



الموضوع

المرونة الإستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الإستراتيجي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة -

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

الأستاذ المشرف:

بن عيسى ليلى

إعداد الطالبة:

بعاة إيمان

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" ذَلِكَ الْفَضْلُ مِنَ اللَّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ عَلِيمًا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة النساء الآية {70}

إهداء

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه...

أمي وأبي حفظهما الله وأدام رضاها عني

إلى من ربنتي صاحبة الفضل الكبير...

جدتي رحمها الله

إلى جدي حفظه الله

إلى أخواتي (ياسمين، سوسن، سلمى)، والكتكوتة (سندس)

إلى أخي العزيز (أحمد)

إلى زوجي المستقبلي (شاهر)

إلى رفيقتي دربي (بشينة، إيمان)

إلى جميع أساتذتي المحترمين

إلى كل زملائي دفعة 2018/2019

إلى كل الأصدقاء

شكر وعرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة

"بن عيسى ليلي" على نصائحها ودعمها وتوجيهاتها التي كانت لها الأثر

الكبير في إنجاز هذه الدراسة، وسعة صدرها، فجزاها الله عني خير ورعاها

وأناز دربها.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم

بقبول مناقشة هذا البحث.

الشكر الكبير للأستاذتان الفاضلتان "خان أحلام" و"رحال سلاف" على

الدعم والمساعدة والنصيحة.

كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذتي وزملائي الطلبة بصفة عامة وزميلتي

"براهيمي نسرین نور جيهان" بصفة خاصة.

الشكر إلى إدارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

شكرا جزيلاً لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	أية قرآنية
II	الإهداء
III	شكر وعرفان
VII - V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XII	ملخص الدراسة
أ - ذ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية
03	المطلب الأول: تعريف المرونة وأنواعها
03	الفرع الأول: تعريف المرونة
04	الفرع الثاني: أنواع المرونة
07	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإستراتيجية
08	المطلب الثالث: تعريف المرونة الإستراتيجية وأهميتها
08	الفرع الأول: تعريف المرونة الإستراتيجية
10	الفرع الثاني: أهمية المرونة الإستراتيجية
11	المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية
11	المطلب الأول: مراحل المرونة الإستراتيجية
12	المطلب الثاني: تصنيفات المرونة الإستراتيجية ومؤشرات قياسها
15	المطلب الثالث: أبعاد المرونة الإستراتيجية
20	المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية
20	المطلب الأول: أسس ومداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية
20	الفرع الأول: أسس المرونة الإستراتيجية
23	الفرع الثاني: مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية

23	المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار الاستراتيجي	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
33	المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وأهميته
33	الفرع الأول: تعريف القرار
34	الفرع الثاني: تعريف عملية اتخاذ القرار
34	الفرع الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرار
35	المطلب الثاني: انواع القرارات
37	المطلب الثالث: تعريف القرار الإستراتيجي وأهميته
37	الفرع الأول: تعريف القرار الاستراتيجي
38	الفرع الثاني: أهمية القرار الإستراتيجي
38	المبحث الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار الإستراتيجي
38	المطلب الأول: خصائص القرار الإستراتيجي وأبعاده
39	الفرع الأول: خصائص القرار الإستراتيجي
40	الفرع الثاني: أبعاد القرار الإستراتيجي
40	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
43	المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه
43	الفرع الأول: أساليب اتخاذ القرار الاستراتيجي
45	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي
47	المبحث الثالث: المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي
47	المطلب الأول: أهمية المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي
48	المطلب الثاني: أبعاد المرونة الإستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرار الاستراتيجي
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
53	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

54	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة وأهدافها
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: منهج البحث
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
58	الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث
58	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث
60	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
60	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
60	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
61	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
64	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات
64	المطلب الأول: تحليل فقرات محور المرونة الإستراتيجية
68	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي
69	المطلب الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل
79-76	الخاتمة
87-81	قائمة المراجع
99-89	الملاحق

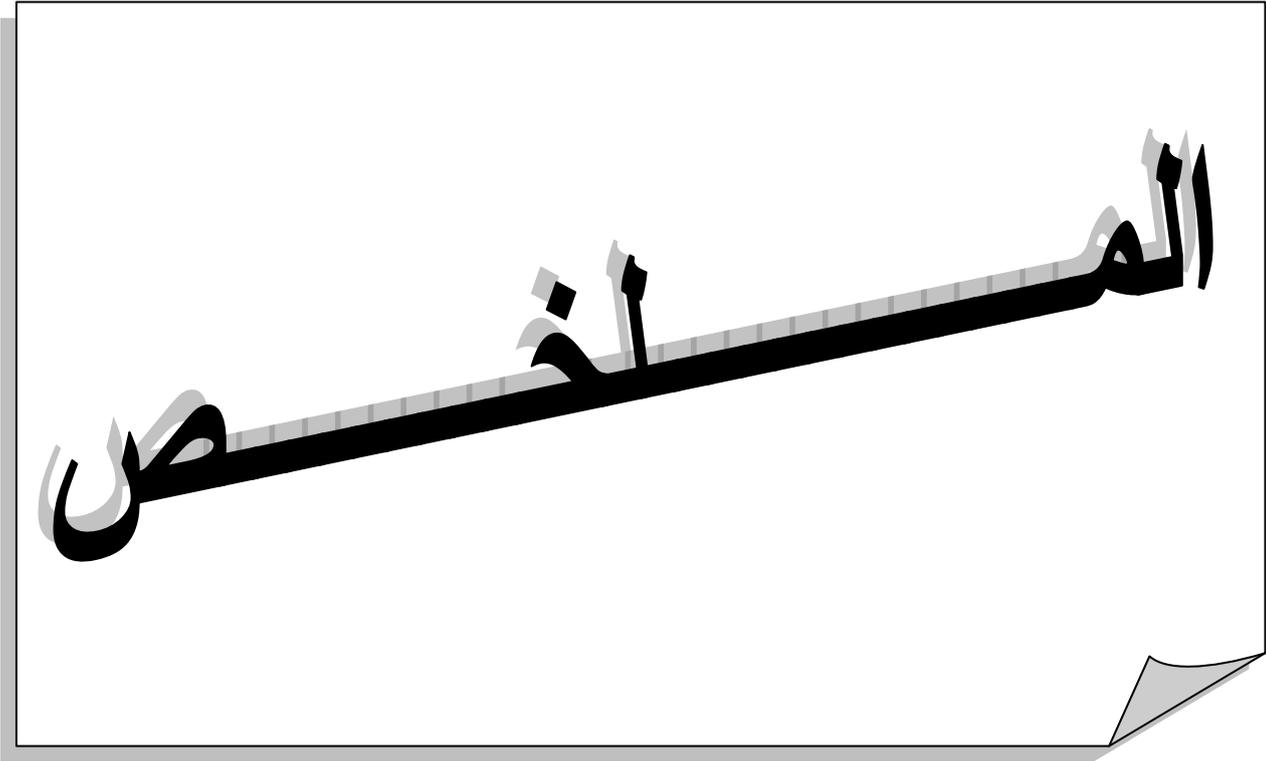


قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	مراحل المرونة الإستراتيجية	(01)
13	أنواع المرونة الإستراتيجية	(02)
24	مكونات نظام المعلومات	(03)
42	مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي	(04)
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	(05)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	المرونة الإستراتيجية وفقا لمادة التباين ونطاقه وسرعته	(01)
53	التركيبية البشرية للمؤسسة	(02)
54	منتجات المؤسسة وأسعارها	(03)
58	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية	(04)
61	نتائج معاملات الثبات والصدق	(05)
63	معاملات الإلتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة	(06)
64	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	(07)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المرونة الإستراتيجية	(08)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي	(09)
69	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	(10)
70	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(11)
70	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة أو أبعاد المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي	(12)



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة بحث أساسية لجمع البيانات اللازمة حيث تم توزيع (40) استبانة على إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وقد تم استرجاع (33) استبانة وكان العدد الصالح للتحليل (30) استبانة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss.v19 باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بصفة عامة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0,05$)، إلا أن هذا الدور ينطبق على بعد المرونة الإنتاجية فقط حسب نتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، اتخاذ القرار الاستراتيجي، المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية.

Résumé :

L'objectif de cette étude vise à comprendre le rôle de la flexibilité stratégique avec ses différentes dimensions (flexibilité productive, flexibilité concurrentielle, élasticité du capital humain, résilience du marché) dans le processus décisionnel stratégique d'une entreprise en prenant pour étude de cas la société des eaux minérales.(Guedila)-BISKRA-

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons utilisé le questionnaire comme outil de recherche fondamentale, pour collecter les données nécessaires, un totale de 40 questionnaires a été distribués, et le nombre valide à l'analyse était (30) questionnaires. Afin d'analyser les données et de tester les hypothèses, nous avons utilisé un programme statistique spss.v19 .

L'étude a révélé qu'il existe un rôle statistiquement significatif de la flexibilité stratégique dans la prise de décision stratégique en général au niveau ($\alpha = 0,05$), Mais, ce rôle ne concerne que la flexibilité productive, selon les résultats de cette étude.

Mots clés: flexibilité stratégique, prise de décision stratégique, flexibilité concurrentielle, flexibilité productive, flexibilité du capital humain, flexibilité du marché.

مقدمة علمية

تمهيد:

تتسم بيئة منظمات الأعمال اليوم بالتغيير السريع والتعقيد بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية وثورة الاتصالات، إذ أصبح محيط الأعمال أقل استقراراً وأكثر تعقيداً لما تميز به من تسارع تكنولوجي مس كل القطاعات الاقتصادية والإدارية دون استثناء، الأمر الذي ألزم ضرورة مواكبة هذه التطورات والتكيف معها وإجراء التغييرات المختلفة لضمان بقاء المنظمة.

وفي هذا السياق لم يعد التفكير التقليدي قادراً على التصدي لكافة التغييرات، وهو ما ترتب عنه حتمية الانتقال إلى تفكير استراتيجي حديث قادر على مسايرة الاضطرابات البيئية. و تمثل المرونة الاستراتيجية محور الارتكاز الذي تعتمد عليه المنظمات للتكيف الدائم مع الظروف المتغيرة التي يفرضها المحيط التنافسي، فهذه الأخيرة كانت ولا زالت من المتطلبات الأساسية في فكر الإدارة الاستراتيجية الذي يُعنى بعلاقة المنظمة ببيئة أعمالها، باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها.

وقد ساهمت التطورات الحاصلة في بروز الكثير من المتغيرات البيئية التي تلعب دوراً رئيسياً في تحديد توجه المنظمة المستقبلية، وتشكل القرارات الاستراتيجية وديناميكية اتخاذها إحدى الأدوات التي تعتمد عليها المنظمة في تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وتوفير أهم السبل التي من الممكن اعتمادها لتجاوزها.

وفي هذا الإطار، تعتبر عملية اختيار البديل الاستراتيجي من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة مرحلة أساسية في سيورة نشاط المنظمات، فعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أصبحت تشكل محور مهم في تحقيق النجاح للمنظمات، إذ تشير الدراسات أن نجاح المنظمات مرهون في أغلب الأحيان بمدى التحكم في عملية اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن المرونة الإستراتيجية تمثل المحرك الأساسي لكافة التغييرات التي يمكن للمنظمة القيام بها للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها، كما أن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل من خلال استغلال الفرص وتفادي التهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة.

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

هل للمرونة الإستراتيجية دور في اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

والذي تنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

○ هل للمرونة الإنتاجية دور في اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

- هل للمرونة التنافسية دور في اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- هل لمرونة رأس المال البشري دور في اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
- هل للمرونة السوقية دور في اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وكإجابة مبدئية على الأسئلة السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ثالثا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة العلمية من خلال الموضوع الذي تناوله، كونه من أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى رواد الاستراتيجية، حيث أن نمو وتطور المنظمات يعتمد بشكل كبير على مرونتها والتكيف مع التغيرات التي يفرضها المحيط، كما أن استمرارها في الأسواق يعتمد على اتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى تحقيق أهدافها، ما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة تسليط الضوء على أرض الواقع من خلال ملاحظة واقع المرونة الإستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في ما يلي:

- توضيح أهمية مرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في محيط المنظمة في ضمان الإستمرارية والبقاء.

- التأكيد على أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة وتوجيهها المستقبلي.

رابعاً: أهداف الدراسة

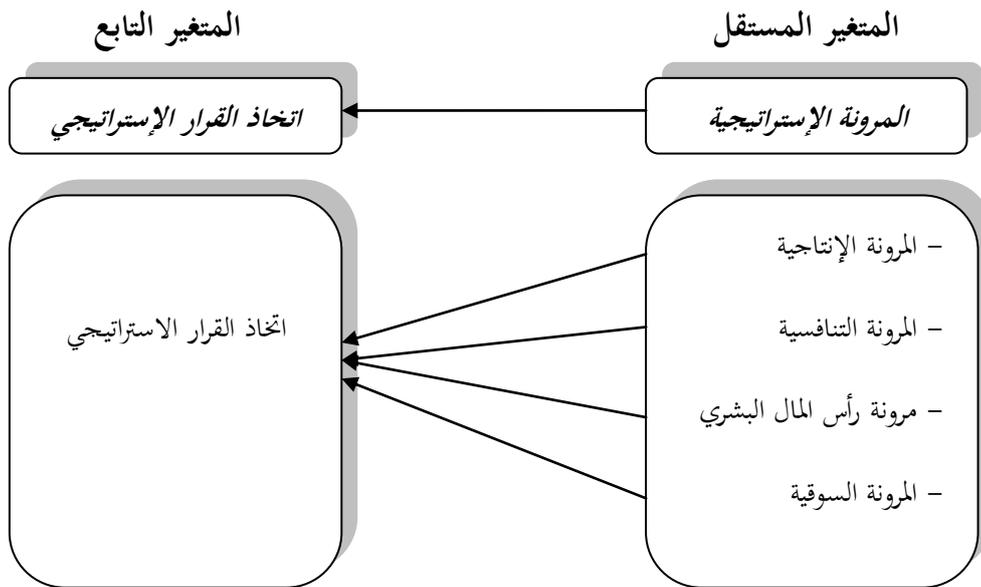
وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إيضاح مفهوم المرونة الإستراتيجية بأبعادها.
- التطرق إلى المفاهيم الأساسية لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز أدوار مختلف أبعاد المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرار الإستراتيجي.
- محاولة الكشف عن واقع المرونة الإستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: نموذج الدراسة

توافقاً مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) المتغير المستقل، في حين يمثل اتخاذ القرار الإستراتيجي المتغير التابع.

الشكل (01) : النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة

سادسا: حدود الدراسة

- **الحد المكاني:** وقع اختيارنا على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الواقع مقرها بجمورة -بسكرة- لتكون مجالاً لدراستنا الميدانية.

- **الحد الزمني:** الجانب النظري لهذه الدراسة تم إنجازه ابتداءً من ديسمبر سنة 2018، أما الجانب التطبيقي فقد أُنجز على فترات متقطعة خلال الفترة الممتدة بين جانفي إلى غاية ماي لسنة 2019.

- **الحد البشري:** استهدفت دراستنا إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث تم توزيع الاستبيان على (40) إطار في المؤسسة.

سابعا: الدراسات السابقة

يهدف تعزيز مخطط الدراسة وفرضياته وأهدافه، تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا وقوفاً على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، وقد تبين في حدود علم الباحثة أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع من خلال الربط بين المتغيرات المرنة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وأخرى تناولت اتخاذ القرار الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات أخرى.

I. الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية

هناك العديد من الدراسات نذكر منها مايلي:

1. دراسة: عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري (2015)، بعنوان "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية"، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وأسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير البراعة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية، متخذة من شركتي زين وأسيا سيل كنموذج للدراسة. حيث اعتمدت الدراسة على كل من الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة والهيكلة التنظيمية المرنة كأبعاد للبراعة التنظيمية، بينما تم تحليل متغير المرونة الاستراتيجية من خلال الأبعاد: المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 72 مدير في المؤسسات محل الدراسة. وبعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى متغيري البحث في المؤسسات محل الدراسة بأبعادهما المختلفة ووجود تأثيرات جوهرية للبراعة التنظيمية بأساليبها المختلفة كالاستثمار الأمثل للفرص، الهيكلة التنظيمية المرنة في متغير المرونة الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة.

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

3. دراسة نوال عبد اوي (2017) بعنوان "مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون" ، دراسة حالة مؤسسة condor للإلكترونيات "برج بوعريج" ، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات إدارة الاعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، حيث تم اعتماد كل من المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية والمرونة التنافسية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية. بينما تم تحليل قيمة الزبون إلى بعدين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف الكلية. وللإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها تم اختيار مؤسسة condor للإلكترونيات لتكون عينة ممثلة من مجتمع المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث اعتمدت على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، أين تم توزيع استبيان على إدارات المؤسسة لقياس مرونتها الاستراتيجية ومساهمة هذه الأخيرة في خلق القيمة للزبون. كما تم التوجه إلى زبائن المؤسسة لقياس مدى إدراكهم للقيمة التي يتم خلقها على مستوى المؤسسة. توصلت الدراسة في الأخير إلى أن المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، وأن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تسلمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.

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

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

II. الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار الاستراتيجي.

1. دراسة: سليمان حسين البشتاوي وغسان فلاح المطارنة (2005)، بعنوان "نظام تكاليف الإنتاج الآني (JIT) في المنشآت الصناعية الأردنية ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، هدف البحث إلى بيان أثر تطبيق نظام تكاليف الإنتاج بالوقت المحدد على تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق إلغاء الأنشطة غير الضرورية التي تصاحب العملية الإنتاجية وتعمل على زيادة كلفة المنتج، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي والاستغلال الأمثل للموارد، وقد توصل البحث إلى أن التطورات الحديثة في بيئة الاعمال يتطلب نظم إنتاج وتكاليف متقدمة تجاري التصورات في البيئة المحيطة وذلك للمساعدة في تقديم مقياس ومعايير أداء متقدمة تخدم إدارة المنشأة على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية الرشيدة.

2. دراسة: علاء أحمد حسين عبيد الجبوري (2011)، بعنوان "الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 103، مجلد 23، العراق، هدفت هذه الدراسة على معرفة الدور الذي يمارسه الذكاء الشعوري (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الإجتماعي، إدارة العلاقات) في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتم ذلك في عدد من منظمات القطاع الخاص بمدينة الموصل، وقد أجري البحث على عينة قوامها (34) من المديرين بواسطة استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض، وتم تحليل النتائج إحصائياً بواسطة مجموعة من الأساليب منها الإنحدار الخطي المتعدد، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن لأبعاد الذكاء الشعوري دور تأثيري في اتخاذ القرار الاستراتيجي على نحو عام، وينطبق على العينة المبحوثة أيضاً وبخاصة الفهم الاجتماعي هو صاحب الأثر الأكبر في اتخاذه من بين تلك الأبعاد.

3. دراسة: تهاني فيصل أبو معمر (2017)، بعنوان "دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى وكالة الغوث في قطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الطبقة العليا، ويقدر عددهم ب(46) مديراً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد القرارات الاستراتيجية (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصال، درجة الاتفاق، درجة اللامركزية)، يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية) بنسبة (65.3 %) وأن النسبة المتبقية (34.7%) في التأثير على القرارات الاستراتيجية تعود لمتغيرات أخرى.

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة

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

- للمرونة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال لاعتبارها الأداة الأنسب في تحدي التطورات والتغيرات التي تحدث على مستوى محيط الأعمال يومياً.
- قيام المنظمة بدراسة ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي لها يسمح لها بالاستجابة للتغيرات الحاصلة والتكيف معها.
- تعتبر القرارات الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات، ونقطة الانطلاق نحو تحقيق الأهداف.

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

- اعتمدت جميعها على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز الوصول إلى نتائج أكثر دقة.
- اعتمدت معظمها على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات.

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

في حين تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني (قطاع المياه المعدنية قديلة أنموذجا)، كما تعتبر دراستنا من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثة- التي ربطت بين المتغيرين مع بعض.

تاسعا: هيكل البحث

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

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

الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري لاتخاذ القرار الإستراتيجي والذي يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، المبحث الثاني بعنوان أساسيات حول اتخاذ القرار الإستراتيجي، أما المبحث الثالث بعنوان المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرار الإستراتيجي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، والذي سنتناول فيه عرضا تفصيليا لمختلف البيانات الميدانية بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولا لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز الآفاق المستقبلية للبحث.

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

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

تمهيد :

من أبرز سمات العصر الحديث تلك التطورات الهائلة في المعارف الإنسانية، وما ترتب عليها من 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 المنظمة الآنية والمستقبلية، الأمر الذي أدى إلى البحث عن أساليب جديدة تنسجم مع معطيات بيئة الأعمال المعاصرة وتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، وتمثل المرونة الإستراتيجية إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة وتعد من أبرز المفاهيم التي صاحبت التطورات الجديدة في عالم الأعمال. لذلك سنحاول في هذا الفصل العمل على التعرف أكثر على المرونة الإستراتيجية من خلال تقسيمه إلى المباحث

التالية :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية.

المبحث الثاني : أساسيات حول المرونة الإستراتيجية.

المبحث الثالث : وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية

يعتمد نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة في قدرتها على مجارات ظروف السوق المتغيرة، ومواكبة اضطرابات البيئة وتغييراتها، ففي ظل التطور التكنولوجي وتنوع المنتجات وتجددها باستمرار فرض على المنظمات التي تبحث عن الاستمرار في الأسواق العمل بما يحقق الاستجابة السريعة لتلك التغيرات، وذلك بالبحث عن طرق حديثة وإبداعية بعيدا عن التقليد.

المطلب الأول: تعريف المرونة وأنواعها

تعتبر المرونة مفهوما متعدد الأبعاد والعناصر، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم تعريف مختلفة للمرونة، كما سنتطرق فيه إلى أنواع المرونة.

الفرع الأول: تعريف المرونة

يرجع أصل مصطلح المرونة إلى الفعل اللاتيني "flectere" أي الانحناء، وهو فعل يعبر عن التحول من حالة إلى أخرى¹.

والمرونة في اللغة تعني: "سهولة التغيير في الشيء لكي يناسب الظروف الجديدة"².

ومن التعاريف التي أعطيت للمرونة ما يلي :

❖ تشير المرونة بشكل عام على قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل من جميع النواحي عن بعد، والتكيف مع متغيراتها. والمرونة هي قدرة المنظمة على التغيير أو الإستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة والأداء³.

❖ كما عرفت على أنها قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف، ويمكن تأشير مرونة المنظمة في مجالين أساسيين هما⁴ :

¹ BETTEHAR Hamid et MIRAOUI Abdelkrim, **Etude de la flexibilité dans les sciences du management : définition et synthèse à l'aube du XXIE Siecle**, Revue des sciences économiques et de gestion, N°5, Université de Sétif, 2005, P41.

² زياد المهنا وآخرون، المرونة التصميمية كإحدى معايير السكن الاقتصادي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1، 2013، ص 619.

³ عبد العزيز هاني شمس زعتري، ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، التخصص: الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013، ص 23.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص.ص 205، 206.

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

- ❖ كما تعرف المرونة على أنها: تلك القدرات الذاتية للمنظمة التي تساعد على مقاومة المحيط والتكيف معه¹.
- ❖ وعرفت أيضا بأنها سمة مميزة للمنظمة، تظهر من خلال قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين بيئتها الخارجية².

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المرونة بأنها قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التغيير المستمر بما يتناسب مع هذه التغيرات الحاصلة.

الفرع الثاني: أنواع المرونة

هناك أكثر من تصنيف للمرونة، كل حسب وجهة نظره ولذلك سنقوم بعرض مجموعة من التصنيفات والتقسيمات التي اعتمدها الباحثين للمرونة.

أولا: تصنيف slack

قدم (slack) أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن³:

- 1- مرونة المنتج (أو الخدمة): وتعني قابلية المنظمة لإنتاج منتجات أو خدمات جديدة وتقديمها، أو تعديل المنتجات والخدمات الحالية؛
- 2- مرونة المزيج: القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج منتجات والتغيير في مجال المنتجات التي تكون تحت يد الزبائن في مدة زمنية قصيرة؛
- 3- مرونة المقدار (الحجم): القدرة على تغيير كميات مخرجات العملية الانتاجية؛
- 4- مرونة التسليم: القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة؛

¹ سلطاني محمد رشدي: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، الأردن، 2013، ص121.

² عبد العزيز هاني شمس زعتري، مرجع سابق، ص 23.

³ علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء، الأردن، 2009، ص 159.

ثانيا: تصنيف Narasimham & Das

أما كل من (Narasimham & Das) فقد قسما المرونة حسب المستوى التنظيمي إلى مايلي¹:

1-المستوى التشغيلي: ويضم هذا المستوى الأنواع التالية:

- ❖ مرونة التجهيزات: وهي قدرة الآلات على أداء مجموعة مختلفة من العمليات بدون تكاليف إضافية؛
- ❖ مرونة المواد: وهي قدرة التجهيزات على التعامل مع الاختلافات في خصائص وأبعاد المواد الرئيسية الداخلة في العملية الانتاجية؛
- ❖ مرونة التوجيه: وتعبّر عن القدرة على إنتاج جزء معين من المنتجات بطرق (أو خطوات) بديلة عن تلك المعتمدة من طرف المنظمة، وهذه الطرق (الخطوات أو التوجيهات) البديلة تعتمد على آلات مختلفة، عمليات مختلفة، وتسلسل مختلف للعمليات؛
- ❖ نظام مناولة المواد: تعبّر مرونة هذا النظام عن قدرته على تحويل المواد من مكان لآخر في المنظمة بشكل فعال؛
- ❖ مرونة البرامج: ويعبر عن قدرة التجهيزات على العمل بدون مراقبة لفترات زمنية طويلة؛

2-المستوى التكتيكي: ويتألف هذا المستوى من الأنواع التالية:

- ❖ مرونة المزيج: وتعبّر عن قدرة النظام الإنتاجي على التبديل بين منتجات مختلفة في المزيج الانتاجي؛
- ❖ مرونة الحجم: وتعبّر عن قدرة النظام الانتاجي على التنوع في حجم الانتاج الكلي؛
- ❖ مرونة التغييرات: وهي قدرة نظام التصنيع على تخصص المنتجات من خلال إجراء تعديلات طفيفة على المنتجات؛

3-المستوى الإستراتيجي: المرونة في المستوى الإستراتيجي تتألف من بعدين هما:

- ❖ مرونة المنتج الجديد: وتعبّر عن قدرة النظام الإنتاجي في المنظمة على تصنيع وطرح منتجات جديدة؛
- ❖ مرونة التسليم/التسويق: وتعبّر عن قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات في السوق الذي تعمل فيه.

¹ Abdulkareem Salameh Awwad, **The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives : an empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies**, Jordan journal of Business Administration, V.5, N°.3, 2009, P 416.

ثالثا: تصنيفات أخرى

يمكن التطرق إلى تصنيفات أخرى للمرونة كما يلي:

I. المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية:

هناك من يرى أن المرونة تنقسم إلى¹:

1- المرونة الديناميكية: وتعني قدرة المنظمة على التأقلم مع نظام مقيد والعمل وسط محيط يتميز بعدم التأكد . وفي هذه الحالة يعتبر الوقت الذي تأخذه المنظمة من أجل رد الفعل مقارنة بالتغير الذي يحدث في المحيط عاملا استراتيجيا حاسما بالنسبة لها؛

2- المرونة الساكنة: تنتج على قدرة المنظمة في مواجهة التغيرات، وتعتمد في ذلك على الطاقة الإنتاجية الفائضة غير المستغلة.

II. المرونة العملية والمرونة الاستراتيجية:

وتعرف كما يلي:

1- المرونة العملية: تسمح المرونة العملية للمنظمة بالتنوع في المنتجات وتحديدًا بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون انشاء مخزونات أو حدوث تأخر، وأن تضبط كفاءتها وتعديل الطرائق.

ونلاحظ هنا أن مفهوم المرونة ينطبق على المنتجات المعروضة من طرف المنظمة، السيوروات والتكنولوجيا المستخدمة من أجل تصميم وتوزيع المنتجات، وقصد التكيف مع حال عدم التأكد الناجمة عن تغيرات المحيط، تلجأ المنظمة إلى التأثير في مرونة منتجاتها أو سيورواتها أو تنظيمها².

2- المرونة الإستراتيجية: إن المرونة الإستراتيجية تمنح المنظمة القدرة على تقديم منتجات جديدة، تعديل الطاقة الإنتاجية بسرعة، وتخصيص المنتجات، كما أنها تمكن المنظمة من التأقلم مع التغيرات المتسارعة في محيط أعمالها³.

¹ H.M.de Boisandelle, **Dictionnaire de la gestion (Vocabulaire, Concept et Outils)**, Economica, Paris, 1998, P172.

² منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص.ص 82، 83.

³ Abdulkareem Salameh Awwad, Op.Cit, P415

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المرونة الإستراتيجية

بغرض الإحاطة بالارتقائية المفاهيمية للمرونة الإستراتيجية أولاً وقبل التطرق لمفهوم المرونة الإستراتيجية، يمكن التعبير عن التطور في مفهوم المرونة الإستراتيجية عبر ثلاثة حقب زمنية، وهي¹:

أولاً: حقبة السبعينات (1970)

في هذه الحقبة الزمنية وصفت المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية، والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمؤسسات. إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية 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 ونجاح لهذه التغيرات؛

ثانياً: حقبة الثمانينات (1980)

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

ثالثاً: حقبة التسعينات ولغاية الآن

وتم التأكيد فيها أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشابهة لمفهوم القدرات والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أن المرونة الاستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظر هما²:

- 1 - المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية: ومضمونها أن التغيرات في محيط عمل المؤسسة يتطلب من المؤسسات إعادة تقييم الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية. وهو ما يؤشر أن البدائل الاستراتيجية قد تم بناؤها بالاعتماد على كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في ذلك المحيط؛
- 2 - المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية: وفيها اعتبار أن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالمحيط الداخلي للمنظمة تتكون من ثلاث مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالي - التوجه التنظيمي، المستوى المتوسط - الهيكل التنظيمي، والمستوى المنخفض - العمليات التنظيمية.

¹ عبد العزيز هاني شمس زعتري، مرجع سابق، ص. ص 26، 27.

² المرجع السابق، ص 27.

المطلب الثالث: تعريف المرونة الاستراتيجية وأهميتها

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

الفرع الأول: تعريف المرونة الاستراتيجية

إن المرونة الاستراتيجية لم يحدد لها تعريف متفق عليه عموماً، فهناك تعريفات مختلفة لها تعكس وجهات نظر متنوعة لمختلف الباحثين والتي سنحاول عرض بعض منها فيما يلي:

- المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغيرات اللازمة والقابلة للإبداع والتنوع لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة عند اتخاذ القرار والاستفادة من الفرص الغير متوقعة في بيئات مستقلة، وهي صفة إستباقية تهدف لزيادة قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية لتمكين المنظمات من اتباع المنهج الاستباقي بدلاً من اتباع منهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع إلى وجود قصور في ناحية الجهد، والوقت والتكلفة والأداء¹.

- المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسة أو الكبرى في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات، وهي قابلة إستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة².

- والمرونة الاستراتيجية هي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، كما أنها قدرة التجاوب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية³.

من جهة أخرى تعبر المرونة على كون المنظمة جاهزة وقادرة على التغيير للتكيف مع الظروف المختلفة، أو كونها قادرة على التعديل بسهولة للاستجابة للظروف المتغيرة⁴.

¹ مثلى سعد ياسين واحمد عبد الله دانوك، دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (01)، العدد(41)، 2018، ص 221.

² عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد الرابع، 2014، ص 60.

³ فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد2، 2008، ص 64.

⁴ Mark Srour and Kevin Baird, **The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change**, Contemporary Management Research, Vol 12, N° 03, September 2016,p 373 .

كما تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على أن¹:

- تحدد التغييرات الرئيسية في بيئتها الخارجية؛
- تعتمد بسرعة موارد لبرامج عمل جديدة في معرض استجاباتها لتغييرات من هذا القبيل.

تشير المرونة الإستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على أن إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، وبالسعر المناسب، وهي قابلية تغيير استراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة، والمطورة، والمستغلة، وذلك طبقاً لاستراتيجياتها، بمعنى آخر من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على استراتيجيتها². وتعتبر المرونة الإستراتيجية خاصية تمكن المنظمات الحديثة من التحضير لتغييرات، لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير، في محيط أعمالها، ووفقاً ل raynor، ينطوي هذا المفهوم على تفاعل العديد من العناصر هي³:

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

ومن خلال مما سبق يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية من خلال مراقبة ومتابعة تغييرات وتحولات المحيط، والاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب استجابة لهذه التغييرات والتكيف معها.

¹ هيثم نشوان، القيادي الناجح: إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال، دار العبيكان للنشر، الأردن، 2011، ص104.

² بسمة وليد سليم الشيخ يحي، أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص30.

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

الفرع الثاني: أهمية المرونة الإستراتيجية

أدركت منظمات الأعمال اليوم أن أهمية المرونة الإستراتيجية تنبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المتغيرة. ومن خلال ذلك يمكننا تحديد أهمية المرونة الإستراتيجية والمتمثلة فيما يلي¹:

- إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد؛
 - تعزيز قابلية المنظمات قدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها؛
 - مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج، الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.
- وبالإضافة إلى ماسبق، تكمن أهمية المرونة الإستراتيجية في أنها توفر العديد من المزايا للمنظمات فإن المنظمات المرنة تتحول بسرعة من استراتيجية واحدة إلى أخرى، لذلك فإنها يمكن أن تدرك الإجراءات الإستراتيجية المختلفة في الساحة التنافسية، وأيضا تمكن المنظمات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل المنظمات تصبح أكثر استباقية، يمكن للمنظمات الاستباقية تحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية أفضل من المنظمات الأخرى، فإنها يمكنها أن تستفيد من الفرص في الوقت الذي تحمي نفسها ضد التهديدات البيئية، وبذلك فهي تسمح للمنظمة بالرد على الفرص عند ظهورها، سواء كانت علاقات العملاء، أو انتشار منتجات جديدة، أو علاقات شراكة جديدة في سلاسل التوريد وهكذا، كما أن المرونة العالية تسمح أيضا للمنظمات بالاستجابة بسرعة لتحركات الاستراتيجية من قبل المنافسين².

¹ عبد العزيز هاني شمس زعتري، مرجع سابق، ص 28.

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

المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية

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

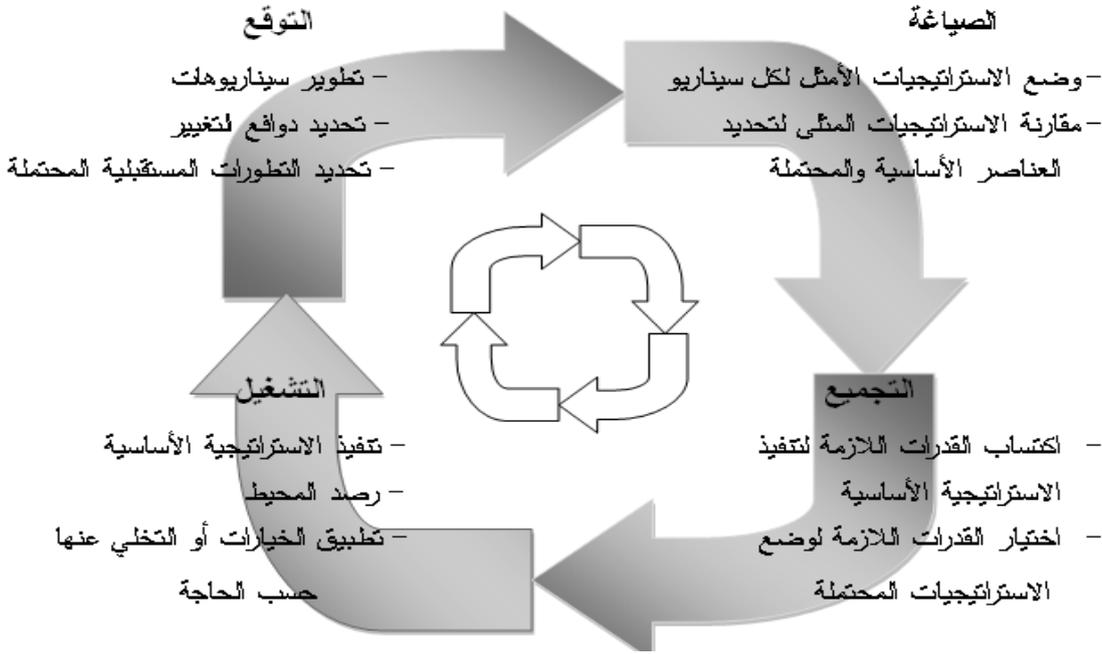
المطلب الأول: مراحل المرونة الإستراتيجية

تتمثل مراحل المرونة الإستراتيجية فيما يلي¹:

- 1-التوقع:** يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية؛ وذلك بناء على رصد المحيط وتحليل التغيرات واستشراف معالم التغيير ودراساتها وتحليلها.
 - 2-الصياغة:** بعد عملية التوقع، تتم عملية تحديد مجموعة من الإستراتيجيات المحتملة، والتي يكون الهدف منها تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحملة لهذه الاستراتيجيات .
 - 3-التجميع:** بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة؛
 - 4-التشغيل:** وهو الحلقة الأخيرة في مراحل المرونة الإستراتيجية، حيث يتم تنفيذ الإستراتيجية الأساسية والمحددة سلفا مع رصد التغيرات البيئية والذي يعتبر عاملا رئيسيا في سيرورة المرونة الإستراتيجية، وتطبيق الخيارات الثانوية أو التحلي عن ممارستها حسب الحاجة.
- والشكل التالي يوضح مراحل المرونة الإستراتيجية:

¹ نوال عبداوي، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون-دراسة حالة مؤسسة "condor" للإلكترونيات "برج بوعريبيج"، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 88.

الشكل (01): مراحل المرونة الإستراتيجية



المصدر: نوال عبداوي، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون-دراسة حالة مؤسسة "condor" للإلكترونيات "برج بوغريج"، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 88.

المطلب الثاني: تصنيفات المرونة الإستراتيجية ومؤشرات قياسها

المرونة الإستراتيجية تتكون من عدد من المضامين التي تنطوي على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف، والخفة، وقابلية التصحيح والتعديل، والمطاطية، والتحوط، والتنشيط، والليونة، وتحمل الصدمات، والتراجع المرن، والتفنن¹.

والمرونة الإستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط، وفق بعدين رئيسيين هما: السرعة والتنوع، كما سنوضحه في

الشكل التالي:

¹ روان باسم عيد الشريف، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 34.

الشكل (02): أنواع المرونة الإستراتيجية

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

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

الشكل أعلاه يوضح الأنماط الأربعة التي يمكن أن تقع المرونة الإستراتيجية في إطارها حيث أن:

- 1 - **النمط سريع**: يقصد به أن التنوع في الرد على التغيرات الحاصلة في المحيط (مثلا منتجات، خطوط غنتاج، منافذ تسويقية....) كبير (من ناحية العدد)، والسرعة عالية ويقصد بها الزمن الإستراتيجي الذي تستغرقه المنظمة في الرد على تغيرات المحيط.
- 2 - **النمط سريع متخصص**: يقصد به التنوع في هذه الحالة قليل نظرا لاعتماد المنظمة على مجال نشاط إستراتيجي واحد (عدد قليل من المنتجات)، والسرعة في الرد على التغيرات الحاصلة في هذا المجال الواحد عالية.
- 3 - **النمط بطيء عام**: يقصد بها أن المنظمة لديها تنوع كبير في الرد على التغيرات الحاصلة في المحيط، لكن سرعة الاستجابة للتغيرات بطيئة، مما يخاطر بالمنظمة إلى فقدان جزء من ارباحها على الاخص في محيط يتميز بوتيرة سريعة.
- 4 - **النمط بطيء متخصص**: يقصد به المنظمة لديها مجال نشاط وحيد وسرعة الاستجابة لديها بطيئة، وقد تشكل وضعية خطيرة للمنظمة إذا ما كانت تنشط في محيط سريع التغير (حسب مجال النشاط).

حيث أن التنوع يعطي للمنظمة إمكانية الفعل والمبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة الضغوط البيئية، فمثلا التنوع المرتبط بقدرة المنظمة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة. أما السرعة فتؤثر قدرة المنظمة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة، والتي تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين، لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج إستجابة لمتطلبات منتجات جديدة. والجدول التالي يبين أنواع المرونة الإستراتيجية وفقا لمادة التباين، ونطاقه وسرعته.

الجدول (01): المرونة الإستراتيجية وفقا لمادة التباين ونطاقه وسرعته

مادة التباين		
الأعمال	المزايا التنافسية	
المرونة الإستراتيجية اختلاف أو تنوع في الأعمال الجديدة المحتملة (2)	المرونة الإستراتيجية نطاق للخيارات الإستراتيجية ضمن عمل معين (1)	نطاق التباين
المرونة الإستراتيجية سرعة التحول من عمل إلى آخر (3)	المرونة الإستراتيجية هي سرعة تباين المزايا التنافسية ضمن عمل معين (4)	سرعة التباين

المصدر: روان باسم عيد الشريف، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 32.

ويمكن فهم أنواع المرونة الإستراتيجية وفقا لمادة التباين ونطاقه وسرعته من خلال¹:

- 1- 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؛
- 2- اتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين، علما أن الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبير من الخيارات المحتملة؛

¹ المرجع السابق، ص 32.

3- سرعة الانتقال من عمل إلى آخر، أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الجدارات مع الوقت؛

4- كثرة الأعمال المحتملة والتي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة على الجدارات المتوفرة.

اختلف الكتاب والباحثين في تصنيفات المرونة الاستراتيجية فهناك من أدرجها كأبعاد للمرونة الاستراتيجية مع اختلاف في وجهات النظر وسيتم التطرق لبعض الأبعاد في المطلب الموالي.

على الرغم من أهمية المرونة الاستراتيجية، إلا أن طرق قياسها اختلفت باختلاف توجهات الباحثين، فقد يمكن قياس المرونة الاستراتيجية على أساس مستوى الآلة، ومستوى وظيفة الإنتاج ومستوى المنتج أو خط المنتج والمستوى الإجمالي للمنظمة (توسيع مفهوم الوظائف الأخرى كالتوزيع، والشراء، والتخطيط والصيانة). كما أنه يمكن قياس المرونة ميدانيا من خلال مؤشر حجم المبيعات المتغيرة، أو عملية التوظيف المتغيرة، ويمكن قياس المرونة التصنيعية (مرونة الإنتاج) من خلال قياس مرونة التخصص بالإعتماد على قياس درجات المرونة، وبرنامج المرونة (المرونة الروتينية) الذي تستخدمه المنظمة وتعديل المرونة، ومرونة الموارد، والتغيرات التي تحدث على المرونة، ومدى الاستجابة للمرونة، كما يوجد مؤشر آخر لقياس المرونة الاستراتيجية من خلال قياس مرونة السوق، وقياس مرونة الإنتاج، وقياس المرونة التنافسية¹. وهو التصنيف الأكثر شمولية والذي سيتم اعتماده في الدراسة الحالية بالإضافة إلى مرونة رأس المال البشري وسن فصل ذلك في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: أبعاد المرونة الاستراتيجية

اعتمد كل باحث أبعاد معينة للمرونة الاستراتيجية بما يخدم أهداف دراسته وبذلك تعددت أبعاد المرونة الاستراتيجية حسب اختلافات أهداف الدراسة ووجهات نظر الباحثين وفيما يلي سنذكر بعض الأبعاد التي تم اعتمادها عند بعض الباحثين.

فهناك من يرى أن تحسين المرونة الاستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي²:

¹ بسمة وليد سليم الشيخ يحي، مرجع سابق، ص 34.

² هند أحمد عابد، أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 17.

1. التفكير: عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الإستراتيجية للمنظمة؛

2. المهارة: لعب الأدوار، فإنه يتيح للمنظمة الإمكانية باشتقاق رؤى واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع، وإذا كانت المنظمات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظرياً فإن هذا البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب؛

3. الاستثمار: يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

في حين حدد (Bhandari & All) أبعاد المرونة الاستراتيجية في: المرونة في تقديم المنتج، المرونة في التكنولوجيا والمرونة في التعامل مع المؤسسات الأخرى¹.

كما يوجد تحديد آخر لأبعاد المرونة الاستراتيجية والذي تمثلت فيما يلي²:

1. السرعة: القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات؛

2. الاتساق: القدرة على إنتاج منتج معين يلي توقعات العملاء بنجاح؛

3. البصيرة: القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة؛

4. الخفة: القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة؛

5. الإبداعية: القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة.

وقد تطرق العديد من الباحثين لأبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية، وفي دراستنا الحالية سنعتمد على الأبعاد التالية:

¹ Bhandari & all, **Flexibility in e-business strategy: Arequirement for success**, Global Journal of flexible system management, Vol.5,2004 , P13.

² هند أحمد عابد، مرجع سابق، ص 17.

أولاً: المرونة الإنتاجية

تمثل المرونة الإنتاجية بقدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، وكذا قدرة المنظمة لتعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير بأسعار تنافسية¹.

وتعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات جديدة، وتتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر، أو من مستوى إنتاج لآخر وقياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية، ويتحقق هدف المرونة في الآتي²:

1. منتجات وخدمات جديدة / مرونة منتجات؛

2. مدى أوسع أو تنوع واسع من المنتجات والخدمات م مرونة مزيج؛

3. كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات / مرونة الحجم.

وتتمثل المرونة الإنتاجية في قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة في مدة تخطيط قصيرة، ولكي تكون مرونة الإنتاج فعالة يفترض أن يكون هناك: قدرة على تقديم منتجات جديدة بتكلفة منخفضة، و أن لا تتأثر عمليات الإنتاج عندما يتم الانتقال إلى منتج جديد، فمرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في المحيط، كما أن المرونة الإنتاجية تسهل دمج التقنيات الجديدة والمعلومات المؤثرة التي تسهل استعمال أفضل الأساليب التقنية تماشياً مع التغيرات فيها، ففي كثير من الأحيان يكون من الضروري على المؤسسة تصميم أحد العمليات الإنتاجية التي يتم استحداثها أو إعادة تصميم أحد العمليات المقدمة للخدمة الموجودة بالفعل وذلك من أجل تحقيق الابتكار الذي يؤدي إلى تحسينات جوهرية وغير مسبقة تقاس المرونة الإنتاجية من خلال عدة مؤشرات منها: التعديل في المنتجات القائمة، تصنيع منتجات جديدة، تعديل الطاقة الإنتاجية، التحكم بالمخزون والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية³.

¹ المرجع السابق، ص 19.

² عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وآسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد الأول، العراق، 2015، ص 25.

³ مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 03، جامعة كربلاء، العراق، 2012، ص 4.

كما يمكن تأشير المرونة الإنتاجية في مجالين أساسيين هما¹:

1. قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال؛

2. قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقر ومتقلب.

ثانياً: مرونة رأس المال البشري

رأس المال البشري هو مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمروها في العمل². فإن خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون أكثر الأصول أهمية لكونهم يعرضون التزامهم في بيئة العمل وإمكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة للمنظمة، ويعد العامل مصدراً لتوليد الميزة التنافسية³.

يقصد بالمرونة في هذا السياق قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الإعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في حدود معينة أو أطر ثابتة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية⁴. كما أنها تعتبر تأشير مرور سريعة نحو مرونة العمل، التي تترجم في توفر خاصية التغيير السريع في العمل وعدم اتسامه بالانتمائية وكله استجابة طبعاً لما تمليه الظروف المحيطة⁵.

ومرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، حيث تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة لتعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد الموظفين إلى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة، وتمثل مرونة رأس المال البشري قيمة ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، سلوك، أي بيان مرونة مهارات العامل وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تطبق، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف على وفق حالات معينة، فقد يمتلك

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 207.

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012، ص 343.

³ عادل هادي البغدادي وحيدر حاسم عبيد الجبوري، مرجع سابق، ص 26.

⁴ أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد 13، 2006، ص 164.

⁵ Muneto Ozaki, *Négociier la flexibilité*, Bureau international du travail, Genève, 2000, P4.

العاملون مرونة في المهارات أي قد يكونون ماهرين لكنهم يفتقرون إلى الحافز السلوكي للتغيير، أو قد يكون لديهم حافز إلى حد كبير لكنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية أو المعرفة للقيام بقرارات التغيير.¹

ثالثاً: المرونة السوقية

هي قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية.²

تعتبر المرونة السوقية عن قدرة المؤسسة على تعديل وضعيتها في السوق، تغيير قواعد اللعبة، أو تفكيك استراتيجياتها الحالية.³

والمرونة السوقية تترجم السهولة التي تمكن نظام الانتاج من التكيف مع التغيرات في السوق، فهي تمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات دون أن يؤثر ذلك على العمل، كما تمكن المنظمة من استغلال فرص عمل جديدة على حساب المنافسين الأقل مرونة، ويعبر عنها بأنها قدرة نظام التصنيع على الاستجابة /أو التأثير للتغيرات على مستوى الأسواق التي تنشط فيها المنظمة، وتقاس المرونة السوقية من خلال الحصة السوقية، سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، الدخول لأسواق جديدة وتحديد السوق المناسبة.⁴

وأن ما يعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة السوقية، إذ تكون الاستجابة كبيرة عندما⁵:

- يكون الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة حاجات مختلفة جداً لا تليها التعديلات البسيطة؛
- عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتج؛
- عندما تختلف طرق أمداد المنتجات النهائية للزبائن.

رابعاً: المرونة التنافسية

يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها.⁶

¹ هند أحمد عابد، مرجع سابق، ص 20، 21.

² بسمة وليد سليم الشيخ يحيى، مرجع سابق، ص 11.

³ Olalekan Asikhia, **Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks**, African Journal of Marketing Management, Vol 2, N°2, February 2010, P20.

⁴ Abdulkareem Salameh Awwad, Op.Cit, P421.

⁵ مهند حميد ياسر العطوي، مرجع سابق، ص 5.

⁶ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101.

وتعتبر المرونة التنافسية عن قدرة المنظمة على التأقلم مع متطلبات المحيط، وتعكس قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية واللاتأكد على مستوى الطلب والتكنولوجيا، ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات البيئية الخارجية، تحديد السعر التنافسي وتخفيض التكاليف الإنتاجية. إن المرونة التنافسية تمنح المنظمة القدرة على المنافسة في أسواق شديدة المنافسة التي تتسم بالطلب غير الثابت والتغير السريع على مستوى التكنولوجيا المستخدمة. وتعتبر المرونة التنافسية الأداة الأمثل لاستغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين، ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال عدة مؤشرات منها: التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات البيئية الخارجية، تحديد السعر التنافسي وتخفيض التكاليف الإنتاجية¹.

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 ومداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى وأدواتها.

المطلب الأول: أسس ومداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية

إن تحقيق المرونة الاستراتيجية للمنظمة يعتمد على مجموعة من الأسس على المنظمة امتلاكها بالإضافة إلى مجموعة من المداخل.

الفرع الأول: أسس المرونة الاستراتيجية

تتمثل هذه الأسس في: التنوع، الابتكار والتكنولوجيا المرنة.

أولاً: التنوع

التنوع عبارة عن قيام المنظمة بالدخول في أنشطة جديدة متميزة عن الأنشطة التي تؤديها حالياً، والمنظمة متنوعة الأنشطة هي تلك التي تعمل في صناعتين مختلفتين أو أكثر².

¹ Ahmad Nasser ABUZOID, **The effect of supply chain management practices on strategic flexibility: Applied study on the jordanian manufacturing companies**, European Journal of Business and Management, Vol 6, N° 5, 2014, P169.

² شارلزهل و جارديث جونز، نقله للعربية محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 740.

ومع اشتداد المنافسة واجهت المنظمات الكبرى التي لجأت إلى اقتصاديات الحجم مشكلات في ميل الكثير من المنافسين إلى التنوع (التنوع في المنتجات لتحقيق استجابة أفضل لحاجات الزبون)، والسبب وراء الميل للتنوع هو عدم واقعية وجود صنف واحد من المنتج يصنع لكل العالم بغض النظر عن بيئاتهم وثقافتهم وأذواقهم، و في عدم المرونة في الاستجابة للتغيرات في السوق وحاجات الزبائن وتطلعاتهم، والمخاطرة العالية جراء وضع البيض في سلة المنتج الواحد¹.

هناك العديد من الدراسات والكتابات أكدت على وجود علاقة بين التنوع والمرونة، حيث هناك من اعتبر المنظمة التي تسعى لأن تكون مرنة تبحث عن التنوع بأي ثمن، فالتنوع هو من أجل ملائمة كل أنواع السوق وكل أنواع الحاجات، أي أن تكون مستعد لأي شيء، كما أن هناك من أكد على أن التنوع من أهم الوسائل لتطوير مرونة المنظمة، بحيث يمكن للمنظمة ان تطور مرونتها الخارجية عن طريق التنوع بأسلوب هجومي أو دفاعي، فالتنوع الدفاعي يأتي عن طريق اختيار إستراتيجية متعددة النشاطات، المشاركة في أسواق متعددة، استعمال تكنولوجيات متعددة تسمح بحماية المنظمة من أي تطور محتمل للأسواق وللتكنولوجيات. أما الهجومي فيتجه إلى تطوير تكنولوجيات جديدة والبحث والتطوير ما يسمح بتقوية موقع المنظمة في السوق وأخذ موقع القيادة والريادة، كما أن هناك من اعتبر أن العلاقة بين المرونة والتنوع هي مشتركة وثنائية فمن جهة أشكال التنوع تعتبر كبداية استراتيجية لتحقيق مرونة المنظمة، ومن جهة أخرى المرونة ككفاءة تنظيمية تسهل وتساعد على وضع إستراتيجية التنوع بتقليص أوقات الاستجابة، وتسمح بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات والتواجد في أسواق مختلفة².

ثانياً: الابتكار

الإبتكار هو "العملية التي يتم عبرها خلق الأفكار أو الأشياء أو الممارسات أو التكنولوجيات أو العمليات الجديدة، أو إعادة اختراعها وتطويرها وتبنيها ونشرها واستخدامها"³.

تعتبر المرونة الاستراتيجية ميزة تنافسية في المنظمات المبتكرة، وبشكل عام ينظر إليها من خلال موقف المنظمة اتجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الاستراتيجية، نادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات⁴.

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في الشركات، دار الوراق، الأردن، 2006، ص 281.

² سلامي أحمد وحريبي السبي، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقترح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44، بغداد، 2015، ص 99، 100.

³ السيد نصر الدين السيد، الإبتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2011، ص 15.

⁴ نوال عبداوي، مرجع سابق، ص 85.

إن العلاقة بين الابتكار و المرونة جد معقدة و تفاعلية، ففي ظل محيط متغير و مضطرب والذي يفرض على المنظمة ضرورة التأقلم المستمر، فإن الابتكار يمثل أحسن وسيلة لتحقيق ذلك، فهو يمثل أهم مصدر لتطوير "المرونة الإستباقية" (هي مرونة تركز على الخلق والاستباق مقارنة بالمحيط)، بحيث أنه يعكس التوجه الإرادي في العلاقة بين المحيط و المنظمة، أين لا تكتفي المنظمة برد الفعل و التكيف المستمر مع متطلبات المنافسة و المحيط بل تكون كطرف فاعل و مؤثر في اللعبة التنافسية، فتفرض قواعد جديدة من خلال قدراتها الابتكارية و التجديدية بطرح منتجات جديدة، اكتشاف أسواق جديدة، عمليات إنتاجية جديدة تؤدي إلى تقليص التكاليف و التفوق على المنافسين، فقدره المنظمة على التجديد تشكل أحد العوامل الأكثر تجسيدا لمرونة المنظمة، من جهة أخرى فإن المرونة التنظيمية تعتبر من بين الحاجات الأساسية لتطوير القدرات الابتكارية للمنظمة، فالابتكار هو توجه استراتيجي يعتمد على كسر المألوف، خلق و التعامل مع ما هو جديد، فالعمل الابتكاري يتطلب ثقافة إبداعية، ومرونة تكنولوجية لتجسيد هذه الابتكارات (خاصة في المنتجات)، وتطوير وتبادل المهارات والمعارف لدى الأفراد¹.

ثالثا: التكنولوجيا المرنة

تعتبر التكنولوجيا من أهم عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمنظمات وتؤثر في عدة مستويات نذكر منها²:

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

ويمكن تعريف التكنولوجيا بأنها نموذج من المعرفة النظرية والممارساتية والفنية والمهارات، والبراعة في التعامل مع شيء أو صنعه، وتستخدم بواسطة المنظمة للتوصل إلى إنتاج، أو إتاحة وتسليم منتج ما أو خدمة ما³. وعليه يجب على المنظمات أن تتكيف اليوم مع التغيرات التكنولوجية بشكل مستمر حتى تحافظ على قدراتها التكنولوجية من أجل البقاء في دائرة المنافسة، فالانتشار السريع للتكنولوجيا يؤدي إلى تهيئة الظروف المواتية لخلق منتجات أو عمليات جديدة وزيادة حاجة المنظمة إلى الاستثمار في البحث والتطوير من أجل زيادة درجة مرونتها وتفادي تهديد موقعها التنافسي. وفي كثير من الحالات لا يمكن لهذا التجديد المستمر أن يدار من خلال النمو الداخلي لأسباب تتعلق

¹ سلامي أحمد وجريبي السبتي، مرجع سابق، ص 99.

² Annelise Mathieu & all, **Le Développement durable en action : approche par l'éco innovation**, 19ème conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 Juin 2010, P11.

³ ميخائيل توشمان وفيليب أندرسون، إدارة الابتكار الإستراتيجي والتغيير، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2000، ص 32.

بالموارد والوقت خاصة في القطاعات التي تستعمل التكنولوجيا الحيوية أو التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، ويرتبط هذا القيد بطبيعة أنشطة المنظمة وحاجتها للمحافظة على مزاياها التكنولوجية التي يجب أن تتطور جنباً إلى جنب مع ظهور التكنولوجيات الجديدة.

الفرع الثاني: مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية

بالنظر إلى أهمية المرونة الاستراتيجية فإنه يمكن تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال¹:

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

المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية

تحقق المنظمة مرونتها الإستراتيجية بواسطة مجموعة من الادوات على المنظمة أن تمتلكها، والتي سنقوم بعرض البعض منها من خلال هذا المطلب.

أولاً: نظم المعلومات

تعتبر المعلومات الصلة الرابطة بين المنظمة ومحيطها، ونظام المعلومات يعد أحد الأساليب لمواجهة التغيرات السريعة في المحيط والتصدي لها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة وملئية بالتحديات، فنظم المعلومات تدعم القدرة التنافسية إذ تهدف إلى رصد وقياس التغيرات البيئية وتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرارات الإستراتيجية الفعالة وخفض حالة عدم التأكد .

I. المعلومات ونظام المعلومات

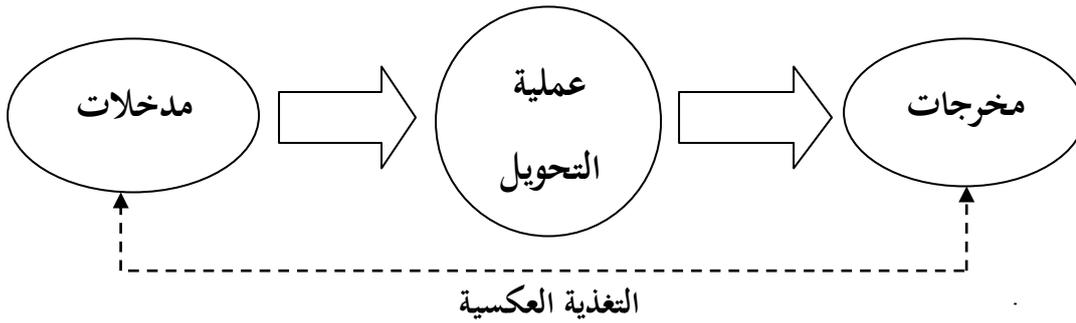
تعتبر المعلومات عنصراً هاماً في ضمان السير الحسن لإدارة المنظمات، كما أصبحت أي منظمة كانت تحتاج إلى نظام معلومات.

¹ هند أحمد عابد، مرجع سابق، ص 18، 19.

وتعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين¹. وهي أيضا: مجموعة من البيانات المؤسسة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها². ويعرف نظام المعلومات بأنه آلية وإجراءات المنظمة، تسمح بتجميع وتصنيف وفرز البيانات ومعالجتها، وتحويلها إلى معلومات، يسترجعها الإنسان عند الحاجة ليتمكن من إنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو القيام بأية وظيفة تفيد حركة المجتمع، عن طريق المعرفة التي سيحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام، وقد يتم استرجاع المعلومات في نظام المعلومات يدويا أو ميكانيكيا أو إلكترونيا³.

والشكل التالي يوضح نموذج عام لنظام المعلومات ومكوناته:

الشكل (03): مكونات نظام المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبة

بحيث أن⁴:

المدخلات: وتتمثل في مختلف البيانات التي يتم جمعها من مصادر وبأساليب مختلفة؛

العمليات: وتتمثل في مختلف الإجراءات التي يتم من خلالها معالجة وتحليل البيانات؛

المخرجات: وتشمل مختلف المعلومات الجاهزة، والنتيجة عن معالجة البيانات، والتي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة؛

¹ كروب أبو بكر، إشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي، حالة المؤسسة الجزائرية (رام سكر مستغانم)، مذكرة ماجستير، التخصص: تسويق، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر، 2016/2015، ص 41.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 113.

³ عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 66.

⁴ سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 28.

التغذية العكسية: وتمثل ردود أفعال المتلقين النهائيين لمخرجات النظام وتكمن أهمية التغذية العكسية في كونها مرآة النظام إذ أنها تبين مدى نجاحته من عدمها، وبالتالي تمكن القائمين عليه من تصحيح الانحرافات الموجودة

II. نظام المعلومات كأداة للمرونة الاستراتيجية

إن التطورات العديدة والمستمرة التي تحدث في مجال الأعمال، وما ينتج من بيانات بكميات هائلة ينبغي معالجتها وهيئتها كمعلومات يمكن أن تحقق الفائدة لمستخدميها، قد تطلب من الوحدات الاقتصادية أن يكون لديها نظاما للمعلومات تختص بكل مجال من المجالات التي تمارس فيها وصولا إلى تحقيق أهدافها العامة، كما أن التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الاتصالات عن بعد، يلزم المنظمات ليس فقط بإنشاء نظام للمعلومات ولكن أيضا بتفعيل نظم المعلومات الموجودة بما لمواكبة التطورات الهائلة التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات¹.

ويلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات دورا هاما في التأكيد على مرونة التفكير الاستراتيجي وضمان تشكيل استراتيجيات ناشئة لمواجهة مختلف المفاجآت الاستراتيجية، من خلال تدعيم المنظمة بالمعلومات الاستراتيجية لعمليات التحليل المختلفة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بما يتيح امكانية الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها بشكل أسرع من المنافسين². تعتبر مرونة نظم المعلومات أداة للتمييز الاستراتيجي في المنظمات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الأسعار وأذواق الزبائن. وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي للمنظمات ويتأتى ذلك من خلال الأدوار الأساسية التالية³:

- تحسين الكفاءة التشغيلية: يساهم الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في تحسين كفاءة المنظمة الانتاجية والتي تسمح لها بتقليل التكاليف وتحسين جودة وابطال المنتجات، ما يشكل حواجز بالنسبة للمنافسين ويزيد من درجة الإقفال على الزبائن والموردين؛

- دعم الابتكار في المنظمة: يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى انتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة تمتاز بانخفاض تكاليفها وزيادة منفعتها بالنسبة للزبون؛

- بناء مصادر معلومات استراتيجية: تساعد تكنولوجيا نظم المعلومات المنظمة على أخذ فرص التقدم الاستراتيجي، وذلك يتطلب منها في معظم الحالات استثمارات معتبرة في نظم المعلومات الحاسوبية وشراء معدات مادية وبرمجيات

¹ بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 137.

² فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، ط3، دار حامد، الأردن، 2010، ص 30.

³ عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، الأردن، 2000، ص.ص 43، 44.

والتدريب المستمر للمستخدمين، من أجل بناء قاعدة استراتيجية فعالة توفر مزيج من المعلومات يستعان بها في التخطيط الاستراتيجي الذي يجعل المنظمة ذات قدرة تكيفية متميزة مقارنة بالمنافسين.

ثانيا: المقابولة من الباطن

رغم أن تطبيق المقابولة من الباطن بدأ منذ سنوات عديدة إلا أن اللبس والغموض ما زال يحيط بهذا المفهوم، ويعود ذلك في الأساس إلى تعدد وتباين المصطلحات التي يشار بها إلى المقابولة من الباطن في العالم بصفة عامة والعالم العربي منه بصفة خاصة. ففي المشرق العربي المصطلح المتعارف عليه هو "التعاقد من الباطن" أو "المقابولة من الباطن" أو "التعاقد الصناعي" أما في دول المغرب العربي ودول شمال إفريقيا فيعرف بمصطلح "المناولة الصناعية"، أو "الصناعات المغذية" كل هذه المصطلحات هي ترجمة للمصطلح الفرنسي "La sou-traitence" والمصطلح الإنجليزي "Outsourcicng" أما في دراستنا فسنعتمد على مصطلح المقابولة من الباطن

I. مفهوم وأهمية المقابولة من الباطن

المقابولة في اللغة هي المفاوضة والمجادلة، ومنه قولهم "قوله في الأمر" أي فاضه وجادله، وتناولوا في الأمر أي تفاوضوا، وتطلق على إعطاء العمل للآخر¹.

أما اصطلاحا فيعرف التعاقد من الباطن أنه عبارة عن عقد باطني (فرعي) يعطي لمنظمة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة العمل" بتكليف منظمة أو جهة أخرى تسمى "التعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله². ويتضمن هذا التعريف ثلاث عناصر هي:

- صاحب العمل (مالك المشروع).

- صاحب العقد الرئيسي.

- المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي).

¹ ابراهيم شاشو، عقد المقابولة في الفقه الاسلامي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 74.

² علائي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 19/18 أبريل 2011، ص 4.

وتحقق المقابلة من الباطن العديد من المزايا للمنظمة مما يمكنها في نهاية المطاف من تحسين تنافسيتها، ويمكن تلخيص هذه المزايا كالتالي¹:

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

II. المقابلة من الباطن كأداة للمرونة الاستراتيجية

تعتبر الاستعانة بالمقابلة من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج خارج المنظمة، ويكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المنظمة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات، وتكون ممارسة المقابلة من الباطن نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المنظمة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المنظمة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية ويسمح لها من اختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة، كما يمكن لهذه المهارة أن تساعد على تطوير الأنشطة التي يقوم بها مختلف الشركاء من خلال تجميع الفرص المتاحة لديهم سيما وأن المنظمة لا تتوفر لديها الموارد أو الكفاءات اللازمة للحاق بكافة التطورات والتغيرات البيئية. ولذلك تعتبر استراتيجية التعاقد من الباطن الأساس في الحفاظ على سرعة التحرك والقلب النابض لخبرة المنظمة، بيد أنها تدعم مركزها التنافسي من خلال تقوية مواردها الذاتية الداخلية وتمتد علاقات تعاونها مع المنظمات الأخرى المصنعة للمنتجات المرتبطة بها، كما تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق. وهناك اعتقاد قائم على أن إعفاء المنظمة من القيام بالأنشطة الثانوية يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية².

¹ نعيمة غلاب وآخرون، مساهمة المقابلة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012، ص 84.

² آرثر أيه تومسون وأيه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 2006، ص 387.

ثالثا: البحث والتطوير

في ظل التنافس بين المنظمات في عالم يتغير بسرعة، فقد بات من الضروري التركيز على قطاع البحث والتطوير بهدف مراجعة وتنقيح التصاميم والتقنيات المتوفرة، وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج وتحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة من أجل مواجهة المنافسين ومتابعة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن.

I. مفهوم البحث والتطوير

قبل التطرق لمفهوم البحث والتطوير سنقوم بتعريف مصطلحي البحث والتطوير كل على حدا كما يلي¹:
عرف البحث بأنه: عبارة عن محاولة لاكتشاف المعرفة بالتشبيث من حقائق قديمة والعلاقات فيما بينها والقوانين التي تحكمها واستخدام كل هذا في الإسهام بتوسيع أفاق المعرفة الإنسانية. كما عرف البحث بأنه: الاستقصاء والدراسة الأصلية والمخططة التي تنفذ على أمل الحصول على معلومات ومفاهيم علمية أو تقنية جديدة؛
أما التطوير فيعرف بأنه: استخدام المعرفة العلمية أو التقنية لإنتاج مواد، أو أدوات، أو منتجات، أو خدمات جديدة، أو محسنة بصورة جوهرية، أو إنشاء عمليات أو أنظمة قبل الإنتاج على مستوى تجاري أو التطبيقات التجارية، أو لتحسين هذه العمليات أو الأنظمة التي أعدت فعلا أو تأسست بصورة جوهرية. كما أنه يتمثل في مجموعة أعمال ودراسات وخطط تحصل قبل طرح الإنتاج التجاري، تحول اكتشافات البحوث نحو إنتاج المواد الأولية، الأجهزة، المنتجات، الأساليب، النظم والخدمات الجديدة بغية تحسينها جوهريا.
ويعرف البحث والتطوير: كل الجهود المنتظمة لتحويل المعارف المصادق عليهما إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية، تباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها².

وتتحدد أهداف البحث والتطوير في ضوء الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجية الإدارة ويمكن تحديد أهم أهداف نشاط البحث والتطوير للمنظمة فيما يلي³:

- تحليل وهندسة القيمة للوصول إلى التكاليف التنافسية ومن ثم العمل على تدعيم المركز التنافسي للمنظمة؛
- ابتكار منتجات جديدة لإرضاء رغبات المستهلكين، ثم المساهمة في تدعيم وزيادة معدلات الربحية؛

¹ هشام حريز، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص.ص 53، 52.

² محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 110.

³ هشام حريز، مرجع سابق، ص.ص 54، 59.

- تطوير المنتجات والتصميمات وتطوير طرق وأساليب الإنتاج لخفض التكلفة؛
- تطوير طرق وأساليب الإنتاج لخفض التكلفة؛
- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

II. البحث والتطوير كأداة للمرونة الاستراتيجية

تحتل وظيفة البحث و التطوير مكانة هامة في تنظيم المنظمة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواءا كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج و كذلك المعلومات الناتجة عن العلم و التكنولوجيا 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 وتركيز الاهتمام على عدد محدود من المجالات التكنولوجية وفئات المنتجات. ومن أجل مراعاة المتطلبات الحالية تلجأ المنظمة اليوم إلى تنفيذ عمليات مرنة قادرة على التكيف مع مجموعات واسعة من المنتجات أو الخدمات ومع تقلبات الطلب، بحيث تتضمن هذه العمليات موارد أو قدرات توسع نطاق الأنشطة الممكنة، وتكون العملية الصناعية أكثر مرونة إذا كانت أقل تخصصا، لأن ذلك يتيح للمنظمة قدرة عالية على التكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات ويقلل من الضغوطات في تغيرات حجم الإنتاج¹.

¹ نوال عبداوي، مرجع سابق، ص 102.

خلاصة الفصل:

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

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

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

الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار الإستراتيجي

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين، وما نتج عن ذلك تعقد مهام الإدارة ومتطلبات أدائها.

تستخدم المنظمات العديد من الوسائل والأساليب لضمان نجاحها في عملها والتكيف للتغيرات المختلفة والمتسارعة في بيئتها سواء الداخلية منها أو الخارجية، وذلك من خلال القرارات التي يتم اتخاذها، وبذلك يحظى مفهوم القرار بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال، ويشكل القرار الاستراتيجي المرتكز الأساسي لسيرونة المنظمات، فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة، وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، والمنظمات على اختلاف أنواعها في حاجة إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية سواء لمواجهة المنافسة أو ضمان بقاء المنظمة في السوق لفترة طويلة.

وسيتم في هذا الفصل التعرف على الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المبحث الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

تسعى جميع المنظمات لتصبح أكثر قدرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وتوفير أفضل الوسائل والإمكانات اللازمة للنجاح، وترتبط فعالية المنظمة بقدرة إدارتها العليا على تطوير قرارات استراتيجية ذات كفاءة يكون لها تأثير طويل الأمد لتحقيق المنظمة أهدافها، إذ تحظى هذه القرارات بأهمية خاصة وكبيرة من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وأهميته

تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من المصطلحات في هذا الموضوع يمكن التطرق إليها، وهذه المصطلحات هي¹:

- القرار (Décision): ويمثل الناتج النهائي الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار، وهو الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة؛

- اتخاذ القرار (Décision taking): يعني قيام جهة مسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين البدائل مطروحة؛

- صناعة القرار (Décision making): تشير إلى عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل وتفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى، لكنها في كل الأحوال لا تعني اتخاذ القرار وإنما يمثل اتخاذ القرار المرحلة النهائية لعملية صنع القرار.

فيما يلي توضيح أكثر لكل من مصطلحي القرار وعملية اتخاذ القرار وذلك قبل التطرق إلى القرار الاستراتيجي.

الفرع الأول: تعريف القرار

القرار لغة هو الاستقرار على شيء معين أو التصميم على شيء ما، ويعود مصطلح القرار (Décision) لكلمة لاتينية الأصل تعني الفصل أو القطع في مسألة أو خلاف معين أو الحكم، أو عزم شخص ما على فعل معين²

يمكن تعريف القرار بأنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي ينتغيها أي حل المشكلة التي تشغله³.

والقرار هو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل، وهو القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف على الأفضل⁴.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 139.

² علاء أحمد حسين عبيد الجبوري، الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 103، مجلد 23، الموصل، العراق، 2011، ص 16.

³ علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 28.

⁴ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2008/2007، ص 21.

الفرع الثاني: تعريف عملية اتخاذ القرار

يشير تعبير اتخاذ القرار إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة، وتتم عملية الاختيار هذه استناداً إلى هدف يبغي متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود وشروط محددة وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وسبل تنفيذه¹. وقد عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها:

- عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة².
 - وهي أيضاً عملية الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة ما، واختيار الحل الأمثل له³.
 - وقد اعتبر (simon) بأن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر العمل الذي يقوم به المسير، وأنها تعد من بين أهم المفاهيم النظرية المستمدة من منطلق سيكولوجية الإختيار الإنساني العقلاني⁴.
- ومما سبق يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار الحل المناسب للمشكلة المراد حلها من بين عدة حلول متاحة، ويؤدي إلى الهدف المراد تحقيقه.

الفرع الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرار

إن القرارات هي جوهر التعاملات في المنظمات، فالمنظمات الناجحة تتفوق على منافسيها في ثلاث طرائق على الأقل: أنها تتخذ قرارات أفضل، أسرع، وتنفذ قرارات أكثر، واتخاذ القرار هو أحد المسؤوليات الأساسية لكون الشخص مديراً، فنوعية قرارات المدير تؤثر بشكل مباشر على فرصه الوظيفية، المكافآت، والرضا الوظيفي، والقرارات الإدارية تسهم في نجاح أو فشل المنظمات⁵.

¹ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 53.

² جاسم محمد الذهبي ونجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، منظور استراتيجي شامل، مكتب الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005، ص 101.

³ خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 21.

⁴ فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، التخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2013/2012، ص 105.

⁵ عبد الرزاق ابراهيم الشخيلي، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 85، المجلد 21، بغداد، ص 12.

ولقد اكتسبت عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنظمات التجارية تعمل بموارد كثيرة ومعدات ضخمة، وتستخدم أموالا طائلة، فعدت القرارات في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات، ونقطة الانطلاق نحو انجاز الأهداف والنجاح فيها، فالقرارات ماهي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض، وكل قرار كبير (استراتيجي) تتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا، أين يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف (التي تعتبر في حد ذاتها قرارات)¹.

ولعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة نظرا لكون²:

- اتخاذ القرار عملية مستمرة في مجال عمل المنظمات وماهو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات؛
- اتخاذ القرار أداة المدير في عمله، أي كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري؛
- اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ويرى البعض أن اتخاذ القرار هو جوهر عملية التخطيط نظرا لأن العديد من أنشطة التخطيط تنطوي على سلسلة من القرارات.

المطلب الثاني: أنواع القرارات

هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

أولاً: أنواع القرارات وفقا لإمكانية جدولتها أو برمجتها

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين³:

- I. القرارات المبرمجة (روتينية): وهي القرارات التي تحدث في معظم الوقت، ويمكن حدوثها وبرمجتها بحيث تصبح عملية استخدامها والوصول إليها سهلة للجميع؛
- II. القرارات غير المبرمجة (غير روتينية): وهي القرارات التي لا تحدث إلا في ظروف استثنائية وتحتاج إلى جهد عقلي وتفكير منطقي.

¹ إسماعيل مناصرة، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، مذكرة ماجستير، التخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2004/2003، ص 04.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.ص 34-36.

³ علي عياصرة وهشام عدنان موسى حجازين، مرجع سابق، ص 50.

ثانيا: قرارات وفقا لبيئة (ظروف) اتخاذ القرار

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي¹:

- I. **القرارات في حالة التأكد:** يتميز هذا النوع من القرارات بمجموعة كافية من المعلومات الأكيدة التي تسمح للقائد الإداري في إنجاز القرار في ظروف جيدة وغير مخافة العواقب؛
- II. **القرارات في حالة المخاطرة:** على عكس القرارات في حالة التأكد فهذا النوع يتميز بمعلومات جزئية وغير كافية لاتخاذ القرار في ظروف جيدة؛
- III. **قرارات في حالة عدم التأكد:** تعتبر هذه الحالة من أقصى درجات عدم المعرفة والإحاطة بالمشكلة حيث تكون مهمة متخذ القرار صعبة أكثر من الحالتين السابقتين حيث يحتاج إلى جهد مضاعف في جمع المعلومات وتقصي الحقائق واستخدام الاحتمالات والخبرة الشخصية.

ثالثا: تصنيف القرارات على أساس طريقة اتخاذها

ويمكن تصنيفها إلى نوعين من القرارات وهي²:

- I. **القرارات الفردية:** هي تلك القرارات التي تتخذ من جانب شخص واحد، وعادة ما تهدف هذه القرارات إلى تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف التي تخدم مصلحة واحدة؛
- II. **القرارات الجماعية:** وهي التي تتخذ من جانب اللجان أو التي تتخذ بالمشاركة ما بين الرئيس ومرؤوسيه.

رابعا: تصنيف القرارات وفقا للمستوى الإداري

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي³:

- I. **القرارات الاستراتيجية:** ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا، وتحدد هذه القرارات أهداف المنظمة الناجمة عن الخطط طويلة الأمد، وتستخدم للتنبؤ بالمستقبل ولتحقيق التكيف والموائمة بين المنظمة وبيئتها؛

¹ زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، التخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017/2016، ص 21.

² علي عياصرة وهشام عدنان موسى حجازين، مرجع سابق، ص 50.

³ إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص 46.

- II. القرارات الإدارية والتنظيمية (التكتيكية): يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى، تهتم بفعالية وكفاءة الاستخدام والرقابة، تتعلق بتفويض الصلاحيات، العلاقات بين العاملين، قنوات الاتصال وتقسيم العمل؛
- III. القرارات التشغيلية: تتصف هذه القرارات بالتكرار والروتينية وتتضمن تنفيذًا للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى، وهي قرارات تتعلق بتوزيع الموارد، ترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة، وتتسم بأنها قصيرة المدى.

المطلب الثالث: تعريف القرار الاستراتيجي وأهميته

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة استراتيجية المنظمة، وهو أفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الأول: تعريف القرار الإستراتيجي

يعرف القرار الاستراتيجي بأنه إيجاد أفضل البدائل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة¹. وهي القرارات التي تحدد ماسوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً ويكون تأثيرها شاملاً على الوحدة التنظيمية².

وهي تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة³.

كما يعرف بأنه القرار المعنى بتوجهات المنظمة على المدى الطويل لتحقيق الميزة للمنظمة بإدارة مواردها في إطار البيئة المتغيرة⁴.

والقرار الاستراتيجي هو قرار ذو أهمية كبيرة يبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المنظمة، وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب قيادة كفؤة مهنية وإدارية مدركة تماماً ماذا سيؤدي عملها وحدها في المستقبل، ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها لتساعد المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطها وفق المعلومات المستحدثة لديها، ويمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منه⁵.

¹ مظفر أحمد حسين الشاهري، كفاءة القرار الاستراتيجي في إطار استراتيجيات التدفق المعرفي وآليات التنسيق المنظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016، ص 83.

² انتظار أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (11)، بغداد، 2006، ص 17.

³ Vassils papadakis & patrick barwise, **Strategic Décisions**, Springer Science & Business Media, new york, 2012, p 26.

⁴ عبد المنعم عدلي، القرار الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الدولية، المكتب العربي للمعارف، الأردن، 2015، ص 65.

⁵ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 249.

ومما سبق يمكن تعريف القرار الاستراتيجي بأنه القرار الذي يحدد مسيرة المنظمة الأساسية، وذلك في ظل التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة.

الفرع الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي

تكمن أهمية القرارات الاستراتيجية فيما يلي¹:

- يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة؛
- يساهم في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية؛
- تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة؛
- أنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تساهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل؛
- إن نجاح القرارات الاستراتيجية يساهم في زيادة أرباح المنظمة وتهيئة الفرص التنافسية؛
- يعود نجاح اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المنظمة بتحسين صورتها الإيجابية لدى المتعاملين معها وبالتالي زيادة الثقة بمخرجاتها وتعزيز مكانتها بالمجتمع.

المبحث الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار الاستراتيجي

ليكون القرار استراتيجيا عليه أن يتصف بمجموعة من الخصائص ويتضمن عدة أبعاد، ولتتم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المنظمة يتطلب مجموعة من المراحل المتتالية والمكاملة لبعضها البعض، كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: خصائص القرار الاستراتيجي وأبعاده

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات الأخرى بخصائص وسمات أساسية، كما له عدة أبعاد وهذا ما سنطرق له من خلال هذا المطلب.

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي، تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الاستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، بغداد، ص 401.

الفرع الأول: خصائص القرار الاستراتيجي

يمكن إيجاز الخصائص و السمات الأساسية للقرار الاستراتيجي في النقاط التالية¹:

- القرار الاستراتيجي يركز على مجموعة واسعة من أنشطة المنظمة وليس على نشاط واحد فقط مثلما في القرارات التخصصية أو الروتينية؛
 - القرار الإستراتيجي يركز على عملية التقاء أنشطة المنظمة (الإنتاج، التمويل، التسويق، البيع الخ) مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة (الحكومة، المجتمع، المستهلك الخ) وذلك لاستغلال الفرص التي توفرها هذه البيئة وتجنب مهدداتها؛
 - القرار الاستراتيجي يعني بمسألة التقاء وملائمة أنشطة المنظمة مع إمكانياتها ومواردها (بمعنى دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف)؛
 - القرار الاستراتيجي بطبيعته قرار طويل الأجل وهو بذلك يؤثر على أداء وعمل المنظمة في المدى الطويل وليس على الأداء اليومي المعتاد فقط؛
 - تعدد النتائج أو الآثار: القرار الاستراتيجي له آثار ملموسة ومتعددة الجوانب والاتجاهات؛
 - الأسبقية أو الأولوية: تأتي القرارات الاستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية أو أولوية التنفيذ بالنسبة للقرارات التنظيمية الأخرى.
- كما يتميز القرار الاستراتيجي ب²:
- الاهتمام بالزبون: فالقرارات الاستراتيجية محورها الزبون ومعيار نجاحها رضائه، بزيادة درجة إشباعه؛
 - السرعة في تطبيق الاستراتيجيات: السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ؛
 - المرونة: كلما زاد اللاتأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الاستراتيجية.

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط 02، مصر، القاهرة، 2011، ص.ص 7، 16.

² مؤيد الساعدي وسلمان عبود زيار، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، العراق، 2011، ص 17

الفرع الثاني: أبعاد القرار الاستراتيجي

للقرار الاستراتيجي أبعاد مختلفة سنوضحها في النقاط التالية¹:

- **البعد البيئي:** يتخذ القرار الاستراتيجي في بيئة تتصف بعدم التأكد ولكن يمكن التنبؤ بها؛
- **بعد الغاية:** يعد القرار استراتيجيا عندما يتخذ هدف التكيف مع التغييرات البيئية مستهدفا الميزة التنافسية؛
- **بعد الموارد:** يتصف القرار بأنه استراتيجيا عندما يتطلب اتخاذه إعادة توزيع الموارد ضمن رؤية شاملة للمنظمة؛
- **البعد الإداري:** تصبح القرارات ذات بعدا استراتيجيا عندما يكون السلوك الإداري منصبا على تمكين المرؤوسين من أجل القيام بعملية التغيير؛
- **البعد الزمني:** وفقا لهذا البعد فإن القرار يعد استراتيجيا إذا لم يتجاوز اتخاذه وتنفيذه ثلاث سنوات، في حين هناك وجهة نظر أخرى تشير للبعد الزمني بمديات زمنية تصل إلى الخمس سنوات؛
- **بعد التوجه المستقبلي:** وفقا لهذا البعد فإن القرار ذو البعد الاستراتيجي يأخذ الاتجاه المبادر بهدف تمكين المنظمة من التغلب على المنافسين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- **بعد تعدد الأعمال والوظائف:** القرار الاستراتيجي بحاجة إلى جانب تنفيذي متكامل في آليات عمله، إذ يشمل معظم مجالات المنظمة من الزبائن، الموقع التنافسي والبيئة بأنواعها كما يركز على الهيكل التنفيذ المتضمن وحدات الأعمال الاستراتيجية، كل هذه المجالات سوف تؤثر في توزيع أو إعادة توزيع المسؤوليات وإعادة لتصميم الأعمال بشكلها النهائي لتنفيذ هذا النوع من القرار.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

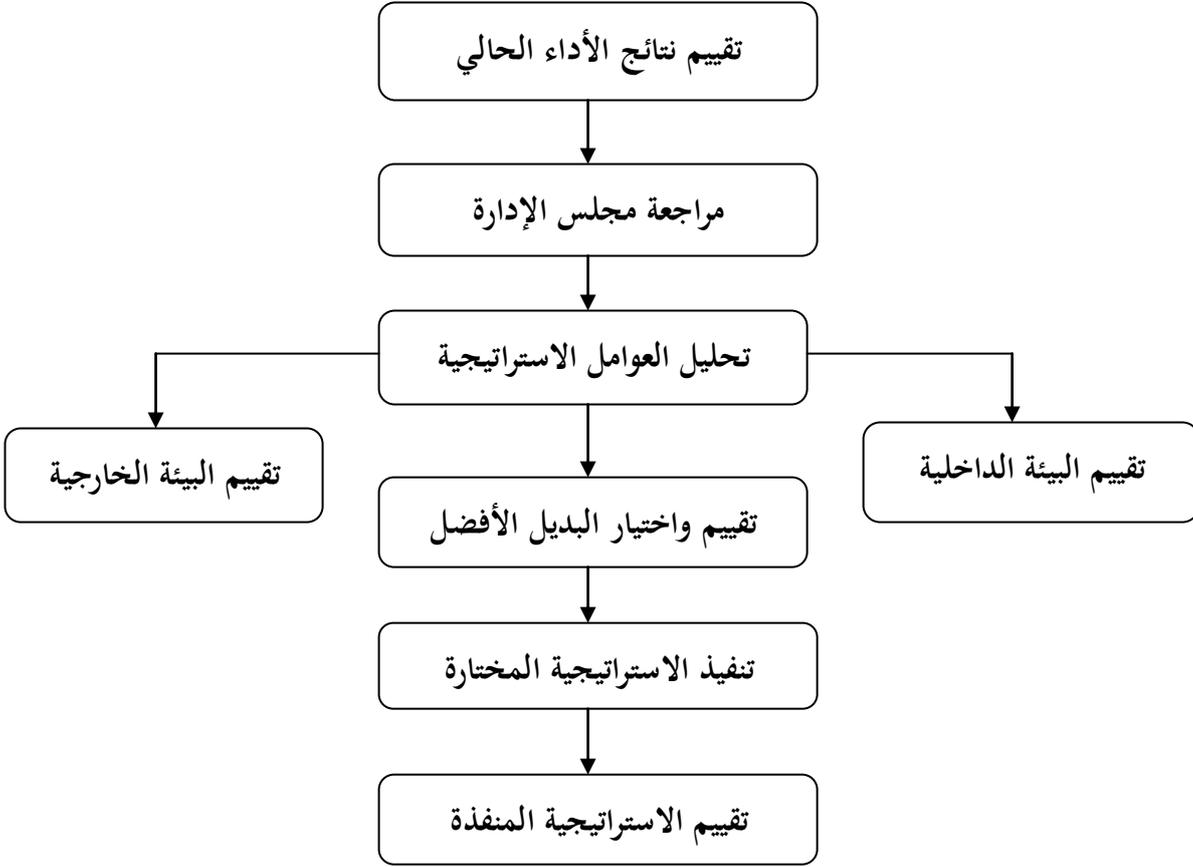
يتفق كل الباحثين في أن اتخاذ القرار الاستراتيجي يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها، إن القرارات الاستراتيجية لا تخضع إلى قواعد وإجراءات مسبقة إلا أنه بعد المشاركة والمناقشة بين المستويات الإدارية، وتقدم الأفكار المختلفة عن المشكلة، تقوم الإدارة العليا برسم الخطوط العريضة لمجموعة خطوات تنفيذ القرار. ويمكن توضيح أهم مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك اختلاف بين خطوات اتخاذ القرار وخطوات اتخاذ القرار الاستراتيجي وهذه المراحل هي²:

¹ علاء أحمد محسن عبيد الجبوري، مرجع سابق، ص 18.

² كامل شكير الوطيفي، المشاركة وأثرها في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بحث تطبيقي في مديرية كهرباء الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 43، بابل، ص 101.

1. مرحلة تقييم نتائج الأداء الحالي: من خلال مراجعة العائد على الاستثمار، الربحية، وكذلك مراجعة وتقييم رسالة المنظمة، أهدافها، استراتيجياتها، سياساتها؛
 2. الوقوف على أداء مجلس الإدارة، مديري إدارة القمة: أي مراجعة مجلس الإدارة؛
 3. مسح وتقييم البيئة الخارجية: لتحديد العوامل الاستراتيجية التي تساعد على رسم الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛
 4. مسح وتقييم البيئة الداخلية: لتحديد عوامل القوة والضعف في المنظمة؛
 5. تحديد أو تعريف المشكلة: فالمشكلات تتوضح عندما تحدد الأهداف ووجود المشكلة يرتبط بوجود فجوة ما بين النتائج الفعلية والنتائج المخططة؛
 6. تحديد الأسبقيات: فكلما كانت موارد المنظمة غير محددة عندئذ من الممكن تحديد الأسبقيات في المشكلات، بمعنى قدرة المنظمة على دراسة كل مشكلة لوحدها؛
 7. دراسة الأسباب الداخلة في حدوث المشكلة: ويعني دراسة السبب الذي أدى إلى وقوع المشكلة؛
 8. تقييم واختيار البدائل: من خلال المقارنة مع بعضهما ومع نتائج المخرجات والعلاقة ما بين البدائل والمخرجات؛
 9. تنفيذ القرار الاستراتيجي (البديل الأفضل): ولا بد من التنفيذ بشكل فاعل لإنجاز الهدف؛
 10. متابعة وتقييم الاستراتيجية المنفذة: ولإدارة الفاعلة مقاييس معينة لتأثير ومقارنة النتائج الفعلية مع المخططة، وفي حالة حصول الانحرافات فلا بد من اجراء تغييرات على الخطة الاستراتيجية، وإن نتائج المابعة تتمثل بالتغذية العكسية لبقية الخطوات الأخرى في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- والشكل التالي يوضح مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي:

الشكل (04): مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي



المصدر: تهاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على

مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، البرنامج المشترك للدراسات

العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، 2017، ص 39.

المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أساليب اتخاذ القرار بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: أساليب اتخاذ القرار الاستراتيجي

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانات المتوافرة، وبذلك يمكن وضعها في قسمين هما:

أولاً: الأساليب النظرية غير الكمية (التقليدية):

يقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتشمل¹:

1. **الخبرة:** يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة ليطبقها على المشكلات الآنية، المشابهة للمشكلات السابقة، وإن الحلول التي أتت أمس يمكن أن تتبع اليوم أيضاً، ويمكن أن تطبق هذه في القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها، تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات وتتطلب الخبرة تنمية المهارات والتجديد وعدم الركوع لحل واحد؛

2. **المشاهدة:** تعد المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم، والتي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين أو من منظمات أخرى، وهذا الأسلوب قد يقي المدير تقليدياً ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة، كما تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتاً كبيراً بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم، ولما كانت القرارات التي يتخذها الإنسان هي مزيج من التفاعلات المختلفة للحيوان الإنسانية، كالعقلانية والعاطفية والحسية والإدراكية،

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 219.

فإن التقيد بأسلوب المشاهدة سوف لن ينتج قرار متكاملًا، ولن يفي بالغرض المطلوب، ومع التعقيدات البيئية التي يتفاعل معها القرار؛

3. **التجربة:** يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذًا بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العلمية. كما تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد، وفقدان الوقت، وبعثرة جهود متخذي القرار لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية؛

4. **الحدس:** يساعد هذا الأسلوب الشخص على تفسير الأمور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها وفق هذا الأسلوب. وقد أشار داماسيو عند الشروع لحل المشاكل يجري الاختيار والتفكير مسبقاً للاحتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل، تعد عملية الاختيار المسبق للاحتمال والتي تتم عن وعي، أو تكون أكثر استثارة، مبنية بشكل نموذجي على الحدس حتى مع احتمال أن يكون الخيار النهائي مبنياً على التحليل.

ثانياً: الأساليب الكمية:

من أهم الأساليب الكمية ما يلي¹:

1. **الاحتمالات:** تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة، ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة أنه اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن؛

2. **بحوث العمليات:** تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية؛

3. **نظرية المباريات:** تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الاستراتيجية الأفضل، وقد أسهمت هذه النظرية في

¹ سعاد حرب، مرجع سابق، ص. 57، 58.

حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث ثبت جدواها -كأسلوب علمي- في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة؛

4. البرمجة الخطية: هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة، وهو مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية؛

5. التماثل (المحاكات): تستخدم المحاكات من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي

من المعلوم أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل، نذكر منها مايلي¹:

1. أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية؛

2. الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار؛

3. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: أي الأخذ بعين الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترححه من وسيلة أو بديل على بديل، وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها تصف حالة مستقبله وهناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار.

¹ علي عياصرة وهشام عدنان موسى حجازين، مرجع سابق، ص 44.

إلا أن مقارنة (mintzberg) في هذا السياق تعتبر الأشمل حيث لخص العوامل المؤثرة في القرارات الاستراتيجية في مايلي¹:

1. **القوة والسياسات:** إن قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة تتأثر بطبيعة ممارسة القو والسلطة بين المديرين والأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة من وجود المنظمة؛

2. **الرقابة الخارجية:** وتظهر في طبيعة العلاقات مع الفئات الخارجية ومدى التأثير الذي تمارسه هذه الأطراف على متخذي القرار؛

3. **الخصائص الإدارية:** الخصائص الشخصية والقيمية لمتخذ القرار تؤثر على اتخاذ القرار من قبله، وكذلك تؤثر الخصائص الشخصية مثل التخصص والتجربة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

بالإضافة إلى مجموعة خصائص أخرى²:

1. **توقيت اتخاذ القرار:** تظهر أهميته من ناحية توقيت اكتشاف المشكلة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة، ومن ناحية أخرى في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة اتخاذ القرار وحلها، بالإضافة إلى التوقيت المناسب لإعلان القرار الذي تم اتخاذه؛

2. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتمثل أهميتها في شعور أعضاء المنظمة بأهميتهم داخلها وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، بالإضافة إلى اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في اتخاذ القرار يشكل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه؛

3. **العوامل النفسية والشخصية:** يعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك متخذ القرار، كما أن متخذ القرار لا يتأثر بغدراكه للموقف فحسب بل يتأثر بمختلف متغيرات منظمته ومدى تأنيؤ صناع القرار مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى الحوافز النفسية والاجتماعية المؤثرة في سلوك الأعضاء.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 145.

² ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.ص 279-281.

المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي

ترتبط عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمرونة ارتباطاً وثيقاً إذ لا يمكن التعرض لإحداها من دون الأخرى، فالقرار الاستراتيجي والرشيد يمثل عنصر المرونة أحد خصائصه الأساسية.

المطلب الأول: أهمية المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي

تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغاؤها مقابل رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية، وأصبحت المرونة الاستراتيجية أحد المعايير المهمة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فإن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف اللا تأكد يعد أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث، وكلما زاد اللا تأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الاستراتيجية، فقد تتجسد المرونة في اجتذاب قوة العمل المؤقتة بدل التوظيف الدائم، ويتبين دور المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي في مايلي¹:

- تساعد المرونة الاستراتيجية متخذي القرار في المنظمة على تقسيم مسؤولية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لكونها تتضمن عدد من المراحل (تحديد المشكلة، توليد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ البديل، تقييم البديل) بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وبالتالي فإن هذا الإجراء يساعد على تقليل احتمالية حصول الخطأ في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل التغييرات التكنولوجية والسوقية التي تشهدها البيئة المعاصرة؛
- إن المرونة الاستراتيجية تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق التكيف التنظيمي في حالات البيئة المختلفة (التأكد، المخاطرة، عدم التأكد) وهو ما يترجم على القرارات المتخذة؛
- تعزز المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على توجيه واستغلال الموارد المتاحة لديها بشكل أفضل في عملياتها المتنوعة ومنها اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- تساعد المرونة الاستراتيجية على توثيق العلاقة بين المعرفة والمقدرات التي يتمتع بها متخذي القرار مع طرق التفكير والتحليل التي من الممكن اعتمادها في اختيار البديل الأفضل لاستغلال الفرص ومعالجة التهديدات التي تواجهها المنظمة في ظل البيئة التي تعمل ضمنها.

¹ حسين وليد حسين، أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيدها قراراتها الاستراتيجية، مجلة المنصور، العدد 25، 2016، ص 67.

وبذلك فإن حرية المدراء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتمد بصورة كبيرة على موقع المدير داخل المنظمة وعلى هيكل المنظمة، وعموماً فإن مدراء المستويات العليا لديهم مرونة أكبر، في إطار تأثير الصلاحيات المستمدة من هيكل المنظمة على مرونة اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أبعاد المرونة الاستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرار الاستراتيجي

ترتبط أبعاد المرونة الاستراتيجية والمتمثلة في المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية والمرونة السوقية، بعلاقة وطيدة مع عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا ما سنقوم بتوضيحه من خلال هذا المطلب.

أولاً: المرونة الإنتاجية واتخاذ القرار الاستراتيجي

تعتبر المرونة الإنتاجية عن قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المختلفة، والمتمثلة أساساً في حاجات وتوقعات الزبائن المتزايدة والمتنوعة، فقدرة وسرعة المنظمة على ابتكار منتجات جديدة ماهي إلا وجه من أوجه المرونة، إن تحلي المنظمة بالمرونة الاستراتيجية يعني أن تأقلم عملياتها الإنتاجية وتجعلها مستعدة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحيط الذي تنشط فيه، وذلك سواء من خلال المرونة في عمليات التوريد وتزويد المنظمة بالمواد الأولية والتي تعتبر مدخلات للعملية الإنتاجية، أو عمليات الإنتاج في حد ذاتها، لتمييز المنتجات بالمرونة التي تلي رغبات الزبائن¹، فالمنظمة تسعى إلى زيادة رضا الزبون ومحاوله جذب، وذلك عن طريق المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه، وفي سبيل ذلك تتخذ قرارات استراتيجية في كل المجالات لتحقيق هذه الغاية، فالقرارات الاستراتيجية محورها الزبون ومعيار نجاحها رضائه، والمرونة الإنتاجية تساهم في زيادة منافع الزبون من خلال ترجمة رغباته إلى منتجات تلي هذه الأخيرة.

ثانياً: مرونة رأس المال البشري واتخاذ القرار الاستراتيجي

إن نظام التشغيل في المنظمة لا يمكن أن يكون مرناً إلا إذا كان رأس المال البشري فيها يتميز بالمرونة، لأن مرونة المنظمة من جانب رأس مالها البشري تؤثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال قيمة الأفراد، فكون رأس المال البشري مرناً يعني أن العمال يرصدون التغيرات التي تطرأ في المحيط ليتم نقلها وبحثها في أقسام البحث والتطوير، ليتم تسيير النظام الإنتاجي وفق المتطلبات الجديدة بصفتها مرناً²، ومن هنا يظهر دور العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات

¹ Cristian Marmuse, **Politique Générale (Langages, Intelligence, Modèles et choix stratégique)**, 2ème ED, Ed Economica, Paris, 1996, P481.

² ليلي بن عيسى، الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، محاضرات غير منشورة في مقياس الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، سنة أولى ماستر، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2017/2018.

الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة، إذ أن مشاركة أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات يساهم في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، كما يضمن تنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، مما يؤدي إلى رفع وكفاءة العمل وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه.

ثالثا: المرونة التنافسية واتخاذ القرار الاستراتيجي

إن المرونة التنافسية تترجم في قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يفرضها المنافسون لتضمن بقائها في مجال المنافسة وتحافظ على حصتها السوقية، وتمتع المنظمة بالمرونة التنافسية يتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة تمكنها من المنافسة في السوق وتلبية حاجات الزبائن المتجددة من خلال الاعتماد على المزايا التنافسية، ويعتمد القرار الاستراتيجي على نقطة قوة أو ميزة تنافسية مثل الجودة والالتزام بمواعيد التسليم أو القدرة على تقديم تسهيلات دفع، ويلاحظ أن هناك أكثر من مجال للقرارات الاستراتيجية نظرا لأن المنظمة تنافس معتمدة على تشكيلة من المزايا التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات وليس على ميزة تنافسية واحدة، ولا يمنع ذلك من وجود ميزة رئيسية تدعمها مجموعة أخرى من المزايا المكملة.

رابعا: المرونة السوقية واتخاذ القرار الاستراتيجي

إن المرونة السوقية تحقق للمنظمة مكانة متميزة في السوق وتكسب المنظمة القدرة على الحفاظ عليها، وعلى تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن منظمة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق، فلذلك تحدد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية تسعى لتلبية حاجات هذا القطاع، وذلك يمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال الابتكار والتجديد اللذان يعتبران من خصائص القرار الاستراتيجي، إذ أن المنظمات المعاصرة الناجحة تدرك أن زيادة حصة المنظمة من السوق لا يتأتى إلا من خلال الرصد المستمر والمواكبة لتطورات السوق وهو ما يميز المنظمات الرائدة ذات التركيبة المنظمة و القرارات الإستراتيجية المدروسة، ولذلك تسعى المنظمات الطامحة في توسيع حصتها السوقية إلى اتخاذ قرارات استراتيجية مبتكرة ومتجددة لتحقيق حصتها في السوق.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، والقرارات الإستراتيجية وهي القرارات التي تتخذ مع وجود معلومات، وتتخذ عادة تحت ظروف المخاطرة، وللقرار الإستراتيجي أبعاد مختلفة (بيئية، الغاية، الموارد، الإداري، الزمني، التوجه المستقبلي، تعدد الأعمال والوظائف)، وتتم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بعدة مراحل، حيث أن القرارات الإستراتيجية لا تخضع إلى قواعد وإجراءات مسبقة إلا أنه بعد المشاركة والمناقشة بين المستويات الإدارية وتقدم الأفكار المختلفة عن المشكلة، تقوم الإدارة العليا برسم الخطوط العريضة لمجموعة خطوات تنفيذ القرار. ولاتخاذ القرار الاستراتيجي أساليب نظرية تمثلت في: الخبرة، المشاهدة، التجربة، الحدس. وأساليب كمية تتمثل في الاحتمالات، بحوث العمليات، نظرية المباريات، البرمجة الخطية والتماثل، بالإضافة إلى عدة عوامل مؤثرة في القرار الإستراتيجي.

للمرونة الإستراتيجية أهمية في اتخاذ القرار الإستراتيجي، حيث أن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف اللاتأكد يعد أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث، وكلما زاد اللاتأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مختلف الأصعدة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة قنينة للمياه المعدنية

تمهيد:

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

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

وستتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تمثلت فيما يلي:

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

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

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

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

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة

هي مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص (مؤسسة ذات مسؤولية محدودة) بعدما كانت تابعة للدولة، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماماً في 2003/05/04، وانطلقت في الإنتاج في جويلية 2004 برأسمال يقدر ب 22.031.4000.00 سنتيم، مقرها الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة (07/110)، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 63881 م²

كانت تتكون وقتها من خط إنتاج وحيد بقدرة إنتاجية تبلغ 21000 قارورة في الساعة، وبعد انتشار العلامة في السوق وكثرة الطلب على المنتج قامت بعملية توسعة سنة 2010 باستحداث عتاد الإنتاج بالتعاون مع شركة فرنسية رائدة في مجالها لتصل طاقة الإنتاج إلى 36000 قارورة في الساعة إضافة إلى 21000 قارورة في الخط الأول، وبعد توسع التشكيلة وتنمية الموارد البشرية قامت بتوسعة أخرى وذلك بإضافة وحدتين جديدتين سنة 2013 وأصبحت المؤسسة حالياً تشمل أربعة خطوط إنتاج عصرية بتكنولوجيا عالية تنتج 3096000 قارورة في اليوم.

ثانياً: التركيبة البشرية للمؤسسة

تجمع المؤسسة في تركيبها البشرية مختلف الفئات من عمال إلى إطارات من كلا الجنسين وبخبرة مختلفة، في مجالات مختلفة، بمجموع 409 منهم 22 إطار سامي (رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس خط إنتاجي)، و26 إطار (رئيس فرع، رئيس فرقة، قاعد مجموعة)، بالإضافة إلى 78 عون تحكم و 283 عون تنفيذ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): التركيبة البشرية للمؤسسة

الرتبة/الوظيفة	إطار	إطار سامي	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
العدد	22	26	78	283	409

المصدر: مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في 2019/04/04، على الساعة 10:00 صباحاً

ثالثا: منتجات المؤسسة

باشرت المؤسسة نشاطها سنة 2004 باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم (1,5) ل والثانية ذات الحجم (0,5) ل، وفي سنة 2007 كانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم (02) ل إلى السوق والتي قامت بطرحها في شهر رمضان بإضافة (0,5) ل بجانبنا، وبعده قامت بإنتاج العبوات ذات الحجم (01) ل، وبعد ذلك أنتجت العبوات ذات الحجم (0,33) ل وذلك تحت طلب من شركة طاسيلي للطيران، وفي عام 2010 أنتجت النوع الرياضي.

الجدول رقم (03): منتجات المؤسسة وأسعارها

المنتج	السعر
قارورة 2 ل	30 دج
قارورة 1.5 ل	30 دج
قارورة 1 ل	25 دج
قارورة رياضية 1 ل	30 دج
قارورة رياضية 0.5 ل	25 دج
قارورة 0.5 ل	20 دج
قارورة 0.33 ل	15 دج

المصدر: مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية في 2019/04/04، على الساعة 11:00 صباحا

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة وأهدافها

للمؤسسة دور هام محليا ووطنيا يظهر من خلال:

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

وكغيرها من المؤسسات الاقتصادية تسعى المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها¹ :

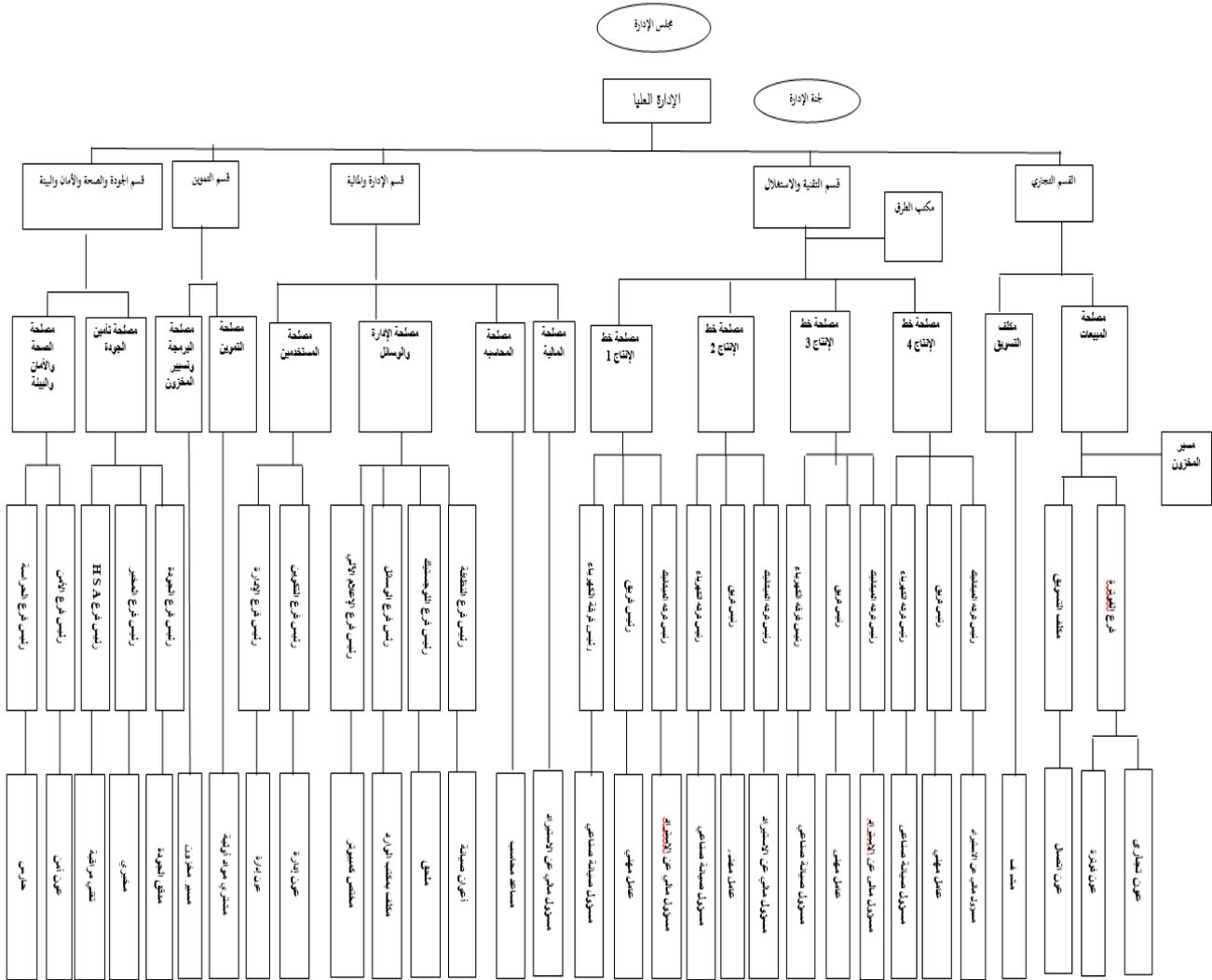
- تعظيم أرباحها، وزيادة حصتها السوقية لضمان البقاء والاستمرار؛
- تلبية الطلب المحلي والوطني من المياه المعدنية؛
- زيادة ورفع حجم الإنتاج وتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة؛
- تجديد التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطورات العالمية؛
- محاولة تحقيق الريادة في المجال وتعزيز الثقة في منتجاتها؛
- التحسين المستمر لصورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة من خلال التحسين المستمر في خصائص منتجاتها؛
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد وتعزيز موقعها التنافسي؛
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة؛
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، وبما يتناسب مع متطلبات الأسواق.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ جودة المياه-قوتنا-واقترحام سوق أجنبي. على الموقع الإلكتروني: <https://www.echouroukonline.com> اطلع عليه في 2019/05/15.

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



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

يتوزع الموظفون على خمسة أقسام تابعة مباشرة للإدارة العليا والتي يشرف عليها مسير المؤسسة يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، تتمثل هذه الأقسام في:

- قسم (الجودة والنظافة والسلامة والبيئة) الذي يضم مصلحتين (مصنعة النظافة والسلامة والبيئة) و(مصنعة تأمين الجودة والمواد الوقائية).

- قسم (التموين) الذي يضم بدوره مصلحتين تتمثل في (مصنعة برمجة وتسيير المخزون، مصنعة التموين).

- قسم الإدارة والمالية الذي يضم بدوره (مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإدارة والوسائل، مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية).
- قسم التقنية والاستغلال الذي يضم أربعة مصالح (مصلحة خط الانتاج1، مصلحة خط الانتاج2، مصلحة الخط الانتاج3، مصلحة خط الانتاج4).
- القسم التجاري الذي يضم مصلحة واحدة هي (مصلحة المبيعات)، وتضم كل مصلحة مجموعة من الفروع والمجموعات إضافة إلى الفرق.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع و عينة البحث والوصف الإحصائي لها، ومصادر وأساليب جمع البيانات و المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق و ثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

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 أبعاد المرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- . حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

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

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

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها

وستتطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- ولاية بسكرة، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (409) عامل، وتمثلت عينة البحث في إطارات المؤسسة، وقد قمنا بتوزيع (40) إستمارة، استرد منها (33) إستمارة، حيث قمنا باستبعاد (3) استمارات لعدم استيفائها شروط القبول، ليصبح عدد الاستمارات المقبولة والقابلة للتحليل هو (30) استمارة.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث:

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

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية و الوظيفية	
80 %	24	ذكر	الجنس
20 %	6	أنثى	
100 %	30	المجموع	
26,7 %	8	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
53,3 %	16	من 30 سنة إلى 39 سنة	
20 %	6	من 40 سنة إلى 50 سنة	
00 %	0	أكثر من 50 سنة	
100 %	30	المجموع	
6,7 %	2	تقني سامي	المؤهل العلمي
86,7 %	26	جامعي	
6,7 %	2	دراسات عليا متخصصة	
100 %	30	المجموع	
40 %	12	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33,3 %	10	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
26,7 %	8	أكثر من 10 سنوات	
100 %	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

يظهر من الجدول (04) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (24) عامل بنسبة (80%) في حين بلغ عدد الإناث (06) عاملات بنسبة (20%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب لذلك راجع إلى الموقع النائي والبعيد عن الولاية أو البلديات القريبة من مقر المؤسسة، ما يجعل جنس الإناث يتجنب العمل بها، وقد يكون راجع لطبيعة الأعمال الخاصة بالمؤسسة.

و بالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 39 سنة) و ذلك بنسبة (53,3%) في حين أن نسبة (26,7%) أعمارهم أقل من 30 سنة، و نجد أن نسبة (20%) تتراوح أعمارهم بين (40 إلى 50 سنة)، في حين أن نسبة الأفراد الأكثر من (50) سنة منعدمة في عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة، وهذا ما لاحظناه من خلال جولتنا بالمؤسسة، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة .

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم (86,7%)، مقابل (6,7%) من حملة شهادة تقني سامي، أما نسبة فئة الدراسات العليا المتخصصة قدرت أيضا ب (6,7%)، والشئ الملاحظ والإيجابي أن معظم أفراد العينة هم حاملي شهادات جامعية، وهذا يفسر أن غالبية الوظائف في مؤسسة قديلة ولاسيما وظائف التأطير تعتمد على الشهادة الجامعية للقيام بالأعمال الموكلة لهم بدقة وفعالية.

وبالنسبة لسنوات الخبرة فيتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية إطارات المؤسسة حديثي التوظيف تقل خبرتهم عن (05) سنوات بنسبة (40%)، بينما كانت نسبة الإطارات الذين تتراوح خبرتهم بين (5 سنوات إلى 10 سنوات) تقدر ب (33,3%)، في حين نجد الإطارات الذين تفوق خبرتهم (10) سنوات بنسبة (26,7%)، وقد يرجع السبب لتضاعف العدد الإجمالي لعدد العمال في المؤسسة والذي يرجع إلى نموها وزيادة طاقتها الإنتاجية وتوسعها مما تطلب زيادة عدد العمال، وبطبيعة الحال زيادة عدد الإطارات في المؤسسة ولذلك كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن (05) سنوات.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

وستتطرق من خلاله إلى مايلي:

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- و قد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي: (انظر الملحق رقم (01)).

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالمرونة الاستراتيجية وأبعادها الأربعة وتتضمن (22) عبارة، أما المحور الثاني خاص بمتغير اتخاذ القرار الاستراتيجي ويتضمن (10) عبارات. بحيث بلغ عدد عبارات بعد المرونة الإنتاجية (05) عبارات، وبعد المرونة التنافسية (05) عبارات أيضا، في حين بلغ عدد عبارات بعد مرونة رأس المال البشري (06) عبارات، وبعد المرونة السوقية (06) عبارات أيضا.

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

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

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

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) على المتغير التابع وهو اتخاذ القرار الاستراتيجي.

4. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

7. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

1. ثبات الأداة:

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

جدول رقم (05): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0,769	0,634	5	المرونة الإنتاجية
0,769	0,634	5	المرونة التنافسية
0,891	0,794	6	مرونة رأس المال البشري
0,888	0,789	6	المرونة السوقية
0,923	0,852	22	المجموع
0,857	0,735	10	اتخاذ القرار الاستراتيجي
0,878	0,771	32	جميع العبارات

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

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل ثبات الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" لجميع العبارات بلغت قيمته (0,771) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,852) بالنسبة لعبارات المرونة الاستراتيجية في المقابل ما قيمته (0,735) بالنسبة لعبارات اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهو يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

2. صدق أداة البحث:

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

• صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين (انظر الملحق رقم (02))، و طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها، و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

كما قامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم و أجريت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

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

• صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (05) وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,878) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمتها (0,923) في مقابل (0,857) كمعامل صدق لعبارات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي.

3. اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل التطرق لمستوى المرونة الاستراتيجية، ومستوى اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمنظمة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-3, 3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-3, 3]$. وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (06): معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Asymétrie		Kurtosis		المتغيرات
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الأبعاد
0,316	0,427	-0,993	0,833	المرونة الإنتاجية
-0,826	0,427	1,358	0,833	المرونة التنافسية
-0,668	0,427	0,220	0,833	مرونة راس المال البشري
-0,569	0,427	-0,422	0,833	المرونة السوقية
-0,228	0,427	-0,899	0,833	المرونة الاستراتيجية
-0,464	0,427	0,143	0,833	اتخاذ القرار الاستراتيجي

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

من خلال الجدول (06) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين $[-0,826, -0,228]$ وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضاً من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين $[-0,993, 1,358]$.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (07)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة، ونتطرق إلى اختبار الدور بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square .

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: تحليل فقرات محور المرونة الاستراتيجية

لتحليل فقرات محور المرونة الاستراتيجية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها كما هو موضح في الجدول التالي:

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

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. المرونة الإنتاجية	4,1733	0,46307	1	موافق
1	تهتم إدارة المنظمة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن.	4,33	1,028	2	موافق تماما
2	تحرص إدارة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة وبأقل التكاليف.	3,73	0,785	5	موافق
3	لدى المنظمة القدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.	4,27	0,583	3	موافق تماما
4	لدى المنظمة القدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.	4,40	0,621	1	موافق تماما
5	تمكن موارد المنظمة الإدارة من التكيف مع الظروف البيئية.	4,13	0,819	4	موافق
	2. المرونة التنافسية	4,0533	0,33604	3	موافق
6	تؤكد إدارة المنظمة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الاسواق المختلفة.	4,60	0,498	1	موافق تماما
7	تؤكد إدارة المنظمة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الاسواق المختلفة.	3,93	0,583	4	موافق
8	تعمل المنظمة على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها.	4,07	0,450	2	موافق
9	تقوم المنظمة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات الزبائن.	3,60	0,968	5	موافق
10	تقوم المنظمة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات الزبائن.	4,07	0,583	3	موافق
	3. مرونة رأس المال البشري	3,8556	0,59650	4	موافق
11	تحرص إدارة المنظمة على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.	3,20	1,297	6	محايد
12	تؤكد إدارة المنظمة على أهمية تدريب وتطوير العاملين.	4,20	0,664	1	موافق تماما

13	تحرص إدارة المنظمة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في في العمل.	4,07	0,583	3	موافق
14	يتميز العاملون في المنظمة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.	4,20	1,064	2	موافق تماما
15	تعمل إدارة المنظمة على تحفيز العاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية.	3,67	1,269	5	موافق
16	يملك العاملون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية.	3,80	1,126	4	موافق
	4. المرونة السوقية	4,1111	0,55937	2	موافق
17	تؤكد إدارة المنظمة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.	4,00	1,114	4	موافق
18	تقوم المنظمة بعرض منتجات جديدة بين فترة وأخرى بشكل دوري.	3,80	0,664	6	موافق
19	تحرص المنظمة وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق.	3,87	0,819	5	موافق
20	تعمل المنظمة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها.	4,40	0,724	1	موافق تماما
21	تقدم المنظمة عروضاً مختلفة سعياً للتمييز.	4,33	0,711	2	موافق تماما
22	تدمج المنظمة قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة.	4,27	0,691	3	موافق تماما
	المرونة الاستراتيجية ككل	4,0424	0,33656		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.v19

من خلال الجدول رقم (08) نستخلص مايلي :

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن اتجاه آراء الباحثين يتجه نحو الموافقة فيما يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في المرونة الاستراتيجية بأبعادها، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمرونة الإستراتيجية ككل (4,0424) وانحراف معياري قدر ب (0,33656)، وهو ما يُفسّر أن المؤسسة تعتمد على المرونة الإستراتيجية في ممارسة نشاطها حسب إجابات الباحثين. وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. المرونة الإنتاجية: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "المرونة الإنتاجية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,1733)

بانحراف معياري (0,46307)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,73) و (4,40)، وهو ما يعني أن المؤسسة تولي اهتماما واضحا لهذه المرونة.

2. المرونة التنافسية: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "المرونة التنافسية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,0533) بانحراف معياري (0,33604)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,60) و (4,60).

3. مرونة رأس المال البشري: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "مرونة رأس المال البشري" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,8556) بانحراف معياري (0,59650)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,20) و (4,20).

4. المرونة السوقية: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "المرونة السوقية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,1111) بانحراف معياري (0,55937)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد حيث تراوحت متوسطات الحسابية بين (3,80) و (4,33).

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي

لتحليل فقرات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها كما هو موضح في الجدول التالي:

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

عن عبارات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	اتخاذ القرارات في المنظمة يتم بشكل مركزي	4,07	0,661	2	موافق
2	يوجد في المنظمة طريقة مميزة في طرح البدائل الكثيرة في حالة اتخاذ قرار استراتيجي.	3,93	0,691	4	موافق
3	تنفرد الإدارة العليا للمنظمة لوحدها في تقويم البدائل والحلول للمشكلات التي تواجهها في العمل.	3,40	0,894	8	موافق
4	يراعى في اختيار البديل المناسب لأي قرار استراتيجي دراسة الإيجابيات والسلبيات لكل بديل.	3,47	1,042	7	موافق
5	توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الهيكل التنظيمي بهدف الرسو على اختيار البديل الأفضل.	3,07	1,311	10	محايد
6	توفر المنظمة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على صنع القرارات الاستراتيجية.	3,07	1,202	9	محايد
7	يدرك أفراد المنظمة أهمية القرارات الإستراتيجية في تحديد مستقبلها.	3,73	0,944	6	موافق
8	ترسم القرارات الإستراتيجية المتخذة خارطة طريق الإدارة الوسطى والدنيا.	4,07	0,691	1	موافق
9	القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسيرية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات.	3,87	1,042	5	موافق
10	يخضع اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة لقواعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	4,00	0,830	3	موافق
	اتخاذ القرار الاستراتيجي	3,6667	0,46188		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.v19

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن آراء المبحوثين تتجه نحو الموافقة على البعد التابع المتمثل في اتخاذ القرار الاستراتيجي حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3,6667) بانحراف معياري قدره (0,46188)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 – 4,19).

المطلب الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (10): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0,804	1,244	المرونة الإنتاجية
0,478	2,090	المرونة التنافسية
0,731	1,368	مرونة رأس المال البشري
0,391	2,560	المرونة السوقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss. V19

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1,244 و 2,560)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,391 و 0,804)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

وسنقوم فيما يلي باختبار وتفسير فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

1 - اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$)"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	2,620	4	0,655	4,590	0,006 ^b
الخطأ	3,567	25	0,143		
المجموع الدوري	6,187	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v19

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4,590) وبقية احتمالية (0,006) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

2- اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

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

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة أو أبعاد المرونة الاستراتيجية

في اتخاذ القرار الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة الإنتاجية	-0,592	-0,593	-3,503	0,002	4,590	0,006 ^b
المرونة التنافسية	-0,055	-0,040	-0,182	0,857		
مرونة رأس المال البشري	0,188	0,243	1,366	0,184		
المرونة السوقية	0,100	0,121	0,498	0,623		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج spss.v19

- معامل التحديد $(R^2) = 0,423$

- معامل الارتباط $(R) = 0,651$

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن قيمة ($F= 4,590$ ، مستوى الدلالة = 0.006)، وبما أن قيمة دلالة الإختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإننا نقبل الفرضية التي تنص على "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0,05$)"، ويتضح أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) والمتغير التابع (اتخاذ القرار الاستراتيجي)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي (0,651)، أي 65,1% وهي درجة ارتباط قوية. كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) يفسر (42,3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (اتخاذ القرار الاستراتيجي)، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$)، وهي نتيجة مفسرة لواقع نشاط المؤسسة الذي نستطيع القول أنه يتماشى عموماً مع المعطيات النظرية التي تم عرضها سابقاً، كما يمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها في اختبار الفرضية الرئيسية بتفسير فرضيات الدراسة الفرعية كما يلي:

❖ عدم وجود دور لأبعاد المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0.05$)، باستثناء بُعد المرونة الإنتاجية، حيث بينت النتائج بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بقيمة ($Beta=-0,593$) ومستوى الدلالة = 0,002) وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية التي تنص على "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$)"، وقد تفسر النتيجة المتوصل إليها بأهمية وظيفة الإنتاج في المؤسسة والتي تمثل المحور الرئيسي في نشاطها، والعامل الأهم في سياقها التنافسي، وأن المؤسسة لها قدرة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وطرح منتجاتها في الأسواق بالسرعة المناسبة، كما تهتم إدارة المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن، وهذا ما يؤكد تصميم المؤسسة للقارورات الرياضية حسب رغبة الزبائن وكذلك تصميم القارورة ذات السعة (0,33) سل تحت طلب من شركة الطاسيلي للطيران، وهو ما يدل على أن المؤسسة لها القدرة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وفقاً لمستويات وحجم الطلب، بحيث يزيد مستوى الطلب في فصل الصيف ويقل نوعاً ما في فصل الشتاء، كما نذكر هنا وتحت محور الإنتاج تحت الطلب أن المؤسسة قامت بالتصدير تحت الطلب لكل من: فرنسا، السنغال، بريطانيا¹، وبالتالي فالمؤسسة تراعي المرونة الإنتاجية في اتخاذها للقرارات الإستراتيجية الهامة والمؤثرة على نشاطها وحصتها السوقية.

¹ مقابلة مع مسؤول المصلحة التجارية

❖ يبين الجدول رقم 12 عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بقيمة $(\beta = -0.040)$ ومستوى الدلالة $(\alpha = 0,857)$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية التي تنص على " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha = 0,05)$ "، وقد يعنى ذلك حسب رأينا كون أن المجال الذي تعمل فيه المؤسسة وهو تعبئة المياه المعدنية لا يخضع لتغيرات كبيرة أو سريعة للتنافس في فترات وجيزة، كون أن المؤسسة تعتمد على مجال نشاط استراتيجي واحد (منتج واحد)، حيث تعتمد في تنافسيتها على معايير قليلة تصب جلها في سيورة ونظام العملية الإنتاجية كالتغيير في حجم الإنتاج، وهو ما يجعل المؤسسات الناشطة في هذا القطاع ومن ضمنها المؤسسة محل الدراسة لا تخضع لمنافسة شرسة مبنية على تغير معايير التنافس وذلك على المستوى الوطني، وحتى المحلي، وهو ما يجعل إدارة المؤسسة لا تعتمد بصورة كبيرة ودورية على العمل لتطوير واكتشاف أساليب مختلفة لمواجهة المنافسين في الأسواق.

❖ بينت نتائج الجدول رقم 12 أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بقيمة $(\beta = 0,243)$ ومستوى الدلالة $(\alpha = 0,184)$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية التي تنص على " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمرونة رأس المال البشري في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha = 0.05)$ "، وقد يعود ذلك لكون أن مجال تعبئة المياه المعدنية يتسم بالنمطية كون أن المؤسسة متخصصة وطبيعة النشاط لا توجد فيها تغيرات كبيرة وهو ما قد لا يتطلب إمكانية تطوير مواهب وكفاءات العاملين، ولا مجال لإبداع العاملين، باستثناء بعض المبادرات التي قد لا يكون لها الأثر البالغ على قرارات المؤسسة الاستراتيجية ، وبالتالي فإن العاملين لديهم التفكير في حدود معينة وأطر ثابتة، كما يمكن تدعيم تفسيرنا للنتيجة المتوصل إليها، بعدم حرص إدارة المؤسسة على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل التي تتسم عموماً بالإستقرار، وهو ما يفسر غياب الدورات التكوينية للعمال في المؤسسة لفترة طويلة، وهذا الأمر استحدثته المؤسسة هذه السنة وهو تحت التجريب، حسب ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية ، إذ أن أغلب الدورات التكوينية التي استحدثتها المؤسسة تهدف إلى تدريب العاملين على التكيف مع الحالات الطارئة.

❖ تبين معطيات الجدول أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بقيمة $(\beta = 0,121)$ ومستوى الدلالة $(\alpha = 0,623)$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية التي تنص على " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية $(\alpha = 0,05)$ "، وقد يعود هذا لكون المؤسسة لا تحتاج للدخول إلى أسواق

جديدة بمنتجات جديدة بما أنها تعتمد على مجال نشاط استراتيجي واحد متخصص وكون السوق المناسبة لها وحيدة أي أنها لم تقم بعرض منتجات جديدة كلياً، حيث يتمثل المحور الأساسي في التعديل والتغيير في المنتج هو الحجم أو الشكل وغالبا الغلاف الخارجي، كما أن الزبائن في السوق الذي تتعامل معه المؤسسة ليس لديهم حاجات مختلفة جدا وحاجاتهم تلبىها التعديلات البسيطة التي سبق ذكرها، حيث تعمل المنظمة في الجانب التسويقي على زيادة حجم المبيعات في هذه الأسواق، وهي في هذا الإطار ووفقا لما تم عرضه فإننا نستطيع القول أن المؤسسة لاتلجأ لدمج قدراتها في البحث والتطوير لغزو الأسواق بمنتجات جديدة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة- بسكرة، حيث تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة من نشأتها وتركيبها البشرية ومنتجاتها وأهميتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي.

كما تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة من خلال: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وصدقها وثباتها والأدوات الإحصائية المعتمدة.

كما قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، واختبار وتفسير فرضياتها والتي توصلنا من خلالها إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، كما توصلنا لعدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية باستثناء بعد المرونة الإنتاجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الخطاتمة

نظرا للتطورات الهائلة الحاصلة في المعارف الإنسانية والتسارع التكنولوجي والثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين، أصبحت بيئة الأعمال في بحث مستمر عن أساليب وطرق تنسجم وتتماشى مع تغيرات البيئة المعاصرة، إذ أصبح نجاح منظمات الأعمال يعتمد على قدرتها على مجارات ظروف السوق المتغيرة، واعتمادها أساليب حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات المختلفة والمتسارعة.

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

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

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

أولاً: النتائج المتوصل إليها

❖ نتائج الدراسة النظرية:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

1. المرونة الاستراتيجية هي صفة إستباقية تهدف لزيادة قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية لتمكن المنظمات من اتباع المنهج الاستباقي بدلا من اتباع منهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع إلى وجود قصور في ناحية الجهد، والوقت والتكلفة والأداء؛

2. تنطوي المرونة الاستراتيجية على تفاعل العديد من العناصر هي:

✓ الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة فيما يتعلق بالدراسات التحليلية، والتي تهدف إلى توقع

السيناريوهات المختلفة؛

- ✓ صياغة الإستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو؛
 - ✓ الحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل استراتيجية؛
 - ✓ تنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة؛
 - ✓ الاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إذا لزم الأمر؛
3. أهمية المرونة الإستراتيجية تنبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المتغيرة؛
4. المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل المنظمات تصبح أكثر استباقية؛
5. القرارات الاستراتيجية هي التي تحدد ماسوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية؛
6. القرار الاستراتيجي يتطلب قيادة كفؤة مهنية وإدارية مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها وحدها في المستقبل، ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها لتساعد المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطها وفق المعلومات المستحدثة لديها؛
7. إن نجاح القرارات الاستراتيجية يسهم في زيادة أرباح المنظمة وتهيئة الفرص التنافسية؛
8. القرار الإستراتيجي يركز على عملية التقاء أنشطة المنظمة (الإنتاج، التمويل، التسويق، البيع الخ) مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة (الحكومة، المجتمع، المستهلك الخ) وذلك لاستغلال الفرص التي توفرها هذه البيئة وتجنب مهدداتها؛
9. تساعد المرونة الاستراتيجية متخذي القرار في المنظمة على تقسيم مسؤولية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لكونها تتضمن عدد من المراحل بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وبالتالي فإن هذا الإجراء يساعد على تقليل احتمالية حصول الخطأ في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل التغييرات التكنولوجية والسوقية التي تشهدها البيئة المعاصرة؛

❖ نتائج الدراسة التطبيقية:

حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وقد توصلنا إلى جملة من النتائج المتعلقة بالإجابة على الفرضيات المطروحة و التي تظهر كالتالي:

1. للمرونة الاستراتيجية دور في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بصفة عامة عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) إلا أن هذا الدور ينطبق على بعد المرونة الإنتاجية فقط حسب نتائج الدراسة؛
2. لا يوجد دور للمرونة التنافسية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وذلك يعود لكون مجال نشاطها لا يوجد فيه تغييرات كبيرة أو سريعة للتنافس؛
3. لا يوجد دور لمرونة رأس المال البشري في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وذلك يعود لكون مجال نشاط تعبئة المياه يتسم بالتمطية؛
4. لا يوجد دور للمرونة السوقية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha=0,05$) وذلك راجع لكون المؤسسة لا تحتاج إلى دخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة لاعتمادها على نشاط استراتيجي واحد؛
5. تصورات الباحثين جاءت مرتفعة حول المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وهذا بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ (4,0424) بالنسبة للمتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) و (3,6667) بالنسبة للمتغير التابع (اتخاذ القرار الاستراتيجي).
6. مؤسسة الدراسة على دراية بالتطورات والتغيرات المتسارعة التي تميز البيئة التي تنشط فيها، وهو ما يجعلها تهتم بمراقبتها وممارسة المرونة الاستراتيجية، وإن كانت هذه الممارسة تشوبها بعض النقائص لاسيما ما يتعلق منها بالرأسمال البشري، الذي وعلى غرار جل المؤسسات الوطنية يعاني الرأسمال البشري بالمؤسسة محل الدراسة بنقص في التأطير و التكوين الذي لا يزال بعيدا عن المعايير العالمية المعمول بها،

ثانيا: الإقتراحات

على ضوء النتائج السابقة نقترح :

- ✓ ضرورة العمل على اعتماد أبعاد المرونة الاستراتيجية ككل من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع.
- ✓ ضرورة توسيع الاهتمام بمرونة رأس المال البشري وإنشاء دورات تدريبية وتكوينية للعمال من أجل تطوير العاملين واستعدادهم لأداء مهام مختلفة.
- ✓ ضرورة الحرص على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.
- ✓ التأكيد على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.

✓ تنظيم ملتقيات وندوات علمية للتعريف بالمرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي لتشجيع ممارستها في المؤسسة.

✓ ضرورة اهتمام أكبر من مسيري المؤسسة باعتماد المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية.

ثالثا: آفاق البحث

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

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

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

1. المرونة السوقية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
2. المرونة التنافسية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
3. مرونة رأس المال البشري ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

قائمة المرجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2008/2007.
2. أرثر أيه تومسون وأيه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 2006.
3. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008.
4. جاسم محمد الذهبي ونجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، منظور استراتيجي شامل، مكتب الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005.
5. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط 02، مصر، القاهرة، 2011.
6. خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
8. سلطاني محمد رشدي: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، الأردن، 2013.
9. سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
10. السيد نصر الدين السيد، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2011.
11. شارلزهل و جارديث جونز، نقله للعربية محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
12. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
14. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012.
15. عبد المنعم عدلي، القرار الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الدولية، المكتب العربي للمعارف، الأردن، 2015.

16. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء، الأردن، 2009 .
17. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
18. علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، بدون سنة نشر.
19. عماد الصباغ، نظم المعلومات : ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، الأردن، 2000 .
20. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية :منظور إداري، ط3 ، دار حامد، الأردن، 2010 .
21. ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
22. محمد سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
23. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
24. مظفر أحمد حسين الشاهري، كفاءة القرار الاستراتيجي في إطار استراتيجيات التدفق المعرفي وآليات التنسيق المنظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016.
25. ميخائيل توشمان وفيليب أندرسون، إدارة الابتكار الإستراتيجي والتغيير، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2000.
26. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في الشركات، دار الوراق، الأردن، 2006 .
27. هيثم نشواني، القيادي الناجح: إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال، دار العبيكان للنشر، الأردن، 2011.

II. الأطروحات والمذكرات

1. إسماعيل منصارية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، مذكرة ماجستير، التخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2004/2003.
2. إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتني، الجزائر، 2009/2008.
3. بسمة وليد سليم الشيخ يحي، أثر المرونة الإستراتيجية كمغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

4. تھاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، 2017.
5. روان باسم عيد الشريف، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
6. زواحي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، التخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017/2016.
7. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
8. عبد العزيز هاني شمس زعتري، ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، التخصص: الإدارة ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013.
9. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، التخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2013/2012.
10. كروب أبو بكر، إشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي، حالة المؤسسة الجزائرية (رام سكر مستغانم)، مذكرة ماجستير، التخصص: تسويق، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر، 2016/2015.
11. نوال عبدأوي، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون-دراسة حالة مؤسسة "condor" للإلكترونيات "برج بوغريج"، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2016.

12. هشام حريز، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

13. هند أحمد عابد، أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

III. الجرائد والمجلات

1. ابراهيم شاشو، عقد المقابلة في الفقه الاسلامي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد الثاني، 2010 .
2. احد عبد الله أمانة الشمري، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد الثالث، 2017.
3. أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد 13، 2006.
4. انتظار أحمد جاسم الشمري، إدارة المعرفة ودورها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد (11)، بغداد، 2006.
5. بسمة وليد سليم الشيخ يحي، أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
6. بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
7. حسين وليد حسين، أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، مجلة المنصور، العدد 25، 2016.
8. زياد المهنا وآخرون، المرونة التصميمية كإحدى معايير السكن الاقتصادي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29 ، العدد 1، 2013.

9. سلامي أحمد وجريبي السبتي، المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفة للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44، بغداد، 2015.
10. عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وآسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد الأول، العراق، 2015.
11. عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد الرابع، 2014.
12. عبد الرزاق ابراهيم الشيخلي، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 85، المجلد 21، بغداد.
13. علاء أحمد حسين عبيد الجبوري، الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 103، المجلد 23، الموصل، العراق، 2011.
14. فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2، 2008.
15. كامل شكير الوطيفي، المشاركة وأثرها في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بحث تطبيقي في مديرية كهرباء الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 43، بابل.
16. مثلى سعد ياسين واحمد عبد الله دانوك، دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (01)، العدد (41)، 2018.
17. منى حيدر عبد الجبار الطائي، تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الاستراتيجية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، بغداد.

18. مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 3، جامعة كربلاء، العراق، 2012.
19. مؤيد الساعدي وسلمان عبود زبار، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، العراق، 2011.
20. نعيمة غلاب وآخرون، مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 25، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012.

IV. الملتقيات

1. علالي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18/19 أفريل 2011.
2. منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8/9 نوفمبر 2010.

V. المحاضرات

- ليلي بن عيسى، الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، محاضرات غير منشورة في مقياس الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، سنة اولى ماستر، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2017/2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. المراجع باللغة الفرنسية

Livres :

1. Muneto Ozaki, **Négociier la flexibilité**, Bureau international du travail, Genève, 2000.

Articles :

1. BETTEHAR Hamid et MIRAOUI Abdelkrim, **Etude de la flexibilité dans les sciences du management : définition et synthèse à l'aube du XXI^e Siecle**, Revue des sciences économiques et de gestion, N°5, Université de Setif, 2005.

Siminaires :

1. Annelise Mathieu & all, **Le Développement durable en action : approche par l'éco innovation**, 19^{ème} conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 Juin 2010.

.II المراجع باللغة الإنجليزية

Books :

1. Vassils papadakis & patrick barwise, **Strategic Decisions**, Springer Science & Business Media, new york, 2012.

Articles :

1. Abdulkareem Salameh Awwad, **The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives : an empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies**, Jordan journal of Business Administration, V.5, N°.3, 2009.
2. Ahmad Nasser ABUZOID, **The effect of supply chain management practices on strategic flexibility: Applied study on the jordanian manufacturing companies**, European Journal of Business and Management, Vol 6, N° 5, 2014.
3. **Applied study on the jordanian manufacturing companies**, European Journal of Business and Management, Vol 6, N° 5, 2014.
4. Bhandari & all, **Flexibility in e-business strategy: Arequirement for success**, Global Journal of flexible system management, Vol.5,2004.
5. Joanna Radomska, **Strategic flexibility of enterprises**, Journal of economics and management, Vol.3, N°1, January2015, paris.
6. Mark Srour and Kevin Baird, **The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change**, Contemporary Management Research, Vol 12, N° 03, September 2016.
7. Olalekan Asikhia, **Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks**, African Journal of Marketing Management, Vol 2, N°2, February 2010.

.III المواقع الإلكترونية

1. <https://www.echouroukonline.com>

المدح حق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول: المرونة الإستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الإستراتيجي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أخي الكريم، أختي الكريمة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي صممت في إطار البحث العلمي الذي نحن بصددده والخاص بإعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان "المرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي / دراسة حالة مؤسسة قديلة - بسكرة".

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

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

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة: بن عيسى ليلي

إعداد الطالبة: بعة إيمان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3 المؤهل العلمي: تقني سامي جامعي دراسات عليا متخصصة آخر
- 4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الرقم	الفقرة	أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المرونة الإستراتيجية: كون المنظمة قادرة على التعديل بسهولة للاستجابة للظروف المتغيرة.						
أ	المرونة الإنتاجية: قدرة المنظمة لتعديل منتجاتها في الأسواق التي تنشط فيها بوقت قصير بأسعار تنافسية.					
1	تهتم إدارة المنظمة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن.					
2	تحرص إدارة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة وبأقل التكاليف.					
3	لدى المنظمة القدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.					
4	التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى المنظمة متطورة مقارنة بالمنافسين.					
5	تمكن موارد المنظمة الإدارة من التكيف مع الظروف البيئية.					
ب	المرونة التنافسية: قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة.					
6	تؤكد إدارة المنظمة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.					
7	تؤكد إدارة المنظمة على استباق المنافسين في طرح منتجات جديدة.					
8	تعمل المنظمة على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها.					
9	تقوم المنظمة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات الزبائن.					
10	تهتم المنظمة بالإحاطة بالتغيرات التي تجري في بيئتها الخارجية.					
ج	مرونة رأس المال البشري: قدرة المنظمة للعمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي الشامل وإجراءات العمل غير التقليدية.					
11	تحرص إدارة المنظمة على تعديل وتطوير نظام إدارة					

					الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.
					12 تؤكد إدارة المنظمة على أهمية تدريب وتطوير العاملين.
					13 تركز إدارة المنظمة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل.
					14 يتميز العاملون في المنظمة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.
					15 تعمل إدارة المنظمة على تحفيز العاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية.
					16 يمتلك العاملون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية.
					د المرونة السوقية: قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة.
					17 تؤكد إدارة المنظمة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.
					18 تقوم المنظمة بعرض منتجات جديدة بين فترة وأخرى بشكل دوري.
					19 تركز المنظمة وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق.
					20 تعمل المنظمة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها.
					21 تقدم المنظمة عروضاً مختلفة سعياً للتميز.
					22 تدمج المنظمة قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة.
					اتخاذ القرار الاستراتيجي: عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة.
					23 اتخاذ القرارات في المنظمة تتم بشكل مركزي.
					24 يوجد في المنظمة طريقة مميزة في طرح البدائل الكثيرة في حالة اتخاذ قرار استراتيجي.
					25 تنفرد الإدارة العليا للمنظمة لوحدها في تقويم البدائل والحلول للمشكلات التي تواجهها في العمل.

					يراعى في اختيار البديل المناسب لأي قرار استراتيجي دراسة الإيجابيات والسلبيات لكل بديل.	26
					توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الهيكل التنظيمي بهدف الرسو على اختيار البديل الأفضل.	27
					توفر المنظمة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على صنع القرارات الاستراتيجية.	28
					يدرك أفراد المنظمة أهمية القرارات الإستراتيجية في تحديد مستقبلها.	29
					ترسم القرارات الإستراتيجية المتخذة خارطة طريق الإدارة الوسطى والدنيا.	30
					القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسييرية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات.	31
					يخضع اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة لقواعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	32

ملحق رقم (02): قائمة المحكمين

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

الملحق رقم (03)

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	6	20,0	20,0	20,0
Valide 2	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	8	26,7	26,7	26,7
Valide 2	16	53,3	53,3	80,0
3	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2	2	6,7	6,7	6,7
Valide 3	26	86,7	86,7	93,3
4	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	12	40,0	40,0	40,0
Valide 2	10	33,3	33,3	73,3
3	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Echelle : A

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,634	5

Echelle : B

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,634	5

Echelle : C

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	6

Echelle : D

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	6

Echelle : X

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	22

Echelle : Y

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	10

الملحق رقم (05)

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
X	30	-,228	,427	-,899	,833
A	30	,316	,427	-,993	,833
B	30	-,826	,427	1,358	,833
C	30	-,668	,427	,220	,833
D	30	-,569	,427	-,422	,833
Y	30	-,464	,427	,143	,833
N valide (listwise)	30				

Statistiques

		العبارة رقم 1	العبارة رقم 2	العبارة رقم 3	العبارة رقم 4	العبارة رقم 5	العبارة رقم 6
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,33	3,73	4,27	4,40	4,13	4,60
Ecart-type		1,028	,785	,583	,621	,819	,498

Statistiques

		العبارة رقم 7	العبارة رقم 8	العبارة رقم 9	العبارة رقم 10	العبارة رقم 11	العبارة رقم 12
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,93	4,07	3,60	4,07	3,20	4,20
Ecart-type		,583	,450	,968	,583	1,297	,664

Statistiques

		العبارة رقم 13	العبارة رقم 14	العبارة رقم 15	العبارة رقم 16	العبارة رقم 17	العبارة رقم 18
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,07	4,20	3,67	3,80	4,00	3,80
Ecart-type		,583	1,064	1,269	1,126	1,114	,664

Statistiques

		العبارة رقم 19	العبارة رقم 20	العبارة رقم 21	العبارة رقم 22
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,87	4,40	4,33	4,27
Ecart-type		,819	,724	,711	,691

الملحق رقم (06)

Statistiques

	X	A	B	C	D
N Valide	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	4,0424	4,1733	4,0533	3,8556	4,1111
Ecart-type	,33656	,46307	,33604	,59650	,55937

Statistiques

	العبارة رقم 23	العبارة رقم 24	العبارة رقم 25	العبارة رقم 26	العبارة رقم 27	العبارة رقم 28
N Valide	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,07	3,93	3,40	3,47	3,07	3,07
Ecart-type	,691	,691	,894	1,042	1,311	1,202

Statistiques

	العبارة رقم 29	العبارة رقم 30	العبارة رقم 31	العبارة رقم 32	Y
N Valide	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,73	4,07	3,87	4,00	3,6667
Ecart-type	,944	,691	1,042	,830	,46188

اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,651 ^a	,423	,331	,37773

a. Valeurs prédites : (constantes), D, C, A, B

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,620	4	,655	4,590	,006 ^b
	Résidu	3,567	25	,143		
	Total	6,187	29			

الملحق رقم (07)

Coefficients^a

b. Valeurs pré Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Toléranc e	VIF
(Constante)	5,223	1,158		4,511	,000		
A	-,592	,169	-,593	-3,503	,002	,804	1,244
1 B	-,055	,302	-,040	-,182	,857	,478	2,090
C	,188	,138	,243	1,366	,184	,731	1,368
D	,100	,201	,121	,498	,623	,391	2,560

a. Variable dépendante : Y