

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

المرونة الإستراتيجية وأثرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

بالمؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرة للإسمنت - جمورة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ.د/ محمد قريشي

من إعداد الطالب (ة):

- إلهام عصيد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أ. محاضر(أ)	- سولاف رحال
بسكرة	مقرا	- أستاذ	- محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	- أ. محاضر(أ)	- فيروز شين

الموسم الجامعي: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

المرونة الإستراتيجية وأثرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرية للإسمنت - جمورة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

من إعداد الطالب (ة):

- أ.د/ محمد قريشي

- إلهام عصيد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أ. محاضر (أ)	- سلاف رحال
بسكرة	مقرا	- أستاذ	- محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	- أ. محاضر (أ)	- فيروز شين

الموسم الجامعي: 2023/2022

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبِّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ
وَالْأَرْضِ وَالْعَرْشِ الْعَظِيمِ

الإهداء

"الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه نحن لها وإن أبنت رغمًا عنهما أتينا بها"
الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن أوفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى أمي وأبي حفظهما الله وأدامهما نوراً لدربي.
إلى قدوتي الأولى، إلى من كافح في دنياه، إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود، إلى بطل طفولتي وفترة عيني، دمت عزيزي وعزتي، وملجأى بعد الله، شفاك الله وحفظك لنا، إلى أبي الغالي.

إلى من أحشها ونبض قلبي، إلى من عانت من أجلنا، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى ملاكي الحارس، إلى من كانت ملجأى ويدي اليمنى في هذه المرحلة، إلى من كان دعاءها سر نجاحي، إلى الغالية التي لا أرى الأمل إلا من عينيها، إلى رفيقة دربي أمي الحبيبة.
إلى اخواتي اللتان سانداني أدامهما الله سنداً لي في حياتي عائشة، منار، نور الهدى، نور الدين.

إلى من تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعوة، إلى خاليتي جدتي حفظها الله.
إلى صديقاتي الغليات، إلى رفيقات دربي، اللاتي قاسمني اللحظات الحلوة والمرّة وشجعاني كثيراً رغم الله ووفهم سلسيلة، شيما.

إلى صديقتي العزيزة التي رافقتني في إنجاز هذا العمل مريم.
إلى كل من قدم لي العون في إنجاز هذه المذكرة وكل من وقف بجانبتي في مرحلتي الدراسية شكراً.

وأخيراً إلى نفسي وصمودي وعزائي وقوتتي، رغم كل الظروف والضغوطات حققت ما كان بالأمر حلماً.

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)
الحمد والشكر لله تعالى، "سبحانك لا علم لنا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم".
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

أتقدم بأرقى كلمات الشكر والثناء والتقدير لأستاذ الدكتور "محمد قريشي" الذي
لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة التي ساهمت في إثراء هذه
الدراسة.

كما أتوجه بوافر التقدير والامتنان إلى "أستاذ نضبان حسام الدين، شيشون بوعزيز،
رجال سولاف، صبرينة زير"، أشكرهما على مساعدتهما وتوجيهاتهما ومساندتهما طوال
الفترة الدراسية.

وإلى كل أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المحترمون لهم كل
الشكر والتقدير.

كما أتقدم بتحياتي الحارة وخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه لقبولهم
مناقشة مذكرتي وتحملهم عناء قراءتها وتصحيح أخطائها، لكم مني جزيل الشكر وجزاكم
الله ألف خير.

أشكرهم جميعاً وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بينهما. يتمثل مجتمع الدراسة من جميع إطارات مؤسسة العسكرية للإسمنت، حيث اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقمنا بأخذ عينة عشوائية بسيطة قومها (80) إطار، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم استرجاع (43) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد....

خلصت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: مستوى توفر المرونة الإستراتيجية جاء مرتفعا واتخاذ القرارات الإستراتيجية جاء متوسطا بالمؤسسة محل الدراسة، و تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث فسر متغير المرونة الإستراتيجية (55.5%) من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك بالاعتماد على معامل التحديد المعدل R^2a . توصلت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها: على المؤسسة محل الدراسة تزيد من دعمها وتركيزها على مفهوم المرونة الإستراتيجية لتعزيز قدراتها على مواجهة التغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: مرونة إستراتيجية، مرونة تنافسية، مرونة سوقية، مرونة إنتاجية، مرونة الموارد البشرية، قرارات إستراتيجية.

Abstract

This study aimed to identify the respondents' perceptions about the level of strategic flexibility and strategic decision-making at the Biskariya Cement Corporation, and to analyze the nature of the relationship and the impact between them. The study population consisted of employees of Biskariya Cement Corporation, where we relied on the questionnaires as the main tool to collect data information. We did this by taking a simple random sample (80) frame, where the questionnaires were distributed to them through several field visits, (43) questionnaires were retrieved and valid for statistical analysis. We relied on the descriptive approach in processing this research to reach the results of the study, and to analyze the data, several statistical methods were relied on, including: descriptive statistics measures, multiple regression analysis....

The study concluded with several results, the most important of which are: the level of strategic flexibility was high and strategic decision-making was medium in the institution under study. It was found that there is a statistically significant effect of strategic flexibility in its various dimensions in making strategic decisions, as it explained the strategic flexibility variable (55.5%) of changes in strategic decision-making, depending on the modified coefficient of determination R^2 . The study found many suggestions. The most important of them: Ali Enterprise. The subject of study increases its support and focus on the concept of strategic flexibility to enhance its ability to cope with internal and external environmental changes.

Key words: Strategic flexibility, competitive flexibility, market flexibility, production flexibility, human resource flexibility, strategic decisions.

الرقم	العنوان	-
-	صفحة الواجهة	-
-	ورقة بيضاء	-
-	نسخة من صفحة الواجهة	-
-	الإهداء	-
-	شكر وعرافان	-
-	الملخص باللغة العربية	أ
-	الملخص باللغة الإنجليزية	ب
-	فهرس المحتويات	ج-د-هـ
-	قائمة الجداول	و
-	قائمة الاشكال	ز
-	قائمة الملاحق	ح
المقدمة		
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
	تمهيد	3
1-I	إشكالية الدراسة	3
2-I	الدراسات السابقة	9-3
3-I	نموذج الدراسة	10
4-I	فرضيات الدراسة	12
5-I	التموضع الإستراتيجي	13
6-I	تصميم الدراسة	14
7-I	أهمية الدراسة	15
8-I	هيكل الدراسة	15
خلاصة		
الفصل الثاني: اتخاذ القرارات الإستراتيجية- تأطير نظري		
	تمهيد	18

فهرس المحتويات

19	الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية	1-II
21-19	مفهوم القرار الإستراتيجي	1-1-II
21	أهمية القرارات الإستراتيجية	2-1-II
22	مراحل عملية القرارات الإستراتيجية	3-1-II
23	تطبيقات القرارات الإستراتيجية	2-II
24-23	أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية	1-2-II
26-24	نماذج القرارات الإستراتيجية	2-2-II
28-27	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	3-2-II
29	خلاصة	
-	الفصل الثالث: المرونة الإستراتيجية- تأطير نظري	
31	تمهيد	
32	الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية	1-III
34-32	مفهوم المرونة الإستراتيجية وأهميتها	1-1-III
37-35	أبعاد المرونة الإستراتيجية	2-1-III
38-37	مراحل المرونة الإستراتيجية	3-1-III
38	وسائل تطبيق المرونة الإستراتيجية	2-III
39-38	مداخل المرونة الإستراتيجية	1-2-III
42-40	أدوات تطبيق المرونة الإستراتيجية	2-2-III
43-42	معيقات المرونة الإستراتيجية	3-2-III
43	العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية	3-III
45	خلاصة	
-	الفصل الرابع: الجانب التطبيقي (عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات)	
47	تمهيد	
51-48	التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	1- IV
52	منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	2- IV
52	مصادر جمع البيانات والمعلومات	1-2- IV
52	حدود الدراسة	2-2- IV
52	مجتمع الدراسة	3-2- IV

فهرس المحتويات

53	البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	4-2- IV
54	أداة الدراسة	5-2- IV
55	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	6-2- IV
56	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	7-2- IV
56	صدق أداة الدراسة وثباتها	8-2- IV
57	نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات	3- IV
64-57	نتائج التحليل الإحصائي للدراسة	1-3- IV
67-64	اختبار الفرضيات	2-3- IV
69-67	مناقشة وتفسير النتائج	4- IV
70	خلاصة	
59-57	خاتمة	
68-60	قائمة المراجع	
73-69	قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	معيقات المرونة الإستراتيجية	(01)
49	التركيبية البشرية للمؤسسة	(02)
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(03)
55	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس " ليكارت الخماسي "	(04)
57	نتائج معامل الصدق والثبات	(05)
56	اختبار التوزيع الطبيعي (klomogorov-smirnov)	(06)
60-58	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور المرونة الإستراتيجية	(07)
63-61	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور اتّخاذ القرارات الإستراتيجية.	(08)
64	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	(09)
65	نتائج تحليل التباين الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد المرونة الإستراتيجية) على مستوى اتّخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت	(10)
67	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لأبعاد المرونة الإستراتيجية موضع الدراسة المؤثرة احصائيا في مستوى اتّخاذ القرارات الإستراتيجية	(11)

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	نموذج الدراسة	(01)
13	مستويات التموضع الإستراتيجي	(02)
25	النموذج الرشيد في اتخاذ القرار	(03)
26	نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار حسب سيمون	(04)
27	نموذج صندوق القمامة	(05)
38	مراحل المرونة الإستراتيجية	(06)
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمنت	(07)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
-	استبانة الدراسة	(01)
-	قائمة الأساتذة المحكمين	(02)
-	الهيكل التنظيمي	(03)

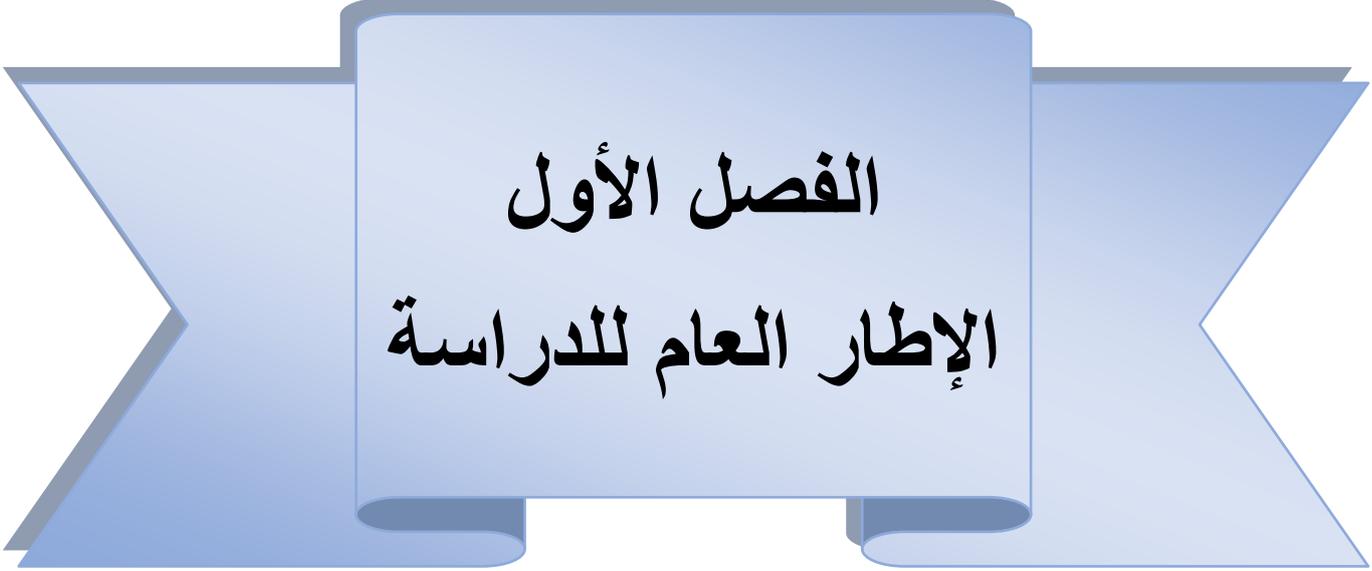
المقدمة

المقدمة

أصبح محيط الأعمال أقل استقراراً، لما تميز به من تطور تكنولوجي أكثر تعقيداً في جميع القطاعات الاقتصادية والإدارية دون استثناء، وكذلك آثار العولمة بكافة أشكالها، لاسيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية والدولية ودخول أغلب المؤسسات مجال المنافسة الشديدة، فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما دفع الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى الدراسة عن مداخل جديدة لإستراتيجية الأعمال بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية، ومن بين المداخل التي طورها الباحثون في هذا المجال هي المرونة الإستراتيجية.

ويعد مفهوم المرونة الإستراتيجية أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث، كما أنها أصبحت أحد أهم المعايير في تحديد الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسات واتخاذ مختلف قراراتها حيث تعتبر هذه الأخيرة جوهر العملية الادارية، وقلب الادارة النابض الذي يحقق للمؤسسة الاستمرارية في العمل، وباعتبار عملية اتخاذ القرارات بصفة عامة هي عملية متعدد الخطوات، كما تؤثر الظروف البيئية على جودتها، ومن هنا ظهرت مفهوم واهمية المرونة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات التي تشير إلى قدرتها وقابليتها للاستجابة لمتطلبات البيئة المهمة والسريعة في ظل عدم التأكد، وتمكينها من إدارة انشطتها واتخاذ قراراتها بكفاءة وفاعلية في ظل المنافسة الحادة وفي الوقت الذي تعتبر فيه المرونة استجابة تكيفية لعدم التأكد البيئي، فمن الضروري أن تحقق منظمات الاعمال من خلال المرونة جانب المبادرة واعادة عدم التأكد البيئي في الأسواق وجعله نقطة قوة في قابليتها التنافسية واتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

ومن خلال بحثنا هذا سنحاول تسليط الضوء على موضوع يعتبر أهم المواضيع المعاصرة المتمثل في المرونة الإستراتيجية ومدى أهميته باعتباره أحد متطلبات المؤسسة في الوقت الحالي ومدى تأثيره على قراراتها الإستراتيجية من أجل التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها وتحقيق أهدافها على المدى القصير والبعيد.



الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

تمهيد

تم التطرق في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة، من خلال البدء بطرح الإشكالية الرئيسية ثم الإشارة إلى الدراسات السابقة التي تم اعتمادها، التعريفات الإجرائية، ثم نموذج وفرضيات الدراسة، التموضع الإستمولوجي، إضافة إلى تصميم الدراسة وأهميتها، وفي الأخير هيكل الدراسة.

I-1. إشكالية الدراسة

تواجد المؤسسة في بيئة الثابت فيها هو التغيير المستمر والديناميكية، فرض عليها أن تكون مرنة مع كافة الظروف المصاحبة، ومن هنا ظهرت أهمية موضوع المرونة الإستراتيجية باعتبارها أحد أهم متطلبات استمرارية المؤسسة من أجل مواجهة مختلف الصدمات المفاجئة واتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية المتعلقة بها وبنشاطها.

بناء على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت؟
وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر المرونة الإستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ما مستوى توفر اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ما طبيعة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ما أثر المرونة التنافسية على القرارات الإستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ما أثر المرونة الإنتاجية على القرارات الإستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ما أثر المرونة السوقية على القرارات الإستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ما أثر مرونة الموارد البشرية على القرارات الإستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت؟

I-2. الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض العديد من الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المرنة الإستراتيجية واتخاذ القرار الإستراتيجي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمرنة الإستراتيجية:

1. دراسة (الزامل، 2021)، بعنوان: "المرنة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الرياض، السعودية، ع 190. هدفت إلى التعرف على المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية الجامعة من. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة الفعلية من "260" عضو هيئة تدريس، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- تبين أن مستوى المرونة الإستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية مرتفعاً.

- تبين أن درجة تحقيق الجامعة للميزة التنافسية مرتفعاً.

- وجود علاقة طردية بين متوسطة المرونة الإستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية.

2. دراسة (بن غزال، 2020)، بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء للمجمعات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر. هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) على مستوى الأداء الإستراتيجي في مجمع صيدال. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المقارنة المثلثية التي تدمج بين التحليل الكيفي للبيانات دليل المقابلات الستة الموجهة لإطارات المجمع، وبين التحليل الكمي لبيانات "169" استبيان موزع على إطارات العاملين في وحدة قسنطينة، وحدة المدية التابعة لمجمع صيدال.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- أظهرت نتائج التحليل الكيفي للمقابلات بأن المرونة الإستراتيجية لها أهمية في المجمع، وأن لها تأثير على أدائه على المدى البعيد وذلك من خلال نتائج المقاربات الأربعة اللغوية، المعجمية، الموضوعية، وخرائط المعرفة.

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان بأن مستوى المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي مرتفع في مجمع صيدال.

- أظهرت نتائج التحليل الكمي لاختبار الفرضيات بأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال.

3. دراسة (البياتي، 2019)، بعنوان " تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء التسويقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد 118. هدفت إلى تحديد تأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، مرونة السوق) في الأداء التسويقي للمؤسسة يتعلق ب (الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء). ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الدراسة الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة إذ وزعت (70) استمارة على المؤسسة العامة لصناعات النسيج والجلود.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- اهتمام كبير بالمرونة الإستراتيجية بأبعادها من قبل المؤسسة محل الدراسة.

- وجود ضعف لدى المؤسسة في الاداء التسويقي سيما ما يتعلق ببعده الحصة السوقية، إذ أن ارتفاع أسعار المنتجات تؤثر في الحصة السوقية للمؤسسة ويعزي ذلك إلى ارتفاع اسعار المواد الأولية.

- يوجد ضعف لدى المؤسسة في الأداء التسويقي سيما ما يتعلق ببعده الاحتفاظ بالعملاء يعزي ذلك إلى اعتماد الشركة على معايير المصممة للمنتجات دون الرجوع إلى اهتمام بآراء العملاء مما تفقد المؤسسة زبائنها.

4. دراسة (آسية، 2017)، بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس. هدفت إلى قياس مستوى وأثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة فاعلية الأداء والتنافسية لمؤسسة الاتصالات موبيليس، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي والميداني والتحليلي، حيث تم توزيع "200" استبانة وخضعت "134" للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- وجود تطبيق عالي للمرونة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس الأمر الذي اكسبها مكانة تنافسية عالية بين مؤسسات الاتصال الأخرى.

- تبين أن المرونة الإستراتيجية هي وسيلة يعتمد عليها متخذو القرارات لتقليص الفجوة بين الخطط والإستراتيجيات من جهة والتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال من جهة أخرى.
- إن التغيير السريع في بيئة الأعمال وذلك بسبب قصر دورة حياة المنتج والتغيير التكنولوجي المستمر والتقلبات في أذواق العملاء أكسب المرونة الإستراتيجية أهمية كبيرة كأحد المداخل الإدارية الحديثة في مواجهة التغيرات.

ثانيا: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية

1.دراسة (محمد ومطر، 2022)، بعنوان "أثر جودة مخرجات نظم دعم القرار على عملية صنع القرارات، دراسة حالة جامعة البطانة"، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة البطانة، السودان، المجلد 02، العدد 02. هدفت إلى معرفة أثر مخرجات نظم دعم القرار في كل مراحل صنع القرارات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة من الموظفين ذوي المناصب الإشرافية بجامعة البطانة باستخدام أسلوب الحصر الشامل.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة مخرجات نظم دعم القرار وتحديد المشكلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة مخرجات نظم دعم القرار واختيار أفضل بديل.
- تساهم مخرجات قواعد البيانات الداخلية والخارجية في لفت الانتباه في كل مراحل عملية صنع القرار من خلال إصدار التقارير المختلفة خاصة، استثنائية.

2. دراسة (القريشي، 2020)، بعنوان "الفساد الإداري والمالي وأثره في اتخاذ القرار الإستراتيجي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من الوزارة الداخلية العراقية"، رسالة ماجستير في التخطيط الإستراتيجي الأمني، (غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق. هدفت إلى قياس مستوى الفساد الإداري والمالي ومستوى اتخاذ القرار الإستراتيجي في الوزارة الداخلية حسب آراء عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق ذلك على عينة من الوزارة الداخلية العراقية، إذ اشتملت (197) فردا من المديرين والعاملين ومعاونيهم ومديري الأقسام في الوزارة المدروسة، وقد استعمل في ضوء أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثلت الأداة الرئيسية للبحث "الاستبانة".

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للفساد الإداري والمالي وأبعاده " الرشوة، الوساطة، استغلال المنصب العام"، في المتغير التابع اتّخاذ القرار الإستراتيجي وأبعاده "تشخيص المشكلة، تحديد البديل، تقسيم البدائل، اختيار البديل المناسب".

- توضح النتائج أن الوزارة قد وضعت إجراءات لتحقيق العدالة والمساواة لدى العاملين فيها بحيث يشعر الأفراد أن حقوقهم مضمونة عند اتّخاذ القرارات في الوزارة.

- وجود ارتفاع واضح على وفق إجابات عينة الدراسة في تحليل فقرات البعد الخاص (الرشوة) نحو الفقرات التي تنفي شيوع هذه الظاهرة "الرشوة" في عملية اتّخاذ القرار الإستراتيجي.

3. دراسة (سلامة، 2019)، بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على فاعلية القرار الإستراتيجي دراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر. هدفت إلى الكشف على أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار داخل الفرق الإدارة العليا لشركات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة لولاية بجاية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة لجمع لبيانات وجهت ل 95 عضو من فرق الإدارة العليا لشركات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة لولاية بجاية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

-تأثير مباشر وسلبي لصراع العلاقة عبي نتائج القرار.

-استخدام أسلوب التكامل يعدل إيجابا أثر صراع المهمة على جودة القرار.

4. دراسة (الكعبي، سلمان والشمري، 2017)، بعنوان "مداخل صناعة القرار الإستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات"، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية العملاء، المجلد 09، العدد 01. هدفت إلى كشف طبيعة العلاقة والتأثير بين مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وكفاءة تسويق الخدمات في المؤسسة المبحوثة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توزيعا على مديرية المرور العامة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- يتميز المدخل التحليلي في صناعة القرار الإستراتيجي باستغراقه للوقت وان الإطار الزمني الذي يحتاجه المدير الإستراتيجي عندما يتبنى هذا المدخل في صناعة قراراته سيكون طويلا نوعا ما نظرا لضرورة جمع الوثائق والاحداث الماضية والحاضرة التي ترتبط بالقرار المزمع اتّخاذ.

- يتصف المدخل الحدسي في صناعة القرار الإستراتيجي بتوفر الخبرة والتجربة والقدرة الكافية في متخذ القرار لأنه لن يعتمد على غيره في توفير البيانات التي يحتاجها وسيعتمد فقط على مخزونه العقلي من المعرفة التي ترتبط بالمشكلة المراد حلها.

- إن المدخل السلوكي في صناعة القرار الإستراتيجي يعتمد على عاملين إثنين هما النمط القيادي والمناخ التنظيمي يتطلب نمط قيادي متشارك ومناخ تنظيمي تعاوني وبما يعزز من الاعمال الجماعية والتشاركية في المؤسسة ويقلل من الشعور بالأناية ويخفض من حالة التنافس المتزايد مع التعاون المنخفض في العمل.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا

1. دراسة (حسين، 2016)، بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية"، مجلة المنصور، العدد 25، كلية المنصور الجامعة، العراق. هدفت إلى تحديد طبيعة علاقة المرونة وأثرها في ترشيد القرارات الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال، ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على "76" من الموارد البشرية للمؤسسة العامة للزيوت النباتية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- تأكيد معظم اجابات أفراد العينة المدروسة على تمتع منظماتهم بالمرونة الإستراتيجية الكافية التي تساعدها في اداء المهام والواجبات وفي المستويات كافة.

- تأكيد معظم أفراد العينة المدروسة على دقة القرارات الإستراتيجية المتخذة داخل المؤسسة.

- المرونة الإستراتيجية تؤثر وبدلالة معنوية في ترشيد القرارات الإستراتيجية للموظفين في المؤسسة المدروسة.

2. دراسة (يحي، 2010)، بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتّخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على مؤسسات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، الأردن. هدفت إلى الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتّخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية،

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت "150" فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المتكونة من "180" مفردة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بمتغيراتها على المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها في مؤسسات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة (0,05).

- وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة (0,05).

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بناء على الدراسات السابقة التي تطرقنا لها في المتغير الأول (المرونة الإستراتيجية) والمتغير الثاني (اتخاذ القرارات الإستراتيجية)، نلاحظ أن الدراسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية ركزت على أربعة أبعاد وكيفية تأثيرها على مختلف المجالات، إذ نجد أن دراسة (البياتي، 2019)، (آسية، 2017)، اتفقا على أن مرونة السوق، المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري هي أبعاد المرونة الإستراتيجية والتي اعتمدت في دراستنا إضافة إلى المرونة التنافسية، في حين دراسة (الزامل، 2021) فقد تطرق إلى أبعاد أخرى (السرعة، الاتساق، الواقعية، البصيرة، الخفة، الإبداعية)، أما دراسة (بن غزال، 2019) فتطرق إلى مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية، وكل هذه الدراسات أثرت على دراستنا في الجانب النظري من حيث المفاهيم الأساسية للمرونة الإستراتيجية، أما بالنسبة لنتائج الدراسات فكانت تختلف من دراسة إلى أخرى من ناحية أبعاد المرونة الإستراتيجية.

فيما يخص الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار الإستراتيجي فكانت الانطلاقة من دراسة (الكعبي وسلمان والشمري، 2017) و (القريشي، 2020)، والتي تطرقت لأربعة أبعاد (مرحلة تشخيص المشكلة، مرحلة تحديد البدائل، مرحلة تقييم البدائل، مرحلة الاختيار)، والتي اعتمدنا عليها في دراستنا، في حين اختلف (سلامة، 2019) من حيث المراحل إذ اعتمد على (مرحلة التحديد، مرحلة التطوير، مرحلة الاختيار)، أما (محمد ومطر، 2022) فتطرق إلى (مرحلة تحديد المشكلة، توليد الحلول البديلة، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ القرار، متابعة القرار وتقييم القرار).

تمثل الاختلاف بين الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة فيما يلي:

-اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنسبة للمرونة الإستراتيجية فيها ما يخص الأبعاد حيث حدد البعض جزءا من هذه الأبعاد وأضاف أبعاد أخرى. أما بالنسبة لبيئة التطبيق فقد طبقت الدراسة الحالية في القطاع الخاص.

-تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة تحليل واقع تطبيق أبعاد المرونة الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت وتأثيرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

I-4. نموذج الدراسة

قبل التطرق لنموذج الدراسة أولا تحديد التعريفات الإجرائية، وتوضيح متغيرات الدراسة.

1. التعريفات الإجرائية

-المرونة الإستراتيجية: هي قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف بسرعة مع التغيرات والتقلبات الغير متوقعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

- المرونة التنافسية: هي قدرة المؤسسة لمواجهة سلوك المنافسين في السوق وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات العملاء بشكل استباقي، بغية اكتساب الميزة التنافسية.

- المرونة الإنتاجية: هي قدرة المؤسسة على تنوع منتجاتها ومرونة خطوط إنتاجها، وامكانياتها في زيادة وتخفيض كميات الإنتاج، وقدرتها على طرح منتجاتها الجديدة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب.

- المرونة السوقية: هي قدرة المؤسسة في اكتشاف أسواق جديدة والدخول اليها لرفع حصتها السوقية.

- مرونة الموارد البشرية: وهي امتلاك المؤسسة لأفراد ذات مهارات وكفاءات عالية لهم القدرة على تطبيق الأعمال ومواكبة التغيرات التي تواجهها المؤسسة.

- القرارات الإستراتيجية: هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المؤسسة اذ تكون هذه القرارات طويلة المدى وهي تهتم بمستقبل المؤسسة.

- **تشخيص المشكلة:** وهي إدراك متخذ القرار للمشكلة أو المشاكل التي تحدث في المؤسسة ومحاولة تشخيصها وفهمها وتحديد الخلل أو الغرض الغير مرغوب فيه.

- **تحديد البدائل:** وهي وضع مجموعة من الحلول المتعلقة بالمشكلة عن طريق جمع المعلومات التي تحقق النتائج المطلوبة لحلها.

- **تقييم البدائل:** وهي تقييم الحلول المقترحة من حيث الإيجابيات والسلبيات لاختيار البديل المناسب للمشكلة المطروحة.

- **اختيار البديل الإستراتيجي المناسب:** ويتم فيها اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المقترحة والذي يحل المشكلة المطروحة.

2. متغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

➤ **المتغير المستقل:** هو المرونة الإستراتيجية حيث تضمن الأبعاد التالية:

- المرونة التنافسية.

- المرونة الإنتاجية.

- المرونة السوقية.

- مرونة الموارد البشرية.

➤ **المتغير التابع:** هو القرارات الإستراتيجية حيث تضمن الأبعاد التالية:

- مرحلة تشخيص المشكلة.

- مرحلة تحديد البدائل.

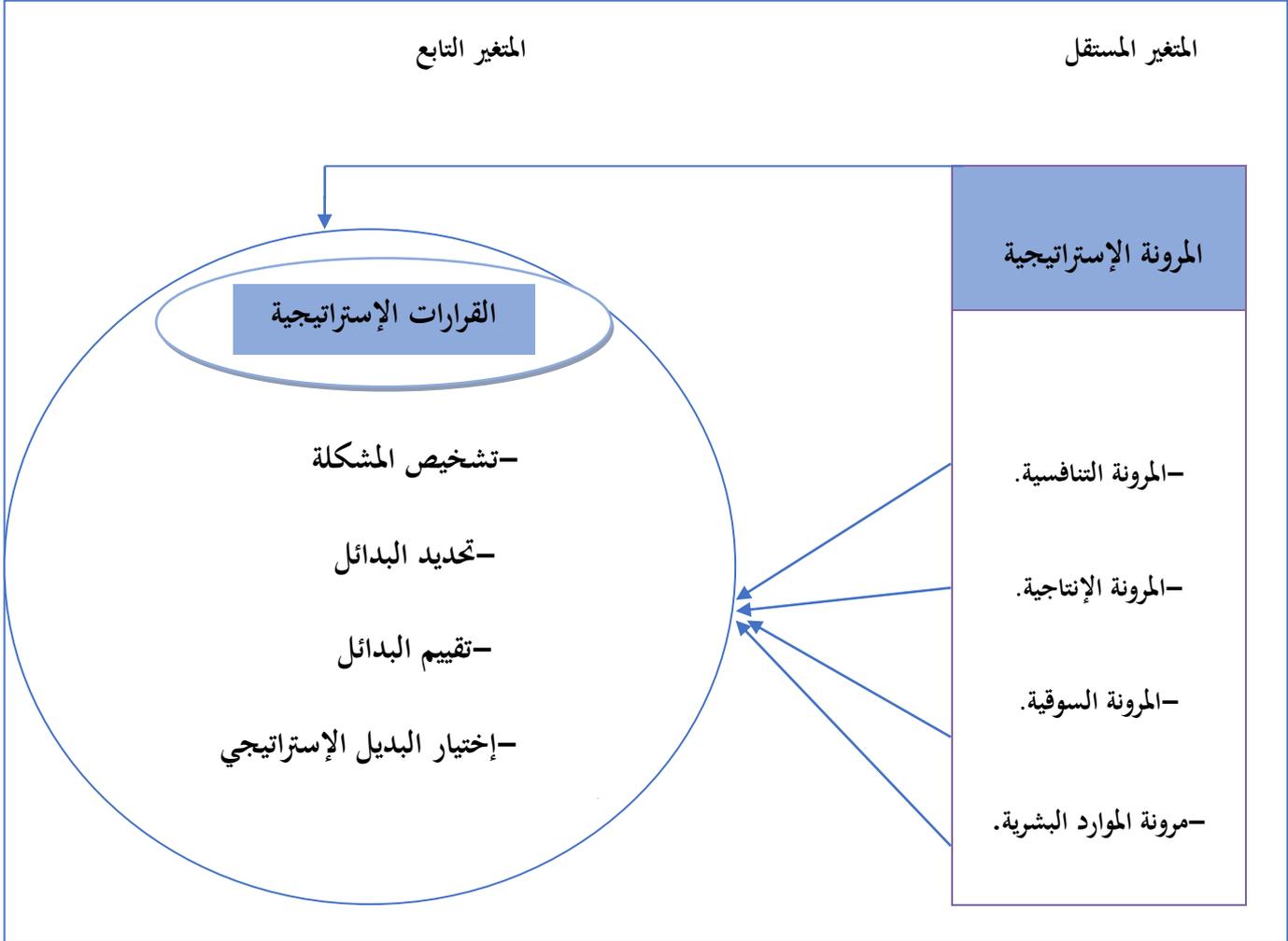
- مرحلة تقييم البدائل.

- مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

3. نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

5-I فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة الموارد البشرية) على اتّخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة البسكوية للإسمنت."

يندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

-الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

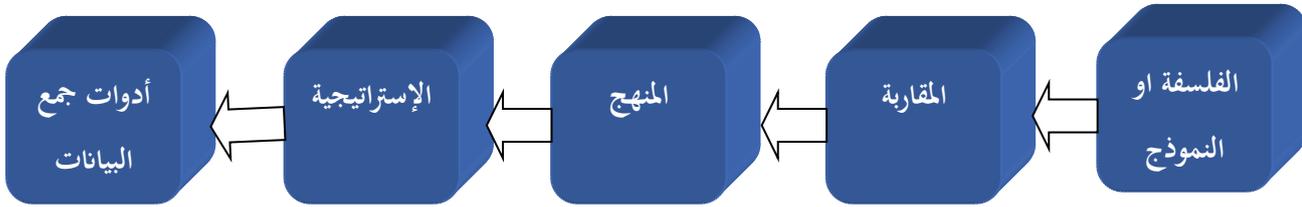
-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

I-6. التموضع الإستمولوجي

يتكون التموضع الإستمولوجي للبحث من عدة مستويات، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (02): مستويات التموضع الابستمولوجي للبحث



المصدر: (قريشي، شناي، ومغزي لعراقي، 2022، ص ص 565-592)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (positivisme) او النموذج الوضعي (le Paradigme

Positiviste) الواقعي او الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالدراسة العلمية وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة بحيث تتمثل مخرجات ذلك الدراسة العلمية في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة. واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية او الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون

هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية-الاستنتاجية (the hypothetico- deductive method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

➤ الملاحظة (Observation).

➤ تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

➤ إعداد الإطار أو الجانب النظري.

➤ وضع الفرضيات (Hypothesizing).

➤ تجميع المزيح من البيانات العلمية حول الظاهرة.

➤ تحليل البيانات.

➤ الاستنباط (Deduction) والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة "المرونة الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الإستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما، أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة (قريشي، شناي، مغزي، العرافي، 2022، ص ص 565-592) وسيتم شرح هذه الأداة لاحقا بالتفصيل.

I-7. تصميم الدراسة

هدف الدراسة: معرفة مدى تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية وأثرها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

-نوع الدراسة: علاقة سببية لمعرفة أثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمت.

-مدى تدخل الباحث: جمعت الباحثة كافة الوقائع والأحداث التي تخص الظاهر وحاولت عدم المساس والتغيير فيها او محاكاتها.

-التخطيط للدراسة: غير مخططة (دراسة ميدانية).

-وحدة التحليل (مجمع الدراسة): يتضمن مجتمع الدراسة كل إطارات مؤسسة العسكرية للإسمت.

-المدى الزمني: تمت الدراسة بشكل متقطع في السنة بحيث تم التوزيع في ديسمبر 2022 في السداسي الأول وكان جمع البيانات خلال السداسي الثاني في فيفري 2023.

I-8. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تقديم إطار نظري حول ماهية المرونة الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية.
- إبراز واقع المرونة الإستراتيجية وأثرها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم إطار عملي يربط بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة الموارد البشرية) في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في جانب المرونة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيها.

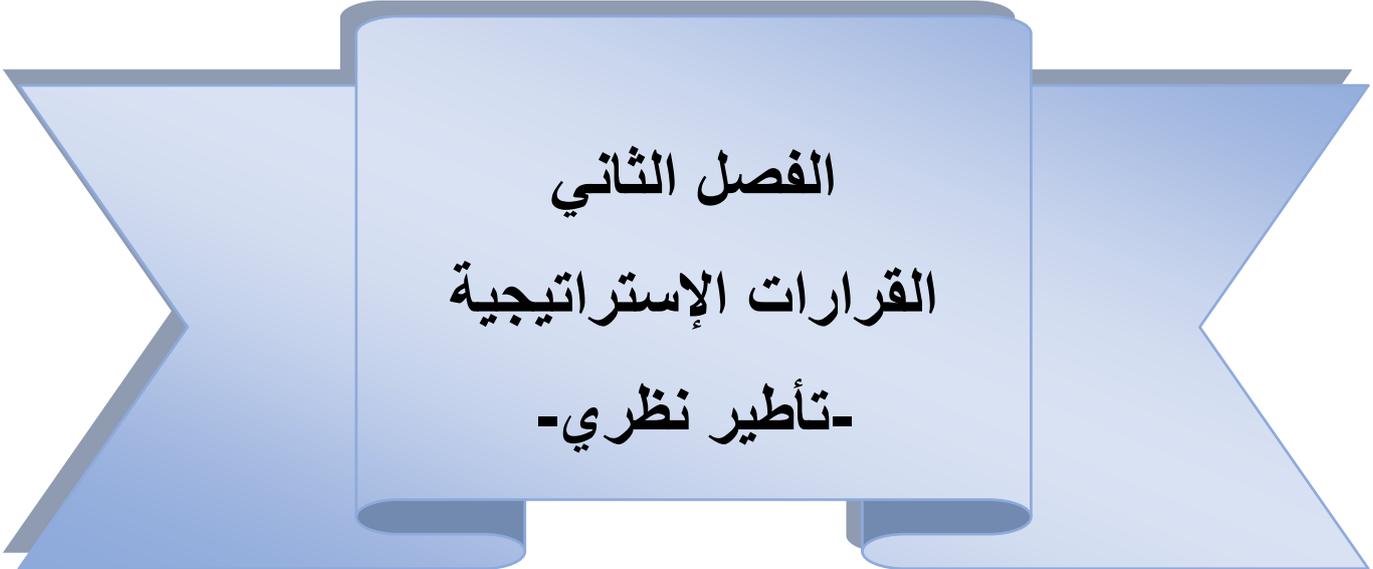
I-9. هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، حيث يتضمن **الفصل الأول** الإطار العام للدراسة أما **الفصل الثاني** تناولنا فيه الإطار النظري لاتخاذ القرارات الإستراتيجية إذ قُسم إلى مبحثين حيث كان المبحث الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فكان يتعلق بتطبيقات القرارات الإستراتيجية. في حين **الفصل الثالث** كان يتضمن الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية، حيث انقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان وسائل تطبيق المرونة الإستراتيجية، والمبحث الثالث المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية. بينما **الفصل الرابع** خصص للجانب التطبيقي للدراسة، والذي انقسم إلى أربعة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل

الدراسة، أما المبحث الثاني فكان يخص منهجية الدراسة، وفي المبحث الثالث نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات، وفي المبحث الأخير مناقشة وتفسير النتائج.

خلاصة

تناولنا في الفصل الأول منهجية الدراسة والتي تضمنت إشكالية الدراسة، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير على حدى ثم الدراسات التي تجمع المتغيرين معا والتعليق على هذه الدراسات وإظهار أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ثم التعاريف الإجرائية وفرضيات ونموذج الدراسة، ثم يليه التموضع الاستمولوجي، ثم تصميم الدراسة، ثم أهمية الدراسة، وأخيرا هيكل الدراسة.



الفصل الثاني
القرارات الإستراتيجية
-تأطير نظري-

تمهيد

يعتبر القرار الإستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية ويستند إلى نتائج عملية التحليل الإستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة ويكون القرار الإستراتيجي باختيار أفضل بديل من وجهة نظر الإدارة ويتم العمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق الأهداف الموضوعية، الذي يؤدي دوره إلى انتقال المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على كل ما يتعلق بالقرار الإستراتيجي وعملية اتّخاذه وذلك كالتالي:

II-1. الإطار المفاهيمي للقرارات الإستراتيجية.

II-2. تطبيقات القرارات الإستراتيجية.

II-1 الإطار المفاهيمي للقرارات الإستراتيجية

يلعب القرار الإستراتيجي دورًا مهمًا وأساسيًا في المؤسسة، أي نجاح المؤسسة يعتمد على اتخاذ القرار الإستراتيجي الصحيح الذي يحقق أهدافها ويسعى إلى استمراريتها، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالقرار الإستراتيجي وأهميته وأهم مراحل اتخاذه.

II-1-1 مفهوم القرار الإستراتيجي

يعد القرار الإستراتيجي من أهم الحلقات في عملية انتقال المؤسسة من الوضع التي هي عليه الآن إلى وضع مستقبلي أفضل.

1. تعريف القرار

تطرق بعض الباحثين والمتخصصين إلى مفهوم القرار فكانت تنطوي وجهة نظرهم كالتالي:

عرف Barnard القرار بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة للتدابير والحساب والتفكير، في حين يذهب كل من Simon وYong في اتجاه التأكيد على توفر البدائل كأساس للقرار، حيث جاء الأول بتعريف القرار بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة من حالات محتملة في المؤسسة. في حين عرف Simon القرار بأنه عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، حيث تمثل هذه العملية جوهر النشاط التنفيذي (النعيمي والفضل، 2007، ص 15).

كما أشار له بشر (2015) " تعني كلمة قرار فصلاً أو حكماً في مسألة، أو خلاف، أي أنه تصرف شعوري يصدر من الفرد أو المجموعة. والمقصود بالتصرف الشعوري هو ذلك التصرف الصادر من الأفراد بعد تفكير وتأمل إذ أن تصرف الأفراد عامة يكون على نوعين (ص 72):

- تصرفات شعورية: وهي حسيّة التفكير وتدبير الأمور وحساب الأشياء.

- تصرفات لاشعورية وعادة ما تكون على شكل انعكاسات وانفعالات ذاتية، آنية على شكل استجابات".

أما الأشهب (2015) فعرفه على أنه "مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة امامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله"، كما عرفه أيضاً "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين" (ص 11).

في حين عرفه النجار (2008) على أنه "إن أساس اتخاذ القرارات هو وجود البدائل فبدون البدائل ليس هناك قرار فإذا وجدت البدائل يتطلب الأمر الاختيار بينها، وإذا لم توجد بدائل أي كان هناك حل واحد اجباري فليس هناك اختيار وبالتالي فليس هناك قرار" (ص58).

كما يمكن تعريفه على أنه "عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعدد ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة" (الصيرفي، 2008، ص 11).

2. تعريف القرار الإستراتيجي

إن اتخاذ القرار الإستراتيجي من المهام الأساسية للمؤسسة فهو يعتبر عملية هامة بالنسبة لها خاصة مع زيادة الأعمال المعقدة والتغيرات المتسارعة.

تعددت تعريف القرارات الإستراتيجية وذلك بتعدد توجهات وآراء الكثير من الكتاب والباحثين حيث تطرق إبراهيم (2012) إلى بعض منها (ص ص 248-249):

عرفها (Jauch & Glueck) على أنها ذلك "القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المؤسسة".

في حين عرفها (Johnson et al) بأنها "تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة". ويرأي (Mintzberg & Quinn) فيعرف القرارات الإستراتيجية بأنها "القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المؤسسة".

وعرفها داودي وأحمد (2013) على أنها "قرارات تتخذ في مستويات تسيير الإستراتيجية ويتعلق بمستقبل المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ويختص بدراسة المسائل الغامضة والمعقدة وعادة ما يغطي فترة طويلة الأجل" (ص33).

وأشار لها سلامنة (2019) بأنها "تلك القرارات النادرة والصادرة عن كبار قادة المؤسسة والتي تؤثر بشكل حاسم على بقاء واستمرار المؤسسة" (ص89).

ويعرف أيضا القرار الإستراتيجي على أنه "نشاط ذهني وفكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى ماذا واختيار القرار الأنسب والأفضل، لذا إن اتَّخذ القرار وظيفة مهمة في الإدارة، لأن نجاح أي عملية إدارية يرتبط بصنع واتخاذ القرارات، وعليه إن اتَّخذ القرار يتطلب المفاضلة بين مجموعة من البدائل، لأن الغرض الأساسي من اتَّخذ القرار الإستراتيجي هو توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق الهدف المحدد" (بركة، 2018، ص 264-265).

وحسب (Mintzberg, 1973) القرارات الإستراتيجية هي قرارات خاطفة تصنع وتعتمد من قبل شخص متميز أي (ريادي) أو ممن يمتلك السلطة ويتمتع بعقلية متألقة وقادرة على اقناع الآخرين بتبني وقبول قراراته (أحمد وخيرة، 2020، ص 602).

استنادا إلى ما سبق نستنتج أن القرارات الإستراتيجية هي جوهر المؤسسات وذو أهمية كبيرة بحيث تكون هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا، فهي تساعد المؤسسة في التكيف مع البيئة المحيطة بها وتحقيق الأهداف المرجوة.

II-1-2 أهمية القرار الإستراتيجي

تتجلى أهمية اتَّخذ القرار باختيار إستراتيجية من بين الإستراتيجيات البديلة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أفضل حيث تتمثل أهمية القرار الإستراتيجي فيما يلي (القريشي، 2020، ص 46):

1. القرار الإستراتيجي عملية مستمرة، إذ تمارس من الأفراد على المدى الطويل، وكذلك في مختلف مجالات المؤسسة.
2. إن القرار هي الأداة الأساسية لدى المدير، وتزداد أهميته مع زيادة التعقيد في جوانب وأعمال المؤسسة وتوسيعها وتنوعها أي كلما كان القرار الإستراتيجي ذا قدرات جيدة كلما ارتفع الأداء لدى المؤسسة.
3. القرار الإستراتيجي يحدد مستقبل المؤسسة على المدى البعيد والتي يكون لها الأثر الكبير لنجاح المؤسسة وفشلها.
4. يعد القرار الإستراتيجي جوهر العملية الإدارية وأنه جزء من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

5. إن القرار الإستراتيجي وصنعه واتّخاذه يعد في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للمنظمة لنجاحها، والمهمة اللازمة للإدارة العليا لدى المؤسسة.

6. تتعلق القرارات الإستراتيجية بتخصيص الموارد البشرية والمالية التي تؤثر على الموظفين بطريقة ما (جهاد وحامد، 2020، ص 221).

7. يعتمد نجاح المؤسسة المستمر في إدارة فعاليتها وأنشطتها وقراراتها الإستراتيجية على تنفيذها الكامل لتحقيق أهدافها (تركبة والعلي، 2021، ص 41).

II-1-3 مراحل اتّخاذ القرارات الإستراتيجية

تتضمن عملية اتّخاذ القرار كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون لحل مشكلة معينة، حيث اتفق معظم الباحثين على المراحل التالية:

1. مرحلة تشخيص المشكلة: تعتبر تشخيص المشكلة من المهام الأولى في عملية اتّخاذ القرار وهي العثور على المشكلة الفعلية وتحديد ما يتطلب ذلك جهداً وتحليلاً يتضمن الأسباب ووقت حدوث المشكلة (التبع وعبد الله، 2020، ص 999)، وهي من أدق المراحل في عملية اتّخاذ القرار لذلك وجب لتحديد المشكلة أن يكون هناك إدراك بوجود مشكلة أي انتباه متخذ القرار لما حوله من مشاكل ومن ثم تشخيصها أي التحديد الدقيق للخلل أو الوضع الغير مرغوب فيه (علوط والسيد، 2018، ص 205)، وأي خطأ في تعريف المشكلة سيجعل كل المراحل التالية تسير في الطريق الغير صحيح (مصنوعة وبن يوسف، 2022، ص 257).

2. مرحلة تحديد البدائل: بمجرد تشخيص المشكلة، تبدأ المرحلة الثانية بتحديد البدائل من خلال جمع المعلومات اللازمة لوضع مجموعة من البدائل التي يمكن أن تحل المشكلة (علوط والسيد، 2018، ص 205)، والهدف من ذلك تحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة في ضوء الموارد المتاحة أما متخذ القرار فتتطلب هذه العملية من الإدارة ما يلي (مصنوعة وبن يوسف، 2022، ص 257):

➤ القدرة على تطوير الحلول البديلة والتصور في حقل إيجاد الحلول وبخاصة الجديدة منها.

➤ الاعتماد الواسع على التجارب وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الامام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة.

3. مرحلة تقييم البدائل: وتعني هذه المرحلة تقييم البدائل بالعديد من الوسائل والأدوات لمعرفة ما إذا كان هذا البديل الحل الأفضل للمشكلة لمطروحة (علوط والسيد، 2018، ص 205)، ويمكن هنا الاستفادة من ذوي الخبرة في مناقشة جوانب الضعف والقوة للحلول المقترحة وإجراء بعض التعديلات اللازمة عليها، لكي يتسنى اختيار الأفضل منها وهذه التعديلات ربما تجعل إمكانية تنفيذ البديل الذي سيتم اختياره (مصنوعة وبن يوسف، 2022، ص 257).

4. مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي المناسب: "تعد هذه المرحلة أدق مرحلة في عملية اتخاذ القرار يتم فيها حسم اختيار البديل الأفضل بعد بحث وتقييم البدائل المتاحة" (محمد ومطر، 2021، ص 234)، وهي من المراحل الفكرية الصعبة لأنها ليست عملية واضحة وسهلة (الكعبي، سلمان، الشمري، 2017، ص 42)، إذ يمكن أن لا تظهر الإيجابيات والسلبيات في وقت الدراسة ولكنها قد تظهر عند تنفيذ الحلول المستقبلية، ويتوقف الاختيار على كفاءة وقوة شخصية القائد وقدرته على التصرف السليم (مصنوعة وبن يوسف، 2022، ص 257-258).

II-2 تطبيقات القرارات الإستراتيجية

لتطبيق القرار الإستراتيجي يعتمد متخذ القرار على مجموعة من الأساليب والنماذج التي سنتطرق لها في التالي.

II-2-1 أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية

من أهم أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية ما يلي:

1- أسلوب ريادة الأعمال: تتم فيها صياغة الإستراتيجية من قبل شخص قوي على أساس فردي، ويكون فيها التركيز الأكبر على الفرص، بغض النظر على المشكلات التي تكون بشكل ثانوي، إذ يتم وضع إستراتيجيات وفقا لرؤية المؤسسة، والهدف من هذه القرارات هو تطور واستمرارية المؤسسة (عبد العزيز، 2020، ص 257).

2- الأسلوب التكيفي: يعرف هذا الأسلوب بالأسلوب الغامض أو أسلوب الخوض، ويتميز بحلول مؤثرة استجابة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة قبل حدوثها، بدلا من الدراسة عن فرص جديدة، فإنه يستجيب للمشاكل التي تنشأ داخل المؤسسة ويتم اتخاذ القرارات نتيجة لتوافق العديد من الحلفاء داخل المؤسسة (حسين، 2018، ص 107).

3-الأسلوب المخطط: ينطوي هذا النهج على جمع المعلومات ذات الصلة لتحليل الاحتمالات التي تواجه المؤسسة من أجل إعداد استراتيجيات بديلة مناسبة، واختيار أنسب إستراتيجية، لضمان حلول فعالة للمشاكل القائمة (حسين، 2018، ص107).

4-الأسلوب المنطقي: عبارة عن توليفة بين الأسلوب المخطط والأسلوب التكييفي وبدرجة أقل من ريادة الأعمال، في هذه الحالة يكون لدى الإدارة العليا فكرة واضحة وعقلانية عن مهمة المؤسسة وأهدافها، وهذه الطريقة مفيدة عندما تتغير البيئة بسرعة، عندما يكون من المهم بناء توافق في الآراء وتطوير الموارد اللازمة قبل إلزام المؤسسة بأكملها لإستراتيجية معينة (عبد العزيز، 2020، ص257).

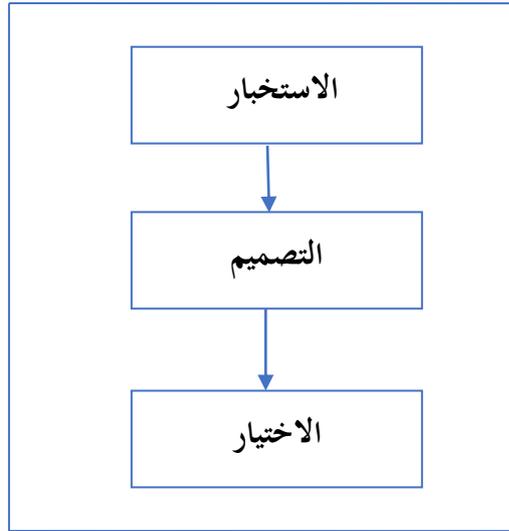
II-2-2 نماذج اتّخاذ القرارات الإستراتيجية

برزت نماذج مختلفة تم امتهاها من قبل المديرين والمفكرين، ونورد بعضها فيما يلي:

1-النموذج الرشيد: عرفه إبراهيم (2012) على أنه "يقوم على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد، الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول ثم اختيار بطريقة علمية أكثر عقلانية" (ص235). ويطلق عليه أيضا النموذج المثالي يركز على ما يجب المديرين فعله، وكيف يجب عليهم اتّخاذ القرارات، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي تعتبر المديرين عقلانيين تماما (بن علي، 2016، ص133). يتضمن هذا النموذج ثلاثة مراحل لصناعة القرار التي تتمثل في مرحلة الاستخبار، مرحلة التصميم، مرحلة الاختيار، وحسب سيمون فإن النموذج، يفترض بأن المدير (بن عربية، 2014، ص130):

- لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة.
- لديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل.
- لديه منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج.
- يتخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل البيئية المحيطة والمؤثرة في القرار.

الشكل رقم (03): النموذج الرشيد في اتخاذ القرار

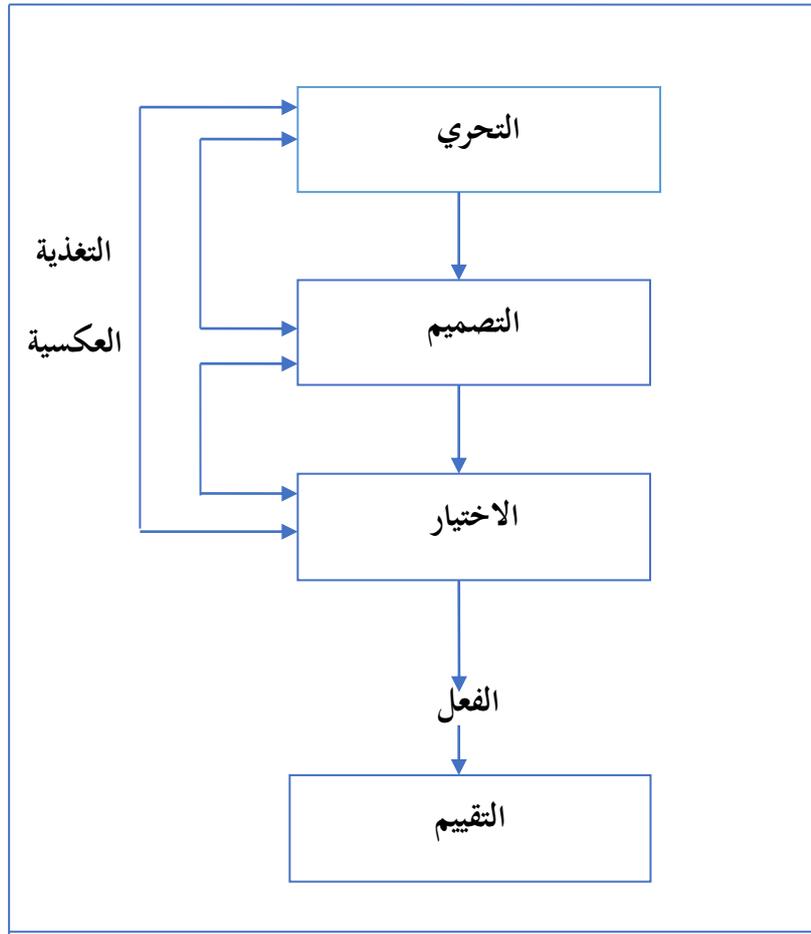


المصدر: من إعداد الطالبة

2- النموذج العقلاني: يعرف هذا النموذج على أنه "يتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارات المؤسسات لضمان منطقية وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة ومتمينة. يفسح القرار العقلاني المجال أمام صانعه ببلوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة أخذا بنظر الاعتبار المحددات التي قد تعترض تنفيذ القرار" (إبراهيم، 2012، ص235).

3- نموذج العقلانية المحدودة: وفقا لهذا النموذج يتصرف المديرون فقط كما يشعرون، غالبا ما يكون هذا الشعور غير كامل، لذا فإن متخذي القرار لديهم معرفة جزئية فقط بالبدائل والنتائج والإجراءات، لذلك إذا تم تقديم البديل الأول وقدم حلا مرضيا فمن المرجح أن يتم اختيار البديل الأول، وقد سمي سيمون هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه ويثير انتباهه، والشكل التالي يوضح مراحل نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار حسب سيمون (دحاك، 2018، ص ص 246-247):

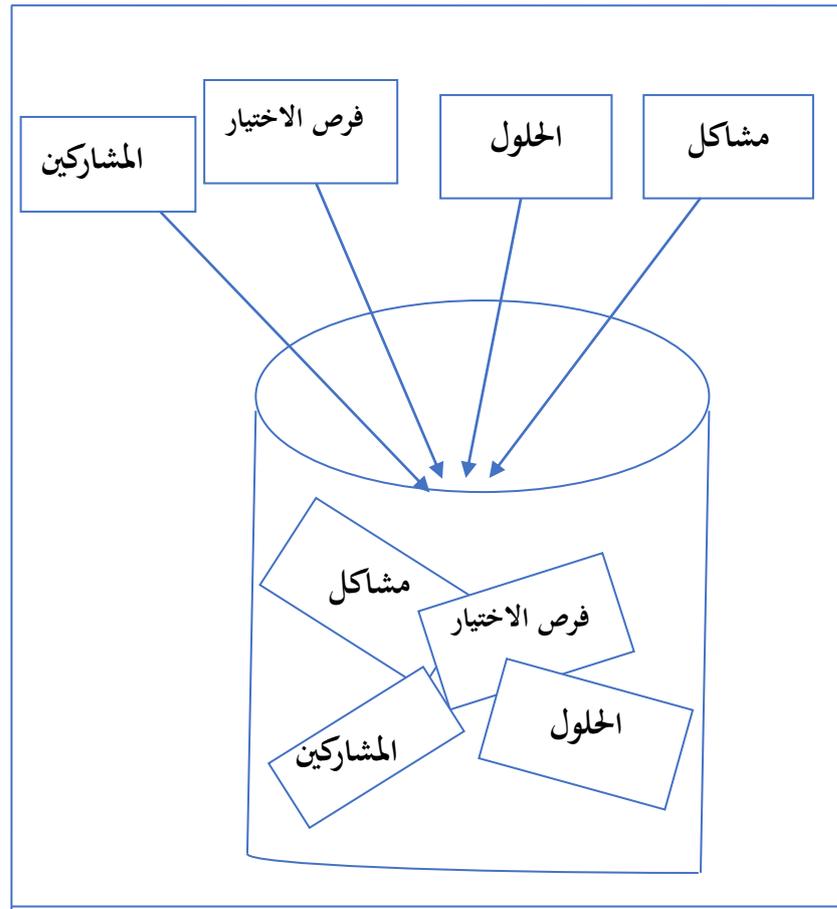
الشكل رقم (04): نموذج العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار حسب سيمون



المصدر: (دحاك، 2018، ص247)

4- نموذج صندوق القمامة: تم اختراعه لأول مرة من قبل الباحث (James March) في الولايات المتحدة ويعتبر أحد النماذج الوصفية التي يولد فيها المشاركون التنظيميون سلسلة أو تيار مستمر من المشاكل والحلول عند مواجهة اتخاذ القرار أو فرص الاختيار، إذ تتمثل هذه التيارات في المشاركين، المشكلات، الحلول وفرص الاختيار، والتي ترمى في صندوق القمامة التنظيمي، بحيث تتفاعل هذه التيارات بشكل عشوائي ولا يوجد سوى جزء صغير من الحل الذي تم إنشاؤه ضمن القرار النهائي (بن عريبة، 2014، ص132).

الشكل رقم (05): نموذج صندوق القمامة



المصدر: (زير، 2022)

II-2-3 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإستراتيجي

يتأثر القرار الإستراتيجي بالعديد من العوامل التي يجب على متخذ القرار أخذها بعين الاعتبار، وفيما يلي عرض لمختلف العوامل المؤثرة:

1-عوامل البيئة الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في العوامل النفسية، توقيت اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرارات:

-العوامل النفسية: الجوانب النفسية لصانعي القرار مهمة للسيطرة على سلوكهم في مجال القرار، لذلك إذا تصرفوا تحت ضغط نفسي يصبح تأثيرهم سلبياً لأنها تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار، فتصبح حرية الفرد رهينة هذه الضغوط (حمودة، 2021، ص61).

-توقيت اتخاذ القرار: "يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب، وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في القرار ما يقلل في البدائل المتاحة أمامه" (الصيرفي، 2008، ص146).

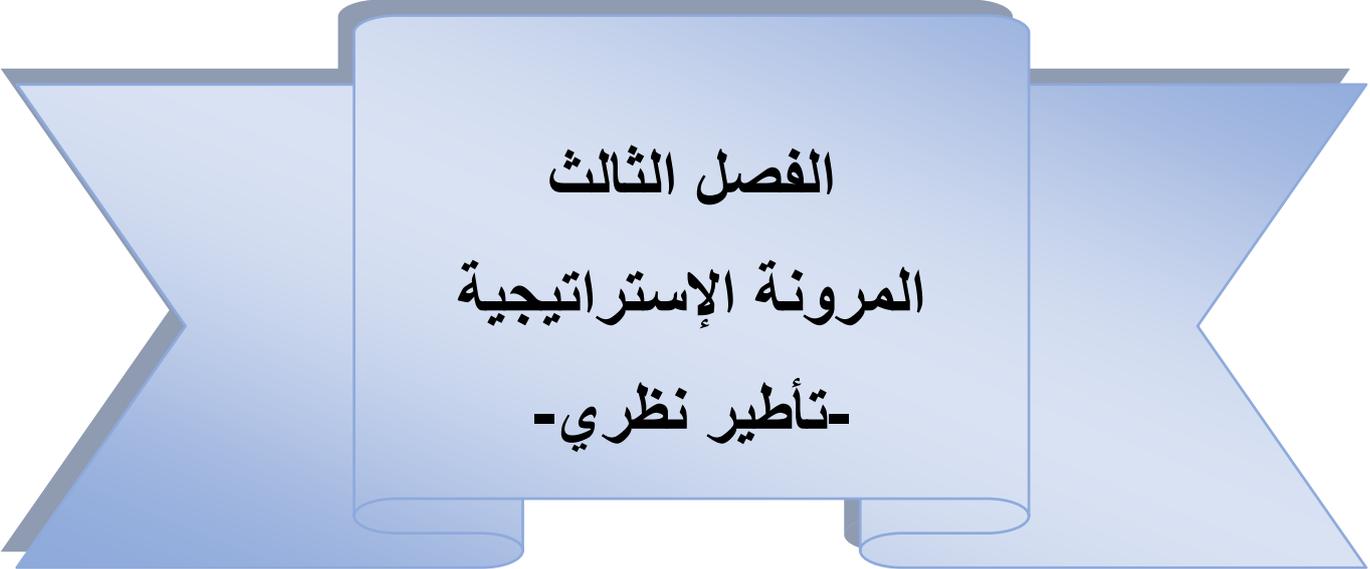
-المشاركة في اتخاذ القرار: هناك العديد من المزايا والفوائد للاستشاريين وأعضاء المؤسسة للمشاركة في وحدات صنع القرار، تتمثل من جهة بشعور أهميتهم في المؤسسة وخاصة بعد تنفيذ القرار وتحقيق النجاح ومن جهة أخرى فإن مشاركة المجموعات المتخصصة في وحدة اتخاذ القرار تشكل ضمانا لاتخاذ القرار الدقيق، مما يؤدي ذلك العمل بجدية على نجاح تنفيذها (ابراهيم، 2012، ص242).

5-عوامل البيئة الخارجية: تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة وتتمثل فيما يلي (الصيرفي، 2008، ص 144):

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والعملاء.
- العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام للدولة وشروط الإنتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

خلاصة

بناء على ما سبق عرضه في اتّخاذ القرار الإستراتيجي نرى أنه من أهم الآليات المعتمدة في عملية التسيير في المؤسسات على مستوى الإدارة العليا، وما هو إلا اختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يتم اعتماده من بين البدائل المقترحة من أجل تحقيق أهداف معينة، إذ يكون هذا القرار طويل المدى ويؤثر مباشرة على مستقبل المؤسسة، لأنه يساهم بشكل أساسي في قدرة المؤسسة من مواصلة أنشطتها بكفاءة، أي يكون نجاح واستمرارية المؤسسات باتّخاذ القرار الإستراتيجي المناسب.



الفصل الثالث
المرونة الإستراتيجية
-تأطير نظري-

تمهيد

تشهد المؤسسات المعاصرة تحديات في بيئة الأعمال إلى جانب التطورات التكنولوجية المتلاحقة فضلا عن الأوضاع الأخرى المتغيرة والتي أصبحت تشكل ضغطا كبيرا على المؤسسات التي تسعى جامدة لتحقيق النجاح والتميز من أجل البقاء والنمو، وهذا يتطلب منها أن تكون مرنة ومتكيفة عن كل هذه الظروف لضمان تحقيق أهدافها. ومن هنا برزت أهمية المرونة بصفة عامة والمرونة الإستراتيجية بصفة خاصة، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا رئيسيا في عملية التخطيط الإستراتيجي وتعديل خطط المؤسسات لاستهداف الأسواق التي توفر فرصا لاكتساب مكانة تنافسية تمكنها من الاستمرار في ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على موضوع المرونة الإستراتيجية وذلك كالتالي:

III-1. الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية.

III-2. وسائل تطبيق المرونة الإستراتيجية.

III-3. العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية.

III-1. الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة كبيرة لمواكبة التغييرات بما أنها تعمل في بيئات غير مستقرة ومتقلبة والتي تشهد تغييرات في جميع المجالات، ولكي تحافظ المؤسسة على موقعها التنافسي، وللاستجابة على هذه التغييرات ركز المسيرين على المرونة الإستراتيجية في اتخاذ قرارات الإستراتيجية. من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم المرونة الإستراتيجية وأهميتها وأبعادها ومراحلها.

III-1-1 مفهوم المرونة الإستراتيجية وأهميتها

أصبحت المرونة الإستراتيجية من الاحتياجات الضرورية للمؤسسة، فيمكن تعريفها كالتالي:

1. تعريف المرونة

المرونة بأشكال مختلفة، وهذا باختلاف آراء وتوجهات الكثير من الباحثين حيث ينظر لها على أنها "تحديد كفاءة وقدرة الأشياء على التكيف بسهولة ولكن أيضاً للعودة إلى حالتها الأولية، أما علم الاقتصاد، يعرف المرونة على أنها تطور الأحداث والقيود المفروضة على المجتمع. على سبيل المثال، يتم استيعاب المرونة من قبل سوق العمل، ونظام الإنتاج، والتقنيات، والمنتجات، والشركة، وفي هذا الصدد، يعرف المؤسسة المرنة بأنها المؤسسة التي لديها القدرة على التكيف مع التغييرات قصيرة الأجل في الإنتاج، وبتكاليف أقل، وبالتالي وفقاً له تكون المؤسسة مرنة إذا كانت لديها القدرة على تقليل الزيادات في التكلفة الناتجة عن التغييرات الصغيرة في الإنتاج حول المستوى الأمثل" (saifa, 2020, p157).

عرفت بعض الدراسات المرونة على أنها "قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات في إطار معلومات ليست كاملة أو في ظروف عدم التأكد" (Bunel, 2006, P8).

كما يمكن تعريفها بأنها "قدرة تنظيمية على التكيف مع التغييرات والتحويلات التي تطور المؤسسات لمواجهة مخاطر البيئة المتغيرة" (hocini, khadra, & ishaq, 2013, p79).

مفهوم مرونة العمل أعلنته الإدارة والموظفون حيث في بعض الأدبيات يمثل "مفهوم المرونة العمالة والتوظيف معا عندما يتعلق الأمر بجعل الوظيفة أكثر مرونة فإن التحدي يكمن في جعل خصائصها متغيرة أي (وقت العمل، مكان العمل، ظروف العمل...) وجعل العمل مرنا يعني النجاح للعامل الإنتاجي البشري (النشاط

البشري) للتكيف مع التغيرات التنظيمية في الإنتاج بحيث يجب أن يكون في أكثر استجابة وقابلية للتكيف مع التغيير " (Globard, 2019, P.8).

2. تعريف المرونة الإستراتيجية

تعتبر البيئة متغير أساسي بالنسبة للمؤسسة كونها غير مستقرة ودائمة التغيير، وبما أن المرونة الإستراتيجية ليست ظاهرة جديدة أصبحت المؤسسات بحاجة ضرورية لها وعملية حتمية في ظل ما تشهده من تغييرات في بيئتها المعقدة وسريعة التغيير، وتعتبر هذه الأخيرة المحرك الأساسي للتكيف مع هذه الاضطرابات، وعليه يمكن التطرق إلى عدة تعاريف جاء بها مجموعة من الباحثين:

المرونة الإستراتيجية هي رد فعل المؤسسة للتغيرات البيئية والتكيف معها بنجاح، ويشير لها أيضا على أنها قدرة المؤسسة في تطوير منتجات جديدة، والدخول إلى أسواق جديدة (النعيمات، 2014، ص 27).

وهناك من ينظر لها على أنها قدرة المؤسسة في وضع إستراتيجيات تتلاءم مع التغيرات الطارئة في بيئة عملها، وأشار أيضا على أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة بشكل فعال واستباقي للفرص والتهديدات (شيحا وآخرون، 2016، ص 168).

في الوقت نفسه يمكن تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على تعديل حصتها في السوق، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، والتركيز على استراتيجياتها (محاسنة والشامسين، 2016، ص 180).

ويمكن تعريفها على أنها اعتماد المؤسسة على القدرات الإدارية والتنظيمية في الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب، مما يعزز المرونة الإستراتيجية (الشمري والمرشدي، 2022، ص 197).

وهي قدرة المؤسسة في مواكبة التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال إحداث التعديلات اللازمة والقابلة لاجتياز الصعوبات التي تواجهها عند اتخاذ القرار والاستفادة من الفرص الغير متوقعة في البيئات المستقلة (ياسين ودانوك، 2018، ص 221)

وأشار لها (الزامل، 2021) على أنها إمكانية المؤسسة في التحول من إستراتيجية إلى أخرى وذلك في حال زيادة ظروف عدم التأكد في البيئة المتغيرة أي باستطاعتها مواجهتها والتكيف بنجاح معها (ص 187).

مما سبق الذكر يمكن أن نستنتج تعريف المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة في مواجهة التغييرات التي تشهدها في ظل بيئتها الغير مستقرة، وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب استجابة لها، والتكيف معها.

3. أهمية المرونة الإستراتيجية

تعني المرونة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على تغيير الجوانب الرئيسية لإستراتيجية أعمالها بسرعة وسهولة، كما أن امتلاكها أصبح ضرورة إستراتيجية للمؤسسات يمكنها من أن تكون سريعة في الاستجابة إلى التالي (بن غزال، 2020، ص10):

- التغيير في إجمالي طلبات العملاء.
 - تخصيص منتج أو خدمة لتلائم طلبات العملاء الفردية.
 - سهولة التوسع في الأسواق والمناطق الجديدة.
 - اعتماد تطبيق تقنيات جديدة لإنتاج أسرع وأفضل وأرخص.
 - تحديد المنتجات جوهرياً.
- تدرك المؤسسات أيضا أهمية المرونة الإستراتيجية نتيجة للحاجة إلى (الشمري، 2017، ص 316):
- تمكن المرونة الإستراتيجية المؤسسات من الاستجابة للفرص عند ظهورها مثل علاقات العملاء او اعتماد منتج جديد، او علاقات شراكة جديدة في سلاسل التوريد.
 - قدرة المؤسسة على التعامل مع بيئة غير متوقعة.
 - توفر المرونة الإستراتيجية العديد من المزايا للمؤسسات، فإن المؤسسات المرنة تتحول بسرعة من إستراتيجية إلى أخرى.
 - تمكن المرونة الإستراتيجية المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية مستمرة، من خلال تمكين المؤسسات لتكون أكثر استباقية.

III-1-2. أبعاد المرونة الإستراتيجية

كون المرونة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح المؤسسات فمن الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا، فهي تشمل العديد من الأبعاد التي تتضمن تطوير استراتيجياتها لتلائم البيئة المتواجدة فيها، والتي اختلفت وجهة نظر الباحثين فيها، ومنه سنتطرق إلى الأبعاد التي اعتمدنا عليها في دراستها (المرونة التنافسية المرونة الإنتاجية، المرونة، المرونة السوقية، مرونة الموارد البشرية).

1. المرونة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على المنافسة وقدرتها على إعادة توظيف مواردها المهمة والاستجابة لطلبات العملاء وتنويع خياراتها للمنافسة بفعالية (ويردي، 2021، ص404)، وهي مجموعة من المبادرات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة والتي تمكنها من مواجهة تحديات المؤسسات التي تستجيب لها ومواكبة التغييرات في سوق العمل (حسن وسلمان 2022، ص210).

تعني كذلك قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئة متغيرة وغير مستقرة، وتشمل خصائص المرونة التنافسية قدرة المؤسسة على اتخاذ خطوات استباقية واستجابات تنافسية، كتخفيض السعر وتكاليف الإنتاج بهدف مواجهة ضغوط المنافسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية (سليمان، 2019، ص15).

في حين عرفت على أنها "قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات العملاء المميزة والمتغيرة، وتشخيص تغيرات محيط الأعمال والتأقلم معها، وتعبير المرونة التنافسية على قدرة المؤسسة على التأقلم مع متطلبات المحيط" (قريشي، عامر، غربال، وسليخ، 2019، ص69).

2. المرونة الإنتاجية: تمثل المرونة الإنتاجية قدرة المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما، فهي مقياس لمدى سرعة المؤسسة في تحويل عملياتها من خط قديم من المنتجات إلى خط جديد، بالإضافة إلى التكيف السريع مع التغييرات التي تحدث في ضوء الوضع التي تواجهه المؤسسة (بخليلي وشلاي، 2020، ص471).

ويشير لها (الطهراوي، 2019، ص63) على أنها قدرة المؤسسة على تصنيع المنتجات لأسواقها الرئيسية حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية، ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية.

ويقصد بها إمكانية نظام الإنتاج على إنتاج وتقديم أجزاء ومنتجات جديدة تمكن المؤسسة من تنويع عروضها وتغييرها بكفاءة وبسرعة (بلخضر، 2022، ص203).

يمكن أيضا رؤية المرونة الإنتاجية في مجالين رئيسيين هما (عبدأوي، 2017، ص80):

➤ بالنظر إلى أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته المستمرة في التغيير، فقدرة المؤسسة على مواكبة التطورات في مجالات التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقا لتفضيلات العملاء وبالتالي فان المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.

➤ قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وعليه يجب أن تكون المؤسسات مستعدة جيدا وقادرة على العمل في بيئة متقلبة وغير مستقرة.

3. المرونة السوقية: تعتبر أبحاث السوق أحد المكونات الأساسية للتسويق الناجح للمؤسسات في ضوء التقلبات والتطور السريع الذي تواجهه، فهو يعبر عن أحد طريقي التبادل حيث نجد المؤسسات تنتج السلع والخدمات وتوجهها إلى الأسواق، وهذه الأسواق تحدد بدرجة أساسية مدى نجاح المؤسسات او فشلها في تلبية رغبات العملاء، لذا أدركت المؤسسات انه يتعين عليها مواكبة التفضيلات الجديدة لعملائها والسعي لتلبية متطلباتهم من حيث الوقت والسعر والجودة ويكون ذلك بسبب تحقيق مرونة السوقية (بن غزال، 2020، ص20).

في حين عرفها (البياتي، 2019، ص174) على أنها "قدرة المؤسسة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها في السوق او تفكيك إستراتيجياتها الحالية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة".

ويقصد بها أيضا تعديل وتصنيع المؤسسة للمنتجات استجابة لمتطلبات العملاء في الأسواق المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة، اذ تكون الاستجابة كبيرة عندما يكون العملاء في الأسواق المختلفة التي تتواجد فيها المؤسسة لديهم رغبات واحتياجات مختلفة جدا لا يمكن تلبيتها من خلال التعديلات البسيطة، وعندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتج، وعندما تختلف وسائل امداد المنتجات النهائية للعملاء (عابد، 2016، ص21).

في حين أشارت آسية (2017) يمكن تصنيف المرونة التسويقية حسب عناصر المزيج التسويقي كما يلي (ص61):

أ. المنتج: قابلية تغيير خصائص المنتج وصورة المؤسسة والحفاظ على ميزة تنافسية بالاستناد على خصائص المنتج والأداء بغض النظر عن السعر.

ب. المكان: قابلية التأثير او تغيير قنوات التوزيع.

ج. الترويج: قابلية تغيير او التحكم في المزيج الترويجي لجذب أكبر عدد من العملاء.

د. السعر: القدرة على تغيير السعر لمواجهة التغير في معدل التبادل، وتحقيق الرضا والقيمة للزبون.

4. مرونة الموارد البشرية: حظيت مرونة الموارد البشرية باهتمام كبير في الأبحاث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية لأنها تمكن المؤسسات من التكيف مع المتطلبات المختلفة للعالم المتغير في البيئة الخارجية، فالمرونة تؤكد قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات في البيئة الداخلية لها (ادريس، 2020، ص 31).

في حين عرفها محمد (2013)، "أنها المدى المتاح التي تمتلك فيه موارد المؤسسة البشرية المهارات والذخيرة السلوكية التي يمكن أن تعطي للشركة عدة خيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية في بيئة المؤسسة التنافسية، فضلا عن مدى تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية" (ص376).

إن مرونة الموارد البشرية تتكيف مع خصائص الموارد البشرية مثل المعرفة والمبادرة، أي أنها تشير إلى مهارة الفرد وامكانياته للاستخدامات البديلة في تطبيق المهام، ومدى النطاق الواسع لسلوكيات العمل التي تمكنهم التكيف مع ظروف الجديدة (الخالدي والزبيدي، 2018، ص107). وأضاف السكارنه (2018)، "ان مرونة الموارد البشرية تهتم وتشير إلى هيكلية الموارد البشرية من خلال إعطاء مرونة للموظفين عبر التجديد لهم وإزالة الأشياء الغير مهمة ... من خلال تقديم المهارات والتي ستزيد من القدرة والفعالية للمؤسسة" (ص16).

III-1-3. مراحل المرونة الإستراتيجية

كون المؤسسات تسعى إلى التحلي بالمرونة على المستوى الإستراتيجي، يجب أن تعتمد على نهج او إطار يوضح لها ما تحتاج فهمه حول مراحل تنفيذ وممارسة المرونة الإستراتيجية، حتى تتمكن من مواكبة التطورات والتكيف معها. يرى (Michael Raynor) ان المرونة الإستراتيجية تمر على أربعة مراحل (Raynor, pp 3-4):

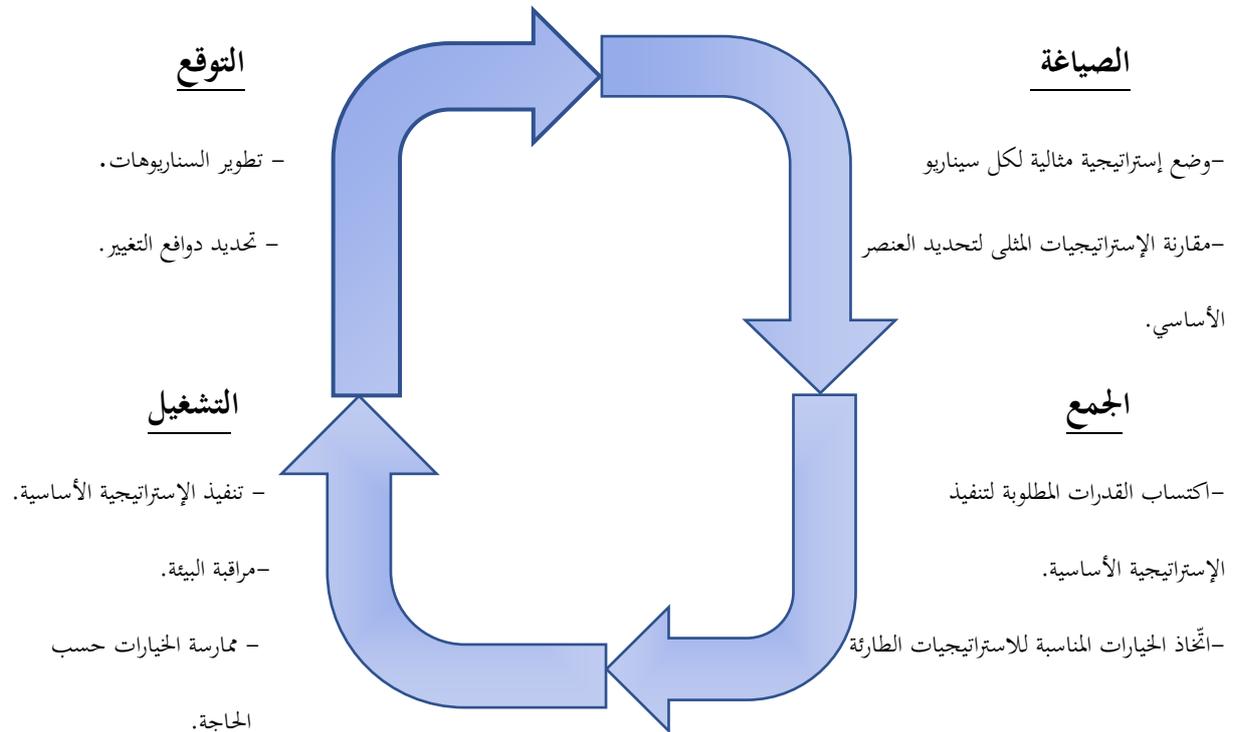
1-التوقع: وضح في هذه المرحلة على أنها تحديد العوامل التي تدفع للتغيير وتحديد مجموعة من السيناريوهات من خلال مراقبة البيئة الخارجية وتحليل التغييرات التي تحدث فيها.

2-الصياغة: يتم في هذه المرحلة وضع استراتيجيات مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لتلك الإستراتيجيات استجابة لكل سيناريو باستخدام الأدوات التقليدية لصياغة الإستراتيجية.

3-التجميع: في هذه المرحلة يتم الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة.

4-التشغيل: وفي هذه الأخيرة يتم تنفيذ الإستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية التي تعد عاملا رئيسيا في سيرورة المرونة الإستراتيجية، ومن ثم تطبيق الخيارات الثانوية او التخلي عنها حسب الحاجة.

الشكل رقم (05): مراحل المرونة الإستراتيجية



source: (Raynor, pp .3-4)

III-2. وسائل تطبيق المرونة الإستراتيجية

إن تحلي أي مؤسسة بالمرونة الإستراتيجية واعتبارها ذات أهمية كبيرة من الطبيعي يوفر المسيرين في الإدارة العليا وسائل لتطبيقها لتحقيق ذلك.

III-2-1 مداخل المرونة الإستراتيجية

هناك العديد من المداخل اشارت لها الدراسات التي تتناول المرونة الإستراتيجية والتي يمكن توضيحها ادناه:

1-المدخل الوظيفي: تعتبر المرونة الإستراتيجية وفقا للمدخل الوظيفي على أنها مرونة تصنعية ، وبالتالي فإن معظم الأدبيات مكرسة لدراسة المرونة في أنظمة التصنيع (بخيت، 2019، ص69)، وعليه الفكرة التي يقوم عليها هذا المدخل والتي تبنتها شركة فورد الامريكية نظام الإنتاج الواسع والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم (ديوب، 2018، ص182) ، إلا أن القيود الاقتصادية والتكنولوجية في هذه الحالة تعيق قدرة المؤسسة على تقديم منتجات هجينة تتميز بدرجة عالية من التميز والتغيير السريع (الزيادي، 2019، ص72)، وفي هذه الحالة تحتاج المؤسسات إلى إجراء تغييرات من أجل الاعتماد على أنظمة الصنيع والعمالة المرنة أدى التركيز على المرونة إلى العديد من التصنيفات من قبل الباحثين فهناك ثلاثة أنواع للمرونة تمثلت في (المزيج، المنتج الجديد، الحجم)، (أكبر، 2022، ص945):

أ. مرونة المزيج: تقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في وقت محدد.

ب. مرونة المنتج الجديد: تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد الفترة الزمنية او عدد الأشهر بدءا بالمرحلة المبكرة لتصميم النموذج الأولي للمنتج ولغاية الفترة الزمنية التي يتم فيها إنتاج دفعة من المنتجات القابلة للبيع.

ج. مرونة الحجم: تقاس من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبر فترة زمنية محددة.

2-مدخل التغيير التنظيمي: التغيير هو الانتقال من الوضع الحالي التي عليه المؤسسة إلى وضع مستقبلي تهدف الوصول له، فيرى (عليان 2015، ص 25) " التغيير على أنه تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة "، وبالتالي ينظر هذا المدخل إلى التغيير الهيكلي باعتباره وسيلة فعالة لتنسيق الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي حيث أنه لا يوجد أسلوب واحد او طريقة مثالية لبناء هيكل تنظيمي، لابد من وجود اختلافات كبيرة بين المؤسسات من حيث طبيعة عملها وحجمها وامكاناتها وقدراتها، مما يؤدي إلى وجود اختلاف في الهياكل

التنظيمية، بينما يرى البعض أن المؤسسات تضبط هيكلها التنظيمي بعقلانية مع متغيرات البيئة، ومع ذلك ما يمكن الاتفاق عليه كلما كبرت المؤسسة زادت أنشطتها وتنوعت طريقة عملها، وبالتالي تزيد قدرتها على التأقلم مع الظروف المتغيرة وتصبح أكثر مرونة في تعديل هيكلها التنظيمية" (المجاهد والسدعي، 2021، ص 898).

3-مدخل المناورات الإستراتيجية: أشار المعاضيدي والطائي (2011)، ان تحقيق المرونة حسب مدخل المناورات الإستراتيجية، يركز على ما يعرف (بالحدث المحفز) أي الحالة الطارئة غير متوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة وإصلاح الضرر) (ص 123).

في حين تناول الباحث Evans مفهوم المرونة الإستراتيجية من خلال هذا المدخل، حيث انطوت وجهة نظره للمرونة الإستراتيجية بجمع بعدين أساسيين وهما البعد الزمني والبعد القصدي، والذي حدد أربعة أنماط ضمن هذين البعدين وهي (الاستباقي، التفاعلي، الهجومية، الدفاعية)، حيث يضم البعد الزمني الوضع الاستباقي والذي يشير إلى تزويد المؤسسات بالقدرة على تحمل عواقب الظروف غير المتوقعة للحفاظ على الإستراتيجية في المواقف الحرجة على الرغم من الظروف المتغيرة، اما الوضع التفاعلي يشير إلى الممارسة التي تحقق بقاء المؤسسة في حالة ضرر محتملة، فالبعد القصدي يشمل الوضع الهجومية الذي يشير إلى استجابة المؤسسة مع الحالات الغير متوقعة بطريقة هجومية، أما الوضع الدفاعي هو إمكانية المؤسسة من تصحيح الأخطاء السابقة (خير بك، 2018 ص 27-28).

III-2-2. أدوات تطبيق المرونة الإستراتيجية

بما أن المؤسسات تعمل في ظل عدم التأكد وفي بيئة غير مستقرة، أصبحت المرونة الإستراتيجية ضرورية في المؤسسات لضمان استمراريتها، ولتحقيقها يجب توفر العديد من الأدوات التي تعتمد عليها في تطبيقها.

1-نظم المعلومات: عرفت نظم المعلومات على أنها "التطورات العديدة والمستمرة التي تحدث في مجال الاعمال، وما ينتج من بيانات بكميات هائلة ينبغي معالجتها وتميئتها 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" (بوغليطة، 2013، ص 137).

نظام المعلومات هو الحل التنظيمي الذي يبحث عنه المسيرين في المؤسسات التي تستخدم التقنيات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، بهدف التعامل مع نقاط القوة والضعف التي تفرضها بيئات الداخلية، بما في ذلك الفرص والتهديدات التي تفرضها بيئات البيئة الخارجية (عمار، د.ت، ص31)، وعليه "أصبحت المعلومات تشكل أصلا من أصول المؤسسة مثل: رأس المال والعنصر البشري والمواد الخام وغيرها، حيث يجب على المسيرين أن ينظروا إليها على أنها استثمار يمكن استغلاله استراتيجيا للحصول على مزايا تنافسية ، وليس تكلفة يجب التحكم فيها" (مراد، 2010، ص 16).

كما عرفه Robert REIX بأنه "مجموع من الموارد: أجهزة، برمجيات، أفراد، معطيات، إجراءات تسمح باقتناء، معالجة، تخزين، ونشر المعلومات (على شكل معطيات نصوص، وصور، أصوات،) داخل المؤسسة" (محمد، 2011، ص 99).

في حين عرفه Dourneau "هو تلك الذاكرة الضخمة، التي تسعى إلى خدمة صانعي القرار ومختلف مستعملي المعلومات، بحيث تكون قادرة على احاطتهم بالوضعية الحالية للمنظمة، وكذلك الاحداث التاريخية... التي قامت بتسجيلها" (صباح، 2018، ص 22).

بينما عرفه Lucas أنه "مجموعة من إجراءات منتظمة تزود المدير بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والرقابة على تنفيذه فقد وصفه بأنه أداة معقدة تحمل من البيانات مدخلات وتنتج عنها معلومات مختلفة كمخرجات لتزيد مستخدمي هذا النظام " (بن بريكة ومنصوري، 2013، ص 156).

يؤكد الدور المهم للتخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات على المرونة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، ضمان تشكيل الإستراتيجيات الناشئة للتعامل مع تغييرات الإستراتيجيات المخططة، مما يؤدي ذلك دعم المؤسسات في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب من خلال توفير المعلومات الإستراتيجية لمختلف العمليات التحليلية وبالتالي السماح بالوصول إلى مجموعة واسعة من قطاعات السوق، وعليه بما ان المؤسسات تعمل في بيئات متقلبة من حيث الأسعار واذواق العملاء فهي تسعى للاستجابة بسرعة لرغباتهم وان تكون مرنة، حتى تحصل على ميزة تنافسية، وهذا ما يجعل نظم المعلومات أداة تساعد في تحقيق المرونة الإستراتيجية (عبدوي، 2017 ص 94-95).

2-الدراسة والتطوير: يقصد بالدراسة والتطوير "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية" (مصيطفى ومراد، 2013، ص 28).

كما أشار بورنان وعبد القادر (2016) على أنه "هو نشاط مقترن بالإبداع والاضافة للمعرفة وتحويل النتائج التي تم الوصول اليها إلى سلع وخدمات، مع العمل على تطوير العمليات والمنتجات بالشكل الذي يكسب المؤسسات ميزات تنافسية، ولذلك فان المنظمات اخذت توظف الموارد البشرية والمادية والمعلومات باتجاه الاستفادة من الدراسة والتطوير في مجال زيادة عدد ونوع وتشكيلة السلع والخدمات وزيادة الكفاءة الفاعلة لتحقيق المردود المناسب" (ص35).

كما يمكن تعريفه "تتلم هذه البحوث باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة، فهي عملية بحث في الظواهر للوصول إلى إضافة لمخزون المعرفة بدون التركيز على إمكانية تطبيق هذه النتائج، او توظيفها لأهداف اقتصادية او تجارية محددة" (شعيب، 2014، ص3).

يعدّ نشاط الدراسة والتطوير داخل المؤسسات المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وامكانيات مادية وبشرية معتبرة، أيّ ضرورة توفير فيها وظيفة خاصة بالدراسة والتطوير وفي هذا الاطار يكون اعتماد المرونة الإستراتيجية في الدراسة والتطوير مفيدا للمؤسسة ويساعدها على انشاء منتجات مبتكرة وذلك وفق تأقلمها مع التغيير التكنولوجي، وهذا ما يجعل الدراسة والتطوير أداة ضرورية لتكون المؤسسة مرنة على المستوى الإستراتيجي وتتمكن من مواكبة التغييرات ومختلف التطورات (بن غزال، 2020، ص43).

3-المنافسة الصناعية: تعد المنافسة الصناعية واحدة من أهم استراتيجيات الشركات داخل المؤسسات الصناعية نظرا لفوائدها في دفع النمو الاقتصادي وتأثيرها على كيفية توزيع الاعمال والموارد (شعبي، 2020، ص8).

عرف Jean-Marie PITROU " المنافسة هي عبارة عن قرار مؤسسة تدعي المؤسسة الامر بتوكيل مؤسسة أخرى تدعي المؤسسة المنافسة لتنفيذ مهمة لصالحها، وفق دفتر مواصفات مسبق وتؤدي هذه المهام إلى انجاز منتج او خدمة خاص لمؤسسة الامر، حيث تحتفظ هي لمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج " (شعبي، 2020، ص8).

في حين أشار لها (فتيحة وعراب، ص6) على أنها "جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة".

ممارسة المناولة الصناعية هي نتيجة لخطوة منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية، ستقود هذه الخطوة المؤسسة إلى التخصص على نطاق واسع في مجالات محددة، حيث يؤدي ذلك امتلاكها لميزة تنافسية وتكون مرنة وسريعة في اختيار الشريك الأفضل (عبدووي، 2017، ص99).

كما تتيح المناولة الصناعية المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجياً أو انتاجياً أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق، وهناك اعتقاد قائم على ان اعفاء المؤسسة من القيام بالأنشطة الثانوية يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية، وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية (بن غزال، 2020، ص47).

استناداً على ما سبق نستنتج أن المؤسسة تكون مرنة بتوفيرها الأدوات الثلاث حيث يعتبر نظام المعلومات المصدر التي تتوفر فيه كافة المعلومات التي تخص المؤسسة والتي تعود إليها في الوقت المناسب بمرونة إذ تساعدها في عملية اتخاذ القرار، اما عملية الدراسة والتطوير فهي تساعد وتسهل على المؤسسة في اكتشاف منتجات وخدمات جديدة أي تكون المؤسسة مواكبة للتغيير، وفي الأخير نجد ممارسة المؤسسة بالمناولة الصناعية يؤدي إلى تركيزها على الأنشطة الأساسية، التي تحقق لها ميزة تنافسية.

III-2-3. معيقات المرونة الإستراتيجية

للمرونة الإستراتيجية عوامل تعيقها فحسب دراسة (Danilo Brozovic) تطرق إلى عدة عوائق للمرونة الإستراتيجية التي تعيق اعمال المؤسسة اتجاه تقلبات البيئة وتتمثل فيما يلي (بن غزال، 2020، ص ص48-49):

1- الجمود التنظيمي: يوصف بأنه عقلية ضيقة تتناقض مع المرونة المفرطة، وبهذا فان الروتين المفرط يظهر كعقبة امام المرونة الإستراتيجية لأنها تحد من إمكانيات تحقيق المستويات المطلوبة من التنوع الإستراتيجي.

2- التأثير السلبي لممارسات الإدارة السيئة: تشكل مواقف وممارسات وسلوك الإدارة عقبة امام الاستجابات المناسبة للتغيرات البيئية، حيث تشير بعض الأبحاث إلى ان مستوى المرونة يختلف فيما يتعلق بمستوى المؤسسة، وبالتالي فان المحجرين في الإدارة الوسطى يؤكدون على الاتساق، في حين ان الإدارة العليا تشدد على المرونة.

3-نقص في الموارد المالية: هذا العامل يعيق المرونة الإستراتيجية، حيث ان التكاليف تزداد على المدى القصير في حين ان فوائد المرونة الإستراتيجية تكون على المدى الطويل.

وهناك من يرى انه توجد قدرات تنظيمية لتطبيق المرونة الإستراتيجية لكن هناك معوقات تقف امام تطبيق القدرات التي تعمل على تحقيق المرونة الإستراتيجية وتطويرها الجدول التالي يبين القدرات ومعيقاتها (عفانة، 2020، ص32):

الجدول رقم (01): معوقات المرونة الإستراتيجية

المعوقات	القدرات
<ul style="list-style-type: none"> - القواعد والقرارات والفكر الثابت. - الجمود التنظيمي. - اتّخاذ القرارات وفق القواعد والإجراءات الروتينية. - تجاهل الأفكار التي تتجاوز الروتين. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على ادامة الحيلة والحذر.
<ul style="list-style-type: none"> - التعبير الذاتي والشخصي. - السياسات التنظيمية. - التحيز المعرفي. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التقييم بشكل صحيح.
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الثقة بالقدرة على تحقيق اهداف المشاريع. - مقاومة التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على اتّخاذ الإجراءات الملائمة وتنفيذها.

المصدر: (عفانة، 2020، ص32)

III- 3. العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والقرارات الإستراتيجية

تتطلب بيئة اليوم درجة عالية من المرونة لجميع مؤسسات الأعمال، وخاصة التي تعمل في بيئة ذات منافسة شديدة فالمؤسسة بحاجة للمرونة الإستراتيجية لأنها تمثل جانبا أساسيا من جوانبها للتكيف مع التقلبات البيئية، فتنبع أهمية المرونة الإستراتيجية من حقيقة أنها توفر القدرات الأساسية للمؤسسات للنجاح في البيئة المتواجدة فيها، وذلك بتميزها في سرعة حركتها وقدرتها على التكيف في تحقيق ذلك، فهي تقلّل من المخاطر والمشاكل التي تحدث في البيئة الداخلية كمرونة الموارد البشرية والمرونة الإنتاجية والبيئة الخارجية للمؤسسة كالمرونة التنافسية والمرونة

السوقية، فتنظر الإدارة العليا للتغيرات التي تحدث في البيئة لتتخذ قرارات إستراتيجية وفق هذه التقلبات لتكون مؤسسة مرنة إستراتيجيا (بجي، 2010، ص 38-39).

تؤثر المرونة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة من خلال التغيرات التي تحدث في البيئة التي تتواجد فيها، فهي تساعد متخذي القرار في عملية اتخاذ القرار التي تنطوي على عدد من المراحل (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الإستراتيجي المناسب) وبالتالي فهي تساعد على التقليل من حصول خطأ في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء التقلبات التي تشهدها البيئة الحالية، فإذا كانت المؤسسة لها القدرة على مواكبة التغيرات والتقلبات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية فهي متكيفة مع حالات البيئة المختلفة (التأكد، المخاطرة، عدم التأكد)، إذ تجعل المرونة الإستراتيجية المؤسسة قادرة على إدارة الموارد المتاحة واستغلالها بشكل صحيح في المهام المتنوعة بما في ذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما توثق المرونة الإستراتيجية العلاقة بين معارف وقدرات متخذي القرار في طرق التفكير والتحليل التي يمكن توظيفها في اختيار أفضل البدائل للاستفادة من الفرص ومعالجة المشكلات والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في ضوء البيئة التي تعمل فيها (حسين، 2016، ص 78)، ومن هذا المنطلق نرى أن المرونة الإستراتيجية تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال أبعادها التي تتمثل في (مرونة تنافسية، مرونة سوقية، مرونة إنتاجية، مرونة الموارد البشرية)، إذ تؤثر المرونة التنافسية على القرار الإستراتيجي من خلال وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين، أما المرونة الانتاجية فيرى متخذ القرار المنتجات التي طرحت في السوق ليتخذ قرارا وفق ذلك لتقديم منتجات جديدة وبسرعة، فتؤثر المرونة السوقية على القرار الإستراتيجي في حالة حدوث أي تعديلات على طلبيات السوق فيتخذ القرار بسرعة للتعامل مع هذا التغيير، أما بالنسبة لمرونة الموارد البشرية تأثيرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية يتمثل في استقطاب أفراد ذو كفاءات ومهارات ومعارف مختلفة وغيرها من قرارات.

خلاصة

تأسيسا على ما سبق عرضه في هذا الفصل نرى أن المرونة الإستراتيجية جوهر المؤسسات الناجحة وأنها من بين المناهج المهمة التي تتبعها المؤسسات بشكل عام، استجابة للتغيرات والتقلبات المفاجئة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وهي القدرة على تغيير جزئي او كلي في إستراتيجية المؤسسة بسهولة وبسرعة، تأقلماً مع التقلبات الحاصلة التي تعرقل تقدم المؤسسات وتطورها واستمراريتها، وذلك بالاعتماد على الموارد والأدوات اللازمة بهدف الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية وتحقيق أداء أفضل، إذ تتطلب المرونة الإستراتيجية وضع إطار عمل لمواجهة هذه التقلبات وذلك بداية من توقع التطورات التي تحصل في البيئة ثم صياغة الإستراتيجيات المناسبة ثم تجميع الموارد اللازمة ثم تنفيذ الإستراتيجية التي تتناسب مع التطورات الحاصلة، في حين للمرونة الإستراتيجية أبعاد مختلفة منها مرونة تنافسية، مرونة إنتاجية، مرونة سوقية، مرونة الموارد البشرية، إلا أنها تواجه جملة من الصعوبات التي تقف عائقاً أمام تحقيقها.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة
التطبيقية واختبار الفرضيات

تمهيد

تماشياً مع ما تمّ ذكره على المستوى النظري في الفصلين الثاني والثالث من مفاهيم المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرار الإستراتيجي، سنتطرق في هذا الفصل إلى معرفة مستوى توفر المرونة الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمت وما هو أثرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من خلال تبني متغير المرونة الإستراتيجية بالأبعاد التالية: مرونة تنافسية، مرونة إنتاجية، مرونة سوقية، مرونة الموارد البشرية، واختبار أثر كل بعد من أبعاد المرونة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

وستتناول في هذا الفصل ما يلي:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات).

3-IV. نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

4-IV. مناقشة وتفسير النتائج.

IV-1. تقديم عام لمؤسسة البسكرية للإسمنت

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة البسكرية للإسمنت من منتجات ومنافسين والأهداف الإستراتيجية والهيكلة التنظيمي لها.

1. التعريف بمؤسسة البسكرية للإسمنت

مؤسسة البسكرية للإسمنت (Spa BISKRIA CIMENT (S.B.C)، هي شركة ذات طابع خاص، تقع في بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، يبلغ رأس مالها الاجتماعي 870.000.000.00 دج، يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الإسمنت بأنواعه، وهي تستمد موادها الأولية من المناجم التي محاذية للمصنع في المنطقة الجبلية. تم إنشاء المؤسسة في جانفي 2009، انطلقت الأشغال على الخط الأول للإنتاج في جانفي 2013، وشرع في الإنتاج بعد اكتمال عملية الأشغال في جوان 2016، وكانت اول انطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016 تشغل المؤسسة اليوم ثلاث خطوط إنتاج بطاقة إنتاجية إجمالية محددة ب 4 مليون طن سنويا، وهي تستغل الطاقة الإنتاجية الكاملة للخط الأول ب 1 مليون طن سنويا، اما الخطين الثاني والثالث فهي تستغل 1.5 مليون طن لكل خط إنتاج واحد، وهي تقوم بالتصدير للعديد من الدول خارج الجزائر من بينهم (بلجيكا، إنجلترا، جنوب إفريقيا)

كان الدافع وراء تأسيس الشركة هو حقيقة أن مسيري الشركة أنفسهم واجهوا الكثير من الصعوبات في الحصول على الإسمنت عندما كانوا مطورين عقارين ولكن أيضا لأنهم كانوا بالفعل يقومون بالتنفيذ في مجال آخر من مواد البناء، وهي فرع المنتجات الحمراء (الأجر الخاص بالبناء) والذي يغطي 70% من المستخدمين النهائيين والعملاء للمواد اللازمة للبناء وقطاع البنية التحتية الأساسية.

تنشط البسكرية للإسمنت في الوقت الراهن في سياق اجتماعي واقتصادي ذو تحديات كبيرة تتميز خصيصا بما يلي:

- عملاء ذو متطلبات متزايدة باستمرار.
- منافسة تجارية قوية على المستوى الوطني والإقليمي.
- تطور مستمر للوائح والمقاييس المؤسسة لصناعة الإسمنت في الجزائر.

تعتمد المؤسسة على موظفين موزعين على النحو التالي:

جدول رقم (02): التركيبة البشرية للمؤسسة

مجموع	إطار سامي	إطارات	عمال التحكم	عمال عاديين	عدد الأفراد
1153	10	122	176	845	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

2. منتجات المؤسسة وأبرز المنافسين في القطاع

تنتج المؤسسة العديد من المنتجات من بينها (تاريخ التصفح: 2023/03/12:biskriaciment.com):

1. إسمنت رمادي بورتلاندي للمركب للخرسانة (CPJ CEM II/42.5 NA 442): يتكون هذا النوع من الإسمنت 95% من مادة الكلينكر والباقي إضافات كيميائية.
2. إسمنت رمادي بورتلاندي للمركب للبناء (CPJ CEM II/B 32 NA): يتكون من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية.
3. إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه المالحة (CPA_CEM III/B SR 42.5 NA 443): يتكون من 20% إلى 34% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات.
4. إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه (CPA_CEM IV/A-S 42.5 NA): يتكون من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية.
5. إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والرطوبة (CPA_CEM I 42.5-ES NA 443): يتكون هذا النوع من الإسمنت 95% من مادة الكلينكر والباقي إضافات كيميائية.

المؤسسات المنافسة أهمها:

- مجمع GICA: مؤسسة ذات طابع عمومي، مملوكة من طرف الدولة الجزائرية تقع في بلدية عين التوتة ولاية باتنة، تنتج حوالي 13 مليون طن/في السنة عبر كامل فروعها.

➤ **LAVARG & HOLCIM** : مؤسسة ذات شراكة فرنسية سويسرية، تقع ببلدية عقاز ولاية معسكر، تنتج حوالي 9 مليون طن/في السنة.

➤ **CILAS** : مؤسسة ذات شراكة بين مجمع هولسيم ومجمع الأخوة سواكري، تقع في دائرة جمورة ولاية بسكرة، تنتج حوالي 2.7 مليون طن/في السنة.

3. أهداف مؤسسة البسكرة للإسمنت

ترتكز المؤسسة على الاهداف الرئيسية الآتية:

- إرضاء متطلبات العميل والأطراف المهتمة وذات صلة.
- توسيع وتنويع نطاق منتجاتها بما يتماشى مع احتياجات السوق المحلي والعالمي.
- تطوير المهارات التقنية والإدارية مع توفير ظروف عمل مناسبة.
- ضمان الصحة والسلامة المهنية للموظفين وكذلك أي شخص متواجد داخل المصنع.
- التحسين المستمر للوصول إلى أعلى مستويات الأداء التي تضمن ديمومة وازدهار المؤسسة والرقي بالعلامة التجارية.

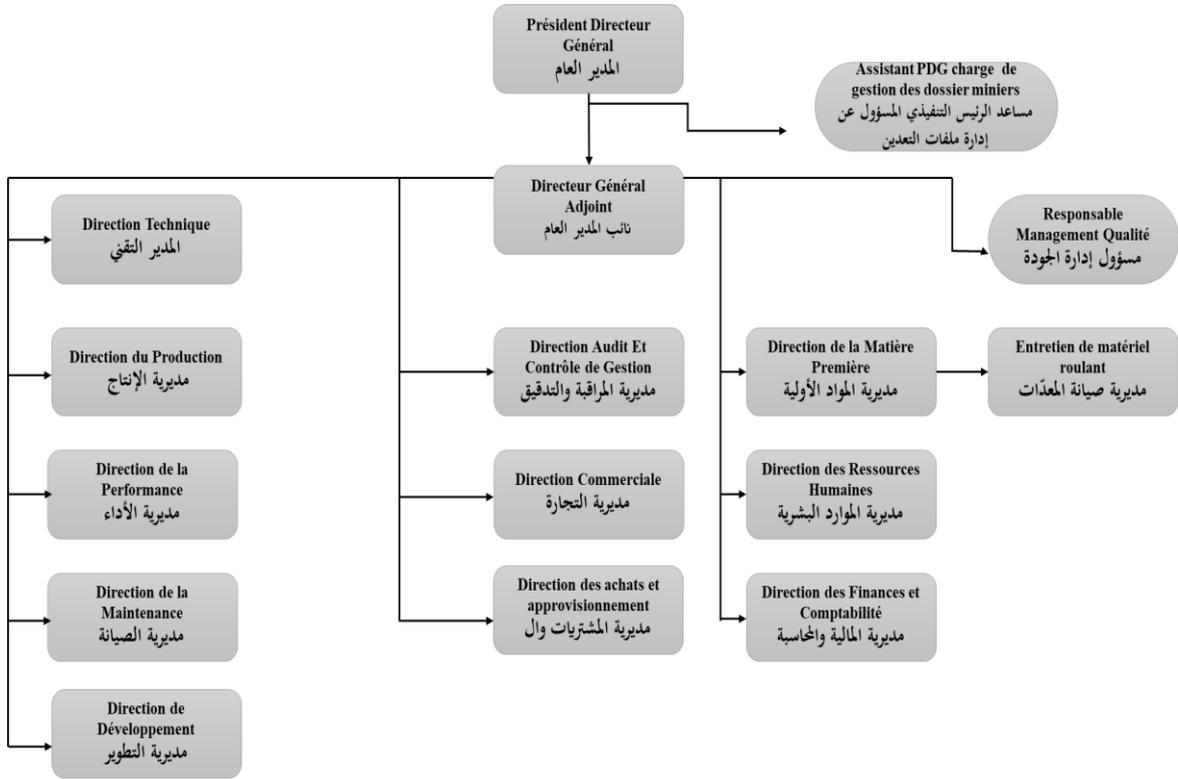
4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمنت

فيما يلي سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، وقد تم تقسيمه كآتي:

- **المدير العام**: يهتم بتسيير المؤسسة والموظفين فيها وتنفيذ سياستها التابعة لكل مديرية بالمصنع.
- **مساعد الرئيس التنفيذي**: يشرف على متابعة وتسيير المديرية الإدارية التابعة له.
- **المدير التقني**: يشرف على المديرية التقنية في المؤسسة ويقوم بتسيير كل العمليات التقنية.
- **قسم الإنتاج**: متابعة عملية الإنتاج من المادة الأولية والمادة نصف مصنعة إلى نهاية تصنيع المنتج بالموصفات المطلوبة.
- **قسم الأداء**: تهتم بمؤشرات حيوية ومهام المخبر وجودة المنتج والبيئة والعمل على المحافظة عليها.

- **قسم الصيانة:** تتضمن الات الصيانة وآلات لقياس الحرارة وآلات أخرى مساعدة في عملية الإنتاج او الصيانة مبرمجة لتسهيل العمل.
- **قسم التطوير:** تعمل على تطوير وسائل الإنتاج وتتبع كل ما هو جديد من الات وبرامج.
- **قسم المراقبة والتدقيق:** تقوم بعملية التدقيق حول أخطاء التسيير في كل مديرية وتتبع مهام الموظفين بالشكل المطلوب، وتقوم بتقدير الميزانية العامة وعمليات إحصائية لعمليات الإنتاج والاستهلاك.
- **قسم التجارة:** من مهامها تقديم عقود البيع سواء الخواص او العموميين ومتابعتهم وتلبية طلباتهم والتنسيق بين مصلحة الإنتاج وزبائن المؤسسة.
- **قسم المشتريات:** تقوم بشراء وخزن المواد واللوازم وقطع الغيار التي تحتاجها المؤسسة.
- **قسم المواد الأولية:** تتبع عملية استخراج المادة الأولية وصيانة الات التي تقوم باستخراج ونقل المادة الأولية.
- **قسم الموارد البشرية:** تقوم بعملية التقييم والتوظيف والترقية والاعمال الإدارية الخاصة بالموارد البشرية.
- **قسم المحاسبة:** تهتم بالمعاملات المالية للمؤسسة ومراقبة الاعمال المحاسبية وإعداد الميزانيات والقوائم المالية للمؤسسة.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

IV - 2 منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

IV-2-1. مصادر جمع البيانات والمعلومات

- **البيانات الأولية:** يتم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة الدّراسة، بعد ذلك جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدّلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدّراسة.
- **البيانات الثانوية:** والتي تكون ضمن مراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها الإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر او غير مباشر، والتي تساعدنا في جميع مراحل الدّراسة وهو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدّراسات وكذلك أخذ تصوّر عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال دراستنا الحالية، وتمّ استعمال ضوابط توثيق وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية الطبعة السادسة.

IV-2-1. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصر الدّراسة على دراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وأتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الحدود المكانية: طُبقت الدراسة في مؤسسة العسكرية للإسمنت التي تقع في بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة.

الحدود البشرية: وتضمّنت كل من إطارات مؤسسة العسكرية للإسمنت.

حدود زمانية: وهي الفترة التي تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وذلك في الفترة الواقعة من (ديسمبر 2022) السداسي الأول لغاية (فيفري 2023) من السداسي الثاني.

IV-2-3. مجتمع وعينة الدّراسة

1. مجتمع الدّراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع إطارات مؤسسة -العسكرية للإسمنت-، والبالغ عددهم حوالي (122 إطار).

2. عينة الدراسة

استخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة، والبالغ حجمها (80) إطار، وقد تم توزيع عليهم الاستبانة من خلال عدة زيارات واسترد منها (43) استبانة صالحة للتحليل النهائي.

IV-2-4. البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	79,1%
	انثى	9	20,9%
	المجموع	43	100%
	اقل من 30 سنة	4	9,3%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	25	58,1%

25,6%	11	من 40 إلى اقل من 50 سنة	العمر
7%	4	من 50 سنة فأكثر	
100%	43	المجموع	
14%	6	تقني سامي	المؤهل العلمي
30,2%	13	ليسانس	
16,3%	7	مهندس	
27,9%	12	ماستر	
11,6%	5	دراسات عليا	
100%	43	المجموع	
25,6%	11	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
53,5%	23	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
9,3%	4	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
11,6%	5	من 15 سنة فأكثر	
100%	43	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ما يلي:

الجنس: هناك تباعد بين نسبة الذكور التي قدرت بنسبة (1,79%)، اما الاناث فقدت نسبتهم (9,20%)، فيوضح لنا الجدول ان اغلب الموظفين في مؤسسة العسكرية للإسمت كانوا من فئة الذكور، وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة الاقتصادية (صناعية) والظروف الخاصة بها لذلك يهتم المسيرين بتوظيف الذكور أكثر من الاناث وهذا بحكم عدة عوامل منها بعد المصنع على المدينة.

العمر: نلاحظ من الجدول ان الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (اقل من 30) قدرت نسبتهم (3,9%) في حين ان نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى اقل من 40 سنة) بلغت (1,58%)، ونجد ان نسبة (6,25%) تراوحت أعمارهم (من 40 إلى اقل من 50 سنة)، وفي الأخير نجد نسبة (7%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر)، استنادا على ما سبق نستنتج ان المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة وهذا يعود على ان اهتمام المسيرين في توظيف الشباب ذو خبرة.

المؤهل العلمي: حسب معطيات الجدول تمثلت النسبة الأكبر لكل من حاملي شهادة ليسانس وشهادة ماستر بنسبة (30,2%) و (27,9%) على الترتيب وهذا يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات والمسيرين في المؤسسة، بينما كانت نسبة حاملي شهادات مهندس (16,3%)، أما حاملي شهادة تقني سامي بلغت نسبتهم (14%) والتي كانت ضعيفة نسبياً في المؤسسة، وفي الأخير كانت النسبة الأقل هي (11,6%) التي تمثل حاملي دراسات عليا.

سنوات الخبرة: نجد أن (25,6%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، أما العمال الذين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) فكانت نسبتهم (53,5%)، وهذا يعكس توظيف الأفراد الجدد، وما نسبته (9,3%) بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما أصحاب الخبرات التي تفوق 15 سنة قدرت نسبتهم (11,6%).

IV-2-5 أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة، حيث تم إعدادها بالاعتماد على العديد من الدراسات: (بجي، 2010)، (بن غزال، 2020). (القرشي، 2020) (حلاق، 2014)، لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة "المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرار الإستراتيجي"، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين كالآتي:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة التي تتكون من (49) عبارة، وهو الأخير يتكون من جزئين:

الجزء الأول: خاص بالمرونة الإستراتيجية ويحتوي على (29) عبارة موزعة على (4) أبعاد وهي (المرونة التنافسية، الإنتاجية، السوقية، مرونة الموارد البشرية)

الجزء الثاني: خاص باتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويحتوي على (20) عبارة موزعة على (4) أبعاد وهي (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الإستراتيجي المناسب).

وقد تم استخدام مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة ككل، ماعدا

القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس " ليكارت الخماسي "

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran,2004,p.197)

IV-2-6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

1. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistique Mesures): وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 2. تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
 3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات (مرونة تنافسية، مرونة إنتاجية، مرونة سوقية، مرونة الموارد البشرية) على المتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 4. معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
 5. معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise): وذلك لاختبار المتغيرات التي تؤثر في المتغير التابع.

IV-2-7. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولجروف _ سمرنوف Kolmogorov-Smirnov)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً. نلاحظ من خلال الجدول التالي (06) أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للظاهرة محل الدراسة بأبعادها المختلفة تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05).

جدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي (kломogorov-smirnov)

مستوى الدلالة المحسوب SIG	قيمة Z	القرارات الإستراتيجية
0.629	0.749	تشخيص المشكلة
0.889	0.580	تحديد البدائل
0.452	0.859	تقييم البدائل
0.699	0.707	اختيار البديل الإستراتيجي المناسب
0.739	0.683	القرارات الإستراتيجية بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

IV-2-8. صدق وثبات الاستبانة

1. صدق أداة الدراسة (Validité): ويقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من هدف الأداة تم الاعتماد على طريقتين:

- صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة وللتأكد من أنها تخدم أهدافه ، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين " الأساتذة الجامعيين " المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة ، وابداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، او اية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة وشم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف الدراسة، وقد اعتبر أن الاخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة .

- صدق المحك: تم حساب معامل " صدق المحك " من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " الفا كرونباخ"، اذ نجد ان معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0,957) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما نلاحظ أيضا ان جميع معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا الدراسة، وبهذا يمكننا القول ان عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): نتائج معامل الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
المرونة الإستراتيجية	29	0,860	0,927
اتخاذ القرارات الإستراتيجية	20	0,936	0,967
الاستبانة ككل	49	0,917	0,957

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

2. ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، او نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه فان ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.917)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة أيضا، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة الدراسة والاعتماد عليها في التحليل الاحصائي.

IV-3. نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

IV-3-1. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "المرونة الإستراتيجية" و "اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، وقد تقرّر أن يكون متوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33- أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع". حيث توضح الجداول (07) و(08) النتائج التالية:

1-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر المرونة الإستراتيجية في مؤسسة البسكرة للإسمنت؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (07)

جدول رقم (07): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور المرونة الإستراتيجية.

الرقم	أبعاد المرونة الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: المرونة التنافسية					
		3,784	0,511	3	مرتفع
1	تؤكد الإدارة العليا للمؤسسة على التحرك في الأسواق الدولية التي تعمل فيها المؤسسة.	3,72	0,882	7	مرتفع
2	تهتم إدارة المؤسسة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل بها.	3,86	0,804	2	مرتفع
3	تقوم إدارة المؤسسة بتعديل الأسعار حسب المتطلبات الدولية.	3,77	0,751	5	مرتفع
4	تهتم إدارة المؤسسة بتخفيض التكاليف الإنتاجية حسب التغيرات في حجم الطلب في الأسواق المختلفة.	3,77	0,684	4	مرتفع
5	تؤكد إدارة المؤسسة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.	3,93	0,704	1	مرتفع
6	تؤكد الإدارة العليا للمؤسسة على ابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على منتجاتها.	3,67	0,715	8	مرتفع
7	تؤكد الإدارة العليا للمؤسسة على استباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.	3,79	0,675	3	مرتفع
8	قدرة الإدارة العليا للمؤسسة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.	3,77	0,895	6	مرتفع
ثانياً: المرونة الإنتاجية					
		3,910	0,738	2	مرتفع
9	تلتزم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات.	4,02	0,83	2	مرتفع

مرتفع	4	0,856	3,93	لدى المؤسسة القدرة على طرح منتجاتها في الأسواق بالسرعة المناسبة.	10
متوسط	6	0,948	3,65	تمتع المؤسسة بقدرتها على تطوير نظام التصنيع لديها.	11
مرتفع	3	0,799	3,93	تتجه المؤسسة نحو تطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة.	12
مرتفع	1	0,828	4,07	تؤكد المؤسسة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة.	13
مرتفع	5	0,889	3,86	تتم المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب مع متطلبات العملاء.	14
مرتفع	1	1,074	3,912	ثالثا: المرونة السوقية	
مرتفع	2	0,801	3,98	تعمل المؤسسة على تقييم وضعها في السوق من اجل التكيف مع تطوراتها.	15
متوسط	7	0,923	3,65	تقوم المؤسسة بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في أسواقها.	16
مرتفع	3	0,963	3,98	تبحث المؤسسة دائما عن اغتنام الفرص في الأسواق الجديدة.	17
مرتفع	1	6,215	4,63	تستطيع المؤسسة الاستجابة لطلبات العملاء المتجددة والمتغيرة بسرعة.	18
متوسط	6	0,785	3,65	تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية.	19
مرتفع	5	0,959	3,72	تستعمل المؤسسة قدراتها في الدراسة والتطوير من اجل التسويق للمنتجات الجديدة.	20
مرتفع	4	0,742	3,79	تتعامل المؤسسة بسرعة مع أي تعديلات تطرأ على طلبيات السوق.	21
متوسط	8	0,955	3,60	تجري المؤسسة دراسات حول الأسواق التي تهدف الدخول إليها.	22
متوسط	4	0,731	3,475	رابعا: مرونة الموارد البشرية	
متوسط	5	0,935	3,51	تمتلك المؤسسة موارد بشرية تتميز بمهارات ومعارف مختلفة.	23
مرتفع	3	0,892	3,67	لدى المؤسسة موظفين لهم القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.	24
مرتفع	2	0,928	3,74	يتميز الموظفين في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.	25
متوسط	4	1,044	3,65	تقوم المؤسسة بتغيير عدد الموظفين بما يتناسب مع احتياجات العمل.	26
مرتفع	1	0,965	3,79	يتأقلم الموظفين مع تغير ساعات العمل كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	27
متوسط	6	1,138	3,12	تقوم المؤسسة بتشجيع الموظفين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة.	28
متوسط	7	1,379	2,84	تعمل إدارة المؤسسة على تقديم محفزات مالية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية.	29

مرتفع	-	0,653	3,771	المرونة الإستراتيجية بشكل عام
-------	---	-------	-------	-------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من خلال الجدول (07) أن بعد:

1. **المرونة السوقية:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.912) بانحراف معياري (1.074)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً يتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.60-4.63) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.955-6.215)، وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة البسكرية للإسمنت لها القدرة على مواكبة التطورات التي تحدث في السوق وذلك لزيادة حصتها السوقية و تمتلك أيضا القدرة في الدراسة والتطوير لتسويق منتجات جديدة، وذلك من خلال الخطط التسويقية التي تعملها المؤسسة كل سنة.
2. **المرونة الإنتاجية:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.910) بانحراف معياري (0.738)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.65-4.07) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.948-0.828)، وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة تلتزم بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات لأنها من الأهداف الإستراتيجية التي تعمل عليها.
3. **المرونة التنافسية:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.784) بانحراف معياري (0.511)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.67-3.93) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.715-0.704)، وهذا ما يدل على ان المؤسسة تعتبر متابعة التغييرات السوقية امر ضروري وذلك للتخفيض من التكاليف الإنتاجية حسب هذه التغييرات ، كما أنها سباقه مقارنة بالمنافسين في طرح منتجاتها الجديدة والتي تعتبر اول مؤسسة في الجزائر تنتج منتج SR42.5.

4. مرونة الموارد البشرية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.475) بانحراف معياري (0.731)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً يتراوح المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.84- 3.79) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.965-1.379)، وهذا ما يدل على ان مؤسسة العسكرية للإسمنت تتميز بموارد بشرية ذات مهارات مختلفة.

وتأسيسا على ما سبق، يتضح أن مستوى توفر المرونة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت جاء مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد المرونة الإستراتيجية ككل (3.771) بانحراف معياري قدره (0.653)، وتفسيرا لذلك نرى ان المؤسسة تولي اهتمام كبير للمرونة الإستراتيجية بأبعادها، فنجدها تهتم بكل من المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة الموارد البشرية.

2-تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمنت؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (08)

جدول رقم (08): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الرقم	أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
اولا: تشخيص المشكلة					
1	مشاركة المؤسسة الموظفين في تشخيص المشكلات في العمل للاستفادة من خبراتهم.	3,26	1,071	5	متوسط
2	تميز المؤسسة بين أسباب المشكلة ونتائجها.	3,60	0,979	4	متوسط
3	تنظر المؤسسة إلى المشكلة على أنها متباينة وتتطلب حلولاً مختلفة طبقاً	3,60	0,849	3	متوسط

				لطبيعتها.	
مرتفع	1	0,708	3,70	تسعى المؤسسة لتفهم حالات الغموض في تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار سريع.	4
مرتفع	2	0,892	3,67	تفرق المؤسسة بين المشاكل الحقيقية والمشاكل الفرعية باختبار تأثير كل منهما وتحديد مدى تأثيرها في المستقبل.	5
متوسط	4	0,752	3,474	ثانياً: تحديد البدائل	
متوسط	3	0,825	3,44	تصنف المؤسسة الحلول الممكنة للمشكلة ضمن مجموعات.	6
متوسط	2	0,827	3,49	تحدد المؤسسة التكاليف التي تترتب على كل بديل.	7
متوسط	1	1,001	3,63	لدى المؤسسة أنظمة معلومات كافية لتوليد البدائل الممكنة لصناعة القرار واتخاذها.	8
متوسط	4	0,983	3,44	تعتمد المؤسسة على روح الفريق الواحد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	9
متوسط	5	1,024	3,37	مشاركة المؤسسة لجميع الإدارات عند بناء بدائل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.	10
متوسط	3	0,634	3,558	ثالثاً: تقييم البدائل	
متوسط	5	0,944	3,33	ينفرد مدير المؤسسة في تقييم البدائل والحلول للمشكلات التي تواجهه بالعمل.	11
متوسط	4	0,798	3,51	تعتمد المؤسسة على المعايير والأساليب الكمية عادة في تقييم البدائل للقرارات الإستراتيجية.	12
مرتفع	1	0,892	3,67	تعتمد المؤسسة على البرامج الحاسوبية العادية والمتقدمة في تقييم ووزن بدائل الحلول للقرارات الإستراتيجية.	13
متوسط	2	0,973	3,65	تحدد المؤسسة الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل.	14
متوسط	3	0,874	3,63	تقوم المؤسسة بتقييم الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أي بديل للقرار.	15
مرتفع	1	0,632	3,679	رابعاً: اختيار البديل الإستراتيجي المناسب	
متوسط	5	0,957	3,58	تختار المؤسسة أفضل البدائل التي تحقق المنفعة لها.	16
مرتفع	2	0,860	3,70	تفضل المؤسسة الحلول الداخلية على الحلول الخارجية.	17
متوسط	3	0,842	3,65	تقوم المؤسسة بدراسة إيجابيات وسلبيات كل بديل ثم اختيار البديل المناسب.	18

مرتفع	1	0,880	3,81	19	تركز المؤسسة على العوامل الداخلية والخارجية قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
متوسط	4	0,897	3,65	20	تهتم المؤسسة بإرادات وتفضيلات أصحاب المصالح والجهات المستفيدة عند اختيار البديل المناسب للقرار الإستراتيجي.
متوسط	-	0,609	3,569	اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن بعد:

1. اختيار البديل الإستراتيجي المناسب: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.679) بانحراف معياري (0.632)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا يتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.58-3.81) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.880-0.957)، تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تختار البديل الذي يحقق لها المنفعة، وهي تفضل الحلول الداخلية على الحلول الخارجية لأنها لا تكلف.

2. تشخيص المشكلة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.567) بانحراف معياري (0.724)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا يتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.26-3.70) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.708-1.071)، ويتبين هنا ان المؤسسة تدرس المشكلة من جميع النواحي وذلك بمشاركة موظفيها للاستفادة من خبراتهم.

3. تقييم البدائل: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.558) بانحراف معياري (0.634)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.33-3.67) بانحرافات

معيارية كانت محصورة ما بين (0.892-0.944)، توضح هذه النتيجة ان مدير المؤسسة لا ينفرد في تقييم البدائل والحلول للمشكلات التي تواجهه لان المؤسسة تعتمد على مشاركة موظفيها، وهي تعمل على توفير البرامج المتقدمة في تقييم ووزن البدائل.

4. تحديد البدائل: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.474) بانحراف معياري (0.752)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.37-3.63) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.001-1.024)، تبين هذه النتيجة ان المؤسسة تصنف الحلول الممكنة ضمن مجموعات وفق التحاليل التي تقوم بها والتي تكون عند حدوث مشكلة كبيرة.

وتأسيساً على ما سبق، يتضح أن مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمؤسسة البسكرة للإسمت جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية ككل (3.569) بانحراف معياري قدره (0.609) مما يفسر لنا ان المؤسسة تقوم بدراسة المشكلة من جميع النواحي بمشاركة موظفيها للاستفادة من خبراتهم، لاختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يعود بالمنفعة للمؤسسة ويحقق أهدافها.

IV-3-2. اختبار الفرضيات

H_0 : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة الموارد البشرية) في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة البسكرة للإسمت عند مستوى الدلالة (0.05)"

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجداول (09) يبين ذلك:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9,327	4	2,332	14,113	*0,000
الخطأ	6,278	38	0,165		
المجموع الكلي	15,606	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

معامل الارتباط $(R)=0.773$

معامل التحديد $(R^2)=0.598$

معامل التحديد المعدل $R^2a=0.555$

من النتائج الموضحة في هذا الجدول، يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (14.113) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل "المرونة الإستراتيجية" بشكله الإجمالي في هذا النموذج ما يقدر (55.5%) من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك بالاعتماد على معامل التحديد المعدل R^2a ، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، وبهذا نستدل على ملائمة النموذج المقترح والذي من خلاله نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار أثر (أبعاد المرونة الإستراتيجية) في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة

التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة التنافسية	0,451	0,213	0,378	2,115	*0,041
المرونة الإنتاجية	-0,314	0,159	-0,381	-1,980	0,055
المرونة السوقية	0,011	0,087	0,019	0,122	0,904
مرونة الموارد البشرية	0,606	0,106	0,728	5,698	*0,000
المرونة الإستراتيجية	0,512	0,122	0,549	4,200	*0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

✓ معامل الارتباط $(R)=0.773$

✓ معامل التحديد $(R^2_a)=0.555$

لتحليل الفرضية الرئيسية تم استخدام الانحدار المتعدد، حيث كانت نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه كالتالي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمرونة الإستراتيجية كمجموعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، إذ بلغت قيمة T (4.200) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى ان وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين محل الدراسة بلغت (0.773)، حيث فسر متغير المرونة الإستراتيجية (55.8%) من التباين في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك بالاعتماد على قيمة (R^2_a) ، وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)".

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمرونة التنافسية في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب الذي بلغ (0.041)، وهو اقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالجوانب التنافسية، والعمل على كسب حصة سوقية معتبرة في هذا القطاع الإستراتيجي، وكذلك تطوير حجم مبيعاتها مقترنة بمنافسيها.

➤ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعده المرونة الإنتاجية في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، وهذا يعود على مستوى الدلالة المحسوب الذي بلغ (0.05)، وهو يساوي مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

➤ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعده المرونة السوقية في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، وهذا يعود على مستوى الدلالة المحسوب الذي بلغ (0.904)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعد مرونة الموارد البشرية في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة العسكرية للإسمت، وهذا يعود على مستوى الدلالة المحسوب الذي بلغ (0.000)، وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها وهذا يفسر ان المؤسسة تهتم بموظفيها وتعمل على استقطاب موظفين جدد ذات خبرات عالية.

2. أظهر لنا الجدول رقم (11) بشكل منفصل أهمية كل متغير مستقل للنموذج الرياضي الذي يمثل أثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي "stepwise"، فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (11) ان قوة العلاقة بين متغير مرونة التنافسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية (0.476) وفقا لما تشير إليه قيمة R. بينما فسر هذا المتغير 22.7% من التباين في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك بالاعتماد على قيمة R². كما ان قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين "مرونة التنافسية ومرونة الموارد البشرية" مجتمعين وبين متغير اتخاذ القرارات الإستراتيجية قدرت (0.742) وقد فسرا (55.1%) من التباين في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية. بينما خرج من معادلة الانحدار المتغيرين المستقلة الاتية: المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية، حيث لم يكن لها أثر مهم في تفسير بيانات المتغير التابع.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (stepwise) لأبعاد المرونة الإستراتيجية موضع الدراسة المؤثرة احصائيا في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية

المتغير المستقل	الارتباط	معامل التحديد
المرونة التنافسية	0,476	0,227
المرونة التنافسية + مرونة الموارد البشرية	0,742	0,551

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

IV-4. مناقشة وتفسير النتائج

IV-4-1. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باتجاهات إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

أولاً: مناقشة وتفسير إجابات أفراد العينة حول متغير المرونة الإستراتيجية

أوضحت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المرونة الإستراتيجية كان ضمن المجال المرتفع، وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.771) بانحراف معياري قدره (0.653)، وتدلل هذه النتيجة على أن مؤسسة البسكرية للإسمنت تتميز بالمرونة الإستراتيجية وهو ما أكدت عليه إجابات مسيري المؤسسة، حيث جاء اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة بالمرونة الإستراتيجية مرتفعاً، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل دوماً على اغتنام الفرص في الأسواق الجديدة، وهذا بهدف زيادة حصتها السوقية، يتم ذلك من خلال الاستجابة بشكل كبير للظرف البيئية المتغيرة وهذا لتسويق منتجاتها بالسرعة والكفاءة اللازمة.

إذ جاء مسيري المؤسسة محل الدراسة بالمرونة التنافسية مرتفعاً، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تطوير أساليبها للتجاوب السريع مع المنافسين في الأسواق المختلفة، مما يؤكد أن مؤسسة البسكرية للإسمنت تخطط بشكل إستراتيجي للتميز في الأسواق التي تقدم منتجاتها، كما يبين أنها لها قدرات عالية على الإستجابة لضغوطات المنافسين ومقاومتها.

أما بالنسبة لمستوى اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة بالمرونة الإنتاجية فقد جاء مرتفعاً، وهذا يدل على أن مؤسسة البسكرية للإسمنت تحرص على ضرورة تحسين طرق إنتاجها لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة، كما أنها تهتم بطرح منتجات جديدة في الأسواق بالسرعة المناسبة.

وفي الأخير جاء اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة بمرونة الموارد البشرية متوسطاً، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتكليف مواردها مع التغييرات التي تطرأ على المهام، كما تتميز مواردها البشرية على أداء المهام المتنوعة بكفاءة.

ثانياً: مناقشة وتفسير إجابات أفراد العينة حول متغير اتخاذ القرارات الإستراتيجية

أوضحت النتائج أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية كان ضمن المجال المتوسط، وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.569) بانحراف معياري قدره (0.609)،

وتدل هذه النتيجة على أن مؤسسة البسكرية للإسمنت تقوم بدراسة المشكلة من جميع النواحي بمشاركة موظفيها للاستفادة من خبراتهم، لاختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يعود بالمنفعة للمؤسسة ويحقق أهدافها.

بالنسبة لاهتمام المؤسسة محل الدراسة ببعد اختيار البديل الإستراتيجي المناسب جاء مرتفعا، وهذا ما يدل على أن مؤسسة البسكرية للإسمنت تركز على العوامل الداخلية والخارجية قبل اتخاذ قراراتها، كما أنها تقوم بدراسة إيجابيات وسلبيات كل بديل ثم اختيار البديل المناسب الذي يحقق لها المنفعة.

في حين مستوى الاهتمام بتشخيص المشكلة جاء متوسطا، مما يدل على المؤسسة محل الدراسة تتفهم حالات الغموض في تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار سريع، كما أنها تقوم بمشاركة الموظفين في تشخيص المشكلات للاستفادة من خبراتهم.

كما جاء اهتمام مسيري المؤسسة محل الدراسة ببعد تقييم البدائل متوسطا، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على البرامج الحاسوبية العادية والمتقدمة في تقييم ووزن بدائل وحلول للقرارات الإستراتيجية، كما أنها تعتمد على المعايير والأساليب الكمية عادة في تقييم البدائل.

وفي الأخير جاء اهتمام مسيري المؤسسة ببعد تحديد البدائل متوسطا، هذا ما يفسر أن المؤسسة لديها أنظمة معلومات كافية لتوليد البدائل الممكنة لصناعة القرار واتخاذها، كما أنها تعتمد على روح الفريق الواحد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

IV-4-2. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أولا: الفرضية الرئيسية

هدفت دراستنا إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت -جمهورية-، حيث أكد المسيرين بالمؤسسة على وجود أثر للمرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد تبين هذا من حيث أثر كل من المرونة التنافسية، مرونة الموارد البشرية التي تؤثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دون أن تؤثر فيه كل من المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، وتعود هذه النتيجة إلى أن إدارة مؤسسة البسكرية للإسمنت تعتبر المرونة الإستراتيجية كسلاح تنافسي في البيئة التي تعمل فيها، للحفاظ على المكانة التنافسية وتطويرها من خلال التميز في السعر والجودة وسرعة تقديم الخدمة لتعظيم الحصة السوقية.

ثانيا: الفرضيات الفرعية

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المرونة التنافسية في مستوى اتّخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة البسكرية للإسمنت، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالجوانب التنافسية، والعمل على كسب حصة سوقية معتبرة في هذا القطاع الإستراتيجي، وكذلك تطوير حجم مبيعاتها مقارنة بمنافسيها.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المرونة الإنتاجية في مستوى اتّخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة البسكرية للإسمنت، ويعود عدم التأثير هذا على أن المؤسسة تقوم بتكرار لنفس المنتجات.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المرونة السوقية في مستوى اتّخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة البسكرية للإسمنت، ويعود هذا على طبيعة الإسمنت الذي يعتبر سوق يهيمن عليه العملاء.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مرونة الموارد البشرية في مستوى اتّخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة البسكرية للإسمنت، وهذا يفسر أن المؤسسة لها القدرة على تجنب المخاطر والمتغيرات التي تتعرض لها المؤسسة، وتكييف مواردها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة العسكرية للإسمت، التي استخدمنا فيها الاستبانة لجمع المعلومات وتم توزيعها على إطارات المؤسسة محل الدراسة، والتي نبحت فيها على أثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتي توصلنا من خلالها إلى العديد من النتائج باستخدام عدة أساليب إحصائية أهمها: مستوى توفر المرونة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمت جاء مرتفعا وفقا لمقاييس الدراسة، إذ توصلنا أيضا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية كمجموعة في اتخاذ القرارات الإستراتيجي، وبعد الدراسة نجد أثر كل بعد من أبعاد المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للأبعاد التالية (مرونة تنافسية، مرونة الموارد البشرية)، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) للأبعاد التالية (مرونة إنتاجية، مرونة سوقية).

خاتمة

1- نتائج نظرية أهمها:

- القرار الإستراتيجي هو جوهر العملية الإدارية وسيلتها الأساسية هي تحقيق اهداف المؤسسة ويكون على مستوى الإدارة العليا.
- يعد القرار الإستراتيجي أحد اهم حلقات صياغة الإستراتيجية.
- القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية يتم وضعها في الوقت الذي تحتاجها المؤسسة وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها.
- لنجاح القرارات الإستراتيجية وتحقيق الغايات التي تسعى اليها لابد من اتّخاذها وفق مراحل محددة وواضحة وتمثل هذه المراحل في: (مرحلة تشخيص المشكلة، مرحلة تحديد البدائل، مرحلة تقييم البدائل، مرحلة اختيار البديل الإستراتيجي المناسب)، ولتطبيق القرار الإستراتيجي يعتمد متخذ القرار على مجموعة من الأساليب والنماذج من اجل الوصول إلى الهدف المرجو اتّخاذها.
- يتأثر القرار الإستراتيجي في المؤسسة بعوامل داخلية تتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة وعوامل خارجية تتعلق بالضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها.
- تعبر المرونة الإستراتيجية عن قدرة المؤسسة في مواجهة التغييرات التي تشهدها في بيئتها غير المستقرة وذلك من خلال احداث التغييرات اللازمة بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب استجابة لها.
- المرونة الإستراتيجية أصبحت ضرورة إستراتيجية للمؤسسات تمكن من التحول من إستراتيجية إلى أخرى للتكيف مع أي ظرف مفاجئ.
- تتضمن المرونة الإستراتيجية العديد من الأبعاد ولقد اختلف الباحثين حول تحديدها نذكر منها: المرونة التنافسية، المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة الموارد البشرية.
- تلعب المرونة الإستراتيجية دورا مهما في اتّخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في البيئات غير مستقرة.

2-نتائج تطبيقية

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الميدانية:

- مستوى توفر المرونة الإستراتيجية بأبعادها في مؤسسة البسكرية للإسمنت جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة.
- مستوى توفر اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمؤسسة البسكرية للإسمنت جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين المرونة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة البسكرية للإسمنت، وبذلك نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل بديلتها.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعدها المرونة التنافسية في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة البسكرية للإسمنت، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعدها المرونة الإنتاجية في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة البسكرية للإسمنت، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعدها المرونة السوقية في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة البسكرية للإسمنت، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لبعدها مرونة الموارد البشرية في مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمؤسسة البسكرية للإسمنت، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

3- الاقتراحات

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح الآتي:
- دعم وزيادة تركيز المؤسسة على مفهوم المرونة الإستراتيجية لتعزيز قدراتها على مواجهة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية التي تعد أداة المؤسسة.
- إشراك المديرين في المؤسسة أهمية مفاهيم المرونة الإستراتيجية وأثرها الكبير على عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يعتبر جوهر العملية الإدارية في أي مؤسسة.
- الاهتمام بالعنصر البشري وذلك من خلال تدريب الموظفين على مهارات في مواجهة التقلبات والتغييرات المفاجئة.

تطوير نماذج وأبعاد جديدة للمرونة الإستراتيجية واعتبارها كمتغير تابع في الدراسات السابقة وإجراء الدراسة في قطاعات أخرى.

4- آفاق الدراسة

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- دور المرونة الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية.
- دور المرونة الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

1. المقالات

1. أثير عبد الله محمد، (2013)، "تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية الثانية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد 23، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، الصفحات 370-399.
2. أحمد باسم حسن، (2022)، دور المرونة الإستراتيجية في جودة خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات النحاسية والميكانيكية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 59، جامعة تكريت، بغداد، العراق، الصفحات 204-2019.
3. أكبر بتول عبد اللطيف، (2022)، دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الإستراتيجية للبنوك الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، جامعة مدينة السادات، مصر، الصفحات 933-954.
4. بخليلي محمد الأمين، عبد القادر شلاي، (2020)، المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، الصفحات 467-480.
5. بركة بهجت احمد، (2018)، تقنية المعلومات استجابة جوهرية لتعزيز القرار الإستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 01، العدد 03، جامعة النهين، العراق، الصفحات 256-296.
6. بلخضر مسعودة، (2022)، أثر المرونة الإستراتيجية في تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات بالمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد 01، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، الصفحات 197-216.
7. بن بركة عبد الوهاب، منصور رقية، (2013)، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات: بين أهميته لمنظمات الاعمال والعوائق التي يواجهها، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر الصفحات 154-174.

8. بوغليطة الهام، (2013)، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، الجزائر، الصفحات 135-144.
9. البياتي محمد نائر علي، (2019)، تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء التسويقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 118، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، الصفحات 168-181.
10. التبع محمد قايد نعمان، علي عبد الله، (2020)، أثر كفاءة نظم المعلومات على فاعلية صنع واتخاذ القرارات، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة الجزائر3، الجزائر، الصفحات 995-1007.
11. تركية محمد سمير، محمد العلي، (2021)، تقييم مدى التزام المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق بمدخل القرار الإستراتيجي، مجلة جامعة حماة، المجلد 04، العدد 17، جامعة دمشق، الصفحات 35-56.
12. حسن بشير حسن محمد، رمزي عاطف مطر، (2022)، أثر جودة مخرجات نظم دعم القرار على عملية صنع القرارات، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة البطانة، السودان، الصفحات 226-255.
13. حسين وليد حسين، (2016)، أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، العدد 25، كلية المنصور الجامعة، العراق، الصفحات 67-92.
14. الخالدي خليل ابراهيم عيسى، حيدر حمودي علي الزبيدي، (2018)، المرونة الإستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من (2007-2016)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 27، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الصفحات 99-127.
15. دحاك عبد النور، (2018)، تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، الصفحات 242-260.

16. ديوب ايمن حسن، (2018)، أثر نمط التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد 02، جامعة دمشق، سورية، الصفحات 163-210.
17. زادي احمد، بن يمينة خيرة، (2020)، دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت الجزائر، الصفحات 596-609.
18. الزامل مها عثمان، (2021)، المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية، مجلة التربية، العدد 190، كلية التربية، جامعة الازهر، مصر، الصفحات 180-225.
19. سليمان سهام نبيل، (2019)، المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الاعمال، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 39، العدد 2، جامعة كفر الشيخ، مصر، الصفحات 2-50.
20. شعباني وداد، (2020)، دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 17، العدد 02، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر الصفحات 6-17.
21. الشمري احمد عبد الله امانة، زهراء كريم حمزة المرشدي، (2022)، دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الإستراتيجية - بحث تحليلي في عينة من الشركات التابعة للعبة العباسية المقدسة محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 18، العدد 72، جامعة كربلاء، العراق، الصفحات 187-217.
22. الشمري احمد عبد الله امانة، (2017)، دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد 03، جامعة كربلاء، الصفحات 312-331.
23. شيحا ايمن، نسرين عبد الرحمن، علام يوسف، (2016)، أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات التامين في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 01، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، الصفحات 163-182.

24. ضياء محمد حسين، (2018)، تأثير مداخل القرار الإستراتيجي في المزيج التسويقي، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 15، جامعة المستنصرية، بغداد، الصفحات 103-119.
25. الطهراوي مجاهد هاني، (2019)، أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الإستراتيجية /دراسة حالة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 01، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، الصفحات 55-73.
26. الطيب داودي، بن خليفة احمد، (2013)، فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الإستراتيجي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 23، جامعة بسكرة، الجزائر، الصفحات 30-45.
27. عبد العزيز عبد العاطي، حلقان احمد، (2020)، الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية المجلة التربوية، العدد 72، جامعة سوهاج، مصر، الصفحات 224-294.
28. علوط فتيحة، معين امين السيد، (2018)، اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة الجزائر3، الجزائر، الصفحات 195-209.
29. قريشي محمد، الحاج عامر، أحلام غربال، حورية سليخ، (2019)، أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بسكرة، مجلة افاق اقتصادية، المجلد 05، العدد 10، جامعة المرقب، ليبيا، الصفحات 55-82.
30. قريشي محمد، عبد الكريم شناي، راضية مغزي العرافي، (2022)، أثر إدارة المواهب في الالتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، الصفحات 565-592.
31. مثنى سعد ياسين، احمد عبد الله دانوك، (2018)، دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الإستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، جامعة تكريت، العراق، الصفحات 210-241.

32. المجاهد امال محمد علي، قايد عبد الله عبد الرحمن السعدي، (2021)، أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 12، العدد 03، جامعة ذمار، اليمن الصفحات 774-846.
33. محاسنة محمد عبد الرحيم، سالم احمد الشامسين، (2016)، أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، المجلد 02، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، الصفحات 173-203.
34. مصنوعة أحمد، أحمد بن يوسف، (2022)، دور الذكاء الاقتصادي في عملية دعم اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، *مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية*، المجلد 06، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف الجزائر، الصفحات 252-271.
35. مصيطفى عبد اللطيف، عبد القادر مراد، (2013)، أثر إستراتيجية الدراسة والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 04، جامعة غرداية، الجزائر، الصفحات 27-40.
36. المعاضيدي معن وعد الله، أيمن جاسم محمد الطائي، (2011)، اسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الاعمال، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد 33، العدد 105، جامعة الموصل، العراق الصفحات 111-140.
37. مكية كريدي الكعبي، عادل داود سلمان، سرمد حمزة الشمري، (2017)، مداخل صناعة القرار الإستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات، *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية العملاء*، المجلد 09، العدد 01 جامعة المستنصرية، العراق، الصفحات 40-53.
38. مهملي بن علي، (2016)، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فاعلية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، *مجلة الرواق*، العدد 03، معهد العلوم القانونية والإدارية، غليزان، الجزائر، الصفحات 130-150.
39. ولدان مهدي جهاد، سهير عادل حامد، (2020)، تأثير الاستبصار الإستراتيجي في اتخاذ القرار الإستراتيجي، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، المجلد 26، العدد 124، جامعة بغداد، الصفحات 214-236.

40. ويردي نجاح مدد، (2021)، أثر نظام التصنيع الذكي في المرونة الإستراتيجية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54، جامعة تكريت، العراق، الصفحات 397-408.

2. الكتب

41. الاشهب نوال عبد الكريم، (2015)، اتّخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.

42. بشر ماجد احمد عبد العزيز، (2015)، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، القاهرة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

43. السعيد مبروك إبراهيم، (2012)، المعلومات ودورها في دعم واتّخاذ القرار الإستراتيجي، القاهرة، مصر المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.

44. الصيرفي محمد، (2008)، القرار الإداري ونظم دعمه، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

45. عليان ربحي مصطفى، (2015)، إدارة التغيير، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

46. النجار عبد العزيز، (2008)، الإدارة الذكية، الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث.

47. النعيمي محمد عبد العال، مؤيد الفضل، (2007)، الإحصاء المتقدم في دعم القرار، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

3. الأطاريح والرسائل الجامعية

48. بجيت احمد بشر إسماعيل، (2019)، "الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

49. بن احمد آسية، (2017)، "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.
50. بن عربية نور الدين، (2014)، "الذكاء الاقتصادي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة **Algérie Telecom** فرع تلمسان"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص نظم المعلومات والاتصال في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
51. بن غزال ابتسام، (2020)، "أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية، دراسة مجمع صيدال"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة اعمال المجموعات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
52. حمودة أمل المختار، (2021)، "دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في وزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، طرابلس.
53. رجاء عبد الغفار ادريس، (2020)، "الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي: دراسة على عينة من الشركات الخدمية السودانية العاملة بولاية الخرطوم"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
54. الزيايدي سهر عباس حسين، (2019)، "الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص إدارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

55. السكارنة سناء عبد الله محمد، (2018)، "الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية /دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة اعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
56. سلامة محمد، (2019)، "أثر الصراع التنظيمي على فاعلية القرار الإستراتيجي: دراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
57. شعيب حورية، (2014)، "تسيير الدراسة والتطوير في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
58. الشيخ ولد محمد، (2011)، "استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
59. صياد صباح، (2018)، "أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر.
60. عابد هند احمد، (2016)، "أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
61. عبداوي نوال، (2017)، "مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة وطنية للزبون /دراسة حالة مؤسسة condor للإلكترونيات"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاديات إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

62. عفانة دعاء محمد، (2020)، "المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
63. القرشي عقيل بردي راضي، (2020)، "الفساد الإداري والمالي وأثره في اتخاذ القرار الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من وزارة الداخلية العراقية"، رسالة ماجستير (غير منشور)، تخصص التخطيط الإستراتيجي الأمني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
64. مرمي مراد، (2010)، "أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة شركة CHIALI PROFIPLAST سطيف"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
65. النعيمات عصام محمد، (2014)، "دراسة الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين إستراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة -مصانع الإسمنت دراسة حالة-"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة اعمال، قسم إدارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
66. يحيى بسمة وليد سليم الشيخ، (2010)، "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.

4. الملتقيات والمحاضرات

67. بورنان إبراهيم، شارف عبد القادر، (2016/11/8)، "واقع أنشطة الدراسة العلمي والتطوير في الدول العربية" حالة الجزائر"، الاعمال الكاملة للمؤتمر العلمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، الجزائر.
68. زير صبرينة، (2022)، "نظرية الفوضى المنتظمة"، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

69. علالي فتيحة، فاطمة الزهراء عراب، "تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
70. قصي علي عمار، مقرر نظم المعلومات الإدارية، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

A. books

71. Sekaran, v. (2004), **Research Methods of Business skill buiding Approach**, 4-th edition, John Wiley & Sons, Inc, New, York.
72. Michael Raynor, **Strategic Flexibility**, A Delloitte Research Monograph, p3.p5.

B. University theses

73. Alex saifa, "**La flexibilité du travail et la performance de l'entreprise test de la perspective configurationnelle dans le contexte de PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou**", thèse de du Doctorat En Sciences Economiques, université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, 08/07/2020, p158.

c. Conferences

74. Dahou hocini et khadra et hocini ishaq , (janvier ;2013), "la flexibilité de l'entreprise, article dans le projet de" **le développement de la capacité organisationnelle et son impact sur l'entreprise** ", université de telmcen, p79 .
75. Emmanuel globard, (2019), "**la flexibilité de travail remède au chômage**", université Reims champagnes Ardennes, p8.
73. Mathieu Bunel, (avril/juin ;2006), "**I'utilisation des modes de flexibilité par les établissements français**", travail d'emploi numéro 106, p8 .

الملاحق

الملحق (01) استبانة الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
شعبة علوم التسيير .
تخصص إدارة إستراتيجية.



استبانة الدراسة

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية ، بعنوان : " المرونة الإستراتيجية وأثرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية /دراسة تطبيقية على مؤسسة العسكرية - للإسمت- ". وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المرونة الإستراتيجية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة العسكرية للإسمت، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

أ/د. محمد قريشي

الطالبة:

- الهام عصيد

السنة الجامعية: 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال الإداريين بمؤسسة البسكريد للإسمنت، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس ذكر أنثى

-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

4- مجال الوظيفة الحالية.....

5-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس مهندس

ماجستير دراسات عليا

6- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: المرونة الإستراتيجية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر المرونة الإستراتيجية في مؤسسة البسكريد للإسمنت، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد المرونة الإستراتيجية وعبارات القياس.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اولا. المرونة التنافسية						
1	تؤكد الإدارة العليا للمؤسسة على التحرك في الأسواق الدولية التي تعمل فيها المؤسسة.					
2	تهتم إدارة المؤسسة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي تعمل بها.					

					تقوم إدارة المؤسسة بتعديل الأسعار حسب المتطلبات الدولية.	3
					تهتم إدارة المؤسسة بتخفيض التكاليف الإنتاجية حسب التغيرات في حجم الطلب في الأسواق المختلفة.	4
					تؤكد إدارة المؤسسة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.	5
					تؤكد الإدارة العليا للمؤسسة على ابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على منتجاتها.	6
					تؤكد الإدارة العليا للمؤسسة على استباق المنافسين في طرح المنتجات الجديدة.	7
					قدرة الإدارة العليا للمؤسسة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.	8
ثانيا: المرونة الإنتاجية						
					تلتزم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات.	9
					لدى المؤسسة القدرة على طرح منتجاتها في الأسواق بالسرعة المناسبة.	10
					تتمتع المؤسسة بقدرتها على تطوير نظام التصنيع لديها.	11
					تتجه المؤسسة نحو تطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات المتعاملين المتجددة.	12
					تؤكد المؤسسة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة.	13
					تهتم المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب مع متطلبات العملاء.	14
ثالثا: المرونة السوقية						
					تعمل المؤسسة على تقييم وضعها في السوق من اجل التكيف مع تطوراتها.	15
					تقوم المؤسسة بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في أسواقها.	16
					تبحث المؤسسة دائما عن اغتنام الفرص في الأسواق الجديدة.	17
					تستطيع المؤسسة الاستجابة لطلبات العملاء المتجددة والمتغيرة بسرعة.	18
					تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية.	19
					تستعمل المؤسسة قدراتها في الدراسة والتطوير من اجل التسويق للمنتجات الجديدة.	20

					21	تتعامل المؤسسة بسرعة مع أي تعديلات تطرأ على طلبيات السوق.
					22	تجري المؤسسة دراسات حول الأسواق التي تهدف الدخول إليها.
رابعاً: مرونة الموارد البشرية.						
					25	تمتلك المؤسسة موارد بشرية تتميز بمهارات ومعارف مختلفة.
					26	لدى المؤسسة موظفين لهم القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.
					27	يتميز الموظفون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.
					28	تقوم المؤسسة بتغيير عدد الموظفين بما يتناسب مع احتياجات العمل.
					29	يتأقلم الموظفون مع تغير ساعات العمل كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
					30	تقوم المؤسسة بتشجيع الموظفين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة.
					30	تعمل إدارة المؤسسة على تقديم محفزات مالية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية.

المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة البسكركية للإسمنت، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعبارات القياس.				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: تشخيص المشكلة					
1					مشاركة المؤسسة الموظفين في تشخيص المشكلات في العمل للاستفادة من خبراتهم.
2					تميز المؤسسة بين أسباب المشكلة ونتائجها.
3					تنظر المؤسسة إلى المشكلة على أنها متباينة وتتطلب حلولاً مختلفة طبقاً لطبيعتها.
4					تسعى المؤسسة لتفهم حالات الغموض في تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار سريع.
5					تفرق المؤسسة بين المشاكل الحقيقية والمشاكل الفرعية باختبار تأثير كل منهما وتحديد مدى تأثيرها في المستقبل.

ثانيا: تحديد البدائل					
				6	تصنف المؤسسة الحلول الممكنة للمشكلة ضمن مجموعات.
				7	تحدد المؤسسة التكاليف التي تترتب على كل بديل.
				8	لدى المؤسسة أنظمة معلومات كافية لتوليد البدائل الممكنة لصناعة القرار واتخاذها.
				9	تعتمد المؤسسة على روح الفريق الواحد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
				10	مشاركة المؤسسة لجميع الإدارات عند بناء بدائل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
ثالثا: تقييم البدائل					
				11	ينفرد مدير المؤسسة في تقييم البدائل والحلول للمشكلات التي تواجهه بالعمل.
				12	تعتمد المؤسسة على المعايير والأساليب الكمية عادة في تقييم البدائل للقرارات الإستراتيجية.
				13	تعتمد المؤسسة على البرامج الحاسوبية العادية والمتقدمة في تقييم ووزن بدائل الحلول للقرارات الإستراتيجية.
				14	تحدد المؤسسة الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل.
				15	تقوم المؤسسة بتقييم الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أي بديل للقرار.
رابعا: اختيار البديل الإستراتيجي المناسب					
				16	تختار المؤسسة أفضل البدائل التي تحقق المنفعة لها.
				17	تفضل المؤسسة الحلول الداخلية على الحلول الخارجية.
				18	تقوم المؤسسة بدراسة إيجابيات وسلبيات كل بديل ثم اختيار البديل المناسب.
				19	تركز المؤسسة على العوامل الداخلية والخارجية قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
				20	تهتم المؤسسة بإرادات وتفضيلات أصحاب المصالح والجهات المستفيدة عند اختيار البديل المناسب للقرار الإستراتيجي.

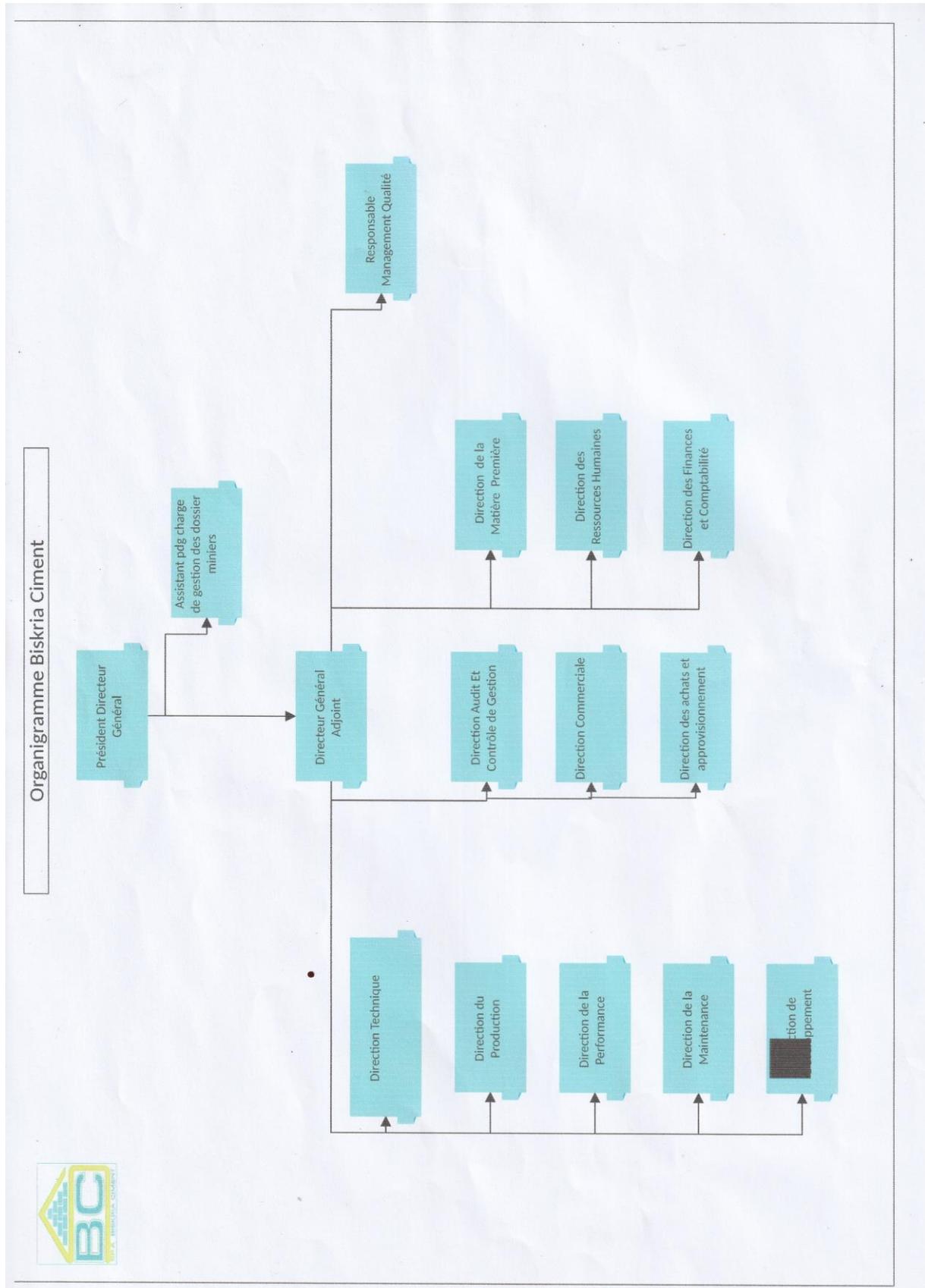
الرجاء التأكد من الإجابة على كل العبارات وشاكرين لكم سلفا على حسن تعاونكم.

لاستفساراتكم وانشغالاتكم يرجى الاتصال على البريد الالكتروني: ilhemacid@gmail.com

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضير - بسكرة-	أستاذ	محمد قريشي	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضير - بسكرة-	أستاذ	عادل بومجان	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضير - بسكرة-	أستاذ	نوال شنافي	03

الملاحق (03) الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..الحاج م. عصيد.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2.11800023002276000 الصادر بتاريخ: 2018-03-13

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

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: الجبروتية المتسارعية و أثرها في التحول الاقتصادي للجزائر خلال التسارعية

بالعنوان: الجبروتية المتسارعية و أثرها في التحول الاقتصادي للجزائر خلال التسارعية

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

التاريخ: 2020/04/04

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في: 20 - 02 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة البسكرية
للإسمنت بسكره



جامعة محمد خيضر - بسكره
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 24 / ل.د.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - عصيد إلهام

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" المرونة الإستراتيجية وأثرها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية "

تحت إشراف : أ.د/ قريشي محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



تأشير المؤسسة المستقبلة



