيجي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاستجابة التلقائية

تمهيد:

تميزت السنوات الأخيرة بتطورات هامة في مجال إدارة الأعمال، وظهر بعض المفاهيم الحديثة التي حاول الباحثين من خلالها تقديم تفسيرات مقنعة للتغيرات في منطق عمل الأسواق والمنافسة وغيرها. حيث تميزت السنوات الأخيرة بارتفاع المنافسة وظهر ما يسمى بالصناعات ذات التنافسية الفائقة مما أدى إلى بروز أهمية معرفت كيف تستجيب المنظمات في ظل بيئات مثل هذه وكيف تضمن أداء متميز أو مستمر في ظل تغير شروط التنافس باستمرار.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي

المبحث الثالث: ماهية الاستجابة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التنافسية

تزايد الاهتمام بتطوير مفهوم التنافسية منذ أن جذب (porter) الانتباه له في التسعينات من القرن السابق، وذلك لما له من أهمية كونه شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق وتطورها سواء من حيث حجمها أو تعدد فروعها في مناطق أخرى.

المطلب الأول: تعريف التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان في مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد مؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل في مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها. وبما أن جانب المؤسسة هو ما يهمنا في هذه الدراسة فسنحاول التركيز عليه.

عموما لا يوجد تعريف موحد للتنافسية لذلك سنذكر بعض التعاريف كما يلي:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج المؤسسة في ظل شروط السوق الحرة و العادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل"¹.

كما تعرف على أنها: "القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها"².

كما عرفت على أنها: " قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مربح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو مستمر"³.

¹ عبود زرقين، "العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، 2014، ص184.

² الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص38.

³ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، 2011، ص 21.

كما عرفت أيضا بأنها "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول للزبائن، وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا باحتساب الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة"¹.

وعليه فان التنافسية ما هي إلا ذلك التحدي الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

الطلب الثاني: التنافسية والميزة التنافسية

يرى (porter) أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة " فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"².

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية، وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في احد أنشطتها الإنتاجية، أو التسويقية، أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة، إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد لمؤسسة ما إزاء منافسيها"³.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الفرق بين كل من التنافسية والميزة التنافسية هو أن التنافسية تتعلق بالأداء الاقتصادي ككل وتمثل في مختلف الموارد والإمكانيات التي تشكل مصدر للمؤسسة حيث تمكنها من المنافسة، أما الميزة التنافسية فتتمثل في عنصر في عنصر النفوذ والتفوق على المنافسين، كما يمكن القول أن التنافسية هي قاعدة أو مصدر للميزة التنافسية إذا تم استغلاله بشكل جيد.

¹ Richard pocerou, **Enterprise Gestion et compétitivité**, édition économie, France, 1984, p 53.

² Michael porter, **L avantage concurrentiel**, dunod, paris, 2000, p 08.

³ سملوي يحضية، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005، ص 35.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

تصنف مؤشرات قياس التنافسية إلى صنفين هما:

(1) المقاييس النوعية: تركز هذه المقاييس على درجة رضا الزبون على منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين ويمكن تصنيف هذه المقاييس إلى¹:

أ. **النوعية المتوقعة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يرغب الزبون في وجودها في المنتج وهذا النوع يصعب تحقيقه في غالب الأحيان للتباين بين حاجات ورغبات الزبائن.

ب. **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه للمنتج وقد تكون درجتها أكبر أو أقل مما يتوقعه وهذا ما عكس درجة رضا الزبون من عدمها؛

ت. **النوعية القياسية:** وهي تمثل مستوى النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تنطبق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

(2) المقاييس الكمية: إن ربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية تمثل كلها مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة. وهي المؤشرات التي تبين القدرة التنافسية²:

أ. **الربحية:** يشكل الربح مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ومقياسا لها فهو يعتبر مؤشر لأداء المؤسسة ويمكن تحقيق الربح من خلال استخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

ب. **تكلفة الصنع:** تعد مؤشرا رئيسيا وكافيا لقياس تنافسية المؤسسة في قطاع نشاط متجانس الإنتاج. وحسب نموذج (Austin) للمنافسة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق.

ت. **الإنتاجية الكلية للعوامل:** يعبر هذا المؤشر على آلية قياس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات.

ث. **الحصة السوقية:** هو مؤشر يستخدم للتمييز بين المؤسسات الراجحة والخاسرة، فهو مؤشر لقياس نصيب المؤسسة من المبيعات الكلية في السوق وبالتالي يبيّن وضعيتها التنافسية.

¹ مغمولي نسرين، "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة، رسالة دكتوراه، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 3

² مصطفى احمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص ص 46-47.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي

تغير النمط التنافسي في السنوات الأخيرة ليصبح أكثر شدة واتساعاً وأكثر عدوانية فأصبح سلوك المؤسسات التنافسي والذي يضمن التكيف المستمر أمراً حاسماً في بقاء المؤسسات خاصة في ظل ما يسمى بالتنافسية الفائقة التي أصبحت ظاهرة تميز بيئات الأعمال الحالية.

المطلب الأول: التفوق التنافسي التعريف والمصادر

أولاً: تعريف التفوق التنافسي

حسب (Akhter) تختلف المنافسة الفائقة عن المنافسة العادية وتتضمن خروجاً عن المنطق المعروف في التوازن التنافسي، حيث أن هذه الظاهرة ظهرت أخيراً فالسؤال الذي يطرحه هل تعتبر المنافسة الفائقة ظاهرة عابرة أم ستكون من الظواهر الثابتة والمستمرة؟¹. حيث أن استمرارية المزاخمة السوقية وتغير أشكالها كل مرد تثبت أن هذه الظاهرة سوف تستمر وتفرض أنماطاً جديدة للتنافس.

يعرف (C.Zepriel) التفوق التنافسي بأنه "القدرة على تقديم أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد"، في الإطار نفسه حدد (Ulrich & Lake) أن التفوق التنافسي "يتحقق من خلال عنصرين أولهما القيمة المدركة للعميل والثاني التفرد في الأداء"².

كما عرفه (Pitts & les) بأنه: "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"³.

¹ Akhter S.H, **Strategic planning hyper competition and Knowledge management** , Business Horizons 46, 2003, p19.

² نجم العزاوي، "أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي"، دراسة تطبيقية، الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 18 و19 أفريل 2012، ص11.

³ علاء طالب فرحان، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص137.

ثانيا: مصادر التفوق التنافسي

لقد شكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال ومهما كان حجم المنظمة صغيرا أو كبيرا فإنها تبحث عن الوسائل والمصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة. ويمكن تلخيص أهم هذه المصادر في¹:

(1) **المتغيرات الفنية والتقنية:** أساليب إنجاز الأعمال والإنتاج للمنتجات المادية وغير المادية مثل: إضافة سلع وخدمات جديدة، إضافة أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق، إيجاد بدائل للموارد الخام واستخداماتها، إيجاد سلع بديلة للسلع المختفية.

(2) **إستراتيجية الدخول والخروج من السوق:** فبعض المؤسسات تدخل مبكرة لأجل كسب أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة إنفرادها بتقديم منتج لم يصل المنافسون إلى تقليده بعد، وبعض المؤسسات تدخل متأخرة إلى السوق بهدف الاستفادة من نفقات الإعلان عن المنتج التي ينفقها الآخرون، بحث يصبح المنتج معروف ثم تدخل إلى السوق لتجني الثمار من خلال قيامها بالإضافة والتطوير للمنتج والخدمات القديمة.

(3) **المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق والاقتراب من الزبائن والتعرف عليهم.**

(4) **القدرات الإستراتيجية:** امتلاك المؤسسة لقدرات وكفاءات إستراتيجية وديمومتها من خلال المحافظة عليها وتطويرها يساعد المؤسسة على دعم قدراتها التنافسية أمام المنافسين، ويفتح الأبواب أمامها لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ولعل أبرزها الفرص السوقية.

(5) **موارد المؤسسة:** خاصة إذا امتلكت المؤسسة موارد قيمة ومتفردة وصعبة ومكلفة عند تقليدها ولعل أهمها عمال المعرفة بوصفه مصدرا للتفوق التنافسي لأنهم يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة، دون أخطاء ودون حاجة المؤسسة إلى تدريبهم.

(6) **سلسلة القيمة:** يرى (Porter) أن تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها أحد مصادر التفوق التنافسي²، إذ أن هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المؤسسة الأساسية وعلاقة التفاعل بينها والتي يمكن استخدامها بوصفها إطار لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق السوق من خلال إنجاز الأنشطة بكفاءة أكثر ن منافسيها وتقديم قيمة أكبر لعملائها، فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين.

1 عبد اله سعود المطيري، اثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص

2 Porter michael E, **the compitive Advantage of Nations** the macmillan press, 1990, LTD, p30.

في ظل شروط المنافسة الفائقة لا يكفي لمؤسسة أن تتفوق في مرحلة معينة أو تتميز بحصة سوقية في فترة محددة أو تستخدم مصدر واحد للتفوق التنافسي، بل عليها الفوز ضد المنافسين في كل سلسلة التنافس وليس حلقة واحدة من حلقاتها. كما أن الأمر ليس بخلق مجموعة عوائق الدخول وخاصة التقليدية منها مثل التميز بالتكلفة أو تنوع المنتجات لأنها ستزول بسرعة، ولكن التفكير في تلك التي ستضمن التفوق في كل مراحل التنافس.

المطلب الثاني: مقاييس وأبعاد التفوق التنافسي

أولاً: مقاييس التفوق التنافسي

إن سعي المؤسسات للحصول على التفوق التنافسي يجب أن يفسر بوجود مقياس دقيق لذلك التفوق وهذا الأمر لم يحسم بشكل دقيق طالما أن هناك العديد من الجوانب الإضافية في الموضوع كنوعية المنتج ورضا الزبون والاحتفاظ به وهي أمور من الصعب إخضاعها لمقياس جاهز ومع ذلك فإن هناك بعض المؤشرات مثل الحصة السوقية ونسب الربحية وبعض المقاييس الأخرى التي من الممكن الاعتماد عليها ومقارنة النتائج مع المنافسين الآخرين لتحديد مدى تحقيق التفوق من عدمه¹.

ثانياً: أبعاد التفوق التنافسي

يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات السوق والزبون المستهدف وإمكانية إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل من منافسيها وتعمل المؤسسة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات حسب شروط الزبون متبوع بتنفيذها على وفق القدرات الجوهرية للمؤسسة إلى دلالات معينة فتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة.

وقد اتفق العديد من الباحثين المهتمين بموضوع التفوق التنافسي على مجموعة من المؤشرات تعتبر بمثابة أبعاد للتفوق التنافسي سنعتمدها في هذه الدراسة وهي: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع².

(1) **التكلفة:** تعد التكلفة البعد التنافسي الأول الذي تستند عليه الكثير من المؤسسات عبر سعيها إلى المحافظة أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص ص 154-155.

- السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة ، يتطلب تحقيق التفوق التنافسي على أساس هذا البعد القيام بتحديد تكلفة الوحدة الواحدة ويتطلب ذلك العديد من الاستثمارات وأتمتة المعدات، والرقابة الصارمة.
- (2) **الجودة:** يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة عالية اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة وتسعى المؤسسات إلى الفوز بطلبات الزبائن من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين، وتعتبر الجودة أحد الأسبقيات التنافسية الجوهرية لإدارة العمليات، وتمثل الهدف الأساسي لكل مؤسسة الذي يعبر عن القوة التي يمكن أن تعزز المركز التنافسي.
- (3) **المرونة:** وتشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتنوع عال مع تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، فالمرونة تعتبر البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل.
- (4) **السرعة:** بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات، فالكثير من المؤسسات تسعى إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على سرعة إيصال السلع والخدمات إليهم، والسرعة في العملية الإنتاجية أيضا إذ تساعد على اتخاذ القرارات ونقل المواد والمعلومات داخل الأنشطة.
- (5) **الإبداع:** يمكن للمؤسسة أن تحقق تفوقا تنافسيا من خلال التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها للزبون مع سرعة التطوير والتجديد فالإبداع هو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة.

المطلب الثالث: مميزات بيئات الأعمال في ظل التنافسية الفائقة

تنشط المؤسسة اليوم مهما كان حجمها في ظل بيئة تتميز بتغيرات نوعية خاصة تلك المتعلقة بتقنيات الإعلام والاتصال، الإبداع، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، منتجات جديدة، الجودة الشاملة، وبحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهها ومن ثم فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب من المؤسسة محاولة استيعاب تغيراتها ومتغيراتها من جهة أخرى وتحديد آثارها السلبية إن أمكن من جهة أخرى ويعتمد الفهم الصحيح للبيئة بالدرجة الأولى على إدراك العلاقات المتبادلة بين البيئة والمؤسسة وكذا استشراف اتجاهاتها المستقبلية.

وتتصف البيئات ذات التنافسية الفائقة حسب (EDWIN) بما يلي¹:

1. تزايد ديناميكية تغير السوق، حيث تؤدي بعض القوى الدافعة إلى تعزيز هذا التطور مثل العولمة، التغيرات التكنولوجية، التغيرات المستمرة في أذواق الزبائن، هذه القوى تؤدي إلى صغر في دورات حياة وتصميم المنتجات،

¹ Edwin ruhli, " the concept of hypercompetition a new approach to strategic management in large multinational firms", strategic change, vol 6(1997), p380.

تكنولوجيات جديدة، داخلين جدد غير متوقعين وإعادة تحديد جذري لحدود السوق كصناعات جديدة متنوعة.

2. افتراض أن سلوكات المنافسين تتجه لتخلق شروط التوازن والاستمرارية خاطيء، فالبيئات تزداد تعقيد أو ديناميكية أكثر وعدم تجانس اللاعبين والعدوانية في السلوك التنافسي، حيث أن المنافسة تتكون من مجموعة من التقطعات والفجوات والأوقات المستمرة تعتبر من الاستثناءات النادرة.
3. المزايا التنافسية تتجه نحو الزوال بسرعة، مزايا الاحتكار واحتكار القلة من الصعب أن تستمر، فالمنافسة تتميز بالتوسع، السرعة، تحركات إستراتيجية غير متوقعة للمؤسسات المنافسة.
4. إن النجاح هو في ضمان عدم التراجع أو التدهور التنظيمي أو فإن العكس يعني ببساطة الخروج من السوق.

المبحث الثالث: ماهية الاستجابة التنافسية

ترتبط استمرارية المؤسسة في قطاع نشاطها بقدرتها على تعزيز سلسلة من السلوكات الناجحة واستجابتها التنافسية، اتخاذ التغيرات المختلفة ويعرض هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بالاستجابة التنافسية للمنظمات والأبعاد المرتبطة بها وبعض ردود الأفعال المتعلقة بالمؤسسة تجاه التغيرات المختلفة.

المطلب الأول: تعريف الاستجابة التنافسية

لقد ارتبط مفهوم الاستجابة التنافسية بالعديد من المفاهيم الأخرى التي تناولتها الدراسات في الإدارة الإستراتيجية خاصة في مجال دراسة السلوك التنافسي للمؤسسة فنجد مصطلحات مثل: رد الفعل التنافسي، التجاوب التنافسي، التحركات التنافسية وغيرها من المصطلحات التي في مجموعها تتعلق بالكيفية التي تستجيب بها المؤسسة لأي تغير في بيئة الأعمال. حسب (Davies & al) فإن الاستجابة التنافسية هي: "قياس لقدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة، الهدف الأساسي هو تحسين أداء المؤسسات من خلال إنشاء ميزة تنافسية في قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة، الخارجية"¹.

¹ Tom Davies, Barry Gilbert , Jeff swatz, competitive respouse : a new lens forevaluating company performance, in bernd Kuhlín professor Dr. Ing heins the elmann : the practical real time Entrprise facts and perspectives, springer : Germany,2005, p 58.

بينما يركز (Tunc and gupta) وآخرون على الاستجابة للأسواق والعميل وتم تعريفها على أنها: " القدرة على الاستجابة وتكييف الوقت بشكل فعال على أساس القدرة على فهم وقراءة إشارات السوق الفعلية والقدرة على التخطيط والتحكم في تدفق المواد من خلال سلسلة من عمليات التوريد من أجل تلبية سلوك الزبون النهائي في الوقت المحدد"¹.

كما عرفها (Gindy & al) وآخرون: " هي قدرة نظام التصنيع على الاستجابة السريعة والمتوازنة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها والتي لا يمكن التنبؤ بها والتي تميز بيئة الأعمال الحالية"².

من خلال ما سبق نستخلص أن الاستجابة التنافسية هي درجة تجاوب المؤسسة مع التغيرات البيئية المختلفة بمعنى أن الاستجابة هي فعل على المستوى الاستراتيجي وتعظم أهميتها مع تزايد المنافسة والاحتياجات الزبونية وتعتبر هنا عامل نجاح حيوي بالنسبة لأي مؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد الاستجابة التنافسية

لكي تستطيع المؤسسة أن تستجيب بسرعة لتغيرات محيطها يجب أن تركز على جوانب أساسية حددها (Tom Davies & al) في السرعة، الاتساق (الثبات)، والفعالية³.

I. السرعة:

يتعلق هذا البعد بالقدر من الاستمرارية الذي تملكه المؤسسة في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية، فسرعة الاستجابة تعكس الدرجة التي يمكن للمؤسسة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد، ووظيفة هذا البعد جعل المؤسسة في حالة حركة دائمة⁴. وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل الواجبات والمهام المنوطة بهم، كما أن سرعة الاستجابة تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية، فالكثير من المؤسسات اليوم تنافس على أساس السرعة وهذا يتطلب من المؤسسة أن توصف

¹ Ednilson santos Bernardes and mark D. hanna, "A.theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operation management literature toward a conceptual definition customer responsiveness", international journal of operations and production management, Vol 29, N01, 2009, p39.

²Ednilson santos Bernardes and mark D. hanna , Op. cit ,P39.

³ Tom Davies & al, référence ci-dessus, p 60

⁴ منال أحمد علي الفقي، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، كلية التربية، جامعة اليمن، 2018، ص14.

بالتحرك السريع وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المؤسسة وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات¹.

لقد أصبحت المؤسسات تتنافس على أساس الزمن في هذا السياق سيباري المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد و اختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير²، حيث أن أكثر ما يقيس وتيرة المنافسة هي السرعة التي تستجيب بها المؤسسات لتحركات مؤسسات أخرى.

II. الثبات أو الاتساق:

يتعلق هذا البعد بالقدر من الاستمرارية الذي تملكه المؤسسة في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية، ويعد هذا عاملا حاسما في النجاح أو الفشل خاصة حين نتحدث عن مؤسسات عالمية أين يجب أن تتحدد كل أجزائها لتعمل في آن واحد باتجاه التغيرات المختلفة. والهدف هنا هو التجاوب وفق شعور ومظهر موحد، بحيث تعمل المؤسسة جاهدة لتحافظ على سياق مستمر لعملياتها وأجزاءها المختلفة وجعلها في توافق مستمر³. فالبعد الذي يتعلق بالسرعة لا يقيس بدرجة كبيرة القدرة على الاستمرارية الذي قد تضمنه المؤسسة في الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة حيث قد تستجيب المؤسسات بسرعة لتحرك تنافسي معين مرة واحدة، بينما قد تكون الحاجة هنا لضمان سلسلة من التجاوبات التنافسية وهذا يتطلب توفر الموارد المطلوبة وقدر عاليا من التنسيق والتكامل بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة⁴.

إن اتساق العملية هي نظام يدعم إستراتيجية المؤسسة ويجعلها أكثر قدرة على المنافسة وذلك بتسهيل عملية تقييم نقاط القوة والضعف لديها وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، بحيث يتم تقديم منتجاتها وخدماتها بطريقة مستمرة تزيد من رضا الزبائن وولائهم للمؤسسة، كما تتيح اتساق العملية للمؤسسة التعامل مع المجهول والرد على التغيرات التنافسية⁵.

¹ محمد أنور رشدي هنية، "مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات في غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2016، ص 19.

² هلال الوليد، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008، ص 11.

³ Tom Davies, Barry Gilbert , And Jeff swaitz Référence ci-dessus , Op.Cit, P59.

⁴ رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريبيج)، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 20.

⁵ [https:// tallyfy.com.B109, 20/06/2019](https://tallyfy.com.B109, 20/06/2019).

III. الفعالية:

ينظر الباحثون في علوم التسيير إلى مصطلح الفاعلية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة¹.

ومن وجهة نظر أخرى أشار (ALVAR) أن الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"، وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المؤسسة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى المؤسسة فعالة².

و يري (Tom & al) أن الفعالية هي مدى إجابة الأعمال بشكل فعال على السؤال: لماذا يجب على الزبون اختيار مؤسستنا بالذات؟" ، فالتحدي يضل قائما على كيفية إقناع الزبون لاختيار منتجات معينة، وأن الأعمال لا تكون متكيفة عادة للحفاظ على مركز تنافسي معين وأحد الأسباب أن الفوز يتعلق بكيفية بناء علاقة جديدة مع مستهلك، وكونك الأول ما هو إلا جزء من المعادلة، فالكثير من المؤسسات تفتخر بأنها حققت السبق في الاستجابة لفرصة سوقية معينة لتكتشف فيما بعد أنها فقدت الكثير من حصتها السوقية لصالح منافسيها، ونلاحظ هذا خاصة في الأسواق ذات المزاحمة التنافسية العالية³. ولذلك فإن الاستجابات الفعالة في الوقت المناسب لإجراء المنافسين أمر بالغ الأهمية للحفاظ على مكانة المؤسسة التنافسية في الأسواق سريعة التغيير.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية، مفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد (07)، 2010 ، ص210.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 3، 2007، ص327.

³ Davies tom ,Baryy Gilbert and jeff swartz, op cit , p59.

المطلب الثالث: أنواع التجاوبات التنافسية

هناك عدة أنواع ن ردود الأفعال التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة اعتمادها كطريقة لتتحرك بها تنافسيا، ويشمل ذلك كل المستويات في المؤسسة وخاصة في جانب التحرك الإستراتيجي.

أولا: تقييم لاستجابة المؤسسة لتغيرات المحيط.

انطلاقا من سرعة رد الفعل النسبية للمؤسسة ووتيرة التغير في المحيط يمكن وضع المصفوف التالية التي تبين الوضعيات المختلفة التي تواجهها المؤسسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): تقييم لاستجابة المؤسسة لتغيرات المحيط

تم التغير في المحيط	سرعة رد فعل المؤسسة	
	ضعيف	قوي
ضعيف	سرعة المؤسسة أقل من منافسيها وسرعة تحول المحيط ضعيفة، الخطر الإستراتيجي هنا محدود، إلا إذا افترضنا سرعة رد فعل كبيرة للمنافسين قد تؤدي إلى تغير في المحيط وتطوره.	سرعتها أكبر من منافسيها، المحيط أقل تطور وتحول المؤسسة في موضع قوة لها القدرة على الاستجابة لأي تغير. وضعية إستراتيجية مشجعة.
قوي	في هذه الوضعية الخطر الإستراتيجي كبير في المؤسسة، ويرجع إلى ضعف رد فعل المؤسسة في ظل محيط ديناميكي يتطلب قدرات كبيرة للتأقلم.	سرعة المؤسسة أكبر من منافسيها وسرعة تحول المحيط كبيرة، المؤسسة هنا يمكن أن تتفوق على المنافسين مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط، الوضعية الإستراتيجية هي ساححة.

المصدر: سلامي احمد، جريبي السبي، المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد، قراءة فلسفية للمفهوم واقترح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 44، جامعة بغداد، 2015، ص91.

ثانيا: ردود الأفعال التنافسية اعتمادا على السعر:

يري (Porter) بأن صور الاستجابة للمنافسة تتوقف على استجابة المؤسسة للإستراتيجية الممكنة التنفيذ، وهذا يتطلب تقييم مدى تأثير هذه الإستراتيجية على المؤسسة وإلى أي درجة يمكن أن تستفز المؤسسة وتدفعها للانتقام، كقيام مؤسسة ما بجملة لتنشيط المبيعات لفترة معينة بتخفيض معتبر للسعر لصالح المستهلك بينما تكون مؤسسات أخرى غير قادرة على التنشيط لتأثيره على مركزها المالي¹.

والجدول التالي يعطي أمثلة عن ردود الأفعال التنافسية اعتمادا على التغير في السعر أو الجهود الترويجية.

الجدول رقم (02): أمثلة عن التجاوبات التنافسية

النوع الفرعي	نوع الاستجابة من المنافس التالي تصنف على أنها:	في هذا الاتجاه	المنافس الثاني قرر الرد بتغيير	في هذا الاتجاه	المنافس الأول قرر التغيير
بسيط	تعاون	يزيد	السعر	يزيد	السعر
	انتهازية	ينقص	الترويج		
	تعاون	يزيد	الترويج	يزيد	
	انتهازية	ينقص			
معقد	تعاون	يزيد	السعر	ينقص	السعر
	انتهازية	ينقص	الترويج		
	تعاون	يزيد	الترويج	ينقص	
	انتهازية	ينقص			

المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريبيج)، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 23.

يبين الجدول بعض التحركات التنافسية إبتداء من تغيير السعر من طرف المنافس الأول، باعتباره هو المبادر وأن ما قام به هو حركة مستقلة وليس استجابة لتأثيرات سابقة وهنا فإن للمنافس الأول أن يزيد او يخفض من

¹ Michael porter , Competitive strategy, op cit , p99

السعر، وفي حالة الزيادة فإنه يواجه إمكانية تقليل الحصة السوقية وذلك إذا اعتبرنا أن قرار الشراء بالنسبة للمستهلك يعتمد بدرجة أولى على السعر وليس على عوامل أخرى، وفي حالة إنقاص السعر فإن الهدف هو زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية من جهة أخرى يعتبر المنافس الثاني هو المستجيب لتهديدات المنافس الأول من خلال تغيير الأسعار وفي هذه الحالة فإنه يمكن أن يغير في السياسة السعرية أو من خلال الجهود الترويجية، فإذا أظهر المنافس الثاني توجهها مماثلاً فهذا يعد تعاوناً أو قد يظهر سلوكاً انتهازياً آخذاً بعين الاعتبار ما فقدته المنافس الأول، أما النوع الفرعي فإنه يشير إلى نوع الاستجابة التي أظهرها المنافس الثاني وهذا معناه أنه إذا كانت الاستجابة للتغيرات السعرية مثلاً بتغيرات سعرية أخرى حتى لو كانت الاستجابة في اتجاه مختلف فهذا يعد سلوكاً بسيطاً من الاستجابة، والعكس إذا قرر المنافس الثاني أن يستجيب للتغيرات السعرية من خلال ترويج المبيعات فهذا يعد سلوكاً معقداً.

ثالثاً: ردود الأفعال التنافسية حسب المنافس:

يصنف (porter) ردود فعل المنافسة على أربعة أنواع من ردود الفعل وهي¹:

- (1) المنافس الذي تجاوزه الأحداث: تعتقد المؤسسة بأن لديها ولاء من طرف زبائنها، فيكون بذلك رد فعلها بطيئاً باحتشام للتغيرات التي تطرأ في السوق، أو أنها لا تلاحظ هذه التغيرات في الوقت المناسب أو ليس لديها إمكانيات تكون في مستوى التغيير، وهنا يجب على المؤسسة أن تقيم الأسباب التي منعتها من القيام برد الفعل.
- (2) المنافس الانتقائي: تقوم المؤسسة برد الفعل لبعض الهجمات فقط وليس كلها، كأن تستجيب لخفض السعر بغرض قطع أي محاولات لمثل هذه الهجمات في المستقبل، ولكنها لا تستجيب إلى زيادة الإعلان اعتقاداً منها أن ذلك أقل تهديداً من تخفيض السعر.
- (3) المنافس النمر: تحاول المؤسسة هنا أي تحمي ميدان نشاطها وذلك بالرد بعدوانية على كل هجوم تتعرض له من منافسيها وينصح المؤسسة باجتناّب هذا النوع من الهجوم لأن المدافع سوف يكافح حتى النهاية في حالة الهجوم عليه.
- (4) المنافس العشوائي: بعض المؤسسات ليست لها أنماط تفاعلية يمكن التنبؤ بها، ولا توجد أي طريقة للتنبؤ بما ستقوم به لأن تصرفاتها تكون ظرفية وتتمليها ظروف تلك اللحظة الآنية.

¹ Philips kotler, marketing management , analysis planing,Implementation and control , gth edition, prentice hall, p259.

رابعاً: العلاقة بين أداء الأعمال والاستجابة التنافسية:

إن سعي المؤسسات إلى تعزيز استجابتها التنافسية، له أثر على أداء المؤسسة الخاص بها، فالمؤسسة التي تضمن أداء جيد في ظل قدر عالي من الاستجابة التنافسية، سوف تحقق مزايا الأداء المستجيب مما قد يضمن له مزايا تنافسية فريدة، ولكن أحيانا تكون مؤقتة لأن هذا الوضع من الصعب الحفاظ عليه في بيئات تنافسية عالية. و الجدول التالي يختصر العلاقة بين الأداء و الاستجابة التنافسية.

الجدول رقم (03) : العلاقة بين أداء الأعمال والاستجابة التنافسية

أداء الأعمال	أداء غير محض	أداء مستجيب
	متباطئ	أداء غير كاف
متدني	الاستجابة التنافسية	

Source : tom Davies, Barry Gilbret, and jeff swaitz, competitive reponse, 2005, p61.

يصف الجدول العلاقة بين الاستجابة التنافسية وبين أداء الأعمال، والمربعات الأربعة تظهر أن المؤسسات تكون في إحدى الحالات التالية¹:

- (1) أداء مستجيب: المؤسسات ضمن هذه المجموعة تتميز باستجابة عالية لمختلف التغيرات البيئية مع قدرات هامة للتجاوب بشكل سريع، متسق، وأيضا فعال، وهذا ينشئ ميزة تنافسية تترجم في أداء أعمال عالي للمؤسسة.
- (2) أداء غير كاف: المؤسسة ضمن هذه المجموعة تتميز باستجابة عالية، ولكن لا يمكنها ببساطة تحويل ميزتها في الاستجابة إلى أداء أعمال محسن، وهنا قد يرجع الأمر إلى مجموعة من العوائق التي تمنع تحصيل النتائج وتنشيط المنظمة من استيعاب التغيرات الخارجية.
- (3) أداء غير محض: تعاني المؤسسات في هذا النوع ن عدم كفاية قدرات الاستجابة التنافسية، ولكنها رغم ذلك تظهر أداء عاليًا، لكن هذا موقعا غير مستمر، بحيث تعتبر المؤسسة غير محصنة ومع استمرارية هذا الوضع

¹ عيشوش رياض، نفس المرجع السابق، ص25.

سوف يؤدي في النهاية إلى أزمة تنظيمية كبيرة، ربما يكون حصولها على التمويع من خلال الاستجابة في الماضي لكنها تعاني الآن من القصور، أو نتيجة تركيز الوضع الداخلي فبعض المنظمات التي تشهد تغيرات سريعة في دورة حياة التكنولوجيا، ربما تكون معرضة إلى هذا بشكل خاص.

المطلب الرابع: مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية:

تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها مقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية، وأصبحت المرونة الإستراتيجية أحد المعايير المهمة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فإن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف اللا تأكد يعد أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث، وكلما زاد اللا تأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية التي تضمن بها المؤسسات استجابات سريعة لمختلف التغيرات.

1- المرونة الإنتاجية والاستجابة التنافسية:

تعتبر المرونة الإنتاجية عن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المختلفة، والمتمثلة أساسا في حاجات وتوقعات الزبائن المتزايدة والمتنوعة، من خلال الإطار العام لاستراتيجياتها فسرعة وقدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة ما هي إلا وجه من أوجه المرونة، والذي يعني أن تؤقلم المؤسسة عملياتها الإنتاجية وتجعلها مستعدة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحيط الذي تنشط فيه وذلك سواء من خلال المرونة في عمليات التوريد وتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، والتي تعتبر مدخلات للعملية الإنتاجية، أو عمليات الإنتاج في حد ذاتها لتمييز المنتجات بالمرونة التي تلي رغبات الزبائن والتي تترجم بشكل آخر في استجابات المؤسسة سواء استجابات المؤسسة بتعديل المنتج، أو إضافة منتج جديد وهي لا تكون تنافسية إلا إذا كانت بالسرعة المطلوبة وذلك لا يتم إلا إذا تميز النظام الإنتاجي بالمرونة اللازمة.

2- المرونة التنافسية والاستجابة التنافسية:

المؤسسات تتعلم باستمرار حول أسواقها وبيئة أعمالها من خلال العمليات المتعلقة بتحسس الأسواق، فإذا كانت المؤسسة تمتلك أنظمة معلومات مرنة وطرق مبتكرة لجمع المعلومات من الأسواق فإنها تستطيع استشراف الفرص السوقية قبل منافسيها وتوجهات السوق المستقبلية وكيف يمكن الاستجابة لها بطريقة إستباقية أكثر منها

رد فعل للأحداث السوقية وبالتالي فلاستجابة التنافسية تعتمد بشكل كبير على وجود مرونة تنافسية تنطلق منها المؤسسة نحو تحقيق مركز تنافسي.

3- مرونة رأس المال البشري والاستجابة التنافسية:

هي المرونة التي يتحلى بها المورد البشري في المؤسسة سواء من حيث التأقلم مع ساعات العمل الإضافية في الغالب، أو مرونة المؤسسة في الزيادة أو التقليل من عدد العمال بناء على تغيرات طرأت في محيط العمل.

إن مرونة المؤسسة في رأس مالها البشري تؤثر بشكل خاص على استجابتها التنافسية، فكون أن رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة مرنا يعني أن العمال يرصدون التغيرات التي تطرأ في المحيط سواء التغيرات في الأسواق أو التغيرات في رغبات الزبائن، ليتم نقل هذه التغيرات والرغبات وبحثها في أقسام البحث والتطوير ليتم سير النظام الإنتاجي وفق المتطلبات الجديدة بصفته نظاما إنتاجيا مرنا ، فتستجيب المؤسسة بتقديم المنتجات المرغوبة.

كما أن تحلي العنصر البشري بالخبرة والتعلم والمهارة له تأثير على سرعة وبداية الاستجابة التنافسية لدى المديرين والمسؤولين على اتخاذ قرارات حاسمة لان لهؤلاء قدرة على التحليل وتوفير البدائل و الحلول أكثر من غيرهم والتعامل بفعالية وثبات مع الاضطرابات المحيطة بالمؤسسة ومنعها من التأثير على تحقيق أهدافها وبالتالي سيكونون اقل اعتمادا على تقليد سلوك المنافسين والرد بطرق إبتكارية ومتفوقة عليه.

4- المرونة السوقية والاستجابة التنافسية:

إن التقلب البيئي يؤثر على قدرة المؤسسة على توقع الأحداث والتغيرات، وبالتالي كلما زاد تقلب بيئة الأعمال قل الوقت المطلوب للاستجابة خاصة في ظل قطاعات سوقية عالية الديناميكية مثل قطاعات التكنولوجيا والصناعات الالكترونية، ومن هنا فان المؤسسة عليها أن تطور قدراتها في قراءة الإشارات التي تدل على التغيير المحتمل، وأيضا تعزيز الإجراءات الضرورية للتقييم، اتخاذ القرارات، وأيضا تنفيذ التجاوب التنافسي، وهذا يكون بتعزيز المرونة السوقية التي تمكن المؤسسة من تحقيق مكانة متميزة في السوق، وتكسيبها القدرة على الحفاظ عليها لتضمن بقاءها في مجال المنافسة.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للاستجابة التنافسية، حيث تناولنا فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بالتنافسية، الميزة التنافسية، والاستجابة التنافسية، مؤشرات قياس التنافسية، بالإضافة إلى تعريف التفوق التنافسي ومصادره، وأبعاد ومقاييس التفوق التنافسي.

تعتمد الاستجابة التنافسية على قياس المؤسسة للتجاوب للتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة، والهدف الأساسي لها هو تحسين أداء المؤسسات من خلال إنشاء ميزة تنافسية في قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة الخارجية، وتعتمد الاستجابة التنافسية على مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في (السرعة، الثبات والاتساق، الفعالية).

كما تطرقنا إلى أنواع التجاوبات التنافسية التي تعتبر ركيزة أساسية للاستجابة التنافسية وفي الأخير توصلنا إلى مساهمة المرونة الإستراتيجية من خلال مختلف أبعادها في تحقيق الاستجابة التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة نقلاوس المشروبات والمصبرات

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمرونة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية من خلال الفصلين السابقين، وتبيان العلاقة النظرية بينهما، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والواقع العملي للموظفين ودراسة هذه العلاقة ميدانيا في المنظمة محل الدراسة.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات - باتنة- وذلك بغرض دراسة متغيرات الدراسة على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات وبالإستعانة بآراء واتجاهات الإطارات المتواجدة في المؤسسة من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تمثلت فيما يلي:

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات

سننظر من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بالمؤسسة من خلال ما يلي:

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة

تعتبر وحدة نقاوس مصبرات من بين أهم الوحدات التي كانت تضمها المؤسسة (ENAJIC) الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية حيث كانت وحدة اقتصادية عمومية متخصصة في إنتاج العصير والمصبرات تم خوصصتها وذلك حسب اللائحة 64/13 بتاريخ 04 أبريل 2006 تم إعلان قرار البيع في 17 /02 /2007 . وأصبحت بذلك شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة و ذات الشخص الوحيد، بعد ذلك تم بيع 71% من أسهم المؤسسة - لأسباب مالية - لمجموعة ترافل Trèfle لتصبح شريكا أساسيا، ليرتفع رأسمالها إلى 158 مليون د.ج و الذي أصبح حاليا (2019) يقدر ب: 15000000000,00 د.ج.

تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO9001 سنة 2005 و تمتعت بامتيازاتها لمدة 3 سنوات، ثم تم تجديدها لثلاث سنوات أخرى من 2008-2011-2013.

من الناحية الجغرافية تقع وحدة نقاوس للمصبرات في الشمال الشرقي لمقر دائرة نقاوس و على بعد 2 كلم من مقرها على الطريق الوطني رقم 78 سطيف- بسكرة. تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ 76.859.00 م² أغلبيتها مساحة مغطاة.

تعتبر وحدة نقاوس من أكبر و وحدات إنتاج المصبرات على المستوى الوطني، كما تتميز بتنوع منتجاتها فهي تنتج 98 نوع من الشروبات والمصبرات من بين هذه المنتجات: معالجة المشمش، معالجة مركز الفواكه، كوثر المشمش Nectar de fruits، مربى المشمش المجزأ، معقد المشمش، مياه ثمرية، المشمش المصفى، معقد فواكه أخرى، مشروبات المشمش مشروبات غازية ، مشروبات كانات.

بالإضافة إلى منتجات أخرى كعصير البرتقال، معجون المشمش، البرتقال، الإيجاص و العنب، وحلوى الحلقوم الطبيعية وبذلك فان المؤسسة تحتوي وحدة اساسية في مدينة نقاوس بباتنة تحتوي على 4 خطوط انتاج مختلفة:

- خط لانتاج المشروبات الزجاجية بمختلف الاحجام والنكهات.
 - خط لانتاج المشروبات في قارورات البلاستيك باحجام مختلفة.
 - خط لانتاج العلب الكرتونية باحجام واذواق مختلفة حوالي 15 نكهة.
 - خط لانتاج العلب المعدنية الكانات.
- بالاضافة الى ثلاث وحدات اخرى:
- وحدة منعة: تحتوي على 80 عامل تنتج المعجون بانواعه المختلفة وفي العلب الحديدية والزجاجية على حد سواء بالاضافة الى انتاج العصير المركز 5 ل في العلب الحديدية.
 - وحدة خميس خشنة: تحتوي على 200 عامل تحتوي على خط خاص بالقارورات البلاستيكية بالإضافة إلى ثلاث خطوط جديدة لإنتاج الحليب والحليب المنكه بالفرولة والحليب المنكه بالشوكولا.
 - وحدة الدروع: تنتج المياه المعدنية بمختلف الأحجام.

ثانيا: التركيبة البشرية للمؤسسة

تجمع المؤسسة في تركيبها البشرية مختلف الفئات من عمال إلى إطارات من كلا الجنسين وبخبرة مختلفة، في مجالات مختلفة، بمجموع 694 منهم 56 عامل في الإدارات المختلفة للمؤسسة من مدراء ورؤساء مصالح وإداريين:

الجدول رقم(04): تطور عدد العمال خلال 4 سنوات الأخيرة

السنة	مجموع العمال	الدائمين	المؤقتين (موسميين)	عقود التشغيل
2015	615	500	70	45
2016	678	571	75	32
2017	692	590	90	12
2018	716	601	105	10
2019	1064	1018	41	5

المصدر: مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في 2019/06/04، على الساعة 9:00 صباحا

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومهام المؤسسة

يقوم نشاط مؤسسة نقاوس مصبرات أساسا على إنتاج و تسويق المياه الثمرية و العصير حيث تصنف من بين

أكبر المنتجين في هذا المجال في السوق الوطنية.

أولا: أهمية المؤسسة:

للمؤسسة دور هام محليا ووطنيا يظهر من خلال:

- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني.
- توفير مناصب شغل.
- تقديم منتجات صحية بجودة عالية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق من مخلف المنتجات
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

1. تنمية المبيعات و زيادتها.
2. تنمية استهلاك مشروبات المؤسسة.
3. العمل على تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن لتحقيق هوامش الربح.
4. تطوير تقنيات الإنتاج و مسايرة التطور التكنولوجي.
5. الاستمرارية و تحسين مكانتها في السوق.

6. تغطية أكبر نسبة ممكنة من التراب الوطني في مجال استهلاك المشروبات و المصبرات، بالعمل على وضع نقاط البيع في مختلف مناطق الوطن من أجل التوسع في السوق أكثر.

7. المحافظة على عدد كبير من الزبائن، وذلك بترشيدهم وتوجيههم والتعريف بالمنتجات المتوفرة في السوق.

8. الوصول إلى أقصى رقم أعمال ممكن بهدف تحقيق غرض يتلاءم مع طلبيات الزبائن كما ونوعا.

9. تعمل المؤسسة على تطوير وتنويع تشكيلة منتجاتها مع الحفاظ على الجودة والتنوعية، ولضمان استمراريتها في ظل منافسة السوق.

10- الوصول الى اكبر عدد ممكن من الاسواق العالمية ومنافسة المؤسسات الكبرى خاصة وأن المؤسسة تصدر الى العديد من الدول منها ليبيا، تونس، دبي، فرنسا، إنجلترا، كندا.

كما تطمح هذه المؤسسة إلى تحقيق أهداف شتى على المدى الطويل منها: الوصول إلى المراكز الأولى في السوق، وتطوير مشروبات نقاوس وأيضا إدخال نكهات أخرى له والسعي إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

ثالثا: مهام المؤسسة

تقوم المؤسسة بالمهام التالية:

- تموين وتزويد المراكز التوزيعية بمختلف منتجات المؤسسة.
- ترقية وتطوير المنتج المحلي تماشيا مع متطلبات السوق والمستهلك.
- تموين السوق الوطني بمنتجات ذا جودة.
- توزيع مختلف تشكيلة المنتجات على كامل التراب الوطني.
- المهمة الأساسية والرئيسية التي تقوم بها المؤسسة هي مهمة الإنتاج والتسويق و البيع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات

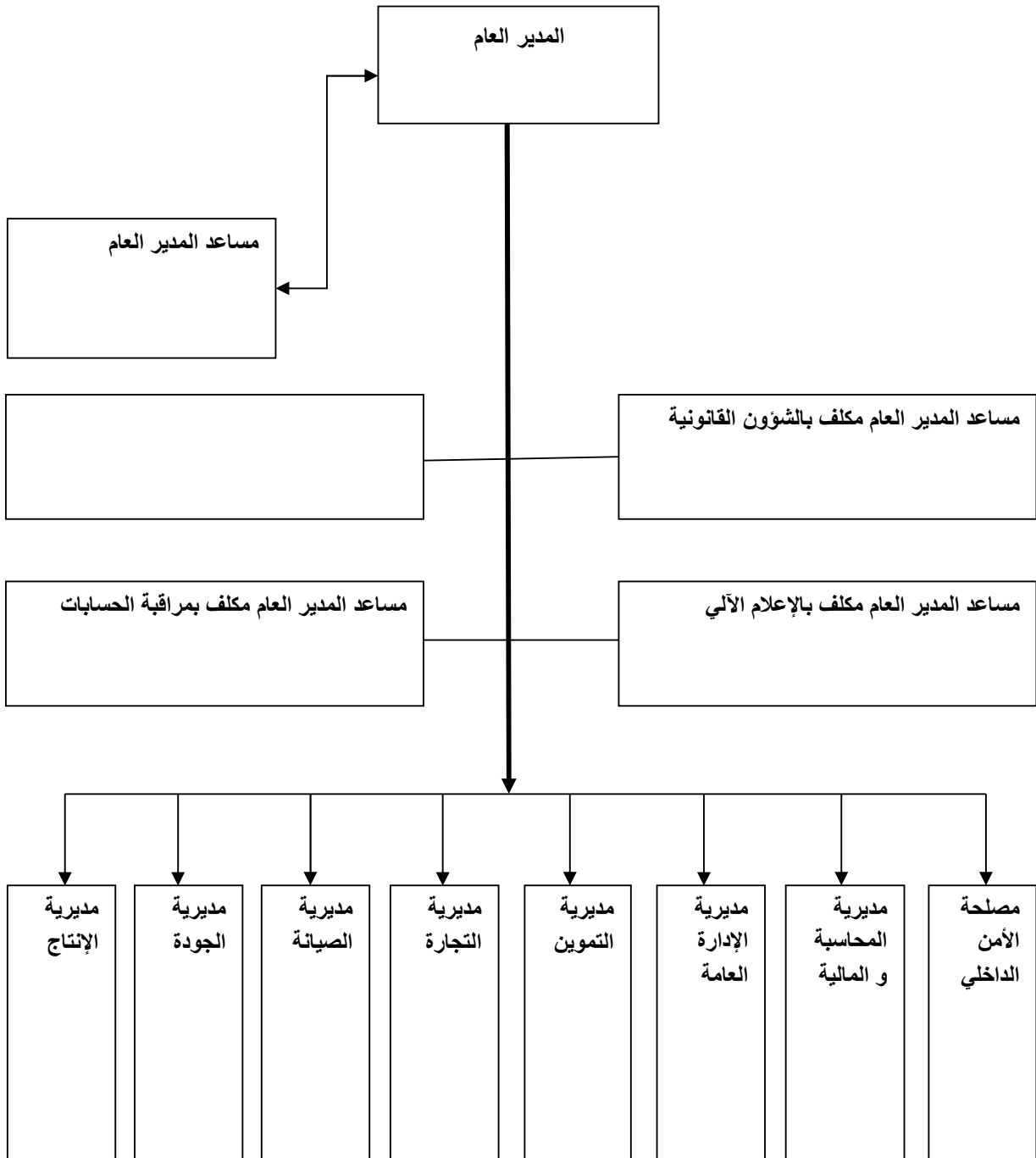
أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة " يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها¹.
وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة قامت ببعض التعديلات على هيكلها التنظيمي وذلك في شهر ماي من هذه السنة حيث قامت بتحويل منصب مساعد المدير العام المكلف بالوقاية والأمن الصناعي إلى مصلحة في المؤسسة، كما أضافت مصلحة أخرى وهي مصلحة المحيط.

فيما يلي تقديم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم (07):

¹محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 205.

الشكل رقم: (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية).

ثانيا: شرح مختلف مهام المستويات التنظيمية في المؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي من النصوص المنظمة لسير الوحدة فهو يبرز جميع الدوائر والمصالح المتواجدة في الوحدة وعدد عمالها و ذلك على مستوى كل دائرة و يتم وضعه من طرف الإدارة وهذا بعد التشاور مع رؤساء الدوائر المختلفة. و وضعت و حدة نقاوس هيكلها التنظيمي في جويلية 2004 و تم تعديله بعد أن أصبحت مؤسسة خاصة، ثم عدل مرة أخرى بعدها بسنوات، و عدل اخر مرة في ماي 2019 بما يتناسب مع متطلبات العمل و يهدف الهيكل التنظيمي للوحدة إلى تحديد و تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة و تحديد نشاط كل شخص وتفويضه السلطة اللازمة لأداء هذا النشاط و الحصول على عملية تسيير منطقية. حيث تمثل مهام مختلف مستويات المؤسسة في:

الإدارة العامة:

ويرأسها المدير العام الذي يقوم بالإشراف على الإدارة اليومية للوحدة وهو المسئول المباشر عن كل ما يحصل داخلها. كما أنه يقوم بمراقبة عمل الإطارات و العمال و التنسيق بين مختلف الدوائر و يمثل المؤسسة في النشاطات الخارجية (عقد الصفقات في المعارض الدولية و المحلية).

تساعده مجموعة تتكون من:

مساعد المدير العام:

تقوم بعمل الأمانة، لها علاقة مباشرة مع المدير وعلاقة أفقية مع رؤساء المصالح و الدوائر المختلفة. من مهامها استقبال و ترتيب ثم معالجة البريد الوارد (الداخلي و الخارجي)، تنظيم مواعيد الاجتماعات الخاصة بالمدير، تنظيم

مواقيت الزيارات و إعداد تعليمات العمل، إعداد و توزيع البريد الصادر، الحفاظ على أسرار المؤسسة، كما تخلف المدير عند غيابه.

مساعد المدير العام المكلف بالشؤون القانونية: يهتم بمتابعة كل الملفات العالقة في العدالة بين المؤسسة و الخصم.

مساعد المدير العام مكلف بالإعلام الآلي: يشرف على متابعة كل العمليات المتعلقة بالإعلام الآلي، و إعداد برامج داخلية لبعض المصالح و الاهتمام بعتاد الإعلام الآلي.

مساعد المدير العام مكلف بمراقبة التسيير: يهتم بإجراء الاعتمادات المالية للسنة المقبلة و متابعة ما تحقق منها وما لم يتحقق، ثم يقوم بدراسة أسباب هذه الفوارق من أجل إيجاد المشكل الحقيقي و البحث عن حلول له.

الأقسام الوظيفية:

بالإضافة إلى الإدارات العامة تنقسم المؤسسة إلى عدة أقسام وظيفية هي:

- **مديرية الإنتاج:** هي المديرية المسؤولة عن الانتاج في المؤسسة تحتوي على أربع ورشات: ورشة الزجاج، ورشة العبوات الحديدية (الكانات)، ورشة البلاستيك، ورشة العبوات الورقية. لكل ورشة رئيس مسؤول عنها، وتتكون الورشة من ثلاث فرق ولكل فرقة رئيس مسؤول عنها تعمل هذه الفرق بنظام 8/3 أي كل فرقة تعمل 8 ساعات بالتناوب و دون إنقطاع العمل.

- مديرية الجودة والنوعية: تحتوي هذه الادارة على قسمين قسم الجودة، وقسم المختبر، ووظيفهما مراقبة جودة المنتجات بالمؤسسة والقيام بمختلف التحاليل والأعمال اللازمة لذلك، كما أنها تقوم بمختلف التجارب لابتكار منتجات جديدة وأذواق جديدة.

- **مديرية الصيانة:** وتتكون من مجموعة من التقنيين والخبراء، وهي المسؤولة على كل عمليات الصيانة للأجهزة وخطوط الإنتاج في المؤسسة، بحيث كل فرقة من ورشات الإنتاج في المؤسسة لديها ثلاث تقنيين من مديرية الصيانة يعملون على السير الحسن للعملية الإنتاجية.
- **مديرية التجارة:** تم نقل مقرها من داخل المؤسسة ليصبح في الجزائر العاصمة وذلك لتسهيل مختلف مهامها في التسويق والإشهار للمنتجات، وتتكون من المدير، والمسؤولين عن البيع، والمخزن، وتقوم بمختلف العمليات التجارية الخاصة بالمؤسسة.
- **مديرية التموين:** وهي المسؤولة عن كل عمليات التموين التي تحتاجها المؤسسة من مواد أولية، ومستلزمات الإنتاج من أغلفة وعبوات.... سواء من داخل البلاد أو من خارجها مثل شركة العبيكان السعودية.
- **مديرية الإدارة العامة:** وتتكون من المدير، مصلحة إدارة شؤون الموظفين مهمتها كل ما يتعلق بالموظفين مثل الراتب، العطل، الحضور....، ومصلحة الوسائل العامة تهتم بالوسائل العامة للعمال مثل الألبسة الموحدة الصيفية والشتوية.
- **مديرية المالية:** تتكون من المدير، مصلحة المحاسبة العامة، والإدارة المالية.
- **مصلحة الأمن الداخلي:** تتكون من المدير و مجموعة من الحراس مهمتهم حفظ الأمن داخل المؤسسة.
- **مصلحة المحيط:** تهتم بكل ما يتعلق بنظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- **مصلحة الوقاية والأمن الصناعي:** هي مجموعة من العمال تعمل تحت إمرة مدير خاص بها مهمتهم البحث عن مختلف الأشياء التي يمكنها أن تؤدي بالضرر سواء للعامل أو المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سنتطرق في هذا المبحث على مجتمع و عينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، ومصادر و أساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق و ثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الإستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات بباتنة.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) Spss.V19 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، وكذلك من خلال إجراء مقابلة مع مجموعة من المدراء في المؤسسة محل الدراسة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية و الملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

1. **مجتمع و عينة البحث:** يتمثل مجتمع البحث في مجموع الإطارات العاملين في الادارة بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات بباتنة، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (56) عامل، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله (45) استبانته، اخذنا منهم (40) قابلة للتحليل الإحصائي.

2. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
85.0 %	34	ذكر	الجنس
15.0 %	6	أنثى	
100 %	40	المجموع	
60.0 %	24	أقل من 30 سنة	السّن
27.5 %	11	من 30 إلى 39 سنة	
10.0 %	4	من 40 إلى 49 سنة	
2.5 %	1	50 سنة فما فوق	
100 %	40	المجموع	
22.5 %	9	تقني سامي	المؤهل العلمي
55.0 %	22	جامعي	
10.0 %	4	دراسات عليا متخصصة	
12.5 %	5	آخر	
100 %	40	المجموع	
35.0%	14	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
47.5%	19	من 5 إلى 10 سنوات	
17.5 %	7	أكثر من 10 سنوات	
100 %	40	المجموع	
27.5%	11	في التسويق	خبرات أخرى
45.0%	18	الإعلام الآلي	
27.5 %	11	في مجال آخر	
100 %	40	المجموع	
55.0 %	22	أقل من 5 دورات	الدورات التكوينية
40.0 %	16	من 5 إلى 10 دورات	
5%	2	أكثر من 10 دورات	
100 %	40	المجموع	
5.0%	2	مدير	الوظيفة الحالية
10.0%	4	مدير مساعد	
12.5%	5	رئيس مديرية	
27.5 %	11	رئيس مصلحة	

32.5	13	إداري	
12.5	5	آخر	
% 100	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

يظهر من خلال الجدول رقم (05) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (85%)، في حين بلغت نسبة الإناث (15%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى طبيعة الأعمال الخاصة بالمؤسسة.

وبالنسبة للسّن فيتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة (60%)، في حين أن نسبة (27.5%) أعمارهم بين (30 إلى 39 سنة)، ونجد أن نسبة (10%) تتراوح أعمارهم بين (40 إلى 49 سنة)، ونسبة (2.5%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر، مما يدل على أن مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات تهتم بالكفاءات الشابة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي وهذا ما يناسب طبيعة العمل بالمؤسسة، بحيث بلغت نسبة الجامعيين (55%)، مقابل (22.5%) من حملة شهادة تقني سامي، تليها نسبة (12.5%) من فئة الدراسات الأخرى، و (10%) من الدراسات العليا المتخصصة، هذه المعطيات تفسر أن المؤسسة تفضل توظيف الإطارات وذوي الشهادات الجامعية في الإدارة لان ذلك يناسب طبيعة الأعمال التي يقومون بها.

بالنسبة للخبرة المهنية فنلاحظ أن معظم المبحوثين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (47.5%)، في حين نجد ان نسبة (35%) تتراوح خبرتهم في أقل من 5 سنوات، تليها (17.5%) تتراوح خبرتهم ضمن أكثر من 10 سنوات.

بالنسبة للخبرات الأخرى فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم خبرة في الإعلام الآلي بنسبة (45%) ذلك لان أغلبية الأعمال المكتبية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات تعالج بواسطة الكمبيوتر، كما أن نسبة (27.5) منهم لديهم خبرة في التسويق وهم غالبا من عمال مصلحة التسويق في المؤسسة ، وهناك نسبة (27.5)

من المبحوثين لديهم خبرات في مجالات أخرى مختلفة كل حسب الوظيفة التي يقوم بها.

بالنسبة للدورات التكوينية فإننا نلاحظ أن العمال الذين قاموا بأقل من 5 دورات بلغت نسبتهم (55) في حين أن نسبة (40) من العمال تراوح عدد الدورات التكوينية التي قاموا بها (من 5 إلى 10 دورات) ، أما نسبة (5) فقط من العمال هم من تجاوزت عدد دوراتهم التكوينية 10 (دورات)، وهذا يمكن أن يعود إلى عدد سنوات العمل بالمؤسسة فكلما كانت سنوات العمل أكثر كان عدد الدورات التكوينية أكثر، بالإضافة إلى مراعاة المؤسسة إلى حاجة العامل للتكوين في المنصب الذي يشغله.

بالنسبة للوظيفة الحالية للمبحوثين فنلاحظ بأن الإداريين قد كانوا النسبة الأكبر ب(32.5) أما رؤساء المصالح فكانت نسبتهم (27.5)، وتساوت نسبة منصب رئيس مديرية مع مناصب أخرى بنسبة (12.5)، وكانت نسبة المدراء (5)، أما المدراء المساعدين فكانت نسبتهم (10).

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

الإستبانة:

- تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:
- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و قد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي: (انظر الملحق رقم 01)

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (7) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالمرونة الإستراتيجية وأبعادها المختلفة وتتضمن (30) عبارة، أما المحور الثاني خاص بمتغير الاستجابة التنافسية ويتضمن (19) عبارة. بحيث بلغ عدد عبارات بعد المرونة الإنتاجية (8) عبارات، وبعد المرونة التنافسية (8) عبارات في حين بلغ عدد عبارات بعد رأس المال البشري (8) عبارات، وبعد المرونة التسويقية (6) عبارات.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) و الذي يدعى بسلم ليكارت بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V19) والمتمثلة في:

- أ. 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.
- ب. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.
- ج. تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) على المتغير التابع وهو الإستجابة التنافسية.
- د. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- هـ. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

1. ثبات الأداة:

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" coefficient "alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (06): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.903	0.816	8	المرونة الإنتاجية	المرونة الإستراتيجية
0.918	0.834	8	المرونة التنافسية	
0.919	0.845	8	مرونة رأس المال البشري	
0.9	0.810	6	المرونة السوقية	
0.964	0.930	30	المجموع	
0.970	0.941	19	الاستجابة التنافسية	الاستجابة التنافسية
0.976	0.954	49	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,954) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0.930) بالنسبة لعبارات محور المرونة الإستراتيجية، في المقابل ما قيمته (0,941) بالنسبة لعبارات محور الاستجابة التنافسية، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

2. صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

• صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، (انظر الملحق رقم 02) ،و طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها، و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. كما قامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم و أجريت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

و قد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة و بذلك اعتبرت أن الاستمارة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

• صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (06) وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,976) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المرونة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمتها (0,964) في مقابل (0.970) كمعامل صدق لعبارات محور الاستجابة التنافسية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

تناولنا في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (07) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري المرونة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة، وتطرق إلى اختبار الدور بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

الجدول رقم (07): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: تحليل فقرات محور المرونة الإستراتيجية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى المرونة الإستراتيجية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات -باتنة- ؟ للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

المرونة الإستراتيجية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. المرونة الإنتاجية	4.0094	0.43888	1	
1	تحتم إدارة المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن.	3.95	0.714	6	موافق
2	تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات الزبائن المتطورة.	4.10	0.496	1	موافق
3	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير تشكيلة منتجاتها بسهولة.	4.05	0.597	3	موافق
4	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير أصولها (الات، تجهيزات، مباني...) وفق متطلبات السوق.	3.93	0.572	7	موافق

الفصل الثالث - دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات

موافق	2	0.744	4.10	تستطيع المؤسسة تعديل كميات الانتاج حسب متطلبات السوق.	5
موافق	4	0.577	4.02	تمتلك المؤسسة موارد متنوعة تمكنها من انتاج منتجات مختلفة.	6
موافق	5	0.716	4.00	تؤكد المؤسسة على ضرورة الابتكار لتحسين نوعية المنتجات.	7
موافق	8	0.829	3.93	تمكن موارد المؤسسة الإدارة من التكيف مع التغيرات البيئية بسهولة.	8
	2	0.49183	4.0219	2. المرونة التنافسية	
موافق	3	0.709	4.10	المؤسسة لديها القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تحديات المنافسين.	9
موافق	4	0.730	4.07	تتحمم المؤسسة بمراقبة تأثير منتجات المنافسين على منتجاتها.	10
موافق	5	0.677	4.05	تقوم المؤسسة باستباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.	11
موافق	1	0.700	4.15	تمتلك المؤسسة قدرات تفاوضية عالية متمثلة في تغيير الموردين للحصول على مواد أولية من بديلين جدد	12
موافق	2	0.757	4.12	تقيم المؤسسة علاقات تعاون قوية مع مورديها لضبط التكاليف.	13
موافق	8	0.813	3.83	تقوم المؤسسة بتعديل الأسعار بما يتناسب مع قدرات الزبائن.	14
موافق	6	0.714	3.95	تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات عالية الجودة لتلبية حاجيات الزبائن.	15
موافق	7	0.672	3.90	تقدم المؤسسة عروضاً مختلفة سعياً للتميز.	16
	3	0.51015	3.8875	3. مرونة رأس المال البشري	
موافق	5	0.781	3.82	لدى العاملين القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.	17
موافق	6	0.687	3.80	تملك المؤسسة أنظمة تحفيز جيدة تدفع العاملين لانجاز مهامهم بفعالية.	18
موافق	4	0.700	3.85	يتميز العاملين في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.	19
موافق	2	0.714	3.95	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين للحصول على مهارات متميزة.	20
موافق	7	0.911	3.80	تشجع المؤسسة العاملين على اكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة.	21
موافق	8	0.733	3.78	تسعى المؤسسة إلى استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل.	22
موافق	3	0.749	3.95	تقوم المؤسسة بتغيير عدد العاملين بما يتناسب واحتياجات العمل.	23
موافق	1	0.580	4.15	تستطيع المؤسسة التعديل في هيكلها التنظيمي حسب متطلبات العمل.	24
	4	0.42358	4.0083	4. المرونة السوقية	
موافق	2	0.474	4.08	تركز المؤسسة على الاستجابة السريعة للزبائن من حيث الكميات المطلوبة.	25
موافق	1	0.516	4.13	تسعى المؤسسة دائماً إلى اقتناص الفرص في أسواق جديدة (مناطق جغرافية، فئات عمرية...).	26
موافق	5	0.641	4.00	تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية بعرض منتجات جديدة.	27
موافق	6	0.675	3.83	تجري المؤسسة دراسات معمقة حول الاسواق التي تهدف إلى الدخول إليها.	28
موافق	4	0.506	4.00	تدمج المؤسسة قدراتها في البحث والتطوير من اجل التسويق للمنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة	29
موافق	3	0.698	4.03	تخطط المؤسسة بشكل استراتيجي للتميز في الاسواق التي تقدم فيها منتجاتها.	30
		0.39475	3.9800	المرونة الإستراتيجية ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19 .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن اتجاه آراء الباحثين يتجه نحو الموافقة يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في المرونة الإستراتيجية بأبعادها المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة

السوقية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمرونة الإستراتيجية ككل (3.9800) وانحراف معياري قدر ب (0.39475)، وهذا ما يُفسّر أن المؤسسة تعتمد على المرونة الإستراتيجية.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. المرونة الإنتاجية: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد المرونة الإنتاجية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0094) بانحراف معياري قدر ب (0.43888)، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 - 4.10)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد.

2. المرونة التنافسية: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد المرونة التنافسية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0219) بانحراف معياري (0.49183)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83 - 4.15)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد.

3- مرونة رأس المال البشري: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد مرونة رأس المال البشري جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8875) بانحراف معياري (0.51015)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 - 4.15)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد.

4- المرونة السوقية: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد المرونة السوقية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0083) بانحراف معياري (0.42358)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83 - 4.13)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاستجابة التنافسية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الاستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات -باتنة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور الاستجابة التنافسية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الاستجابة التنافسية	3.9474	0.48075		
1	عندما تقوم المؤسسة بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتها تنفيذها في وقت قصير.	3.72	0.877	16	موافق
2	تمتلك المؤسسة سرعة الاستجابة للتغيير في هيكل أسعار المنافسين.	3.83	0.594	18	موافق
3	تقوم المؤسسة بتغييرات انية عند علمها بعدم رضا زبائنها عن جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	4.03	0.660	8	موافق
4	تجتمع كل الأقسام في المؤسسة عند علمه المؤسسة برغبة الزبائن في تغيير المنتجات للقيام بمجهودات متفق عليها.	3.90	0.709	14	موافق
5	تستطيع المؤسسة تصحيح تحركاتها التنافسية الخاطئة بسرعة.	4.07	0.526	2	موافق
6	يمكن للمؤسسة بسهولة القرار حول التجاوب للتغيرات السعرية للمنافسين.	4.05	0.677	6	موافق
7	تمتلك المؤسسة السرعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين.	3.90	0.545	13	موافق
8	تقوم المؤسسة دوريا بتقييم جهود تطوير المنتجات للتأكد فيما إذا كانت في توجه واحد يوافق رغبات الزبائن.	3.70	0.758	17	موافق
9	تجتمع بعض الأقسام في المؤسسة دوريا لتخطيط الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.	4.03	0.530	7	موافق
10	تقوم المؤسسة بصفة منتظمة بتقييم مدى رضا الزبائن على المنتجات والخدمات المقدمة.	3.88	0.686	15	موافق
11	إذا قام المنافس الرئيسي بتحريك أساسي يمكن المؤسسة الحصول على الموارد اللازمة للتجاوب بسرعة.	4.05	0.597	3	موافق
12	تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تحركات يقوم بها المنافسون.	4.05	0.639	4	موافق
13	تعمل المؤسسة على التطوير في مواردها البشرية التكنولوجية..... من اجل مواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال.	3.95	0.677	11	موافق
14	توفق المؤسسة في كسب رضا الزبائن حول تحسين منتجاتها وخدماتها.	3.70	0.992	17	موافق

موافق	12	0.749	3.95	تحقق المؤسسة مستوى عال من الدقة في طرح عروض منتجاتها وخدماتها بما يتواءم مع تطلعات زبائننا	15
موافق	10	0.751	4.00	حين تشغل المؤسسة بمعالجة بعض المشاكل الداخلية لا يجعلها ذلك تغفل عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي.	16
موافق	9	0.733	4.03	يمكن للمؤسسة ان تتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين.	17
موافق	5	0.677	4.05	تتكيف المؤسسة مع التغيرات التي تحدث في البيئة بنجاح دائما.	18
موافق	1	0.563	4.12	تحقق القرارات المتخذة لمواجهة اي تغييرات في البيئة التنافسية الاهداف المرغوبة للمؤسسة.	19

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن اتجاه آراء الباحثين يتجه نحو الموافقة فيما يتعلق بالتغير التابع المتمثل في الاستجابة التنافسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابة التنافسية ككل (3.9474) وانحراف معياري قدر ب (0.48075). وهذا يعني أن مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات تعتمد كذلك الاستجابة التنافسية.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

قبل التطرق لاختبار الفرضية الرئيسية لا بد من التأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها.

وفيما يلي عرض النتائج:

✓ من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار

Analysis of variance والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6.954	4	1.736	29.382	0.000
الخطأ	2.068	35	0.059		
المجموع الدوري	9.014	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 19

• مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

• معامل التحديد ($R^2=0.771$)

• معامل الارتباط $R= 0.878$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق (الجدول رقم 10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.382) وبقيمة احتمالية (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$).

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار المتعدد حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة أو أبعاد المرونة الاستراتيجية

في تحقيق الاستجابة التنافسية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة t المحسوبة	Beta	قيمة B	المتغيرات المستقلة
0.000	29.382	0.001	5.033	0.602	0.556	المرونة الإنتاجية
		0.129	1.556 -	0.209 -	0.204 -	المرونة التنافسية
		0.000	5.067	0.619	0.583	مرونة رأس المال البشري
		0.000	4.770	0.557	0.633	المرونة السوقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

• مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

• معامل التحديد ($R^2=0.771$)

• معامل الارتباط $R= 0.878$

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أن قيمة (F= 29.382، مستوى الدلالة = 0.000)، وبما أن قيمة دلالة الإختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05) و هذا يدل على صحة الفرضية التي تنص على: "تساهم المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية

($\alpha = 0,05$) ، ويتضح أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الاستجابة التنافسية)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي (0,878) ، أي 87,8% وهي درجة ارتباط قوية جدا.

كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) يفسر (77,1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الاستجابة التنافسية)، وهي قوة تفسيرية مقبولة جدا، مما يدل أن هناك مساهمة للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$)، وهي نتيجة مفسرة لواقع نشاط المؤسسة الذي نستطيع القول أنه يتماشى مع المعطيات النظرية التي تم عرضها سابقا، كما يمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها في اختبار الفرضية الرئيسية بتفسير فرضيات الدراسة الفرعية كما يلي:

❖ وجود مساهمة لأبعاد المرونة الاستراتيجية كلها في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات ما عدا المرونة التنافسية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$) كما يلي:

❖ بُعد المرونة الإنتاجية، حيث بينت النتائج بأنه توجد مساهمة للمرونة الإنتاجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات بقيمة ($Beta=0.602$ ومستوى الدلالة=0.001) وعليه فإن الفرضية الفرعية التي تنص على "تساهم المرونة الإنتاجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$)"، وقد تفسر النتيجة المتوصل إليها بأهمية وظيفة الإنتاج في المؤسسة والتي تمثل المحور الرئيسي في نشاطها، والعامل الأهم في سياقها التنافسي، وأن المؤسسة لها قدرة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وطرح منتجاتها في الأسواق بالسرعة المناسبة، كما تهتم إدارة المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن وهذا ما يؤكد إضافة النكهات الجديدة الى باقة منتج المشروبات الكرتون بعد أن كانت بنكهتين المشمش والتفاح أصبحت ب15 نكهة إضافة الى تعدد خطوط الانتاج وتنوع العبوات المستخدمة مثل الزجاج، البلاستيك، الورق والحديد التي تطرحها المؤسسة في السوق، وكذلك تصميم القارورة ذات السعة (0,33) سل تحت طلب من الشركات المتعامل معها، والمؤسسة تنتج حلولى الحلقوم بمواصفات معينة خصيصا لمؤسسات الجيش الوطني وهو ما يدل على أن المؤسسة لها القدرة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وفقا لمستويات وحجم الطلب، بحيث يزيد مستوى الطلب في فصل الصيف ويقل نوعا ما في فصل الشتاء، كما نذكر هنا وتحت محور الإنتاج تحت

الطلب أن المؤسسة قامت بالتصدير تحت الطلب لكل من: فرنسا، كندا، إنجلترا، دبي، ليبيا، تونس وبالتالي فالمؤسسة تراعي المرونة الإنتاجية في الاستجابة التنافسية.

❖ بين الجدول رقم 11 عدم مساهمة المرونة التنافسية في الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات بقيمة (Beta=-0.209) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0,129$) ، وعليه فإننا نرفض الفرضية التي تنص على " مساهمة المرونة التنافسية في الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$)"، وقد يعنى ذلك حسب رأينا أن المؤسسة رائدة في المجال الذي تعمل فيه خاصة في الفرع الرئيسي وهو العصائر والمشروبات بانواعها الزجاجية، والبلاستيكية، والحديدية، والكرتونية حيث تمتلك المؤسسة قدرة تنافسية كبيرة تتبع اساسا من قدرتها في الحصول على المواد الاولية بوفرة حتى في غير مواسمها فهي تستورد المشمش من الصين حين ينتهي موسم جنيه محليا كما انها تتعامل مع كبرى الشركات في مواد التغليف مثل شركة العبيكان السعودية لاغلفة العلب البلاستيكية، وهو ما يجعل المؤسسة محل الدراسة لا تخضع لمنافسة شرسة مبنية على تغير معايير التنافس وذلك على المستوى الوطني، وحتى المحلي، وهو ما يجعل إدارة المؤسسة لا تعتمد بصورة كبيرة ودورية على العمل لتطوير واكتشاف أساليب مختلفة لمواجهة المنافسين في الأسواق.

❖ بينت نتائج الجدول رقم 11 أنه توجد مساهمة لمرونة رأس المال البشري في الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات بقيمة (Beta=0.619) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على "تساهم مرونة رأس المال البشري في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$)"، وقد يعود ذلك لكون المؤسسة تحتاج الكثير من المهارات في أعمالها اليومية سواء في الإدارة ، أو في ورشات العمل لان المؤسسة تستعمل آلات متطورة جدا في خطوط إنتاجها وبالتالي تحتاج إلى تقنيين ومتخصصين، كذلك بالنسبة لعمال التسويق والجودة والبحث والتطوير فكلها أعمال تتطلب مؤهلين للقيام بها، كما أن الإدارة تحرص على تطوير إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال القيام بدورات تكوينية لتكوين وتأهيل عمالها بصفة دورية منتظمة وفي جميع المجالات لتتمكن المؤسسة من نقل العمال في وظائف متعددة داخل المؤسسة وحسب الحاجة، وقد بلغت الميزانية التي حددتها المؤسسة لهذه السنة (2019) حوالي 16000000.00 دج.

❖ تبين معطيات الجدول 11 أنه توجد مساهمة للمرونة السوقية في الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات بقيمة (Beta=0.557) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) ، وعليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على " تساهم المرونة السوقية في الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$)"، وقد يعود هذا لكون المؤسسة تسعى دائما الى تنويع منتجاتها بدمج قدراتها في البحث والتطوير بتقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وذلك بدمج قدراتها في البحث والتطوير لغزو أسواق جديدة محليا وعالميا، فقد قامت المؤسسة في 2016 بإفتتاح خطين انتاجيين جدد الاول في خميس خشناة لانتاج العصائر في القارورات البلاستيكية بتشكيلة متنوعة في حجم القارورات، والثاني في منطقة الدروع بيسكرة حيث قامت بشراء منبع للمياه العذبة وبالتالي أنشأت خط لإنتاج المياه المعدنية نقاوس وكذلك بعبوات مختلفة.

كما انها واستجابة للمنافسين قامت مؤسسة نقاوس بإفتتاح ثلاث خطوط انتاجية جديدة في جانفي 2019 الاول للحليب والثاني حليب منكه بالفرولة والخط الانتاجي الثالث للحليب المنكه بالشوكولا وذلك استجابة لمؤسسة بيغا المنافسة والتي طرحت المنتجات نفسها قبل مؤسسة نقاوس بشهرين تقريبا، وهذا يعني أن مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات تسعى الى الدخول الى اسواق جديدة بمنتجات جديدة وبالتالي زيادة حصتها السوقية وهي تعمل بجهد في الجانب التسويقي على زيادة المبيعات في هذه الاسواق.

خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات-باتنة-، حيث تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة من نشأتها وتركيبها البشرية ومنتجاتها وأهميتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي. كما تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة من خلال: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وصدقها وثباتها والأدوات الإحصائية المعتمدة. كما قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، واختبار وتفسير فرضياتها والتي توصلنا من خلالها إلى وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية لمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات، كما توصلنا إلى وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية باستثناء بعد المرونة التنافسية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات.

القيمة

تتأثر الأسواق التي تتنافس فيها المؤسسات المصنعة ومؤسسات الخدمات بالمنافسة المحلية والاجنبية المكثفة والتغيير التكنولوجي السريع، ودورات حياة المنتج الأقصر والعملاء غير مستعدين بشكل متزايد للتسوية للسلع والخدمات ذات الانتاج الضخم والقيمة المحدودة، الامر الذي يتطلب استجابة اكبر لمجموعة ديناميكية من المتطلبات، هذا مايعرض المؤسسات المحلية للمنافسة من شركات حول العالم، مم يشكل تحدي جديد للمؤسسات في بيئة عمل تنافسيها متزايدة وقد تكون سرعة الاستجابة اهم القدرات احد اللازم توفرها في المؤسسة لتحقيق التفوق التنافسي، ولكي تحقق المؤسسة ذلك يجب أن تكون مرنة ولديها القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في محيطها .

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

فتمتع المنظمة بالمرونة الاستراتيجية هو أن تكون قادرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى خاصة في حالة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة والذي تعد سرعة الاستجابة التنافسية أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة هذه الاستراتيجيات، كونه يؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين القرارات المتخذة ومتطلبات البيئة.

وقد حاولنا من خلال دراستنا التطرق إلى المرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا إلى اختبارها من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات -باتنة- ، وهو ما سمح لنا باختبار صحة الفرضيات وتفسيرها، والوصول إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات التي سنقوم بعرضها فيما يلي:

أولاً: النتائج المتوصل إليها

❖ نتائج الدراسة النظرية:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

1. المرونة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية لتمكن من اتباع المنهج الاستباقي بدلا من اتباع منهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع إلى وجود قصور في ناحية الجهد، والوقت والتكلفة والأداء؛
2. تنطوي المرونة الاستراتيجية على تفاعل العديد من العناصر هي:

- ✓ الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة فيما يتعلق بالدراسات التحليلية، والتي تهدف إلى توقع السيناريوهات المختلفة؛
 - ✓ صياغة الإستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو؛
 - ✓ الحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل استراتيجية؛
 - ✓ تنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة؛
 - ✓ الاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إذا لزم الأمر؛
3. أهمية المرونة الإستراتيجية تنبع من كونها تخلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها وبالتالي تصبح المؤسسات أكثر استباقية في ردودها.
4. تعطي قدرات حاسمة للمؤسسات لمواجهة التغيرات البيئية الهامة والسرعية بكفاءة. وبالتالي تحقيق النجاح.
5. المرونة الاستراتيجية تساعد على التحسين المستمر للاجراءات الاستراتيجية الحالية، والهيكلة التنظيمي، وانظمة الاتصالات، والثقافة التنظيمية واستثمار الاستراتيجيات بشكل كفؤ.
6. الاستجابة التنافسية هي قياس لقدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والاحداث الخارجية المختلفة، بهدف تحسين الاداء من خلال انشاء ميزة تنافسية.
7. حتى تبقى المؤسسة وتستمر في المنافسة عليها ان تتجاوب بسرعة مع اقتناص الفرص وتحويل التهديدات البيئية الى فرص يمكنها استغلالها لصالح المؤسسة، وهي مسؤولية تقع على عاتق المديرين ذوي الكفاءة.
8. تعتبر الاستجابة التنافسية من بين المؤشرات التي يمكن اعتمادها لقياس الاداء الاستراتيجي للمؤسسة.

❖ نتائج الدراسة التطبيقية:

- حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات وقد توصلنا إلى جملة من النتائج المتعلقة بالإجابة على الفرضيات المطروحة و التي تظهر كالتالي:
1. تساهم المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات بصفة عامة عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وهي مساهمة تتحقق لجميع ابعاد المرونة الاستراتيجية ماعدا المرونة التنافسية حسب نتائج الدراسة.
2. لا توجد مساهمة للمرونة التنافسية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وذلك يعود لكونها رائدة في مجال نشاطها وهي سريعة جدا في استجابتها لمختلف التغيرات التي تحدث في محيطها، بل وان المؤسسات الاخرى هي التي تسعى جاهدة الى تقليدها.

3. توجد مساهمة لمرونة رأس المال البشري في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة عند مست نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وذلك يعود لاهتمام المؤسسة بالجانب البشري.
4. توجد مساهمة للمرونة السوقية في تحقيق الاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وذلك راجع لكون المؤسسة تسعى دائما لدخول أسواق جديدة بمنتجاتها الحالية او بمنتجات جديدة وذلك لاعتمادها على حافظة أنشطة متنوعة.
5. تصورات الباحثين جاءت مرتفعة حول المرونة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات ، وهذا بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ (3,9800) بالنسبة للمتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) و (4,1200) بالنسبة للمتغير التابع (الاستجابة التنافسية).
6. مؤسسة الدراسة على دراية بالتطورات والتغيرات المتسارعة التي تميز البيئة التي تنشط فيها، وهو ما يجعلها تهتم بمراقبتها وممارسة المرونة الاستراتيجية، وإن كانت هذه الممارسة تشوبها بعض النقائص لاسيما ما يتعلق منها بالجانب التنافسي ومراقبة المنافسين باستخدام طرق وآليات مدروسة ، فالمؤسسة تحمل هذا الجانب وهي لاتزال تستخدم طرق تقليدية في التعامل مع هذا الجانب.

ثانيا: الإقتراحات

على ضوء النتائج السابقة نقترح :

- ✓ ضرورة العمل على اعتماد أبعاد المرونة الاستراتيجية ككل من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع.
- ✓ ضرورة توسيع الاهتمام بالمرونة التنافسية وإنشاء وانشاء مصلحة مختصة لرصد المحيط والمنافسين بإنشاء قواعد بيانات تساعد على ذلك.
- ✓ التأكيد على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.
- ✓ تنظيم ملتقيات وندوات علمية للتعريف بالمرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي لتشجيع ممارستها في المؤسسة.
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسة بوقت الاستجابة التنافسية فسرعة الاستجابة يعتبر عنصر فعال يمكنه ان يوصلها الى ميزة تنافسية مستمرة
- ✓ ضرورة اهتمام أكبر من مسيري المؤسسة باعتماد المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في استجاباتهم التنافسية لمواجهة المنافسين.

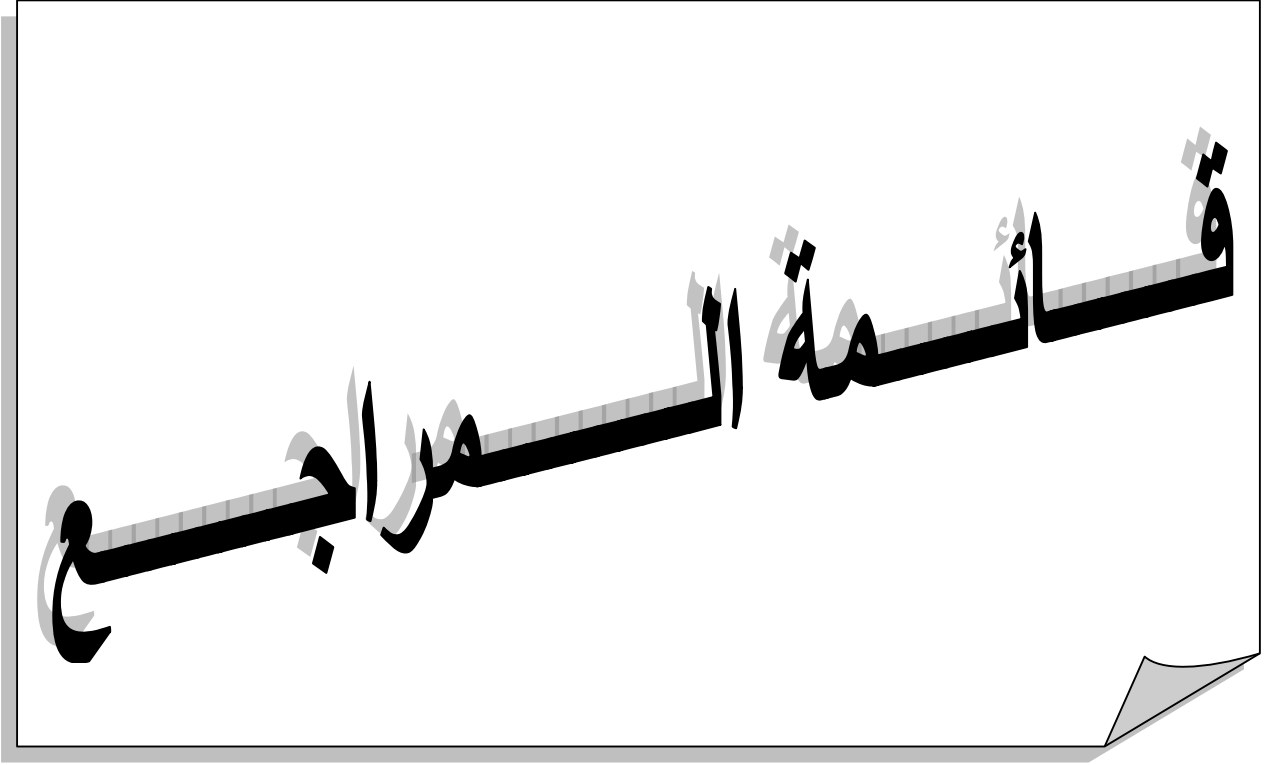
ثالثا: آفاق البحث

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فإقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً، إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلة مثلاً).

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

بغية فتح آفاق البحث العلمي نقترح إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع تحت العناوين التالية:

1. المرونة السوقية ودورها في الاستجابة التنافسية.
2. المرونة التنافسية ودورها في الاستجابة التنافسية.
3. مرونة رأس المال البشري ودورها في الاستجابة التنافسية.



المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008 .
2. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. جمانة زياد الرغبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية)، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015.
4. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 20017.
5. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
6. رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، درا أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
7. سلطاني محمد رشدي: الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، الأردن، 2013 .
8. علاء فرحان، البناء طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مدخل معاصر، دار نضال، 2012.
9. عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، الأردن، 2000.

10. علاء طالب فرحان، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، الطبعة 3، دار حامد للنشر، الأردن، 2010.
12. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن، 2002.
- ❖ المقالات والملتقيات:
13. أحلام إبراهيم ولي وآخرون، العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية (دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 15، 2016.
14. أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة)، مجلة جامعة كربلاء العلمية 2017، المجلد 15، العدد 3.
15. أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعليم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري، (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 13، 2009.
16. إياد محمود الرحيم، دنيا حسن، اثر إبداع العملية في تصميم المنتج، (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، جامعة الموصل العراق، 2010.
17. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية، مفهوم الأداء ، مجلة الباحث، العدد (07)، 2010.

18. ابراهيم شاشو، **عقد المقابلة في الفقه الإسلامي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010 .
19. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.
20. حسين وليد حسين، أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، العدد 25، 2016.
21. سلامي احمد، جريبي السبتي، المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد، قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 44، جامعة بغداد، 2015.
22. سماوي يحضية، سعدي وصاف، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2005.
23. صالح عبد الرضا رشيد، عذراء عبد الكريم حميد، **توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمات**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 11، العدد 2، 2019.
24. علالي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، **تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 19/18 أبريل 2011.

25. عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم، عبيد الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 17، العدد 1، العراق، 2015.
26. عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم عبيد الجبوري، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي (دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 4، 2014.
27. عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ديسمبر 2013.
28. عبود زرقين، "العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 41، 2014.
29. فاضل راضي غباش الغزالي و آخرون، الترشيق الإستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الإستراتيجي لعملية الإصلاح الإداري من خلال المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط (دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في أقسام رئاسة جامعة المثنى، مجلة الكوفة، المجلد 1، العدد 36.
30. فائق مشعل قدوري، وفاء محمد فخري الألوسي، دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018.
31. مثلى سعد ياسين واحمد عبد الله دانوك، دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سيل

- للانصلاات بمحافظة كركوك)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (01)، العدد (41)،
2018.
32. معني وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة
الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لأداء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة
لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)، مجلة تنمية الرافدين، مجلد33، العدد105.
33. معاذ وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة
الإستراتيجية، (دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية
والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العدد105، مجلد33، 2011.
34. منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي
الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول
العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،
9/8 نوفمبر 2010.
35. نعيمة غلاب وآخرون، مساهمة المفاولة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،
دراسة حالة مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25، جامعة محمد
خيضر، بسكرة، ماي 2012.
36. نجم العزاوي، "أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي"، دراسة تطبيقية، الملتقى الوطني
حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،
يومي 18 و19 أبريل 2012.

❖ الأطروحات والرسائل الجامعية:

37. عبد العزيز هاني شمس زعتري، ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، التخصص: الإدارة ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013.
38. نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، دراسة حالة مؤسسة condor للإلكترونيات برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
39. سمية وليد سليم الشيخ يحي، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، إدار أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
40. روان باسم عيد الشريف، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
41. روان باسم عبد الشريف، اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، تخصص ادارة اعمال، 2015.
42. بسمة وليد سليم الشيخ يحي، اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكيد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010.

43. حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، 2014/2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
44. مغمولي نسرين، "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة، رسالة دكتوراه، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
45. عبد الله سعود المطيري، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيقي التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
46. منال أحمد علي الفقي، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، كلية التربية، جامعة اليمن، 2018.
47. محمد أنور رستي هنية، "مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات في غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غزة، 2016.
48. هلاي الوليد، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008.
49. رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الإستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج)، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

50. Joanna Radomska, **Strategic flexibility of enterprises**, Journal of economics and management ,Vol.3 N°1, January 2015, paris.
51. Michael E Raynor, strategy paradox (why committing to succes leads to failure), kindle Edition , 2007.
52. Urontis, Demetris and Kogretsidis, Harry and stavroi, Andrec 2016 (**strategie marketing planning for supplier of liquid food packaging products in suprus**) Journal of Business and industrial marketing vol 21.N.4.
53. Michel. Marckesney, **marketing strategique**, edition chihab, alger, 1997.
54. Annelise Mathieu et all, **le developpement durable en action : approche par l'eco innovation, 19^{ème} conférence de, L'AIMS**. Luxcembourg, 1-4 juin 2010.
55. Gerard Garibald, **Analyse stratigique**, 3^{ème} édition, Ed, D'organisation (groupe Eyrolles), Paris, 2008.
56. Michael porter , L avantage concurrentiel , Dunod, paris ,(2000.)
57. Edwin ruhli, **the concept of hybercompetition a new approac to strategic management in large multinational firms**, strategic change, vol 6(1997).
58. Akhter S.H, **Strategic planning hyper competition and Knowledge management** , Business Horizons 46, 2003.
59. Porter michael E, **the compitive Advantage of Nations the macmillan press**, 1990.
60. Tom Davies, Barry Gilbert , Jeff swatz, competitive respouse : a new lens forevaluating company performace, in bernd Kuhlin professor Dr. Ing heins the elmann : the practical real time Entrprise facts and perspectives, springer : Germany,2005.
61. Ednilson santos Bernardes and mark D. hanna, A.theoretical review of flexibility, agility and responsivenss in the operation management literature toward a conceptual difinition customer responsiveness, international journal of operations and production management, Vol 29, N01, 2009.
62. Philips kotler, marketing management , analysis planing,Implementation and control , gth edition, prentice hall.
63. <http://www.amazon.com/michael.E.Raynar/ref=dp-buline-conl-pop-book-1>
64. [https:// tallyfy.com.B109](https://tallyfy.com.B109), 20/06/2019.

قائمة الملحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أخي الكريم، أختي الكريمة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي صممت في إطار البحث العلمي الذي نحن بصددده والخاص بإعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان "مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسي للمؤسسة / دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمشروبات والمصبرات - باتنة.

وتهدف هذه الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة عن واقع المرونة الاستراتيجية والدور الذي تلعبه في الاستجابة التنافسية للمؤسسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المخصص للجواب، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، دون الإشارة إلى صاحبها.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة: رحال سلاف

إعداد الطالبة: حواوة سلوى

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فما فوق
- 3 المؤهل العلمي: تقني سامي جامعي دراسات عليا متخصصة آخر
- 4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5-خبرات اخرى: في التسويق الإعلام الألي في مجال آخر
- 6-الدورات التكوينية: اقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات
- 7- الوظيفة الحالية: مدير مدير مساعد رئيس مديرية رئيس مصلحة
- اداري آخر

الرقم	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المرونة الإستراتيجية: قدرة المؤسسة على التأقلم والرد السريع على تغيرات المحيط.							
أ	المرونة الإنتاجية: قدرة المؤسسة لتعديل منتجاتها في الأسواق التي تنشط فيها بوقت قصير بأسعار تنافسية.						
1	تهتم إدارة المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن.						
2	تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات الزبائن المتطورة.						
3	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير تشكيلة منتجاتها بسهولة.						
4	تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير أصولها (الات، تجهيزات، مباني....) وفق متطلبات السوق.						
5	تستطيع المؤسسة تعديل كميات الانتاج حسب متطلبات السوق.						
6	تمتلك المؤسسة موارد متنوعة تمكنها من انتاج منتجات مختلفة.						
7	تؤكد المؤسسة على ضرورة الابتكار لتحسين نوعية المنتجات.						
8	تمكن موارد المؤسسة الإدارة من التكيف مع التغيرات البيئية بسهولة.						
ب	المرونة التنافسية: قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق العالمية ومقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدرة على تلبية حاجات الزبائن المتغيرة والمتنوعة.						
9	المؤسسة لديها القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.						
10	تهتم المؤسسة بمراقبة تأثير منتجات المنافسين على منتجاتها.						
11	تقوم المؤسسة باستباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.						

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
12	تمتلك المؤسسة قدرات تفاوضية عالية متمثلة في تغيير الموردين للحصول على مواد أولية من بديلين جدد.					
13	تقيم المؤسسة علاقات تعاون قوية مع مورديها لضبط التكاليف.					
14	تقوم المؤسسة بتعديل الأسعار بما يتناسب مع قدرات الزبائن.					
15	تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات عالية الجودة لتلبية حاجيات الزبائن.					
16	تقدم المؤسسة عروضاً مختلفة سعياً للتميز.					
ج	مرونة رأس المال البشري: قدرة المنظمة للعمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي الشامل وإجراءات العمل غير التقليدية.					
17	لدى العاملين القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.					
18	تملك المؤسسة أنظمة تحفيز جيدة تدفع العاملين لإنجاز مهامهم بفعالية.					
19	يتميز العاملين في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.					
20	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين للحصول على مهارات متميزة.					
21	تشجع المؤسسة العاملين على اكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة.					
22	تسعى المؤسسة إلى استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل.					
23	تقوم المؤسسة بتغيير عدد العاملين بما يتناسب واحتياجات العمل.					
24	تستطيع المؤسسة التعديل في هيكلها التنظيمي حسب متطلبات العمل.					

المرونة السوقية: قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة.						د
الرقم	الفقرة	وافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
25	تركز المؤسسة على الاستجابة السريعة للزبائن من حيث الكميات المطلوبة.					
26	تسعى المؤسسة دائما إلى اقتناص الفرص في أسواق جديدة (مناطق جغرافية، فئات عمرية....).					
27	تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية بعرض منتجات جديدة.					
28	تجري المؤسسة دراسات معمقة حول الاسواق التي تهدف إلى الدخول إليها.					
29	تدمج المؤسسة قدراتها في البحث والتطوير من اجل التسويق للمنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة.					
30	تخطط المؤسسة بشكل استراتيجي للتميز في الاسواق التي تقدم فيها منتجاتها.					
الاستجابة التنافسية: قياس لقدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة بهدف تحسين الأداء.						
31	عندما تقوم المؤسسة بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتها تنفيذها في وقت قصير.					
32	تمتلك المؤسسة سرعة الاستجابة للتغيير في هيكل أسعار المنافسين.					
33	تقوم المؤسسة بتغييرات انية عند علمها بعدم رضا زبائنها عن جودة المنتجات والخدمات المقدمة.					
34	تجتمع كل الأقسام في المؤسسة عند علمه المؤسسة برغبة الزبائن في تغيير المنتجات للقيام بمجهودات متفق عليها.					
35	تستطيع المؤسسة تصحيح تحركاتها التنافسية الخاطئة بسرعة.					

					يمكن للمؤسسة بسهولة القرار حول التجاوب للغيرات السعرية للمنافسين.	36
لاأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تمتلك المؤسسة السرعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين.	37
					تقوم المؤسسة دوريا بتقييم جهود تطوير المنتجات للتأكد فيما إذا كانت في توجه واحد يوافق رغبات الزبائن.	38
					تجتمع بعض الأقسام في المؤسسة دوريا لتخطيط الاستجابة للغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.	39
					تقوم المؤسسة بصفة منتظمة بتقييم مدى رضا الزبائن على المنتجات والخدمات المقدمة.	40
					إذا قام المنافس الرئيسي بتحرك أساسي يمكن المؤسسة الحصول على الموارد اللازمة للتجاوب بسرعة.	41
					تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تحركات يقوم بها المنافسون.	42
					تعمل المؤسسة على التطوير في مواردها البشرية التكنولوجية.... من اجل مواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال.	43
					توفق المؤسسة في كسب رضا الزبائن حول تحسين منتجاتها وخدماتها.	44
					تحقق المؤسسة مستوى عال من الدقة في طرح عروض منتجاتها وخدماتها بما يتلاءم مع تطلعات زبائنهم.	45
					حين تنشغل المؤسسة بمعالجة بعض المشاكل الداخلية لا يجعلها ذلك تغفل عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي.	46
					يمكن للمؤسسة ان تتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين.	47
					تتكيف المؤسسة مع التغيرات التي تحدث في البيئة	48

					بنجاح دائما	
					تحقق القرارات المتخذة لمواجهة اي تغييرات في البيئة التنافسية الاهداف المرغوبة للمؤسسة.	49

و في الأخير تقبلو منا فائق الشكر و التقدير على مساعدتكم و حسن مقابلتكم

لنا .

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

أستاذ محاضر - ب-	رجال سلاف	01
أستاذ محاضر - أ-	خان أحلام	02
أستاذ محاضر - أ-	بن عيسى ليلي	03
أستاذ محاضر - أ-	غربي وهيبة	04

الملحق رقم (03): عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	34	85,0	85,0	85,0
أنثى	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	24	60,0	60,0	60,0
من 30-39 سنة	11	27,5	27,5	87,5
40-49 سنة	4	10,0	10,0	97,5
50 سنة فما فوق	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقني سامي	9	22,5	22,5	22,5
جامعي	22	55,0	55,0	77,5
دراسات عليا متخصصة	4	10,0	10,0	87,5
أخرى	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	14	35,0	35,0	35,0
من 5-10 سنوات	19	47,5	47,5	82,5
أكثر من 10 سنوات	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

خبرات أخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	27,5	27,5	27,5
في التسويق				
	18	45,0	45,0	72,5
الإعلام الآلي				
	11	27,5	27,5	100,0
مجال آخر				
Total	40	100,0	100,0	

الدورات التكوينية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	22	55,0	55,0	55,0
أقل من 5 دورات				
	16	40,0	40,0	95,0
10-5 دورات				
	1	2,5	2,5	97,5
أكثر من 10 دورات				
4	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	2	5,0	5,0	5,0
مدير مساعد	4	10,0	10,0	15,0
رئيس مديرية	5	12,5	12,5	27,5
رئيس مصلحة	11	27,5	27,5	55,0
إداري	13	32,5	32,5	87,5
آخر	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): نتائج معاملات الصدق والثبات

المرونة الإنتاجية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	8

المرونة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	8

مرونة رأس المال البشري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	8

المرونة السوقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	6

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المجموع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	30

الاستجابة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	19

Echelle : ككل الاستمارة ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	49

الملحق رقم (05): نتائج معاملات الصدق والثبات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المرونة الإستراتيجية والاستجابة التنافسية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة 1	40	3,95	,714
العبارة 2	40	4,10	,496
العبارة 3	40	4,05	,597
العبارة 4	40	3,93	,572
العبارة 5	40	4,10	,744
العبارة 6	40	4,02	,577
العبارة 7	40	4,00	,716
العبارة 8	40	3,93	,829
العبارة 9	40	4,10	,709
العبارة 10	40	4,07	,730
العبارة 11	40	4,05	,677
العبارة 12	40	4,15	,700
العبارة 13	40	4,12	,757
العبارة 14	40	3,83	,813
العبارة 15	40	3,95	,714
العبارة 16	40	3,90	,672
العبارة 17	40	3,82	,781
العبارة 18	40	3,80	,687
العبارة 19	40	3,85	,700
العبارة 20	40	3,95	,714
العبارة 21	40	3,80	,911
العبارة 22	40	3,78	,733
العبارة 23	40	3,95	,749
العبارة 24	40	4,15	,580
العبارة 25	40	4,08	,474
العبارة 26	40	4,13	,516
العبارة 27	40	4,00	,641
العبارة 28	40	3,83	,675
العبارة 29	40	4,00	,506
العبارة 30	40	4,03	,698
العبارة 31	40	3,72	,877

العبارة 32	40	3,83	,594
العبارة 33	40	4,03	,660
العبارة 34	40	3,90	,709
العبارة 35	40	4,07	,526
العبارة 36	40	4,05	,677
العبارة 37	40	3,90	,545
العبارة 38	40	3,70	,758
العبارة 39	40	4,03	,530
العبارة 40	40	3,88	,686
العبارة 41	40	4,05	,597
العبارة 42	40	4,05	,639
العبارة 43	40	3,95	,677
العبارة 44	40	3,70	,992
العبارة 45	40	3,95	,749
العبارة 46	40	4,00	,751
العبارة 47	40	4,03	,733
العبارة 48	40	4,05	,677
العبارة 49	40	4,12	,563
المرونة	40	3,9800	,39475
الانتاجية	40	4,0094	,43888
التنافسية	40	4,0219	,49183
راسمال	40	3,8875	,51015
السوقية	40	4,0083	,42358
الاستجابة	40	3,9474	,48075
N valide (listwise)	40		

CORRELATIONS

/VARIABLES=المرونة الانتاجية التنافسية راسمال السوقية الاستجابة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,878 ^a	,771	,744	,24310

a. Valeurs prédites : (constantes), التنافسية, راسمال, الانتاجية, السوقية,

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,945	4	1,736	29,382	,000 ^a
	Résidu	2,068	35	,059		
	Total	9,014	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), التنافسية, راسمال, الانتاجية, السوقية,

b. Variable dépendante : الاستجابة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,910	,432		2,109	,042
	الانتاجية	,556	,129	,602	5,033	,001
	التنافسية	-,204	,131	-,209	-1,556	,129
	راسمال	,583	,115	,619	5,067	,000
	السوقية	,633	,133	,557	4,770	,000

a. Variable dépendante : الاستجابة