



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



الموضوع

أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية

دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت -BC- بسكرة

مذكرة مقمنة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة

بعيسي سامية

من إعداد الطالب

لحلوح يحي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
موسي سهام	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
بعيسي سامية	أستاذ محاضر - ب -	جامعة بسكرة	مشرفا
بنوناس صباح	أستاذ	جامعة بسكرة	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022



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



الموضوع

أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية
دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت -BC- بسكرة

منكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: الإدارة الاستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة
بعيسي سامية

من إعداد الطالب
لحلوح يحي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
موسي سهام	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
بعيسي سامية	أستاذ محاضر - -	جامعة بسكرة	مشرفا
بنوناس صباح	أستاذ	جامعة بسكرة	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

أول الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذا العمل، وبعد:

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة الدكتورة بعيسي سامية على النصائح والتوجيهات القيمة التي قدمتها لي من أجل إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأخص بالذكر أساتذتي المحترمين، على تكريمهم وتفضلهم بمساعدتهم في كامل مشواري الدراسي الجامعي.

كما أتقدم بموفور الشكر إلى المدير والطاقم الإداري لمؤسسة البسكرة للإسمت BC بولاية بسكرة على تقديم المساعدة في إنجاز الجزء التطبيقي للدراسة

وأخيرا كل الشكر الجزيل والعرفان لكل من ساعدني في إعداد هذه المذكرة وإلى كل الذين ساهموا من قريب أو من بعيد في إنارة دربي وتصويب تفكيري إلى كل هؤلاء الشكر الجزيل.

الملخص - Abstract

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة رأس المال البشري المرونة السوقية المرونة الإنتاجية، مرونة القدرات والمرونة الوقائية) بمؤسسة البسكرة للإسمنت-BC-بسكرة. ولإسقاط الدراسة النظرية وتوضيح الأثر ميدانياً، وللوصول إلى النتائج، تم جمع البيانات من الميدان بالاستعانة باستبيان، حيث تم توزيعه على عينة الدراسة (40) استبانة موزعة، وتم استرجاع (36) منها، أما بالنسبة لتحليل بياناتها استخدم البرنامج الإحصائي: SPSS.V.25، وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية عند مستوى (0.05) وينطبق ذلك على كافة أبعاد المرونة عدا بعد المرونة الإنتاجية حسب نتائج الدراسة. كما قدمت جملة من الاقتراحات لإطارات المؤسسة أهمها: ضرورة العمل على اعتماد نظم دعم القرار والمرونة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع، وضرورة تطوير نظم دعم القرار من أجل مواجهة المنافسين في القطاع.

الكلمات المفتاحية: نظم دعم القرار، المرونة الاستراتيجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية مرونة القدرات، المرونة الوقائية، مؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-.

Abstract:

The study aimed to learn the impact of decision support systems on strategic flexibility in their dimensions (human capital flexibility, market flexibility, productive flexibility, capacity flexibility and preventive flexibility) at BC-BISKRIA-.

In order to drop the theoretical study and clarify the impact on the ground and to reach results, data from the field were collected using a questionnaire. It was distributed to the sample of the study (40) a distributed identification, from which (36) were retrieved. For the analysis of its data, the statistical programme used SPSS.V.25. A statistically significant impact of decision support systems on strategic flexibility at (0.05) levels applies to all dimensions of flexibility except after productive flexibility depending on the study's results. It also presented a number of proposals for the Foundation's frameworks, the most important of which are: the need to work towards the adoption of decision support systems and strategic flexibility in order to reach the goals faster, and the need to develop decision support systems in order to confront competitors in the sector.

Key words: decision support systems, strategic flexibility, market flexibility, productive flexibility, capacity flexibility, preventive flexibility, BC-BISKRIA- .

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	التعيين
I	البسمة
II	الشكر والعرهان
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الجداول
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية	
03	تمهيد
07-04	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية
04	المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية
06	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المرونة الاستراتيجية
07	المطلب الثالث: أهمية المرونة الاستراتيجية
15-08	المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الاستراتيجية
08	المطلب الأول: مراحل المرونة الاستراتيجية
09	المطلب الثاني: تصنيف المرونة الاستراتيجية
11	المطلب الثالث: أبعاد المرونة الاستراتيجية
25-16	المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية
16	المطلب الأول: أسس ومداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية
18	المطلب الثاني: أدوات المرونة الاستراتيجية
24	المطلب الثالث: معوقات المرونة الاستراتيجية
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لنظم دعم القرار وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية	
28	تمهيد
32-29	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظم دعم القرار
29	المطلب الأول: مفهوم نظم دعم القرار

31	المطلب الثاني: نشأة وتطور نظم دعم القرار
32	المطلب الثالث: أهمية نظم دعم القرار
39-33	المبحث الثاني: أساسيات نظم دعم القرار
33	المطلب الأول: خصائص وأهداف نظم دعم القرار
34	المطلب الثاني: مبادئ ومكونات نظم دعم القرار
37	المطلب الثالث: أنواع ومعوقات نظم دعم القرار
42-40	المبحث الثالث: أثر نظم دعم القرار في تحقيق أبعاد المرونة الاستراتيجية
40	المطلب الأول: أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة رأس المال البشري
40	المطلب الثاني: أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية والمرونة الإنتاجية
41	المطلب الثالث: أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات والمرونة الوقائية
42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت BC - بسكرة-	
44	تمهيد
48-45	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة العسكرية للإسمت
45	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة العسكرية للإسمت
46	المطلب الثاني: منتجات المؤسسة وأبرز المنافسين في القطاع
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
54-49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: وسائل جمع بيانات الدراسة الميدانية
51	المطلب الثالث: أساليب تحليل بيانات الدراسة الميدانية
64-55	المبحث الثالث: تشخيص وتحليل أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين
55	المطلب الأول: تشخيص وتحليل واقع نظم دعم القرار والمرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
60	المطلب الثالث: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية

65	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: تحليل التباين للانحدار الخطي
66	المطلب الثاني: اختبار وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
71	المطلب الثالث: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
80	قائمة المراجع
85	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم	الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	13	25	معيقات المرونة الاستراتيجية	01
59	توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	14	46	قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع	02
60	قياس اتجاه إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات محور نظم دعم القرار	15	48	قائمة المنافسين على المستوى المحلي في قطاع إنتاج الاسمنت	03
63-61	قياس اتجاه إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات محور المرونة الاستراتيجية	16	51	سلم ليكارت الخماسي	04
65	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	17	51	سلم ليكارت المعدل	05
66	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر نظم دعم في تحقيق المرونة الاستراتيجية	18	53	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	06
67	اختبار أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة راس المال البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط	19	54	الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل	07
68	اختبار أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية من خلال الانحدار الخطي البسيط	20	54	الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع	08
69	اختبار أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الانتاجية من خلال الانحدار الخطي البسيط	21	55	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	09
70	اختبار أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات من خلال الانحدار الخطي البسيط	22	57	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	10
71	اختبار أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية من خلال الانحدار الخطي البسيط	23	57	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	11
			58	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	12

المقدمة

تمهيد:

تتميز البيئة التي تنشط فيها المؤسسات في العصر الحالي بتطور سريع في الحاجة إلى المعلومات من حيث الكم، الكيف أو السرعة في الحصول عليها بهدف استخدامها في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ونظرا للحجم الهائل والمتنوع من المعلومات وبسبب التقدم التكنولوجي واتساع حجم المؤسسات، وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، برزت الحاجة إلى التعامل بنظم دعم القرار، حيث أن القرار أصبح يدخل في سلسلة من العمليات، الإجراءات والخطوات العلمية التي تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات البدائل والاحتمالات، والتي كلما زاد عددها، كلما زادت نسبة، صحة ودقة القرار المتخذ مما ينعكس إيجابيا على كل الوظائف والعمليات كالعامة الإنتاجية، إدارة الموارد والإمدادات، إدارة الموارد البشرية، التي لا بد من عصرنتها والتكيف معها حسب مقتضيات تغيرات البيئة وممارستها وفق النظرة الاستراتيجية.

ذلك أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت حقلًا للبحث والممارسة الإدارية، فقد برزت خلال فترة تطور مسيرة البحوث الاستراتيجية نماذج ومفاهيم متنوعة ساعدت على نجاح المؤسسات، كاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، ولأن الاعتماد على المداخل التقليدية الاستراتيجية لتحديد التغيرات البيئية المتزايدة أصبح غير كاف، كان الدافع قويا للبحث عن توجهات جديدة تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المؤسسة بشكل أسهل وأسرع للتغيرات غير المتوقعة، لذا تحتل المرونة أهمية باعتبارها تعبر عن القدرة على التكيف الشكل الذي يكسب ويمنح القدرة على الاحتفاظ بالمكانة، الاستمرار والنمو.

وعليه فإن وجهات النظر الحديثة للاستراتيجية تنظر إلى المرونة الاستراتيجية على أنها موجود استراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقع أمرا صعبا، ونظرا لأهمية كلا من نظم دعم القرار والمرونة الاستراتيجية، فقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بينهما وتوضيح الأثر بينهما، وتفسيره نظريا من خلال مختلف الأبعاد وكذا ميدانيا بدراسة الإشكالية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC بسكرة.

إشكالية الدراسة:

تعتبر المرونة الاستراتيجية محركا لكافة التغيرات التي يمكن للمؤسسة القيام بها، للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها، كما أن نظم دعم القرار تعتبر من أهم التقنيات التي تدعم المدراء في وظائفهم في صناعة الاستراتيجيات وتنفيذها، ومواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة والاستفادة من التطورات التقنية في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتصف بالتغير السريع.

وعليه تبرز إشكالية الدراسة التي يمكن طرحها في السؤال التالي:

ما أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة؟

ولتبسيط الإشكالية تطرح الأسئلة الفرعية التالية:

س1: ما أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة رأس المال البشري بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة؟

س2: ما أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة؟

س3: ما أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة؟

س4: ما أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة؟

س5: ما أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة؟

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

أولاً: الدراسات السابقة:

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

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

الدراسة الأولى: (ماجد هاني الطهراوي، 2019)، أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 01، الأردن):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية، لمعالجة الإشكالية في جانبها التطبيقي تم توزيع استبيان على عينة الدراسة المقدره بـ 240 موظفاً، وتم استرجاع 185 استبانة، وخضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS، وبالنسبة للنتائج توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل: نظم دعم القرار بأبعاده (نظام إدارة البيانات، نظام إدارة قاعدة النماذج، نظام إدارة المعرفة، نظام واجهة المستخدم)، على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية المرونة الإنتاجية مرونة القدرات) في شركات الاتصالات الأردنية، وفي الأخير أعطى الباحث توصيات منها: توجيه اهتمام إدارات شركات الاتصالات نحو مراجعة وتحديث البرامج التي تدير و تتحكم بعملية التخزين واسترجاع البيانات، كما أوصى بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية بأنواعها في تحقيق استراتيجية المؤسسات.

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

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

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

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

الدراسة الرابعة: (محمد محمود العلوان، 2019، أثر نظم دعم القرار في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 04، العدد 02، الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم دعم القرار في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، أما بالنسبة للنتائج توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات نظم دعم القرار على تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية، وأن نظم دعم القرار تسهم في إكساب الأفراد معارف جديدة، وتساعد في توفير الموارد البشرية لإجراء عملية التحديث والتطوير في إحداث التغييرات المقصودة في اتجاهات الأفراد واتخاذ التدابير اللازمة لاتخاذ القرارات، وتم الاعتماد في التحليل الإحصائي للبيانات الأولية على مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واختبار الفرضيات استخدم الانحدار الخطي المتعدد. وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: استمرار الجامعات الأردنية بتطبيق نظم دعم القرار، وذلك لما أثبتته الدراسة من أثر هذه النظم في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

الدراسة الخامسة: (القرشي وآخرون، 2023، أثر نظم دعم القرار على إدارة المدن الذكية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 04، جدة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد نظم دعم القرارات (الإمكانات المادية البشرية، الفنية والتنظيمية) على إدارة المدن الذكية، والتعرف على مستوى الخدمات التي تقدمها هذه المدن، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة. تم الاعتماد في التحليل الإحصائي للبيانات الأولية على منهج الوصفي التحليلي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واختبار الفرضيات استخدم الانحدار الخطي المتعدد. وتوصي الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: حث القيادات على الاستمرار في توفير البرمجيات المناسبة وتحديثها لإنجاز الأعمال بكل كفاءة وسرعة ودقة، وقيام القيادات بوضع نظام للتدريب واستقطاب الكوادر البشرية ليتمتع الموظفين بدرجة عالية من الإتقان وزيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في وضع الرؤى والخطط المستقبلية في إدارة المدن الذكية، والعمل على إدخال المزيد من المدن السعودية في نطاق المدن الذكية عربياً وعالمياً.

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

First study: abdukkareem salam awwad, 2009, the influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: an ampirical study on the jordanian manufacturing companies, jordan journal of business administarion, volume 05 number (03).

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

Second study: Saeed Rouhani and other, the impact model of business of business intelligence on decision support and organizational benefits, Journal of Enterprise Information management, volume 29, number 01.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين وظائف استقصاء المعلومات وفوائد دعم القرار، والفوائد التنظيمية في سياق بيئة القرار أين تم التوصل إلى وجود علاقة بين وظائف استقصاء المعلومات وفوائد دعم القرار، والفوائد التنظيمية. وأن النتائج يمكن أن توفر رؤى

فعالة ومفيدة للمستثمرين وأصحاب الأعمال للاستفادة من أدوات ووظائف استقصاء معلومات أكثر ملائمة للوصول إلى مزايا تنظيمية أكثر مثالية. كما أنها تمكن المديرين لفهم أفضل لتطبيق وظائف استقصاء المعلومات في عملية تحقيق فوائد الدعم الإداري.

• تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة:

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

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

- **مواطن التميز:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تجمع بين متغيرين مختلفين عن متغيري الدراسة الحالية عدا الدراسة العربية الأولى التي يكمن مواطن الاختلاف بينها وبين بقية الدراسات وكذا الدراسة الحالية في دراسة الحالة، مع العلم وعلى حد إطلاع الباحث لم يتوصل إلى أية دراسة تجمع متغيري الدراسة معا في الجزائر، والدراسة التي عاجلت نفس المتغيرين كانت بالأردن، أما ثاني نقطة تختلف فيها عن البقية تتمثل في الأبعاد، حيث تم في الدراسة الحالية اختيار الأبعاد المناسبة للدراسة التطبيقية وتم اعتمادها في العلاقة في الجزء النظري.

ثانيا: فرضيات ونموذج الدراسة: بنيت الدراسة على افتراض رئيسي وبعضها من الفرضيات الفرعية، التي ستختبر العلاقة بين المتغير المستقل: نظم دعم القرار وكل بعد من أبعاد المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية، وتبرز تلك الأبعاد في نموذج الدراسة المقترح.

I. فرضيات الدراسة: كإجابة مبدئية على الأسئلة السابقة تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha = 0.05)$.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم القرار في تحقيق مرونة الرأس المال البشري بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha = 0.05)$.

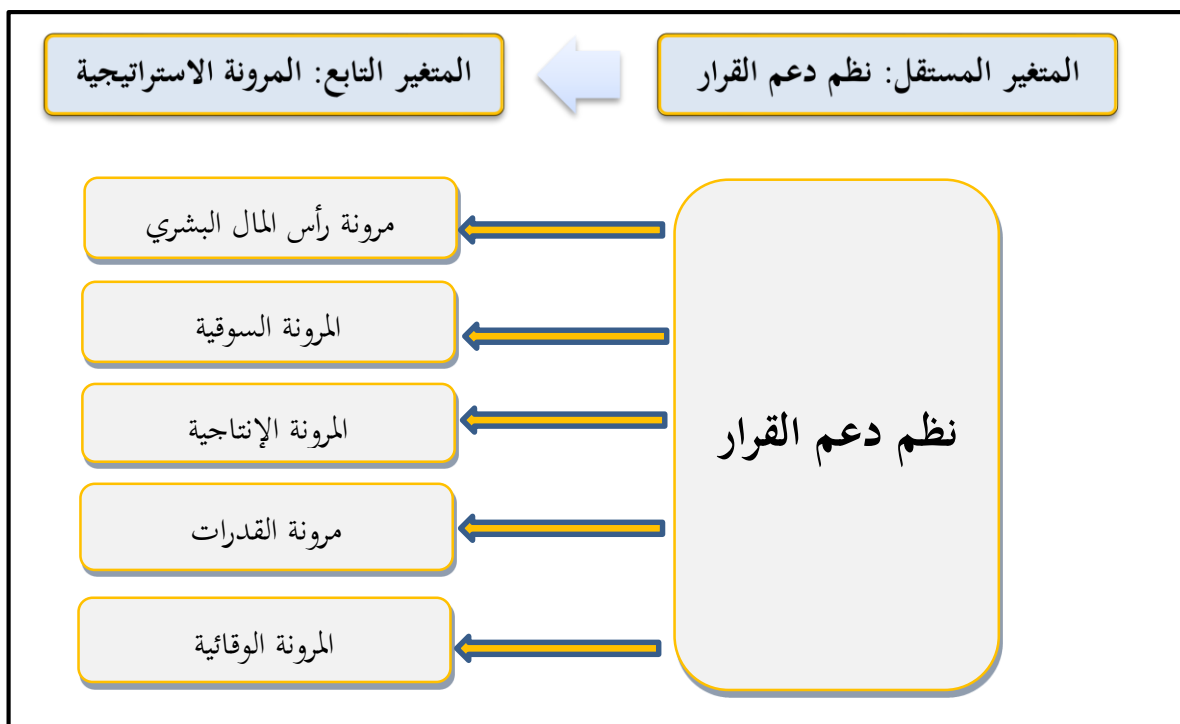
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات بمؤسسة العسكرية للإسمنت- بسكرة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية بمؤسسة العسكرية للإسمنت- بسكرة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$).

II. نموذج الدراسة: الذي يوضح متغيري الدراسة بأبعاد المتغير التابع، والتي من خلالها تتضح الدراسة الميدانية حيث تشكل عناصر ومحاور أساسية في الاستبيان.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثالثا: التوضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

الاستمولوجيا حسب مراجع المنهجية هي علم حديث يسمح بتمحيص المعرفة ونقدها، تعطي للبحث الحرية في التفكير وتحدد توجهه ومنهج دراسته، وعليه فقد تم اختيار متغيري الدراسة بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، وبعد التفكير في ما جاء من نتائج ومعرفة نظريا وتطبيقيا، تم الاتفاق على دراسة نظم دعم القرار ذات الأهمية والممارسة الواسعة في العصر الحالي، ومحاولة إبراز أثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وقد اتجه الطالب إلى تسليط الضوء على قطاع الإنتاج وبالضبط إنتاج الإسمنت كون القطاع مطلوب جدا

من طرف الزبائن، ونظرا للحاجة الماسة إليها في قطاع البناء، ومحاولة كل مؤسسة تعمل في نفس النشاط جذب الزبائن من خلال التميز في تقديم المنتجات.

● بالنسبة للمنهج المعتمد: فإن الدراسة تندرج تحت التوجه الاستمولوجي التفسيري من أجل محاولة فهم العلاقة بين متغيري الدراسة، وعليه اقتضت طبيعة موضوع هذه الدراسة استخدام منهج علمي يتلاءم مع نوعية المادة العلمية المستخدمة فيها، وبناء على ذلك فإن المنهج العام الذي تم إتباعه في دراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي الذي يقوم على الوصف والتحليل، حيث اعتمدنا أداة الوصف لعرض الجانب النظري من الدراسة، سواء ما تعلق منها بنظم دعم القرار وعناصره، أو ما تعلق بالمرونة الاستراتيجية وعناصرها، كما تم اعتماد أسلوب أو تقنية دراسة الحالة بالنسبة لجانب الدراسة التطبيقي، وهناك بعض المفكرين من يعتبرها أيضا منهجا، غير أن الأغلبية يحدونها على أنها أسلوبا.

رابعا: تصميم البحث: محدد بالعناصر التالية:

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

- محاولة تقديم الإطار النظري لكل من نظم دعم القرار والمرونة الاستراتيجية.
- التعرف على مستوى تطبيق نظم دعم القرار في مؤسسة العسكرية للإسمنت. (من خلال تشخيص الواقع)
- التعرف على مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت.
- اسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة عن طريق الدراسة الميدانية.

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

● **مدى تدخل الباحث:** تدخل الطالب يبرز أكثر من خلال دراسته لواقع الموضوع ميدانيا، من خلال التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات بوسائل مختلفة، ثم محاولة عرضها وتحليلها بطريقة ملائمة مع محاولة تقديم اقتراحات تم استنتاجها بعد انتهاء الدراسة.

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

● **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** يعد اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية في بداية العمل الميداني، بحيث يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي مؤسسة العسكرية للإسمنت BC بولاية سكرة، وقد تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة، وعلى ضوء ذلك تم توزيع 40 استمارة، على إطارات مختلف الأقسام والمصالح التنفيذية بالمؤسسة والذين يمثلون مجتمع الدراسة، ونظرا لتحقيق شروط الإجابة تم استبعاد 4 استمارات.

● **المدى الزمني:** الإطار الزمني الذي تمت فيه الدراسة تمثل في الفترة ما بين 19 فيفري 2023 إلى 07 جوان 2023، تم فيها زيارة المؤسسة وتوزيع الاستبيانات على المستجوبين واسترجاعها.

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

خامسا: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله، كونه من أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى المهتمين بالتوجه نحو الممارسات الاستراتيجية، حيث أن نمو وتطور المؤسسات يعتمد بشكل كبير على مرونتها كأسلوب استراتيجي قصد محاولة التكيف مع التغيرات التي يفرضها المحيط، إضافة إلى أن نظم دعم القرار تتصف بالتغير السريع وهو ما يستوجب الاستفادة منها ومواكبة التغيرات، من ناحية أخرى ما يزيد من أهمية الدراسة هو محاولة التعرف عن أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية تطبيقيا من خلال دراسته بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة.

سادسا: الخطة المختصرة للدراسة:

الفصل الأول: خصص لعرض الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية، ويأتي هذا الفصل من الدراسة لفهم العناصر الأساسية للمرونة

الاستراتيجية، بالإضافة إلى أساسياتها والتطرق إلى البعض من أبعادها ووسائل تحقيقها.

الفصل الثاني: تم فيه عرض نظم دعم القرار من خلال ثلاثة مباحث، الأول خصص للإطار المفاهيمي لنظم دعم القرار، والثاني

لأساسيات نظم دعم القرار، أما الثالث جاء فيه أنواع وقدرات وإمكانيات نظم دعم القرار.

الفصل الثالث: موجه للدراسة التطبيقية يتضمن أربعة مباحث، الأول منها لتقدم العسكرية للإسمنت بسكرة، وهي المؤسسة محل

الدراسة، أما الثاني خصص لعرض منهجية الدراسة الميدانية، وبالنسبة للمبشرين الثالث والرابع فقد تضمن المبحث الثالث تشخيص

وتحليل أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة من خلال قياس وتحليل اتجاهات المبحوثين، والمبحث

الأخير خصص لعرض نتائج اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية

تمهيد:

تعد التطورات الهائلة في المعارف الإنسانية من أبرز سمات العصر الحديث، والتي تستدعي عملية التغيير المستمرة في أساليب وطرق أداء الأعمال، ففي ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تغيرات، أصبحت الأساليب التقليدية غير قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية، الأمر الذي أدى إلى البحث عن أساليب جديدة تنسجم مع معطيات البيئة المعاصرة وتمكن من الوصول إلى الغايات المنشودة، ويعد التوجه نحو ممارسات المرونة الاستراتيجية أحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة والمفاهيم التي تدرج ضمن سياق الإدارة الاستراتيجية الحديثة.

وعليه خصص هذا الفصل للتطرق إلى بعض العناصر التي تعد مهمة في الشق النظري لهذه الدراسة وذات العلاقة بمفهوم المرونة الاستراتيجية، والتي تم تقسيمها وتنظيمها وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الاستراتيجية

المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية

جاء موضوع تبني المرونة الاستراتيجية من طرف المؤسسات التي تبحث عن النجاح والاستمرار في الأسواق، كاستجابة للمختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها وكضرورة للتأقلم والتكيف معها، وتعزيز قدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة والأخذ في الحسبان مختلف التأثيرات المستقبلية التي فرضها التطور التكنولوجي وعوامل أخرى داخلية وخارجية على المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية

باعتبار أن المرونة الاستراتيجية كمفهوم يتكون من مصطلحين (المرونة، المرونة الاستراتيجية)، يتعين قبل التوجه لتحديده، التعرف أولاً على مفهوم مصطلح المرونة ثم المرونة الاستراتيجية.

الفرع الأول: تعريف المرونة

لا يتوافر في الأدبيات النظرية تعريف متفق عليه لمفهوم المرونة بسبب صعوبة إيجاد تصور موحد للمفهوم، كما برزت تعاريف للمرونة وطبقت في علوم أخرى كعلم البيولوجيا وعلم الاثروبولوجيا، ثم دخلت في العلوم الإدارية مباشرة كمدخل عملياتية واستراتيجية، إلا أنها جميعاً تركز على فكرة مدى تمكن المؤسسة من التغيير (ابراهيم هـ،، 2019، صفحة 400).

يعبر مصطلح المرونة (Flexibility) على قدرة نظام الرقابة في المؤسسة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد ومدى التكيف مع متغيراتها. (ابراهيم هـ،، 2019، صفحة 400)

وفي ذات السياق يشير المفكر (Correa) أن المرونة سمة مميزة للمؤسسة تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية. (ابراهيم هـ،، 2019، صفحة 400)

أما من وجهة نظر (Dixon) يرى أن المرونة تعبر عن القدرة على التكيف مع التكيف الذي يحدث في بعض العوامل أو العناصر والتي لخصها في أنواع المرونة التالية: (ابراهيم هـ،، 2019، صفحة 400)

- النوعية: تمثل المرونة المادية التي تشير إلى المقدرة على التعامل مع المواد، ومرونة المخرجات التي تبين المقدرة على عمل منتجات بنوعيات مختلفة.
- المنتج: بالنسبة لهذا العنصر تشير المرونة إلى المقدرة على تقديم منتجات جديدة بشكل سريع وبتكلفة منخفضة مع مرونة التعديل.
- الخدمة: تشمل مرونة التسليم، مرونة الحجم ومرونة المزيج.
- الكلفة: تتعلق بالمقدرة على تغيير مزيج المواد، والجهد (العمل) ورأس المال المستخدم في الإنتاج.

الفرع الثاني: تعريف المرونة الاستراتيجية

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

حسب قاموس أكسفورد فإن المرونة الاستراتيجية تشير إلى جودة الاستعداد والقدرة على التغيير من أجل التكيف مع ظروف المختلفة، وأن تكون قادرة على التغيير بسهولة للاستجابة للظروف أو الشروط المتغيرة. (ابتسام، 2020/2019، صفحة 6).

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

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

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

كما يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من خلال، السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين، أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت (عبداوي، 2017/2016، صفحة 74).

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

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

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

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

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

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المرونة الاستراتيجية

قبل التطرق الى مفهوم المرونة الاستراتيجية لابد أولا من التطرق الى التطور التاريخي الذي مر عليه هذا المفهوم، والذي يمكن التعبير عنه من خاتا ثلاث حقبة زمنية هي: (عبدوي، 2016/2017، صفحة 74/73)

الفرع الأول: حقبة السبعينات 1970

في هذه الحقبة الزمنية وصفت المرونة على أنها أسلوب المناورة الاستراتيجية، والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمؤسسات. إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محددًا لحرية حركة المؤسسات اتجاه المحيط والمنافسين. كما عبر عنها بخاصية التكيف التي تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة. وهناك من اعتبرها خاصية أساسية من خصائص المؤسسة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة، أو تكون المؤسسة في وضع أفضل للاستجابة وبنجاح لهذه التغيرات.

الفرع الثاني: حقبة الثمانينات 1980

وفيهما شكل عنصر المنافسة الافتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وانطلاقا من ذلك، فإن التحلي بالمرونة الاستراتيجية يرتبط بقدرة المؤسسات على إعادة هيكلة نفسها داخليا بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالمحيط الخارجي بما في ذلك آليات المنافسة.

الفرع الثالث: حقبة التسعينات ولغاية الآن

التي تم التأكيد فيها أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشاهمة لمفهوم القدرات والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أن المرونة الاستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظر هما:

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

● المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية: وفيها يصار إلى اعتبار إن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالمحيط الداخلي للمؤسسة تتكون من ثلاث مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالي-التوجه التنظيمي، المستوى المتوسط-الهيكلة التنظيمي، والمستوى المنخفض-العمليات التنظيمية.

المطلب الثالث: أهمية المرونة الاستراتيجية

تتضح أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال النتائج التي تنعكس عند ممارستها من طرف المؤسسات خاصة مع تزايد حالة التعقيد البيئي وعدم التأكد والاضطراب، والديناميكية المتسارعة وشدة الضغوط التنافسية إلى وضع المؤسسات تحت الضغوط، الأمر الذي بين حاجة المؤسسات إلى قدر مناسب من المرونة من أجل التنبؤ للرد على ضغوط المحيط على نحو سريع، وعليه أصبحت المرونة الاستراتيجية ضرورة للمؤسسات تضمن من خلالها حيازة متقدمة لقدرات ديناميكية.

من ناحية أخرى تبرز الأهمية في اعتبار 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، فضلا عن ذلك تعد المرونة الاستراتيجية مهمة كونها تسهم في تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المؤسسة، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية وفقا لمغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وتتحلى أهميتها أيضا من خلال انعكاسها على تعزيز قدرة المؤسسة على عرض منتجاتها في أسواق مختلفة وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء وتوليد فرص للمؤسسة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمعات، كما تمكن المرونة الاستراتيجية المؤسسة من إعادة هيكلة ذاتها داخليا، كما أن إعادة هيكلة علاقاتها مع البيئة الخارجية وبالتالي تتعلق المرونة بكل من المحيط الداخلي والخارجي، إذن حتى تحقق المؤسسة المرونة الاستراتيجية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المرتبطة بالبيئة التنظيمية. (آسية، 2017/2016، صفحة 51):

المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الاستراتيجية

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

المطلب الأول: مراحل المرونة الاستراتيجية

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

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

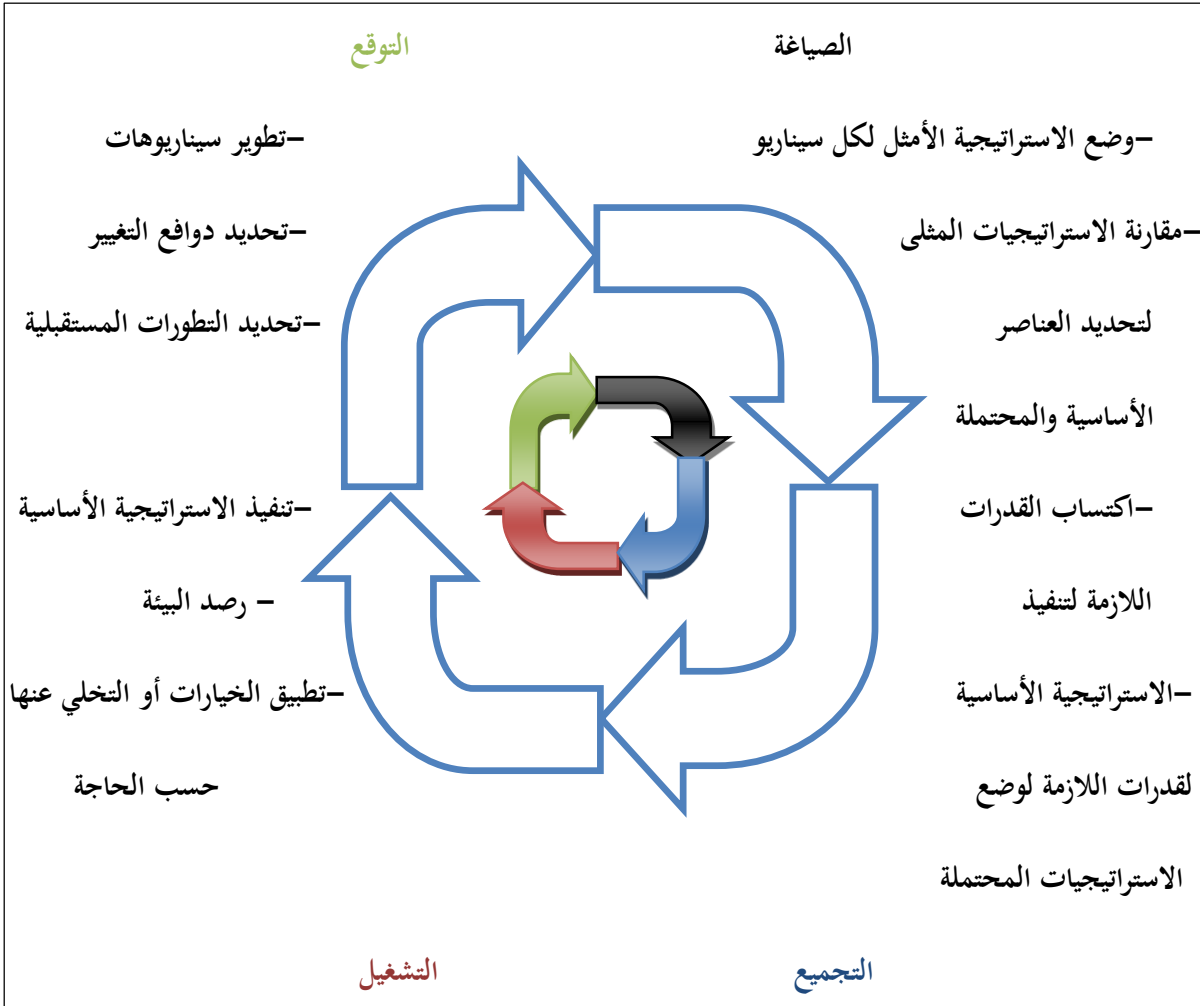
ثانياً: الصياغة (Formulate): تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الاستراتيجيات. (ربيع، 2012/2011، صفحة 87).

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

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

والشكل في الصفحة الموالية يلخص هذه المراحل:

الشكل رقم (02): مراحل المرونة الاستراتيجية



المصدر: (ربيع، 2011/2012، صفحة 88)

المطلب الثاني: تصنيف المرونة الاستراتيجية

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

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

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

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

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

ثالثاً: تصنيف كل من Stalk & al: المرونة الاستراتيجية بخمسة أبعاد تنافسية هي:

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

كما شدد Lomash & Mishra أن المرونة الاستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط، وفق بعدين رئيسيين هما السرعة والتنوع، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): أنواع المرونة الاستراتيجية

		التنوع		
		كبير	قلييل	
عالي	B	A	سريع متخصص	سريع
	D	C	بطيء متخصص	بطيء عام
				السرعة
				واطئ

المصدر: (الشريف، 2015، صفحة 35)

المطلب الثالث: أبعاد المرونة الاستراتيجية

تعددت أبعاد المرونة الاستراتيجية، فكل باحث اعتمد على أبعاد مختلفة بما يخدم أهداف دراسته، حيث يمكن لبعض الأبعاد أن تخدم دراسة معينة دون غيرها، وعليه سيتم التطرق لتلك الأبعاد حسب ما ذكر في بعض الدراسات، كما يلي:

من خلال الرأي الأول تظهر المرونة الاستراتيجية بثلاثة أبعاد رئيسية وهي: (عابد، 2016م، صفحة 47).

- التفكير: عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المؤسسات الأخرى، وان التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمؤسسة.
- المهارة: لعب الأدوار، فإنه يتيح للمؤسسة إمكانية باشتقاق رؤى واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع، وذا كانت المؤسسات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظريا فان هذا البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات، وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب.
- الاستثمار: يمكن للمؤسسة الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

أما الرأي الثاني متعلق بالدراسات التي ركزت على الأبعاد التالية: (أكبر، 2022، صفحة 947):

● المرونة التنافسية: التي تعد عاملاً رئيساً من عوامل المرونة الاستراتيجية، فنمو الشركات وتوسعها في الأسواق المتعددة يتوقف على مثل هذا النوع من أنواع المرونة، فامتلاك الشركات لمقومات المرونة التنافسية يمكن أن يقاس من خلال قدرتها على التحرك في الأسواق الدولية، وعلى تشخيص التغيرات الرئيسية فيها، وتحديد السعر التنافسي الذي يتناسب مع كل من هذه الأسواق المختلفة، كما أن المرونة التنافسية تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة لأنها تعتمد على التحديث الأساليب الابتكارية والإبداعية بشكل مستمر لإنجاز مهامها في بيئتها الداخلية والخارجية، فالمرونة التنافسية ترتبط ارتباطاً قوياً بالسلوك الإبداعي والريادي الذي يهدف إلى تحسين الجودة والارتقاء بالمؤسسة نحو التميز.

كما أن المرونة التنافسية تزيد من قدرة المؤسسة على مجاراة التغيرات السريعة والمستمرة، وتجعلها قادرة للرد على المنافسين وإحداث التأثير بالسوق باتخاذها للتوجه الاستراتيجي الجديد في الوقت المناسب.

● مرونة المعلومات: في ظل تنامي وتطور المؤسسات ازدادت أهمية نظم المعلومات، فأصبحت طريقة جمع المعلومات علمية وموضوعية، حيث تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية، وتعرف المعلومات بأنها "البيانات التي تمت معالجتها من خلال نظم المعلومات لتصبح أكثر نفعاً لمتخذ القرار، وتكون لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المستقبل". وتعتبر نظم المعلومات عبارة عن "نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات، وهو أسلوب منظم لتزويد المنظمة بالمعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المؤسسة التخطيطية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة".

مما سبق ذكره ووفقاً لما تم جمعه من معلومات يمكن الإشارة إلى أنه توجد أبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية، تطرق لها بعض الباحثين أما في هذه الدراسة تم تحديد الأبعاد التالية: مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة القدرات والمرونة الوقائية.

الفرع الأول: مرونة رأس المال البشري:

يعرف رأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل. (العبيدي، صفحة 164)

جاء الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه لاعتبار الموارد البشرية تعد مصدراً لتوليد الميزة التنافسية، حيث أن خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون أكثر الأصول أهمية لكونهم يرضون لإلزامهم في بيئة العمل وإمكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة للمؤسسة.

أما بالنسبة للمرونة في هذا السياق يقصد بها قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في حدود معينة أو أطر ثابتة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية. (العبيدي، صفحة 164).

ويمكن إطلاق عدة تسميات على مرونة رأس المال البشري فحسب (Yong-Ybarra & Wersema) تعبر مرونة الموارد البشرية عن المرونة الوظيفية، وهي قدرة الفرد على القيام بعدة مهام، والمرونة العددية وهي قابلية التحكم في حجم فريق العمل. (آسية، 2017/2016، صفحة 71/70)

أما (Wright & Snell) يرى أن من أهم مميزات مرونة الموارد البشرية القدرة على إنجاز العديد من المهام في نفس الوقت ويقترّب هذا المفهوم من مفهوم المرونة الوظيفية والتي تنص على أن الفرد قادر على القيام بعدة مهام وتحت ظروف مختلفة، كما أن وقت وتكاليف انتقال الفرد من مهمة إلى أخرى منخفضة.

مما سبق يمكن النظر إلى مرونة الموارد البشرية (مرونة رأس المال البشري) أنها تكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (استقطاب، تدريب، تعيين، تقييم...)، ومرونة جهود ومهارات وكفاءات العاملين بالمؤسسة وسرعة تكيفهم مع التغيرات. ومن أهم الفوائد المترتبة على تعزيز المرونة في بيئة العمل مع الموظفين، لاسيما المميزون منهم (القبول المتبادل، نطاق مواهب أوسع، رفع المعنوية الاستراتيجية السليمة، والقيمة المضافة).

الفرع الثاني: المرونة السوقية:

تعبر عن قدرة المؤسسة على تعديل وضعها في السوق، أو القيام بتفكيك استراتيجيتها الحالية. كما عرفها (Das) بأنها القدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في السوق الذي تعمل فيه. (الغنيماوي، 2019م/1440هـ، صفحة 52)

ويمكن التعرف على المرونة السوقية عن طريق الأبعاد (سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، الحصة السوقية، وقدرة المؤسسة على الانتشار من خلال دخولها في أسواق جديدة).

وحسب (البياتي، 2019، صفحة 173)، المرونة السوقية تعبر عن قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق ما يتوقعه الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المؤسسة.

أي أنها تشير إلى قدرة نظام التصنيع على الاستجابة للتغيرات في السوق، وكذا القدرة على إعادة تقييم جهودها في السوق أو تفكيك استراتيجيتها الحالية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة، والشكل رقم (04) في الصفحة الموالية، يبين التوجهات الاستراتيجية للاستعداد والتأهب لأحوال السوق في المستقبل.

الشكل رقم (04): التوجهات الاستراتيجية للاستعداد والتأهب لأحوال السوق في المستقبل

توجهات المؤسسة



المصدر: (الغنيماوي، 2019م/1440هـ، صفحة 52)

الفرع الثالث: المرونة الإنتاجية:

ارتبط مفهوم المرونة الإنتاجية في أغلب الدراسات بالجمال الصناعي وبالمؤسسات التي تنشط في هذا المجال، باعتبار المنتجات تلعب دوراً رئيسياً في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة ونقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لاحتياجات الزبائن، ومن ثم استمرارية المؤسسة ونموها. (ألوادي، 2016م/1437هـ، صفحة 6)

وتعرف بأنها "قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها لتكون ملائمة في معظم الأسواق الرئيسية وتقديمها في وقت قصير وبأبعاد تنافسية". (ألوادي، 2016م/1437هـ، صفحة 6)

أي تمثل القدرة على التغيير أو الاستجابة لطلبات الزبائن حول جودة المنتجات بأقل ما يمكن من الوقت أو الجهد أو الكلفة أو الأداء، فإذا تعلق بالأمد القصير تعني القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة باستعمال مجموعة الموارد الحالية نفسها، أما على مستوى الأمد الطويل فإن المرونة الإنتاجية تقيس القدرة على تقديم المنتجات الجديدة والموارد الجديدة وأساليب الإنتاج الجديدة وتكامل كل ذلك مع نظام الإنتاج الموجود. (ألوادي، 2016م/1437هـ، صفحة 6).

من ذلك فهي تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغييرات في البيئة يكون من الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة كون التقنيات المختلفة تفرض على المؤسسات طلبات مختلفة لذا يجب أن يقابلها استعمال العملية الملائمة. (عابد، 2016م، صفحة 19)

كما يمكن أن تظهر المرونة الإنتاجية في مجالين أساسيين هما: (عبدأوي، 2017/2016، صفحة 80)

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

الفرع الرابع: مرونة القدرات والمرونة الوقائية

المرونة بمفهومها الاستراتيجي تعني قدرة النظام على التكيف مع التغييرات الحاصلة والمستجدات التي تطرأ عليه، والمقدرة على مواجهة هذه التطورات وتلبية متطلبات وحاجات الزبائن باستمرار، وهي تتطلب إمكانيات معينة لتحقيق التكيف مع المستجدات لذلك لا بد من الاهتمام بما يسمى بمرونة القدرات والمرونة الوقائية.

أولاً: مرونة القدرات:

بما أنها ترتبط بالمرونة الاستراتيجية فهي تشير مرونة القدرات إلى قدرة المؤسسة من الاستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها. ذلك أن التحدي الحقيقي لا يقتصر على تقديم المنتجات والخدمات، بل يشمل الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، لا بل والسعي لخلق وإيجاد تلك الحاجات والرغبات. (الطهراوي، 2019، صفحة 63)

ومن وجه نظر أخرى (سليمان، صفحة 15/16) مرونة الموارد والقدرات تعبر عن قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المادية وقدراتها البشرية بشكل فعال حيث تستطيع التحكم فيها بشكل فعال لتتوافق مع متطلبات العملاء والتغيرات البيئية، وتتضمن خاصية مرونة الموارد تميز المؤسسة بقدرتها على استخدام أنظمة إدارية مختلفة تمكنها من فاعلية التخصيص والاستخدام الأمثل للموارد المادية، كما تنطوي خاصية مرونة القدرات على تميز المؤسسة بامتلاكها مجموعة من الجدارات والمهارات المتعددة بما يمنحها المرونة في تقسيم المسؤوليات، بالإضافة إلى اكتسابها القدرة على التعلم التنظيمي والابتكار في أداء المهام.

ثانياً: المرونة الوقائية

تتعلق بالأخطار والآثار السلبية والوقاية منها وهي تعبر عن قدرة الشركة على تجنب الآثار السلبية والضارة المحتمل حدوثها، والتي قد تظهر عندما تدخل في حالات شديدة الخطورة.

وتستخدم المرونة الوقائية للحد من تأثير الظروف غير الملائمة أو السلبية وتمثل الخصائص الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في التصدي للظروف الطارئة. (الفرا و حماد، 2020، صفحة 131/132)

المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية

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

المطلب الأول: أسس ومدخل تحقيق المرونة الاستراتيجية

تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسة يعتمد على مجموعة من الأسس على المؤسسة امتلاكها بالإضافة إلى مجموعة من المدخل.

الفرع الأول: أسس المرونة الاستراتيجية

تتمثل أسس المرونة الاستراتيجية في ثلاث عناصر وهي: الابتكار، التنوع، والتكنولوجيا المرنة.

أولاً: الابتكار:

يرى (Joseph Shumpeter) أن أحد محركات التطوير هو الابتكار الذي يمثل إنتاج سلع جديدة، طرق إنتاج جديدة أسواق جديدة، مواد جديدة، وتنظيم جديد. أي أنه يعني فرصة جديدة (قد تكون مفهوماً أو أسلوباً أو منتجاً أو تقنية جديدة) ليس مهماً أن تكون المؤسسة قد ابتكرتها، وهذه الفرصة قد تكون ابتكاراً جديداً كبيراً (يأخذ شكل الاختراع)، أو تدريجياً صغيراً (يأخذ شكل التحسين)، ولكنها تحقق ميزة للمؤسسة على منافسيها. (ابتسام، 2020/2019، صفحة 31)

وعن علاقته بالمرونة الاستراتيجية يمكن القول أن هذه الأخيرة تعد ميزة تنافسية في المؤسسات المبتكرة أي المشجعة على الابتكار إذ أنه نادراً ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات. (عبدلوي، 2017/2016، صفحة 85)

ويعد الابتكار عملية تعتمد على العديد من العناصر والقدرات المتمثلة في يلي: (المعاني و اخرون، 2011، صفحة 290)

أ- الطلاقة: وهي سيل عادي من الأفكار المترابطة، فيبدو العقل المبتكر، كما لو كان يطلق دائماً طلاقات من الأفكار الجديدة ومن صور هذه الطلاقات:

- طلاقة لفظية: وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.
- طلاقة بصرية: وهي دقة وسرعة على إدراك بالإبصار.
- طلاقة ارتباطية: وهي سرعة توليد علاقات معينة.
- طلاقة فكرية: وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

ب- المرونة: وتمثل تنوع الأفكار وكيفيتها، ومن صورها:

● المرونة التقليدية: وهي سبل أنواع لا منطوية من الأفكار.

● المرونة الشكلية: وهي تنوع الحلول الجديدة.

ج- الأصالة: وهي عدم تكرار المعاني والأفكار.

د- الحساسية: وتعني حساسية الاستقبال أو الحساسية للمشكلات، وهي ترتبط بادراك الثغرات وإدراك الاحتياجات.

ثانيا: التنوع:

إن مصطلح التنوع أخذ أصله من كلمة متنوع أو متعدد الأشكال (Diverse) وتعني مختلف (Diverse) غير متشابه (Unlike) متميز (Distinct)، منفصل (Separate)، وهذه التسميات تطلق على الأنشطة المختلفة للمؤسسة، ولكن المتعارف عليه أن مصطلح التنوع لا يستخدم للدلالة على تنوع الوظيفة بل على تنوع الأعمال. (ابتسام، 2020/2019، صفحة 34).

تحت وطأة المنافسة الشديدة وتعدد حاجات الزبائن أصبحت المؤسسات التي تعتمد على اقتصاديات الحجم تواجه مشكلات التنوع وعدم المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق، وهو الاتجاه الذي وضعها في موقف حرج خاصة وأنها أصبحت تتعرض لدرجة عالية من المخاطرة "جاء وضع البيض في سلة واحدة"، وهو الوضع دفع إلى تنوع مصادر أرباحها عن طريق انتهاز استراتيجية التنوع. (عبداوي، 2017/2016، صفحة 84)

والتنوع من وجه نظر (Ansoff): "حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى الأسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت المؤسسة إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا في بإمكانها تقديم منتجات جديدة للأسواق لم يتم التعامل معها".

ثالثا: التكنولوجيا المرنة:

تعتبر التكنولوجيا من أهم عوامل النجاح ذات التأثير في عدة مستويات يذكر منها: (ربيع، 2012/2011، صفحة 93)

● المستوى الخارجي للمؤسسة المرتبط بالعرض الجديد من خلال تشكيل أزواج: (منتج/ سوق) يدعمها الابتكار.

● مستوى التغيرات في المنافسين: من خلال اختفاء بعض المنافسين وظهور البعض الآخر.

● مستوى القطاعات الاستراتيجية: من خلال قطاعات جديدة تتحكم فيها المؤسسات الرائدة في المجال التكنولوجي.

ونظرا للتأثيرات البيئية ولأجل مواجهة المنافسة يجب على المؤسسات أن تتكيف مع التغيرات التكنولوجية بشكل مستمر حتى تحافظ على قدراتها التكنولوجية واكتساب أفضليات تنافسية، وهو ما يبرر الحاجة إلى التكنولوجيا المرنة التي تعبر على قدرة المؤسسة على إجراء تغيير أو تعديل للتكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تماشيا مع التطورات التكنولوجية التي تحدث في بيئتها الخارجية وذلك التنسيق مع مختلف

إدارتها وهدف تشجيع الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وفي هذا السياق يربط (Gronhaug) التكنولوجيا المرنة مع مرونة المنتجات والخدمات وذلك باستخدام النظام المفتوح الذي ينظر إلى المؤسسات على أنها أنظمة إدخال عمليات ومخرجات. (ابتسام، 2020/2019، صفحة 36)

الفرع الثاني: مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية:

بالنظر إلى أهمية المرونة الاستراتيجية فإنه يمكن تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال: (عابد، 2016م، صفحة 19/18)

- المناورات الاستراتيجية (دفاعية وهجومية) لتحقيق المرونة، حيث تركز على ما يعرف، (الحديث المحفز) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتمكن المناورات الهجومية بامتلاك زمام الأمور المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة وإصلاح الضرر).
- مرونة المنظمة وقدرتها على استخدام تلك الموارد على نحو مرن بطرائق بديلة للإجراء والعمل عندما يكون ذلك ضروريا والذي من شأنه أن يسمح للمؤسسة أن يكون لديها خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيئات ديناميكية.
- تحقيق المرونة بامتلاك القدرة من قبل القرار الاستراتيجي للحصول على البيانات في الزمن الحقيقي وتحليلها لتحديد واستغلال الاتجاهات الناشئة.

المطلب الثاني: أدوات المرونة الاستراتيجية

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

الفرع الأول: نظم المعلومات

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

أولا: مفهوم وأهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة

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

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

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

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

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

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

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

ثانيا: نظام المعلومات

يعرف (robert rix) نظام المعلومات بأنه " مجموعة موارد المؤسسة، وسائل، برامج، أفراد، بيانات إجراءات تسمح بجمع معالجة

تخزين ونقل المعلومات (على شكل بيانات نصوص صور ... الخ) في المؤسسة. (منصوري، 2018، صفحة 102)

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

ومن التعريفات السابقة يمكن القول إن نظام المعلومات يتكون من:

- المدخلات: تتمثل في البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها سواء من داخل أو خارج المؤسسة ولها عدة أشكال.
- العمليات (المعالجة): هي مجموعة الإجراءات أو الأساليب الموضوعية المستخدمة لمعالجة وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها.
- المخرجات: تشمل مختلف المعلومات الجاهزة والناجئة عن عملية معالجة البيانات وتكون على شكل تقارير أو جداول إحصائيات، رسوم بيانية... وغيرها والتي تساعد الإدارة على اتخاذ القرار.
- التغذية العكسية: تمثل ردود أفعال المتلقين النهائيين لمخرجات النظام وتكمن أهمية التغذية العكسية في كونها تبين مدى نجاح النظام في أداء مهامه أو فشله وبالتالي تساعد على الرقابة وتصحيح الانحرافات.

ثالثا: نظام المعلومات كأداة للمرونة الاستراتيجية

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

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

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

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

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

الفرع الثاني: البحث والتطوير

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

أولا: مفهوم وأهمية البحث والتطوير

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

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

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

أ-البحث: ويتضمن بدوره:

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

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

ب-التطوير:

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

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

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

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع.
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقدم في السوق.

- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.
- توسيع المبيعات في مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية.
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توفير، الطاقة الخ.

ثانياً: البحث والتطوير كأداة للمرونة الاستراتيجية

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

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

الفرع الثالث: المقابلة من الباطن

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

أولاً: 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 sour-traitence) والمصطلح الإنجليزي (outsourcing)، أما في دراستنا فسنعتمد مصطلح المقابلة من الباطن.

المقابلة في اللغة هي المفاوضة و المجادلة، ومنه قولهم " قالوه في الأمر " أي فاضوه و جادلوه، وتناولوا في الأمر أي تفاوضوا، وتطلق على إعطاء العمل للآخر. (شاشو، 2010، صفحة 745)

أما اصطلاحاً فيعرف التعاقد من الباطن أنه " عبارة عن عقد باطني (فرعي) يعطي لمنظمة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة العمل بتكليف منظمة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله. (فتيحة و عراب، 2011، صفحة 4)

كما يمكن تعريفه بأنه " جميع الالتزامات في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من مكونات، منتجات، أكسسوارات وخدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة".
وبذلك يمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد أشكال العلاقات بين المؤسسات بما يمثل شبكات من الصناعات فهو أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية، حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى وذلك وفقاً للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها.

وتحقق المقابلة من الباطن عدة مزايا للمؤسسة لتحسين تنافسيتها، تتلخص في ما يلي: (غلاب و اخرون، 2012، صفحة 84)

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

وتتضح العلاقة بين المقابلة من الباطن والمرونة الاستراتيجية فيما يلي:

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

المطلب الثالث: معوقات المرونة الاستراتيجية

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

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

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

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

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

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

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

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

الجدول رقم (01): معيقات المرونة الاستراتيجية

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

المصدر: (ابتسام، 2020/2019، صفحة 48)

خلاصة الفصل

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

وبناء على المعلومات المقدمة يمكن القول: أن المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المؤسسة على التعديل في ضوء ما يستجد من ظروف وتغيرات لم تكن متوقعة، والتي تعتمد على مجموعة من المراحل، ويتم دراستها وفقاً لعدة أبعاد اختلف الباحثون في تحديدها باختلاف وجهات النظر، منها التنويع، الابتكار والتكنولوجيا المرنة، فضلاً عن الأبعاد التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي: مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية ومرونة القدرات.

وبشكل عام يمكن تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال عدة أدوات وهي: نظم المعلومات، المقابولة من الباطن، البحث والتطوير وتدرس من خلال ثلاث مداخل تتمثل في: المناورات الاستراتيجية، مرونة موارد وامتلاك القدرة من قبل صانع القرار الاستراتيجي وفي الأخير تم تحديد مختلف الصعوبات الممكنة عند تبنيها وممارستها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لنظم دعم القرار وأثرها في تحقيق

المرونة الاستراتيجية

تمهيد:

يعتبر اتخاذ القرارات عملية أساسية للمدراء، فهي تساعدهم على نمو المؤسسة واستدامتها إذ تعد الأداة الأساسية التي تستخدم في خلق الفرص وتعزيز نقاط القوة للمؤسسة، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية والتغلب على نقاط الضعف في المؤسسة، حيث أن نجاح المؤسسات يبنى على القرارات الصائبة التي تتخذها.

فتكنولوجيا المعلومات تسهل وتمكن من انسيابية القرارات المناسبة، وكذا في توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها، فهي إذا مصدر ضروري لديمومتها وبقائها وتميزها التنافسي، وقد بدأت المؤسسات تتجه إلى استخدام نظم دعم القرار للحصول على المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرارات على المستوى الإداري الأعلى، وهي عملية أقل تكلفة وتوفر الكثير من الوقت، فنظم دعم القرارات المبنية على الحاسوب تتفاعل مع صاحب القرار من خلال المعلومات التي توفرها للوصول إلى قرارات ذات جودة، يعتمد عليها في تحقيق أهداف وأغراض عديدة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف أكثر على نظم دعم القرار خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظم دعم القرار**المبحث الثاني: أساسيات نظم دعم القرار****المبحث الثالث: أثر نظم دعم القرار في تحقيق أبعاد المرونة الاستراتيجية**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظم دعم القرار

نظام دعم القرار هو فئة من نظم المعلومات التي تدعم الأعمال التجارية وانشطة صنع القرار التنظيمية ففي هذا المبحث سوف نتطرق الى الإطار المفاهيمي له من مفهوم نشأة وأهمية.

المطلب الأول: مفهوم نظم دعم القرار

في هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم نظم دعم القرار كذلك نظم المعلومات، وسيتم توضيح الفرق بينهما، وكذا أهمية كليهما بالنسبة لممارسات نشاط المؤسسات من ناحية استغلال الوقت، ولأن عملية اتخاذ أو دعمك القرار تتعلق بالمعلومات وأنظمتها، وعليه سيتم توضيح مفهومهما في الفروع التالية.

الفروع الأول: مفهوم نظم دعم القرار:

قبل التطرق إلى مفهوم نظم دعم القرار يتعين التذكير بمفهوم النظام الذي يمثل مجموعة من العناصر المترابطة والمكونة من عنصرين أو أكثر مع وجود علاقة ترابط وتفاعل بينهما، بغرض تحقيق هدف مشترك. (الخفاف و العتيبي، 2012، صفحة 25)

أما نظم دعم القرار تعرف بأنها أحد أنظمة المعلومات المبنية على استخدام الحواسيب، وهذه النظم تقوم بإدارة عمليات التفاعل بين المورد البشري وبين تكنولوجيا المعلومات من أجل إنتاج معلومات مناسبة لاحتياجات مستخدمي هذه المعلومات في نظم المعلم القرارات بهدف توفير داعم كاف لترشيد عملية اتخاذ القرار. وتعتبر هذه النظم من الأنظمة التفاعلية المحوسبة والتي تساعد متخذ القرار على استخدام المعلومات والبيانات والنماذج في حل المشاكل شبه الهيكلية وغير الهيكلية. (العلوان محمد امحمود، 2019، صفحة 162)

أي أنها تمثل نظام حاسوبي، للجمع بين البيانات والنماذج التحليلية المعقدة وبرمجيات الحوار، من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات المرشحة وشبه المرشحة.

كما يطلق عليها صفة نظام تخيلي أو افتراضي غالبا، يهدف إلى دعم خطوة أو أكثر من خطوات صنع القرار، بواسطة مزيج مناسب من المصادر الحاسوبية وغير الحاسوبية الداعمة للقرارات المطلوب دعمها.

وتعرف نظم دعم القرارات بأنها: نظم تربط بين الموارد الفكرية والذهنية للأشخاص وإمكانيات الحاسب الإلكتروني من أجل تحسين نوعية القرارات، وتقدم هذه النظم المساعدة لمتخذي القرارات الذين يتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية، حيث تستخدم هذه النظم النماذج الرياضية، والإحصائية وعناصر قاعدة البيانات في الحل المشكلة موضوع الدراسة. (قواس و ضاهر، 2018، صفحة 192)

ويمثل أيضا " نظام معلومات معتمد على الحاسب، متداخل ومرن ويمكن تطبيقه، ويطور خصيصا لدعم حل مشكلة إدارية غير مهيكلة، لتحسين اتخاذ القرار، ويستخدم بيانات، ويوفر واجهة سهلة لتعامل المستخدم (User Interface)، ويسمح بتبصرات متخذ القرار، وسوف يضيف تعريف نظم دعم القرار الأكثر صقلا إلى ذلك أنه يستخدم نماذج سواء كانت نمطية أو معدة حسب الطلب

أيضا، كل مراحل اتخاذ القرار، ويشمل قاعدة معرفة. يمكن القول بأن نظم دعم القرارات إنما تطرح وجهة نظر أثر الحواسيب في المنظمات، وفي عملية صنع القرارات وذلك من خلال استخدامها في: (فيصل و زناقي، 2022، صفحة 269)

● مساعدة المديرين والمستخدمين في اتخاذ قراراتهم.

● التدعيم، التعلم، التفاعل والتطوير بدلا من الحلول محل المدير في القرارات الإدارية خاصة غير الهيكلية.

● تحقيق الوصول الأفضل إلى المعلومات.

استنادا على ما سبق يمكن تعريف نظم دعم القرار بأنها: ذلك النظام الذي يسمح باتخاذ القرارات المناسبة بين الوضعيات المختلفة مع تقديم مبررات مقبولة وموضوعية للأسباب التي أدت إلى اتخاذ هذه القرارات.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن نظم دعم القرار هي أنظمة تكنولوجية تساعد الأفراد والمؤسسات في اتخاذ القرارات المعقدة والاستراتيجية بناء على معلومات محددة وتحليلها بشكل منهجي. حيث تهدف هذه الأنظمة إلى توفير أدوات وتقنيات تساعد في جمع وتنظيم وتحليل البيانات وتقديمها بشكل سهل الفهم ومفيد لعملية اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: مفهوم نظم المعلومات:

(ابراهيم ا.، 2012، صفحة 178/179) يعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات. ويقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (مدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الاستفادة منها. وتستخدم مخرجات النظام وهي المعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم (Control) داخل المؤسسة.

وعليه، يمكننا تصور نظام المعلومات على أنه مكون من الإنسان والحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة. ويتصوره آخرون على أنه مكون مما يلي:

● المدخلات (Input) وهي البيانات.

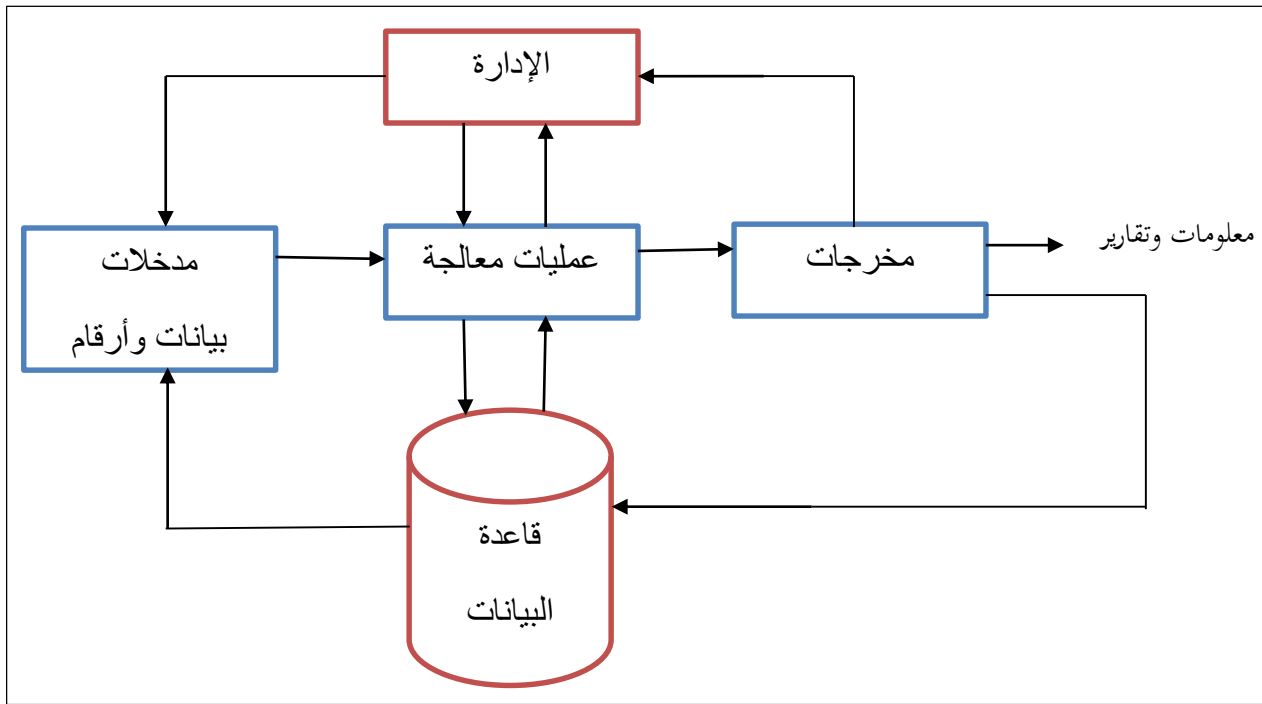
● المعالجة (العمليات) (Processing) وتتكون من جهاز الحاسوب نفسه والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والملفات والأشخاص.

● المخرجات (Output) وهي المعلومات (Information).

بناء على ما سبق يمكن القول أن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وتعمل على معالجتها، وتخزينها، وتوزيعها على المستخدمين بغرض دعم صناعة القرارات وتأمين التنسيق والسيطرة على المنظمة، أو الجهة المستفيدة. ويمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس انه مجموعة من الإجراءات التي

تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم. وإذا كانت المفاهيم السابقة قد ركزت على الجانب المتعلق بأنشطة النظام فقد اهتم آخرون بمكونات نظام المعلومات، حيث عرفوا نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات تعمل معا لإنجاز هدف مشترك وهو توفير المعلومات للإدارة. (تيم، 2015، صفحة 27/26)

الشكل رقم (05): نموذج مبسط لنظم المعلومات



المصدر: (تيم، 2015، صفحة 27)

المطلب الثاني: نشأة وتطور نظم دعم القرار

ظهرت نظم دعم القرار كفكرة لامتداد نظام المعلومات الإدارية في بداية السبعينات؛ بسبب فشل نظم المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات غير المهيكلة. (مانع، 2021، صفحة 276)

وفي سنة (1981) قدم Whinston هيكلًا نظريًا لفهم القضايا المرتبطة بتطوير وتصميم نظم دعم القرارات والموجهة من خلال المعرفة المتخصصة، وعلى هذا الأساس بدأت منظمات الأعمال بتطوير نظم معلومات تفاعلية تستخدم البيانات والنماذج لمساعدة المديرين في تحليل المشكلات شبه وغير الهيكلية والتي أطلقت عليها نظم مساندة القرارات، وقد ظهرت نظم متنوعة من أهمها: نظم التخطيط المالي، التي أصبحت أدوات دعم القرار.

ثم في منتصف الثمانينات ظهرت برمجيات لدعم القرارات الجماعية وقد ظهر أيضا سنة (1984) نظاما يدعى (Plexsys) الذي كان أول نظام محوسب لدعم اجتماعات المجموعة والذي تم تطويره حيث أخذ النظام شكل غرفة قرار تتوزع فيها أجهزة الحاسوب الشخصي بنمط حرف (U).

أما في بداية التسعينات ظهرت نظم مستودعات البيانات، نظم المعالجة التحليلية الفورية ونظم مساندة القرارات التي تربط معلومات المبيعات مع بيانات المساحات الضوئية لمبيعات التجزئة التي صممت لشركة (Protector & Gambel)، وقد مهدت هذه التطورات في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الفرصة لتطور نظم مساندة القرارات المستندة على تقنية المزود والزبون ونظم مساندة القرارات المستندة على تقنية الويب والانترنت، أي أن الأجيال الحديثة لنظم دعم القرارات أصبحت مندمجة مع تقنيات الحوسبة الشبكية من ناحية ونظم وتقنيات الذكاء الصناعي في الأعمال ناحية أخرى. (الشوبكي، 2019، صفحة 67/66)

بعد هذه التطورات التي شهدتها ظهور واستخدام نظم دعم القرار ومن خلال التعريفات السابقة يستنتج أن نظم دعم القرار باعتبارها نظاما شاملا يعمل على جمع المعلومات المهمة عن طريق استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وبحوث العمليات جاءت لتيسر الأعمال الإدارية وغيرها في المؤسسة، أي أنها تدعم الإدارة العليا وذلك لتنظيم أعمالها وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وهنا تكمن أهميتها.

المطلب الثالث: أهمية نظم دعم القرار

إن أهمية نظم دعم القرار تتمثل في التالي: استخدام أنظمة دعم القرارات الحوسبة تساعد في تنفيذ العديد من العمليات الحاسوبية بسرعة وبتكلفة منخفضة، تحسين الاتصال والتعاون وزيادة الإنتاجية لأعضاء المجموعات تحسين إدارة المعلومات، تحسين الجودة والنوعية لعملية اتخاذ القرارات، فهي إذا تنتج معلومات منتجة ذات جودة، أي أنها توفر الدعم المناسب لتحسين جودة ومدى ملائمة المعلومات المتاحة، وكفاية المعلومات المتاحة وعدد البدائل المطروحة والنماذج المستخدمة لتحليل المشكلة وذلك كله في نقطة محددة من الزمن وهي وقت اتخاذ القرار. (توفيق، بلال، و كشوب، 2020، صفحة 55)

كما تظهر أهميتها من خلال الكم الهائل من المعلومات والتدخل والتشابك فيما بينهما والتأثيرات المتبادلة والتأثيرات الجانبية لأي قرار، والتي يصعب أخذها بعين الاعتبار دون استخدام الحوسبة ونظم دعم القرار، وهي بذلك تساعد أصحاب القرار على اتخاذ قرارات بشأن المشكلات التي قد تتغير بسرعة والتي لا يمكن تحديدها بسهولة مسبقا. (الزهراني و القرشي، 2023، صفحة 38)

من جهة أخرى تمكن متخذي القرار من رؤية العلاقات، والتي يمكن استخدامها لإعداد صورة شاملة للأعمال، ورفع قدراتهم على إنجاز التحليل من أجل غرض معين، وتحقيق استجابة سريعة للمواقف غير المتوقعة، مراجعة سهلة للنماذج والرؤية السريعة للمتغيرات وبالتالي يمكن من الاستعانة بما توفر الوقت والتكاليف، واختصار العمل المكتبي وتقليل الوقت الإضافي ومن ثم توفير التكاليف، باختصار شديد تحقيق الكفاءة مع الفعالية في أعمال الإدارة العليا. (الشوبكي، 2019، صفحة 68)

المبحث الثاني: أساسيات نظم دعم القرار

في هذا المبحث سوف نتطرق الى ثلاث مطالب، حيث في المطلب الأول سوف نظرق الى توضيح اهداف ومبادئ نظم دعم القرار. اما في المطلب الثاني فسوف نتحدث عن خصائص ومكونات نظم دعم القرار والمطلب الثالث الى معوقات نظم دعم القرار.

المطلب الأول: خصائص وأهداف نظم دعم القرار

بعد تحديد مفهوم نظم دعم القرار سيتم إبراز مختلف العوامل التي تتميز بها والسماح الأساسية لها، ثم عرض الأهداف المرجوة منها عند الاستفادة منها وتطبيقها.

الفرع الأول: خصائص نظم دعم القرار

نظم دعم القرار هي نظم معلومات متاحة على الحاسوب تساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارات أفضل تخدم الإدارة العليا حيث تتميز هذه النظم بالخصائص التالية:

من وجهة نظر الباحث نظر إليها كالتالي: (محمد، 2022، صفحة 66)

- تستخدم في حل المشاكل المعقدة التي تواجه الإدارة العليا.
- تساعد في جعل القرار أكثر دقة وفعالية وكفاءة.
- جعل عملية القرار مرنة.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أنها تتميز بـ: (الخفاف و العتيبي، 2012، صفحة 88/89)

- مساعدة المدير في اتخاذ قراره وبخاصة القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة التي عادة ما تواجه الإدارة العليا.
- الدمج ما بين استخدام النماذج أو الوسائل التحليلية مع الطرق التقليدية للوصول إلى البيانات واسترجاعها.
- تكون تحت سيطرة صاحب القرار.

وأيضاً تتصف بأنها تسمح بـ: (اللطيف، 2018، صفحة 18/19)

- تدعيم متخذ القرار من خلال اقتراح أفضل الحلول البديلة.
- القدرة على اتخاذ القرارات المعقدة المتشابكة الأساسية والتابعة.
- تدعيم مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار سواء مرحلة الحصول على البيانات أو مرحلة تحديد الحلول البديلة أو مرحلة المفاضلة بينهما واختيار أفضلها.

الفرع الثاني: أهداف نظم دعم القرار:

يمكن تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها نظام دعم القرارات كما ذكرها (تيم، 2015، صفحة 32/31) بأنها تتمثل في:

- مساعدة المدراء في اتخاذ قرارات لحل المشكلات شبه المهيكلية (المركبة).
- دعم قرارات المدراء بدلا من تغييرها.
- تحسين فاعلية اتخاذ القرارات وليس كفاءتها فقط.
- توفر نظم دعم القرارات دعما لمتخذي القرارات في المواقف شبه المهيكلية وغير المهيكلية أساسا عن طريق إحضار الحكم البشري والمعلومات المحوسبة مع بعضها البعض، ولا يمكن حل مثل هذه المشكلات تقليديا أو بالنظم المحوسبة الأخرى.
- يقدم الدعم إلى المستويات الإدارية المختلفة.
- تدعم نظم دعم القرارات كل مراحل عملية اتخاذ القرارات: ذكاء، وتصميم، واختيار، وتنفيذ.
- تعمل نظم دعم القرارات على تحسين فاعلية اتخاذ القرار (الدقة، والوقت والجودة).

المطلب الثاني: مبادئ ومكونات نظم دعم القرار

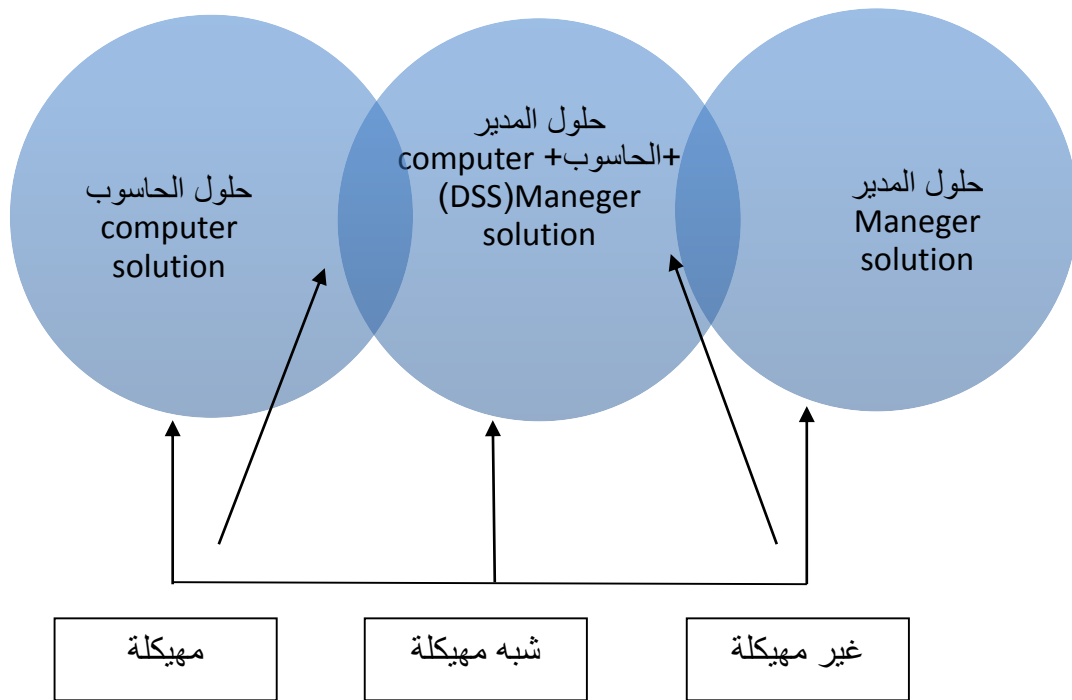
في هذا المطلب سوف نتطرق الى خصائص ومكونات نظم دعم القرار، كما هو موضح في الآتي:

الفرع الأول: مبادئ نظم دعم القرار:

ترتبط هذه الأهداف بثلاثة مبادئ لمفهوم نظم دعم القرارات وهي على النحو التالي: (الشوبكي، 2019، صفحة 69)

- أولاً: هيكلية المشكلة: من الصعب إيجاد مشكلة مهيكلية أو غير مهيكلية بشكل كامل، بل إن اغلب هذه المشكلات هي مشكلات شبه مهيكلية، وهذا يعني أن نظم دعم القرارات تشير إلى هذه المنطقة حيث يوجد معظم المشكلات.
 - ثانياً: دعم القرار: يوضح الشكل التالي العلاقة بين هيكلية المشكلة ودرجة الدعم الذي يوفرها الحاسوب على أجزاء معينة من تركيب المشكلة، بحيث يعمل المدير والحاسوب جنباً إلى جنب كفريق لإيجاد الحلول للمشكلات التي تقع ضمن المشكلات غير المهيكلية (المركبة).
 - ثالثاً: فاعلية القرار: لا تهدف نظم دعم القرارات إلى كفاءة اتخاذ القرارات فقط، ولكن الفائدة الحقيقية اتخاذ القرارات الجيدة.
- والشكل الموالي يصف ويبين درجة ومكونات هيكلية المشكلات:

الشكل رقم (06): درجة هيكلية المشكلات



المصدر: (الشويكي، 2019، صفحة 69)

الفرع الثاني: مكونات نظم دعم القرار

يمكن تحديد المكونات الرئيسة لنظم دعم القرار فيما يلي: (طه، 2014، صفحة 258/257)

أولاً: واجهة المستخدمين:

تمثل أوجه التداخل بين المستخدمين ونظام دعم القرار من خلال شبكات الحاسبات، وهي الطريقة التي يتم بها الحوار وكيفية إدخال الأوامر والحصول على استفسارات واستخراج معلومات، ويتم إدخال الأوامر بطرق متنوعة عن طريق لوحة المفاتيح أو مليء مربعات حوار أما المخرجات فتكون في تقارير أو رسوم بيانية.

ثانيا: قاعدة البيانات:

تعد مخزن لكافة البيانات ذات الأهمية والقيمة بالنسبة للمستخدمين ونظام دعم القرارات والخاصة بمؤسسة معينة أو نشاط محدد. وتتكون قاعدة البيانات من عناصر البيانات المخزنة بطريقة مرتبطة ومؤسسة في شكل ملفات وسجلات وحقول بيانات تتلاءم مع احتياجات ومتطلبات المستخدمين، ويتم تداولها بواسطة نظم إدارة قواعد البيانات مثل ACCESS.

ثالثا: قاعدة النماذج:

وتتضمن جميع نماذج الطرق الكمية في الإدارة والتي توفر لمتخذ القرار تنوعا هائلا من نماذج بحوث العمليات التي تساعد في دراسة مجموعة البدائل والاختيارات المختلفة التي تؤدي إلى تحسين كفاءة اتخاذ القرار، وأكثر هذه النماذج شيوعا واستخداما هي:

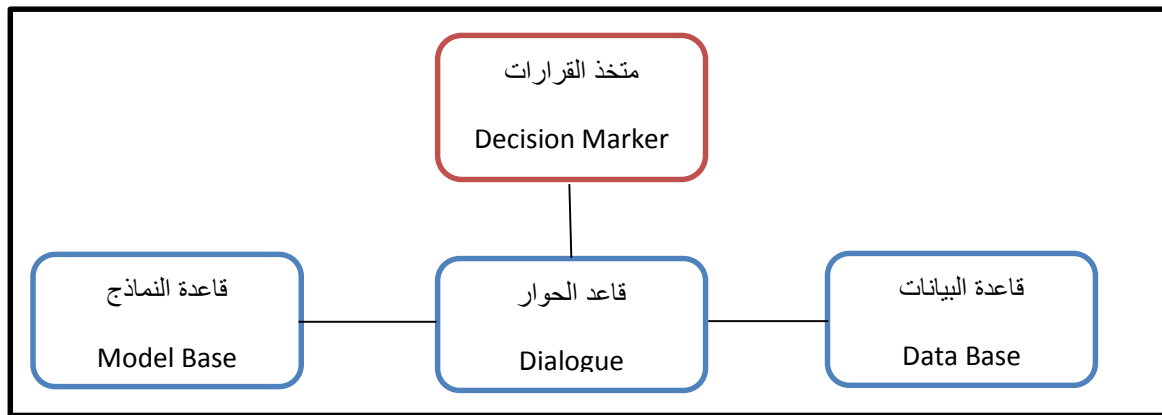
● نموذج البرمجة الخطية.

● نموذج المحاكاة.

● نموذج النقل والتخصيص.

ونلخص هذه المكونات في الشكل التالي:

الشكل (07): مكونات نظم دعم القرار



المصدر: (الشوبكي، 2019، صفحة 71)

المطلب الثالث: أنواع ومعوقات نظم دعم القرار

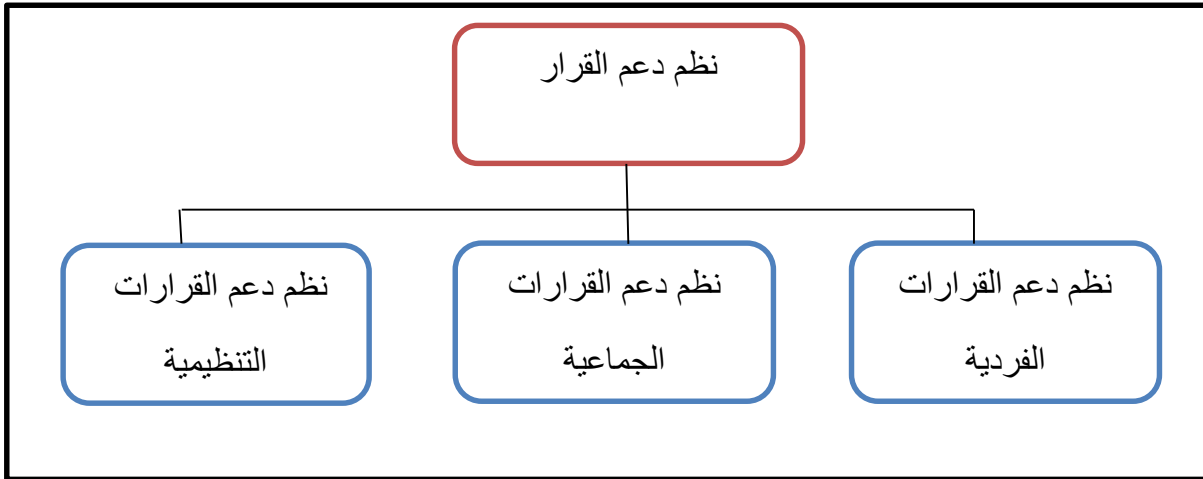
في هذا المطلب سنتطرق لأنواع نظم دعم القرار والمعوقات التي تواجه نظم دعم القرار.

الفرع الأول: أنواع نظم دعم القرار

وفقا لمستخدم النظام تنقسم إلى ثلاث مجموعات وهي: (تيم، 2015، صفحة 35/34)

- نظم دعم القرارات الفردية: تركز على وجود مستخدم فرد يؤدي نفس الأنشطة في اتخاذ قرارات قد تتكرر على فترات زمنية مختلفة.
 - نظم دعم القرارات الجماعية: يكون فيها التركيز على وجود مجموعة من الأفراد كمستخدمين للنظم يكون كل منهم مسئولا عن أداء مهام مستقلة عن تلك التي يؤديها الآخرون، ولكنها مرتبطة بها الدرجة عالية جدا.
 - نظم دعم القرارات التنظيمية: فيكون التركيز فيها على أداء مهام تنظيمية تتضمن تتابع لعمليات تنتمي إلى مجالات وظيفية مختلفة مثل القرارات المتعلقة بالتخطيط طويل الأجل.
- ويمكن توضيح تلك الأنواع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): أنواع نظم دعم القرارات



المصدر: (تيم، 2015، صفحة 35)

ومن وجهة نظر أخرى، يرى أحد الباحثين انه يمكن تمييز نوعين من أنظمة دعم القرار: (طه، 2014، صفحة 257/256)

● نظام دعم قرار موجه بموجب النماذج: ويتميز هذا النوع أنه ذو استخدام خاص ويكون منفصلاً عن أنظمة المعلومات في المؤسسة أي يتمثل ببرمجية جاهزة يتم استخدامها لأغراض محددة مثال ذلك البرمجيات الإحصائية مثل (SPSS) برمجيات خاصة بنماذج بحوث العمليات مثل برمجية (QSB) أنظمة العمل الكمية (Quantitative System) نظام دعم قرار موجه بالبيانات (Business).

● نظام دعم قرار موجه بالبيانات:

ويتميز هذا النوع بقدرة كبيرة على تحليل حجم كبير من البيانات مما يمكن صانع القرار من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

فضلاً عن ذلك يمكن ذكر تصنيف آخر لنظم دعم القرار حيث يمكن أن تصنف إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

● نظم دعم القرارات المؤسسية: وهي عبارة عن نظم كاملة يتم تطويرها لكي تسمح لمتخذ القرار باسترجاع أو توليد معلومات ذات علاقة بمشكلة ذات طبيعة عامة مثال ذلك تحليل السوق، جداول الإنتاج... الخ. وتصمم هذه النظم بهدف الاستخدام المستمر.

● مولدات نظم دعم القرارات: تصمم هذه المولدات لمساعدة متخذ القرار في توليد تطبيقات سريعة لنظم دعم القرار ذات إمكانية محدودة مقارنة مع نظم دعم القرارات المؤسسية ولكنها تمتاز بسرعة التطوير وقدرتها على توليد تقارير وإجراء تحليلات بسرعة كبيرة وذلك باستخدام لغات الجيل الرابع.

● أدوات نظم دعم القرارات: تصمم هذه الأدوات للمساعدة في تطوير نظم دعم القرار ذات إمكانات محدودة مقارنة بالتنوعين السابقين، ومن أمثلة هذه الأدوات حزم الجداول الإلكترونية وما توفره من إمكانية توليد الرسوم البيانية ومعالجة قاعدة بيانات محدودة ويمكن استخدام هذه الأدوات بشكل مستقل أو من خلال نظم دعم القرارات.

الفرع الثاني: معوقات نظم دعم القرار

يمكن توضيح المعوقات والمشاكل التي تواجه تطبيق نظم القرار تتمثل في العناصر التالية: (طه، 2014، صفحة 263/262/261)

1- مقاومة التغيير:

● التعامل مع تكنولوجيا جديدة.

● الخوف من فقد الوظيفة.

2- ضعف البيئة التحتية المعلوماتية:

● حجب البيانات.

● فقر البيانات سواء من عدم توفرها أصلاً أو صحتها أو عدم توفر في الوقت المناسب.

3-ضعف بيئة القرار:

- تضارب القرارات على المستويات المختلفة.
- عدم توافر الكوادر البشرية الفاهرة لدعم القرار.

4-البيئة الثقافية والاجتماعية:

- العقائد الدينية المرتبطة بالغيبيات والقدر والمستقبل.
- إعاقة التحول إلى مجتمع معلوماتي.

5-المناخ السلطوي والحكومي:

- احتكار المعلومات.
- غياب فكر التخطيط الاستراتيجي.

6-التكنولوجيا:

- معدل تطورها سريع (التعلم، التدريب، الإتاحة).
- الاعتماد على الاستيراد أكثر من التطوير المحلي.

المبحث الثالث: أثر نظم دعم القرار في تحقيق أبعاد المرونة الاستراتيجية

يمكن للمؤسسة تحقيق وممارسة المرونة الاستراتيجية من خلال العديد من الأبعاد وهي العناصر والأساليب المذكورة سلفاً، وقد يعتمد في ذلك على بعض الأدوات الأخرى أو العوامل التي تساعد وتسهم في تحقيقها، منها نظم دعم القرار، ولا شك عند الاعتماد على هذه النظم سيكون هناك أثر ما ينجر على ممارستها، وسيتم في هذا العنصر توضيح العلاقة بينها وبين كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية واستخلاص أثر تلك النظم في ممارستها.

في هذا المطلب سوف نتطرق الى مساهمة نظم دعم القرار في تحقيق ابعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة في (مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، مرونة القدرات والمرونة الوقائية).

المطلب الأول: أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة رأس المال البشري

حسب دراسة حنان محمد تم التطرق إبراز العلاقة بين نظم دعم القرار ومرونة رأس المال البشري، حيث تم استعراض كيفية استخدام تلك النظم في تحسين إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات ذات الصلة بالموظفين ويمكن استنتاج الأثر من خلال تطبيق نظم دعم القرار في تحسين مرونة رأس المال البشري من خلال تحسين الاتصال والتفاعل بين الإدارة والموظفين وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

كما ان نظم دعم القرار يمكن أن تساهم في زيادة مرونة رأس المال البشري في المؤسسة. على سبيل المثال، من خلال استخدام تحليل البيانات والنمذجة، يمكن لنظم دعم القرار أن تساعد في تحليل أداء العمالة وتحديد القدرات والمهارات الرئيسية للفريق، وبالتالي تعزيز استراتيجيات التوظيف والتدريب لتعزيز مرونة رأس المال البشري. (حنان محمود عبد القادر محمد الشواشنة، 2016)

المطلب الثاني: أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية والمرونة الإنتاجية

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح مساهمة نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية والمرونة الإنتاجية.

الفرع الأول: أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية

وفق دراسة سلطان بن عبد العزيز إلى العلاقة بين نظم دعم القرار وتعزيز المرونة السوقية في قطاع الأعمال، ومن خلالها تبين أن نظم دعم القرار المتقدمة تسهم في تحسين المرونة السوقية، حيث يظهر الأثر من خلال تحسين القدرة على تحليل البيانات وتوفير المعلومات الدقيقة والتوقعات المستقبلية، كما تساهم نظم دعم القرار في توفير المعلومات والأدوات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكيفية في ظل تغيرات السوق والبيئة الخارجية، وعليه يمكن أن تعزز هذه النظم مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحولات السريعة في السوق وتلبية متطلبات العملاء بشكل فعال. (سلطان بن عبدالعزيز الرشيد، 2019)

الفرع الثاني: أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية

تناولت دراسة رضوى عبد الله دور نظم دعم القرار في تحسين المرونة الإنتاجية في قطاع التصنيع، حيث اتضحت في هذه الدراسة كيفية استخدام تلك الأنظمة لتحسين تخطيط وجدولة الإنتاج، وكذا تحديد الاحتياجات من الموارد والمواد اللازمة وتحسين عمليات الإنتاج والتوزيع، وتوصلت في الأخير نظم دعم القرار المناسبة تسهم في تحسين المرونة الإنتاجية وزيادة كفاءة وأداء العمليات الإنتاجية. ومنه تتمحور العلاقة بين نظم دعم القرار والمرونة الإنتاجية حول كيفية استخدام نظم دعم القرار في تعزيز القدرة على التحسين المستمر في عمليات الإنتاج، مما يبرز الأثر في دعم القرارات المتعلقة بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة عمليات الإنتاج، وبالتالي يمكن أن يسهم في تحقيق مرونة أعلى وزيادة الإنتاجية. (رضوى عبد الله الشرييني، 2017)

المطلب الثالث: أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات والمرونة الوقائية

يمكن إيجاز هذه المساهمة في الفرعين الآتين:

الفرع الأول: أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات

دراسة رشا بنت حمدان بينت دور نظم دعم القرار في تعزيز مرونة القدرات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تسلط الدراسة الضوء على كيفية استخدام تلك الأنظمة لتحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز القدرة على التكيف والابتكار والتغيير.

وتبين أن نظم دعم القرار ومرونة القدرات يرتبطان بقدرة المؤسسة على تحسين وتعزيز قدراتها ومرونتها في مواجهة التغيرات والتحديات ويظهر أثر النظم من خلال توفير المعلومات والأدوات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بشكل فعال، مما يسهم في تحسين قدرة المؤسسة على تكييف وتحسين قدراتها العملية. (رشا بنت حمدان الصويغ، 2017)

الفرع الثاني: أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية

حسب دراسة محمد عبد العزيز عبد العال تستكشف هذه الدراسة دور نظم دعم القرار في تعزيز المرونة الوقائية في المؤسسات الصناعية، حيث تناولت الدراسة كيفية استخدام تلك الأنظمة في جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتنبؤ بالتغيرات البيئية والسوقية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبكرة لتعزيز المرونة وتقليل المخاطر، وعليه يستنتج أن نظم دعم القرار المتطورة لها أثر واضح في تحقيق المرونة الوقائية وتعزيز استدامة المؤسسات الصناعية.

ومنه نستنتج أن من خلال وجود علاقة إيجابية بين نظم دعم القرار والمرونة الوقائية تبين الأثر في تعزيز القدرة على التكيف والتأقلم مع المخاطر والتحديات المحتملة في بيئة العمل، حيث تعتبر نظم دعم القرار أدوات هامة للتحليل والتنبؤ واتخاذ القرارات المبكرة للتعامل مع المشكلات والتحديات المحتملة، وبالتالي تسهم في تحسين مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحقيق الوقاية.

(محمد عبد العزيز عبد العال، 2018)

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لنظم دعم القرار، وقد تم توضيح مجموعة من التعاريف الخاصة بنظم دعم القرار بالإضافة إلى أهميته، أنواعه، أهدافه، مبادئه ومعوقاته.

وبناء على المعلومات المقدمة يمكن القول إن نظم دعم القرار تتيح للمستخدمين إمكانية استكشاف البيانات وتحليلها، وتقديم النتائج والتوصيات المستندة إلى المعلومات المتاحة، وتعتمد على مجموعة من المراحل، ويتم دراستها وفقا لعدة أبعاد مختلف الباحثون فيها باختلاف وجهات النظر.

ويتم تحقيق نظم دعم القرار عن طريق تجميع وتخزين البيانات، التحليل والاستخراج، استخدام التقنيات المتقدمة، الاستشارة والمشاركة وتوفير واجهات مستخدم سهلة الاستخدام.

ومن الجهة الأخرى تم توضيح العلاقة بين تلك النظم والمرونة الاستراتيجية التي تبين من خلال مساهمة نظم دعم القرار في تحقيق كل بعد من التالية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية مرونة القدرات وأخيرا مرونة القدرات، وقد تبين مما ذكر في المبحث الأخير من الفصل، أن هناك دور لتلك النظم يكمن في دعم وتيسير عملية اتخاذ القرارات على تبني المرونة الاستراتيجية في المؤسسات من خلال ممارسة تلك الأبعاد، وعليه سيتم دراسة هذه العلاقة وإبراز الدور بين متغيرها ميدانيا بإحدى المؤسسات الإنتاجية الجزائرية وهي مؤسسة البسكرية للإسمنت BC-برانيس-بسكرة.

الفصل الثالث:

دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار على تحقيق المرونة
الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت BC -بسكرة-

تمهيد

بعدما تعرفنا على المفاهيم النظرية للمرونة الاستراتيجية ونظم دعم القرار من خلال الفصلين الاول والثاني، سنحاول في هذا الفصل معرفة أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة السكرية للاسمنت BC برانيس - بسكرة.

وما هو الدور الذي تلعبه في تحسين تنافسيتها من خلال تبني متغير المرونة الاستراتيجية بالأبعاد التالية: المرونة راس المال البشري المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية ومرونة القدرات والمرونة الوقائية. واختبار علاقة الارتباط بمتغير نظم دعم القرار.

يعتبر قطاع إنتاج مواد البناء على وجه العموم من بين القطاعات الأكثر حيوية وديناميكية في الوطن، فكما تلاحظ أن الإقبال على هذا النوع من المنتجات يزداد يوما بعد يوم، لاسيما قطاع الإسمنت على وجه الخصوص، بحيث يتمتع هذا النشاط بجدّة في المنافسة خاصة في السنوات الأخيرة، وفتح باب الاستثمار أمام الشركات الأجنبية وكذا المحلية أيضا، وقد تم اختيار مؤسسة السكرية للاسمنت بحكم المواصفات التي توفرت فيها التي تتماشى ومتطلبات الدراسة، ومن أجل التعرف على أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية. قمنا باستعمال اداة البحث المعروفة (مقابلة واستبيان).

وستتناول من خلال هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة السكرية للاسمنت BC

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

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

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الإحصائية

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة البسكرة للإسمنت BC

خصص هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها فضلا عن إبراز أهميتها في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت المؤسسة إلى تسطير عدد من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سيتم التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت

قبل التطرق إلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة سيتم أولا توضيح أهم المعلومات التي تعطي صورة تعريفية عنها وعن نشأتها وتطورها بالإضافة لعدد عمالها.

الفرع الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة ونشأتها

مؤسسة البسكرة للإسمنت (S.B.C) Spa BISKRIA CIMENT هي شركة ذات طابع خاص، تقع في تراب بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، يبلغ رأس مالها الاجتماعي 870.000.000.00 DA يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الإسمنت بأنواعه، وهي تستمد موادها الأولية من المناجم التي تقع محاذية للمصنع في المنطقة الجبلية.

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

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

الفرع الثاني: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

بالنسبة للإسمنت الرمادي (Ciment Gris):

- الخط الأول: 3000 طن/في اليوم أي 1000000 طن/في السنة
- الخط الثاني: 6000 طن/في اليوم
- الخط الثالث: 6000 طن/في اليوم

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-

بالنسبة للإسمنت الأبيض (Ciment Blanc):

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

الفرع الثالث: تركيبه عمال المؤسسة محل الدراسة

اجمالي عدد العاملين في المؤسسة كان بالتقريب حوالي 3200 عامل مقسمين إلى فأتين كالتالي:

- 1200 عامل، موظفين بشكل مباشر
- 2000 عامل، موظفين بشكل غير مباشر

المطلب الثاني: منتجات المؤسسة وأبرز المنافسين في القطاع

في هذا المطلب سنقوم بعرض مختلف منتجات المؤسسة بالإضافة لأبرز المنافسين لها في القطاع.

الفرع الأول: المنتجات التي تنتجها المؤسسة، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع

الرقم	نوع الاسمنت	التسمية التقنية	التركيبية
1	اسمنت رمادي بورتلاندي المركب للخرسانة	CPJ CEM II/ 42.5 NA 442	على الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي إضافات كيميائية أخرى
2	اسمنت رمادي بورتلاندي المركب للبناء	CPJ CEM II/B 32 NA 442	من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي إضافات أخرى
3	اسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه المالحة CRS	CPA-CEM III/B- SR 42.5 NA 443	من 20% إلى 34% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
4	اسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه CRS	CPA-CEM IV/A-S 42.5 NA443	من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
5	اسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والرطوبة CRS	CPA-CEM I/ 42.5- ES NA 443	على الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي إضافات كيميائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المتاحة من الموقع WWW.BISKRIACIMENT-DZ.COM

الإلكتروني تاريخ الزيارة: 04/05/2023

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت BC -بسكرة-

الفرع الثاني: قائمة المنافسين على المستوى المحلي في قطاع إنتاج الاسمنت

في هذا الجزء سنقوم بإدراج قائمة جميع المنافسين عبي المستوى المحلي في قطاع الاسمنت من ضمنهم المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03): قائمة المنافسين على المستوى المحلي في قطاع إنتاج الاسمنت

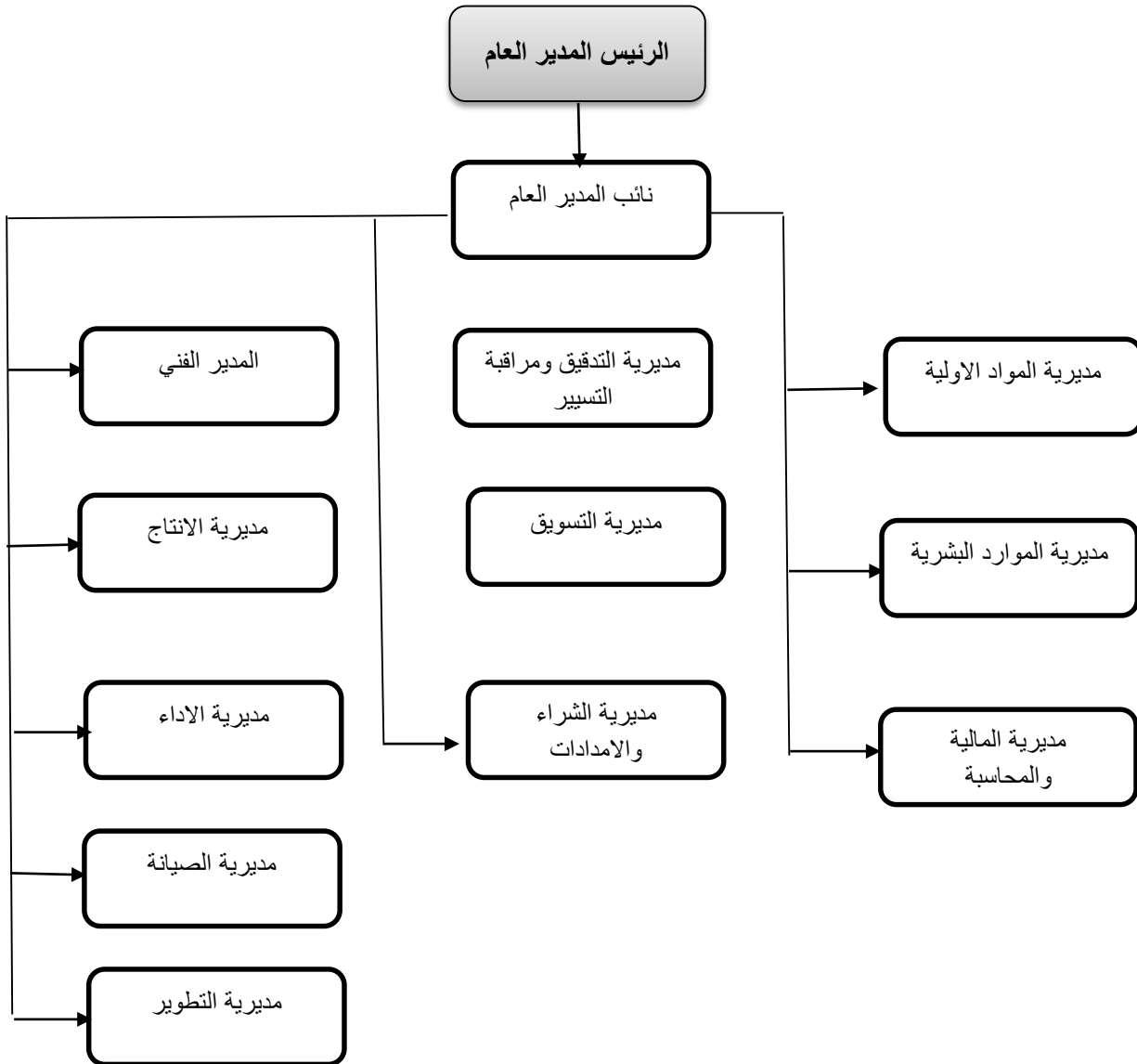
اسم المؤسسة	طبيعة ملكية المؤسسة	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	المقر الام للمؤسسة
GICA المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري -شركة تابعة-	مؤسسة ذات طابع عمومي، مملوكة من طرف الدولة الجزائرية	13 مليون طن/في السنة عبر كامل فروعها	بلدية عين التوتة ولاية باتنة
LAVARG & HOLCIM	شراكة فرنسية سويسرية	9 مليون طن/في السنة عبر كامل فروعها	بلدية عقاز ولاية معسكر
BC البسكرة للإسمنت	مؤسسة ذات طابع خاص، مملوكة من طرف مجمع الاخوة عموري	4 مليون طن/في السنة	بلدية برانيس ولاية بسكرة
CILAS	شراكة بين مجمع لافارج هولسيم ومجمع الاخوة سواكري	2.7 مليون طن/في السنة	دائرة جمورة ولاية بسكرة

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

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة البسكرة للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي يعد محور اهتمامها بشكل منظم إلى أبعد الحدود، ونظرا لحجمها الكبير فإن الأمر يتطلب قدرا أكبر من التنظيم، وكذلك كفاءات تسييرية ذات خبرات متنوعة، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل لكل مديرية على حدى، كما يوضح المستويين الاستراتيجي والتكتيكي، وكذا العلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للمؤسسة أما بالنسبة لتفاصيل كل مديرية على حدى قد تعذر علينا إظهارها نظرا لقلة المعطيات التي لم تكن بالقدر الكافي للتطرق للتفاصيل.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت BC -بسكرة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة ومجتمع البحث

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

الفرع الأول: منهج الدراسة

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

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعثر نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة. وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة بالإداريين في مؤسسة العسكرية للاسمنت بسكرة. وقد تم توزيع الاستمارات وراقيا، وكانت عدد الاستمارات المحاب عنها 36 استمارة من بين 40 استمارة.

المطلب الثاني: وسائل جمع بيانات الدراسة الميدانية

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

الفرع الأول: المصادر الأولية لجمع البيانات

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

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

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمت BC -بسكرة-

• توزيعه، بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية، والقسم الثاني ينقسم بدوره إلى محورين: المحور الأول بعنوان نظم دعم القرار والمحور الثاني بعنوان المرونة الاستراتيجية. أما تقسيم المحاور كان كالآتي: المحور الأول يحتوي على عبارات نظم دعم القرار المتكونة من (12) عبارة، أما المحور الثاني فيحتوي (27) عبارة خاصة بأبعاد المرونة الاستراتيجية جاءت كالتالي: (6) عبارات خاصة بمرونة راس المال البشري و (6) خاصة بالمرونة السوقية، و (5) بالمرونة الإنتاجية، و (4) عبارة بالنسبة لمرونة القدرات بالإضافة (6) عبارة للمرونة الوقاية. وقد تم استخدام مقياس "ليكاتر" الخماسي في توزيع درجة الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): سلم ليكاتر الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

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

طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

بالتعويض نجد:

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

الجدول رقم (05): سلم ليكاتر المعدل

الدرجة	(1)	(2)	(3)
المتوسط الحسابي	1 - اقل من 2.33	3.66-2.33	3.67 فأكثر
درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت BC -بسكرة-

ثانيا: **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع المعلومات وأكثرها استخداما، وقد اعتمدنا على المقابلة الحرة والتي لا تستدعي الاعتماد على خطة لترتيب الأسئلة التي ستوجه للمستجيب، ويستخدم هذا النوع من المقابلات غالبا لتوضيح بعض القضايا التمهيديّة والتي تساعد في التحديد الجيد للمتغيرات وقد تحصلنا على البيانات الأولية فيما يخص طريقة سير العمل بالمؤسسة محل الدراسة وأيضا على معلومات حول متغيري الدراسة لتحليل واقع الاهتمام بممارستها.

الفرع الثاني: المصادر الثانوية لجمع البيانات:

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

المطلب الثالث: أساليب تحليل بيانات الدراسة الميدانية

بالنسبة لعملية التحليل تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Social Statistical Package for Sciences) SPSS 25، الإصدار 25، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام مقياس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... الخ.

وعليه سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة. وقد تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الخمسة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يستخدم مقياس ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، وهو يقيس ثبات أداة البحث، ويعد هذا المقياس أداة لقياس الصدق والثبات أي استقرار النتائج التي تم الحصول عليها.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة السكرية للاسمنت BC -بسكرة-

● تحليل التباين (ANOVA): من اجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية.

● الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار صحة الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار أداة الدراسة: يتضح الاتساق بين أبعاد المتغير المستقل من خلال النتائج المعطاة في الجداول التالية:

جدول رقم (06): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (نظم دعم القرار)

العدد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	العبارات
36	0.965	-0.008	العبارة 1
36	0.000	0.594**	العبارة 2
36	0.000	0.561**	العبارة 3
36	0.000	0.569**	العبارة 4
36	0.000	0.693**	العبارة 5
36	0.015	0.402*	العبارة 6
36	0.001	0.517**	العبارة 7
36	0.000	0.615**	العبارة 8
36	0.001	0.538**	العبارة 9
36	0.013	0.408*	العبارة 10
36	0.051	0.327	العبارة 11
36	0.001	0.513**	العبارة 12

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات (من 1 الى 12) مع محورها (نظم دعم القرار)، موجبة ودالة معنويًا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور نظم دعم القرار.

أما بالنسبة لنتائج الاتساق بين أبعاد المتغير: المرونة الاستراتيجية تظهر في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية
للاسمنت BC -بسكرة-

جدول رقم (07): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.811**	مرونة راس المال البشري
0.000	0.801**	المرونة السوقية
0.000	0.682**	المرونة الإنتاجية
0.000	0.928**	مرونة القدرات
0.000	0.865**	المرونة الوقائية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل الأبعاد مع محورها (المرونة الاستراتيجية)، موجبة ودالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على اتساق هذه الأبعاد مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور المرونة الاستراتيجية.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى نظم دعم القرار، ومستوى المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة (العسكرية للإسمنت)، سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو الضروري في حال اختبار الفرضيات، وسنقوم باختباره من خلال معامل الالتواء، ومعامل التفلطح ونجد الدراسات في هذا المجال تقول أن معامل Skewness يجب ان يكون محصور بين (3-3)، ومعامل kurtosis محصور بين (10-10) بينما نجد دراسات أخرى تعتبر ان Skewness يجب ان يكون محصور بين (1-1) ومعامل kurtosis محصور بين (3-3). ونحن سنأخذ بالدراسة التي تعتبر أن مجال التوزيع الطبيعي بالنسبة لمعامل الالتواء Skewness محصور بين (10-10)، أما بالنسبة لمعامل التفلطح kurtosis فهو محصور بين (3-3).

ويتضح ذلك في الجدول رقم (08) في الصفحة الموالية الذي يبين حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار ان تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية
للاسمنت BC -بسكرة-

جدول رقم (08): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الالتواء Skewness		التفطح kurtosis		المتغيرات والابعاد
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	
0.393	-0.037	0.768	-0.770	المرونة الاستراتيجية
0.393	0.048	0.768	-0.654	أولا: مرونة راس المال البشري
0.393	-0.151	0.768	-0.246	ثانيا: المرونة السوقية
0.393	-0.199	0.768	2.199	ثالثا: المرونة الانتاجية
0.393	0.323	0.768	-0.410	رابعا: مرونة القدرات
0.393	-0.450	0.768	0.088	خامسا: المرونة الوقائية
0.393	0.392	0.768	-0.344	نظم دعم القرار

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول (05) يتضح أن معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (0.392) و(-0.450)، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (2.199) و(-0.770)، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (10-10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (3-3). وهذا يدل على أن بيانات البحث تتوزع توزيع طبيعي.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمت BC -بسكرة-

الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

باستخدام مقياس ألفا كرونباخ الذي يبين:

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

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

جدول رقم (09): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغير الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
نظم دعم القرار	13	0.752	0.867
المرونة الاستراتيجية	28	0.937	0.967
الصدق والثبات العام للاستبيان	41	0.935	0.966

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

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

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ (0.935)، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين (0.752) إلى (0.937)، وهذا يدل على أن جميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي (0.966)، أي 97 % وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت BC -بسكرة-

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

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

المطلب الأول: تشخيص وتحليل واقع نظم دعم القرار والمرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة

يمكن وصف وتحليل واقع مستوى ممارسة دعم القرار والمرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت بسكرة، من خلال إجابات المسؤولين الذين تم إجراء المقابلة معهم وكذا من خلال إجابات المبحوثين في الاستبيان خلال شهر ماي 2023، وقد تم توزيع استمارة استبيان خلال نفس الفترة.

الفرع الأول: تشخيص وتحليل نظم دعم القرار في المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة العسكرية للاسمنت بسكرة تعتمد على العديد من الأنظمة في عدة إدارات، منها نظام خاص بمديرية الموارد البشرية والمالية والمحاسبة، لكون نظم دعم القرار تلعب دورا هاما داخل المؤسسة في هي تقوم بتسهيل عملية اتخاذ القرار وبسرعة وجودة. ونظم دعم القرار في مؤسسة العسكرية للاسمنت يتم تحديثها حسب الاحتياجات الجديدة للمؤسسة.

الفرع الثاني: تشخيص وتحليل المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة

المرونة الاستراتيجية هي صفة استباقية تهدف لزيادة قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية لتمكن المؤسسات من إتباع المنهج الاستباقي بدلا من إتباع منهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع إلى وجود قصور في ناحية الجهد، والوقت والتكلفة والأداء، وهذا ما سعت إليه مؤسسة العسكرية للاسمنت بسكرة، كونها مؤسسة تتمتع بالمرونة التي مكنتها من أن تكون أو مؤسسة خاصة تتجه لتصدير الاسمنت بالإضافة إلى إمضاء عقد مع شركة صينية لإنتاج الاسمنت الأبيض.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة السكرية للاسمنت BC -بسكرة-

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

في هذا العنصر سيتم عرض وتحليل البيانات العامة والشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية) من خلال مخرجات برنامج SPSS.V25 وذلك بعرضها في الجداول الموالية التي تلي الجدول الموضح لعدد الاستبيانات الموزعة والقابلة للدراسة.

جدول رقم (10): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

النسبة	العمال	البيان
100	40	الاستبيانات الموزعة
90	36	الاستبيانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

أما عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين يكون كما يلي:

أولاً: الجنس

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
55.6%	20	ذكر
44.4%	16	أنثى
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول السابق نجد ان عدد الذكور يمثل الأغلبية بالمرتبة الأولى حيث بلغ عددهم 20 عامل بنسبة (55.6%) من افراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (44.4%) بعدد قدره 16 عاملة من افراد عينة الدراسة، وهذا راجع الى العينة التي أجابت.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة السكرية
للاسمنت BC -بسكرة-

ثانيا: السن

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
27.8%	10	أقل من 30 سنة
66.7%	24	من 30 إلى أقل من 40 سنة
5.6%	2	40 سنة فأكثر
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

أما بالنسبة لمتغير العمر فيتبين ان الذين ينتمون الى الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (27.8%) بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 الى اقل من 40 سنة) بلغت نسبتهم (66.7%)، كما تراوحت نسبة الباحثين (من 40 سنة فأكثر) (5.6%)، وعليه نستنتج ان غالبية الباحثين من الفئة المتوسطة.

ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
0	0	بكالوريا أو أقل
0	0	مؤهل تكوين مهني
61.1%	22	ليسانس
38.9%	14	ماستر
0	0	دكتوراه
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت BC -بسكرة-

في هذا الجدول الخاص بالمؤهل العلمي لدى العمال كانت النسبة محصورة بين شهادة (ليسانس والماستر)، حيث بلغت نسبت العمال لفئة (ليسانس) (61.1%) من عينة الدراسة، وتليها فئة (الماستر) التي بلغت نسبتها (38.9%) من عينة الدراسة، أما بالنسبة للفئات الأخرى (بكالوريا او اقل، مؤهل تكوين مهني، دكتوراه) بلغت نسبتهم (0%). وبهذا نجد أن معظم العمال لديهم المؤهل العلمي (ليسانس وماستر).

رابعا: الخبرة المهنية

الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
27.8%	10	أقل من 5 سنوات
61.1%	22	من 5 إلى 10 سنوات
5.6%	2	من 10 إلى 15 سنة
5.6%	2	أكثر من 15 سنة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

بالنسبة لجدول الخبرة المهنية نجد ان فئة (من 5 الى 10 سنوات) تأتي أولا بنسبة (61.1%) حيث بلغ عددهم 22 عامل، تليها (اقل من 5 سنوات) بنسبة (27.8%) حيث بلغ عددهم 10 عمال، كما تبين ان الذين يملكون الخبرة المهنية (من 10 الى 15 سنة وأكثر من 15 سنة) بلغت نسبتهم (5.6%) بعدد عاملين لكل فئة، ومنه نستنتج أن مؤسسة العسكرية للإسمنت تمتلك عمال ذوي خبرة مهنية متوسطة.

ونستنتج مما سبق أن الفئة الغالبة بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس كانت لصالح الذكور بنسبة (55.6%)، أما بالنسبة للسن كانت لفئة (من 30 الى 40 سنة) بنسبة (66.7%)، اما بالنسبة للمؤهل العلمي كانت لفئة (ليسانس) حيث كانت نسبتها (61.1%). وفي الاخير الفئة الغالبة بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة المهنية كانت للفئة (من 5 الى 10 سنوات) بنسبة (61.1%).

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمت BC -بسكرة-

المطلب الثالث: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول نظم دعم القرار والمرونة الاستراتيجية

سنقوم بقياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين في الدراسة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتبيين الأهمية النسبية بالإضافة لاتجاهات الآراء بالاعتماد على سلم ليكارت المعدل.

الفرع الأول: قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول نظم دعم القرار

نحاول من خلال إجابات عبارات هذا الفرع معرفة نسبة قياس وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول نظم دعم القرار في مؤسسة العسكرية للاسمت بسكرة والجدول الموالي يوضح أهم النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين:

الجدول رقم (15): قياس اتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور نظم دعم القرار

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	تعتمد الإدارة على بعض البرامج المتخصصة التي تسهم في دعم القرار	4.05	0.474	2	مرتفعة
2	تتميز نظم دعم القرار بسهولة الفهم والتطبيق	3.77	0.540	5	مرتفعة
3	يمكن للبرامج المستخدمة اكتشاف وتحديد المشاكل	3.63	0.798	8	متوسطة
4	تقدم تلك البرامج حلولاً داعمة ومناسبة لتفعيل القرارات	3.63	0.866	9	متوسطة
5	تقدم تلك البرامج دعماً مناسباً للقرارات في الوقت المناسب	3.75	0.691	6	مرتفعة
6	البرامج المستخدمة تسهل على متخذي القرار اتخاذ أية قرارات حتى الاستراتيجية	3.61	0.728	11	متوسطة
7	نسبة الخطأ في القرار الداعم من قبل تلك البرامج ضعيفة	3.72	0.944	7	مرتفعة
8	تحدث الإدارة الأجهزة والبرامج اللازمة لتفعيل عمل تلك النظم	3.61	1.049	12	متوسطة
9	تتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء تلك النظم والبرامج المستخدمة	3.63	0.723	10	متوسطة
10	عملية الصيانة تتم سريعاً عند حدوث أعطال في الأجهزة في المؤسسة	4.08	0.769	1	مرتفعة
11	توفر المؤسسة شبكة حاسوب حديثة تتناسب مع احتياجات العمل	3.80	0.576	4	مرتفعة
12	البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعليم وتتناسب مع متطلبات النظام	3.94	0.629	3	مرتفعة
	نظم دعم القرار	3.773	0.364		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمت BC -بسكرة-

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق رقم (15) نجد أن آراء الباحثين تتجه نحو الموافقة على البعد المستقل المتمثل في نظم دعم القرار حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.773) بانحراف معياري قدره (0.364) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكارت المعدل (3.67 فأكثر).

الفرع الثاني: قياس وتحليل اتجاهات آراء الباحثين حول المرونة الاستراتيجية

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

الجدول رقم (16): قياس اتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المرونة الاستراتيجية

الرقم	المرونة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	مرونة راس المال البشري				
1	تحرص المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل	3.91	0.500	1	مرتفعة
2	تؤكد المؤسسة على أهمية تدريب وتطوير العاملين	3.72	0.659	2	مرتفعة
3	تحرص المؤسسة على تعديل وتطوير المخزون من المهارات والكفاءات بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل	3.69	0.888	3	مرتفعة
4	يتميز العاملون المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة	3.61	0.766	5	متوسطة
5	يتملك العاملون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية	3.69	0.709	4	مرتفعة
6	تسعى المؤسسة لتوفير بيئة محفزة لاستقطاب وتنمية رأسمال البشري (المخزون من المهارات، المعارف، الخبرات،....)	3.44	0.998	6	متوسطة
	المرونة السوقية				
7	تؤكد المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن	4.16	0.507	3	مرتفعة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية
للاسمنت BC -بسكرة-

مرتفعة	4	0.507	4.16	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن حول لمنتجاتها وتأخذها بعين الاعتبار	8
مرتفعة	6	1.072	3.77	تحرص المؤسسة وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق	9
مرتفعة	2	0.659	4.27	تسعى المؤسسة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها	10
مرتفعة	1	0.736	4.47	تقدم المؤسسة عروضاً مختلفة سعياً للتميز	11
مرتفعة	5	0.736	3.80	تركز المؤسسة على البحث والتطوير لتفعيل السياسات التسويقية	12
مرتفعة	2	0.346	4.05	المرونة الاننتاجية	
مرتفعة	2	0.424	4.13	تهتم المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن	13
مرتفعة	4	0.333	4.05	تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج لتقديم منتجات بسعر أقل	14
مرتفعة	1	0.447	4.16	تسعى المؤسسة للتحكم في المشاكل التي تواجهها في عملية الإنتاج	15
مرتفعة	3	0.639	4.13	تستخدم المؤسسة تقنيات مطورة في الإنتاج	16
مرتفعة	5	0.603	3.75	تملك المؤسسة موارد تمكنها من التكيف مع الظروف البيئية	17
مرتفعة	4	0.613	3.72	مرونة القدرات	
مرتفعة	2	0.691	3.75	تعمل المؤسسة على استغلال مواردها استغلالاً أمثلاً	18
متوسطة	4	0.734	3.55	تمتلك المؤسسة القدرة على تنسيق استخدام مواردها بين مختلف الوحدات والأقسام	19
مرتفعة	1	0.723	3.86	تمتلك المؤسسة المقدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة	20
مرتفعة	3	0.691	3.75	لدى المؤسسة مقدرة على تغيير استخدام مواردها المختلفة	21
مرتفعة	3	0.672	3.76	المرونة الوقائية	

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية
للاسمت BC -بسكرة-

مرتفعة	1	0.798	3.86	تهتم المؤسسة بتوفير كل ما يحقق الوقائية	22
مرتفعة	2	0.736	3.83	تضع المؤسسة إجراءات وسياسات محددة لتعزيز الوقائية	23
مرتفعة	4	0.906	3.75	تسعى المؤسسة للتحكم في المخاطر والأزمات	24
مرتفعة	3	0.845	3.83	تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجية لتحسين أساليب الوقائية	25
مرتفعة	5	0.778	3.72	تنظم المؤسسة دورات تدريبية حول الاستجابة للأزمات والأساليب الوقائية	26
متوسطة	6	0.728	3.61	يتم تحديث وتطوير البرامج والأجهزة الوقائية بصفة دائمة	27
مرتفعة		0.434	3.867	المرونة الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (16) يلاحظ يلي:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن اتجاه آراء الباحثين يتجه نحو الموافقة فيما يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في المرونة الاستراتيجية بأبعادها، مرونة راس المال البشري، والمرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، ومرونة القدرات والمرونة الوقائية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمرونة الاستراتيجية ككل (3.867) وانحراف معياري قدر ب (0.434)، وهو ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على المرونة الاستراتيجية في ممارسة نشاطها حسب إجابات الباحثين.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

أولاً: مرونة السوقية

يلاحظ من الجدول أن بعد المرونة السوقية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.11) وانحراف معياري (0.481) وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس بعد المرونة السوقية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.77-4.47)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.736-1.072)، ما يدل على قيمة السوق الكبيرة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة السكرية للاسمنت BC -بسكرة-

ثانيا: المرونة الإنتاجية

يلاحظ من الجدول أن بعد المرونة الانتاجية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.05) وبانحراف معياري (0.346) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما يلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس بعد المرونة الانتاجية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.75-4.16)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.447-0.603)، ما يدل على نسبة اتجاه آراء الباحثين على الموافقة على جميع عبارات هذا البعد.

ثالثا: المرونة الوقائية

يلاحظ من الجدول أن بعد المرونة الوقائية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.76) وبانحراف معياري (0.672) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما يلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس بعد المرونة الوقائية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.61-3.86)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.728-0.798)، ما يدل على نسبة اتجاه آراء الباحثين على الموافقة على جميع عبارات هذا البعد.

رابعا: مرونة القدرات

يلاحظ من الجدول أن بعد مرونة القدرات جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.72) وبانحراف معياري (0.613) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما يلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس بعد مرونة القدرات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.55-3.86)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.691-0.723)، ما يدل على نسبة اتجاه آراء الباحثين على الموافقة على جميع عبارات هذا البعد.

خامسا: مرونة رأس المال البشري

يلاحظ من الجدول أن بعد مرونة رأس المال البشري جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.68) وبانحراف معياري (0.491) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس بعد مرونة رأس المال البشري أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.55-3.91)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.500-0.998) ما يدل على نسبة اتجاه آراء الباحثين على الموافقة على جميع عبارات هذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت BC -بسكرة-

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: تحليل التباين للانحدار الخطي

تم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتمادا على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

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

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.384	1	2.384	19.196	0.000
الخطأ	4.223	34	0.124		
المجموع الدوري	6.607	35			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$)

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت BC -بسكرة-

معامل التحديد R₂: 0.361

معامل الارتباط R: 0.601

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (19.196) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

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

حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية

المتغير المستقل	(B)	(A)	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ₂ معامل التحديد
نظم دعم القرار	0.715	1.169	4.381	0.000	19.196	0.601	0.361

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.196)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.381) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بي المتغيرين بقيمة (0.601)، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للاسمنت بسكرة.

المطلب الثاني: اختبار وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

اعتمادا على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية **H₀**: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة الرأس المال البشري بمؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة. وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت BC -بسكرة-

الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة الرأس المال البشري بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة. وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة الرأس المال البشري بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): اختبار أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة الرأس المال البشري من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(A)	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R^2 معامل التحديد
مرونة رأس المال البشري	0.450	1.981	2.068	0.046	4.276	0.334	0.112

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يتضح جود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة راس المال البشري محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.276)، وكذلك قيمة (T) البالغة (2.068) بمستوى دلالة (0.046) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بي المتغيرين بقيمة (0.334) وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة الرأس المال البشري بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة.

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

اعتمادا على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة. وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة السكرية للإسمنت BC -بسكرة-

ولغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم القرار في تحقيق المرونة السوقية بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): اختبار أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
المرونة السوقية	0.731	1.353	3.882	0.000	15.068	0.554	0.307

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (15.068)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.882) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.554)، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم القرار في تحقيق المرونة السوقية بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة.

الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

الفرضية البديلة H_1 : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

ولغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية
للاسمت BC -بسكرة-

الجدول رقم (21): اختبار أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(A)	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
المرونة الإنتاجية	0.277	3.004	1.782	0.084	3.176	0.292	0.085

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (3.176)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1.782) بمستوى دلالة (0.084) وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بي المتغيرين بقيمة (0.292)، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة.

الفرع الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): اختبار أثر نظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(A)	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
مرونة القدرات	0.893	0.359	3.657	0.001	13.373	0.531	0.282

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت BC -بسكرة-

من خلال الجدول يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (13.373)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.657) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة بي المتغيرين بقيمة (0.531)، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة.

الفرع الخامسة: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): اختبار أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(A)	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R_2
المرونة الوقائية	1.224	-0.851	5.177	0.000	26.987	0.664	0.441

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (26.987)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5.177) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى علاقة ارتباط

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع أثر نظم دعم القرار تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت BC -بسكرة-

موجبة بين المتغيرين بقيمة (0.664)، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية بمؤسسة العسكرية للإسمت -بسكرة.

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

يمكن تفسير النتائج الإحصائية السالفة الذكر كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية ونفسر هذه النتيجة بمستوى نظم دعم القرار في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة والذي كان بنسبة مرتفعة والذي يدل على أن المؤسسة لديها أنظمة تكنولوجية تساعد الأفراد في اتخاذ القرارات المعقدة والاستراتيجية بناء على معلومات محددة وتحليلها بشكل منهجي. وكذلك نفسر هذه النتيجة بالمستوى المرتفع للمرونة الاستراتيجية في المؤسسة أي أنها لديها القدرة على التعديل والتغيير بالسرعة الملائمة لكل الأعمال والممارسات.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة رأس المال البشري ونفسر هذه النتيجة بالمستوى المرتفع لمرونة رأس المال البشري في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة، هذا يعني أن المؤسسة تهتم بتدريب وتطوير العاملين، بالإضافة إلى أنها تحرص على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءات والاحتفاظ بهم.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية ونفسر هذه النتيجة بالمستوى المرتفع للمرونة السوقية في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة، وهذا يعود إلى المؤسسة تهتم بأراء الزبائن حول منتجات المؤسسة وتأخذها بعين الاعتبار من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، كما أنها تحرص وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها لتلائم مع متطلبات وحاجات السوق.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات ونفسر هذه النتيجة بالمستوى المرتفع لمرونة القدرات في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة، هذا يعود إلى أن المؤسسة لديها القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة، كما أنها تمتلك القدرة على تنسيق استخدام مواردها بين مختلف الوحدات والأقسام.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية ونفسر هذه النتيجة بالمستوى المرتفع للمرونة الوقائية في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بعمالها من خلال التحكم في المخاطر والأزمات وتوفير كل ما يحقق الوقاية، كما أنها تعتمد على أدوات تكنولوجية لتحسين الأساليب الوقائية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة، ونفسر هذه النتيجة بأنه توجد عوامل أخرى تؤثر في المرونة الإنتاجية بشكل أكبر وليست فقط نظم دعم القرار.

خلاصة الفصل:

بعد تقديم هذه الدراسة في جانبها النظري في الفصلين الأول والثاني، حيث تم تحديد الأطر النظرية لمتغيري الدراسة والتعرف على العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال إبراز الأثر بين نظم دعم القرار والمرونة الاستراتيجية بأبعادها الخمس: مرونة الرأس المال البشري المرونة السوقية، مرونة القدرات، المرونة الوقائية، المرونة الإنتاجية، تم إسقاط هذه الدراسة على الواقع العملي التطبيقي في هذا الفصل حيث تمت دراسة الأثر وتحليله وقياسه إحصائياً بمؤسسة، وذلك بعد تعريفها والتعرف على نشاطها وكل ما تعلق به، وعرض الإطار المنهجي الموضح للخطوات التي مرت عليها الدراسة الميدانية ابتداءً من إعداد الاستبيان الذي اعتمد كوسيلة لجمع البيانات من الميدان ثم معالجته وتحليله باستخدام برنامج (SPSS.V25)، وعليه فقد تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة وتبين وجود أثر لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية، أما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية توضح كالتالي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم القرار في تحقيق مرونة الرأس المال البشري بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية بمؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة.

هذه النتائج الإحصائية والنتيجة عن قياس الأثر إحصائياً، أما بالنسبة لتفسيرها وتوضيح الممارسات التي تدل على وجود ذلك الأثر أو نفيه بالمؤسسة محل الدراسة والتي يمكن تحديدها بناءً على إجابات المبحوثين، سيتم عرضها في الخاتمة.

الخاتمة

من خلال ما قدم وما تضمنته هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، والتي هدفت إلى توضيح وتحليل أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية ومحاولة التعرف على ممارسات متغيري الدراسة واقعيًا بمؤسسة العسكرية للإسمت BC -بسكرة-، وقد تم توضيح العلاقة نظريًا بين نظم دعم القرار كمتغير مستقل، حيث تدرج هذه النظم ضمن نظم المعلومات التي تدعم الأعمال التجارية وأنشطة صنع القرار التنظيمية، وهي تستخدم للحصول على المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرارات على المستوى الإداري الأعلى، وهي عملية أقل تكلفة وتوفر الكثير من الوقت، وبين أبعاد ومرتكزات المرونة الاستراتيجية والتي تمثل إحدى الممارسات الحديثة في الإطار الاستراتيجي وتعبّر عن قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، وذلك بهدف التطوير وتحقيق والنمو والاستمرارية في سوق تنافسي وعلى المستوى التطبيقي أيضًا، تم قياس ذلك الأثر احصائيًا، بعد تقديم بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة ونشاطها، ثم عرض الخطوات المنهجية التي مرت بها الدراسة ميدانيًا، والتي سبق الإشارة لها في خلاصة الفصل، وفي الأخير تم عرض ومناقشة النتائج الإحصائية المتعلقة بتحليل إجابات المبحوثين وكذا اختبار الفرضيات، وعليه سيتم التذكير بالإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا نتائج اختبار الفرضيات وتفسير.

● بالنسبة لإشكالية الدراسة: بعد المعالجة الإحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة، وجاءت قوة الأثر قوية نسبيًا، بين المتغير المستقل: نظم دعم القرار من خلال قياس اتجاهات إجابات المبحوثين حول عباراتها، وبين المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية بقياس اتجاهات إجابات المبحوثين حول العبارات المخصصة لقياسها، وذلك بشكل عام من خلال اختبار الفرضية الرئيسية، أما إبراز الأثر بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع المتعلقة بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية تظهر كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. مرفوضة

التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين بقيمة (0.601)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم القرار في تحقيق مرونة الرأس المال البشري بمؤسسة العسكرية للإسمت-بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. مرفوضة

التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين بقيمة (0.334)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة رأس المال البشري في مؤسسة العسكرية للإسمت بسكرة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم القرار في تحقيق المرونة السوقية بمؤسسة السكرية للإسمنت- بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. **مرفوضة**

التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين بقيمة (0.554)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية في مؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية بمؤسسة السكرية للإسمنت- بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. **مقبولة**

التفسير: من النتائج الإحصائية تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط سالبة بين المتغيرين بقيمة (0.292)، وهذا يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الإنتاجية في مؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم القرار في تحقيق مرونة القدرات بمؤسسة السكرية للإسمنت- بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. **مرفوضة**

التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين بقيمة (0.531)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق مرونة القدرات في مؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نظم القرار في تحقيق المرونة الوقائية بمؤسسة السكرية للإسمنت- بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. **مرفوضة**

التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين بقيمة (0.664)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الوقائية في مؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة.

أما بالنسبة للنتائج المفسرة لواقع ممارسات متغيري الدراسة والعلاقة بينهما يمكن توضيحها في العنصر المواردي بعد عرض النتائج النظرية.

أولاً: نتائج الدراسة: يمكن تقسيم النتائج المتوصل إليها كما يلي:

I. النتائج النظرية: متمثلة في:

1- تعد المرونة الاستراتيجية ونظم دعم القرار مفاهيم حديثة في مجال الإدارة العصرية.

2- المرونة الاستراتيجية هي صفة استباقية تهدف لزيادة قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية لتمكين المؤسسات من اتباع المنهج الاستباقي بدلا من اتباع منهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع إلى وجود قصور من ناحية الجهد والوقت والتكلفة والأداء.

3- تنطوي المرونة الاستراتيجية على تفعيل العديد من العناصر هي:

- الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة فيما يتعلق بالدراسات التحليلية، والتي تهدف إلى توقع السيناريوهات المختلفة.
- صياغة الاستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو.
- الحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل استراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة.
- الاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إذا لزم الأمر.

4- أهمية المرونة الاستراتيجية تنبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئة المتغيرة.

5- المرونة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل المؤسسات تصبح أكثر استباقية.

6- نظم دعم القرار تركز على التكنولوجيا الحديثة وهي تعتبر من نظم المعلومات التي يعتمد عليها في التقليل من نسبة الخطأ.

7- تتميز نظم دعم القرار بقدرات تحليلية عالية تساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.

8- تمكن نظم دعم القرار المنظمة من الاستجابة السريعة للظروف غير المتوقعة.

النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة وبعد حصولنا على نتائج كمية احصائيا سيتم استخلاص النتائج العامة من الدراسة الميدانية وتفسيرها واقعيًا بالمؤسسة محل الدراسة والتي يتم ذكرها كما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية وتأثير موجب لنظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة راجع لإدراك المسؤولين بأهمية نظم دعم القرار والتي تعد ضرورة حتمية لاعتمادها من طرف المؤسسات لاتسامها بسهولة الفهم والتطبيق، كونها تسهل عليها عملية اتخاذ القرارات حتى الاستراتيجية منها، بالإضافة لتقديمها دعما مناسبًا للقرارات في الوقت المناسب.

- الكشف عن أهمية المرونة الاستراتيجية التي تجسد الاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية والقدرة على التغيير كالاستجابة للظروف والتغيرات، وهذا ما جسدهته المؤسسة بإدخالها خط انتاج جديد (الإسمنت الأبيض) لم تكن تنشط فيه.

- أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائياً بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، مرونة القدرات والمرونة الوقائية)، عدا بعد المرونة الإنتاجية وبين المتغير المستقل لنظم دعم القرار.
- النتيجة السابقة تفسر وجود دور ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار على مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، مرونة القدرات والمرونة الوقائية.
- تسعى المؤسسة للدخول للأسواق الجديدة من خلال حرصها وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق، وتعتمد على توفير أدوات السلامة المهنية في موقع العمل كون المحيط الذي تنشط فيه يتطلب ذلك.
- تعمل المؤسسة على استغلال مواردها استغلالاً أمثلًا، كما لها القدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة.
- عموماً اتضح وجود ممارسة من قبل المؤسسة المبحوثة لنظم دعم القرار والذي من خلاله تمكنت من تحقيق المرونة الاستراتيجية ويظهر هذا من خلال إدراك المؤسسة للأهمية لنظم دعم القرار كونه يعد من أبرز عناصر تفوق المؤسسات لأنه يعتمد على التكنولوجيا الحديثة بالإضافة للأهمية الكبيرة للمرونة الاستراتيجية في المؤسسة التي تمكنه من التعديل والتغيير بالسرعة الملائمة لكل الأعمال والممارسات.

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

- ضرورة العمل باعتماد نظم دعم القرار نظراً للأهمية الكبيرة التي يتسم بها في المساعدة في اتخاذ قرارات فعالة وفي أسرع وقت ممكن ومحاولة تطبيقها من طرف المؤسسات لاسيما المؤسسة محل الدراسة.
 - ضرورة العمل على اعتماد أبعاد المرونة الاستراتيجية ككل نظراً لتداخلها من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع، ولا يجب إهمال جزء منها والاعتماد على بعض منها فقط.
 - ضرورة الاهتمام بالمرونة الإنتاجية وادخال نظم دعم القرار فيها لتحقيق نتيجة أفضل، نظراً لضعف أو غياب الأثر كما تبين من خلال النتائج التطبيقية.
 - ضرورة توسيع الاهتمام بمرونة رأس المال البشري ومرونة القدرات وإنشاء دورات تدريبية وتكوينية من أجل تطوير العاملين واستعدادهم لأداء مهام مختلفة.
 - تنظيم ملتقيات وندوات علمية للتعريف بنظم دعم القرار والمرونة الاستراتيجية لتشجيع ممارستها في المؤسسة.
- بعد تقديم النتائج ومختلف الاقتراحات تجدر الإشارة إلى أن كل ما سبق ذكره، يعد دراسة بسيطة لهذا الموضوع، ولكن مجال الآفاق البحثية لا يزال مفتوحاً أمام الباحثين لتطوير النتائج ومحاولة التعمق أكثر في الدراسة، وعليه سيتم تقديم بعض المواضيع التي يمكن دراستها مستقبلاً.

ثالثاً: آفاق مستقبلية للبحث: يمكن تقديم بعض الاقتراحات كنتيجة على ما تم تقديمه في هذه الدراسة والتي تتميز بالحدودية نظراً لاقتصارها على دراسة حالة مؤسسة واحدة واختيار مجال أو قطاع معين، لذا فقد تتوسع دراسات وتدرس الموضوع بشكل أعمق حيث

يمكن المرح بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة، وعليه يقترح إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع تحت العناوين التالية:

- 1- دور نظم دعم القرارات الجماعية في تحسين أداء المنظمة.
- 2- آليات تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية وآثارها على عملية اتخاذ القرار.
- 3- أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.
- 4- أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب:

- احمد اسماعيل المعاني، و اخرون. (2011). قضايا ادارية معاصرة. عمان/الاردن: وائل للنشر والتوزيع.
- السعيد مبروك ابراهيم. (2012). المعلومات و دورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي (المجلد 01). القاهرة/مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- خليل محمد حسن الشماع. (2007). مبادئ الغدارة مع التركيز على ادارة الأعمال. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جمال يوسف بدير. (2010). اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات. الاردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع.
- جمانة زياد الزغبي. (2015). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة التنظيمية(دراسة تطبيقية). الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
- عبد الستار العلي، و وآخرون. (2005). المدخل الى ادارة المعرفة. عمان - الاردن: دار الميسرة.
- فايذة جمعة النجار. (2010). نظم المعلومات الادارية(منظور اداري). الاردن: دار حامد للنشر.
- عماد الصباغ. (2000). نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها. الاردن: دار الثقافة.
- رقية منصورى. (2018). التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات. الاردن: دار ايامة للنشر والتوزيع.
- مها مهدي الخفاف، وغسان أحمد العتيبي. (2012). نظم دعم القرار والنظم الذكية. الاردن-عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

2- الاطروحات:

- أمير غانم وادي العوادى. (2016م/1437هـ). المرونة الانتاجية ودورها في تحقيق فلسفة الانتاج النظيف وفق مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة تطبيقية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية. مذكره دكتوراه. ادارة الاعمال، العراق.
- بلايلية ربيع. (2012/2011). دور المرونة الاستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة. مذكره مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. سطيف.
- بن أحمد آسية. (2017/2016). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. سيدي بلعباس، العلوم الاقتصادية.

- بن غزال ابتسام. (2020/2019). أثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال - رسالة دكتوراه. بسكرة، علوم التسيير.
 - حازم ربح نجم الغنيموي. (2019م/1440هـ). المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية بحث تحليلي لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية (مصنع نسيج وحياسة واسط). رسالة ماجستير، 136. جامعة كربلاء، ادارة الاعمال.
 - حورية شعيب. (2014/2013). تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال. شهادة ماجستير. بسكرة، العلوم الاقتصادية.
 - روان باسم عيد الشريف. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية. شهادة ماجستير في ادارة الاعمال. الاردن، كلية الاعمال.
 - مازن جهاد اسماعيل الشوبكي. (2019). دور نظم دعم القرار في تطبيق اعادة الهندسة للنظم الاكاديمية والادارية في الجامعات-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-. رسالة دكتوراه. غزة، ادارة اعمال، فلسطين: جامعة قناة السويس.
 - نوال عبدواي. (2017/2016). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون. اطروحة للدكتوراه. علوم التسيير، بسكرة.
 - هند احمد عابد. (2016م). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق ادارة المعرفة من وجهة الادارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الازهر - غزة، ادارة الاعمال.
- 3- الجرائد والمجلات:**
- أيمن حسن ديوب. (2018). أثر نمط التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية. جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 34(02)، 163-210.
 - أزهار عزيز العبيدي. (بلا تاريخ). ادوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 151/183.
 - ابراهيم شاشو. (2010). عقد المفاولة في الفقه الاسلامي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
 - العلوان محمد محمود. (ديسمبر، 2019). أثر نظم دعم القرار في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 04(02)، 157/172.
 - بتول عبد اللطيف محمد أكبر. (مارس، 2022). دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، 13(03)، 933/954.
 - بلخضر مسعودة. (2022، 04 26). أثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 25(01)، 197/216.

- حنان محمود عبد القادر محمد الشواشنة. (2016). دور نظم دعم القرار في تعزيز مرونة رأس المال البشري. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 45 (01).
- رشا بنت حمدان الصويغ. (2017). دور نظم دعم القرار في تعزيز مرونة القدرات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 14 (02).
- رضوى عبد الله الشريبي. (2017). دور نظم دعم القرار في تعزيز المرونة الإنتاجية: دراسة حالة في قطاع التصنيع في مصر. مجلة جامعة المنوفية للعلوم الاقتصادية والمالية، 16 (02).
- ساره بنت مستور ناجم الزهراني، وسوزان بنت محمد القرشي. (ديسمبر، 2023). أثر نظم دعم القرار على ادارة المدن الذكية دراسة ميدانية على عينة من قيادات امانة محافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، 43 (4)، 55/35.
- سلطان بن عبد العزيز الرشيد. (2019). دور نظم دعم القرار في تحقيق المرونة السوقية دراسة تطبيقية في قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الباحثة للعلوم الاقتصادية والإدارية، 02 (01).
- سهام نبيل سليمان. (بلا تاريخ). المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الاعمال (دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ). كفر الشيخ، ادارة اعمال، مصر.
- سوزان بنت محمد القرشي، وساره بنت مستور ناجم الزهراني. (ديسمبر، 2023). أثر نظم دعم القرار على ادارة المدن الذكية. المجلة العربية للإدارة، 43 (04)، 55-35.
- طالب احمد فيصل، وسليمان زناقي. (سبتمبر، 2022). العلاقة التفاعلية بين نظم معلومات دعم القرار ونظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الخدمية -دراسة حالة مؤسسة موبليس-. مجلة الاقتصاد والمال والاعمال، 07 (02)، صفحة 278/267.
- عاطف جابر طه. (2014). نظم المعلومات للموارد البشرية (المجلد 01). مصر: الدار الاكاديمية للعلوم.
- عبد الرحمن احمد مانع. (2021). أثر نظم دعم القرار (DSS) في ادارة الازمات بالتطبيق على شركة الاتصالات اليمنية (MTN). مجلة جامعة عمران، 01، صفحة 304/273.
- عبد العزيز محمد علوان، صديق بلل ابراهيم بلل، وعبد السلام ادم حامد. (2020). الدور الوسيط لمرونة القدرات في العلاقة بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي "دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بالعاصمة الخرطوم". مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 21، 66/46.
- عبد اللطيف مصيطفي، وعبد القادر مراد. (ديسمبر، 2013). أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، صفحة 40/27.
- عمر اقبال توفيق، زروق عثمان بلال، وسالم بجيت كشوب. (اغسطس، 2020). أثر نظم دعم القرارات على الابداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 04 (09)، صفحة 70/52.

- ماجد محمد الفراء، ورائد خميس محمود حماد. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الانتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. *المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية*، 152/118.
- ماجد هاني الطهراوي. (2019). أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، 27(01)، 73-55.
- محمد الامين بخليلي، وعبد القادر شلاي. (اكتوبر، 2020). المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة البسكرة للإسمنت - نموذجاً). *مجلة مجاميع المعرفة*، 06(02)، 480/467.
- محمد محمود العلوان. (ديسمبر، 2019). أثر نظم دعم القرار في تحسين عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية. *مجلة اقتصاد المال والاعمال*، 04(02)، 172-157.
- محمد ثائر علي البياتي. (2019). تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود-. *مجلة الادارة والاقتصاد*، 181/168.
- محمد عبد العزيز عبد العال. (2018). دور نظم دعم القرار في تعزيز المرونة الوقائية في المؤسسات الصناعية في مصر. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 25(02).
- محمد عمر ابو تيم. (2015). نظم دعم القرارات وعلاقتها بفاعلية القرارات الادارية (دراسة ميدانية على العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية-محافظات غزة). *رسالة ماجستير*. غزة، ادارة اعمال، فلسطين.
- محمد قريشي، وآخرون. (2019). أثر استراتيجيات ادارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية. *آفاق اقتصادية*، 5، 82-54.
- محمد يامن قواس، ومحمد ضاهر. (2018). تحديد الامكانيات المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار في زيادة فعالية الاداء المصري " دراسة في القطاع المصري الاسلامي ". *مجلة جامع حماة*، 01(05)، صفحة 201/187.
- مصعب محمد علي محمد. (ديسمبر، 2022). استخدام نظم دعم القرار بمكتبات الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم. *مجلة بليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات*، 03(12)، 97-52.
- مها عثمان الزامل. (ابريل، 2021). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية. *مجلة التربية-كلية التربية-جامعة الازهر* (190)، 225/180.
- ناصر نور الدين عبد اللطيف. (2018). *نظم وأدوات دعم القرار* (المجلد 01). الاسكندرية: الدار الجامعية-الاسكندرية.
- نعيمة غلاب، وآخرون. (ماي، 2012). مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة). *مجلة العلوم الانسانية*، صفحة 95/81.
- هاتم ابراهيم محمد ابراهيم. (2019). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية. 10(02)، 420-390.

- وريا نجم رشيد، وشه هلا عبد الله محمد. (حزيران, 2022). المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من شركات الاتصالات في مدينة السلمانية. *المجلة العلمية لجامعة جيهان*، 258/239.

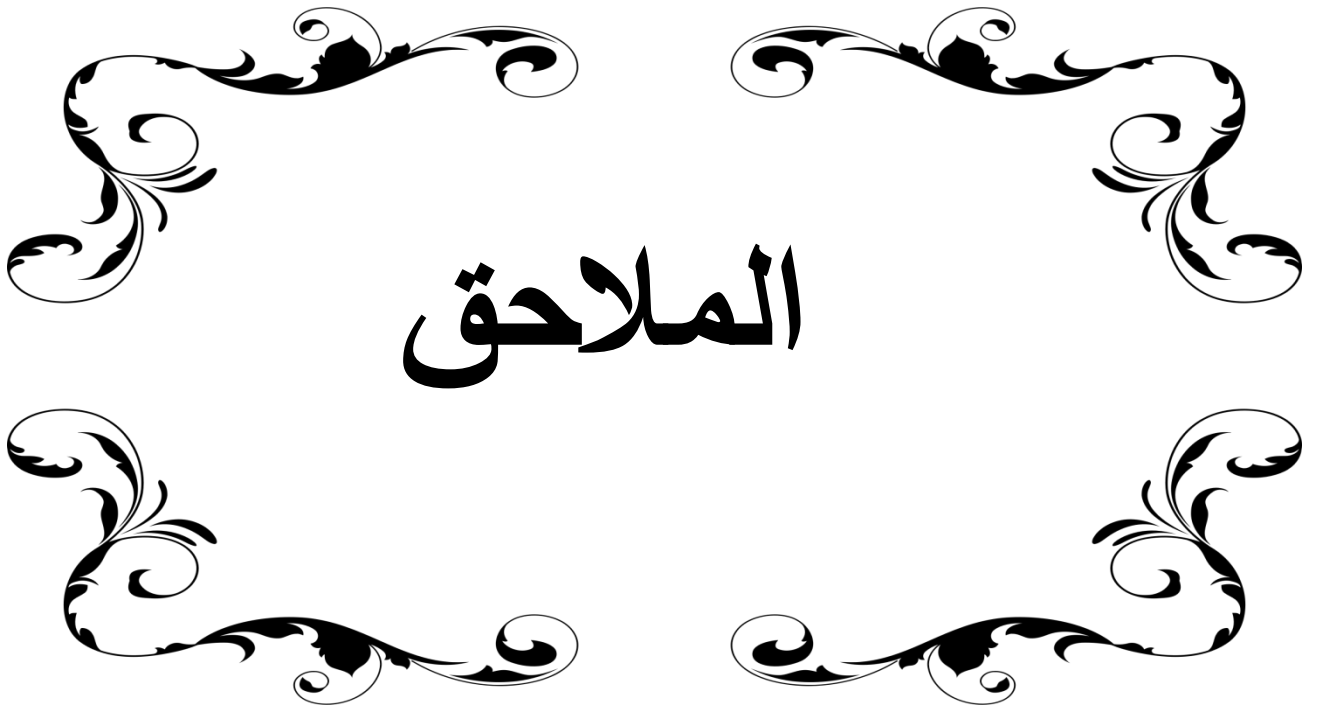
4- الملتقيات:

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

ثانيا: المراجع الاجنبية

abdulkareem salameh awwad. (2009). The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: an ampirical study on the jordanian manufacturing companies. *Jordan journal of business administration*. 431-415 ، (3)5 ،

Saeed Rouhani ،Amir Ashrafi ،Ahad Zare Ravasan و Samira Afshari. (2016). The impact model of business of business intelligence on decision support and organizational benefits. *Journal of Enterprise Information management*. 50-19 ، (1)29 ،



الملحق رقم 01



أسئلة المقابلة

- هل تعتمد المؤسسة على نظم معلومات معينة؟
- هل يتم تحديث هذه البرامج من فترة لأخرى؟ (ما هي هذه البرامج المعتمدة).
- ما هي أنواع القرارات التي تتطلب استخدام هذه البرامج؟
- هل سبق ان واجهتكم معوقات في هذه البرامج في عملية اتخاذ القرار؟
- ما مدى فعالية هذه البرامج في عملية اتخاذ القرار؟
- في حالة أزمات أو مشاكل أو ظروف صعبة كيف يتعامل العمال معها؟ (هل هناك منح إضافية في مثل هذه الحالات).
- ما هي الإجراءات والأساليب والبرامج الوقائية التي تتبعها المؤسسة؟
- ما مدى الاستجابة لطلبات الزبائن (مدة الطلب)؟
- ما مدى ثبات أو تغير الأسعار؟
- التوسع في نطاق تقديم الخدمة هل هو خطة مستقبلية؟
- ما مدى تطوير الأساليب المستخدمة في تزويد الزبون بالإسمنت؟
- ما مدى تغطية القدرة الإنتاجية من الإسمنت في الطلب السنوي؟
- ما أهمية المرونة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة؟

الملحق رقم 02



- جامعة محمد خيضر بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير السنة الثانية ماستر تخصص ادارة استراتيجية

تحية طيبة وبعد

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

(استبيان الدراسة)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية في مؤسسة البسكرة للإسمنت **BC** برانيس-بسكرة-، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية. لذلك يرجى من حضرتكم الإجابة على جميع العبارات دون استثناء بوضع علامة (x) واحدة فقط أمام الاختيار الذي ترونه يعبر عن رأيكم الشخصي في هذا المجال. ذلك أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علماً أن جميع اجابتكم ستحظى بكامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من اعداد الطالب:

لحلوح يحي

السنة الجامعية: 2023/2022

البيانات الشخصية والوظيفية:

1.الجنس:

ذكر () أنثى ()

2.السن:

أقل من 30 سنة () من 30 الى 40 سنة () أكبر من 40 سنة ()

3.المؤهل العلمي:

بكالوريا أو أقل () مؤهل تكوين مهني () ليسانس () ماستر () دكتوراه ()

4.الخبرة المهنية:

أقل 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () من 10 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة () .

نظم دعم القرار

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد الإدارة على بعض البرامج المتخصصة التي تسهم في دعم القرار					
2	تتميز نظم دعم القرار بسهولة الفهم والتطبيق					
3	يمكن للبرامج المستخدمة اكتشاف وتحديد المشاكل					
4	تقدم تلك البرامج حلولاً داعمة ومناسبة لتفعيل القرارات					
5	تقدم تلك البرامج دعماً مناسباً للقرارات في الوقت المناسب					
6	البرامج المستخدمة تسهل على متخذي القرار اتخاذ أية قرارات حتى الاستراتيجية					
7	نسبة الخطأ في القرار الداعم من قبل تلك البرامج ضئيلة					
8	تحدث الإدارة الأجهزة والبرامج اللازمة لتفعيل عمل تلك النظم					
9	تهتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء تلك النظم والبرامج المستخدمة					
10	عملية الصيانة تتم سريعاً عند حدوث أعطال في الأجهزة في المؤسسة					
11	توفر المؤسسة شبكة حاسوب حديثة تتناسب مع احتياجات العمل					
12	البرامج المستخدمة حديثة وسهلة التعليم وتتناسب مع متطلبات النظام					

المرونة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مرونة راس المال البشري						
1	تحرص المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل					
2	تؤكد المؤسسة على أهمية تدريب وتطوير العاملين					
3	تحرص المؤسسة على تعديل وتطوير المخزون من المهارات والكفاءات بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل					
4	يتميز العاملون المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة					
5	يملك العاملون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية					
6	تسعى المؤسسة لتوفير بيئة محفزة لاستقطاب وتنمية رأس المال البشري (المخزون من المهارات، المعارف، الخبرات،....)					
المرونة السوقية						
7	تؤكد المؤسسة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن					
8	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن حول منتجاتها وتأخذها بعين الاعتبار					
9	تحرص المؤسسة وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق					
10	تسعى المؤسسة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها					
11	تقدم المؤسسة عروضاً مختلفة سعياً للتميز					
12	تركز المؤسسة على البحث والتطوير لتفعيل السياسات التسويقية					
المرونة الانتاجية						

					تهتم المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن	13
					تحرص المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج لتقديم منتجات بسعر أقل	14
					تسعى المؤسسة للتحكم في المشاكل التي تواجهها في عملية الإنتاج	15
					تستخدم المؤسسة تقنيات مطورة في الإنتاج	16
					تملك المؤسسة موارد تمكنها من التكيف مع الظروف البيئية	17
مرونة القدرات						
					تعمل المؤسسة على استغلال مواردها استغلالاً أمثلاً	18
					تمتلك المؤسسة القدرة على تنسيق استخدام مواردها بين مختلف الوحدات والأقسام	19
					تمتلك المؤسسة المقدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة	20
					لدى المؤسسة مقدرة على تغيير استخدام مواردها المختلفة	21
المرونة الوقائية						
					تهتم المؤسسة بتوفير كل ما يحقق الوقائية	22
					تضع المؤسسة إجراءات وسياسات محددة لتعزيز الوقائية	23
					تسعى المؤسسة للتحكم في المخاطر والأزمات	24
					تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجية لتحسين أساليب الوقائية	25
					تنظم المؤسسة دورات تدريبية حول الاستجابة للأزمات والأساليب الوقائية	26
					يتم تحديث وتطوير البرامج والأجهزة الوقائية بصفة دائمة	27

الملحق رقم 03: قائمة المحكمين

	بعيسي سامية	01
أستاذ محاضر - أ-	ترغين صباح	02



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: الحلو يحيى

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 25.559.25.88.25. الصادرة بتاريخ: 2023/02/05

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر تنظيم دعم المزارعين في تحقيق المرونة الاقتصادية في

دراسة حالة مؤسسة السكرية للإسمينت - ب.ع - بسكرة

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

التاريخ: 2023/06/08

إمضاء الممضي بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 08 - 03 - 2023

إلى السيد: مدير مؤسسة البسكرة
للاسمت - بسكرة -



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

الرقم: 240 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - لحلوح يحي

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

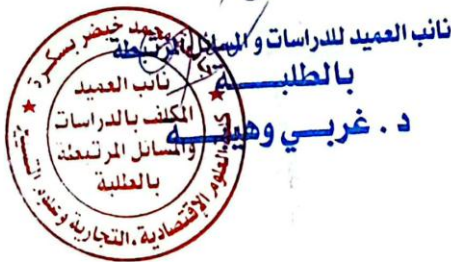
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" أثر نظم دعم القرار في تحقيق المرونة الاستراتيجية "

تحت إشراف: د/ بعيسي سامية

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



SPA BISKRIA CIMENT
Chef de Service Formation
SLIMANI Mohamed

جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

