

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص: ادارة أعمال
الموضوع

أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية
المؤسسة
- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس -

اشرف الاستاذ الدكتور:

داني الكبير معاشو

من اعداد الطالبة:

بن أحمد آسية

لجنة المناقشة:

أ.د صالح الياس	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	رئيسا
أ.د داني الكبير معاشو	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	مشرفا ومقررا
د.لعوج الزواوي	أستاذ محاضر " أ "	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا
د.بوزيان عثمان	أستاذ محاضر " أ "	جامعة سعيدة	مناقشا
د.شريف الطويل نور الدين	أستاذ محاضر " أ "	جامعة مستغانم	مناقشا
د.زروقي ابراهيم	أستاذ محاضر " أ "	جامعة سعيدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"نرفع درجاتك من نشاء وفوق كل ذي علم عليم"

صدق الله العظيم

(سورة يوسف: الآية 76)

الإهداء

الى من دعمني وساندني ليرى هذا العمل النور...زوجي

إلى من نزل فيهما قوله تعالى "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريماً"

أمي وأبي العزيزين

الى من شجعنتني وصبرت معي طيلة فترة انجاز هذا العمل..... أم زوجي

الى قرة عيني فلذة كبدي بناتي.....مريم ، جود

الى أعز الناس الى قلبياخوتي وأخواتي

الى كل احبتي

أهدي هذا العمل

آسية،،،

شكر وتقدير

أحمد الله واشكر فضله ونعمه .. إذ سهل علينا كل صعب ويسر علينا كل عسر، الحمد لله عدد ما كان وعدد ما يكون على توفيقه لي، وله الحمد أن وفقنا لإتمام هذا العمل، ونستغفره ونتوب إليه ونسأله التوفيق لكل ما يرضيه ويبعدنا عن كل ما يسخطه، وصلى الله على محمد واله خير البرية وسلم تسليماً كثيراً.

أما بعد....

وبإكمال هذا الجهد العلمي المتواضع، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور داني الكبير معاشو، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، والذي كان عوناً بما قدمه لي من رعاية علمية وملاحظات كان لها الأثر الكبير في صقل و إغناء هذا البحث وانجاز هذا العمل فله مني فائق الشكر وعظيم الامتتان.

كما يطيب لي أن أتقدم بفائق الشكر والتقدير الى الاساتذة أعضاء لجنة المناقشة، الذين قبلوا مناقشة هذه الرسالة بهدف إثرائها بملاحظاتهم القيمة وإكمال النقص فيها.

ولا يفوتني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتتان إلى الاستاذ الزين عبد المجيد على المساعدة التي قدمها لي في الجانب الاحصائي.

كما أشكر المدير الجهوي لؤسسة موبيليس لولاية بشار الذي كان له الفضل في انجاز هذا العمل ، فأسأل الله لنا ولهم أن يجعل هذا الجهد في ميزان الحسنات، وأن ينفعنا بما علمنا ويزيدنا علماً.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المحتويات

الموضوع.....	رقم الصفحة
الاهداء.....	ب.....
كلمة شكر وتقدير.....	ج.....
قائمة المحتويات.....	د.....
قائمة الجداول.....	ي.....
قائمة الاشكال.....	ل.....
قائمة الملاحق.....	م.....

المقدمة العامة

1-1 المقدمة.....	1.....
2-1 مشكلة الدراسة.....	3.....
3-1 أهمية الدراسة.....	4.....
4-1 أهداف الدراسة.....	4.....
5-1 فرضيات الدراسة.....	5.....
6-1 مجتمع وعينة الدراسة.....	5.....
7-1 أسلوب الدراسة.....	5.....
8-1 التعريفات الإجرائية.....	6.....
9-1 الدراسات السابقة.....	8.....
1-9-1 الدراسات باللغة العربية.....	8.....
2-9-1 الدراسات باللغة الأجنبية.....	10.....
10-1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....	17.....
11-1 حدود وصعوبات البحث.....	18.....
12-1 هيكل البحث.....	18.....

الفصل الأول: المرونة والمرونة الاستراتيجية

تمهيد.....	20.....
------------	---------

21.....	المبحث الأول: مفهوم المرونة، الأبعاد والتصنيفات
21.....	• المطلب الأول: مفهوم المرونة من منظور نظري
21.....	▪ أولاً: مفهوم المرونة في نظرية المنظمة
23.....	▪ ثانياً: مفهوم المرونة في نظرية الانتاج
25.....	• المطلب الثاني: مفهوم المرونة من منظور استراتيجي
25.....	▪ أولاً: مفهوم المرونة في الادارة الاستراتيجية
26.....	▪ ثانياً: مفهوم المرونة في تصنيفات التغيرات البيئية
30.....	• المطلب الثالث: ابعاد وتصنيفات المرونة
30.....	▪ أولاً: أبعاد المرونة
31.....	▪ ثانياً: تصنيفات المرونة
33.....	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في المرونة
33.....	• المطلب الأول: المرونة والابتكار والابداع
35.....	• المطلب الثاني: المرونة والمناخ التنظيمي
39.....	• المطلب الثالث: المرونة وجودة المعلومات
41.....	المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية
41.....	• المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية وطرق قياسها
41.....	▪ أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية
45.....	▪ ثانياً: قياس المرونة الإستراتيجية
50.....	• المطلب الثاني: تطور المرونة الاستراتيجية وأهميتها
50.....	▪ أولاً: تطور مفهوم المرونة الاستراتيجية
51.....	▪ ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية
52.....	• المطلب الثالث: معوقات المرونة الاستراتيجية
56.....	• المطلب الرابع: الانتقال إلى صناعة الخدمة لتحقيق المرونة استراتيجية
59.....	المبحث الرابع: أبعاد المرونة الاستراتيجية
59.....	• المطلب الأول: المرونة التسويقية
62.....	• المطلب الثاني: المرونة الانتاجية
63.....	• المطلب الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي
66.....	• المطلب الرابع: المرونة المالية
69.....	• المطلب الخامس: مرونة الموارد البشرية
72.....	• المطلب السادس: المرونة المعلوماتية

74.....	الفصل الثاني: المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء
74.....	تمهيد
75.....	المبحث الأول: مفهوم الأداء
75.....	• المطلب الأول: تعريف الأداء
77.....	• المطلب الثاني: قياس الأداء
81.....	• المطلب الثالث: تصنيفات ومستويات الأداء
82.....	▪ أولاً: تصنيفات الاداء
85.....	▪ ثانياً: مستويات الاداء
85.....	المبحث الثاني: جودة الأداء
86.....	• المطلب الأول: مفهوم الجودة (التعريف، الأهمية، الأبعاد)
86.....	▪ أولاً: تعريف الجودة
87.....	▪ ثانياً: أهمية الجودة
88.....	▪ ثالثاً: أبعاد الجودة
91.....	• المطلب الثاني: تقنيات تحقيق جودة الأداء
91.....	▪ أولاً: القياس المقارن للأفضل أداء
93.....	▪ ثانياً: اعادة الهندسة
94.....	▪ ثالثاً: تمكين العاملين
95.....	▪ رابعاً: ادارة الجودة الشاملة
96.....	• المطلب الثالث: ادارة الجودة الشاملة كأحد التقنيات لتحقيق جودة الأداء
101.....	• المطلب الرابع: دوافع ومعايير جودة الأداء
101.....	▪ أولاً: دوافع جودة الأداء
103.....	▪ ثانياً: معايير جودة الأداء
104.....	المبحث الثالث: كفاءة وفاعلية الأداء
105.....	• المطلب الأول: الكفاءة والفاعلية التنظيمية
105.....	▪ أولاً: مفهوم الكفاءة
107.....	▪ ثانياً: مفهوم الفاعلية
109.....	• المطلب الثاني: مؤشرات وعناصر الفاعلية التنظيمية
112.....	• المطلب الثالث: نماذج قياس فاعلية اداء المنظمات
112.....	▪ أولاً: النماذج التقليدية لقياس فاعلية الأداء

114.....	▪ ثانياً: النماذج المعاصرة لقياس فاعلية أداء المؤسسات.....
115.....	المبحث الرابع: المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء
115.....	• المطلب الأول: اثر التغيرات البيئية على المرونة الاستراتيجية والأداء.....
115.....	▪ أولاً: المرونة والأداء.....
119.....	▪ ثانياً: العلاقة بين التغيرات البيئية والمرونة الاستراتيجية و الاداء.....
123.....	▪ ثالثاً: المرونة الاستباقية والتفاعلية.....
127.....	• المطلب الثاني: المرونة الاستباقية
128.....	▪ أولاً: مكونات المرونة الاستباقية.....
129.....	▪ ثانياً: المرونة الاستباقية في بيئة ذات عدم التأكد العالي.....
130.....	▪ ثالثاً: المرونة الاستباقية في بيئة ذات عدم التأكد المنخفض.....
131.....	• المطلب الثالث: المرونة التفاعلية.....
132.....	▪ أولاً: مكونات المرونة التفاعلية.....
134.....	▪ ثانياً: المرونة التفاعلية في بيئة ذات عدم التأكد العالي.....
135.....	▪ ثالثاً: المرونة التفاعلية في بيئة ذات عدم التأكد المنخفض.....
136.....	الفصل الثالث: المرونة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة
136.....	تمهيد.....
137.....	المبحث الأول: عموميات حول التنافسية.....
137.....	• المطلب الأول: مفهوم التنافسية.....
137.....	▪ أولاً: تعريف التنافسية.....
140.....	▪ ثانياً: أسباب وأنواع التنافسية.....
141.....	▪ ثالثاً: تحليل القوى التنافسية ومؤشراتها.....
152.....	• المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.....
154.....	• المطلب الثالث: المرونة والأداء واستراتيجيات الميزة التنافسية.....
159.....	• المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.....
167.....	المبحث الثاني: الثورة التكنولوجية والبيئة التنافسية الحديثة.....
168.....	• المطلب الأول: التغيير التكنولوجي.....
169.....	• المطلب الثاني: كثافة المعرفة
171.....	• المطلب الثالث: عصر المعلومات
172.....	المبحث الثالث: العولمة والبيئة التنافسية الحديثة.....

- المطلب الأول: تطور الاقتصاد العالمي.....172
- المطلب الثاني: الشراكات الاقتصادية174
- المطلب الثالث: تحرير الاقتصاديات175
- المبحث الرابع: المرونة الاستراتيجية والواقع التنافسي الحديث.....177
- المطلب الأول: أثر القيادة على المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية.....177
- المطلب الثاني: الكفاءات الاساسية و رأس المال البشري.....180
- المطلب الثالث: الاستعمال الفعال للتكنولوجيا.....185
- المطلب الرابع: فاعلية الاستراتيجيات والهيكل تنظيمي.....187

الفصل الرابع: المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الاداء

والتنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس

- تمهيد.....192
- المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر.....193
- المطلب الأول: تطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر.....193
- المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة الاتصالات موبيليس.....195
- المطلب الثالث: قيم، التزامات وأهداف مؤسسة MOBILIS198
- المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.....199
- المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات.....202
- المطلب الأول: منهجية الدراسة.....202
- المطلب الثاني: مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية.....209
- المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي الوصفي.....215
- المطلب الأول: وصف خصائص العينة.....215
- المطلب الثاني: تحليل آراء عينة الدراسة فيما يخص أسئلة الدراسة.....221
- المبحث الرابع: نتائج التحليل الاحصائي الاستدلالي.....234
- المطلب الأول: تقييم نموذج القياس234
- أولاً: التحليل التوفيقي الاستكشافي.....235
- ثانياً: التحليل التوفيقي التأكيدي237
- المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي أو الهيكلية.....242
- المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....244

267.....	المبحث الخامس: تحليل النتائج.....
267.....	• المطلب الأول: تحليل النتائج المحصل عليها بالنسبة لخصائص العينة.....
268.....	• المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....
270.....	• المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة باختبار الفرضيات.....
274.....	الخاتمة.....
278.....	المراجع.....
300.....	الملاحق.....
311.....	الملخص باللغة العربية.....
312.....	الملخص باللغة الانجليزية.....
313.....	الملخص باللغة الفرنسية.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الأبعاد الرئيسية للمرونة العامة من وجهة نظر الباحثين	31
(2-1)	تصنيفات المرونة التي حضت باهتمام الباحثين	32
(3-1)	أبعاد توسع مزيج المرونة	37
(4-1)	أبعاد الاستجابة التنظيمية	38
(5-1)	أهم تعريفات المرونة الإستراتيجية التي حضت باهتمام الباحثين	44
(6-1)	الأبعاد المعتمدة في قياس المرونة الإستراتيجية	49
(7-1)	أهم المعوقات التي تواجه المرونة الاستراتيجية	56
(8-2)	تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات و التكلفة	99
(9-2)	المرونة الاستباقية والرد فعلية	135
(10-3)	تعريف الميزة التنافسية	154
(11-3)	استراتيجيات التنافس	155
(12-3)	الأبعاد والمزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	171
(13-4)	تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر حسب مراحل المنافسة	193
(14-4)	نسبة نمو مشتركى الهاتف النقال في الجزائر الفترة: (2011-2014)	194
(15-4)	عدد الاستبانات في كل قسم	206
(16-4)	مقياس التحليل	207
(17-4)	ملخص لعدد الاستبانات الصالحة للتحليل	209
(18-4)	توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (النوع الاجتماعي)	215
(19-4)	توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (العمر)	216
(20-4)	توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي)	217
(21-4)	توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة)	218
(22-4)	توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (المستوى الوظيفي)	220
(23-4)	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعده مرونة التسويق	221
(24-4)	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعده مرونة المنتج	222
(25-4)	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعده مرونة الموارد البشرية	223
(26-4)	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعده مرونة المعلومات	224
(27-4)	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعده مرونة الهيكل	225

	التنظيمي	
226	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد المرونة المالية	(28-4)
227	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد فاعلية الاداء	(29-4)
228	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد كفاءة الأداء	(30-4)
229	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد السعر	(31-4)
230	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد الجودة	(32-4)
231	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد سرعة تقديم الخدمة	(33-4)
232	نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد الحصة السوقية	(34-4)
233	أهم النتائج المتعلقة بتحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة	(35-4)
235	أهم الدراسات المعتمد عليها لبناء الاستبانة	(36-4)
236	معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)	(37-4)
238	قيمة CR الخاصة بعبارات الدراسة	(38-4)
239	قيمة (AVE) الخاصة بعبارات الدراسة	(39-4)
240	قيمة λ الخاصة بعبارات المتغير المستقل	(40-4)
240	قيمة λ الخاصة بعبارات المتغير التابع (جودة فاعلية الاداء)	(41-4)
241	قيمة λ الخاصة بعبارات المتغير التابع (التنافسية)	(42-4)
242	نتائج صدق التمايز	(43-4)
243	قيم (R Square ،Communality)	(44-4)
247	المعادلات الخطية للنموذج القياسي (المتغير المستقل)	(45-4)
248	المعادلات الخطية للنموذج القياسي (المتغير التابع الأول)	(46-4)
248	المعادلات الخطية للنموذج القياسي (المتغير التابع الثاني)	(47-4)
258	صياغة الفرضيات	(48-4)
260	اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance	(49-4)
261	جدول المعاملات بالنسبة للمتغير التابع الأول (Coefficient)	(50-4)
264	جدول المعاملات بالنسبة للمتغير التابع الثاني (Coefficient)	(51-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	أنواع المتغيرات	(1-1)
36	مكونات المرونة التنظيمية ل (Volberda)	(2-1)
38	الاشكال التنظيمية في ظل مفارقات المرونة	(3-1)
57	التحول نحو الخدماتية	(4-1)
58	التحول من التوجه نحو السلع الى التوجه نحو خدمات اكثر تعقيداً	(5-1)
61	نموذج تكامل مرونة التسويق بمشاركة الزبائن والموظفين والمساهمين	(6-1)
68	نسبة تغطية الدين النقدية	(7-1)
81	محاور قياس الأداء	(8-2)
97	ادارة الجودة الشاملة	(9-2)
104	العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع	(10-2)
127	مصنوفة Evans	(11-2)
143	العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب M.PORTER	(12-3)
148	سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)	(13-3)
161	أبعاد الميزة التنافسية	(14-3)
162	مفاتيح تحديد السعر	(15-3)
176	الواقع التنافسي الحديث	(16-3)
178	بناء مرونة استراتيجية وميزة تنافسية	(17-3)
180	منحنى الخبرة	(18-3)
182	اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات	(19-3)
201	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	(20-4)
203	توضيح مخطط (نموذج) الدراسة	(21-4)
207	مراحل الدراسة	(22-4)
211	الرموز المتعارف عليها في النمذجة بالمعادلات البنائية	(23-4)
212	مثال عن النمذجة بالمعادلات البنائية	(24-4)
216	نسبة الذكور والاناث	(25-4)
217	توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (العمر)	(26-4)
218	توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي)	(27-4)

219	توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة)	(28-4)
220	توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (المستوى الوظيفي)	(29-4)
245	نموذج الدراسة قبل تطبيق لوغاريتمية pls	(30-4)
246	نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريتمية pls	(31-4)
247	نموذج التحليل العاملي	(32-4)
249	قيم λ لمرونة التسويق	(33-4)
249	قيم λ لمرونة المنتج	(34-4)
250	قيم λ لمرونة الموارد البشرية	(35-4)
251	قيم λ لمرونة الهيكل التنظيمي	(36-4)
251	قيم λ للمرونة المالية	(37-4)
252	قيم λ لمرونة المعلومات	(38-4)
253	قيم λ لجودة الفاعلية	(39-4)
253	قيم λ لجودة الكفاءة	(40-4)
254	قيم λ للسعر	(41-4)
254	قيم λ للجودة	(42-4)
255	قيم λ للسرعة	(43-4)
256	قيم λ للحصة السوقية	(44-4)
257	النموذج القياسي والبنائي بعد تطبيق تقنية bootstrap	(45-4)
259	متغيرات الفرضيات الثانوية	(46-4)
261	مجالات الثقة لمعاملات متغيرات الدراسة بالنسبة للمتغير التابع الاول	(47-4)
264	مجالات الثقة لمعاملات متغيرات الدراسة بالنسبة للمتغير التابع الثاني	(48-4)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
299	أسماء الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة	1
300	استبانة الدراسة	2
306	بعض النتائج التي لم تذكر في المتن	3

المقدمة العامة

1-1 المقدمة:

تُعد الاستجابة والتكيف مع عوامل البيئة الخارجية من التحديات التي تواجه المنظمات، حيث تتسم هذه البيئة بمستوى عالي من المنافسة وحالة عدم التأكد، والتي جاءت نتيجة إلى عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية بالإضافة إلى ثورة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها من العوامل، لذا تحتاج المنظمات إلى وسيلة تساعد في مواجهة هذه التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية.

في ظل هذه الرهانات لم يعد التفكير التقليدي قادراً على التصدي لكافة المتغيرات الخارجية، ما ترتب عنه حتمية الانتقال إلى تفكير استراتيجي حديث قادر على مسايرة الاضطرابات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات، وذلك من خلال جملة بدائل ومناورات استراتيجية تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة والتي تتجلى في عدة أوجه هيكلية، نظامية، تكنولوجية، بشرية...، بحيث تمثل المرونة الاستراتيجية في هذا المجال محور ارتكاز تستند عليه المنظمة للتصدي إلى التغيرات التي تواجهها.

حيث تُعد المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين والتي حضت باهتمام كثير من المنظمات، وتلعب المرونة الإستراتيجية دوراً رئيساً في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تكسب المنظمة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتعديل الخطط لاستهداف الأسواق التي توفر فرصاً لاكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب¹. إذن دور المرونة الإستراتيجية في المنظمات يسمح بمواجهة المنافسة في بيئة عنيفة تتخللها العديد من الفرص والتحديات، فبدون مرونة الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية يصعب على المنظمات ايجاد فرص النجاح والبقاء، هذا بالنسبة للمنظمات بصفة عامة، أما بالنسبة لمنظمات الخدمات تمثل المرونة الإستراتيجية نقطة جوهرية لخلق خدمات متميزة غير قابلة للمحاكاة والتقليد.

وتعتبر المرونة الاستراتيجية من الركائز المهمة والحديثة في تحقيق جودة الأداء، هذا الأخير باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تسعى أي مؤسسة أن تطبقها لتحقيق أداء أفضل لتطوير خدماتها، وزيادة ربحيتها، وقد اكتسبت جودة الأداء وفعاليتها مكانة هامة في ادارة المؤسسات كعامل من عوامل النجاح ومواجهة المنافسة باعتبارها عنصر مهم لتميز المؤسسة، الذي يمنحها القدرة على التفوق على المنافسين ويسمح لها بالنمو والاستمرارية خاصة مع

¹ Abdulkareem Salameh Awwad, "The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies", Jordan Journal of Business Administration, Vol 5, No:3, 2009, p p: 415-431

ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، فقد ادركت هذه المؤسسات انه بإمكانها أن تجعل من جودة الأداء مصدراً لميزتها التنافسية، لذلك لم يعد تحقيق الجودة اختياراً يمكن التغاضي عنه وإنما هو التزام لا بديل عنه.

كما يعتبر موضوع الأداء و إدارة الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، ومنهم علماء النفس والاجتماع والهندسة البشرية والاقتصاد والإدارة بمختلف مدارسها، بالإضافة إلى مساهمة الأفكار الأمريكية واليابانية وتطبيقاتها في تحسين الأداء الاستراتيجي وبلورة مظاهره. أما من الناحية العملية فقد اهتمت بهذا الموضوع جميع المنظمات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال مختلف المستويات والأنشطة فيها، بل إن ذلك أصبح واحداً من أهم التحديات التي يواجهها مدرء القرن الواحد والعشرين".

وينصب الإهتمام في الوقت الحاضر بمدى جودة فاعلية الاداء، من خلال فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها وتحقيق الاهداف التي أنشأت من أجلها، سواء كانت هذه المنظمات تجارية أو خدمية، ومن هنا جاء التركيز على ادارة موارد هذه المنظمات بصورة تضمن لها الوصول الى الاهداف من خلال رفع مستوى الاداء لتضمن لها الاستمرار والتطور.

وتُعد مؤسسة الاتصالات موبيليس من المنظمات الخدمية التي تشهد تطوراً كبيراً وسريعاً للغاية، خاصةً فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها، حيث تسعى الى تحقيق سمعة تجارية وحصّة سوقية أكبر، إذ يُعد قطاع الاتصالات من البرى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادية، كما تعرف ازدياداً في حدة المنافسة، ونظراً لأهمية المرونة الإستراتيجية للمنظمات الخدمية فقد طورت الباحثة نموذجاً لأبعاد المرونة الإستراتيجية بناء على الدراسات السابقة والإطار النظري والتي تمثلت في (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة الهيكل التنظيمي، والمرونة المالية) كأولوية لضمان تحقيق جودة فاعلية الاداء والذي تم قياسه من خلال (فاعلية الأداء، كفاءة الاداء)، والتنافسية والتي تم قياسها من خلال: (السعر، وتحسين الجودة، والسرعة في تقديم الخدمات، والحصّة السوقية) وجاءت هذه الدراسة لتوضح أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة فاعلية الاداء والتنافسية لدى مؤسسة الاتصالات موبيليس .

حيث تناولت هذه الدراسة أربع فصول، وتمثل الفصل الأول في المرونة والمرونة الاستراتيجية، أما الفصل الثاني فقد تناول المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء، أما الفصل الثالث فقد جاء تحت

عنوان المرونة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة ، وفي الأخير تناول الفصل الرابع دراسة أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية مؤسسة موبيليس.

1-2 مشكلة الدراسة:

إن تبني الأساليب الإدارية الحديثة أثبتت كفاءتها في انجاز الأهداف المطلوبة كتحقيق جودة فاعلية الاداء والتنافسية وغيرها من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، والمرونة الإستراتيجية هي إحدى تلك الأساليب التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تكسب المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، وبالرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولته على مستوى الدراسات العربية بصفة عامة وعلى مستوى الدراسات الجزائرية بصفة خاصة وذلك حسب علم الباحثة، كما أن أبعاد مفهوم المرونة الإستراتيجية تتميز بقلتها وحدائتها، بالإضافة إلى قلة تطبيق المنظمات العربية للمفاهيم الحديثة في مستوياتها الإدارية وعدم دعم الإدارة العليا لتبني هذه المفاهيم ، كما أن أغلب الدراسات السابقة قد ركزت على كيفية زيادة المرونة الإستراتيجية، ولكن لم تركز على كيفية قياسها، أما الدراسات التي قاست المرونة الإستراتيجية لم تتناول المستويات الوظيفية عند قياسها للمرونة الإستراتيجية حسب ¹(Yongsun)، حيث تعتبر مؤسسة الاتصالات موبيليس من المؤسسات التي تواجه العديد من التغيرات في البيئة التي تعمل فيها والتي تتميز بالمنافسة الشديدة، الأمر الذي يؤثر على مكانتها التنافسية وبالتالي تحقيقها للميزة التنافسية، لذا جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر المرونة الإستراتيجية كحل لتحقيق جودة فاعلية الاداء والتنافسية في ظل هذه التقلبات، ومستوى تبني المنظمات الجزائرية لهذا المفهوم من أجل مواجهة التغيرات، وبشكل خاص على مستوى مؤسسة الاتصالات موبيليس ، وذلك بإلقاء الضوء على نقاط ضعفها لمساعدتها على تصويب أوضاعها وتعظيم نقاط قوتها، ومنه يتمحور مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي:

ما أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية مؤسسة الاتصالات موبيليس؟

حيث انقسم هذا السؤال الى سؤالين رئيسيين كالتالي:

¹ Paik Yongsun , “The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment”, a published thesis of doctora, university of Washington, USA, 1991.

السؤال الرئيسي الاول:

ما أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية أداء مؤسسة الاتصالات موبيليس؟

السؤال الرئيسي الثاني:

ما أثر المرونة الإستراتيجية على تنافسية مؤسسة الاتصالات موبيليس؟

1-3 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع المرونة الإستراتيجية والذي يُعد من المواضيع المهمة التي تمثل عنصراً رئيساً في جميع الفعاليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، بالإضافة إلى إبرازها لمدى أهمية إدراك إدارات المؤسسات الجزائرية لأهمية تطبيق هذا المفهوم وتمتعها به، حيث تتنافس مع مؤسسات عملاقة في سوق يتسم بتغيرات سريعة، ويمكن إبراز أهمية هذه الدراسة بشكل أدق في النقاط التالية:

- إبراز مدى تبني إدارات المؤسسات الجزائرية لمفهوم المرونة الإستراتيجية كحل للتقلبات في بيئة الأعمال التي تتسم بمنافسة شديدة، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتغيرات المتعلقة بأذواق المستهلكين والثورات التكنولوجية ودخول المنافسين وغيرها من التهديدات من جهة ، واستغلال الفرص التي تفرزها هذه التغيرات لتحسين الأداء ولتحقيق ميزة تنافسية من جهة أخرى.
- تعد هذه الدراسة إضافة علمية مهمة في موضوع المرونة الإستراتيجية نظراً لما تعرفه الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع من نقص شديد وخصوصاً العربية منها، وذلك حسب حدود علم الباحثة.
- الوصول إلى نتائج علمية ميدانية تفيد المؤسسات الجزائرية الخدمية بشكل خاص وبقية المؤسسات الجزائرية بشكل عام في اتخاذ المرونة الإستراتيجية كقاعدة لانطلاق أي عملية تخطيط استراتيجي.

1-4 أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس الذي تسعى إليه الدراسة الحالية يكمن في قياس مستوى وأثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة فاعلية الاداء والتنافسية لمؤسسة الاتصالات موبيليس وتقديره، وذلك كوسيلة لتحقيق استجابة فعالة للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وسعياً للارتقاء بعملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

إن تحقيق الهدف الرئيس لهذه الدراسة المتعلق بقياس أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة الخدمية تم من خلال تناول الأهداف التالية:

- دراسة مدى تمتع المؤسسات الجزائرية الخدمية بأبعاد المرونة الإستراتيجية، والمتمثلة بمرونة التسويق، ومرونة الإنتاج، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة المعلومات، ومرونة الهيكل التنظيمي، والمرونة المالية.
- تحليل العلاقة بين درجة ممارسة المؤسسات الجزائرية لأبعاد المرونة الإستراتيجية، وبين أبعاد جودة فاعلية الأداء للمؤسسات، وأبعاد التنافسية.
- الخروج بنتائج لإظهار أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية أداء المؤسسات الجزائرية وأثرها في تحسين تنافسيتها، والخروج بتوصيات بناء على نتائج الدراسة، يستفيد منها من يريد من المؤسسات لتحسين أبعاد المرونة الإستراتيجية فيها، وتحسين جودة أدائها وتنافسيتها.

1-5 فرضيات الدراسة:

- بناء على أهداف الدراسة ومشكلتها فقد تم صياغة فرضيتان رئيسيتان وهي:
- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمرونة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

1-6 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس، حيث استهدفت الباحثة الإدارة العليا للشركة لأنها الإدارة المسؤولة عن القرارات الإستراتيجية، أما عينة الدراسة فتمثلت في (مدير عام، مدير التسويق، مدير العمليات، مدير الموارد البشرية، مدير المعلومات، مدير مالي) أو من ينوب عنهم ، بالإضافة الى كل الموظفين الذين يشغلون مناصب المسؤولية في هذه المؤسسة ، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل لغايات هذه الدراسة.

1-7 أسلوب الدراسة:

سيعتمد أسلوب الدراسة على المنهج الوصفي والميداني والتحليلي، والذي يساعد في توضيح وإلقاء الضوء على الجوانب المهمة في هذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة أثر المرونة الإستراتيجية على جودة

فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة، ولتغطية الجانب النظري سيتم الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة والتي تصب في مجال البحث، بينما سيتم تغطية الجانب التطبيقي من خلال جمع بيانات وتوزيع استبانة تخدم أهداف البحث، كما سيتم الاعتماد على برنامج (smartpls 2)، برنامج (spss)، وبرنامج (excel)، برنامج (xlstat) لاختبار فرضيات الدراسة.

1-8 التعريفات الإجرائية:

فيما يلي تعريف المصطلحات التي جاءت في الدراسة:

المرونة الإستراتيجية: قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر من خلال قدرتها على الربط بين مختلف مستوياتها التنظيمية، والتنسيق بين خططها من أجل الاستجابة لمتغيرات البيئة و التأثير فيها.

مرونة التسويق: قدرة المنظمة على تعديل قواها التسويقية حسب طلبات الزبائن في الاسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة.

مرونة المنتج: تمثل قدرة المنظمة على تعديل منتجاتها في الاسواق التي تتعامل بها بوقت قصير وبأسعار تنافسية.

مرونة الموارد البشرية: قدرة إدارة الموارد البشرية في تسهيل قابلية المؤسسة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب للتغيرات في الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، كما تعبر مرونة الموارد البشرية عن مدى امتلاك الأفراد للمهارات والسلوك الذي يزود المؤسسة بخيارات لتطبيق الإستراتيجيات البديلة، وتستطيع المؤسسات امتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة التقلبات من خلال ممارسات الموارد البشرية.

مرونة الهيكل التنظيمي: ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي دورياً لمقابلة المتطلبات المختلفة، ولتطوير مراحل نمو المؤسسة وأقسامها بحيث يمكن ذلك من إجراء التعديل المطلوب وإخراج او دمج بعض الوظائف.

مرونة المعلومات: مدى امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات تسمح بتوفير معلومات عن ما حدث في الماضي، والتخزين الفوري للبيانات والمعلومات التي تحدث في الحاضر، والقدرة على استعمال هذه البيانات للتنبؤ بما هو متوقع حصوله في المستقبل.

المرونة المالية: قدرة المنشأة على تعديل حجم وتوقيت التدفقات النقدية والذي يمكنها من الاستجابة للاحتياجات والفرص غير المتوقعة.

جودة الأداء الكلي: الأداء هو إطار محدد لترجمة إستراتيجية الشركة إلى أعمال، ويأخذ بعين الاعتبار أداءها المالي، وغير المالي، بينما جودة الأداء في مدى مطابقة الأداء الفعلي للمعايير المتخذة. **فاعلية الاداء:** هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ولكي تكون المنظمة فاعلة فإنها تحتاج إلى أهداف واضحة من اجل تحقيقها.

كفاءة الاداء: هي الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن.

التنافسية: هي تلك المجالات التي تتميز فيها المنظمة بقدرات أكبر من المنافسين في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، والتي تكسبها نقاط قوة لا يستطيع المنافسون مجاراتها فيها، وقد تكون هذه المجالات متعلقة بتسعير الخدمات أو التميز في الجودة أو تقديم خدمات في وقت أسرع من المنافسين، أو تحقيق حصة سوقية أكبر.

التنافس على اساس السعر: القيمة النقدية المدفوعة مقابل تقديم الخدمة المطلوبة، ومدى تناسب هذا السعر مع الخدمة مقارنة مع الخدمات المقدمة من طرف المنافسين.

التنافس على اساس الجودة: قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمات ذات مواصفات عالية الجودة مقارنة بخدمات المؤسسات المنافسة.

التنافس على اساس السرعة: ويمكن تعريفها انه قدرة نظام العمليات على تقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن بحيث تتفوق على المنافسين، بمعنى آخر مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة.

التنافس على اساس الحصة السوقية: نسبة مبيعات المؤسسة إلى مبيعات القطاع الذي تنتمي اليه، حيث تسعى مؤسسة موبيليس إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة حصتها السوقية.

1-9 الدراسات السابقة:

1-9-1 الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (المعاضدي، الطائي، 2011) بعنوان¹: اسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

استهدفت الدراسة قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة ب (بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، استخدام التقانة الجديدة بفاعلية، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظم يقي جدية) بوصفها متغيرات مستقلة و(المرونة الإستراتيجية). وقد تم استخدام استمارة الاستبانة بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة ولتحقق يقي أهدافها المتمثلة بالتعريف بمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينهم، وقد كانت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ميداناً للدراسة.

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أبرزها أن ممارسات القيادة الإستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً بالمرونة الإستراتيجية، وبموجب ذلك فقد عرضت بعض المقترحات التي من شأنها أن تسهم في توجيه أنظار القيادات الإستراتيجية في المنظمات المختلفة للتعرف على ادوار تلك الممارسات والبحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من اعتمادها كونها أداة مهمة لتحقيق المرونة الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتسارعة والاستعداد لها.

¹ معن وعد الله المعاضدي، أيمن جاسم محمد الطائي، "اسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين العدد 105 مجلد33، 2011، ص ص: 111-140.

2. دراسة (النجار والحوري، 2008)¹ بعنوان:

جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة الصناعات الدوائية الأردنية

دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة اثر جودة المعلومات في تحقيق المرونة الإستراتيجية، كما تهدف إلى معرفة أبعاد الجودة من خلال البعد الزمني والبعد الشكلي وبعد المحتوى، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين جودة المعلومات بأبعادها الثلاثة و المرونة الإستراتيجية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الدوائية والمسجلة في بورصة عمان و البالغ عددها 7، وتكونت العينة من موظفي الإدارة العليا و الوسطى وبلغ عددهم 48 موظفاً، واعتمدت الدراسة على النسب و التكرارات لوصف خصائص العينة كما اعتمدت على تحليل التباين لقياس الأثر وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

وجود تأثير ايجابي لكل أبعاد جودة المعلومات على المرونة الإستراتيجية، حيث أن متغير بعد المحتوى كان الأكثر تأثيراً على المرونة وهذا ما يوضح أهمية جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات المناسبة، كما توصلت الدراسة إلى أهمية توفير المعلومة في الزمان المناسب في الاستجابة للمتغيرات في محيط العمل.

3. دراسة (العوادة، 2007)²: بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية

الأردنية العاملة في السوق الدولي

دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة اثر المرونة الإستراتيجية على أداء المنظمات الصناعية الأردنية، كما تهدف إلى دراسة مدى تمتع الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي بأبعاد المرونة الإستراتيجية، والمتمثلة بمرونة السوق ، ومرونة الإنتاج ، والمرونة التنافسية، وتحليل العلاقة بين درجة ممارسة الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي لأبعاد المرونة الإستراتيجية، وبين مؤشرات

¹ فايز النجار وفالح الحوري، " جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة الصناعات الدوائية الأردنية"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العربية، المجلد 30، العدد 2، الأردن، 2008.

² وليد العوادة، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.

الأداء (الأداء المالي، وتكييف التصميم والهندسة ، وفقاً لمتطلبات الزبون، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والإبداع) للشركات.

وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي والبالغ عددها 47، وبلغ حجم العينة 155 فرداً وتمثلت عينة الدراسة في الإدارة العليا (مدير عام أو نائبه أو مساعده، أو من ينوب عنهم)، والإدارة الوسطى (مدير أو مدير دائرة أو كل شخص رئيسه المباشر أحد أعضاء الإدارة العليا)، كما اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد، واختبارات كروسكال والس، ومان وتني، وتوصلت الدراسة إلى:

امتلاك الشركات مرونة إستراتيجية كلية بدرجة متوسطة، حيث احتلت مرونة التسويق المرتبة الأولى، تليها مرونة الإنتاج، ثم المرونة التنافسية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي، كما أظهرت النتائج بأن متغير المرونة التنافسية كان الأكثر تأثيراً على مؤشرات الأداء الكلي.

1-9-2 الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة¹ (Asikhila, 2010) بعنوان :

Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks

تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية لاستهداف السوق و نمو المبيعات و اثر العوامل المحيطة على هذه العلاقة حيث تمثلت هذه العوامل في: حدة المنافسة ، التغيير التكنولوجي، تقلب الطلب.

حيث أجريت الدراسة على 25 بنك نيجيري، كما اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية: الإحصاء الوصفي والمتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار كاي تربيع وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

وجود علاقة ايجابية بين المرونة الإستراتيجية لاستهداف السوق و نمو المبيعات في البنوك النيجيرية مما يؤكد أن هذه البنوك تحاول أن تواجه التغيرات في السوق بالاعتماد على المرونة

¹ Olalekan Asikhian, "Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks" , African Journal of Marketing Management, 2010, vol 2, p p: 18- 28.

الإستراتيجية، وتحقيق أداء يكسبها ولاء الزبائن و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية، كما أوضحت النتائج تأثير كل من حدة المنافسة و التغيير التكنولوجي على هذه العلاقة ، كما توصلت الدراسة إلى أن المرونة الإستراتيجية لاستهداف السوق تُعد كوسيلة لقيادة المنظمة لاتخاذ مكانة تنافسية في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، كما أن هذه المرونة لا تتحقق إلا من خلال تقليص الفجوة بين إمكانيات وقدرات المنظمة والعوامل التي تؤثر على البيئة الخارجية للبنوك عن طريق تدريب الموارد البشرية.

2. دراسة¹ (Nadakarni & Herrmann, 2010) بعنوان:

CEO Personality, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Case of The Indian Business Process Outsourcing Industry

دراسة ميدانية تهدف إلى قياس العلاقة بين (خصائص المدير و صفاته) و(المرونة الإستراتيجية) و(أداء المنظمة) حيث افترضت الدراسة أن المرونة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين صفات المدير و أداء المنظمة، واتخذت الدراسة أبعاد صفات المدير التالية: "الإدراك، الاستقرار النفسي، التوافق النفسي، المبادرة، روح المغامرة" وتكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على خصائص المدير و أثرها على المرونة الإستراتيجية.

وتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الهند و تمثلت عينة الدراسة في 427 منظمة، واعتمدت الدراسة على الانحرافات والمتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط بيرسون واختبار F لقياس اثر صفات المدير على المرونة الإستراتيجية وتوصلت النتائج إلى ما يلي:

تأثير كل بعد من أبعاد صفات المدير على المرونة الإستراتيجية كما توصلت الدراسة إلى أن المرونة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين خصائص المدير و أداء المنظمة.

¹ Sucheta Nadakarni & Pol Herrmann, "CEO Personality, Strategic Flexibility, Firm Performance: The Case Of Indian Business, process outsourcing", Academy of Management Journal, 2010, Vol. 53, No 5, p p: 1050-1073.

3. دراسة¹ (Li et al, 2010) بعنوان:

Can Strategic Flexibility Help Firms Profit From Product Innovation ?

دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال المنتجات المبتكرة، و جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإيجاد حلول لمشاكل فشل المنتجات المبتكرة في كسب حصة سوقية وتحقيق ميزة تنافسية، و قد اعتمدت هذه الدراسة على أبعاد المرونة الإستراتيجية التالية " مرونة الموارد البشرية ومرونة التنسيق و الربط".

ولإجراء الدراسة استهدف الباحث المنظمات الصينية، وذلك لسببين: تُعد المنتجات الصينية من المنتجات التي تتميز بمستوى عالي من الابتكار، أما السبب الثاني هو أن السوق الصينية تُعد من الأسواق التي يسودها عدم تأكد عالي، حيث بلغ عدد هذه المنظمات 607 وذلك باستعمال استبانة وزعت على الدارة العليا لهذه المنظمات، واستخدمت الدراسة أسلوب الإحصائي الوصفي واختبار كاي تربيع وتحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر للمرونة الإستراتيجية على المنتجات المبتكرة وخاصة في محيط يمتاز بالمنافسة العالية، حيث أن لمرونة التنسيق و الربط بين الموارد لها اثر ايجابي على أداء المنظمة وذلك من خلال إيجاد طرق حديثة للربط بينها ،بينما توصلت الدراسة إلى وجود اثر سلبي لمرونة الموارد البشرية على أداء المنظمة يعود إلى ضعف الإمكانيات القادرة على استعمال هذه الموارد.

4. دراسة² (Li & Zhou, 2010) بعنوان :

:How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy Managerial Ties and Market Orientation

دراسة ميدانية تهدف إلى البحث عن اثر كل من الروابط الإدارية والتوجه التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي على أداء المنظمة، حيث قاست الدراسة الميزة التنافسية من خلال تمييز المنتجات (differentiation advantage) ومن خلال تخفيض التكلفة (cost advantage).

¹ Yuan Li, Zhongfeng Su, Yi Liu, "Can Strategic Flexibility Help Firms Profit From Product Innovation", Journal of Technovation, 2010, vol 30, P P: 300-309.

² Julie Juan Li, Kevin Zheng Zhou, " How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation", Journal of Business Research, 2010, Vol 63, P P: 856-862.

ولإجراء الدراسة الميدانية تمثل المجتمع المستهدف في شركات الاستثمار الأجنبي في قطاع الصناعة في ثلاثة مقاطعات في الصين، وتمثلت العينة في الموظفين الذين يشغلون المناصب التالية (مدير تنفيذي، مدير عام، رئيس مجلس الإدارة، مدير التسويق) حيث بلغ حجم هذه العينة 20 مديراً، واعتمدت الدراسة على معامل الارتباط بيرسون و اختبار (t-test) ومعامل الانحدار المتعدد كأساليب إحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الروابط الإدارية والتوجه التسويقي على الميزة التنافسية، حيث تؤثر الروابط الإدارية على تمييز المنتجات وتخفيض التكلفة إلا أنها لا تؤثر على أداء المنظمة، بينما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه التسويقي وكل من تمييز المنتجات وميزة تخفيض التكلفة، كما توصلت الدراسة إلى أن التوجه التسويقي يؤثر على أداء المنظمة بتوفير أبعاد الميزة التنافسية بينما توفر الروابط الإدارية التنسيق العالي بين الموارد التي تتميز بالندرة.

5. دراسة¹ (Fang et al, 2010) بعنوان:

The Effects of Customer and Supplier Involvement on Competitive Advantage: An Empirical Study in China

دراسة ميدانية تهدف إلى البحث عن اثر تدخل كل من المورد و الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، وقاست الميزة التنافسية بالأبعاد التالية:(قيادة تخفيض التكلفة، الجودة، مرونة العمليات، ثبات التسليم، خدمة الزبون).

استهدفت الدراسة 139 شركة صينية في مختلف القطاعات الصناعية حيث وزعت 164 استبانة على العينة المستهدفة، كما استخدمت الدراسة النسب و التكرارات لوصف خصائص العينة واختبار كاي تربيع و اختبار (t-test) والانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتدخل الزبون على أبعاد الميزة التنافسية التالية:(الجودة، مرونة العمليات، ثبات التسليم، خدمة الزبون)، بينما لم تؤثر على قيادة تخفيض التكلفة، ويمكن تفسير ذلك أن المنظمات عندما تواجه منافسة شديدة تحتاج إلى اللجوء إلى موارد خارجية بالإضافة إلى زيادة التكاليف

¹ Taiwen Feng, Linyan Sun, Ying Zhang, "The Effects of Customer and Supplier Involvement on Competitive Advantage: An Empirical Study in China", Industrial Marketing Management, 2010, vol: 39, 1384- 1394.

لدراسة حاجات ورغبات الزبون الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف، بينما يؤثر تدخل الموردين على قيادة تخفيض التكلفة فقط ويعود ذلك إلى أن المنظمات عادة ما يكون أكثر من 50% من تكاليفها مخصص لشراء الموارد الضرورية لعملية التصنيع و بالتالي تستطيع التحكم في هذه التكاليف.

6. دراسة¹(Awwad, 2009) بعنوان:

The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان اثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال ما يلي:

• تحديد مدى اعتماد الشركات الصناعية على أبعاد المرونة الإستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

• اختبار تأثير الأبعاد (مرونة السوق، مرونة التوسع، مرونة المنتج الجديد) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

• فهم العلاقة بين المرونة الإستراتيجية و الأهداف الإستراتيجية.

حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان الدولي والبالغ عددها 91 شركة، و بلغ حجم العينة 365 موظف(المديرين العامين، ومديري الموارد البشرية، ومديري المالية، ومديري الإنتاج، ومديري التسويق)، كما اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية: الانحرافات والمتوسطات الحسابية و الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين المرونة الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية، كما توصلت النتائج إلى أن الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة تؤثر على الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة صناعية، كما توصلت الدراسة إلى أهمية المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

¹ Abdulkareem Salameh Awwad, " The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies", op-cit.

7. دراسة¹ (Sadeghinejad & Najmaei, 2009) بعنوان:

How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia

دراسة تجريبية تحليلية تهدف إلى ملئ الفراغ بين المرونة الإستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق إدارة المعرفة بالإضافة إلى معرفة مكونات المرونة الإستراتيجية، مفهومها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والمرونة الإستراتيجية، حيث اعتبرت الدراسة كل من المرونة التكتيكية والتشغيلية كأبعاد للمرونة الإستراتيجية .

استهدفت الدراسة 10 مؤسسات صغيرة ومتوسطة (خدمية وصناعية) في ماليزيا (كوالالمبور) واعتمدت الدراسة على أسلوب الملاحظة والمقابلة الاستبانة المفتوحة لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها 212 موظف، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

الحاجة إلى المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والتطوير المستمر للمهارات والكفاءات في ظل التغير والتقلب في المحيط، ومساهمة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

كما توصلت الدراسة إلى أن المرونة الإستراتيجية تحتاج إلى هيكل تنظيمي اقل تعقيدا بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة ونظم المعلومات تسهم في ملئ الفجوة لدى المهارات والكفاءات لتحقيق مرونة إستراتيجية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

¹ Arash Najmaei, Zahra Sadeghinejad, "How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia, IBIMA" Business Review, 2009, Vol: 1, P P; 32- 54.

8. دراسة¹ (Hulsman et al, 2008) بعنوان:

Strategic Adaptivity in Global Supply Chains—Competitive Advantage by Autonomous Cooperation

دراسة نظرية تهدف إلى مناقشة مساهمة التعاونيات المستقلة في خلق ميزة تنافسية في مجال التوريد، حيث وضحت الدراسة انه في ظل العولمة و الانفتاح على الأسواق العالمية، صارت المنظمات بحاجة إلى تحالفات تساعد على مواجهة التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة. كما أشارت الدراسة إلى ظاهرة المنافسة المزدوجة (سعر - جودة) والتي تحتاج إلى تعاون المنظمات لتحقيق مكانة تنافسية، بالإضافة إلى الحاجة إلى تعاون المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية، حيث بينت الدراسة إلى أن التكييف الاستراتيجي ينقسم إلى ثبات و مرونة إستراتيجية، كما ناقشت أهمية التعاونيات المستقلة في إدارة سلسلة التوريد العالمية وذلك من خلال لامركزية اتخاذ القرارات.

9. دراسة² (Zhang, 2005) بعنوان:

Information Systems, Strategic Flexibility and Firm Performance: An Empirical Investigation

دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة تأثير نظم معلومات المرونة الإستراتيجية على أداء الإدارة السفلى للمنظمة وكيفية تحقيق ذلك لميزة تنافسية، حيث اتخذت الدراسة كل من مرونة المنتج و التكامل عبر وظائف المنظمة كأبعاد للمرونة الإستراتيجية حيث تُعد هذه الأبعاد كقدرات لتحقيق ميزة تنافسية . وأجريت الدراسة على مجموعة من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وجمعت البيانات بطريقتين: "بيانات إحصائية عن أداء المنظمات المالي" بالإضافة إلى توزيع استبانته على الإدارة العليا لهذه المنظمات" وبلغ حجم العينة 153 فرداً، الإحصاء الوصفي متمثلاً في الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية ومعمل الارتباط بيرسون والانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود أثر ايجابي لنظم معلومات مرونة المنتج على نمو المبيعات و العائد على المبيعات، وعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لنظم معلومات التكامل عبر وظائف المنظمة على أبعاد الأداء.

¹ Michael Hulsman, Joern Grapp, Ying Li, "Strategic Adaptivity in Global Supply Chains—Competitive Advantage by Autonomous Cooperation", International Journal of Production Economics, vol: 114, 2008,14–26

² Michael J. Zhang, "Information Systems, Strategic Flexibility and Firm Performance: An Empirical Investigation", Journal Of Engineering and Technological Management, 2005, Vol 22, P P: 163- 184.

10. دراسة¹ (Dreyer and Gronhaug, 2004) بعنوان:

Uncertainty, Flexibility, and Sustained Competitive Advantage

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر مختلف أبعاد المرونة على الأداء في بيئة عدم التأكد، حيث أجريت الدراسة على مجموعتين من المنظمات التي تعمل في مجال تغليب الأسماك في النزويج وتمثلت المجموعة الأولى في شركات في طريق الإفلاس بينما تمثلت المجموعة الثانية في شركات ذات أداء عادي، حيث جمعت بيانات عن الأداء المالي لهذه المنظمات للفترة 1977-1995 واستخدمت الدراسة معامل الارتباط بيرسون واختبار t-test وتحليل الانحدار المتعدد.

حيث توصلت الدراسة إلى أن المرونة هي مهارة ذات قيمة و التي لها أثر كبير على المكانة التنافسية و ذلك من خلال المنظمات المدروسة، وتوصلت الدراسة إلى تفاوت تأثير الأبعاد المختلفة في مختلف الوضعيات التنافسية، كما أوضحت الدراسة إمكانية تحقيق ميزة تنافسية في ظل عدم التأكد بالاعتماد على مختلف مهارات المرونة.

10-1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة بناء على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المرونة الإستراتيجية، وما توصلت له هذه الدراسات من نتائج وتوصيات، حيث سهلت مهمة الباحثة في طرح منهجية الدراسة من خلال بناء الإطار النظري وتحديد مشكلة الدراسة وإعطاء مفاهيم للمصطلحات التي جاءت فيها، كما ساعدت هذه الدراسات في بناء مخطط الدراسة وأداة الدراسة المناسبة المتمثلة في الاستبيان لقياس أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة فاعلية الاداء والميزة التنافسية، بالإضافة إلى تحديد أفراد العينة. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع المرونة الإستراتيجية على المستوى العربي والمحلي.

- تتبنى هذه الدراسة أبعاداً للمرونة الإستراتيجية والمتمثلة في (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، المرونة الهيكلية، والمرونة المالية) والتي طرحت لأول مرة مجتمعة في دراسة واحدة.

¹ Bent Dreyer & Kjell Grønhaug, "Uncertainty, Flexibility, and Sustained Competitive Advantage", Journal of Business Research, vol 57, 2004, pp: 484 – 494.

- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع المرونة الإستراتيجية من منظور وظيفي (داخلي).

- إجراء الدراسة الميدانية على قطاع خدمي والمتمثل في مؤسسة الاتصالات موبيليس ، الأمر الذي لم تتناوله الدراسات السابقة حيث أن اغلبها أجرت دراسات الميدانية على قطاعات صناعية.

- جاءت هذه الدراسة ضمن الدراسات القليلة التي ربطت بين المرونة الإستراتيجية وبين الميزة التنافسية وأداء المنظمات في دراسة واحدة، حيث أن أغلب الدراسات قامت بقياس أثر المرونة الإستراتيجية على أداء المنظمات او الميزة التنافسية على حداً.

11-1 حدود وصعوبات البحث:

- نذرة المراجع المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية وأبعادها، و صعوبة الحصول عليها، خاصة العربية منها، وهذا راجع لحدائثة الموضوع.

- صعوبة توزيع الاستبيان واسترداد الاجابات، خاصة وان التوزيع قد شمل مناطق عديدة من الوطن.

- إن المرونة الاستراتيجية نضم بين ثناياها عناصر عديدة، لكن ركزت الباحثة على الجانب الوظيفي فقط.

- صعوبة ضبط مصطلحات البحث وذلك ناتج عن خلط المعاني وتداخلها.

12-1 هيكل البحث:

تم تقسيم البحث الى ثلاثة اجزاء، حيث تناول الجزء الأول الاطار العام للدراسة والذي جاء تحت عنوان مقدمة عامة، اما الجزء الثاني فقد تناول الاطار النظري للدراسة والذي تم تقسيمه الى ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول المرونة والمرونة الاستراتيجية والذي تم تقسيمه بدوره الى خمس مباحث، أما الفصل الثاني تناول المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والذي تم تقسيمه الى اربع مباحث، أما الفصل الثالث فقد تناول المرونة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة والذي تم تقسيمه الى أربع مباحث أيضاً، حيث تم طرح المواضيع التي لها صلة بالموضوع بشكل من التفصيل، أما الجزء الثالث فقد تطرق الى الاطار التطبيقي والذي تضمن الفصل الرابع وجاء تحت عنوان المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الاداء والتنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس، والذي تم تقسيمه الى خمس مباحث، كما تطرقنا من خلال المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، في حين تناول المبحث الثاني الطريقة

والإجراءات، المبحث الثالث فخصص لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي، أما المبحث الرابع فقد خصص لنتائج التحليل الاحصائي الاستدلالي، أما المبحث الخامس فقد تناول تحليل النتائج، وقد ختمنا البحث بخاتمة عامة اشتملت على جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول: المرونة والمرونة الاستراتيجية

المبحث الأول: مفهوم المرونة، الأبعاد والتصنيفات

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في المرونة

المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية

المبحث الرابع: أبعاد المرونة الاستراتيجية

الفصل الأول

المرونة والمرونة الاستراتيجية

تعد الإنجازات التقنية، والتغيرات الاقتصادية، والهزات الجيوسياسية وغيرها من العوامل التي تهدد نجاح الشركات في وقتنا هذا، ومع تزايد هذه الاضطرابات في العالم، فإن الشركات التي كانت ناجحة على الدوام تفشل، كما أن أرباح الشركات تتعرض لخسائر مزدوجة، ويتزايد تراجع مستوى الأداء. من هنا تبدأ المؤسسة في البحث عن المرونة الاستراتيجية من خلال وضع استراتيجية تتغير باستمرار تجاوباً مع الفرص والاتجاهات التي تصنع مستقبلها بدلاً عن الدفاع عن ماضيها. و يتضمن هذا الفصل إلقاء الضوء على الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية في شركات الأعمال، حيث تناول مفهوم المرونة بشكل عام وأبعادها وتصنيفاتها والعوامل المؤثرة فيها، ومفهوم المرونة الإستراتيجية والتحديات التي تواجهها، ثم تم عرض طرق قياسها وأبعادها التي جاءت في هذه الدراسة.

المبحث الأول: مفهوم المرونة، الأبعاد والتصنيفات

تُعد المرونة الإستراتيجية إحدى المكونات الرئيسة لعملية التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة، فقد تعددت تعريفاتها في البحوث والأدبيات العلمية، ولكن قبل التعرف على مفهوم المرونة الإستراتيجية لابد من التعرف على مفهوم المرونة بشكل عام، حيث اختلفت الأدبيات في تعريف هذا المصطلح العميق، ويمكن تلخيص مختلف وجهات النظر في تعريف المرونة فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم المرونة من منظور نظري

تعد نظرية المنظمة ونظرية الانتاج من أهم المجالات التي نوقش على مستواها مفهوم المرونة، والتي جاء تعريفها كالتالي:

أولاً: مفهوم المرونة في نظرية المنظمة

عولج مصطلح المرونة في العديد من الدراسات المتعلقة بنظرية المنظمة وقد اشارت الدراسات الى هذا المصطلح كأداة تغيير استراتيجية وإدارية ضرورية للمؤسسة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، وانقسمت هذه التعريفات ضمن نظريتين¹:

1. نظرية التكيف:

يتم استخدام نظرية التكيف أو "نظرية التعقيد" في مجالي الإدارة الإستراتيجية والدراسات التنظيمية، وتشمل مجالات تطبيقها فهم كيف يمكن للمؤسسات أو الشركات التأقلم مع بيئتها، وكيف تتكيف مع حالات عدم التأكد.

وتتعامل النظرية مع المؤسسات والشركات باعتبارها مجموعة من الإستراتيجيات والهياكل، ويتسم الهيكل هنا بالتعقيد، نظراً لأن هذه الكيانات تمثل شبكة ديناميكية من التفاعلات بين الأفراد والمؤسسة والمحيط الخارجي.

وتركز هذه النظرية على مبدئين (مبدأ النظرية الموقفية ومبدأ استقلالية الموارد):

- **النظرية الموقفية:** تؤكد هذه النظرية أن الهيكل التنظيمي يرتبط بمجموعة من التغييرات البيئية والتكنولوجيا، وبالتالي لا يوجد أحسن من تعدد الهياكل التنظيمية لمواجهة هذه الحالات حسب (Kickert).

¹ Paik Yongsun , "The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment", a published thesis of doctora, university of Washington, USA, 1991.

واختبر (Burns, Aalker) الفرضية التي تنص على أن الهيكل التنظيمي له علاقة مع استقرارية البيئة، ووجدوا كنتيجة ان المؤسسة التي تنشط في بيئة ديناميكية تملك هياكل تنظيمية مختلفة عن تلك التي تنشط في بيئة اكثر استقراراً وتوصلاً في الأخير إلى وجود نوعين من الهياكل التنظيمية:

1. هيكل تنظيمي ميكانيكي: والذي يتميز بالجمود والروتين في أداء المهام، المسؤوليات، الاتصال العمودي، مركزية اتخاذ القرارات، الرقابة البيروقراطية.

2. هيكل تنظيمي عضوي: ويتميز بتخصص أقل، مهام متنوعة، لامركزية اتخاذ القرار، تدفق افقي للمعلومات، رقابة ذاتية.

ونشير بهذا الصدد ان (Lawrence and Laurche) قاما بدراسة ميدانية فيما اذا كان هناك نوع معين من الهياكل التنظيمية يتعامل بشكل جيد مع المتغيرات، حيث قاما بتقسيم البيئة الى ثلاثة بيئات فرعية: تكنو-اقتصاد، سوق، علوم، توصل الباحثان الى انه هناك اختلافات في نظرة كل نظام الى متغيرات البيئة، وتكبر هذه الاختلافات بزيادة التغيرات البيئية، كما توصلوا إلى انه كلما كبرت التغيرات التي تواجه المؤسسة كلما تطلب منها ذلك ان تتسق وترتبط بين مختلف عملياتها الداخلية، وبالتالي تتمثل المرونة هنا في مدى قدرة المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمي وفقاً للتغيرات التي توجهها في البيئة الخارجية.

• **نظرية اعتمادية الموارد:** تركز على ان المؤسسة تعتمد على بيئتها الخارجية (المؤسسات الاخرى) في تأمين مواردها أي ان المؤسسة في تفاعل دائم ونشط مع بيئتها لذا يجب على المدراء ان يديروا منظماتهم ويديروا بيئاتهم، حيث كلما قللت المؤسسة اعتمادها على البيئة الخارجية في الحصول على مواردها كلما اكتسبت استقلالية أكثر وبالتالي تكون أكثر مرونة في مواجهة التغيرات.

ويمكن تلخيص ما سبق في انه مهما اختلفت النظريات الموقفية التي تناولت الهيكل التنظيمي فانها تتفق جميعاً لأن المؤسسات الأكبر والأقدم هن أكثر قوة في مواجهة والتكيف مع بيئتها الخارجية، كما أن هذه الخصائص تكسب المؤسسة القدرة في التحكم وتوجيه هذه التغيرات لصالحها وبالتالي تكتسب مرونة أكثر من المؤسسات الأحدث والأصغر.

2. نظرية الاختيار:

قام الباحثان (Hannan & Freeman) بانتقاد النظرية الموقفية التي تفرض أن الهيكل التنظيمي يخضع للعديد من الضغوط الداخلية والخارجية التي تفرض عليه التغيير المستمر للتكيف مع هذه التغيرات حيث توصلوا إلى أن غالبية المؤسسات لاسيما الحكومية منها تستجيب بتأخر ملاحظ لمتغيرات المحيط، ويمكن تفسير هذه الظاهرة بوجود قوى عطالة داخل المؤسسة أكبر من القدرة على التكيف، وقد أعاد تعميق هذه

الفكرة (Kelly and Ambergey) عندما أشارا إلى خصائص المؤسسات (الهيكل، الاجراءات، النسقية) كعوامل عطالة، ويؤكد أصحاب هذا التيار على ان المؤسسات تفضل استخدام النسقية السابقة أو احداث تغيير هامشي عليها لتحسين أدائها بدلاً من تجريب نسقيات جديدة¹.

كما يرى مايكل هنان وجون فريمان أن البيئة تفرض فعلياً على المؤسسات ذلك النمط من الحركة ونادراً ما تغير خصائصها الهيكلية الأساسية فالتغيير يحمل مخاطرة، نظراً لأنه وفقاً للتعريف يتضمن تغييراً ليس قائماً بالفعل فحتى خطوط الانتاج التي أصبحت فاشلة مازالت تجذب بعض المستهلكين، كما أن الشركات التي تعتمد التغييرات الكبرى تزيد فرص تعرضها للانهايار عبر الخيارات السيئة أكثر من الشركات التي تتأى بنفسها عن التغييرات الكبرى، كما أن محصلة التفاعل بين المؤسسات والبيئات التي تعمل فيها هي ظهور مؤسسات جديدة وزوال مؤسسات قائمة².

كما أن المؤسسات الأكبر والأقوى نادراً ما تغير استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي استجابة للحالات الغير متوقعة وبالتالي تفضل هذه النظرية المؤسسات التي يصعب تغيير هيكلها التنظيمي، وتعتبر هذه المؤسسات أكثر قدرة على التعامل مع الموثوقية والمسؤولية³. حيث عرفا الموثوقية: " قدرة المؤسسة على اعادة صنع نفس المنتج وبنفس الجودة".

اما المسؤولية فقد عرفت بانها: "توثيق كيف استعملت المؤسسة مواردها في عملية الانتاج، الطريقة التي بنيت بها القرارات والقوانين، والطرق التي اتبعتها في عملية الانتاج".

وبالتالي حسب (Hannan & Freeman) يرتبط هذان المفهومان بالهيكل التنظيمية الأكثر ثباتاً وولاءً، هذا يعني أن القدرة على الاستجابة بسرعة للفرص غالباً ما يقابله القدرة على الأداء بموثوقية ومسؤولية من جهة أخرى.

اذن يمكننا تعريف المرونة حسب هذه النظرية على أنها "التوفيق بين القدرات السلوكية للمؤسسة وبيئتها".

ثانياً: مفهوم المرونة في نظرية الانتاج

في مجال الاقتصاد الصناعي، تشير المرونة الى تلك الخصائص التي تملكها المؤسسة في مجال الانتاج بالاعتماد على التكنولوجيا والتي تسمح بتنوع المنتجات وبالتالي تسمح لها بالمنافسة مع

¹ Dawn Kelly and Terry L. Amburgy, " **Organization Inertia and Momentum, A Dynamic Change Model of Strategic Change**", The Academy of Management Journal, vol 34, No:3, (sep, 1991), pp: 591-612.

² دومي سمراء، " ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة : دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، العدد11، ص ص: 258-221.

³ Paik Yongsun , " **The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment**", op-cit, USA, 1991.

المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع¹ (George Stigler)، حيث يقصد² (Marschah & Nelson) تكنولوجيا الانتاج هنا تقنيات الانتاج أي العمليات التصنيعية، وأكد (Mills & Schuman) أن عدم التجانس والتقلبات التي تشهدها المؤسسات هو ناتج عن التقلب في الطلب وبالتالي فان المؤسسات التكنولوجية هي الأكثر قدرة على المنافسة في ظل هذه الظروف³.

افترض (Mills & Schuman) أن المرونة تتعارض مع حجم المؤسسة، حيث تمتلك المؤسسات الكبرى رأس مال اكبر من المؤسسات الصغرى لأنها تستعمل طرق انتاج تحتاج إلى أموال أكثر لتحقيق اقتصاد الحجم وبالتالي تمتلك المؤسسات الكبرى ميزة تخفيض متوسط التكلفة.

بالمقابل تستطيع المؤسسات الصغرى منافسة المؤسسات الكبرى ومواجهة ميزة التكلفة المنخفضة التي لا تستطيع تحقيقها إلا من خلال المرونة، حيث تحقق المرونة القدرة على البقاء والنمو في ظل الصناعة المتقلبة وذلك بالاستجابة بسرعة للتغير في الطلب، بناء على ذلك فان التوفيق بين الكفاءة الثابتة والمرونة يزود المؤسسة بتعويض عن ميزة التكلفة المنخفضة، حيث أن صغر الحجم ومحدودية التخصص في العمل يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية، بالإضافة الى سرعة الاستجابة لحاجيات السوق، ذلك أن صغر الحجم ومحدودية التخصص وضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغيير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته.

كما أن الربط والتنسيق بين مختلف عوامل الانتاج يزيد من مرونة المؤسسة، حيث اشار (Mills & Schuman) رياضياً كيف ترتبط المرونة مع كثافة رأس مال تكنولوجيا الإنتاج، وذلك ان تكنولوجيا الانتاج المرنة تحتاج الى تكاليف أقل من التكنولوجيا الغير مرنة وذلك من خلال تخفيض تكلفة العامل البشري⁴.

وبالرغم من أن الباحثين في الاقتصاد الصناعي وضحو لنا العلاقة بين المرونة وحجم المؤسسات، وذلك من خلال دراسة تقلبات الطلب في الهيكل الصناعي، حيث أن المؤسسات الصغرى لها القدرة أكثر من الكبرى في مواجهة تقلبات الطلب وذلك بالتحكم بالأسعار من خلال مرونة التزويد، إلا أن هذه البحوث لم تشرح مدى أهمية امتلاك المؤسسة لدرجة معينة من المرونة كسلاح استراتيجي ولماذا تعتبر المرونة مهمة في بعض البيئات الصناعية عن غيرها، كما أن هذه الدراسات ركزت فقط على

¹ Stigler George, "production and distribution in the short run", journal of political economy, 1939, vol: 47 ,pp: 305-327, http://www.jstor.org/stable/1825652?seq=1#page_scan_tab_contents.

² Marschak, T & R, Nelson, « Flexibility, Uncertainty and Economic Theory », Metroeconomica, 1962, vol: 14, pp: 42-60.

³ Mills, D & L, Schuman, « Industry structure with Fluctuating demand », American Economic review, 1985, Vol, 75, pp: 758-767.

⁴ Mills, D & L, Schuman, op-cit.

بعض المصطلحات كالاقتصاد الحجم ورقم الأعمال، وجاءت الابحاث التي تناولت المرونة في تصنيفات تغيرات البيئة لتكمل هذا النقص.

المطلب الثاني: مفهوم المرونة في منظور استراتيجي

تعددت المجالات الادارية التي تناولت مفهوم المرونة، فبالإضافة الى نظرية المنظمة ونظرية الانتاج، جاءت كل من الادارة الاستراتيجية وتصنيفات التغيرات البيئية لتتناول هذا الموضوع كالتالي:

أولاً: مفهوم المرونة في الادارة الاستراتيجية

يعد (Ansoff) من أوائل الباحثين الذين اعتبروا المرونة كميزة استراتيجية ويؤكد هذا الباحث أن خيار المرونة هو حاجة للانخراط فيما اسماه " مفاجأة الادارة"، حيث قسم المرونة الى قسمين: مرونة داخلية والتي تخلق من السيولة، ومرونة خارجية والتي تخلق من التنوع¹.

كما تنقسم المرونة الخارجية الى دفاعية وهجومية، وتتمثل المرونة الدفاعية في طرح عدة منتجات في السوق، واستخدام عدة وسائل تكنولوجية حيث أنه اذا ما فشل احد المنتجات تلجأ المؤسسة لمنتج آخر.

أما المرونة الخارجية الهجومية فيتمثل في اللجوء الى عدة وسائل تكنولوجية أيضاً، والاعتماد على بحوث التطوير بحيث تستعملها المؤسسة في طرح منتجات جديدة.

أما (Aaker & Mascarenhas) فقد اقترحا ثلاثة استراتيجيات لتحقيق المرونة: التنوع، الاستثمار في الموارد الغير مستعملة، التقليل من التخصص².

ويمكن أن يتمثل التنوع في: المنتجات، التكنولوجيا، موقع المصانع، البلدان التي تنتشط فيها المؤسسة، كما يمكن التنوع في لا مركزية الوحدات.

أما بالنسبة للاستثمار فنتمثل في السيولة، حيث توفر السيولة القدرة على امتصاص التطورات الغير مرغوب فيها واستغلال الاتجاهات المفضلة عند وقوعها (Donaldson)³، حيث تسمح السيولة للمؤسسة في استغلال فرص الاستثمار، وبغض النظر عن السيولة المالية تعتبر قدرة المؤسسة على توظيف المهارات والكفاءات وقدرتها على البحوث والتطوير كميزة تسمح لها بالاستجابة بخفة لتغيرات المحيط.

¹ Paik Yongsun , "The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment ", op-cit, USA, 1991.

² Aaker David, Maskarenhase Briance, " The Need for Strategic Flexibility", The Journal of Business Strategy, 1984, Vol 5(2), pp: 74-82.

³ Paik Yongsun, op-cit,p:32.

أما بالنسبة للمواد الغير المستعملة فهي مرتبطة بمفهوم الركود التنظيمي أو الأموال الفائضة عن أصحاب المصالح في المؤسسة، أما (Ciert & March) أكدوا أن الموارد الغير مستعملة تطور قدرة المؤسسة على التكيف مع حالات عدم التأكد¹.

أخيراً وفي نفس مجال الادارة الاستراتيجية اعتبر (Aaker & Mascarenhas) أن تجنب الآثار السلبية للأحداث الغير مرغوب فيها يكون عن طريق تقليص تخصيص استعمال الموارد، حيث أن الالتزام نحو تخصيص الموارد المبالغ فيه يضع أمام المؤسسة حواجز كبيرة في حالة رغبتها في الخروج من الصناعة، كما أن تخصيص الموارد يكون على حساب الحفاظ على المرونة والحصول على بدائل².

كما بحث (Harrigan) عن حواجز الخروج من الصناعة الناتجة عن التخصص والتي ينتج عنها انخفاض في المبيعات، واعتبره هذا الباحث كسبب في اعاقه مرونة المؤسسة، ولتجنب هذا المشكل اقترح تجنب التكامل العمودي، القيادة التكنولوجية.

مثلاً متابعي التكنولوجيا (technological followers) يستطيعون تجنب الخطر الذي يتحمله المبدعون (innovators)، حيث أن المؤسسة التي تملك قدرة عالية على البحوث والتطوير ليست بالضرورة أكثر مرونة من منافسيها، أي أن مرونة المؤسسة لا تقاس بحجم البحوث والتطوير التي تقوم به بل هي مقياس للقيادة التكنولوجية فقط، حيث أن احتمال نجاح هذه البحوث يتساوى مع احتمال فشلها وبالتالي قد يكلف المؤسسة خسائر كبيرة.

ثانياً: مفهوم المرونة في تصنيفات التغيرات البيئية

تعددت الدراسات التي ربطت المرونة بالتغيرات البيئية من بينها دراسة (Eppink)، حيث يرى هذا الباحث أن المرونة هي عبارة عن خاصية تتميز بها المؤسسة والتي تجعلها أقل ضعفاً أو أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة في البيئة³.

ويعرفها (Gupta & Goal)⁴ بأنها الاستجابة والتكيف مع حالات عدم التأكد البيئي، ويرى

(Evans)⁵ أن المرونة هي القدرة على عمل شيء ما غير الذي كان مقصود فعله، أي قابلية التصرف

¹ Ibid,p :.

² Aaker David, Maskarenhase Briance, “ **The Need for Strategic Flexibility**”,op-cit.

³ Eppink, D,Jan, “ **Planning for Strategic Flexibility**”, Long Range Planning,1978, vol: 17, pp: 313-327.

⁴ Gupta Y .P and Goyal.S “ **Flexibility of Manufacturing Systeme: Concepts and Measurements**”, European Journal of Operation Research “, 1989, N:43, pp: 19-34.

⁵ Evans. J. S,” **Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework**”, The Journal of Management Studies, 1991,vol 28, pp: 69-89

واتخاذ الإجراءات المناسبة في حال ظهور أي تغييرات قد تؤدي إلى تغيير القرارات المتخذة، "حيث تعرف مصطلح المرونة أنها سرعة وقابلية التكيف مع الاختلافات ومتطلبات التغيير"¹.

حيث "يؤكد (Andy Esperza) أن المرونة مطلوبة في البيئة المحلية والعالمية وقد احتل مصطلح المرونة أهمية كبيرة على مستوى إدارة الأعمال وعلى المستوى الأكاديمي"².

كما اعتبرها كل من (Viswanadham and Raghavan)³ أنها القدرة على تلبية رغبات الزبون تحت مختلف التغييرات البيئية.

أما (Upton)⁴ فيشير إلى أن المرونة هي قدرة المؤسسة على التغيير أو الاستجابة للمخاطر وبالتالي الوصول إلى خسائر قليلة في الوقت، والجهد، والكلفة أو الأداء، بينما عرفها (De Toni & Tonchia)⁵ أنها قابلية المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

ويصف (Aaker & Maskarenhas) المرونة على أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات الجوهرية، الغير مؤكدة وسريعة الحدوث، بينما يعرفها (Kickert) على أنها شكل من أشكال المراقبة العالية والتي تهدف الى زيادة قدرات المتابعة كردة فعل للتطورات الحادثة في البيئة مستقبلاً، ويرى (Tomer)⁶ أن المرونة هي عكس الانطواء في نظام مغلق وتعني سرعة التأقلم مع تقلبات البيئة الخارجية والداخلية.

وقد أشار كل من (Golden & Powell)⁷ إلى أن مفهوم المرونة ليس مفهوماً حديثاً فقد تناوله الباحثون منذ أكثر من ستين سنة، حيث ركز الباحثون في بداية ظهور المفهوم على مرونة الإنتاج والقدرة

¹ Ho- Uk Lee, "The Impact of CEO Characteristics on Strategic Flexibility and Firm Performance", a Thesis of doctora in Philosophy, Texas A&M University, Texas, USA, 2002, P:22

² Ibid, p :22.

³ N.Viswanadham and N.R Srinivasa Raghavan, "Flexibility in Manufacturing Enterprises", Sddhana, , 1997,Vol: 22, N 2, pp: 135-163

⁴ Upton, D. M., "Flexibility as Process Mobility: the Management of Plant Capabilities for Quick Response Manufacturing", Journal of Operations Management., 1995,Vol: 12,PP: 205-224

⁵ -De Toni, A. D. and Tonchia, "Definitions and Linkages Between Operational and Strategic Flexibilities", Omega S. ,2005, Vol: 33, N:6, PP:516 -525.

⁶ John F. Tomer, "Strategy and Structure in the Human Firm: Beyond Hierarchy, Toward Flexibility and Integration", The Journal of Socio Economic, 1995,Vol: 24, N:3, 413-431

⁷ William Goldena, Philip Powell, "Towards a Definition of Flexibility: in Search of the Holy Grail", Omega The International Journal of Management Science,2000, Vol:28, PP: 373-384.

على التصنيع حسب الطلب، ثم انتشر هذا المفهوم ليشمل جميع أقسام المؤسسة وجميع أنواع المؤسسات الصناعية والخدمية.

وتوصل كل من ¹(De Leeuw & Volberda) إلى أن مفهوم المرونة لا زال يكتفه الغموض، فعند القيام بتعريف هذا المصطلح تجد أنه يتغير بتغير الحالات والمشكلات، وهذا ما أدى إلى تعدد استعمال هذا المصطلح وعدم وضوح معناه، وتوصل كل من ²(Goldena & Powell) إلى أن مفهوم المرونة هو قابلية المؤسسة وقدرتها في التأثير والتأثر بعوامل البيئة الخارجية، ويضيف ³(Suarez et al) أن المرونة هي مفهوم متعدد الأبعاد حيث تستطيع المؤسسة أن تكون مرنة في بعض الحالات وغير مرنة في حالات أخرى، وأيد ⁴(Evans) هذه النتيجة في كون المرونة مصطلحاً متعدد الأشكال.

وبناء على ما سبق من تعريفات يلاحظ أن مفهوم المرونة معقد ومتعدد التعريفات ولا يوجد تعريف متفق عليه لهذا المفهوم، ويمكن تعريف المرونة بكونها: قابلية وإمكانية وقدرة تتمتع بها المؤسسة، وذلك من خلال الكفاءات والمهارات البشرية والوسائل المادية والتي تمكنها من الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية.

نلاحظ أن كل هذه التعريفات تركز على التغييرات في البيئة والتي تقع على عاتق المؤسسة والتي تخلق صعوبات على المدى الطويل والتي تتطلب منها استراتيجية تكيف، ونلاحظ أن أي مناقشة حول المرونة يتطلبه بالمقابل الحديث عن التغييرات البيئية.

وحاول (Rhenman) أن يوضح طبيعة التغييرات البيئية، حيث ميز بين نوعين⁵:

1. المتغيرات المتقلبة (reversible change): هي تلك المتغيرات العشوائية أو الدورية المنتشرة حول متوسط ثابت.

2. المتغيرات الغير متقلبة (irreversible change): متغيرات مبنية حول تغير ثابت في المتوسط.

¹ De Leeuw & A, Volberda HW “ On the Concept of Flexibility: a Dual Control Perspective”, Omega The International Journal of Management Science ,1996, Vol:24, N:2,PP: 39-121

² William Goldena, Philip Powell, “Towards a Definition of Flexibility: in Search of the Holy Grail”, op-cit, 2000

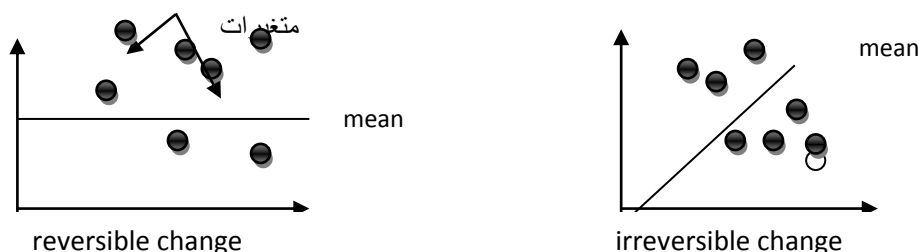
³ Suarez F, Cusumano M, Fine. “An Empirical Study of Flexibility in Manufacturing”. Sloan Management Rev Fall, 1995, pp: 25-32

⁴ Evans JS. “Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: a Conceptual Framework. Journal of Management Study”, op-cit, 1991

⁵ Rhenman E, "Organisation Theory for long Range Planning", Scandinavian Journal of Economics Wiely, London(Jun., 1974), Vol. 76, No. 2, pp. 264-268

حيث يشير (Rhenman) إلى أن المؤسسة تحتاج إلى ميكانيزمات استجابة متنوعة للتعامل بشكل كاف مع مختلف التغيرات، حيث يوضح الشكل التالي النوعين السابقين من التغيرات:

الشكل (1-1): أنواع المتغيرات



Source : Rhenman E, “ Organisation Theory for long Range Planning”,op-cit.

وجاءت أعمال (Eppink) بناء على أعمال (Rhenman) حيث ميز بين ثلاث أنواع في التغيرات

البيئية:

- التغيرات العملية: وهي نفسها المتغيرات المتقلبة ل (Rhenman) وذلك لأنه لا يوجد تغيرات جوهرية مطلوبة في العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، كما أنه يوجد تغيير مؤقت على مستوى نشاطات المؤسسة. بينما تتضمن التغيرات التنافسية والاستراتيجية التغيرات الغير متقلبة والتي تؤثر على بقاء المؤسسة أكثر من التغيرات العملية، وبالتالي تتطلب تغييرات جوهرية من المؤسسة للاستجابة لهذا النوع من التغيرات البيئية.
- التغيرات التنافسية: تعرف على أنها تلك المتغيرات البيئية التي تتسبب في تحولات كبيرة في الموقع السوقي للمؤسسة أو الصناعة، مثلاً التغيرات التنافسية قد تكون بسبب دخول منتج جديد والذي له تأثير كبير في السوق أو بسبب دخول منافسين جدد.
- التغيرات الاستراتيجية: ميزها (Eppink) عن التغيرات التنافسية بمدى درجة عدم التكيف مع المتغيرات البيئية والتي تتطلب حلولاً طارئة للمشاكل الناتجة عن هذه التغيرات، وبالتالي تهتم التغيرات الاستراتيجية بالتغير في المحيط التي تقع بسرعة فائقة وبشكل مفاجئ والتي تخلق عدم تكيف المؤسسة مع هذا التغير الخاص.

وتتعلق المرونة الاستراتيجية في هذه الدراسة (والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في ما بعد) بكل من التغيرات الاستراتيجية والتنافسية، وبالتالي تعبر المرونة الاستراتيجية عن "مدى قدرة المؤسسة على تعديل العمليات والأنشطة في وظائفها للتكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة في احد الاسواق، ويمكن أن تتضمن

التغيرات البيئية عدة تغييرات منها: تغير في الطلب لمنتج ما، دخول منافسين جدد، أو دخول تكنولوجيا جديدة.

المطلب الثالث: ابعاد وتصنيفات المرونة

تعددت أبعاد وتصنيفات المرونة التي تناولتها الدراسات السابقة وقد تم تلخيصها فيما يلي:

أولاً: أبعاد المرونة

بالنسبة لأبعاد المرونة فقد تم تقسيمها إلى المرونة الزمنية والمرونة القصدية¹ (Evans)، وقد توسع كل من (Goldena & Powell)² انطلاقاً من دراسة³ (Evans) في توسيع أبعاد المرونة وقد قسمها إلى المرونة الزمنية: المدة التي تتخذها المؤسسة من أجل التأقلم، ومرونة المدى: عدد الخيارات التي تضعها المؤسسة من أجل التأقلم مع التغيرات المتوقعة والتغيرات غير المتوقعة، المرونة القصدية: وهي مدى قدرة المؤسسة على الفعل وعلى ردة الفعل، ومرونة التركيز: وهي القدرة على التركيز داخلياً أو خارجياً مع أصحاب المصالح.

وطور⁴ (Goldena & Powell) أبعاد المرونة إلى: الكفاءة وتعددية الاستعمال والاستجابة والقوة، أما⁵ (Dreyer & Gronhaug) فقد قاسها من خلال: مرونة الإنتاج ومرونة التوريد ومرونة التصميم ومرونة المنتج النهائي، وقد قاسها⁶ (Viswanadham & Raghavan) حسب تعريف المرونة التالي: القدرة على تلبية رغبات الزبون تحت مختلف التغيرات في البيئة ومختلف الأبعاد مثل (التسليم في الوقت والجدولة والتصميم وتغيير الطلب).

بناء على ما سلف ذكره يلاحظ أن للمرونة أبعاد مختلفة، ويمكن طرح أبعاد المرونة كما يلي: عدد الحالات التي تستطيع المؤسسة التكيف معها، والوقت المطلوب للانتقال من حالة إلى أخرى، والجدول التالي يلخص أبعاد المرونة التي تناولها الباحثون.

¹ Evans JS. "Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: a Conceptual Framework. *Journal of Management Study*", op- cit,

² William Goldena, Philip Powell, "Towards a Definition of Flexibility: in Search of the Holy Grail", op-cit, 2000

³ Evans JS. "Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: a Conceptual Framework", op-cit.

⁴ William Goldena, Philip Powell, "Towards a Definition of Flexibility: in Search of the Holy Grail", op-cit, 2000

⁵ Bent Dreyer & Kjell Gronhaug, "Uncertainty, Flexibility, and Sustained Competitive Advantage", op-cit, 2004

⁶ N Viswanadham and N R Srinivasa Raghavan, "Flexibility in Manufacturing Enterprises", op-cit, 1997

جدول رقم (1-1)

الأبعاد الرئيسية للمرونة العامة من وجهة نظر الباحثين

الأبعاد	الباحث
مرونة زمنية ومرونة قصدية	Evans 1991
مرونة زمنية ومرونة المدى والمرونة القصدية ومرونة التركيز، الكفاءة والاستجابة وتعددية الاستعمال والقوة	Goldena & Powell 2000
مرونة الإنتاج ومرونة التوريد ومرونة المنتج النهائي	Dreyer & Gronhaug 2004
التسليم في الوقت والجدولة والتصميم والتغيير في الطلب	Viswanadham & Raghavan 1997
عدد الحالات التي تستطيع المؤسسة التكيف معها، والوقت المطلوب للانتقال من حالة إلى أخرى	الباحثة 2014

المصدر: أعدته الباحثة بناء على الأدبيات

ثانياً: تصنيفات المرونة

يرى¹ (Sethi & Sethi) أن للمرونة عدة تصنيفات وهذا انطلاقاً من كونها مفهوماً صعب التعريف، بالإضافة إلى تعدد أبعادها، وقد قسما المرونة إلى إحدى عشر عنصراً وصنفها إلى ثلاثة أقسام، المرونة الأساسية (آلات، معدات، التوسع)، مرونة النظام (المراحل، التوجيه، المنتج، الحجم، التوسع)، مرونة التخطيط (البرنامج، الإنتاج، السوق)، وقد صنفها² (Mandelbaum) إلى مرونة الفعل (action flexibility) وهي القدرة على اتخاذ الفعل المناسب لمواجهة التقلبات، ومرونة الحالة (state flexibility) وهي القدرة على ممارسة الوظائف بفعالية بالرغم من تغييرات المحيط، وميز³ (Slack) بين مرونة

¹ Sethi, A.K. and Sethi, S.P., "Flexibility in Manufacturing: A Survey. International Journal of Flexible Manufacturing Systems", 1990, vol2, N4, PP: 289-328.

² Mandelbaum, M. "Flexibility in Decision Making: An Exploration and Unification", PhD thesis, Department of Industrial Engineering, University of Toronto, Toronto, Canada, 1978. P : 32

³ Slack, N. , "The Flexibility of Manufacturing Flexibility. International Journal of Operations and Production Management", . 1987, Vol:7, N: 4, PP: 35-45

المدى ومرونة الاستجابة، وتعني مرونة المدى قدرة النظام والموارد على الانجاز، أما مرونة الاستجابة فهي عبارة عن سهولة استعمال الموارد أو الوقت في حدود إمكانية المؤسسة.

أما¹ (Narasimhan & Das) فقد صنف المرونة إلى مرونة عمليات (على مستوى الإنتاج)، مرونة تكتيكية (على مستوى المصنع)، مرونة إستراتيجية (على مستوى المؤسسة)، ويتناول الجدول التالي تلخيصاً لأهم التصنيفات التي تناولها الباحثين.

الجدول رقم (1-2)

تصنيفات المرونة التي حظت باهتمام الباحثين

تصنيفات المرونة	الباحث
مرونة الفعل: القدرة على اتخاذ الفعل المناسب لمواجهة التقلبات، ومرونة الحالة: القدرة على ممارسة الوظائف بفعالية بالرغم من تغييرات المحيط	Mandelbaum 1978
مرونة المدى: قدرة النظام والموارد على الانجاز، مرونة الاستجابة: عبارة عن سهولة استعمال الموارد أو الوقت في حدود إمكانية المؤسسة	Slack 1987
مرونة أساسية: مرونة آلات، مرونة المعدات، مرونة التوسع، ومرونة النظام: المراحل، التوجيه، المنتج، الحجم، ومرونة تخطيط: البرنامج، الإنتاج، السوق	Sethi & Sethi 1990
مرونة العمليات: على مستوى الإنتاج، والمرونة التكتيكية: على مستوى المصنع، المرونة الإستراتيجية: على مستوى المؤسسة	Narasimhan & Das 2000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الأدبيات

بناءً على ما سبق نلاحظ أن تصنيف² (Narasimhan & Das) هو الأكثر شمولية والذي يوضح أن المرونة تشمل جميع مستويات المؤسسة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا)، حيث حظيت المرونة العملياتية بالاهتمام منذ زمن بعيد، وتعد المرونة العملياتية أساساً لتحقيق المرونة الإستراتيجية.

¹ Narasimhan, R. and Das, A. "An empirical Examination of Sourcing's Role in Developing Manufacturing Flexibilities", International Journal of Production Research, 2000, Vol: 38, N: 4, PP: 875-893

² Ibid.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في المرونة

تتأثر مرونة المؤسسات بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية والتي قد تزيد او تنقص من درجتها، ونذكر في ما يلي بعض هذه العوامل:

المطلب الأول: المرونة والإبداع والابتكار

يشهد عالمنا اليوم تطورات هائلة وتغييرات مستمرة في بيئته الخارجية المتصفة بالديناميكية والتعقيد، مما حدى بمنظمات الأعمال ضرورة التأكيد على العوامل الخارجية بالدراسة والتحليل وبالتالي إتباع الأسبقية التنافسية الملائمة من خلال التكيف والاستجابة لرغبات الزبائن بطريقة أفضل من المنافسين، ويعد الإبداع احد الأسبقيات التنافسية التي حققت من خلال إتباعها العديد من المؤسسات اليابانية الريادة وقيادة السوق اعتماداً على التكيف والاستجابة للعوامل البيئية، مما حفز العديد من المؤسسات الساعية إلى النجاح و التقدم اعتماد هذه الأسبقية ويمكن تعريف الإبداع والابتكار كالتالي:

إن مفهوم الإبداع و الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد و مختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي و تحسين الأداء ، سواء كان الإبداع و الابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي¹. كما أن "جوهر الأعمال التجارية هو الإبداع و الابتكار، وان أي شركة إذا قامت بالإبداع و الابتكار بأسلوب جيد فإنها ستفوز بالنهاية"، كما يرى رئيس مجلس إدارة شركة (Procter & Gamble)². كما أن هناك من خلص إلى أن الإبداع و الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، والذي يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق³، وتكمن أهمية الإبداع والابتكار في المرونة والاستجابة للتغيرات في المحيط كما يلي:

1. تساهم الثقافة الابتكارية في اعطاء حلول سريعة وفعالة للمخاطر التنافسية التي تنبثق في

السوق⁴. (Amabile & khair).

2. كما تظهر أهمية الإبداع والابتكار في المرونة في ضمان عدم عرقلة الاجراءات البيروقراطية على

عملية التكيف مع المحيط الجديد.

¹ Porter, M, "Competitive Advantage", The Free Press , 1985.

² Russell R, & Taylor, " Operations Management", Prentice- Hill. Inc N.Y, 2000.

³ Schroeder, R, Operations, " Management Decision Making in the Operations Management", 4th ed, Mc Graw-Hill Inc London, 1993.

⁴ Amabile, T.M & Khair, M. " Creativity and The role of Leader ", Havard Business review, 2008, vol 89 (10), pp: 100-109.

3. يذكر (Govindargan & Trimble) أنه نتيجة لتغير القوى الأساسية ما بين عولمة وتكنولوجيا، والعوامل الديموغرافية، فإن بيئة الاقتصاد تتغير بسرعة. ولتحقيق النمو أو على الأقل البقاء فإن المؤسسة ملتزمة بالتجاوب مع الابتكار والابداع¹.

4. ويحدد (Martinez costra & Martinez Lorente) أن الابتكار مظهر أساسي من مظاهر الامم والمؤسسات ذلك أن السبب الرئيسي لأهمية الابتكار هو ان يسمح للمؤسسات أن تتفاعل مع التغيرات بسرعة وذلك لتكون قادرة على ايجاد واستكشاف منتجات وأسواق جديدة وأخيراً للحماية من البيئة الغير مناسبة، كما انه في اطار تحليل المصدر المعتمد على الموارد (Ressource based framwork) فان الابتكار يتحدد كميزة تنافسية مستدامة أيضاً².

5. ويؤكد (Rowley et al) أن هناك اعترافاً واسع النطاق لأهمية المتزايدة للابتكار وذلك للمؤسسات والاقتصاديات والأسواق حتى تصبح أكثر ديناميكية من أي وقت مضى، فالمؤسسات في حاجة الى الابتكار حتى تستجيب لمتطلبات العملاء المتغيرة وأنماط الحياة، وبغية الاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا وتغيير الاسواق والهياكل والديناميكيات، كما يقترح (Zahra and Covin) أن الابتكار يمكن اعتباره بمثابة شريان الحياة لبقاء ونمو المؤسسات، وأخيراً يضيف (Bassant et al) أن الابتكار يمثل عملية التجديد الأساسية في أي منظمة، فإذا لم تغير ما يعرض في الأسواق، والطريقة التي تخلق وتوفر تلك العروض سيكون هناك مخاطر تهدد البقاء والنمو³.

6. ينتج عن الابتكار منتجات جديدة والتي تلبى حاجات ورغبات الزبائن المتجددة والمتغيرة باستمرار، كما ينتج عنه تحسين خصائص منتج موجود أو تقليص كلفة تصنيع منتج مرغوب من طرف الزبائن، وبالتالي يضع المؤسسة في موقع تنافسي قوي محافظة على زبائنها الحاليين بل وامكانية اكتساب زبائن جدد⁴.

7. نظراً لكثافة المنافسة وحالات عدم التأكد التي يتسم بها المحيط فان اتباع اسلوب الابتكار هي الطريقة الوحيدة لتحقيق ميزة تنافسية، بل والحفاظ على الاستمرار وليس النمو فقط⁵.

¹ Govindargan & Trimble, "Organizational DNA for Strategic Innovation", California Management Review, Spring 2005, Vol47, pp: 47_76.

² Martinez Costa, Martinez Lorent, "ISO9000 and TQM: Substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies", Journal of Opertion Management, (2004)

³ ممدوح عيد العزيز الرفاعي، "استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري"، المؤتمر العلمي الاول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، بعنوان استراتيجيات الابتكار، والذي تنظمه كلية التجارة بجامعة عين شمس: 11- 12 مارس 2012.

⁴ Ayce Cingoz, A. Asuman Akdogan, " Strategic flexibility, environmental dynamism, and Innovation Performance ", Social and Behavioral Sciences, vol. 99, pp. 582-589, 2013.

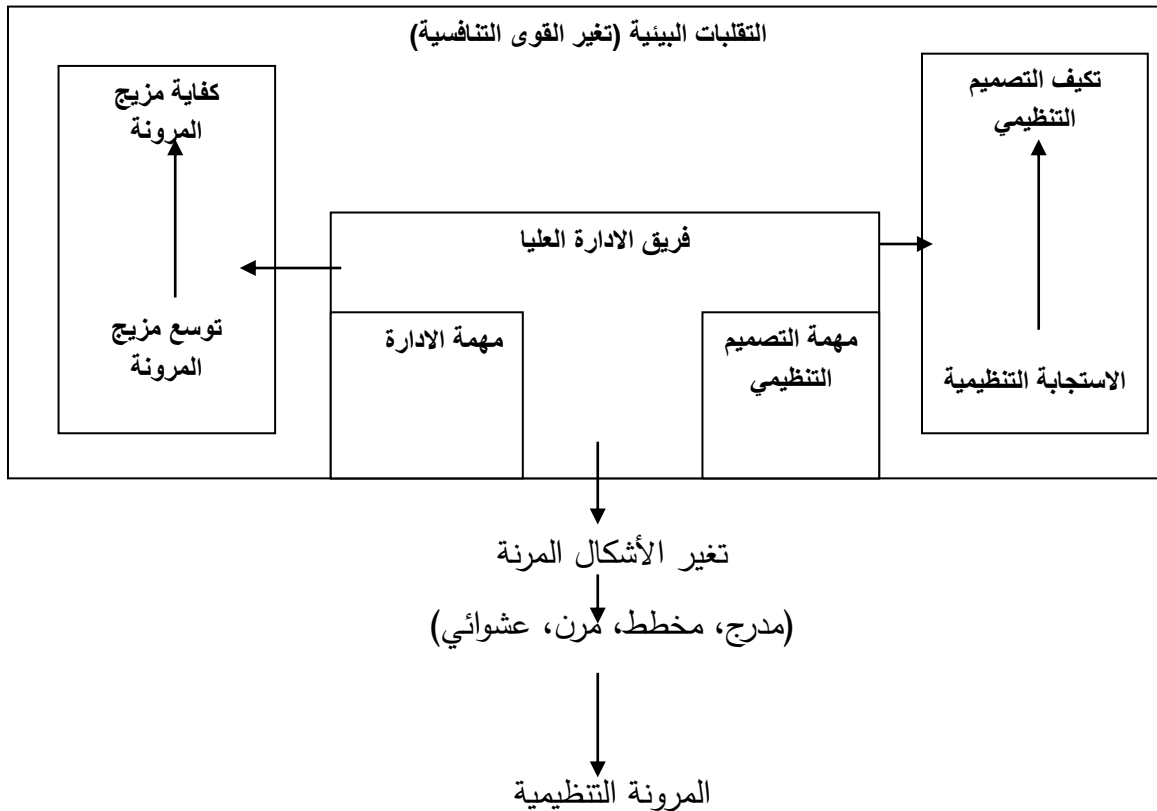
⁵ Ibid.

المطلب الثاني: المرونة والمناخ التنظيمي

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تحديد مدى قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات، ونجد انفسنا هنا نتحدث عن المرونة التنظيمية، حيث ذكرت المرونة التنظيمية في الدراسات السابقة كشرط أساسي لضمان بقاء ونمو المؤسسة، حيث أنه حسب (Daft & Lawrin) : "يعيد المدراء بناء منظماتهم بالاعتماد على الحدس، الخبرة، التقليد، الاتجاهات الشخصية"، ولكن المظهر السوقي الجديد والقوى التنافسية الحديثة تفرض على المؤسسة أشكال تنظيمية معينة (Volberda)، وبالاعتماد على نظريات المراقبة، توصل (Volberda) الى أن المرونة التنظيمية تنبثق من مراقبة الادارة ومراقبة المؤسسة ومن هذا المفهوم يكون لدينا بعدين للمرونة التنظيمية: المهام الادارية والمهام التنظيمية، هذان البعدان يجب أن يرتبطا بخصائص المحيط، ان التفاعل بين هذه القوى الثلاثة تبين لنا كيف تحل مفارقات المرونة نتائج الاختلافات في الاشكال التنظيمية خلال دورة حياة المؤسسة.

حيث اذا قامت المؤسسة بمهامها الادارية بفعالية فانه يدل على وجود مزيج مرونة كاف، بينما اذا قامت بمهامها التنظيمية بفعالية فهذا سيتوج بتكيف التصميم التنظيمي.

الشكل (2-1): مكونات المرونة التنظيمية ل (Volberda, 1998)



Source: Amaia Sopelana, et al, « Organizational Flexibility, A dynamic evaluation of Volberda's theory », http://www.researchgate.net/publication/242722659_Organizational_Flexibility_A_dynamic_evaluation_of_Volberda's_theory, 26-08-2014.

وبأكثر دقة تعتبر المرونة كمهمة ادارية والتي تتعلق بإيجاد القدرات التي تعزز المرونة في المؤسسة: القدرة على الاستجابة للتغيرات في المحيط، حيث يسمى التفاعل بين مختلف هذه القدرات الديناميكية حسب (volberda) ب "توسيع مزيج المرونة"، هذا المفهوم يتغير من (محدود إلى واسع)، وذلك يتعلق بتنوع القدرات وسرعة المؤسسة في استخدام هذه القدرات، يشكل هذا المفهوم ما يسميه (Volberda) بالمستوى الحالي للمرونة في المؤسسة.

الجدول(3-1): أبعاد توسع مزيج المرونة

تعريف	توسع مزيج المرونة
المؤسسة تطور قدرات هائلة لتغيير حجم وتنوع الأنشطة، تسيطر المؤسسة على مرونة العمليات (قدرات المناورة اليومية)	محدودة
تمتلك المؤسسة مستوى مرونة عمليات جيدة ولكن عليها القيام بتطوير قدرات هائلة في ما يخص تغيير الهيكل التنظيمي، صناعة القرارات، عمليات الاتصال ، في هذه الحالة تسيطر المؤسسة على مرونة الهيكل التنظيمي "قدرات المناورة التكيفية"	متوسطة
تمتلك المؤسسة مستوى مرونة عمليات ومرونة هيكل تنظيمي جيدة، ولكن عليها تطوير قدرات كبيرة لتغيير الاستراتيجية العامة، طبيعة نشاط المؤسسة وبهذا تكون المؤسسة قد سيطرت على المرونة الاستراتيجية.	واسعة

source : Amaia Sopelana, et al, « Organizationa Flexibility, A dynamic evaluation of Volberda's theory », op-cit.

حسب الجدول أعلاه فإنه عندما تمتلك المؤسسة مستوى محدود من توسع المرونة تستطيع المؤسسة تغيير حجم الانتاج، استخدام عمالة مؤقتة بسهولة لكنها ستجد صعوبات لتغيير نظام الرقابة أو التنسيق مع الموردين (مرونة الهيكل التنظيمي)، بالمقابل تستطيع المؤسسة تطبيق تكنولوجيا جديدة بسرعة أو استخدام القوى السوقية لمنع دخول منافسين جدد ومراقبة المنافسين الحاليين، وهذا في حالة تمتلك المؤسسة مزيج مرونة واسع، حيث يتطلب هذا الأخير مهارات عالية لتغيير الاستراتيجية الحالية، تنوع المنتجات، الانخراط في نشاطات سياسية لمواجهة التغير في القوانين، أما فيما يخص المرونة الفائقة فهي تتعلق بالقدرات الابداعية التي تمد المؤسسة بالمعلومات على طول خط توسع مزيج، اذن تعبر المرونة عن كيفية تعديل مزيج المرونة على مدار الزمن.

كما تتمثل المرونة في مهمة التصميم التنظيمي أي: هل تستطيع المؤسسة الاستجابة في الوقت المناسب وفي الطريق الصحيح، وهذا يتعلق بالمناورة التنظيمية (الاستجابة التنظيمية)، أي خلق الشروط الصحيحة التي تعزز المرونة، ولا يكون ذلك الا عن طريق تعيين نوع التغيرات: التكنولوجية الهيكلية، الثقافية الضرورية لمعرفة ماهية القدرات الادارية التي يجب استعمالها ان هذا المفهوم له عدة أبعاد من (منخفض الى عالي)، وهذا مايسمى عند (Volberda) ب"المستوى المحتمل للمرونة".

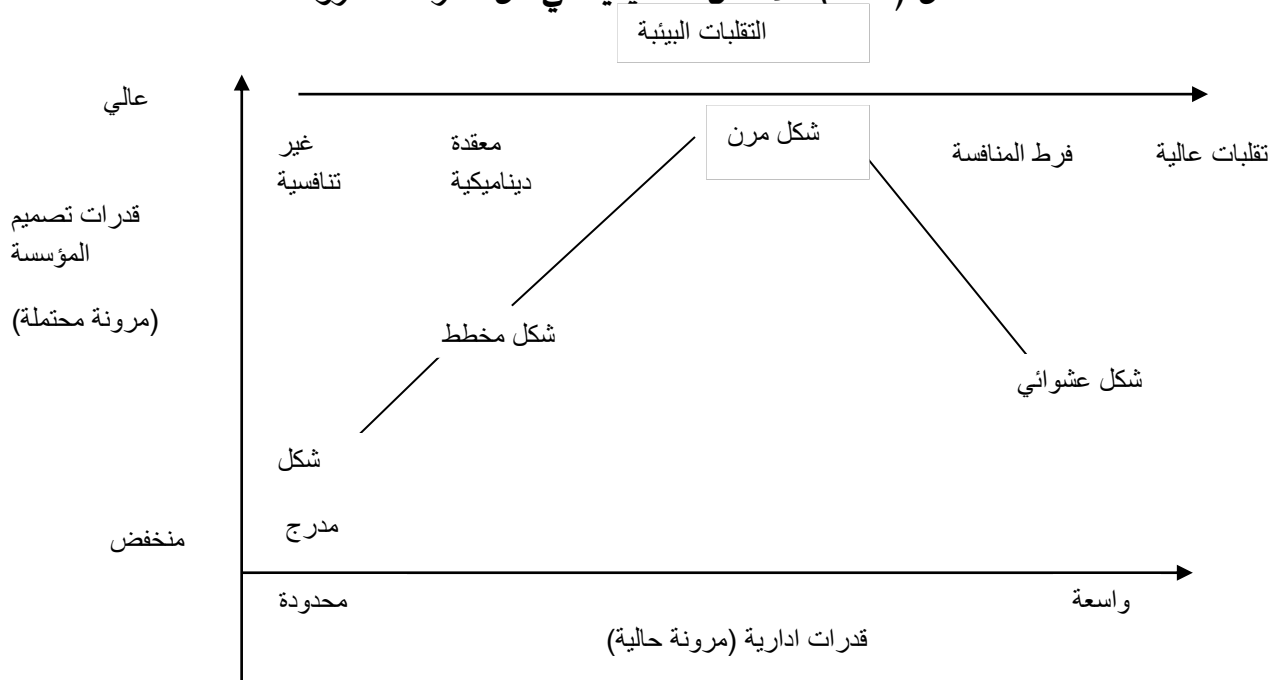
الجدول (1-4): أبعاد الاستجابة التنظيمية

الاستجابة	التعريف
منخفض	تمتلك المؤسسة قدرات محدودة لمواجهة التقلبات البيئية، لا تسمح بتحقيق المرونة وتنتج عنها منظمة هشة سريعة التأثر (تكنولوجيا عادية، هيكل ميكانيكي، ثقافة محافظة)
متوسطة	المؤسسة لا تواجه مشاكل طالما لا يوجد تغيرات غير متوقعة، لكن بمجرد مواجهتها هذه التغيرات لاتستطيع المؤسسة مجاراتها بالتغيرات المطلوبة (هيكل ميكانيكي، ثقافة محافظة)
عالية	قدرات الاستجابة في المؤسسة تسمح بتطبيق التغييرات بسهولة من خلال استعمال تكنولوجيا عالية، هيكل عضوي، ثقافة ابداعية.

Source: Amaia Sopelana, et al, « Organizationa Flexibility, A dynamic evaluation of Volberda's theory », op-cit.

فمن هنا نستطيع القول ان المرونة التنظيمية هي نتيجة التفاعل بين كل من استجابة القدرات التنظيمية ومزيج القدرات الادارية، هذا التفاعل ينتج عنه أربع أشكال لتحقيق المرونة: مدرج، مخطط، مرن، عشوائي، ويلخص الشكل التالي ما ذكر سابقاً باختصار:

الشكل (1-3): الاشكال التنظيمية في ظل مفارقات المرونة



Source: Amaia Sopelana, et al, « Organizationa Flexibility, A dynamic evaluation of Volberda's theory », op-cit

المطلب الثالث: المرونة وجودة المعلومات

واجهت المؤسسات في سنوات التسعينات ضغوطات جديدة كتكاليف التخزين، والتوقيت المناسب لتجديد المخزون (JIT ' Just in Time) والتسليم في الوقت المناسب للمنتجات عند الطلب، وبالتالي طور الباحثين بنية تحتية للمعلومات والتي تمكن المؤسسات من تلبية حاجيات الزبائن في الوقت المناسب، وتقليص التكاليف، حيث يرى (Shoch H.chung et al) ان جودة المعلومات تكسب المؤسسة مرونة تمكنها من مواجهة هذه الضغوطات.

ويمكن اعتبار ان المعلومات تتميز بالجودة عند توفر الخصائص التالية:

1. البعد الزمني: يتصف البعد الزمني بما يلي:

- التوقيت: لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات بالزمن المناسب الذي نريده لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة فقد تكون المعلومة مفيدة في الوقت الحاضر ولكنها غير ملائمة بعد فترة قصيرة.
- التداول والحدثة: أي تكون المعلومات مجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المؤسسة حيث تلعب الحدثة دورا هاما في جودة المعلومات.
- الفترة الزمنية: هي الفترة التي تقدم فيها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة بحيث يستطيع المدير الحصول عليها لتقييم عن ما يحدث لاحقا وعن ما حدث في الماضي وما توقع حدوثه في المستقبل.

2. بعد المحتوى: ويتجسد بما يلي

- الدقة: أي خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرار وكذلك تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت.
- الصدق والثبات: يجب أن تكون المعلومات المتجمعة صادقة وصحيحة وتطابق مع معطيات الواقع شكلاً ومضموناً.
- الواقعية: أن تكون مرتبطة بالواقع واحتياجات المستفيدين، مع التأكد من خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة والمعلومات الغير واقعية تؤدي إلى قرارات خاطئة.
- الملائمة: أي أن تكون المعلومات مفيدة وملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين القرار.
- الشمولية: هي قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق ظاهرة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حيث تتمكن الإدارة من النجاح في المهام والقرارات.

- المدى: هي كون المعلومات واسعة أو ضئيلة أو يتركز محتواها داخلية أو خارجية ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها لذا لا بد أن تمثل المعلومات المدى المطلوب وان تكون الحاجة إليها قائمة وشديدة.
- الأداء: أي قدرة المعلومات في الكشف عن الأداء والذي يمكن بواسطته إتمام قياس الأنشطة المختلفة.

3. البعد الشكلي: ويتضمن:

- الترتيب: أي تقديم المعلومات بشكل صحيح بطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة كي يتمكن التنظيم الاستفادة منها.
 - الوضوح: تقديم المعلومات بشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم وخالية من الغموض للوصول إلى قرارات صائبة.
 - المرونة: قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم أو أكثر من تطبيق ومتوفرة بشكل مرئي.
 - التقديم: وهي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب، ممكن تكون مختصرة أو تفصيلية أو بشكل وصفي أو كمي، من الضروري عرض المعلومات بطريقة مناسبة وتطويعها ومعالجتها وجعلها قابلة للاستخدام من ما يعظم الاستفادة منها.
 - الوسائط: هي وسيلة عرض المعلومة، ويمكن عرضها باختيار الوسائط السليمة إذ يمكن أن تقدم على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.
- وأشار (Sanchez) أن تبادل المعلومات ذات الجودة تسمح بربط مختلف عمليات الإنتاج في الوقت المناسب وبالتالي الاستجابة للفرص الجديدة بسرعة.

ويرى (Lau) أن تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مهمة جداً لتحقيق المرونة، حيث أن دمج تكنولوجيا المعلومات مع الوظائف الرئيسية للمؤسسة ومع علاقاتها مع المؤسسات الأخرى يسمح لها بالتأقلم بسرعة مع متطلبات التغيير، ويرى (Zhang) أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم المرونة له علاقة موجبة مع الأداء في المؤسسة وخاصة تلك التي تنشط في محيط شديد التقلب، واعتبر (Mackinon) نظام المعلومات الفعال كضرورة تنافسية في كل القطاعات والبيئات العالمية أو شديدة المنافسة، وحسب (Sanchez) فإنه لبناء القدرة على تحقيق المرونة يجب على المؤسسة الاستخدام

الفعال للمصادر التنظيمية والتي تتضمن نظام المعلومات، الثقافة التنظيمية، تصميم المنتج، مهارات الموظفين، الخبرة.¹

المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية

يرى معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية أنه من أهم الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي هو ندرة القرارات الإستراتيجية وارتفاع التكاليف الناتجة عن تغيير هذه القرارات، وتنتج هذه الصعوبات عن التغييرات في التكنولوجيا وفي أذواق المستهلكين والقوانين، وتزايد المنافسة، الأمر الذي جعل من عملية التخطيط لفترة طويلة تتخلله العديد من الصعوبات، "وهذا ما يراه كل من (Jelinck & Schoohoven)، حيث أشارت دراستهما إلى أن هناك خياران للاستجابة لهذه التغييرات، أولهما الإسهاب والتعديل في الخطة الرئيسية، أما الخيار الثاني فيتمثل في المرونة الإستراتيجية"²، فهي حسب (Evans)³ مواصلة حساسة في صنع الإستراتيجية، ففي بيئة ديناميكية ومتقلبة تحتاج القرارات الإستراتيجية إلى إعادة اختبار ومراقبة في ضوء الظروف الجديدة، وغالباً ما يكون ذلك في ظل نقص المعلومات، ويصف (Arrow) هذه الحالة بكونها اتخاذ قرارات ارتجالية وبشكل دائم في حالة حدوث خطأ في التخطيط أو حدوث تغييرات طارئة.⁴

المطلب الاول: مفهوم المرونة الاستراتيجية وطرق قياسها

تعددت التعاريف والابحاث التي تناولت مصطلح المرونة الاستراتيجية، كما اختلفت هذه الدراسات في طرح طرق قياسها، وسنقوم بشرح مفهوم المرونة الاستراتيجية وطرق قياسها فيما يلي:

أولاً: مفهوم المرونة الإستراتيجية

يشير تعريف (Mc Donnell's & Ansoff) لمصطلح المؤسسة أنها عبارة عن قاعدة للقدرات والمهارات التي تستطيع الاستجابة بمرونة للفرص والتهديدات التي تتخلل بيئة العمل، وبالتالي تعتبر المرونة الإستراتيجية عنصراً حساساً في الإدارة الإستراتيجية.⁵

ويختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة باستخدامها العام كون مفهوم المرونة الإستراتيجية يرتبط - بشكل مباشر - بمفهوم عدم التأكد البيئي، وبجوانب ذات أهمية استراتيجية للشركة.

¹ Michael J. Zhang, " Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation ", J. Eng. Technol. Manage.vol: 22 , 2005, 163-184.

² Ravindtanath Madhavan, "Strategic Flexibility in Globale Steel Indutry: The Role of Interfirm Linkages", Published Master thesis , University of Pittsburgh, 1996, P: 14.

³ Evans ,J,S, " Strategic Flexibility for High Technology Maneuvres of Management studies",op-cit.

⁴ Ravindtanath Madhavan, op-cit, P:15.

⁵ Ibid.

ويعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم التي تناولتها العديد من الدراسات في مختلف المجالات (الإدارة الإستراتيجية، الاقتصاد، نظرية المنظمة، التسويق....)، وبالتالي فإن مفهوم المرونة الإستراتيجية لا يمكن تحديده بتعريف واحد، حيث أن له العديد من التعريفات¹ (Genaus et al)، ويعتبر مفهوم المرونة الإستراتيجية أقرب إلى مفهوم المرونة عموماً، "حيث يعرفها (Aaker & Mascarenhas) أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات البيئة والتي تسودها حالة عدم التأكد، إذ تتسم بسرعة وقوعها (بالنظر إلى الوقت المطلوب للاستجابة)، والتي لها أثر ذو معنى على أداء المؤسسة²، ويرى كل من (Evans)³، (Buckley)⁴، (Matusik & Hill)⁵ أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على اتخاذ الإجراءات للاستجابة للتغيرات في المحيط الخارجي

وقد أشار (Bahrami)⁶ و (Sanchez)⁷ أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على تعجيل التغيرات بشكل متعمد، والتكيف مع تغيرات المحيط من خلال التفكير المستمر بالإستراتيجية الحالية واستغلال الموارد، بالموازاة يمكن تصنيف المرونة الإستراتيجية إلى صنفين الأول: النظر للتنوع واختلاف الإستراتيجيات، والثاني: مدى قدرة المؤسسة على الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى وهذا حسب (Slack)⁸ و (Nadkarni & Narayanan)⁹، ويرى (Hitt et al)¹⁰ أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة في التأثير والتأثر بسرعة لتغيرات ظروف المنافسة ومن ثم تطوير و الحفاظ على الميزة التنافسية، وقد ناقش

¹ Genus A. Walls and Bridges: "Towards a Multi-Disciplinary Approach to the Concept of Flexibility". Technology Analysis & Strategic Management, 1995, vol 7, N: 3, PP: 287-306.

² Norman Roberts, Gary J. Stockport, "Defining Strategic Flexibility", Global Journal of Flexible Systems Management, 2009, Vol: 10, No: 1, pp: 27-32.

³ Evans ,J,S, " Strategic Flexibility for High Technology Maneuvres of Management studies", op-cit.

⁴ Buckley A., " Valuing Tactical and Strategic Flexibility", Journal of General Management, 1997, vol 22, N:3, PP: 74-79.

⁵ Matusik S. F. and Hill. C. W. I, "The Utilization of Contingent Work. Knowledge Creation, and Competitive Advantage",. The Academy of Management Review, 1998, Vol: 23, N:4, PP: 680-697.

⁶ Bahrami. H, " The Emerging Flexible Organization", Perspectives from Silicon Valley California Management Review, 1992, Vol:34, N:4, PP: 33-52.

⁷ Sanchez R, " Strategic Flexibility in Product Competition", Strategic Management Journal, 1995, Vol: 16, PP: 135 -159.

⁸ Slack N, "Flexibility as a Manufacturing Objective". International Journal of Operations & Production Management, 1983, Vol: 3, N:3, PP: 4-13.

⁹ Nadkarni S. and Narayanan V. K. "Strategy Frames, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed", Academy of Management Proceedings, 2004.

¹⁰ Hitt M. A, Keats B.W, and De Marrie S. M, "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century", Academy of Management Executive, 1998, Vol: 12, N:4, PP: 22-42.

¹ Harrigan) المرونة الإستراتيجية أنها قدرة المؤسسة على إعادة تموقعها في السوق، وتغيير خططها، أو تفكيك إستراتيجيتها عندما تعتقد جاذبيتها في نظر الزبائن.

أما ² (Evans) و ³ (Bahrami) فقد عرفاها أنها القدرة على تعديل الإستراتيجيات، والقدرة على الاندفاع نحو التغيرات الدولية، وذلك بالاستجابة باستمرار للتغيرات غير المتوقعة والقدرة على تعديل نتائج هذه التغيرات، وعرفها ⁴ (Das & Elango) بكونها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في المحيط بطريقة قياسية بالنظر إلى القوى التنافسية في السوق، أما (Sanchez) فيعرفها على أنها شرط الحصول على خيارات إستراتيجية والتي خلقت من خلال دمج مرونة التكامل التنظيمي في مرونة الموارد المطلوبة والمستعملة⁵، وتعود المرونة الإستراتيجية حسب ⁶ (Lau) إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة لحالات عدم التأكد، وذلك بتعديل أهدافها بالاعتماد على قدراتها ومعرفتها، كما يضيف ⁷ (Grewal & Tansuhaj) أنها القدرة على إدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية وذلك بالاستجابة بسرعة وتكون هذه الاستجابة إما تأثيرية أو تأثيرية لتهديدات السوق.

أما ⁸ (Cambe & greenly) يشير تعريفهما للمرونة الإستراتيجية أنها تعبر عن مدى اعتماد واعتبار البدائل في القرارات الإستراتيجية.

ويرى العواودة⁹ بأنها السرعة في تحديد أولويات المنافسة، والسرعة في التحرك من عمل إلى آخر، وذلك من خلال التركيز على الأداء. وكذلك يمكن أن القول إن المرونة الإستراتيجية تشير إلى قدرة الشركة على الاستجابة للمتطلبات البيئية، والتغير الكبير فيها، والتكيف معها، وهو مفهوم ينطوي على

¹ Harrigan K.R, "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions", Strategic Management Journal, 1986, Vol: 1, pp: 535-555.

² Evans J.S, " Strategic Flexibility for High Technology Maneuvres of Management studies", op-cit.

³ Bahrami H, " The Emerging Flexible Organization", op-cit.

⁴ Das T. K. and Elango B."Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance", Journal of General Management, 1995, Vol:20, N:3, PP: 60-75.

⁵ Norman Roberts, Gary J. Stockplort,"Defining Strategic Flexibility", op-cit.

⁶ Lau R, S. M. , "Strategic Flexibility: A New Reality for World-Class Manufacturing". S.A.M. Advanced Management Journal, 1996, Vol: 6, PP:5.

⁷ Grewal R, Tansuhaj P, "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility". Journal of Marketing, 2001, Vol: 65,PP: 67-80.

⁸ Combe I. A. and Greenley G.E, "Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework. European", Journal of Marketing, 2004, Vol: 38,PP: 1456-1480

⁹ وليد مجلي العواودة، مرجع سابق، ص: 32.

أبعاد متعددة مهمة للشركة ذات تأثير استراتيجي، تشتمل على القدرة على تطوير منتجاتها، أو تعديل أهدافها أو تغيير استراتيجيتها، أو تحديد أولويات المنافسة، أو السرعة في التحرك لدخول أسواق جديدة، أو دخول صناعات جديدة.

مما سبق نلاحظ أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن المرونة الإستراتيجية هي عبارة قدرة الاستجابة وتعديل الخطط والتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، ويمكن تعريف المرونة الإستراتيجية كما يلي: مدى امتلاك المؤسسة للقدرات الإدارية التي تشمل جميع الوظائف (التسويقية، الإنتاجية، البشرية، المعلوماتية...)، والتي تمكنها من تفعيل دور الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية، فتكسبها سرعة الاستجابة للتغيرات والتكيف معها وبالتالي اكتساب والحفاظ على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال التي تتخللها العديد من الفرص و التهديدات"، والجدول التالي يلخص أهم التعريفات التي تناولها الباحثون.

جدول (1-5): أهم تعريفات المرونة الإستراتيجية التي حضت باهتمام الباحثين

الباحث	التعريف
(Aaker & Mascarenhas) 1984	قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات البيئة والتي تسودها حالة عدم التأكد والتي تتسم بسرعة وقوعها (بالنظر إلى الوقت المطلوب للاستجابة) والتي لها أثر ذو معنى على أداء المؤسسة
(Harrigan)1986	قدرة المؤسسة على إعادة تموقعها في السوق، وتغيير خططها، أو تفكيك إستراتيجيتها عندما تقتقد جاذبيتها في نظر الزبائن
(Das & Elango)1995	قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في المحيط بطريقة قياسية بالنظر إلى القوى التنافسية في السوق
(Grewal & Tshaj)2001	القدرة على إدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية وذلك بالاستجابة بسرعة وتكون هذه الاستجابة إما تأثيرية أو تأثيره لتهديدات السوق
(Gambe & greenly) 2004	يشير تعريفهما للمرونة الإستراتيجية أنها تعبر عن مدى اعتماد واعتبار البدائل في القرارات الإستراتيجية

مدى امتلاك المؤسسة للقدرات الإدارية التي تشمل جميع الوظائف (التسويقية، الإنتاجية، البشرية، المعلوماتية...)، والتي تمكنها من تفعيل دور الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية، فتكسبها سرعة الاستجابة للتغيرات والتكيف معها وبالتالي تحصل و/أو تحافظ على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال التي تتخللها العديد من الفرص و التهديدات	الباحثة 2014
---	-----------------

المصدر: أعدته الباحثة بناء على الأدبيات.

ثانياً: قياس المرونة الإستراتيجية

بالرغم من حداثة موضوع المرونة الإستراتيجية إلا أن هناك عدة دراسات تناولت عدداً من الأبعاد لقياس المرونة الإستراتيجية والتي يمكن حصرها كما يلي:

حسب دراسة¹ (Awwad) و² (Oberoi et al)، فقد قاموا بقياس المرونة الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية:

1. مرونة السوق: قدرة النظام على الاستجابة أو التأثير في السوق.

2. مرونة المنتج الجديد: القدرة على إنتاج منتجات جديدة بسرعة.

في حين أضاف³ (Awwad) مرونة التوسع كبعد آخر من أبعاد المرونة الإستراتيجية والتي تعبر عن مدى سهولة وقدرة النظام على زيادة أو تقليص قدراته الإنتاجية حسب الطلب.

بينما⁴ (Hulsmann et al)، فقد قاسوا المرونة الإستراتيجية من خلال الأبعاد الآتية:

1. سرعة الاستجابة: وهو الوقت المطلوب للانتقال من حالة إلى أخرى.

2. بديل الاستجابة: عدد البدائل التي تمتلكها المؤسسة للاستجابة للتغيرات.

أيضاً فقد أشار كل من¹ (Zhang) و² (Li & Zhou) إلى أن المرونة الإستراتيجية يمكن قياسها من خلال:

¹Abdulkareem Awwad, "The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies", op-cit.

²J. S. Oberoi, J. S. Khamba, R. Kiran, "Impact of New Technology and Sourcing Practices in Managing Tactical and Strategic Manufacturing Flexibilities –An Empirical Study", op-cit,2007.

³ Abdulkareem Awwad, op-cit.

⁴ Michael Hulsmann, Joern Grapp, Ying Li, "Strategic Adaptivity in Global Supply Chains Competitive Advantage by Autonomous Cooperation", op-cit.

1. مرونة المنتج: تمكن المؤسسة من تنويع منتجاتها وتغييرها بكفاءة وبسرعة.
2. مرونة التنسيق بين الوظائف: القدرة على الربط بين مختلف الوظائف والتنسيق بين مختلف الموارد والمنتجات والخدمات.
3. مرونة الموارد: مدى قدرة المؤسسة على توفير الموارد من المزودين بفعالية وفي الوقت المناسب. وأيضاً قاسها³ (Celuch et al) من خلال الأبعاد الآتية:

1. المرونة الإستراتيجية الاستباقية: قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
2. المرونة الإستراتيجية التفاعلية: قدرة الاستجابة بفعالية وبسرعة للتغيرات عند حدوثها. أما⁴ (De Toni & Tonchia) فقد قاسها من خلال:

1. مرونة الخيارات الإستراتيجية ضمن نفس بيئة الأعمال: وذلك من خلال الكفاءات المختارة والمطورة والمستغلة والتي تمكنها من التكيف بسرعة مع متغيرات المحيط.
2. المرونة الإستراتيجية لتنويع الأعمال المحتملة: قدرة المؤسسة على تنويع الأعمال المستقبلية في ظل التغيرات.
3. المرونة الإستراتيجية لسرعة تنويع الأولويات التنافسية داخل المؤسسة: عدد الخيارات الإستراتيجية المحتملة والتي تعبر عن الربط والتنسيق بين الأولويات التنافسية في حالات عدم التأكد.
4. المرونة الإستراتيجية لسرعة الانتقال من مشروع إلى آخر: وتعبر عن الوقت الذي تتطلبه المؤسسة من اجل الانتقال من مشروع إلى آخر.

وأشارت دراسة¹ (Najamaei & Sadeghinejad) إلى أن المرونة الإستراتيجية يمكن قياسها من خلال:

¹Michael J. Zhang, "Information Systems, Strategic Flexibility and Firm Performance: An Empirical Investigation", op-cit.

² Julie Juan Li, Kevin Zheng Zhou, "How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation", op-cit.

³ Kevin Celuch , Gregory B. Murphy, Stephen K. Callaway, "More Bang for your Buck: Small Firms and the Importance of Aligned Information Technology Capabilities and Strategic Flexibility", Journal of High Technology Management Research, 2007, Vol: 17, PP: 187-197

⁴ Alberto De Toni, Stefano Tonchia, "Definitions and Linkages Between Operational and Strategic Flexibilities", op-cit, 2005.

1. **المرونة التشغيلية:** وهي تلك المرونة المتعلقة بالعمليات اليومية، وذلك على المدى القصير.

2. **المرونة التكتيكية:** وهي متعلقة بالمنتج (التصميم، الخصائص، المواصفات، الخدمات)، وبالتالي تكون على المدى الطويل.

وأشارت دراسة² (Ratannaporonsiri) إلى بعدين من أبعاد المرونة الإستراتيجية:

1. **المرونة الإستراتيجية للاستجابة:** قابلية الاستجابة لأي تغيرات في المحيط، أي الحاجة إلى التكيف مع البيئة التي تنافس فيها المؤسسة.

2. **المرونة الإستراتيجية للتأثير في المحيط:** قدرة المؤسسة على بناء واستباق المواقف لمنع المنافسين من الحصول على حصة سوقية، والاعتماد على أسلوب المفاجأة واغتنام فرص المبادرة بالإضافة إلى التمتع بالذكاء التسويقي وتعدد استعمال الخطط والاستراتيجيات.

أما دراسة³ (Yongsun) فقد أشارت دراسته إلى أنه يمكن قياس المرونة الإستراتيجية من خلال:

1. **مرونة التصنيع:** تعود لقدرة وحدة الأعمال على الإستجابة للتغيرات في طلب السوق بالانتقال من منتج إلى آخر، وذلك بزيادة أصناف المنتجات التي يستطيع نظام الإنتاج إنتاجها و/أو تقليص التكلفة والوقت المطلوب لاستخدام الموارد.

2. **مرونة الهيكل التنظيمي:** القدرة على التحكم في المتغيرات الخارجية بسلوك إداري يؤدي إلى ترتيب الهيكل التنظيمي وفقاً لهذه التغيرات.

3. **مرونة التسويق:** قدرة وحدة الأعمال على مواصلة تسويق منتجاتها للزبائن الحاليين أو المستقبليين تحت ظروف التغيرات البيئية.

¹ Arash Najmaei, Zahra Sadeghinejad, "How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia", op-cit.

² Verayos Ratanaporsini, "The Moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance", Published Thesis of Doctora of Business Administration, Nova Southeastern University, 2003, pp:9-10.

³ Paik Yongsun, "The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment", op-cit, 1991.

4. **المرونة المالية:** مدى استعمال الموارد للحصول على مصادر مالية في حالة الاستقرار التنظيمي، واستعمالها في حالة الاضطرابات والتغيرات في البيئة، بمعنى آخر الاستثمار في حالة الاستقرار البيئي من أجل مواجهة حالة عدم التأكد.

وجاءت دراسة¹ (Mackinnon et al) بأبعاد المرونة الإستراتيجية التالية:

1. **المرونة العملياتية:** وهي مرونة عملية الإنتاج و/أو مرونة الأعمال.

2. **مرونة الموارد البشرية:** تكمن مرونة الموارد البشرية في مرونة الهيكل التنظيمي، وذلك بالالتزام بثقافة المرونة في إدارة ومشاركة المعرفة، التدريب عبر الوظائف، الاعتماد على مصادر موارد بشرية خارجية، وغيرها من ترتيبات العمل الغير تقليدية كالعامل عن بعد.

3. **مرونة سلسلة التوريد:** قابلية المؤسسة في سرعة حذف، إضافة وتبادل، المعلومات مع مورديها الخارجيين.

4. **المرونة المالية:** مدى التزام وقدرة المؤسسة في تسخير مواردها لدفع تكاليف المرونة لحين تحقيق ربح من خلالها.

5. **مرونة المعلومات:** قدرة المؤسسات على الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال مرونة التقارير، حيث تستطيع المؤسسة العودة إلى البيانات السابقة من أجل الحصول على المعلومات، ومرونة التحليل وذلك من أجل استعمال هذه البيانات لتدعيم صنع القرارات.

وأضافت دراسة كل من² (Abbott & Banerji) و (العوادة)³ و (الشيخ يحي)⁴ أنه يمكن قياس المرونة الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية:

1. **مرونة السوق:** قدرة المؤسسة على إعادة توازن قواها السوقية لمواجهة التقلبات في بيئة الأعمال.

¹ William MacKinnon, Gerald Grant, David Cray, "Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility", op-cit, 2008.

² Abbott, A and Banerji, K, 'Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations', Global Journal of Flexible System Management, Vol: 4, N: 1, 2003, PP: 1-8.

³ وليد العوادة، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء المؤسسات، دراسة ميدانية"، مرجع سابق.

⁴ بسمة الشيخ يحيى، "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، مرجع سابق.

2. مرونة الإنتاج: قدرة نظام الإنتاج على توفير السلع والخدمات في جميع الأسواق.

3. المرونة التنافسية: القدرة على المنافسة في أسواق عالمية شديدة المنافسة، والقدرة على

مواجهة حالة عدم التأكد الناتجة عن التغييرات التكنولوجية والتغير في الطلب.

انطلاقاً من الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة لقياس المرونة الإستراتيجية جاءت هذه الدراسة لقياس المرونة الإستراتيجية من خلال: مرونة التسويق و مرونة المنتج و مرونة الهيكل التنظيمي والمرونة المالية ومرونة الموارد البشرية ومرونة المعلومات، إذ ترى الباحثة أن هذه الأبعاد هي أكثر شمولاً لجميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة الخدمية، بالإضافة إلى محاولة تسليط الضوء على الجانب الوظيفي للمؤسسة، والجدول التالي يلخص الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة لقياس المرونة الإستراتيجية.

الجدول(6-1): الأبعاد المعتمدة في قياس المرونة الاستراتيجية

الباحث	الأبعاد المعتمدة في المرونة الإستراتيجية
Abbott & Banerji ; 2003	مرونة السوق، مرونة الإنتاج، المرونة التنافسية
Awwad 2009	مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع، مرونة السوق
Oberoi et al ; 2004	مرونة المنتج الجديد، مرونة السوق/ التسليم
Hulsman et al, 2008	سرعة الاستجابة، بديل الاستجابة
Zhang, 2005	مرونة المنتج، مرونة التنسيق بين الوظائف
Li et al, 2010	مرونة الموارد، مرونة التنسيق بين الوظائف
Celuch et al ; 2007	المرونة الإستراتيجية للاستجابة ، المرونة الإستراتيجية للتأثير في المحيط
De Toni & Toncia :2005	مرونة الخيارات الإستراتيجية داخل المؤسسة، المرونة الإستراتيجية لتنويع الأعمال المحتملة، المرونة الإستراتيجية لسرعة تنويع الأولويات التنافسية داخل

المؤسسة ، المرونة الإستراتيجية لسرعة الانتقال من مشروع إلى آخر	
المرونة التشغيلية ، المرونة التكتيكية	Sadeghinejad & Najamaei, 2009
المرونة الإستراتيجية للاستجابة ، المرونة الإستراتيجية للتأثير في المحيط	Ratannaporonsiri 2003
مرونة التصنيع، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة التسويق، المرونة المالية	Yongsun 1991
المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، مرونة سلسلة التوريد، المرونة المالية، مرونة المعلومات	Mackinnon ; 2008
مرونة السوق، مرونة الإنتاج، المرونة التنافسية	العواوده 2007
مرونة التسويق، مرونة المنتج ، مرونة الهيكل التنظيمي ، المرونة المالية، مرونة الموارد البشرية و مرونة المعلومات	الباحثة 2014

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الأدبيات السابقة.

المطلب الثاني: تطور المرونة الاستراتيجية وأهميتها

سيتم طرح تاريخ تطور مفهوم المرونة الاستراتيجية وأهميتها كالتالي:

أولاً: تطور مفهوم المرونة الاستراتيجية

تطور مصطلح المرونة الاستراتيجية من خلال ثلاث مراحل هي:

- بعد الحروب العالمية كان مصطلح الفاعلية هو أهم الخصائص التي يجب على المؤسسة أن تتميز بها بالنظر الى التغيرات التكنولوجية الكبرى التي عرفت تلك الفترة، والتي عرفت ظهور اقتصاديات الحجم، وارتفاع الطلب (The order of the day)، في هذه الفترة كان التركيز على التكاليف، الانتاجية تقاس بالكمية، اما الفاعلية فكانت تنجز بالمعيارية.
- في سنوات السبعينات والثمانينات، تزايد الطلب على السلع المتميزة، الأمر الذي اضاف الجودة كأحد معايير الفاعلية، حيث كانت تنجز الأعمال من خلال مستويات عالية من الجودة، مع الاخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف.

- ومع بداية التسعينات ظهر مصطلح المرونة الاستراتيجية كأولوية تنافسية، وأصبحت التكلفة والجودة كمعايير هامشية لقياس التنافسية، حيث أخذ موضوع المرونة يلفت نظر الباحثين في العديد من التخصصات الاقتصادية، المالية، التصنيع، الإدارة¹ (Lei et al).

ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية

ناقش (Morgan) أهمية مصطلح المرونة الاستراتيجية والقدرات الابداعية والتي صارت اهم من مصطلح الفاعلية الضيق، وأصبح عمل الاشياء الصحيحة الى درجة كبيرة وفي الوقت الصحيح، أفضل من القيام بالاشياء الخاطئة بشكل صحيح أو الاشياء الصحيحة بوقت متأخر. حيث أن الطلب المتعارض والمتناقض في بيئة الاعمال الحالية يتطلب من المؤسسة تلبية حاجات الزبائن الفردية، وذلك بالحفاظ على علاقة متينة بين السعر والجودة استجابة لتحركات المنافسين، بالإضافة الى قصر دورة حياة المنتج بسبب التغير التكنولوجي.

في ظل هذه الاحداث لم يعد اليوم الالتزام بأحد الاستراتيجيات (قيادة التكلفة او قيادة التميز) ناجحاً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بالمقابل يجب على المؤسسة ان تلتزم بأكثر من اتجاه من اجل تحقيق ردة الفعل (enact_react) في البيئة. كما توفر المرونة الاستراتيجية العديد من الايجابيات للمؤسسة:

- تستطيع المؤسسة الانتقال من استراتيجية الى اخرى بسرعة، اذن تستطيع تحقيق العديد من الاعمال الاستراتيجية في الميدان التنافسي.
- امتلاك ميزة تنافسية مستدامة تجعل المؤسسة المبادرة في احداث التغيير، حيث ان المؤسسة الاستباقية تستطيع تحليل بيئتها وتحديد الفرص والمخاطر بشكل افضل من المؤسسات الاخرى وبالتالي تستفيد من الفرص وتتجنب المخاطر.
- بالإضافة الى ذلك يمكن القول ان هناك علاقة تبادلية بين المرونة والابتكار، حيث تعمل المرونة على تحسين مستوى الاداء الابداعي في البيئة الديناميكية، كما ان التأثير على الاداء الابداعي يكون من خلال تطوير عمليات وهيكل اكثر مرونة، ويعد الابتكار من اهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث ان الابتكار يؤدي الى تقديم منتجات جديدة والتي تلبى حاجات الزبائن بطريقة أفضل أو تحسين جودة المنتجات الحالية، أو تقليص تكلفة صنع المنتج الذي يريده الزبون (Hill)

¹ Lei.D, Hitt. M.A, Goldhar. J.D, "Advanced Manufacturing Technology , Organization design and Strategic Flexibility, Organization studies", 1996, vol:17, pp: 501-523.

- ¹(Jones &، وبالتالي فان المؤسسة التي تريد ان تصبح اكثر ابداع في عملياتها، او سلعها، أو خدماتها يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار المرونة الاستراتيجية في أعمالها.
- تمكن المرونة الاستراتيجية المؤسسة من اعادة هيكله ذاتها داخلياً، كما تمكنها من اعادة هيكله علاقاتها مع البيئة الخارجية² (Roberts & Stockport) وبالتالي تتعلق المرونة بكل من المحيط الداخلي والخارجي، اذن حتى تحقق المؤسسة المرونة الاستراتيجية عليها ان تاخذ بعين الاعتبار كل العوامل المرتبطة بالبيئة التنظيمية.
 - أن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة الشركات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.
 - مساهمتها في زيادة قدرة الشركات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقية للزبائن، و جعل الشركة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة، وهي مهمة لنمو شركات الأعمال وبقائها، وتهتم بخلق فرص للشركة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية المناطق الجغرافية، والمنتج/الخدمة وتوسيع القيمة المضافة³.

المطلب الثالث: معوقات المرونة الاستراتيجية

تتعلق أغلب التحديات التي تواجه بناء مرونة استراتيجية في المؤسسة بأسلوب القيادة حيث أن تشخيص المشاكل وإحداث التغيير لإصلاحها غالباً ما تمثل تحدياً مستديماً، مثلاً اذا شخصت منظمة ما المشكلة التي تواجهها في سنة فسوف تقوم بتصحيحها في نفس السنة، أما اذا استغرقت سنتين لتشخيص المشكل فإنها ستستغرق أربع سنوات لإحداث التغيير وحل المشكل⁴، وهذا نفس قانون التربيع أي ($1=1 \times 1$ و $4=2 \times 2$)، ويشير هذا القانون إلى أنه كلما تأخرت المؤسسة في تشخيص المشكل كلما لحقت بالمؤسسة اضرار كبيرة وبالتالي صعوبة حل المشكل.

¹ Hill, W.L.C. and Jones, G.R., “Strategic Management: An Integrated Approach”, Eighth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2008, p:98.

² Roberts, N. and Stockport, G.J.,” Defining strategic flexibility” op-cit.

³ وليد مجلي العواودة، مرجع سابق، ص: 3

⁴ Yasuda, R. “The art of finding a risk”. *Think*, 2003, vol:6 (Summer),pp: 66–73.

وفي محيط يتسم بدرجة عالية من عدم التأكد، تحتاج المؤسسات الى قرارات ادارية عالية الكفاءة لوضع استراتيجيات تغيير لمواجهة هذه المشاكل في الوقت المناسب، وقد نوقشت أهمية السرعة في تشخيص والاستجابة للمشاكل في العديد من الدراسات، حيث أوضح (Hixtt et al) " أن تكلفة التماطل اكبر بكثير من تكلفة أحداث الاخطاء"، كما أوضح (Jueren Schrek) وهو مدير تنفيذي في (Daimler Chrysler) " أنه من مبادئ دائماً... تحرك بأقصى سرعة لديك وأذا احدثت خطأً يمكنك اصلاحه، فمن الافضل دائماً التحرك بسرعة واحداث الخطأ من التحرك ببطء".

بالاضافة الى عامل السرعة في اتخاذ القرار هناك عامل اخر يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح ألا وهو الالتزام بالمبادرات نحو تحقيق الهدف، ومقاومة التحديات وعدم تغييرها الى حين الوصول الى الهدف، كما ان المؤسسة الدائمة التغيير في أهدافها تتعرض للانحطاط والاندثار وفقدان الموارد.¹

كما أن هناك بعض المفاهيم التي ربطت مفهوم المرونة الاستراتيجية بمفهوم التكيف التسويقي، وافترضت ان المؤسسة يجب ان تتكيف وتتأقلم مع حاجات الزبون المتغيرة فقط، إلا ان دراسة (Grewal and Tansuhaj) توصلت الى ان القدرات التسويقية تختلف عن قدرات المرونة الاستراتيجية، حيث اثبتت دراستهما ان التركيز على القدرات التسويقية هو اقل ربحية من التركيز على قدرات المرونة الاستراتيجية، حيث تتمثل هذه القدرات في القدرة على الفعل وعلى ردة الفعل في البيئة الديناميكية (Evans,1991)، وتتمثل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمرونة التسويقية والتي سوف نتطرق اليها فيما بعد بشيء من التفصيل، في ان الاولى تركز على حالة المؤسسة الحالية والمستقبلية، بينما تركز الثانية على الحالة الحالية فقط، وبالتالي فان التركيز على المرونة التسويقية فقط يمثل عائقاً بالنسبة للمرونة الاستراتيجية.²

وتلعب المرونة الاستراتيجية دوراً في تشخيص التغيرات في المحيط الخارجي وتوجيه طاقاتها المادية والبشرية للاستجابة السريعة لهذا التغيير، ولكن قد تكون ردة فعل المؤسسة نحو هذه التغيرات غير صحيحة وبالتالي عدم نجاح المؤسسة (أخطاء استراتيجية) والتي تتجم عن سوء التقدير للمحيط، من جهة اخرى تحتاج عملية اتخاذ القرار مع الحفاظ على المرونة الاستراتيجية الى ثلاثة قدرات وهي:

- القدرة على الانتباه للنقاط السلبية اثناء التغذية العكسية.
- القدرة على تقييم المعلومات السلبية.

¹ Katsuhiko Shimizu and Michael A. Hitt, "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic Decisions", Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 4

² Amaia Sopelana, et al, " Organizational Flexibility, A dynamic evaluation of Volberda's theory", op-cit.

- القدرة على المبادرة وتنفيذ التغيير في وقت قياسي بالرغم من حالات عدم التأكد.

هذه النقاط الثلاثة تمثل أهم التحديات التي تواجه القيادة للحفاظ على المرونة الاستراتيجية، وسيتم شرحها بالتفصيل فيما يلي:

• صعوبة الإدراك

تحتاج المؤسسة الى أن تكون حساسة للاستفادة من المعلومات التي حصلت عليها من التغذية العكسية والتي جمعتها من السوق، خصوصاً المعلومات السلبية هذه الحساسية تسمح للمؤسسة بالاستجابة بسرعة للمشاكل التي تتعرض للمؤسسة، ولكن تتعرض في بعض الاحيان بعض المشاريع الناجحة الى الفشل المفاجئ وذلك بسبب جهل المدراء للأخطاء الاستراتيجية.

حيث يكون المدراء مع مرور الوقت خبرة وعقلية معينة في التعامل مع مجريات الامور، وبالتالي يتخذون نمطاً معيناً في اتخاذ القرارات دون النظر الى طبيعة المشكلة الحالية (التعامل مع جميع المواقف بنفس الطريقة)، وبالتالي تكسب هذه العقلية (mind-set) الناجمة عن خبرات ناجحة سابقة المدراء ثقة زائدة الأمر الذي يؤدي الى عدم ادراكهم للمشاكل الحالية والتعامل معها بنفس الكيفية السابقة وبالتالي يتخذ المدراء في هذه الحالة قرارات خاطئة.

• صعوبات التقدير

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر و تقييمها، فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من الأربع مجموعات الرئيسية التالية¹:

- **النقل:** و هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، و عادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، فالتأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.
- **التجنب:** و تعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، و مثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر و لكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد و الأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

¹ عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلال، "مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر"، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الأفاق و التحديات يومي 25 و 26 نوفمبر 2008 بجامعة حسية بن بوعلي بولاية الشلف كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ص: 7-8.

- **التقليل:** و تشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، و مثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر، و ذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

- **القبول:** و تعني قبول الخسائر عند حدوثها، فهذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، و التي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. وعليه، فكل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها، و تعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

إن الإعداد الجيد لاستراتيجية إدارة المخاطر يمكّن الإدارة من معرفة الخطر و تحليله باستخدام الطريقة المناسبة، ثم إيجاد الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره، فهذه الاستراتيجية تزيد من نجاح و إنهاء المشروع من منظور التكلفة و الوقت و المواصفات، بأقل مشاكل ممكنة. و في الغالب، التعامل مع المخاطر في المشاريع يختلف من وضع لآخر، فكلما وجدت البيانات الكافية كلما سهّل ذلك من المعرفة الفعلية للأسلوب المناسب لإدارة للمخاطر.

حيث تطور الادارة بعد ذلك مجموعة نشاطات لترتيب المخاطر حسب أولوياتها، وتكمن الصعوبات التي تواجه الادارة في هذه الحالة عدم تقبل المدراء للاخطاء التي قاموا بها، معللين الاخطاء التي قاموا بها بعوامل خارجة عن النطاق كالحرب على العراق مثلاً أو عدم التقدير للمخاطر وبالتالي عدم اختيار ردة الفعل المناسبة.

كما انه اذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فان ذلك يؤدي الى تضییع الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل ان تحدث، وكذلك تمضية وقت طويل في تقييم وادارة مخاطر غير محتملة يؤدي الى تشتيت المصادر التي كان من الممكن ان تستغل بشكل مريح أكثر.

وبالتالي فان تهويل المخاطر واعطاء ادارة المخاطر أهمية كبيرة يعيق تقدم المؤسسة في نشاطها أو حتى البدء فيه.

• صعوبات ردة الفعل

يكون أداء المؤسسة ضعيفاً في بعض الأحيان بالرغم من ادراك وحسن تقدير الظروف الخارجية من طرف المدراء، ويرجع السبب الى حالة عدم التأكد السائدة والنقص الشديد في المعلومات.

بالإضافة إلى حالة عدم التأكد يعود الأداء الضعيف إلى مقاومة التغيير داخل المؤسسة بسبب تعلق الموظفين بالحاضر وخوفهم من اللامعلوم، بالإضافة إلى الخوف من كسر الروتين، كما تلعب الوضعية المالية للمؤسسة دوراً في مواجهة هذه الظروف حيث إذا كان الوضع المادي للمؤسسة رديئاً فسوف تأخذ وقتاً أطول في اتخاذ القرارات المناسبة والتحرك لمواجهة المخاطر والعكس صحيح في الحالة المادية الجيدة، بصفة أخرى تكون المؤسسة أكثر مرونة عندما تمتاز بوضع مادي أفضل.

ويلخص (إدريس والغالبي) أهم تلك المعوقات في الجدول التالي:

الجدول (1-7): أهم المعوقات التي تواجه المرونة الاستراتيجية

مكونات المرونة الاستراتيجية	المعوقات	الشروط التي تزيد من خطورة المشاكل.
إدامة الحيطة والحذر	-القواعد والقرارات والفكر المنظم والثابت. -اهمال الأفكار والأفعال التي تتجاوز الروتين.	- النجاح بالتجارب السابقة. - البقاء الطويل الأمد للإدارة العليا.
القدرة على التقييم بشكل صحيح	- تبرير ذاتي وشخصي. -السياسات التنظيمية.	-المشاريع الكبيرة التي ينتج عنها التزام كبير وخسائر كبيرة. -ثقافة تنظيمية واجتماعية متخوفة من الأخطاء.
عمليات إتخاذ الإجراءات الملائمة وتنفيذها	مقاومة التغيير.	عد تأكد بيئي عالي.

المصدر: إدريس وائل محمد و الغالبي طاهر السيناريو والعملية التخطيطية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، 2012، ص: 58.

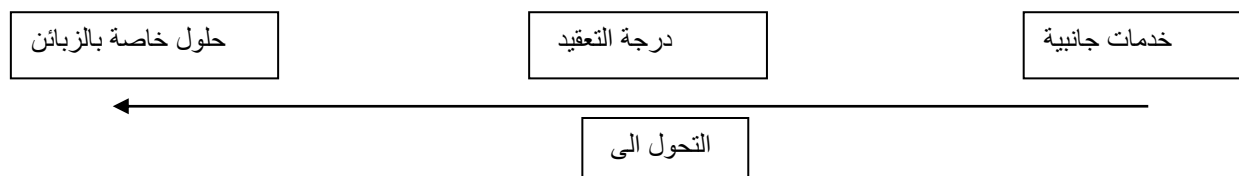
المطلب الرابع: التحول إلى صناعة الخدمة لتحقيق المرونة استراتيجية

ان التحولات الراهنة في الاسواق الصناعية فرضت انماط اعمال جديدة، كما ان محاولة تحقيق التميز في مجال انتاج السلع اصبح صعباً وذلك بسبب التطور التكنولوجي الكبير وتغير اذواق المستهلكين التي اصبحت اكثر تعقيداً، هذا الامر أدى الى تحول المؤسسات الى صناعة سلع ممزوجة بخدمات والتي اضفت اليها قيمة في الاستعمال، أو الى صناعة خدمات بحتة وذلك من خلال استراتيجيات تتبعها المؤسسة في هذا المجال.

• انماط صناعة الخدمات وتحديات الخدماتية:

درست الخدماتية من طرف العديد من الباحثين منذ سنة (1980) وذلك من اجل الفهم المعمق لهذا المصطلح الذي أصبح يعتبر كاستراتيجية ابداع للتحويل من بيع سلع الى بيع سلع مدمجه بخدمات. حيث ان تركيبة التحويل نحو الخدماتية يختلف من منظمة الى اخرى وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل(4-1): التحويل نحو الخدماتية

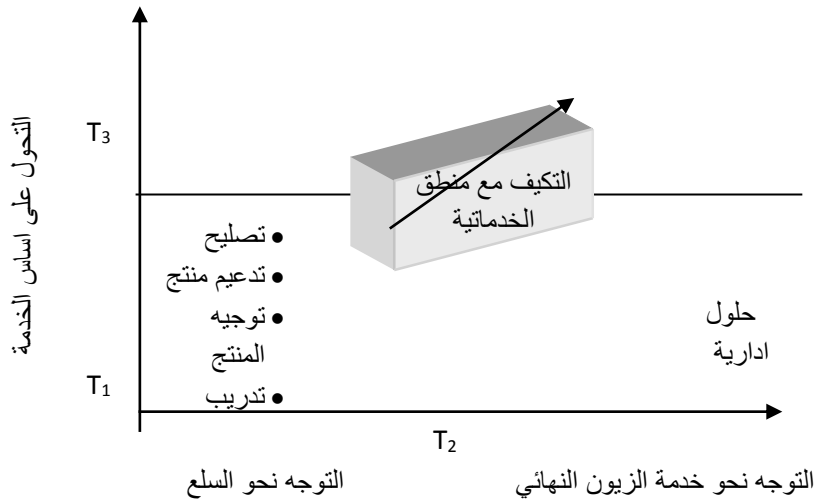


المصدر: من اعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

حيث ان التحويل نحو الخدماتية يقع على سلسلة متواصلة، و توضح هذه السلسلة مختلف اشكال الخدماتية كما تعرض مساحات خدماتية، و اضاف (NORTHIN) مصفوفة لترتيب الصناعة الخدماتية¹، حيث ان T_1 تمثل التحويل نحو الخدماتية، اما T_2 و T_3 تمثل التحويل الى خدمات اكثر تعقيداً الامر الذي ادى الى التكيف مع منطق الخدماتية (Vargo & Lusch, 2004)، ثم عرض (Penttinen & Palmer, 2007) مفهوماً اخر للخدماتية وهو من التوجه نحو السلع الى التوجه نحو خدمة الزبون النهائي.

¹ Fredrick Nordin. "Managing the process of adopting service logic in collaboration with suppliers". Journal of Change Management, 4(4), 339-350. (2004).

الشكل (5-1): التحول من التوجه نحو السلع الى التوجه نحو خدمات اكثر تعقيداً



source : Oliva and Kallenberg's (2003) service spaces, based on Nordin (2004).

وتمثلت التحديات التي تواجه الخدماتية حسب (Olivia & Kallenberg) و (Nordin) في:

- ✓ قضايا استراتيجية تتعلق بالمؤسسات الصناعية متضمنة بناء وادارة بنية تحتية للخدمات.
- ✓ تطوير مهارات خدماتية.
- ✓ ادارة التغيير وذلك بادارة مقاومة التغيير وتغيير الثقافة.
- ✓ بناء علاقات متينة مع الزبون وبناء سمعة.
- ✓ بناء علاقات شراكة مع مختلف قنوات توزيع الخدمات لتحقيق التوجه نحو الزبون.

• العلاقة بين التحول الى الخدماتية والمرونة الاستراتيجية:

أظهرت الباحثة سابقاً أن قرار التحول من صناعة المنتج الى صناعة الخدمة يمكن ان يعتبر كمرونة استراتيجية، حيث ان التحول من المربع الاول حسب الشكل (1-5) الى المربعات الأخرى يمكن ان يعتبر أيضاً كبداية استراتيجية، وبالرجوع الى القضايا الاستراتيجية التي اقترحها (Nordin 2003) & (Oliva and Kallenberg's 2004)، نجد انها تتماشى بالتوازي مع المرونة الاستراتيجية في العديد من النقاط حيث ان تطوير مهارات خدماتية وبناء بنية تحتية للخدمات تعتبر كتطبيق للمرونة الاستراتيجية

¹(Sanchez 1995)، كما ان ادارة المقاومة الداخلية للتغيير الثقافي حسب (Parnelle 2005² & Law)³ تعتبر كعوائق للمرونة الاستراتيجية.

كما ان اقامة شراكات مع منظمات اخرى تعتبر ايضاً كمرونة استراتيجية، حيث افترض (Nordin) أن علاقة (منظمة لمنظمة)، (business- to-business) أو (b to b) يمكن ان يبيث نوعاً من المرونة الاستراتيجية وذلك من خلال بناء وتطوير علاقات داخلية متينة وعلاقات ما بين المؤسسات والتي تؤثر بشكل ايجابي على الاستراتيجيات والهياكل الامر الذي يؤدي الى التحكم في ديناميكية التغييرات، كما توصل (Baines et al 2009) الى ان الخدماتية تتأثر بعوامل مالية وعوامل استراتيجية (مثال: فرص تنافسية)، او عوامل تسويقية (مثال: علاقات الزبون)، هذه الاخيرة تساعد المؤسسة على جمع بدائل مختلفة لخلق القيمة للزبون والتي يتوقعها، هذا النوع من المرونة الاستراتيجية يعتبر من اهم العوامل لتغطية السوق وتحقيق التوجه نحو السوق باكثر كفاءة وتحقيق أداء جيد.

المبحث الرابع: أبعاد المرونة الاستراتيجية

اختلفت الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية في طرح الابعاد التي تقيسها، وانفردت هذه الدراسة في طرح مجموعة من الأبعاد لقياس المرونة الإستراتيجية وهي:

المطلب الأول: المرونة التسويقية

تواجه المؤسسة تحديات كبيرة نتيجة لتزايد المنافسة وتغير أذواق المنافسين والتقلبات في السوق لذا تبحث المؤسسة عن تحقيق قيمة للزبون كأول خطوة نحو تحقيق ميزة تنافسية، وتعد مرونة التسويق أحد أهم المصادر لتحقيق هذه الغاية.

حيث عرفها⁴ (Gurau) بكونها قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومة الصحيحة من الزبون في الوقت المناسب من أجل العمل على تحقيق رغباته، وأشار⁵ (Grewal and Tansuhaj) إلى أنها قدرة المؤسسة على إعادة موازنة قواها التسويقية في فترة قصيرة من الزمن، وذلك للاستجابة للتغيرات في بيئة

1 Sanchez R,” Strategic Flexibility in Product Competition”, op-cit.

2 Jhon A. Parnell,” Strategic philosophy and management level”, Management Decision, 2005, 43(2), 157-170.

3 Lau R, S. M. ,“Strategic Flexibility: A New Reality for World-Class Manufacturing”,op-cit.

4 Călin Gurău, “Marketing Flexibility in the Context of the Service-Dominant Logic”, The Marketing Review, 2009, Vol. 9, No. 3, pp. 185-197

5 Grewal . R , Tansuhaj. P, “Building Organisational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility”, op-cit, 2001

الأعمال، حيث أضاف¹ (Abbott & Banerji) أنه كلما كان عدد الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة أكثر كلما كان تأثيرها بالتغييرات التي تحدث في أحد الأسواق أقل.

وعرفها² (Yongsun) بأنها قدرة وحدة الأعمال على مواصلة تسويق منتجاتها للزبائن الحاليين والمستقبليين في ظل التغييرات في البيئة، ويكون ذلك بتميز منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية، فعندما تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها وتغيير خصائصها بسهولة يؤدي ذلك إلى الحد من عدم توازن البيئة الخارجية بدون صعوبات، وبشكل أدق تستطيع المؤسسة الاعتماد على مرونة التسويق كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة الاعتماد على التكنولوجيا وتخفيض التكلفة والاستجابة للسوق.

بالإضافة إلى تمييز المنتجات، تستطيع وحدة الأعمال تحقيق المرونة التسويقية من خلال تغيير قنوات التوزيع بشكل سريع أما المؤسسات الخدمية فتكون لديها القدرة على فتح فروع في أماكن جديدة لتقديم خدماتها والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن.

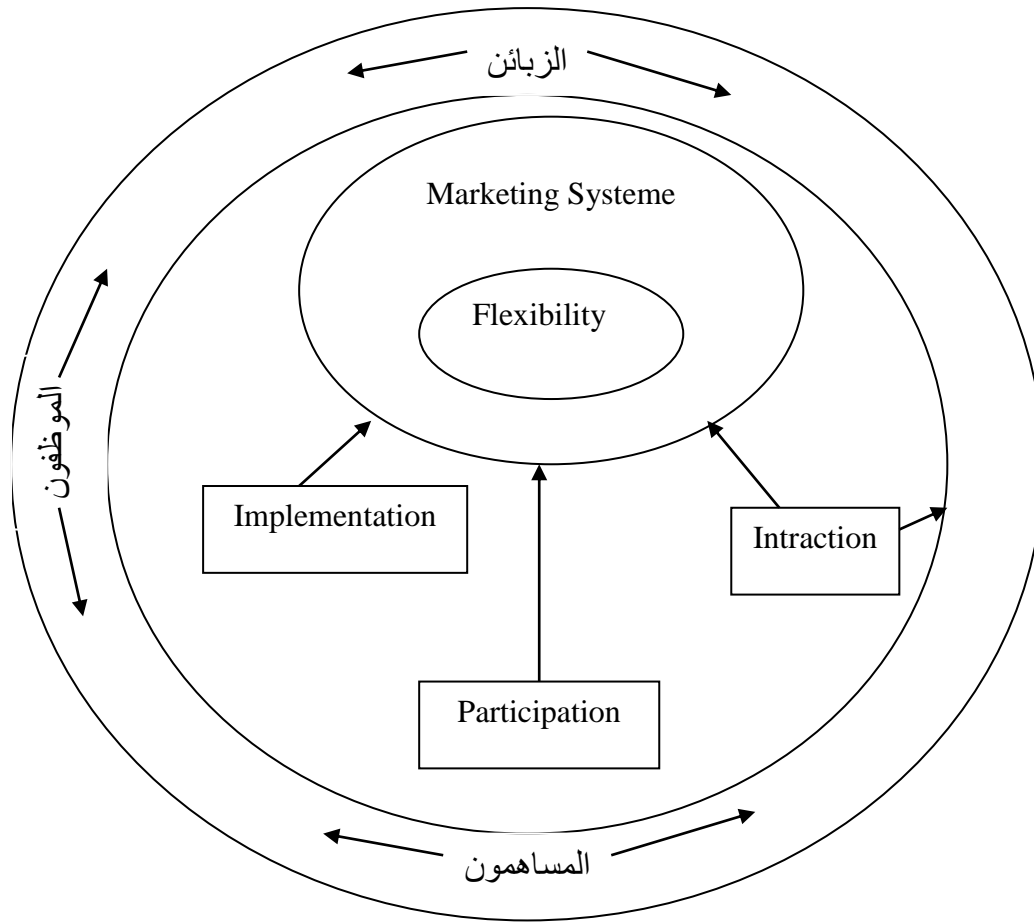
كما تستطيع المؤسسة تحقيق مرونة التسويق من خلال تغيير السعر بسهولة بما يتناسب والقدرات الشرائية للزبائن أو تغيير المزيج الترويجي لتحقيق رضا وولاء الزبون، وصنف³ (Gurău) مرونة التسويق إلى مرونة المشاركة: والتي تعبر عن قدرة الزبون في اتخاذ قرار المشاركة في عملية خلق القيمة في شروط مناسبة، ومرونة التواصل: وتعني أنه عندما يقرر الزبون المشاركة في اتخاذ القرار يجب عليه التواصل مع جميع مستويات المؤسسة، ومرونة التطبيق: والتي تشير إلى ضرورة اخذ المؤسسة لقرارات الزبون بعين الاعتبار، حيث تعبر هذه القرارات عن رغبات ومتطلبات الزبون، والشكل التالي يبين هذه الأبعاد:

¹ Abbott, A. and Banerji, K. 'Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations', op-cit.

² Paik Yongsun, "The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment", op-cit

³ Călin Gurău, "Marketing Flexibility in the Context of the Service-Dominant Logic", op-cit

الشكل (6-1): نموذج تكامل مرونة التسويق بمشاركة الزبائن والموظفين والمساهمين



Source : Călin Gurău, “Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic”, op-cit.

ويرى¹ (Yongsun) أن مرونة التسويق تصنف حسب عناصر المزيج التسويقي كالتالي:

1. المنتج: قابلية تغيير خصائص المنتج وصورة المؤسسة والحفاظ على ميزة تنافسية بالاستناد على خصائص المنتج والأداء بغض النظر عن السعر.
2. المكان: قابلية التأثير أو تغيير قنوات التوزيع.
3. الترويج: قابلية تغيير أو التحكم في المزيج الترويجي لجذب أكبر عدد من الزبائن.
4. السعر: القدرة على تغيير السعر لمواجهة التغير في معدل التبادل، وتحقيق الرضا والقيمة للزبون.

¹ Paik Yongsun , “The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment”, op-cit

المطلب الثاني: المرونة الانتاجية

ارتبط مفهوم مرونة المنتج في أغلب الدراسات بالمجال الصناعي وبالمؤسسات التي تنتشط في هذا المجال، حيث عرفها كل من ¹(Kara et al) و ²(Das) و ³(Awwad) أنها " قدرة نظام الإنتاج على إنتاج وتقديم أجزاء ومنتجات جديدة".

وأشار ⁴(Zhang) أن مرونة المنتج هي " تمكن المؤسسة من تنويع منتجاتها وتغييرها بكفاءة وبسرعة"، وجاءت دراسة كل من ⁵(Collins & al) و ⁶(Silveira) كأول الدراسات التي تناولت موضوع مرونة الخدمة، فبينما يشهد القطاع الصناعي حالة عالية من عدم التأكد، تعيش المؤسسات الخدمية أيضاً نفس الوضع وتواجه نفس التحديات في محيط أكثر تقلباً وتعقيداً، وتكمن الصعوبة في طبيعة الخدمة بكونها منتج غير ملموس و يتطلب حضور كل من مقدم الخدمة والزبون في نفس الوقت ⁷(Harvey et al)، وقد عرفها ⁸(Johanston) أنها رغبة مقدم الخدمة في تعديل طبيعة الخدمة لتلبية رغبات الزبون.

وترى الباحثة أن المخاطر التي تحتويها بيئة الأعمال للمؤسسات الخدمية تدفع بمقدم الخدمة أن يكون أكثر حذراً وإماماً برغبات الزبائن، ويمكن تعريف مرونة الخدمة أنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات مواصفات عالية بحيث تستطيع هذه الخدمة تلبية طلبات الزبائن المختلفة والمعقدة، سعياً لتحقيق رضا الزبائن الحاليين من جهة وجلب زبائن جدد من جهة أخرى.

وقد اقترح عدد من الباحثين أبعاداً للمرونة الخدمية حيث صنفها ⁹(Selversto et al) إلى ثلاثة أبعاد: مرونة الحجم، مرونة سرعة تقديم الخدمة، مرونة التخصص، أما ¹(Correa & Gianesi) فقد

¹ Kara, S, Kayis, B, and O'Kane S, "The Role of Human Factors in Flexibility Management: a Survey". Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, . 2002, Vol:12, N: 1, PP: 75-119.

² Das A, "Towards Theory Building in Manufacturing Flexibility". International Journal of Production Research, 2001, Vol:39, N: 18, PP: 4153-4177

³ Abdulkareem Awwad, " The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies", op-cit.

⁴ Michael J. Zhang, " Information Systems, Strategic Flexibility and Firm Performance: An Empirical Investigation", op-cit.

⁵ Collins R.S, Cordon C, Julien D, "An Empirical Test of the Rigid Flexibility Model", Journal of Operation Management, 1998, Vol:16, pp:133-146.

⁶ Da Silveira, G.J.C, "Effects of Simplicity and Discipline on Operational Flexibility: an Empirical Re-examination of the Rigid Flexibility Model", Proceedings of the Euroma Conference, Budapest,2005, pp.1323-1332.

⁷ Harvey J, Lefebvre L.A, Lefebvre E, "Flexibility and technology in services: A conceptual model", International Journal of Operations & Production Management, 1997, Vol 17 No 1, pp. 29-45.

⁸ Johnston, R, " The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers", International management of Service Industry Management, 1994, Vol: 5, No: 1, pp: 53-71.

⁹ Silvestro, R, Fitzgerald, L, Johnston, R , and Voss, C, "Towards a Classification of Service Process", International Journal of Service Industries Management ,1992, Vol: 3, No: 3, pp: 62-75.

صنفاها إلى: مرونة التصميم "قابلية تغيير عملية تقديم الخدمة بما يتناسب وطلب الزبون"، مرونة الحزمة "قدرة تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في نفس الوقت"، مرونة وقت التسليم "القدرة على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في الوقت المناسب، مرونة الموقع" قدرة تقديم الخدمة في أماكن مختلفة"، مرونة الحجم "القدرة على تقديم عدد كبير من الخدمات، مرونة نشاط النظام" القدرة على مواصلة تقديم الخدمة بالرغم من التغييرات"، مرونة حماية الزبون "القدرة على حماية الزبون بالرغم من تعرض النظام للمخاطر.

وتكمن أهمية مرونة الخدمة في كونها وسيلة مناسبة لتحقيق مكانة تنافسية وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا في عملية تقديم الخدمة واتخاذ القرارات²(Alder)، ودعم³(Upton) هذه الفكرة بضرورة امتلاك المؤسسة للبنى التحتية لتحقيق مرونة الخدمة، وذلك بسبب تغير طلبات العملاء بتغير التكنولوجيا، حيث أن تغير وتطور التكنولوجيا المستمر ينتج عنه تغير سريع في طلبات الزبائن.

وتوصلت الباحثة أن مرونة الخدمة تعد أولوية تنافسية، ومن أجل تحقيق المؤسسة لمرونة خدمة يجب أن تنسق بين مختلف الوظائف المهمة في المؤسسة مثل: إدارة التسويق والبحوث والعمليات وإدارة وهندسة وتصميم المنتج.

المطلب الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي

تتجسد أهمية الهيكل التنظيمي في معرفة ما اذا كانت وحدات المنظمة تتسم بالمرونة أم لا، حيث أن مرونة المنتج لن تنجح اذا لم تكن مدعومة بمرونة في الهيكل التنظيمي، ويمكن تعريف هذا الأخير على انه القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية بسلوك تنظيمي معين أو ترتيب هيكل معين⁴، ومن أجل تحقيق هذه المرونة يجب على المؤسسة أن تبني علاقات مستقلة وأكثر تعقيداً بين الوحدات الوظيفية المختلفة، بالإضافة الى دمج أهم العوامل المؤثرة (الموردين والموظفين) في العمل، ويمكن اعتبار العوامل التالية كمؤشرات على مرونة الهيكل التنظيمي:

- انفتاح المنظمة على الاتصالات والنشاطات الضرورية من خلال:

▪ توحيد اجراءات العمل.

¹ Correa, H.L, Gianesi, I.G.N, "Service Operations Flexibility", Proceedings of the 1st Euroma Conference, Cambridge University Press, 1994, pp:385-90.

² Adler. P, "Managing Flexibility: a Selective Review of the Challenges of Managing the New Production Technologies Potential for Flexibility". Report to the Organizational for Economic Co-operation and Development, Stanford University, 1985,pp 36

³ Upton, D.M, "The Management of Manufacturing Flexibility", California Management Review, Winter, 1994 , pp. 72-89.

⁴ Paik Yongsun, op-cit, p: 48.

- التقليل من البيروقراطية وتفعيل الاتصال الافقي.
- لامركزية اتخاذ القرارات ونقل السلطة الى مستويات ادارية ادنى.
- دمج وربط وتنسيق بين مختلف الوحدات والوظائف في المؤسسة من خلال:
 - وجود نظام رقابة فعال داخل المؤسسة.
 - التنسيق بين المهام.
 - أتمتة ادارة نظم المعلومات.

وهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في التصميم التنظيمي وهي:

1. استراتيجية المؤسسة: تؤثر طبيعة إستراتيجية المؤسسة على هيكلها التنظيمي، وهناك ثلاث توجهات تميز أدبيات تنظيم المؤسسات في إطار العلاقة إستراتيجية-هيكلية، يمكن ذكرها كما يلي:

- توجه (Chandler) سنة (1962)، حيث أكد في دراسته على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل في مائة (100) مؤسسة صناعية كبرى والتي تتبع تطورها عبر (50) سنة، وقد إستنتج أن التغييرات في إستراتيجية المؤسسة تتقدم وتعود التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (Structure Follows Strategy)¹، والسبب هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد، أو على الأقل تحديثه إذا أرادت المؤسسة العمل بفعالية . وعندما لا يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجية؛ ستنشأ هناك حالة عدم الفعالية.

- توجه (HALL David.J) و (SAIAS Maurice.A) سنة 1979 ، حيث توصلنا إلى عكس ما توصل إليه Chandler، أي أن الإستراتيجية هي التي تتبع الهيكل التنظيمي (strategy follows structure)، وذلك من خلال مشاهدات ودراسة لمؤسسات كبيرة بيروقراطية ذات هيكل تنظيمي يتسم بعدم المرونة، حيث ان التغيير في هياكلها ليس امراً سهلاً، وسريعاً في إطار رغبات الإدارة والظروف المحيطة، وبما ان الهيكل التنظيمي هو المصدر الاساسي للمعلومات الذي تعتمد عليه الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنظيم والتنسيق وحل المشاكل والتنبؤ بالمستقبل، فإنه من البديهي من وجهة نظر أصحاب هذا الاتجاه ان يكون الهيكل التنظيمي مصدراً للاستراتيجية.

- توجه (Mintezberg) سنة (1991)، الى الجمع بين النظريتين السابقتين، حيث يرى هذا الباحث ان هناك علاقة تبادلية بين الهيكل والاستراتيجية، وتوصل هذا الباحث الى ديناميكية وتعقد

¹ عبد الفتاح بوخمخ، "نظريات الفكر الإداري تطور وتبيان أم تنوع وتكامل"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة

الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان، للفترة 15 -17.12.2012، ص: 12.

العلاقة بين هذين المتغيرين، حيث ان المؤسسة يمكنها التغيير في هيكلها التنظيمي اذا تطلبت الاستراتيجية القائمة ذلك، في نفس الوقت يجب اخذ الهيكل التنظيمي بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية، وبالتالي هناك تفاعل بين المتغيرين، أي ان الهيكل والاستراتيجية تحدثان في نفس الوقت.

2. **البيئة:** تلعب البيئة دوراً أساسياً في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار وعدمه على الهيكل التنظيمي إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

ولعل من أهم الدراسات التي أوضحت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمي هي تلك الدراسة التي قام بها كل من بيرنز وستوكر، وقد كانت نقطة البداية لهذين الباحثين هو تقسيم البيئة إلى نوعين وهما البيئة المستقرة وهي التي تستمر مستقرة عبر الزمن، والبيئة غير المستقرة وهي البيئة موضع عدم التأكد وسريعة التغير، حيث قام توم بيرنز وستوكر بدراسة حوالي (20) منظمة صناعية بريطانية بهدف معرفة مدى التباين في هيكلها التنظيمية وممارساتها الإدارية تبعاً لتباين الظروف البيئية. وأشار إلى أن أكثر المنظمات فعالية ونجاحاً تلك التي اختارت هيكلًا تنظيمياً يتوافق مع المتطلبات البيئية. ثم قام الباحثان بعد ذلك بدراسة التصميمات التنظيمية في ظل النوعية من البيئة، ولقد وجد الباحثان أن المنظمات التي تعمل في ظل البيئة المستقرة يكون لها تصميم تنظيمي مختلف عن تلك التي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، وقد أطلق الباحثان على التصميم التنظيمي الذي يعمل في بيئة مستقرة اسم التنظيم الآلي، وعلى التالي الذي يعمل في بيئة غير مستقرة اسم التنظيم العضوي.

أما دراسة (Fred Emery, Eric Trist) فقد صنفا البيئة إلى أربعة أنواع تتدرج من حيث الإستقرار والثبات من بيئة مستقرة وثابتة نسبياً ذات درجة منخفضة من عدم التأكد، إلى بيئة مضطربة ذات درجة عالية من عدم التأكد، في النوع الرابع، حيث كلما زادت درجة عدم التأكد تلجأ المؤسسة الى المرونة في هيكلها التنظيمي من حيث اللامركزية في اتخاذ القرارات، ونقل السلطة وتفويض العاملين.

أما دراسة (Paul Lawrence, Jay Lorsh) والتي ذكرت سابقاً، فقد أكدا على أهمية إيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها، وكانت المنظمات التي استخدمت هيكلًا تنظيمياً يتلائم مع بيئة المنظمات، هي الأفضل من حيث مستوى الأداء.

3. **التكنولوجيا:** تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي، حيث أن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة تؤثر على طبيعة العمل، حيث توصلت الدراسات الى ان أداء المؤسسة

يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيات المستخدمة والهيكل التنظيمي، ومن اهم هذه الدراسات، دراسة (Joan Woodward)، و(Charles Perrow)، و (James David Thompson).

بالإضافة الى العوامل السابقة يعتبر حجم المؤسسة وعمرها من العوامل المؤثرة على الهياكل التنظيمية. وتتجسد مرونة الهيكل التنظيمي في اشكال حديثة جعلته اكثر مرونة وتكيفاً مع المحيط، وتتمثل هذه الاشكال في:

هيكل فريق العمل:

وهو عبارة عن نموذج مطور عن الهيكل التنظيمي المصفوفي، حيث يجمع في مشروع واحد كل الكفاءات الضرورية لإنجاحه ويكون رئيس المشروع مستقلاً ويختفي هذا الهيكل بمجرد تحقيق المشروع.

الهيكل الشبكي:

وهو مجموعة من الوحدات التي تعمل على تحقيق هدف مشترك والتي تتيح حق القيادة لأحد هذه الوحدات، وقد يكون هيكل شبكي داخلي (العمل عن بعد، الانترنت) أو خارجي (شركات مقاوله)، ويكون الهدف منه هو تحقيق اللامركزية والهيكل السطحي والمرونة والتحفيز وتقليص التكاليف(تكاليف المعلومات مثلاً).

الهيكل الابداعي ل(Mintzberg) :

يتم جمع مجموعة من الخبراء من مختلف الوظائف في المؤسسة من اجل العمل الجماعي والتكيف المتبادل، حيث يتم العمل في فرق متعددة التخصصات ويتم تصميم هذا الهيكل لتحقيق المشاريع المبتكرة ويسمى ايضاً (أدهقراطية) ويعني "من اجله" أو "مصمم ل" وهو يعبر عن نوع من الادارة يبتغى منه حل المشاكل الطارئة بالتخطيط.

المطلب الرابع: المرونة المالية

تعتبر المرونة المالية حلقة الوصل المفقودة في نظريات هيكل رأس المال التقليدية*، حيث أن هذه النظريات لم تأخذ بعين الإعتبار تضمين مبدأ المرونة المالية بالرغم من أهميتها، وجاءت اسهامات (Graham & Harvey)، (DeAngelo & DeAngelo)، (Gamba & Triantis)، كأول الابحاث التي ساهمت في ظهور المرونة المالية في الأدبيات النظرية، ويعتبر المدراء المرونة المالية ذات أهمية بالغة

* تعتبر دراسة هيكل رأس مال الشركات من أهم المواضيع في الإدارة المالية، وقد بدأ هذا الإهتمام منذ أن قام Miller & Modigliani بتقديم دراستهما الأولى عام 1958 حول علاقة هيكل رأس مال الشركة بالقيمة السوقية لها، حيث بعد ذلك توالى الدراسات والأبحاث والنظريات التي تتناول دراسة هيكل رأس المال، وهذه النظريات هي: نظرية الوكالة- The Agency Theory، نظرية المقايضة- The Trade off Theor، نظرية الإشارة- The Signalling Theory، نظرية ترتيب أولويات التمويل- Pecking Order Theory، نظرية عدم تماثل المعلومات- Asymmetric Information Theor.

فيما يخص القرارات التي يتخذونها، حيث يعرفها (Graham Harvey)¹ "مدى قدرة الديون على تحقيق المكاسب والتوسع"، أو "تقليص فوائد الديون للقدرة على مواجهة تدني الأوضاع الاقتصادية وعدم الاضطرار الى تقليص الاعمال"، كما اشار (Gamba and Triants)² "على انها قدرة المؤسسة على اعادة هيكلة مصادرها التمويلية بأقل تكلفة" وعرفاها ايضا "على انها القدرة على تجنب التدهورات المالية عند أقل تكلفة"، وقام (Gamba and Triantis, 2008) باختبار أثر المرونة المالية على قيمة الشركة، حيث ركز الباحثان في دراستهما هذه على المرونة المالية، باعتبارها تعبر عن قدرة الشركة على الوصول إلى إعادة هيكلة رأسمالها بأدنى تكلفة ممكنة، كما أن الشركات التي تتمتع بدرجة من المرونة المالية تكون أكثر قدرة على تجنب التعثر المالي، وكذلك استغلال الفرص المربحة لتمويل استثماراتها.³

هذا وينظر المديرون الماليون إلى المرونة المالية على أنها عامل رئيسي في اتخاذ قرارات هيكل رأس المال، حيث أن المرونة المالية تمثل قدرة الشركة على الإستجابة بفعالية للصدمات غير المتوقعة للتدفقات النقدية أو الفرص الإستثمارية.⁴

وهي قدرة المنشأة على الاستجابة والتكيف مع الأزمات المالية والاحتياجات الطارئة وانتهاز الفرص غير المتوقعة.⁵

أو هي قدرة المنشأة على تعديل أوضاعها في فترات التعثر المالي وقدرتها على مواجهة الاحتياجات والفرص غير المتوقعة وذلك من خلال الحصول على التمويل أو التخلص من بعض الأصول غير التشغيلية أو تعديل عملياتها لزيادة التدفقات النقدية الداخلة للمنشأة.⁶

وتقيس مدى مقدرة المنشأة على تغطية التزاماتها (طويلة الأجل) من عملياتها التشغيلية من دون اللجوء لبيع أحد أصولها، وصيغة هذه النسبة هي كما يلي:

¹ Soku Byoun, "Financial Flexibility, Firm Size and Capital Structure", Hankamer School of Business Baylor University One Bear Place 98004, 2007.

² Ibid.

³ أسماء مولود بلعلمي، "المرونة المالية وقرارات هيكل رأس المال في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن، 2012، ص: 31.

نفس المرجع، ص: 33.⁴

⁵ سوزان عطا درغام، "العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي رقم (7)، دراسة تطبيقية على

المصارف الوطنية العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص: 56

نفس المرجع.⁶

نسبة تغطية الدين النقدية:

تعبر هذه النسبة عن مقدرة المنشأة على توليد التدفقات النقدية من النشاطات التشغيلية لدفع التزاماتها من ديون طويلة الأجل، وكلما كانت النسبة عالية كلما كانت المنشأة بعيدة عن المصاعب المالية¹:

الشكل (7-1): نسبة تغطية الدين النقدية

$$\frac{\text{متوسط مجموع الالتزامات}}{\text{صافي النقد المتوفر من النشاطات}} = \text{نسبة تغطية الدين النقدية}$$

المصدر: سوزان عطا درغام، مرجع سابق.

كما ان هذا المفهوم أوسع من مفهوم السيولة حيث تقيس المرونة المالية قدرة المنشأة على تعديل حجم وتوقيت التدفقات النقدية والذي يمكنها من الاستجابة للاحتياجات والفرص غير المتوقعة، وهناك علاقة عكسية بين المرونة المالية ومخاطر تعرض المنشأة للفشل المالي. وذلك بحساب نسب معينة تساعد في التحليل المالي للمنشأة، مثل نسبة أرباح المنشأة المحققة خلال الفترة المالية إلى رأس المال المستثمر، ويقصد بالسيولة مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى الاستدانة أو بيع أصل ثابت².

وتعبر السيولة عن مقدار الوقت الذي يتوقع مروره قبل أن يتحول أصل الى نقدية أو قبل أن يسدد التزام معين. ويهتم كل مانحي الائتمان قصير وطويل الأجل وكذلك المساهمين أو اصحاب الحقوق بدراسة وضع السيولة ودرجتها لتقييم مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المتداولة عند استحقاقها أو تقدير احتمالات استمرار التوزيعات النقدية او إضافتها إلى حملة الأسهم، بصفة عامة كلما ازدادت السيولة كلما ازدادت إمكانية سداد الالتزامات ، وكلما انخفض خطر فشل المنشأة وكلما ازداد احتمال توزيعات نقدية على المساهمين.

وتستخدم قائمة المركز المالي في تحديد نسب السيولة التي توفر بعض المؤشرات في تحديد قدرة المنشأة على سداد التزاماتها، خصوصا القصيرة الأجل، كما تعبر المرونة المالية عن قدرة المنشأة على تعديل مقدار وتوقيت التدفقات النقدية حتى يمكنها الاستجابة للاحتياجات والفرص غير المتوقعة : إن المنشأة التي لديها درجة كبيرة من المرونة المالية تكون اكثر قدرة على تجاوز الأوقات الصعبة وتخطي

نفس المرجع. ¹

² تاريخ الاقتباس 2015/06/26 <http://www.bayt.com/ar/specialties/q/175618/>

الأزمات غير المتوقعة ، كما أنها تكون أكثر قدرة على انتهاز فرص الاستثمار المربح غير المتوقعة . من ناحية ، فان المنشأة غير المرنة ماليا يصعب عليها مواجهة الالتزامات غير المتوقعه ، وغالبا ما يؤدي هذ إلى الحد من مصادرها النقدية اللازمة للتوسع أو سداد الديون المستحقة، الأمر الذي قد يقودها إلى الإفلاس ، رغم انها تحقق أرباحا.

المطلب الخامس: مرونة الموارد البشرية

من المؤكد أن بيئة العمل الجامدة والقاسية تولّد الخمول؛ وتؤدي في نهاية المطاف إلى قتل الإنتاجية والإبداع. وفي مناخ قاسٍ كهذا، قد تتمكن الشركة من الصمود، لكن احتمال ازدهارها يكاد يكون معدوماً، إذ إن المواهب العظيمة تكاد لا تجذبها هذه البيئات.

وفيما تعد المهوبة العامل الرئيس والأهم في نجاح الشركات؛ فإنه على المدراء تعديل طبيعة عمل الموظفين ومواءمته بما يناسبهم، للحصول على المهوبة المنشودة في العمل والحفاظ عليها، بالإضافة إلى كون المدير مرناً ومتعاوناً فيما يتعلق بساعات ومكان العمل، مما سيشعرهم بقيمتهم وسيحفزهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

ويعرف¹ (Milliman et al) و² (Zolin et al) مرونة الموارد البشرية أنها قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المؤسسة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب للتغيرات في الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، "ويعرفها (Alder & Hayes) أنها قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وحل المشاكل والاستجابة بسرعة للتغيرات والحالات الغير المتوقعة"³.

"ويعرفها (Vonack) أنها القدرة على الأداء الجيد في فريق العمل، والتي تسهل القيام بعدة مهام في وقت وجيز"⁴ ، "ويعرفها⁵ (Kholer) أنها القدرة على التواصل لتحقيق التكامل بفعالية والتي تسهل فهم التغيرات وحالات عدم التأكد، ويعرفها⁶ (Wright & Snell) أن مرونة الموارد البشرية تعبر عن مدى

¹ Milliman J, von Glinow MA, Nathan M ,“Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory”, Acadimic Management Review, 1991, Vol;16, PP:318–39.

² Roxanne Zolin, Andreas Kuckertz, Teemu Kautonen, “Human Resource Flexibility and Strong Ties in Entrepreneurial Teams”, Journal of Business Research, 2010, pp: 1-7.

³ Henrique Luiz Corrêa, “The Flexibility of Technological and Human Resources in Automotive Manufacturing”, Integrated Manufacturing Systems, 1994,Vol. 5 No. 1, pp. 33-40

⁴ Ibid.

⁵ Kohler, E, “New Skills for New Technologies”, in Wild, R, International Handbook of Production, and Operations Management, Cassell, London, 1989, p:542.

⁶ Wright, P. M, & Snell, S. A, ” Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Ramagement”, Academy of Management Review, 1998,Vol: 23, PP: 756-772.

امتلاك الأفراد للمهارات والسلوك الذي يزود المؤسسة بخيارات لتطبيق الإستراتيجيات البديلة، وتستطيع المؤسسة امتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة التقلبات من خلال ممارسات الموارد البشرية.

وتبرز أهمية مرونة الموارد البشرية في البيئة الديناميكية والمتنوعة والتي تتطلب تغيير أهداف واستراتيجيات المؤسسة بسرعة¹(Lengnick-Hall & Lengnick-Hall) ، ولمواجهة هذه التغييرات يتطلب ذلك وجود فريق عمل بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، ويرى² (Sanchez) أنه كلما كان هناك بدائل عديدة للموارد وكان الوقت والتكلفة للانتقال من مورد لآخر أقل كلما كانت هناك مرونة أكبر.

وصنف³ (Yong-Ybarra & Wersema) مرونة الموارد البشرية إلى المرونة الوظيفية، وهي قدرة الفرد على القيام بعدة مهام، والمرونة العددية وهي قابلية التحكم في حجم فريق العمل، وحسب (Wright & Snell)⁴ أن من أهم مميزات مرونة الموارد البشرية هو القدرة على انجاز العديد من المهام في نفس الوقت، ويقترب هذا المفهوم من مفهوم المرونة الوظيفية والتي تنص على أن الفرد قادر على أن يقوم بعدة مهام وتحت ظروف مختلفة، كما أن وقت وتكاليف انتقال الفرد من مهمة إلى أخرى منخفضة⁵(Vanden Berg & Vander Veld).

ويقترب مفهوم المرونة الوظيفية من مفهوم تعددية استعمال القوى العاملة والتي تسهل حركة الموظف بين الوظائف أو المهام والمسؤوليات، والتي تتم عن طريق إدارة الموارد البشرية (Cordery et al)⁶، ويكون الأفراد أكثر مرونة عندما تكون لديهم القدرة على التعلم بسرعة كيفية انجاز المهام الجديدة⁷(Bhattacharya et al).

¹ Lengnick-Hall CA, Lengnick-Hall ML, “ **Strategic Human resources Management: a review of the literature and a proposed topology**”, Academic Management Review, 1988, Vol:13, PP:454 –70.

² Sanchez R, “**Strategic Flexibility in Product Competition**”, op-cit, 1995.

³ Young-Ybarra C, Wiersema M, “**Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: the Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory**”, Organisation Science, 1999, Vol:10, PP:439 –59.

⁴ Wright, P. M, Snell, S. A ,” **Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management**”, op-cit.

⁵ van den Berg, van der Velde, “**Relationships of Functional Flexibility with Individual and Work Factors**”, Journal of Business and Psychology, 2005, Vol: 20, PP: 111-129.

⁶ Cordery, J, Sevastos, P, Mueller, W, & Parker, S, “**Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility. Human Relations**”, 1993.vol:46,pp: 705-723.

⁷ Bhattacharya. M ,Gibson, D. E, Doty, D. H,“**The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and HR Practices on Firm Performance**”, Journal of Management, 2005, vol:31,pp: 622-640.

مما سبق يمكن النظر إلى مرونة الموارد البشرية أنها تكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (استقطاب، تدريب، تعيين، تقييم...)، ومرونة جهود ومهارات وكفاءات العاملين بالمؤسسة وسرعة تكيفهم مع التغييرات.

ومن أهم الفوائد المترتبة على تعزيز المرونة في بيئة العمل مع الموظفين، لاسيما المميزون منهم كالتالي:

1. **القبول المتبادل:** عند العمل مع الموظفين بما يعزز الانسجام بين عملهم وحياتهم الشخصية، فإن طبيعة العمل تأخذ طابعاً إيجابياً، مما يشعرهم بالاحترام والثقة، ويعود على المدراء بالنفع آخر الأمر. وإذا أراد موظف موهوب العمل من منزله لثلاثة أيام في الأسبوع، فإنه ملتزم بشكل جاد مع الشركة، وهو في الحقيقة يعمل "مع المؤسسة" بدلاً من العمل "لديها"، مما يخلق ثقافة مؤسسية أفضل.
2. **نطاق مواهب أوسع:** بما أن المواهب لا يجب أن تنحصر في المكاتب، فإن نطاقها لدى المؤسسة سوف يأخذ منحى عالمياً، متعدياً بذلك المنحى المحلي أو الإقليمي؛ إذ باستطاعة المدراء بناء علاقات مثمرة مع الموظفين الموهوبين في العالم كله، لاسيما أن بعد المسافات لم يعد يشكل عائقاً مع وجود جميع أشكال التكنولوجيا الحديثة. ولا يعني ذلك التقليل من أهمية التواصل الشخصي، فهو الوسيلة الأكثر نجاحاً للتواصل وبناء العلاقات على نحو عام.
3. **رفع الروح المعنوية:** أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل مرنة تتميز بانخفاض نسب الغياب والاستقالات بين الموظفين، بالإضافة إلى تميزها بنسب أعلى في الإنتاجية والالتزام. كما أن العمل مع الموظفين الموهوبين بمرونة يؤدي إلى منحهم حرية التحكم، ويشعرهم بالتقدير والثقة، وبالتالي فإن إسهامهم في تنمية المؤسسة سيكون أكبر.
4. **الاستراتيجية السليمة:** تعد المرونة في مكان العمل استراتيجية أساسية للعديد من المؤسسات، وليس منفعة للموظف بذاته. ومعنى ذلك أن جذب المواهب والقدرة على الاحتفاظ بها، يعود بمنافع جمة على الشركات؛ فالموظف في مثل هذه الحالة يقدم مستويات إنتاج عالية ويدفع بعجلة النجاح إلى الأمام. وعلى مستوى أكثر واقعية، فإن العمل مع الموظفين عن بعد أيضاً - كواحد من أساليب العمل الحديثة - يساعد على تخفيض النفقات على الموارد والعقارات والمرافق العامة.
5. **القيمة المضافة:** قليلاً ما يؤجل الموظف الملتزم واجباته إلى اليوم التالي، حتى عند انتهاء ساعات العمل الفعلية؛ فهو يسخر وقته وجهده للعمل على المشروع الذي بين يديه على مدار الساعة، بالإضافة إلى كونه مستعداً دائماً لتقديم أفكار ورؤى جديدة. ومن ناحية أخرى، تتيح المرونة المتاحة

للموظف في نطاق عمله، فرصاً أكبر للتفاعل مع العالم الخارجي واستلهاً الأفكار الخلاقة، إذ كلما تحسنت بيئة عمل الموظف ازدادت فرص خلق أفكار جديدة.

المطلب السادس: المرونة المعلوماتية

تعد مرونة المعلومات عنصراً أساسياً من عناصر المرونة الإستراتيجية، حيث تكسب المؤسسة حساسية وسرعة عالية للاستجابة للفرص وتجنب التهديدات التي تفرزها التغيرات، وعرفها (Kovach & al)¹ أنها قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق لذلك لا بد أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن حيث يمكن استخدامها من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في عملية اتخاذ القرار.

وأشار² (Byrd & Turner) أن مرونة المعلومات تتعلق بمدى توافق وتطابق وملائمة ومعيارية المعلومات في العديد من تطبيقات المؤسسة، أما دراسة³ (Lee & Wang) فقد أوضحت أن مرونة المعلومات تعني القدرة على مواءمة أساليب بناء نظم المعلومات مع احتياجات المؤسسة المختلفة للمعلومات، لتستجيب لحاجات العملاء المتغيرة، ويتعلق أيضاً بقدرة المؤسسة على القيام بأعمال متعددة ومتنوعة بشكل متزامن، وذلك باستخدام الاتصال والتبادل والمشاركة في البيانات داخل المؤسسة. ويمكن أن تنعكس مرونة المعلومات في جودتها، حيث أن جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرار، بمعنى آخر إن جودة المعلومات تتحدد بقدراتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً، كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية، وبناءً على ذلك يمكن تحديد ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة المعلومات وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات، وتشمل هذه العوامل: منفعة المعلومة لمتخذ القرار، ودرجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، والأخطاء والتحيز، الشمولية والتوقيت المناسب⁴.

¹ Kovache, Kenneth A, Cathcart, Jr, Charles E. "Human Resource Information Systems: Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage", Public Personnel Management, vol: 28, N: 1, 1999, pp: 275-283.

² T.A. Byrd, D.E. Turner, "Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct", Journal of Management Information Systems, vol: 17, N:1, 2000, pp:167-208.

³ Lee, H and Wang, S, "Information Sharing in Supply Chain", International Journal of Technology Management, 2000, Vol: 20, PP: 65-73.

⁴ رائد محمد العضايله، مروه خضر أبو سمهدانه، " جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10، العدد3، 2014، ص ص: 404-425.

- **منفعة المعلومة لمتخذ القرار:** تتمثل منفعة المعلومة في صحة المعلومة وسهولة استخدامها، فكلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار، وتوفرت في الوقت الذي يحتاج إليه، ومن الممكن الوصول إليها والحصول عليها بسهولة، كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية.
- **درجة الرضا عن المعلومات:** والتي تحدد من المساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- **خاصية الأخطاء والتحيز:** وتتعلق خاصية الأخطاء والتحيز بقلتها، فكلما قلت نسبة الخطأ وقل التحيز تحسنت جودة المعلومات من وجهة نظر متخذ القرار، حيث ان كثير من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كميتها، فالجودة أهم من الكمية، ولا شك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات، وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لعدة أسباب قد تكون عملية قياس غير دقيقة للبيانات، أو الفشل في إتباع طريقة سليمة لإعداد البيانات في صورة معلومات، أو قد تكون بسبب التزوير المتعمد في المعلومات أو الخطأ في عملية تسجيل البيانات
- **الشمولية والتوقيت المناسب:** ومن الخصائص الأكثر شيوعاً والمحددة لجودة المعلومات الشمولية والتوقيت المناسب، ويقصد بشمولية المعلومات قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن الحقائق الظاهرة لموضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة، و على المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات فيما يسمى (بالاغراق)، اما التوقيت المناسب فيقصد به توفير المعلومات في الزمن المناسب لمتخذ القرار، و قد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر و لكن قد تفقد أهميتها بعد زمن قليل، لذا على المدير أن يكون قادراً على الحصول على معلومات في وقت الحاجة إليها.
- وتكمن أهمية مرونة المعلومات حسب رأي الباحثة في ربط ودمج مختلف فروع المؤسسة بفرعها الرئيسي، ولتحقيق المرونة يجب على مدراء المؤسسة تبادل ومشاركة وبناء قاعدة للمعلومات، بحيث تسمح بتوفير البيانات وتبادلها مع أطراف المؤسسة الداخلية والخارجية، وتمكن مرونة المعلومات المؤسسة من تبني وترقية وتطبيق أنظمة جديدة استجابة لمتطلبات العمل، بالإضافة إلى تحقيق قيمة للمؤسسة والتي تواجه تحديات مع الزمن والضغوطات التي تفرض عليها تغيير إستراتيجيتها، حيث أن التغيير والتعديل المستمر للإستراتيجية لا يتم بفعالية إلا بوجود مرونة معلومات فعالة.

الفصل الثاني: المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية

الأداء

المبحث الأول: مفهوم الأداء

المبحث الثاني: جودة الأداء

المبحث الثالث: كفاءة وفاعلية الأداء

المبحث الرابع: المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية

الأداء

الفصل الثاني

المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء

تمهيد:

شهد الاقتصاد العالمي نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي تحولات جذرية عميقة ساهمت في حدوثها عدة متغيرات منها تصاعد القوى التي تطالب بعدم الاكتفاء بتحقيق الأداء المالي الناتج عن تحقيق معدلات نمو سريعة، والالتفات نحو ربط ذلك بما يعرف اليوم بالأداء الغير مالي، الذي جاء كضرورة ملحة فرضتها التحديات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية. ومن أجل مواجهة هذا التحدي سارعت العديد من المؤسسات والاقتصاديات إلى إدماج هذه المتطلبات في منظومتها التسييرية على المستوى الكلي والجزئي، وقد رافق هذه التحولات تغيرات في ذهنية تسيير المؤسسات و الحكومات، حيث أدت إلى تغيير هيكل في صياغة استراتيجياتها فبعد أن كان هدف النمو و تحقيق فوائض مالية متزايدة هو اللبنة الأساسية المعتمدة، أصبح لزاماً اليوم ربط هذا الهدف التقليدي بأولويات أخرى منها التأقلم مع المعطيات الجديدة للمحيط الاقتصادي والاجتماعي و من بينها المتطلبات الغير مالية. ومن هذا المنطلق أصبح لزاماً علينا اليوم تكييف مؤسساتنا مع هذه التغيرات السريعة والتي تتطلب الإعداد المسبق و التوجه نحو مراجعة سريعة لاستراتيجياتها ونمط ثقافتها التسييرية، والتوجه نحو مفاهيم جديدة كجودة الاداء والتي تتحقق من خلال جودة الكفاءة وجودة الفاعلية، وهذا ما تناوله هذا الفصل حيث انقسم الى أربع مباحث، وتناول المبحث الاول: مفاهيم الاداء، أما المبحث الثاني والثالث فتطرقا الى جودة الأداء وفاعليته، أما المبحث الرابع ف جاء تحت عنوان: العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء.

المبحث الاول: مفهوم الاداء

تسعى المؤسسات اليوم الى تعزيز قدرتها التنافسية، وتعتبر جودة الأداء هي السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة، والقائم على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل والسيطرة على رغبات العملاء، وسنتطرق في هذا المبحث الى تقديم الاطار النظري الخاص بمفهوم الاداء.

المطلب الاول: تعريف الأداء

يعد الأداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المؤسسات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات اثار ضارة بأرباح المؤسسة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز ميزتها التنافسية.

كما ان شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله، خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف جهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام، وقبل الاسهاب في وجهات النظر هذه نشير الى ان الاداء يقابل الكلمة اللاتينية *prerformar* التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية *performance* التي تعني انجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم اهدافه"¹.

تعريف الأداء حسب (A.Khemkhem) : تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة². نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

تعريف الأداء حسب (D. Kaisergruber et J. handrieu) : "يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين³. "تستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل و معرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

¹ A khemkhem, " **La dynamique du contrôle de gestion**", ed : Bordas Paris ,2^{eme} ed, P :310.

² Hamadouche Ahmed, " **Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D** ", Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger(1992), p 135.

³ Danielle Kaisergruber et josee landrieu, " **Tout n'est pas économique** ", édition l'aube, Paris, 2000, p 119.

تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام ونقصد بها الفاعلية.

تعريف الأداء حسب (Ph. Lorrino): يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات مراكز (تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتُسهم، سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة²، إذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.

تعريف الأداء حسب (P. Druker): يعرف بيتر دريكر الاداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"³، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال. كما يعرف (سيد مصطفى) الأداء على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية"⁴.

ويعرفها (Jean Yves): "على انها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"⁵.

ويظهر من التعريفين الإختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث (أحمد سيد مصطفى) ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة و بالتالي ربط الأداء

عداي الحسين فلاح حسن، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر عمان الاردن : 2000 ، ص 231 ¹

² Ph. Lorrino, "comptes et récits de la performance", Editions d'organisations, Paris, 1996, pp 47-48.

³ P. Druker, "l'avenir du management selon Druker", Editions village mondial, Paris, 1999, p73.

⁴ أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول و المهارات)" ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002 ، ص 415

⁵ Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris, Juin 2000, p20.

بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط، فكلما إزدادت الهوة بين ما تحقق و ما خطط له إنخفض مستوى الأداء و العكس صحيح . فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية. في حين أن الباحث (Jean Yves) يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بالأهداف التي تضعها المؤسسة، و يكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها ، و يظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذا يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة .

و من خلال التعريفين يمكن إستنتاج أن الأداء هو :**القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة، و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما و هما :** الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، و الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف ومطابقة المقاييس و في ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل و المتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (La Création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الثاني: قياس الأداء

« Gérer C'est Mesurer » إن هذه العبارة تعني أنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس، والبحث في أبعادها و التفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته، ونستطيع أن نفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبدا عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه، حيث أنه يوجد أدوات قياس تقليدية وحديثة نذكرها فيما يلي:

1. الأدوات التقليدية:

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، ترتكز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تخفيض التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة و هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي¹:

- **مؤشرات الإنتاج:** وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية، تطور الإنتاج، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

¹ مدحت القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 252.

- **مؤشرات الإنتاجية:** وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.
- **المؤشرات المالية:** وتشمل مؤشرات الربحية، عائد الاستثمار، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.
- **مؤشرات البيع:** وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ.
- **مؤشرات أخرى مختلفة:** مثل درجة التصنيع، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج... الخ.

2. الأدوات الحديثة:

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين و الممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المؤسسة وكل من الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، و هي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات¹.

و تمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) ، ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

1. لوحة القيادة: (Tableau de Bord)

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا، وتتعلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات

¹ هيثم احمد حسين عبد المنعم، " نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمؤسسات " ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 -8 نوفمبر 2001، القاهرة ،جمهورية مصر العربية، ص ص : 295-296.

للوحة القيادة من بينها لوحة القيادة هي: "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه"¹.

إذاً نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.

2. بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced scorecard)

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة².
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات³.
- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة⁴.
- المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة و إستراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية

¹ Françoise Giroud et autres, "contrôle de gestion et pilotage de la performance", 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p65.

² موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، علي بن سعيد القرني، "قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>.

³ عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد (1)، 2006، ص : 144.

⁴ موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

الداخلية و التعلم و النمو¹. إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس أداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي:

المحور المالي: يحوي هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية².

محور الزبائن: إن المؤسسة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمؤسسة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل³.

محور الأنظمة الداخلية: حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد(البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، و نظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

محور التعلم التنظيمي: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، يؤكد جانب النمو و التعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف و إعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز و تحمل الأجراء للمسؤولية.

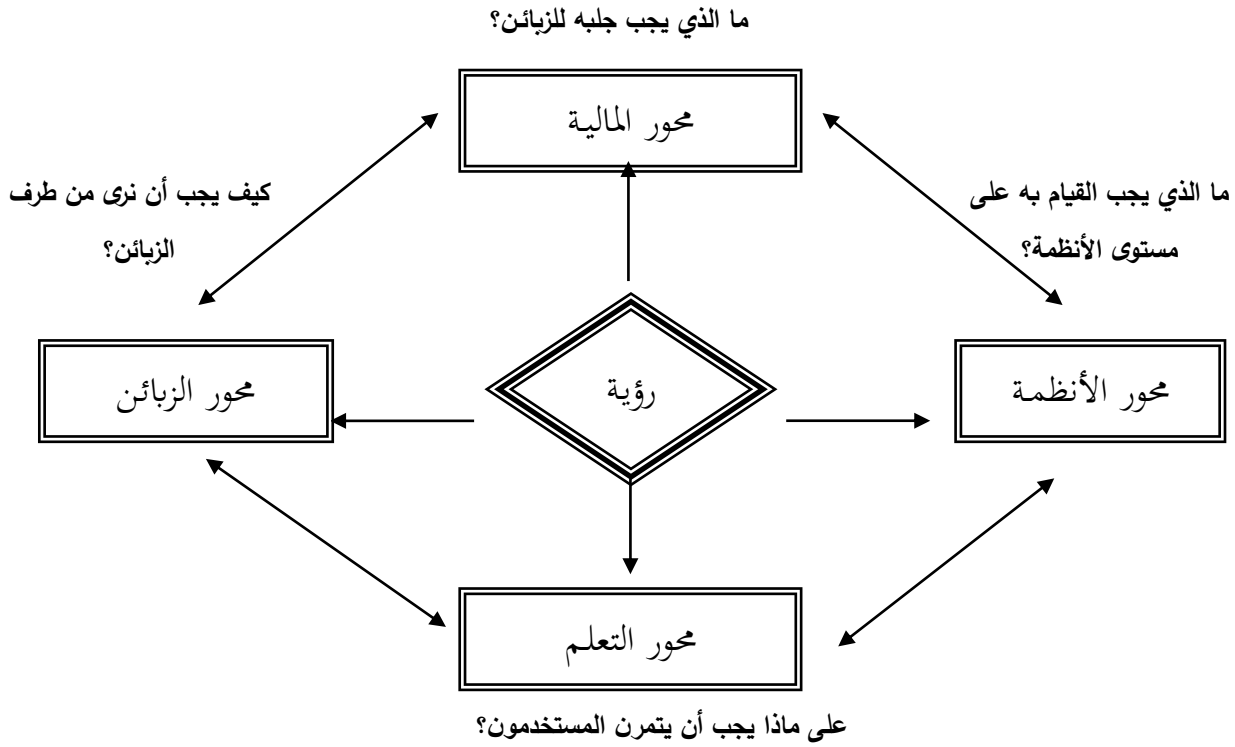
¹ محمد حسن محمد عبد العظيم، "دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيو 2005، ص:26.

² هاني عبد الرحمن العمري، "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص : 18.

³ زينب احمد عزيز حسين، "نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) " ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 - 8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص : 276.

بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

الشكل(2-8): محاور قياس الأداء



Source : Robert Kaplan et David Norton , le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès) , éditions d' organisation , Paris , France ,1998, p :69

المطلب الثالث: تصنيفات ومستويات الأداء

تعتبر معايير (تصنيفات) ومستويات الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغتها في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأياً كانت هذه المعايير، فإنها تعتبر نظاماً ومقياساً علمياً تعتمد عليه الهيئات المؤسسية.

أولاً: تصنيفات الاداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية الى اختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

• حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1. الاداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من

الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية¹:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية .

2. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة،

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة

يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر

البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض

أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو

بالسلب، إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر

بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال

المتسلسل.

¹ Bernard Martory, "contrôle de gestion sociale", librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

- **حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي¹.

1. **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة .

2. **الجزئي الأداء:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة.

- **حسب المعيار الوظيفي:**

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة . إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية².

1. **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في القدرات على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2. **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

¹ Ibid.

² عبد المليك مزهودة، "الاداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، ص:87.

3. أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في القدرة على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم، ويتضح أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير نذكر منها ما يلي:

-عائد الفرد .

-عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها أدى ذلك إلى الأداء الجيد .

-التغيب عن العمل ويقصد به فقدان المواظبة على أداء العمل .

-علاقات أرباب العمل والنقابات...إلخ.

4. أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين

5. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية :

-الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

-وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

-نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

-التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

-درجة التحديث ومواكبة التطور.

6. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، ارضاء العملاء، السمعة.

ثانياً: مستويات الاداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في¹:

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل مالية خطيرة.

المبحث الثاني: جودة الأداء

إن المؤسسات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك، والذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار، وهذا ما يتطلب على المؤسسات أن تعتمد الجودة كأساس في أدائها الامر الذي سينعكس على انتاج سلعتها و خدماتها.

¹ خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص:

المطلب الأول: مفهوم الجودة (التعريف، الأهمية، الأبعاد)

لم تعد الجودة في عالمنا اليوم شعارًا للاستهلاك الإعلامي أو ترفًا إداريًا يتغنى به القادة التنفيذيون للمنشآت، بل أضحت مطلبًا ضروريًا لكل منشأة ودولة تطمح لتحقيق العالمية في الأداء والمنافسة في عالم يموج بالمتغيرات الحديثة والمتسارعة، عالم أصبحت المعلومة والمعرفة متوفرة لكل فرد فيه كالماء والهواء مما زاد من صعوبة أرىءاء وتلبية رغبات المستفيدين المطلعين على كل جديد في مختلف نواحي الحياة.

■ أولاً: تعريف الجودة

لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- تعريف جوران (Juran): "هي الملاءمة للغرض أو الإستعمال".¹
- تعريف ديمينج (E-Deming): "التوجه الى احتياجات العميل أو المستهلك الحالية والمستقبلية".²
- تعريف كروسبي (Crosby): "المطابقة مع المتطلبات".³
- تعريف كريستيان ميريا (Christian Meria): " هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة"⁴
- «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية»⁵.
- «الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائننا، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم،

¹ Juran, M.. **Juran on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services**, New York: the free press, 1992, p:510.

² Neville jean Philippe. **La qualité en question**. Revue Française de Gestion, Mars,Avril,Mai. 1996, p39

³ Crosby jean Philippe. **La qualité c'est gratuit**. Economica. 1986. p19

⁴ Meria Cristian, **La qualité des produits industriels**. Ed dunod. 1993, P3.

⁵ Jean Claude tarondeau, "**stratégie industrielle** , édition Vuibert, 2eme édition, Paris, 1998, P236.

وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها»¹.

ونستنتج من التعاريف السابقة بان الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الاداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج او الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودته أو رداءته فإذا كان مطابقاً لتوقعاته فقد أمكن تحقيق مضمون الجودة.

■ ثانياً: أهمية الجودة

تُعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرّك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء، والتي سنتعرف على أسبابها من خلال هذا المطالب، وتظهر أهمية الجودة من خلال:

1. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها بتحقيقها للجودة، ونذكر منها:²

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

2. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء اهتمامها بتحقيقها للجودة، ونذكر منها:³

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.

¹ عمر وصفي عقيلي. المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1، 2001، ص 17.

² أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص ص77-79.

³ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001، ص ص53-

- القدرة على رفع الأسعار.
 - تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.
- مما سبق نلاحظ المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللاستفادة من مجموع المزايا والفوائد -السابق ذكرها- التي قد تستفيد منها نتيجة هذا والاهتمام وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتمييز المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق.
- ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة:
- مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.
 - مصدر لجذب المستهلكين والزبائن.
 - مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
 - مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق.
- وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق "الجودة الشاملة"، والتي سنتطرق إليها في المبحث الموالي.

▪ ثالثاً: ابعاد الجودة

تختلف أبعاد الجودة بين المنتج والخدمة، والتي سنوجزها كما يلي:

1. ابعاد جودة المنتج: حدد (Garvin) ثمانية ابعاد للجودة تتمثل في¹:

- **الاداء**: صفة يمكن قياسها، وهو يحدد بالخصائص الأساسية لوظائف المنتج، فقياس اداء المنتجات يسمح بتصنيفها
- **الخصائص الثانوية**: تساهم الخصائص الثانوية لمنتج ما في إقدام المستهلكين عليه، وتصبح من معايير الشراء الهامة خاصة في حالة ما اذا كانت المنتجات المعروضة في السوق متماثلة في خصائصها ومكوناتها الاساسية ووظائفها
- **الاعتمادية**: او درجة الجدارة وهي احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفة خلال فترة زمنية معينة.

¹ Jean Claude tarondeau, "stratégie industrielle", op-cit, 1998, p 238.

- **درجة المطابقة:** وهي درجة مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير التي تم تحديدها من قبل .
- **الديمومة:** مدة استعمال المنتج لفترات طويلة .
- **سهولة الصيانة والإصلاح:** وهي امكانية وسهولة وسرعة ودقة عملية الإصلاح والصيانة للسلعة .
- **مظهر السلعة:** مجموعة من الخصائص الغير موضوعية والتي يحددها العميل بناء على تفضيلاته الخاصة وبستخدمها في الحكم على السلعة مثل السلعة او المذاق او الرائحة.
- **الجودة كما يدركها العميل:** وهنا يستخدم العميل ادراكه الخاص وبعض المقاييس غير المباشرة في الحكم على السلعة وبغض النظر عن المقاييس الفعلية لجودة السلعة التي تستخدم في الحكم على السلعة هناك المقاييس التي يستخدمها العميل انطلاقا من انطباعات الاخرين وخبراته السابقة.

2. أبعاد جودة الخدمة:

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول ماهية الأبعاد التي تنطوي عليها جودة الخدمة ، ولكن هناك اتفاق على تحديد هذه الأبعاد ، وهذه الأبعاد تتعلق بالجودة المادية Physical Quality والتي تتعلق ببيئة تقديم الخدمة، وجودة المؤسسة Corporate Quality والتي تتعلق بصورة المؤسسة لدى عملائها ، والجودة التفاعلية Interactive Quality والتي تمثل ناتج تفاعل الموظفين داخل المؤسسة مع العملاء في مجال تحديد مكونات الخدمة، توصل عدد من الباحثين إلى أن المعايير التي يبني عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة ، تشمل / 10 / أبعاد رئيسية:¹

1- درجة الثقة والمصداقية في الأداء Reliability:

وتعني :

- ✓ الاتساق في الأداء ،
- ✓ وإنجاز الخدمة في الموعد المحدد ،
- ✓ وأداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى .

2 - سرعة الاستجابة Responsiveness:

وتشير إلى :

- ✓ المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد على استفساراتهم بشكل سريع ،

¹ الحداد ، عوض بدير ، "تسويق الخدمات المصرفية" ، ط: 1 ، البيان للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1999 ، ص ص 341 342.

✓ الحساسية تجاه حاجات العملاء ،

✓ السرعة في تقديم الخدمة .

3- الكفاءة أو القدرة :Competence:

وتعكس مهارة وقدرة أعضاء المؤسسة على أداء الخدمة وتنتج عن :

✓ توافر المعلومات ،

✓ الإلمام بظروف وطبيعة العمل ،

✓ امتلاك المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة .

4 - الوصول للخدمة :Accessibility:

ويشمل سهولة الاتصال ، وكل ما من شأنه أن ييسر عملية الحصول على الخدمة مثل :

✓ ساعات العمل الملائمة (من وجهة نظر العميل) ،

✓ العدد الكافي من منافذ الخدمة ،

✓ موقع المؤسسة الملائم ،

✓ العدد المناسب من الفروع.

5- المصداقية :Credibility:

وتشمل :

✓ الأمانة .

✓ الثقة .

✓ سمعة المؤسسة وموظفيها.

6- الاتصال :Communication:

ويعني :

✓ الإمداد المستمر للعملاء بالمعلومات .

✓ التحدث مع العميل باللغة التي يفهمها .

✓ الإنصات أثناء الحديث مع العميل .

✓ الحصول على المعلومات المرتردة أثناء الحديث مع العميل .

7- الأمان :Security:

ويعكس خلو المعاملات مع المؤسسة من الشك أو المخاطرة أو الريبة .

8- الفهم Understanding:

ويعكس :

- ✓ الجهد الذي يبذله الموظفون في التعرف على احتياجات العميل .
- ✓ موائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة .
- ✓ توفير العناية والاهتمام الشخصي بالعميل .
- ✓ سهولة التعرف على العميل .

9- اللباقة Courtesy:

وتعني أن يتوفر لدى مقدم الخدمة صفات مثل :

- ✓ الاحترام والأدب .
- ✓ المعاملة الودية مع العملاء .
- ✓ إلخ .

10 - النواحي المادية الملموسة Tangibles:

وتشمل البيئة المادية التي تؤدي في ظلها الخدمة مثل التسهيلات المادية والمعدات والموظفين والتكنولوجيا والمباني .

وأوضحت دراسات لاحقة أنه يمكن اختصار هذه الأبعاد العشرة إلى 5 / أبعاد رئيسية وتشمل :

- ❖ النواحي المادية الملموسة .
- ❖ الاعتمادية .
- ❖ الاستجابة .
- ❖ الأمان .
- ❖ اللباقة .

المطلب الثاني: تقنيات تحقيق جودة الاداء

هناك العديد من التقنيات لتحقيق جودة الاداء نذكر منها:

أولاً: القياس المقارن للأفضل أداء

أصبح اهتمام المؤسسات بالمفاهيم والاتجاهات المتطورة من المتطلبات الرئيسية لأي تنظيم بغية تحقيق الكفاءة والفعالية اللازمة لضمان البقاء والاستمرارية في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، ومن بين هذه الاتجاهات الحديثة نجد القياس المقارن بأفضل أداء، حيث يشجع هذا الاتجاه على التحسين المستمر

للأداء ويوفر إمكانية التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين كما يبين الفجوة بين أداء المؤسسة وأفضل مؤسسة وذلك بتطبيق الذي يمكن من القضاء على هذه الفجوة.

والفكرة الرئيسية التي يعتمد عليها القياس المقارن هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التقليد لهذه الأفكار وإنما دراستها وتقييمها والاستفادة منها، ويعتبر القياس المقارن أداة مفضلة تستعملها العديد من المؤسسات لتحسين قدراتها التنافسية.

تعريف القياس المقارن لأفضل أداء :

ويعرف القياس المقارن بأفضل أداء بأنه " قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز، واستخدام المعلومات التي تتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات والتطبيق"¹ من خلال التعريف السابق فإنه لا بد من وجود مقياس للأداء وعادة ما يكون في شكل معايير تعتمد على المعلومات الرقمية ويكون الهدف هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه المنافسون بالإضافة إلى ذلك فإنه أيضاً يتوجب معرفة سبب اختلاف الأداء².

ويعرف قاموس (Webster) القياس المقارن " بأنه مقياس مميز لأداء محدد مسبقاً واستخدامه كنقطة مرجعية"³.

وتتمثل أهمية القياس المقارن في:

أ. تحسين وتطوير عمليات المؤسسة الحالية باكتساب افضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الافضل.

ب. وضع معايير اداء افضل للنجاح في الصناعة المرتبطة.

ج. تحسين الموضع التنافسي او إمكانية التنافس كمنظمة بمرتبة عالمية، او حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة.

الا انه على الرغم من تلك الاهمية، فإن نتائج المقارنة المرجعية لا تحول ذاتياً الى اداء تنظيمي مطور. الا انها تحقق كل مما يأتي⁴:

¹ سونيا محمد البكري ، "إدارة الجودة الكلية" ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002، ص،ص 281-282 .

² المرجع السابق، ص، 282، 283 .

³ توفيق عبد الرحمن وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002.

⁴ Shafer, Scott M. & Meredith, Jack R. (1998). "Operations Management: Aprocess Approach with Spread Sheets". John Wiley & Sons, New York, p:89.

- أ. مساعدة المؤسسة في التعلم من خبرات الآخرين.
- ب. تحديد أداء المؤسسة نسبة الى الافضل.
- ج. مساعدة المؤسسة في تحديد الاولويات في تلك المجالات الاكثر حاجة للتحسين.

ثانياً: اعادة الهندسة

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من الموضوعات الحديثة في الادارة ونتيجة لذلك استخدمت العديد من المسميات لوصف هذا المفهوم، ومن أهم المسميات إعادة تصميم العمليات الأساسية (Heygate,1993)، تجديد العمليات (Davenport,1993)، إعادة تصميم العمليات الإدارية (Davenport and Short,1990)، إعادة الهندسة التنظيمية (Lowenthal,1994)، إعادة الهيكلة (Talwar, 1993). وقد عرف العديد من الباحثين والممارسين إعادة هندسة العمليات بطرق مختلفة.

(Hammer and Champy, 1993) عرف إعادة هندسة العمليات بأنها : " إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة ".

أما (Lowenthal,1994) فقد عرف إعادة الهندسة بأنها " إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمؤسسة لتحقيق تحسن هائل في الاداء التنظيمي".

ومع اختلاف التعاريف السابقة التي تبناها الباحثين والممارسين إلا أن التركيز الأساسي لمعظم تلك التعاريف والأدبيات المتعلقة بالموضوع تنصب على إعادة تصميم العمليات باستخدام إطار ومنهج تكنولوجيا المعلومات لأحداث التغيير التنظيمي. وهذا بطبيعة الأمر يطرح أهمية تكنولوجيا المعلومات كأحد المحتويات الأساسية لإعادة هندسة العمليات التي يميزها عن غيرها من الأطر والأدوات الإدارية، حيث تركز إعادة هندسة العمليات بشكل جوهري على العملاء، والعمليات الإدارية بدلاً من الوظائف، الخدمات أو المنتجات.

أهمية اعادة الهندسة بالنسبة لمنظمات:

- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية.
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.

- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
- تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوي.

ثالثاً: تمكين العاملين

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تولى العديد من المؤسسات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، حيث عرف (Murrel and Meredith, 2000) التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. كما عرف (Ginnodo,1997) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المؤسسة. بينما عرف (Shackletor,1995) التمكين " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا".

■ نتائج التمكين على المنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

فإذا تبين بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات، فإنه يكون أمراً حتمياً على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها. وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل (Job enrichment) (إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين) من ناحية، وجودة الخدمات (المصداقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من

ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة بين الفرد الممكّن من ناحية ونوعية الخدمات (Service Quality) التي يقدمها الموظف للزبائن من ناحية أخرى.¹ وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية. أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها (Profit-oriented behavior).

ومما سبق يتبين لنا أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كمّاً ونوعاً.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي (Internal Marketing) الذي يعّد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين والأكاديميين، الذين يعنون بشكل خاص في تطوير

¹ Kanter, R. M, "The New Managerial Work", Harvard Business Review, 1989, 67 (6), 85-92.

وتحسين الاداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تعرف أحيانا بضبط الجودة على مستوى الشركة ككل « Company Wide Quality Control »، حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الهدف الاساسي لهذا المبدأ، وسنتناول هذا المفهوم بشكل مفصل في المطلب التالي.

المطلب الثالث: ادارة الجودة الشاملة كأحد التقنيات لتحقيق جودة الأداء

لقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تباينت شموليتها لأن كلا منها اقتصر على إبراز بعض الخصائص المعينة دون غيرها و على الرغم من هذه الاختلافات، إلا أن بعضها قد فرض نفسه على الفكر الإداري.

فيرى (Schuctyer) أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل وكافح المديرون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء و المستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية و في أقصر وقت ممكن¹. في حين يرى (Jablonski) أن إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل².

تعرف منظمة التقييس العالمية ادارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة او عرف متأصل وشامل في اسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل مابين خلل التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وأصحاب المصالح.

إن هذه التعريفات و المفاهيم تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب للإدارة الحديثة يحرص على إيجاد بيئة يتم فيها تحسين مهارات الفرد و نظم العمل بشكل مستمر، من أجل تحقيق الجودة و التميز في الأداء بإستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى مراقبة العمل و تحديد أنواع الإنحرافات.

هي نظام شامل للقيادة و التشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن و الموردين و يهدف إلى التحسين المستمر للجودة و الأداء على الأمد البعيد³.

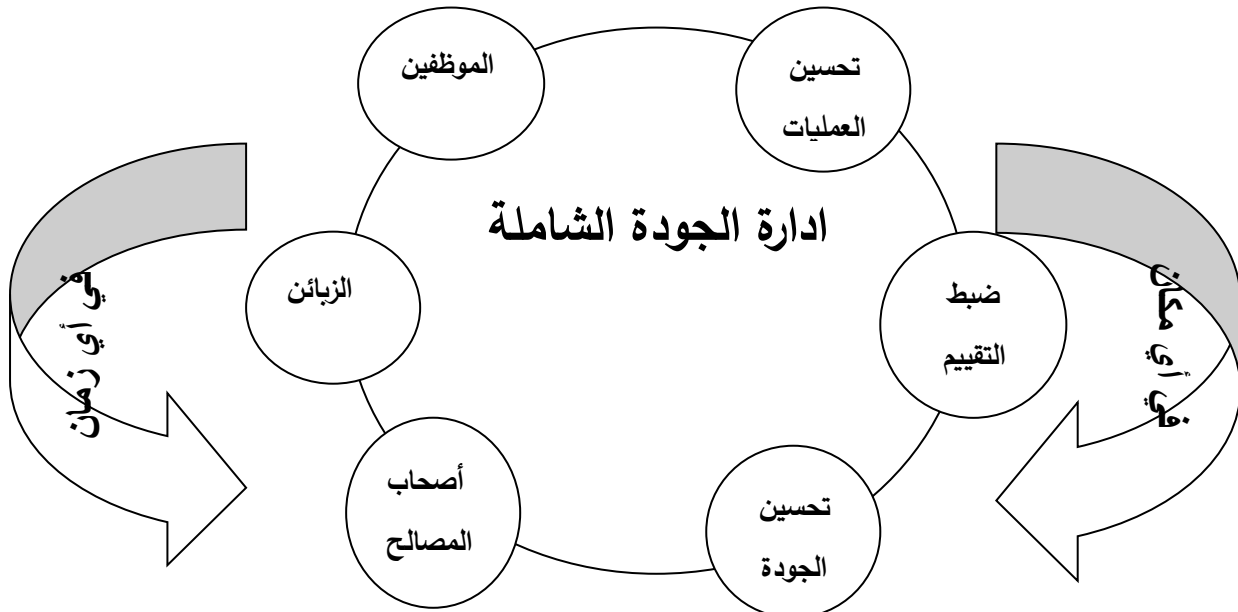
¹ زين الدين عبد الفتاح فريد، " المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب ، القاهرة، 1996، ص 24.

جابلونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصمادي ، " تطبيق ادارة الجودة الكلية"، مجلة خلاصات العدد 6 ، الرياض، 1993، ص:6.

سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب. "الفكر الإداري"، ط 2، القاهرة 1998 ، ص 2.

من خلال ماسبق نلاحظ ان إدارة الجودة الشاملة تشمل كل من الموظفين وذلك من خلال جودة الحياة، الزبائن من خلال القيمة المضافة التي تفوق توقعاتهم وأصحاب المصالح من خلال جودة العائد، بالإضافة الى تحسين العمليات وضبط التقييم وتحسين الجودة في أي وقت وفي اي مكان والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (9-2): ادارة الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الباحثة

أهمية ادارة الجودة الشاملة:

ان اهم ما يميز ادارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة سواء كانت انتاجية أو خدمية، حيث اصبحت ادارة الجودة الشاملة أساساً لتحقيق جودة الأداء، وهي تحدد نجاح أو فشل المنظمات في العالم، ويمكن اجمال أهمية ادارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون:

تتجلى أهمية الجودة الشاملة هنا في انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها حيث أظهر استخدام هذا الأسلوب تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، وإنعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام، حيث أصبح زبون اليوم أكثر وعياً إذا ما قورن بالأجيال السابقة، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسات، حيث إزدادت عمليات الشراء تعقداً وتغيرت السلوكات والعادات الإستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، حيث أصبح الزبون بهنم بالكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن إهتمامات الأولين، وفي ظل هذا الواقع و التعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلاً تعاني منه

المؤسسات، حيث وجدت هذه الأخيرة مخرجاً في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالأيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها وكنتيجة لهذا التحول الذي عاد بالايجاب على الزبون الذي اتجه إلى إنقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها، وبالتالي ادارة الجودة الشاملة تؤدي الى تقديم الأفضل من السلع والخدمات.

وبالتالي يمكن حصر اهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون فيما يلي¹:

- ❖ الحصول على الشهادة يعني للعميل الثقة بأن المؤسسة تقوم بتزويده بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة.
- ❖ تعطي للعميل معلومات شاملة عن المؤسسة وعن جودة المنتج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة الفهم.
- ❖ العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة.

2. أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة

- زيادة المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح.
- زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
- تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون تخفيض الأخطاء، تخفيض فترة التسليم وتخفيض التكاليف.
- الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمي.
- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار.
- زيادة الموثوقية يعني تمكن المؤسسة من أداء العمليات بشكل صحيح من البداية.
- تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق وثيق ليس فقط مع احتياجات الزبائن الحاليين والمرتبين ولكن أيضا مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثمة تأييدهم للمؤسسة.
- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا الزبائن وبناء الخصائص المناسبة في المنتج وتحسين التصاميم بما يلائم الإحتياجات و التطلعات كما

1 زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، " الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟"، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة، ص: 8 .

تساهم حلقات الجودة في خفض التوتر عند العاملين وفتح الحوار وزيادة الإنفتاح و التعلم على المستوى الثانوي هذا من جهة، ومن جهة ثانية تظهر إنعكاسات إيجابية في زيادة كفاءة العمليات عن طريق تقليل تكاليف الفحص و التخلص من العيوب و العمل بالشكل الصحيح لأول وهلة و يظهر الجدول التالي جميع الأفكار السابقة:

الجدول (8-2): تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات و التكلفة

زيادة العائد على المبيعات	خفض التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل ▪ زيادة الرضا ▪ إنتاج منتجات و خدمات مباحة ▪ زيادة الحصة السوقية ▪ زيادة المبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التخلص من العيوب ▪ خفض التكلفة ▪ خفض الفحوص و الاختبارات ▪ زيادة الإنتاجية

المصدر: رياض محمد حسن، "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة : المواصفات العالمية 9000 ISO إصدار 2000 ، "المنظمة العربية للإدارة و التنمية ، القاهرة ، 2002، ص5.

3. أهمية ادارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين:

- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- خلق ظروف بيئية داخل المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد الشعور بالانتماء الى بيئة العمل.
- زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر.
- تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد والتطوير.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

طرق تحسين الجودة الشاملة¹:

1- تنمية وظيفة الجودة (Quality Function Development) :

¹ سملاي يحضية، "ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أفريل 2003، ص ص: 173-186.

تعد تنمية وظيفة الجودة أحد برامج إدارة الجودة الشاملة التي يتم من خلالها ترجمة رغبات العملاء إلى سمات محدّدة يمكن وضع تصميم مناسب لها، وقد عرّفها JURAN بأنها " الوظيفة التي تنظّم الجودة في مقابل الحصول على كفاءة الاستعمال ".
 إنّ أحد وسائل نشر و تنمية وظيفة الجودة ما يسمى ببيت الجودة (House Quality) فهو أسلوب يجمع بين احتياجات المستهلك و بين قدرات المؤسسة الداخلية حيث يقوم فريق عمل من الخبراء بتحويل تلك الاحتياجات إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج الملبي لها.

2- طريقة KAIZEN:

و هي طريقة تعني التحسين المستمر عند اليابانيين ، إذ وفقا لهذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بما يلي:

- تركيز التطوير و التحسين على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل ،
- التحسين المستمر للأداء في المجالات الإنتاجية ، التسويقية ...إلخ ،
- التحسين المستمر مسؤولية شاملة و مشتركة بين الإدارة و العاملين.

3- طريقة BENCHMARKING:

و هي طريقة ذات استخدام ياباني تعني التوسع التنافسي حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة بغيرها من الشركات المنافسة من خلال علاقة (جودة/سعر) و لهذه الطريقة أنواع:

- BENCHMARKING داخلي: أي المقارنة بين فروع نفس المؤسسة ،
 - BENCHMARKING تنافسي: أي مقارنة المؤسسة بمنافسيها ،
 - BENCHMARKING وظيفي: إلى مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له.
- إنّ طريقة BENCHMARKING تساعد على قيادة المؤسسة نحو التحسين و التطوير السريع للعمل من خلال :

- تحديد و قياس الفجوة بين أداء المؤسسة و منافسيها ،
- الفهم و الإدراك لأسباب الأداء الحالي و كيفية تغييره ،
- اختبار افضل الفرص الخارجية و التنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير.

4- نظم الاقتراحات:

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعّالة للأفراد في اتخاذ القرار حيث يقدّم كل منهم باقتراحاته للإدارة بشكل فردي حول طرق تحسين العمل و حل المشكلات التي يواجهها في بيئة عمله، ثم يقود الإدارة بتبني الاقتراحات المناسبة بعد دراستها لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراحات .

المطلب الرابع: دوافع ومعايير جودة الأداء

ان الاهتمام بجودة الاداء كان نتيجة للعديد من العوامل التي أدت الى تعزيز هذا المفهوم في المؤسسات، كما ان هناك العديد من المعايير التي تحكم المؤسسة من خلالها على جودة أدائها، وفي ما يلي شرح لأهم الدوافع ومعايير جودة الأداء .

أولاً: دوافع جودة الأداء

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر اداري جديد من أجل التميز، لأن المؤسسات التي تعتنق فكراً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي:

■ معدلات تغيير سريعة:

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير، فالإنسان نفسه يتغير، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغير الظروف البيئية¹.

حيث أن البيئة الخارجية هي عبارة عن القوى الخارجية التي تؤثر على نشاطات وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، وهي نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة، فكونها نقطة البداية لأنها تمثل مصدراً للعمالة ورؤوس الاموال والمواد الخام ومعلومات السوق، أما كونها نقطة النهاية فان بيئة الاعمال هي المستهلك الاساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة.

■ منافسة بلا حدود:

عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية سعت العديد من الدول إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي للدولة خلال فترات قصيرة. ولقد لقي هذا الفكر

¹ Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed, 2008, p:28.

الإداري رواجاً كبيراً خاصة بين الدول التي اعتنقت الفكر الاشتراكي، فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية السوق، وقد مثلت حماية الاسواق ميزة تنافسية هامة للدول والمؤسسات لفترات طويلة، غير ان انقلاب موازين القوى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى الى نمو فكر الاقتصاد المقترح وآليات السوق، وظهر خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، وكان من الطبيعي أن تظهر خلال تلك الفترة فكرة المنافسة المفتوحة أيضاً، وخير شاهد على ذلك الغزو الثقافي الذي تشهده معظم دول العالم، فما نعيشه اليوم هو تنافس بلا حدود.

■ تنامي الشعور بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات المنافسة، على ان التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل اكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheelen and Hunger) بقولهما "أن المؤسسات التي تطبق الادارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المؤسسات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري"¹.

■ تكنولوجيا المعلومات:

يمكن النظر الى تكنولوجيا على انها "عملية تحويل المدخلات الى مخرجات"، وبتعبير أكثر دقة تعرف التكنولوجيا على انها الاساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال الى منتجات تامة الصنع أو خدمات، ويظهر هذا التعريف حقيقة غير مدركة وهي ان كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها منظمة انتاجية أو خدمية، غير ان المؤسسات الحديثة لم تشهد تطوراً كبيراً على مستوى التكنولوجيا اكبر من التطور الحادث على مستوى تكنولوجيا المعلومات، اذ ان مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي، نظراً لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تأثيره الحالي او المتوقع، حيث ان النظم الرقمية والالكترونية غيرت العديد من المفاهيم الادارية السائدة من قبل، فالمؤسسات التي لا تستطيع أن تعظم الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات سوف تصبح في خطر دائم، ويمكن تحديد أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسات كما يلي:

✓ زيادة قدرة المؤسسة على السيطرة على الوقت والمسافات.

✓ زيادة القدرة على توليد ونقل الطاقات .

✓ زيادة قدرة المؤسسة على تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها.

¹ Wheelen and Hunger, "strategic management and business policy", op-cit.

✓ توفير الجهد البشري.

✓ زيادة القدرة على فهم سلوك الفرد والجماعة في المؤسسة.

■ التنمية الاقتصادية:

إن المجالات التي تشملها التنمية متعددة منها التنمية الصناعية والتنمية الزراعية وتنمية الموارد الطبيعية وتنمية الصناعات الخدمية (والتي تدخل منها تنمية البنى التحتية) وتنمية الموارد البشرية إلخ. ومما لا شك فيه أن التنمية الشاملة والمتطورة في أي بلد هي إحدى الدعائم الأساسية للقوة الاقتصادية في كل بلد.

وما ينطبق على علاقة التنمية الصناعية بالجودة ينسحب بدون أي تعديل يذكر على بقية المجالات.

إن الصناعة القوية والمتطورة في أي بلد من العالم تعتمد على تطوير الأنشطة المتعلقة بالمقاييس والمعايرة والمواصفات والاختبارات والتحليل والجودة من جهة، وإلى تطبيق أنظمة إدارة الجودة الحديثة، المعمول بها اليوم في العالم من جهة أخرى.

فالتطور الصناعي، يتطلب في الوقت الحاضر الاهتمام بكافة الدعائم التي تتركز عليها الجودة، وهي

الآتية:

- المواصفات.

- المترولوجيا (المقاييس القانونية والصناعية ومعايرة أجهزة القياس والاختبار والتحليل).

- أنظمة إدارة الجودة.

- المطابقة (شهادة المطابقة للمنتج أو لنظام إدارة الجودة).

- الاعتماد (الاعتراف المتبادل بأنظمة إدارة الجودة بين المنشآت أو المخابر).

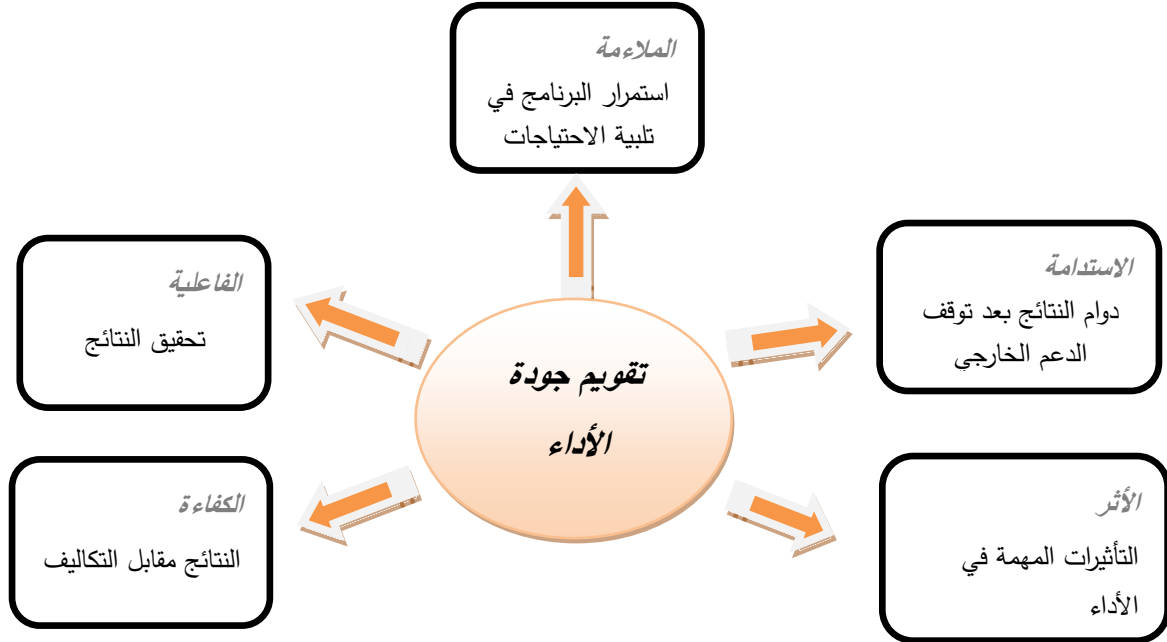
ثانياً: معايير جودة الأداء Quality Performance Standards

تقيس هذه المعايير جودة الأداء الإداري بالاعتماد على المؤشرات التالية:

- صحة التصميم إن التصميم الجيد للأنشطة ما يهدي إلى عملية تنفيذه، ويسر مراقبة ذلك التنفيذ، ويوفر أساساً متيناً لتقويم الأداء.
- عملية الإنجاز يركز تقدير عملية الإنجاز على الكيفية التي يجري بها تنفيذ المهام والأنشطة، وذلك لتحديد ما إذا كانت تستمر على الطريق الصحيح نحو تحقيق النتائج المخطط لها، وإذا لم يكن كذلك، فما العوامل المؤثرة.
- الأداء عند تقدير أداء المؤسسة، تتطلع الدراسات التقييمية إلى ما يتجاوز عملية الإنجاز وتركز على نتائج المدخلات المقدمة والعمل الذي تم القيام به. ويحدد ناتج هذا التقدير ما إذا كان الاداء قد حقق مخرجاته أو لا، أو أنه من المحتمل أن يحققها ويسهم في تحقيقها.

وتلخص USAID، فكرة استخدام المعايير في تقييم أداء المؤسسات من خلال احتوائها على العوامل الأساسية لتقدير أداء المؤسسات موضحة في الشكل رقم (10-2) (USAID:1997) وموصوفة بعد ذلك:

الشكل(2-10): العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع



USAID: “Managing for Results at USAID”, presentation prepared by Annette Binnendijk for the Workshop on Performance Management and Evaluation, New York, 5-7 October, 1998.

- **الملاءمة** يفحص تقدير ملاءمة مشروع ما مدى ملاءمة النتائج بالنسبة إلى: الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأولويات الفئات التي تستهدفها المؤسسة.
- **الفاعلية** يركز تقدير فاعلية المشروع على مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد.
- **الكفاءة** يقيس تقدير كفاءة المشروع. فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة.
- **الاستدامة** يتحقق تقدير استدامة المشروع من مدى استمرار نتائجه، أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد.
- **الأثر** يفحص أثر المشروع على المدى البعيد. ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وإنجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: كفاءة وفاعلية الأداء

لطالما كانت الإنتاجية ومحدداتها وسبل تطويرها وزيادتها هي الشغل الشاغل لمنظري علم المؤسسة والمعنيين فيها منذ عصر ما قبل الإدارة التقليدية المتمثلة بمدرسة الإدارة الصناعية. حيث كانت الكفاءة هي محور اهتمام الباحثين في سعيهم نحو تطوير العملية الإدارية وزيادة الإنتاجية، ولم يعلموا في تلك المرحلة بأن الكفاءة ما هي إلا جزء من الغاية النهائية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وإن النجاح والتفوق لا يمكن ان يتحقق بالكفاءة فقط، وخصوصا في ظل التقلب في البيئية العالية، بل إن المؤسسة ينبغي أن تكون فاعلة لتتمكن من الصمود والتقدم. وفي ظل التنافسية العالمية والتغيرات البيئية المتلاحقة، أصبحت الفاعلية هي مركز الاهتمام لكل المديرين من أجل الحفاظ على المكانة التنافسية، والصمود في مواجهة النمو والبقاء.

المطلب الأول: الكفاءة والفاعلية التنظيمية

تسعى المؤسسة دوماً إلى قياس كفاءتها وفعاليتها من فترة الى أخرى و هذا بغرض زيادة جودة وفعالية الأداء التنظيمي و لتحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف عبارة عن ربح أو عبارة عن معدل معين من النمو.

أولاً: مفهوم الكفاءة

هناك مساهمات عديدة من المدارس الكلاسيكية والحديثة في التنظيم حول مفهوم الكفاءة التنظيمية ومدلولاتها ويمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي:

ماكس فيبر ونظرية الكفاءة:

وضع عالم الاجتماع الألماني " فيبر " انطلاقا من البيئة الألمانية في ق 18 م، وانطلاقاً من قراءته لتواريخ الإمبراطوريات القديمة، أسساً لنموذج إداري بيروقراطي يتميز بأعلى درجة من درجات الكفاءة الإدارية، ورغم وضوح النظرية وبساطتها، إلا أن هناك مآخذ عديدة على هذه النظرية، تقدم بها النقاد تحد من صلاحيتها، وأهمها محدوديتها من الناحية التطبيقية وإهمالها لتأثيرات العوامل النفسية والاجتماعية والبيئة للأفراد واعتبرتهم مجرد آلات...

فردريك تايلور ونظرية الكفاءة¹:

لقد عرفت دراسات " Taylor " في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1911 بتركيزها على تحليل "الوقت والحركة " المبذولين من قبل الفرد العامل في الجهاز الإداري، وعليه فإن درجة كفاءة الفرد

¹ نور الدين تاويريت ، "قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس والتنظيم، جامعة محمد منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص:146.

والجهاز يقاس بدرجة مقارنة العمليات التي تقوم بها كلا منهما، ونفس الشيء بالنسبة لهذه النظرية لتاييلور والتي نالت نصيبها من الانتقادات خاصة كونه ركز على النواحي الإجرائية في المنظمة وإهماله للنواحي الهيكلية.

ومهما يكن من أمر، فلقد تواصلت إسهامات علماء التنظيم في الكفاءة التنظيمية والتي تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد المتاحة، حيث تصبح المنظمة ذات كفاءة عالية " حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات."

وهذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أسبقيات في الاستثمار في الميادين التي تولد أعلى مردود مادي ومعنوي، كما أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالباً، من زاوية تقديم المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء.

حيث أن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة هو تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة، وتختلف الأهداف بحسب طبيعة وموارد كل مؤسسة، أي ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلعة أو خدمة) بدرجة عالية من الكفاءة وبأقل تكلفة، ونظراً لاحتلال مفهوم الكفاءة مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، فإن هذا يدعونا إلى تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة وأنواعها، ويقصد بالكفاءة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل، وعليه فالمؤسسات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الإطار المعنوي، وتسعى إلى استثمار طاقاتها المادية فقط، فإن هذا يؤدي إلى تعطيل طاقات المؤسسة وخفض كفاءتها في الاستثمار.

" كما أنها النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام"، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة، وتقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات، فإذا استطاعت المؤسسة أن تحقق مستوى معين من الإنتاج بموارد أقل من منظمة أخرى، حينها توصف بأنها أكثر كفاءة، ويرى الباحثان (Shoemakek & Amit) أن الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتيادياً، باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف معين¹، فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية

¹ كمال منصور، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 97، ص19

والبشرية والمعلوماتية المتاحة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما جعل مالكي المؤسسة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها، لذلك لا بد ان يقوم مالكي المؤسسة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة، وكذلك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية. فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المؤسسة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم.

ثانياً: مفهوم الفاعلية

ركز اغلب المنظرون والباحثون الأوائل في علم الإدارة على كيفية تحقيق الكفاءة والرشد في استخدام الموارد، فمثلاً تناول (أدم سميث) في كتابه (ثروة الأمم) والمنشور في عام (1776)، فوائد تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وأثرهما في زيادة الإنتاجية، فيما ركز (جارلس بابيج) على موضوع كفاءة الإنتاج، ويلاحظ من إسهاماتهما، ان الهم الأساسي الذي كان يشغل الباحثين في تلك المرحلة، هو كيفية تحقيق الكفاءة في العمل والرشد في استخدام الموارد، ولم يبرز مفهوم الفاعلية إلى حيز البحث والتمحيص إلا عبر إسهامات (شستر بارنارد)، والذي يعد من أبرز المشاركين الأوائل في مجال علم الإدارة ونظرية المؤسسة (Waren & Voich,1968:43)، وبذلك يعد أول من ميز بين استخدام مصطلح الكفاءة والفاعلية في كتابه وظائف المدير في عام (1938).

1. تعريف الفاعلية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المؤسسات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المؤسسة الفعالة، فهناك من يعرف فعالية المؤسسة بأنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات"¹.
وقد عرفها برنارد على انها: " الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق اهدافها".

وقد أشير إلى أن الفاعلية تعني "قدرة المؤسسة على التكيف والبقاء والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"،(الشماع، محمود،2000).²

¹ صالح بن نوار، " فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006، ص 84.

² الشماع، خليل محمد ومحمود، خضير كاظم، "نظرية المؤسسة"، دار المسيره للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000.

في حين يرى (القريوتي، 2008)¹ بأن مفهوم الفاعلية التنظيمية قد تغير في الستينات وبداية السبعينات ومن القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية أخرى مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل حصول الحوادث أو إصابات العمل، ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي....

وقد عرفها (Miles) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة.²

كذلك عرفها كل من (Narayanan & Nath) بأنها: عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفاعلية التنظيمية غير مرضية".³

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

-الفاعلية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين لذا فان قياس الفاعلية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم للأداء المؤسسة؛

-تتنوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفاعلية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة، وأطراف المؤسسة يختلف تبعاً لنشاط الذي تعمل فيه؛

-تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفاعلية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى :

- أهداف اقتصادية : تتعلق بالإنتاج و المبيعات والأرباح والحصة السوقية...الخ، ويهتم بها أكثر المساهمين والمالكين والإدارة
- أهداف اجتماعية : تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية، القضاء على الر وتين وبث روح الانتماء للفريق...الخ، ويخص المجتمع ككل.

¹ القريوتي ، محمد قاسم ، "نظرية المؤسسة والتنظيم"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2006.

² Desreumaux.A, " Introduction à la gestion des entreprises", éd, Armand colin, paris, 1992, p:133.

³ موسى توفيق وآخرون، "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور"، المركز العربي لخدمات الجامعية، عمان الأردن، 1995، ص: 535.

- أهداف نظامية : العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال... الخ .

يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف الفعالية أنها منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملت لها نظرتهم للموضوع، مما أدى إلى المزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم .وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد يشوبه الكثير من الإشكالية والنقص، ولهذا نرى أن التوجه لفهم الفعالية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المدخلات المتعددة أولى وأكثر نضجا لتحديد المفهوم.

2. الأهمية

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة. فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليه في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

-تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه¹

-كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها؛²

تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.³

¹ على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998 ، ص:228 .

² فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت ، طبعة الثانية ، 1999 ، ص:339.

نفس المرجع،ص: 400.3

المطلب الثاني: مؤشرات وعناصر الفاعلية التنظيمية

تتعدد مؤشرات الفاعلية التنظيمية، ويخضع هذا التعدد الى الاختلاف في اتجاهات وتخصصات المنظرين اليها، فمنهم من أعتمد مؤشرات اقتصادية مثل الربح والنمو والانتاجية والكفاءة¹، في حين اعتمد آخرون مؤشرات سلوكية، مثل الاتصالات المفتوحة والمرونة والابداع والولاء لقياس فاعلية المؤسسة²، بينما أعتمد فريق ثالث الربط بين المؤشرات الاقتصادية والسلوكية معا مثل الانتاجية والكفاءة والربح والنوعية والنمو والتخطيط والانجاز والرقابة كمؤشرات اقتصادية، في حين اعتمد الغياب والدوران والحوادث والرضا والدوافع والأهداف التنظيمية والتدريب والتطوير والاتصالات والاستقرار والتكيف والتقييم بواسطة العوامل الخارجية وقيمة الموارد البشرية والمشاركة ومهارة الافراد ومهارة الاداء والمرونة بوصفها مؤشرات سلوكية (Daft)³ وأوضح (Robbins)⁴ مؤشرات الفاعلية التنظيمية بالمرونة والتخطيط والحصول على الموارد والكفاءة والانتاجية وتوفر المعلومات للمؤسسة والثبات والاستقرار في البيئة وتماسك قوة العمل والتدريب وتأهيل الموارد البشرية، وأكد ان المؤشرات أعلاه لازالت ملائمة لقياس الفاعلية التنظيمية.

وسنتطرق الى المؤشرات التي طرحها (P.Campbell) الذي يجمع لنا هذه المؤشرات كما يلي⁵:

1. **الفاعلية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة؛
2. **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط؛
3. **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف** بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط؛
4. **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛
5. **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛

¹ Hambrick, D.C., "Operationalizing The concept of Business – Level Strategy in Research", Academy of Management Review, VOL.5, 1980.

² Narayanan, V.K., & Nath, R. "Organization Theory: A Strategic Approach", Richard D. Irwin, Inc, Burr Ridge, Ill., 1993, p: 167

³ Daft, Richard, "Organization Theory and Design", south-western College .U.S.A., 2001

⁴ Robbins, S., "Organization Theory, Structure, design and applications", 3rd, prentice Hall, inc Englewood cliffs.n., 1999, p: 74.

⁵ عبد الوهاب سويسي، "الفاعلية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة مقدمة لنيل دكتورا في

العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004. ص: 11 .

6. **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛
7. **معدل النمو في المؤسسة:** ونقّف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات؛
8. **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
9. **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي
10. **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛
11. **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛
12. **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد " وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء؛
13. **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
14. **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات** من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛
15. **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛
16. **درجة الاستقرار** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛
17. **الاندماج والتوافق** بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛
18. **تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول** من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع؛ -التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء....الخ؛
19. **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛ - المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
20. **إدارة المعلومات والاتصالات:** والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛

21. الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة؛
22. الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛
23. التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛
24. الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصياغة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"؛
25. مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛
26. مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛
27. برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛
28. التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

المطلب الثالث: نماذج قياس فاعلية أداء المنظمات:

كان لتنوع أهداف المؤسسات، ومتنوع البيئات التي تعمل فيها الأثر الأكبر في ظهور مجموعة نماذج لقياس فاعلية أداء المؤسسات، وتقسّم هذه النماذج إلى نماذج تقليدية ونماذج حديثة نوجزها كما يلي¹:

أولاً: النماذج التقليدية لقياس فاعلية الأداء

✓ نموذج موارد النظام

يركز هذا النموذج على الموارد في قياس فاعلية الأداء التي تدل على قدرة المؤسسة على استغلال بيئتها في اكتساب المواد القيمة والنادرة لإنجاز وظيفتها، ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من (Yutchman Tannenbaum.A Geargopoulos Seashore)، ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعاً ما، وعليه فإنه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال والموارد البشري على الرغم من

الصرن رعد، "نظرية المؤسسة"، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2002، ص: 58.¹

قلة هذه الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد، ويمكن قياس فاعلية أداء المؤسسات وفقاً لهذا النموذج من خلال استخدام مجموعة مؤشرات أهمها:

- القدرة التفاوضية للمؤسسة.
 - القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية.
 - قدرة مديري المؤسسة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- ويعاب على هذا النموذج أن يركز على جانب المدخلات فقط ويتجاهل عملية توظيفها واستخدامها.

✓ نموذج الأهداف:

يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية بغية التعرف على جوانب التقدم في أدائها، وتستخدم الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفاعلية التنظيمية، من أبرز رواد هذا النموذج (Perrow، Etziouni)، (Chorpadé) وانطلاقاً من منظور نموذج الأهداف، تعرف الفاعلية التنظيمية بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها،

إذ يمكن التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس ومنها:

- أهداف الربحية.
- أهداف النمو.
- الحصة السوقية.

ولكن قد يظهر بعض المشكلات التي تحد من عملية قياس فاعلية الأداء أهمها:

1. احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومتباينة من حيث الأهمية مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها مما يؤثر على فاعلية المنظمة، وهناك صعوبة ثانية تتعلق بالدقة في تحديد الأهداف، وهي عملية معقدة إلى حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات.

2. وجود بعض لأهداف صعبة القياس خصوصاً في المؤسسات التي لا تهدف لتحقيق الربح.

✓ نموذج العمليات الداخلية:

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من (Pfiffner & Sherwood، Filly & House، Cyert & March)، ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار، يركز على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية، ويستخدم مجموعة مؤشرات لقياس الفاعلية التنظيمية أهمها:

- وجود مناخ عمل جيد.
- العمل الجماعي والتعاون وروح الفريق.

- جودة وسائل الاتصال.
 - ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.
- ويعاب عليه عدم اهتمامه بالبيئة الخارجية البيئية بالمؤسسة.

✓ نموذج النظم:

إن دراسة الفعالية التنظيمية من جانب المخرجات (مدخل الأهداف) أو من جانب المدخلات (مدخل الموارد)، أو العمليات (مدخل العمليات) فقط لا يقدم سوى جزء من الصورة الكلية للفعالية فدراسة الفعالية التنظيمية من هذا المدخل يحتم على المؤسسة أن تقيم قدرتها للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة بها (المستفيدين، المتعاملين معها، الجهات الحكومية... الخ)

ومن أهم الافتراضات التي يقوم عليها المدخل نجد:

- المؤسسة تتكون من مجموعة من الأنظمة فرعية المتفاعلة فيما بينها لها هدف واحد تسعى إلى تحقيقه؛

- المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي؛

- الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الايجابي بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

- المؤسسة تتكون من مجموعة من الأنظمة فرعية المتفاعلة فيما بينها لها هدف واحد تسعى إلى تحقيقه؛

ومن أهم الانتقادات الموجهة لمدخل النظم صعوبة قياس بعض المعايير. فكيف نقيس معيار

مرونة استجابة المؤسسة للبيئة المتغيرة، أو قياس درجة الرضا؟

يعتبر التعدد في مداخل وطرق دراسة الفعالية، ظاهرة طبيعية إيجابية تتسجم مع طبيعة مفهوم الفعالية التنظيمية. و جميع هذه المداخل كانت تبحث عن الطريق الأمثل الذي يحقق قدر أكبر من النجاح للمؤسسة. كما ان هذه المداخل لها وعليها من المزايا والانتقادات التي تجعلنا نحكم بأنه ليس هناك مدخل يمكن أن يعالج بمفرده جميع الجوانب والأبعاد التنظيمية وما يصلح من مؤشرات لقياس الفعالية لمؤسسة ما قد لا يصلح لأخرى. لذلك سنحاول في المطلب الموالي إعطاء أبرز المعايير والمؤشرات التي تجتمع في المؤسسات.

ثانياً: النماذج المعاصرة لقياس فاعلية أداء المؤسسات:

تتقادى هذه النماذج عيوب ونقاط ضعف النماذج التقليدية لقياس الفاعلية، وقد دمجت مؤشرات

قياس فاعلية الأداء في نموذج واحد، ومن أهم هذه النماذج نموذج رضا المتأثرين Stakeholder-

satisfaction Model ويركز على رغبات وأهداف المتأثرين بأعمال المؤسسة أو أي أطراف تتعامل معها المؤسسة مثل الموردون والزيائن والعمال والمديرون والمالكون والحكومة. والمشكلة الأساسية في هذا النموذج هو تعارض أهداف المتأثرين بما يؤثر على عملية قياس فاعلية أداء المؤسسة، ولتقادي هذه المشكلة تم وضع أكثر من نموذج جزئي لقياس الفاعلية التنظيمية:

1. **النموذج النسبي:** أي إعطاء أوزان متساوية نسبياً لأطراف التعامل مع المؤسسة.

2. **نموذج القوة:** أي البحث عن أفضل طرف من أطراف التعامل، وإشباع احتياجاته ورغباتها.

3. **نموذج العدالة الاجتماعية:** وهو عكس نموذج القوة، أي قيام المؤسسة بالبحث عن أقل الأطراف رضاء، ثم إشباع حاجاته ورغباته، والهدف منه هو تقليل عدم رضا الأطراف.

4. **النموذج التطوري:** أي أن أهمية الأطراف المتأثرة تتغير بمرور الوقت، وفقاً لمراحل دورة حياة المؤسسة، ويجب على المؤسسة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم نقوم بعملية قياس فاعلية الأداء كلها.

المبحث الرابع: المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء

ارتبط مفهوم الاداء دائماً بكل ما يسهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته، وأصبحت المؤسسات الان تهدف الى تحقيق مستويات عالية من أدائها الاستراتيجي في ميدان نشاطاتها، وذلك بسبب أن تحسين الاداء وتطوير المؤسسات لم يعد أمراً اختيارياً بل اصبح جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار¹.

المطلب الأول: اثر التغيرات البيئية على المرونة الاستراتيجية والاداء

سنتطرق فيما يلي الى توضيح العلاقة بين المرونة الاستراتيجية الاداء، ثم نوضح الأثر الوسيط للمتغيرات البيئية على العلاقة بينهما.

أولاً: المرونة والأداء

تهتم المؤسسات اليوم بالمرونة الاستراتيجية نظراً لتأثيرها على الأداء حيث تعتمد عليها المؤسسة في ايجاد حلول محتملة لتخطي التقلبات والتعقيدات الحاصلة في البيئة الخارجية.

¹ Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, "Strategic Management and Business Policy", op-cit, p: 55.

وإذا طرحنا السؤال: ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من المرونة؟ لماذا يجب ان تحافظ المؤسسة على مستوى معين من المرونة؟ والاجابة على هذا السؤال سهلة وقوية: الاداء، حيث لا توجد مؤسسة تحاول أن تطور مرونتها دون ان يكون لها الاثر على أدائها.

وقد اشرنا سابقاً أن المرونة الاستراتيجية صارت سلاحاً استراتيجياً والتي تساعد المؤسسة على مواجهة طلبات السوق المتزايدة والمتقلبة، حيث يمكن أن تلجأ المؤسسة الى المرونة كأداة لتتويع المنتجات وظبط حجم الانتاج تماشياً مع التغيير في الطلب.

بالمقابل بالرغم من تزايد قبول المرونة، كمحدد إستراتيجي، إلا انها قد يكون لها انعكاسات على اداء المؤسسة، حيث أنه قد تشكل المرونة الزائدة عائقاً أمام المؤسسة في الاستفادة من بعض النقاط كوفرة الحجم.

كما ان الاستثمار في المرونة الاستراتيجية ينتج عنه خيارات تمارسها المؤسسة للتأثير والتأقلم مع البيئة، حيث يرى ¹ (Sanchez,1993) أن المرونة الاستراتيجية تتكون من مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تستعملها المؤسسة في مدخلاتها ومخرجاتها، ويفترض مؤيدوا (Sanchez) مثل ² (Paik) أن المؤسسات التي تمتلك خيارات استراتيجية متعددة أكثر مرونة من المؤسسات التي تمتلك خيارات استراتيجية أقل، مثلاً المؤسسات التي تستثمر في الابتكار تمتلك بمرور الوقت مرونة استراتيجية تمكنها من مواجهة عدم الاستقرار في البيئة الدولية وبالتالي تؤدي المرونة الاستراتيجية الى تحسين وتطوير اداء المؤسسة.

حيث توصلت العديد من الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية والاداء، حيث أظهرت الدراسات أن استعمال شبكات الانترنت والتحالفات الاستراتيجية والتي تؤدي الى مصادر المرونة الاستراتيجية (قدرة المؤسسة للدخول الى الاسواق، القدرة على ملكية....، الاستعمال المتعدد لموارد المؤسسة) لها تأثير ايجابي على اداء المؤسسة (العائد على الاصول).

كما توصل (Paik) باستعمال عدة معايير مثل (المعايير المالية، الصناعية والتسويق) الى وجود علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية وأداء المؤسسات (العائد على الاستثمار)، كما توصل (Malone,1986)

¹ Sanchez.R, “ Strategic Flexibility, Firm Organization, and managerial work in Dinamic Work in dynamic Market”, Advances in Strategic Management, 1993, Vol: 9, pp: 251-291.

² Paik Yongsun , “The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment”, op-cit, 1991,p: 78.

من خلال دراسة اجراها على قطاع اعادة تدوير الخشب، أن المرونة المالية تؤدي الى زيادة العائد على الاصول واستقرار الارباح ونمو المبيعات¹.

وحسب (Thomson, 1967) فان معيار الأداء هو « Fitness for the future » أي القدرة على التحول استجابةً للمحيط في المستقبل، حيث كان الاداء يقاس من خلال الزيادة في قيمة المؤسسة، وكانت الارباح تضخم من خلال فاعلية الادارة وفاعلية العمليات التقنية، أما من وجهة نظرية الادارة فان فاعلية الاداء تقاس بنظام الموارد (Yuchtman and Seachore, 1967) وذلك من خلال قدرة المؤسسة على ضمان الموارد البشرية المالية، المادية، والمعلوماتية، وبالتالي تركز هذه النظرة على المدخلات بينما من وجهة نظر مفهوم الأهداف، فان المؤسسة تكون قادرة على تحقيق الفاعلية اذا ما تمكنت من تحقيق أهدافها وبالتالي تركز هذه النظرة على المخرجات².

بالنسبة لأدبيات الادارة الاستراتيجية، يعتبر اداء المؤسسات كمتغير مهم للدراسة حيث تناولت أغلب هذه الدراسات أثر مكونات او العمليات الاستراتيجية على أداء المؤسسات، حيث تناولت الاداء من جانب مالي أو من جانب منظمي كلي (Venkatraman and Ramanijane, 1986)، حيث تعتبر مقاييس الاداء المالي اقرب دليل على فاعلية الاداء التنظيمي، مثل نسب الارباح (العائد على الاستثمار، العائد على السهم....الخ) ونمو ارباح المبيعات للسهم الواحد³.

ولكن تحقيق الاهداف المالية لا تمثل الاداء الكلي للمؤسسة، حيث تعبر بعض المؤشرات الاخرى عن الاداء الكلي للمؤسسة مثل حصة السوق، ابتكار منتجات جديدة، الجودة، التكنولوجيا، فاعلية التسويق.

كما نجد العديد من الباحثين الذين اهتموا بدراسة هذه العلاقة، أي العلاقة بين الاداء والمرونة الاستراتيجية، ومن بين هذه الدراسات أن المؤسسات ذات البدائل الاستراتيجية المتنوعة هي التي تكون لها حصة أكبر في السوق من بين المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقي، وبالتالي التفكير المختلف في بناء الاستراتيجيات التنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي الى الاختلاف في أداء المؤسسات، كما ان تكريس الموارد الاستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الاساسية التي تؤدي الى تحقيق

¹ Ho-Uk Lee, "The Impact of The CEO and TMT Characteristics on Strategic Flexibility and Firm Performance", op-cit, 2002, p: 35.

² Ho-Uk Lee, "The Impact of The CEO and TMT Characteristics on Strategic Flexibility and Firm Performance", op-cit, 2002, p:36.

³ Ibid.

الاداء وبالتالي فالمرونة الاستراتيجية هي شرط اساسي لتحقيق الاداء حيث كلما كانت المؤسسة تركز موارد استراتيجية هامة كلما كانت فرص تحقيق اداء فعال كبيرة جداً¹.

وحاول العديد من الباحثين اظهار طبيعة العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي، ولقد انصرف أغلبهم الى طرح أفكاره واجتهاداته في تفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة، فالمؤسسات اليوم تميل نحو امتلاك رؤية استراتيجية للتغيير تمكنها من تحقيق الاداء التنظيمي، وقد اشار (Robbins and Conler,2004) الى ان التغيير الاستراتيجي هو حجر الاساس الأكثر اهمية للأداء التنظيمي، ويمكن النظر الى الأداء التنظيمي على المدى البعيد على انها عملية مشتقة من التغيير الاستراتيجي، اي التغيير الاستراتيجي مصدر رئيسي للأداء التنظيمي الفاعل².

ومن الضروري النظر الى المؤسسة على أنها نظام مفتوح، والذي بدوره يشير إلى علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وبين الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة ذاتها، فالانفتاح لا يقصد به تبادل المنافع مع البيئة الخارجية، فكل المكونات به ترتبط بعلاقة تبادل مع بيئتها، ويعني ذلك أن معالم وأبعاد المؤسسة تتعدل تبعاً لأوزان هذه البيئة.

هذا النظام المفتوح تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، فلا يوجد ما يسمى بالأنظمة المعزولة، أي تلك الأنظمة التي توجد وتعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى، غير أن علاقة المؤسسة بالأنظمة الأخرى لا تستند على تبادل الموارد والعلومات والمنتجات فقط، وإنما تستند إلى مسؤوليتها الاجتماعية والذي يقتضي وفق مدخل النظم أن تعمل المؤسسة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي والموارد والفرص بداخل هذا النطاق واستغلالها دون إلحاق الضرر بالمكونات البيئية، وذلك بالعمل وفق قواعد وخطط حاكمة ومرشدة كفيلة باكتشاف وتطوير آفاق جديدة من الموارد والفرص، تعود فائدتها ليس على المؤسسة فحسب، وإنما على بقية المكونات البيئية.

كما أن أهمية علاقة البيئة الخارجية بأداء المؤسسات لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط، وإنما يمتد إلى ما يمكن أن نسميه نظرية نطاق الوجود الطبيعي للمؤسسة، وجوهر هذه

¹ عيو عمر، عيو هدى، " دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الاداء للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، بدون ذكر السنة.

² طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، " التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2008، العدد: 69، ص ص: 60-77.

النظرية هو أن لكل مؤسسة حيزاً مكانياً وزمانياً من البيئة كي يمارس فيها نشاطها وعلاقاتها التبادلية مع الآخرين، ويتسع هذا النطاق أو يضيق بحسب مقدرة وطاقة المؤسسة في تحقيق أهدافها وزيادة نموها¹.

ثانياً: العلاقة بين المتغيرات البيئية والمرونة الاستراتيجية و الاداء

توصلت معظم الدراسات السابقة الى وجود علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية وأداء المؤسسة²، ولكن لم تتوصل أغلبها الى توضيح الدور الوسيط للبيئة الخارجية على هذه العلاقة. حيث تعد خصائص البيئة او متغيراتها ذات تأثير المباشر في عمل المؤسسات، الامر الذي دفع العديد من الباحثين الى التأكيد على ضرورة توسيع نطاق البحث في هذه الأبعاد .

• البيئة الخارجية و المؤسسة:

إن المؤسسات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلاً ناتجا عن التفاعلات المستمرة و المتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين و طبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الإستراتيجيات و الأحجام كنتيجة طبيعية أو كامتداد لتنوع الموارد و اختلاف الحاجات، و التي تترجم إلى مؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها و هو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل و إعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر و تتأثر بالبيئة المتفاعلة معه. و ظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة، وستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الإستفادة منه كالطاقة، البشر، الأفكار، القيم، لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو و البقاء. و قد يكون التنافس بينها بناءً كما قد ينتهي في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة . إن كل ماسبق يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها ومميزاتها و التي يمكن حصرها في العناصر التالية:

1. التعدد: تشير إلى تعدد وتنوع وأختلاف المكونات والعوامل :مؤسسات، أسواق، منتجات، عملاء، تكنولوجيا...التي تسطر في إطارها المؤسسة أهدافها، والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية (Know how)، والمعلومات المقدمة للتعامل معها بإيجاب، على عكس البيئة البسيطة، والتي تقتضي قدراً ضئيلاً من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم وطبقاً لهذا فإن بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التعدد.

¹ الهاشمي بن واضح، " تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2014، ص: 35.

² Paik Yongsun , "The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment", op-cit, 1991,p:114.

2. **الديناميكية:** و يقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، و هذا حسب إرتفاع أو إنخفاض درجة النمو، حيث ان مظاهر المحيط صارت تتميز بالتطور و التسارع نحو الديناميكية أكثر فأكثر، ومما لا شك فيه أن علاقة الموردين و الزبائن بالمؤسسة قد تغيرت كثيرا. حيث انتقلت من مجرد تعامل بيع و شراء الى مفهوم للشراكة كل طرف له اهتماماته، تمثل مصالح تحقق بمراعاة اهتمامات الآخر. مما يؤدي بالمؤسسة إلى متابعة مكثفة لما يحدث حولها، لأن تسارع الحركة يشكل في معظم الأحيان تهديدا حقيقيا في حالة عدم التأقلم. و لعل مشكل ظهور بدائل جديدة للمنتج و زيادة التطبيقات التكنولوجية من المظاهر التي ميزت حركة المنافسة .

3. **العدوانية البيئية:** وتشير إلى ارتفاع درجة المخاطر والضغوط والاحباطات التي تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية وقد ترجع العدوانية إلى وجود منافسة سعرية شديدة بين المؤسسات مما قد يؤثر على حياة بعضها وخروجها من السوق، وقد ترجع العدوانية البيئية أيضا إلى التصرفات والقوانين السيادية التي تؤثر على حياة المؤسسات بشكل مباشر مثل: القوانين التأميم والضرائب والحركات العمالية القوية، فالبيئة التي واجهتها المؤسسات الخاصة في مصر خلال فترة التحول الاشتراكي وتأميم الشركات المصالح الأجنبية كانت تتصف بدرجة عالية من العدوانية.

4. **عدم التأكد البيئي:** يعرف عدم التأكد البيئي بأنه معدل التغير في عوامل البيئة الخارجية وتعدد تلك العوامل التي تعمل في كنفها المؤسسات. ففي البيئة البسيطة وشبه المستقرة نسبيا تنخفض درجة عدم التأكد البيئي أمام متخذ القرار ، بينما تعقيد البيئة وعدم ثباتها يزيدان من حالة عدم التأكد (Robbins, 1987)¹.

كما يفهم من عدم التأكد عدم امتلاك صانعي القرارات لمعلومات كافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، وانهم عاجزون عن التنبؤ بالتغيرات الخارجية (Kober, 1987)².

ويعرف عدم التأكد البيئي بأنه الفجوة بين ما تعرفه وماتحتاج أن تعرفه عن البيئة التي تتعامل معها لضمان الدقة في اتخاذ القرار (السالم وال ياسين، 2002)³

¹ Robbins, S. P. **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, op-cit, p:147.

² Kober, Ch. S. and Ungson, G. R. 1987. "The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study", *Journal of Management*, 13: 725-737.

³ السالم، مؤيد ومحمد آل ياسين، "أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المؤسسة: دراسة ميدانية في شركات ، القطاع الصناعي العراقي"، أبحاث اليرموك، مج 18، 2003، ع 2a، اربد ص 301-339

يعد عدم التأكد البيئي أحد أبعاد دراسة البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر في عمل المؤسسات، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين إلى التأكيد على ضرورة توسيع نطاق البحث في أبعاد عدم التأكد البيئي، للتعرف على علاقتها وتأثيرها في عملية التخطيط، (Hill and Jones, 1995¹) وكذلك عملية التنظيم، والقرارات الاستراتيجية ولاسيما في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات² (Child, 1987; Milliken, 1987; Mansfield, 1986)

• أبعاد عدم التأكد البيئي

أولى الكتاب والباحثون اهتماماً متزايداً لتحليل الأبعاد والخصائص البيئية التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد آثار البيئة على المؤسسات، وبخاصة بيئة النشاط، فيشير (Emmery and Trist) الى ان البيئات تختلف بعضها عن بعض وفقاً لدرجة التغير الذي يحدث بداخلها، فضلاً عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات. وقد وصفا أربعة أبعاد للبيئة أطلقا عليها أبعاد النسيج السببي للبيئة (Causal-Texture of Environment) وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي³:

- ✓ البيئة الهادئة – العشوائية (Placid - Randomized Environment).
- ✓ البيئة الهادئة – محددة النطاق (Placid - Clustered Environment).
- ✓ البيئة القلقة – رد الفعل (Disturbed - Reactive Environment).
- ✓ البيئة العاصفة (Turbulent Field Environment).

5. **التنوع:** ويشير إلي عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة فالمؤسسات كبيرة الحجم غالباً ما تعمل في بيئة تتصف بقدر أكبر من التنوع الأمر الذي يضطرها تنويع مخرجاتها، فكلما تعاملت المؤسسة مع عدد كبير من الأطراف الخارجية ذات الاحتياجات المتباينة زادت درجة التنوع البيئي، فمثلاً درجة التنوع البيئي التي تواجه محلات الأقسام تعتبر الأكبر من تلك التي تواجهها منظمات أخرى مثل الشركات المنتجة للمياه الغازية.

بالإضافة إلى المتغيرات التالية:

- عدم الثبات أي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية.

¹ Hill, Ch. and Jones, G. "Strategic Management: An Integrated Approach", op-cit, p: 159.

² اياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي، "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 3، العدد: 1، ص ص: 1-31.

³ اياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق.

• التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية.

ولقد دفع هذا بالكثيرين إلى البحث في هذا العنصر أي البيئة الخارجية كمتغير يؤثر على قياس أداء المؤسسات و نذكر منها (Hayes1977)،(Brownell1982)،(Dixon1990) ولقد اتفق هؤلاء على أن المؤسسات تعتمد على المؤشرات المالية في قياس الأداء كلما كانت البيئة أكثر استقرارا و أقل تعقيدا و العكس بالعكس، فبازدياد احتمال وجود تهديدات أكبر بالبيئة كدخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة، ستندفع المؤسسة إلى اعتماد مؤشرات غير المالية في محاولة لقراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكييف إستراتيجياتها وتعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات الراهنة، و يمكن القول في الأخير أن درجة إستخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين أساسيتين هما : مدى إستقرار البيئة و درجة تعقدها¹.

ويمكن للمرونة الاستراتيجية أن تحقق أداء فعالاً في ظل عدم التأكد اذا ما تحقق ما يلي² :

- **بيان الرسالة و القيم الجوهرية:** يمثل وضوح رسالة المؤسسة أولى خطوات النجاح للمرونة الاستراتيجية ، وحتى تكون ناجحة، فإن على إدارة المؤسسة أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية و أن تلتزم بعملية تطوير هذه القيم، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل و هدف المؤسسة؟ و كيفية قيادة قيم المؤسسة لأعمالها؟ و بدون هذا الفهم فلن يطور العاملون التزاما وولاء للمؤسسة.

- **الأفراد المتحمسون و الواصلون من أنفسهم:** كل فرد في المؤسسة أياً كان موقعه له دور في إدارة حالة عدم التأكد، فالإدارة العليا تحدد حالات عدم التأكد وترتيبها حسب الأولوية، و تصمم و تعدل السياسات والنظم اللازمة للحد من المخاطر، وتعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات. أما العاملون التنفيذيون، فعليهم إطاعة السياسات و إبلاغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها مخاطر، و اقتراح كل ما من شأنه أن يجعل السياسات أكثر ملاءمة.

- **البيئة/ البيئة المشجع:** مهما كان نوع عدم التأكد أو مداه، فأهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل مؤسسة أن يكون لديها خطة جاهزة للاستجابة السريعة لجميع حالات الخطر و الخسائر المرتبطة بها. لأن تصرف المؤسسة بسرعة و بصرامة، سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمها الجوهرية.

¹ مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012، ص ص: 42-43.

² www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf, le 7 août 2015, 15:08.

- **المنهجية السليمة:** يجب ألا تكتفي الإدارة بكشف حالة عدم التأكد في عملية الرقابة الاستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، و لا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية: تحديد أسباب الانحرافات المسجلة، واختيار أنسب الإجراءات التصحيحية، والتأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي.

- **أمانة و قدرة الأفراد:** إن أفضل السياسات و الإجراءات لن تكون ذات فعالية ما لم يتم يطبقها الأفراد بصورة سليمة، و يساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي على خطوط التقارير و السلطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى فصل الواجبات، بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة.

- **التكلفة و الأداء:** لضمان الكفاءة و الفعالية الاستراتيجية ، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئاً أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة و أن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين (الأداء) أو على ثقافة و قيم المؤسسة.

- **نظم إدارة معلومات يعتمد عليها:** تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة في حالة عدم التأكد، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف، أو لا توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات الدقيقة ضرورية لمتابعة حالة عدم التأكد و الحد منها، و تتعدى المحاسبة إلى كافة أوجه العمليات. و عليه، فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام يدير و يسيطر على محتوى و تدفق المعلومات.

ثالثاً: المرونة الاستباقية والتفاعلية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمثابة نظام فرعي لنظام أشمل وأوسع هو البيئة تتأثر به ويتأثر بها، غير أن فاعلية المؤسسة في التأثير على بيئتها يتحدد بطابع تعاملها مع البيئة، حيث أن بعض المؤسسات تكتفي برد الفعل اتجاه الأحداث والمتغيرات البيئية، ويطلق عليها مؤسسات متفاعلة، بينما نجد البعض الآخر يتوقع المشاكل قبل حدوثها، مما يجعلها أقدر على أخذ زمام المبادرة لمنع المتغيرات المؤثرة بشكل سلبي، ويطلق على هذا النوع من المؤسسات بالمؤسسات الفعالة.

حيث ان من اهم المواضيع او القضايا التي تناولها الباحثون هي تعريف وضبط القدرات والكفاءات التي يجب ان تطورها المؤسسة لكي تحقق ميزة تنافسية، كما أن من الاسباب التي تطرح وجوب تبني مفهوم المرونة الاستراتيجية هو تغيير الظروف البيئية، وأكدت العديد من الدراسات أهمية المرونة الاستراتيجية كقدرة جوهرية يجب ان تمتلكها المؤسسة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية.

إذا كانت المرونة الاستراتيجية مهمة لهذه الدرجة فالسؤال المطروح هو ما هي العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء، وتحت أي ظروف يكون أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء معنوي؟¹

ويعتبر (Ansoff,1980) أول من تناول مصطلح المرونة الاستراتيجية تحت ما يسمى مفاجآت الإدارة، أما (Andrews, 1971) فقد عالج مصطلح المرونة بإسناده إلى مصطلح ردة الفعل الارتجالية أو سياسة تنفيذ التغييرات على المدى الطويل²، إذن المرونة الاستراتيجية يمكن أن تنقسم إلى مفهومين مختلفين، "المفهوم الاستباقي والمفهوم التفاعلي (التكيفي)" حسب (Evans, 1991)³.

مقارنة بين المفهومين التفاعلي والاستباقي:

- في المفهوم التفاعلي تعرف المرونة بأنها عبارة عن تكيف المؤسسة⁴ (Toffler,1985)، حيث يعتبر قدرة المؤسسة على التكيف ضروري لبقائها أو مجارات الابتكار والعمليات المتجددة. حيث تواجه المؤسسة اشكالية تتمثل في كيف يمكن إعادة هيكلة الموارد من أجل الاستجابة الفعالة لمفاجآت الإدارة (Ansoff, 1975)، حيث حسب هذا الأخير تعتبر حالة عدم التأكد كعائق أمام قدرة المؤسسة على التخطيط المتواصل، بالإضافة إلى ذلك كلما كانت حالة عدم التأكد عالية كلما احتاجت المؤسسة إلى المرونة الاستراتيجية. ويرى (Hamel & Prahalad)⁵، إذا كانت المؤسسة تعتمد الأسلوب التفاعلي "reactive" فقط، يجب أن تكون فعالة ولكن ليس بالضرورة أن تكون مرنة.
- أما المفهوم الاستباقي فهو يتعامل مع قدرة المؤسسة على خلق واقتناص الفرص (Ansoff,1980)، وحسب نظرية هذا الباحث حول مفاجآت الإدارة تعرف المرونة الاستراتيجية على أنها بديل استراتيجي تتبناه المؤسسة وتستخدمه في أحداث البيئة الغير متوقعة (Aakerad Masceranhas,1984⁶ ; Bowman & Hurry, 1993⁷) حيث أنه لا توجد طريقة أو قاعدة أو قانون معين لزيادة المرونة الاستراتيجية، وتعتبر البدائل مفيدة ومحدودة، وبالتالي يتفق الباحثون

¹ Ranjan V.N. Karry, "strategic flexibility and firm performance", Published thesis of Ph.D, Washington university, college of business and economics, 2001, p: 1.

² Ibid, p: 2.

³ Evans. J. S., "Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework", op-cit.

⁴ Ranjan V.N. Karry, "strategic flexibility and firm performance", op-cit, p: 3

⁵ Hamel.j and Prahalad, C.K, "competing for the future", Boston management press, 1994.

⁶ Aaker David, Maskarenhase Briance, "The Need for Strategic Flexibility", op-cit.

⁷ Bowmann, E.H & Harry, D, "Strategy Throught the Option Lens: an intergrated view of Ressource Investments and the Incremental Choice Process", academy of management Review, vol: 18, pp: 760-782.

انه من اجل زيادة المرونة الاستراتيجية يجب على المؤسسة ان تنتهج سياسة التنوع، الاستثمار في الموارد الغير مستعملة، والتقليص في التخصص.

وتتعلق المرونة الاستباقية بقدرات ذات طبيعة هجومية والتي تنطلق من عنصر المفاجأة، المبادرة، الخفة والتعددية،، بينما تتعلق المرونة التفاعلية بقدرات وقائية، دفاعية، وتصحيحية¹.

- مصفوفة Evans :

يرى (Evans, 1991) ان مصطلح المرونة هو متعدد الاشكال، بسبب أن القدرات الي تخلق نوع معين أشكال المرونة في اطار معين قد لا يكون نفسه في اطار آخر، بمعنى آخر تتغير قدرات المرونة الاستراتيجية حسب التغيير في البيئة الخارجية.

ويشير (Ansoff) الى أن المرونة الداخلية والخارجية ضرورية لمواجهة التغيرات المفاجأة، وحسب هذا الباحث "تحقيق المرونة الخارجية يكون بعدم وضع كل البيض في سلة واحدة"، وذلك من خلال التنوع في الاستثمار، الذي يقلص الأثر السلبي للتغيير و/او الاستفادة من الفرص التي تفرزها مختلف القطاعات التي تنشط فيها المؤسسة".

بناء على دراسة (Ansoff) والتي ذكر فيها وضعيات المؤسسة الدفاعية والهجومية، قام (Evans, 1991) بوضع اطار مفاهيمي للمرونة الاستراتيجية التي ميز فيها المرونة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال مفهومين (reactive, proactive)، تفاعلي واستباقي، كما يرى ان للمؤسسة وضعيتين، قبل حدوث التغيير (ex ante)، وبعد حدوث التغيير (ex post) للاستجابة للتغيرات الخارجية، كما حلل (Evans) عدة أوجه للمرونة فقد تكون²:

- أحد أوجه الحفاظ على الاستمرارية بغض النظر عن البيئة الخارجية.
- الحفاظ على المكانة التنافسية في السوق بغض النظر عن التغيير في الواقع.
- التعجيل على خلق اعمال جديدة.

وقد استخدم عدة مصطلحات للتعبير عن مختلف الحالات:

(ليونة/elasticity)، (مطاوعة/plasticity)، (قابل لتغيير الاشكال/resilience)،
(التصحيحية/corrigibility)، (السيولة/liquidity)، (القدرة على التحكم/malleability)، (قابل

¹ Ranjan V.N. Karry, "strategic flexibility and firm performance", op-cit, p: 10.

² Evans. J. S., "Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework", op-cit.

للحصر/hedging)، (التنوع/versatility)، (خفة/agility)، كما قام بدمج مختلف هذه المصطلحات التي تشير الى المرونة الاستراتيجية في اطار مفاهيمي من خلال ابعاد تقوم بها المؤسسة قبل وبعد حدوث التغيير في البيئة، وموقف المؤسسة (هجومية/ دفاعية).

وتشير القدرات الهجومية في الاتجاه المسبق (قبل حدوث التغيير) الى قدرة المؤسسة على التعامل مع الوضعيات الغير متنبؤ بها من قبل معرفة طبيعة التغيير، حيث ان التحركات القبلية هي افعال استباقية متخذة من طرف المؤسسة بطريقة هجومية ويتضمن ذلك خلق مجموعة من البدائل، اتخاذ المبادرات لتشكيل البيئة ومفاجأة المنافسين¹.

بالمقابل التحركات الاستغلالية (exploitative) تظهر خارج الاتجاه الهجومي وتبدأ بعد حدوث التغيير، حيث ان القدرات الهجومية في الاتجاه البعدي (ex post) تسمح للمؤسسة بالتعامل مع التغييرات بعد حدوثها وتقوم المؤسسة بالحفاظ على السيولة، الاستفادة من الفرص التي قد تظهر، دعم موقعها التنافسي او تحسينه لكسب ميزة تنافسية.

القدرات الدفاعية في الاتجاه القبلي (ex ante) تمكن المؤسسة من الصمود في وجه مفرزات التغييرات البيئية، بينما تمكنها هذه القدرات في الاتجاه البعدي (ex post) من الرجوع الى الحالات السابقة بالرغم من حدوث التغيير، فالقيام بتحركات وقائية كوضع حواجز او مخفف صدمات، أو وضع ضمانات ضد أي خسائر محتملة، أو تخفيض التكاليف هي أفعال تقوم بها المؤسسة قبل حدوث التغيير بينما الأفعال التصحيحية كالتعلم من الأخطاء، تصليح الخسائر، هي قدرات دفاعية تقوم بها المؤسسة بعد حدوث التغيير.

¹ Evans. J. S.,” Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework”, op-cit.

الشكل (11-2): مصفوفة Evans

حدوث التغيير

	قبلي ex ant	بعدي ex post
مهمي	<p>قدرات استباقية</p> <ul style="list-style-type: none"> • مفاجأة المنافسين • خلق الفرص • المبادرة <p>(التنوع/versatility)، (خفة/agility)</p>	<p>قدرات استغلالية</p> <ul style="list-style-type: none"> • اقتناص الفرص • رفع التنافسية • دعم الموقع التنافسي <p>(ليونة/elasticity)، (مطاوعة/plasticity)</p>
	<p>قدرات وقائية</p> <ul style="list-style-type: none"> • وضع ضمان ضد الخسائر • وضع مخفف صدمات • منع دخول المنافسين <p>(قابل للحصر/hedging)، (القدرة على التحكم/ability-malle)</p>	<p>قدرات تصحيحية</p> <ul style="list-style-type: none"> • إيقاف الخسائر • اصلاح الخسائر • التعلم من الأخطاء <p>(قابل لتغيير الاشكال/resilience)، (التصحيحية/corrigibility)</p>
دفاعي		

Source :Ranjan. V.N . Karri, « strategic flexibility and firm performance”, op-cit, p: 38.

المطلب الثاني: المرونة الاستباقية

ارتبط مفهوم المرونة دائماً بميكانيزمات الاستجابة لدى المؤسسة، فقد تكون هذه الاستجابة استباقية أو دفاعية الامر الذي يجعل مصطلح المرونة الاستراتيجية يختلف عن مفهوم التكيف التنظيمي حيث يشير هذا الاخير الى قدرة المؤسسة على التكيف فقط.

كما يمكن تعريفها على انها تلك القرارات والموارد والتي صممت من أجل تشكيل البيئة الخارجية والمبادرة بإحداث التغيير¹، وحسب (Thompson,1967) فان سمة المؤسسة الفعالة هو قدرتها على امتصاص كل التغيرات في البيئة، حيث أن المؤسسة التي لا تستطيع احداث التغيير هي منظمة ذات مرونة تفاعلية في الحقيقة.

ولمعالجة هذه الحالة والتحول من منظمة تفاعلية الى استباقية، يجب اقامة عوازل في الهيكل التنظيمي والتي تلعب دور مخفف صدمات (causion) للمؤسسة تحميها من التقلبات في البيئة الخارجية،

¹ Ranjan V.N. Karry, “ strategic flexibility and firm performance”, op-cit, p: 12.

ويقترض (Bourgeois and Astley, 1989)¹ أن المؤسسة تلعب دور السباق في أحداث التغيير إذا ما قامت بإحداث الابتكار أو بشكل آخر الدخول في شكل من أشكال التعريف بمنتج جديد.

كما يمكن تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على بناء ميكانيزمات تساعد على أحداث التغيير قبل المنافسين، واستعمال عنصر المفاجأة، واقتناص المبادرات، بالإضافة إلى التنويع والخفة في قدراتها، كما تمكن هذه القدرات المؤسسة من تشكيل البيئة، ويركز هذا التعريف على أن المرونة الاستراتيجية هي التي تخلق وتسير البيئة الخارجية، وفي هذا الصدد قدم (Weick) مصطلح تشريع البيئة (environmental enactment)، أين تكون البيئة الخارجية هي من صنع الإدارة وليست مكتشفة من قبلها.

تزداد المرونة الاستباقية المؤسسة بالقدرة على تشكيل مستقبلها، من خلال المراقبة والتحكم في اتجاهات الأسواق التي تنشط فيها وخلق الفرص، هذه القدرات تتميز بقدر عالي من المهارة في كسر الجمود والروتين (status-quo)، كما تساعد المؤسسة على كسب إحساس عالي بالتغيرات من خلال الاستجابة للإشارات الضعيفة في بيئة النشاط.

وتعتبر الإشارات الضعيفة عن تلك التغيرات الضعيفة والغير ظاهرة والتي لا ينتبه لها المنافسون إلا بعد ظهورها بشكل أقوى، المؤسسة التي تمتلك القدرات الاستباقية ترى البيئة كمصدر للفرص لكسب الميزة التنافسية، حيث إن كلا البيئتين العامة والخاصة يمكن التحكم فيهما.

أولاً: مكونات المرونة الاستباقية

تتكون المرونة الاستباقية من الأفعال الاستباقية وهي:

الأفعال الاستباقية:

تتضمن النشاط في أسواق كبيرة ودائمة التوسع، حيث تخلق هذه الأفعال قدرات على وضع بدائل للنمو في اتجاهات مختلفة في المستقبل، والمبادرة بأحداث التغيير من خلال الابتكار، كما تستخدم هذه الأفعال من أجل زيادة القدرة للدخول وتخطي إلى حواجز الصناعة، مثلاً الزيادة في الإنتاج مسبقاً لمواجهة أي زيادة في الطلب من أجل تجاوز المنافسين، أو صنع منتجات مبتكرة من أجل قلب أو تغيير مجال ما، ووضع معايير جديدة، وبالتالي تكون المؤسسة السباق في أحداث التغيير في هذه الحالة.

¹ Bourgeois, L.J & and Astley, W.G, A” **Strategic Model of Organizational Conduct and Performance**”, International Studies of Management & Organisation, 1989, vol;9, pp: 40-66.

ان المؤسسات ذات الاستراتيجية الاستباقية هي ذات طبيعة هجومية، وتميل الى المخاطرة والكفاح من اجل التأثير على المنافسة، كما انها تتبنى استراتيجيات صعبة التنبؤ من طرف المنافسين وهي دائماً في تتبع لوضع معايير جديدة في الصناعة، والأولى في التحرك والقادرة على النمو في جميع الاتجاهات والمجالات.

حيث أنه لا تستطيع الشركات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الإقتصادية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الإستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى بإستغلال الفرصة المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.

ثانياً: المرونة الاستباقية في بيئة ذات عدم تأكد عالي

في البيئة التي لا يمكن التنبؤ فيها تحاول المؤسسة تخفيض حالة عدم التأكد حول المستقبل بتطوير موارد وقدرات استباقية في الواقع، وتكون المرونة الاستباقية في شكل خلق مجموعة من الخيارات، أخذ المبادرة بتشكيل البيئة ومفاجأة المنافسين، حيث أنه عدم القدرة على التنبؤ تكون عادة بسبب عدم التأكد التكنولوجي، مثال: الصراع حول وضع صناعة ذات معايير تكنولوجية واسعة، ويعتبر التعقيد من العوامل ذات التأثير المباشر على حالة عدم التأكد البيئي (Dass & Bear)، ففي ظل التعقيد يحتاج المدراء الى فهم كبير ومعمق للبيئة في اتخاذ القرارات¹ (Sharman and Dean, 1991)، حيث يجب أن يتعامل المدراء مع المعلومات الغير مؤكدة والغير مكتملة، وتصبح المؤسسة في وضع جيد لحل أي عدم تأكد بيئي اذا ما قامت بوضع استراتيجية استباقية.

باتخاذ المبادرات التي تخلق العديد من الخيارات، تصبح أي منظمة في وضعية ايجابية ليس فقط للصدور في وجه التغييرات في بيئة النشاط بل وتشكيل البيئة، بعبارة اخرى تصبح المؤسسة هي المتحكم الرئيسي في قوى السوق، حيث ترى المؤسسات ذات المرونة الاستراتيجية الاستباقية البيئة كفرصة لربح ميزة تنافسية، وتستطيع هذه المؤسسات أن تتحكم في كل من بيئة النشاط والبيئة العامة الامر الذي يحقق أداء فعال وربحية عالية.

¹ Sharfman, M.P, & Dean, J.W, "Conceptualizing and Measuring Organizational environment: A multidimensional approach", Journal Management, vol:17, pp: 681-700.

ثالثاً: المرونة الاستباقية في بيئة ذات درجة عدم تأكد منخفضة

في بيئة ثابتة وبسيطة، تعتبر الاحداث المستقبلية سهلة التنبؤ وبالتالي تصبح المرونة الاستباقية في هذه الحالة مكلفة، الا ان المؤسسات التي تملك مرونة استباقية بالاصل قادرة على احداث التغييرات التي من شأنها أن تغير قواعد اللعبة (Schumpater,1942)، حيث أن القدرات الاستباقية من شأنها خلق الابتكارات التي تؤدي الى احداث التغيير، فالابتكارات هي التي تعطي الشكل المستقبلي للصناعة كما ان تبني الابتكارات والاستراتيجيات الابداعية تساعد على خلق بيئة تنافسية تسودها حالة عدم التأكد¹، كما أن المرونة الاستباقية تساعد المؤسسة على بناء عوائق أمام التقليد² (Grimm and Smith,1997)، كما تصبح المؤسسة أكثر صموداً بمنع أي دخول للمنافسين الجدد وبالتالي تحقيق الفاعلية، وحسب³ (Mintzberg and Waters, 1995) فقد اقترحا أنه يجب التركيز على تطوير قدرات المؤسسة على التعلم والتفكير الاستراتيجي بدلاً من مراجعة الخطط والمراقبة، هذا الاقتراح يعني أن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على الاستجابة للتغييرات في البيئة والتعلم منها.

وحسب (Mintzberg and Waters,1985) فان"الانفتاح نحو الاستراتيجية الاستباقية يمكن المؤسسة من التصرف والتحرك قبل حدوث أي شيء مبهم وغير مفهوم- الاستجابة للواقع غير ثابت، يجب عدم العيش في وهم البيئة الثابتة".

فحينما تواجه المؤسسة وضعاً استراتيجياً يتميز بوجود عناصر قوة بارزة وحاكمة، مالية أو تسويقية أو انتاجية أو تنظيمية أو بشرية، مع عدم وجود أي جوانب ضعف مقلقة في مواجهة بيئة خارجية تتميز بوجود فرص أعمال أكيدة في سوق نامي جاذب وفي حالة رواج وتوسع مع عدم وجود أي تهديدات تذكر، فانه التوجه الاستراتيجي الأمثل يقضي باستثمار جوانب القوة البارزة المتوفرة في استغلال الفرص المتاحة لأقصى مدى ممكن، هذا يعني أن الوضع الاستراتيجي سوف يدفع المؤسسة نحو الاخذ باستراتيجيات توسيعية/هجومية لزيادة حصتها السوقية وتوسيع نطاق نشاطها الانتاجي والتسويقي، والعمل على اعادة استثمار قدر اكبر من الارباح المحققة في تمويل هذا التوسع، وقد يساعد اتخاذ منحى هجومي على التغلب على اي معوقات تقف في طريق النمو والتوسع الذي تسير عليه المؤسسة، واذا كانت هناك استراتيجيات متبعة فعلاً من قبل ادارة المؤسسة، فان هذا الوضع الاستراتيجي المميز سوف يدفع الادارة

¹ Ranjan V.N. Karry, "strategic flexibility and firm performance", op-cit, p: 15.

² Grimm, C.M & Smith, K.G, "Strategy as action: industry rivalry and coordination", Cincinnati, OH: south western ,1997, college publishing.

³ Mintzberg, H., & Waters, J. A.. "Of strategies, deliberate and emergent". Strategic Management Journal, 1985, vol: 6,pp: 257-272..

الى تجديد العمل بالاستراتيجيات القائمة واستمرار الأخذ بها لما حققته من فاعلية لقوى الحاضر والماضي القريب، ولكن هذا افتراض نقل احتماليته بشكل تصاعدي في عالمنا المعاصر الذي يتميز بالتغيرات والتحويلات الكبرى والمتسارعة التي أفرزتها ثورة الاتصال والمعلومات.

بعبارة اخرى يجب النظر الى المرونة الاستراتيجية كقدرة للمؤسسة على الاستجابة وتشكيل البيئة، من خلال الالتزام بمقترحات حول النمو في اتجاهات مختلفة، هذه الاستثمارات تعتبر مهمة كخيارات صنعت للاستفادة منها في المستقبل لاستغلال الفرص ودرء التهديدات في البيئة، حيث يقرر المدير تطبيق احدي الاختيارات بناء على تكلفتها، طبيعة عدم التأكد السائدة، الوقت الذي تمضيه المؤسسة في استغلال الفرص، ففي البيئة المستقرة هناك قيمة صغيرة تجنيها المؤسسة من الاستثمار في الخيارات باعتبار ان المؤسسة لا تنتظر اي تغيير في البيئة، بينما العكس صحيح في البيئة ذات عدم التأكد العالي، وبالتالي تكون المؤسسة هي اول المستفيدين اذا ما كانت اول من احدث التغيير وبمعنى اخر تكون المؤسسة ذات ميزة استباقية اذا ما تحكمت في البيئة وكانت قادرة على احداث التغيير. في الاخير يمكن القول ان المرونة الاستباقية هي اداة لتعزيز القيمة لا تعنى بدرجة عدم التأكد البيئي.

المطلب الثالث: المرونة التفاعلية

وتشير المرونة التفاعلية الى تطبيق سياسة متوسطة او طويلة الاجل تمنع بموجبه نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها وهذا ما نطلق عليه الاستراتيجية الوقائية. وتعرف المرونة التفاعلية أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحقاً (ex-post) لأي متغير في البيئة، حيث أن التكيف مع البيئة والتأقلم معه هو تعبير عن منظمة ذات مرونة تفاعلية حيث تعتمد هذه المؤسسة على الدفاع والتحركات الحذرة والتي تتخذ بعد الاختبار الحذر للمحيط، وتكون نسبة التغيير في هذه المؤسسات صغيرة وتدرجية، فمن نظرة تفاعلية يقترح (Aaker and Mascaranhas,1984)، (Mascaranhas,1981) انه لاحداث تغييرات تتناسب والتغيير في بيئة النشاط تحتاج المؤسسة الى المرونة الاستراتيجية.

كما انها قدرة المؤسسة على الاستجابة لأي تغيير في البيئة، حيث أنه في مجال الاستراتيجية هي القدرة المصممة خصيصاً لحماية حصة المؤسسة في السوق وربحيتها، وتوجد أربع مبادئ اساسية في المرونة الرد فعلية:

1. التصدي دائماً للهجوم بقوة مساوية أو أكبر.

2. الدفاع عن كل سوق حيوي.
3. توخي الحذر دائماً في البحث عن مهاجمين محتملين، تقييم قوة المنافس، النظر في مقدار الدعم الذي ربما يجمعه المهاجم من الحلفاء.
4. تتمثل أفضل الطرق الدفاعية في مهاجمة الذات، وذلك من خلال نقاط الضعف، ثم إعادة بناء النفس من جديد.

مميزات المرونة الاستراتيجية الدفاعية:

- تحقيق مزيد من الأرباح للشركة
- استخدام العميل كدرع واقٍ في معاركهم مع المنافسين
- التركيز على: إدارة شؤون العميل الحالي فضلاً عن بناء علاقات قوية معه والمحافظة على تقليل معدلات تغيير العملاء عن طريق إدارة شكاوى العميل من أجل زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء
- تتطلب الالتزام والثقة: يتم بناء العلاقات من خلال التواصل وزرع الثقة والمشاركة الوجدانية وتبادل القيمة المشتركة فضلاً عن ربط أواصر الصلة

أولاً : مكونات المرونة الدفاعية

تمثل المكونات الرئيسية لإستراتيجيات الدفاعية فيما يلي:

- **الدفاع عن المكانة في السوق :** تتضمن هذه الإستراتيجية الدفاع عن المكانة المحصنة في السوق. إلا أنه، يميل إلى أن يكون دفاعاً ضعيفاً نظراً لأن المؤسسة تصبح "هدفاً سهل المنال". ومن الممكن أن يؤدي إلى حالة حصار والتي يكون فيها الوقت لصالح المهاجم، أي أنه مع مرور الوقت يزداد المدافع ضعفاً في حين تزداد قوة المهاجم. وفي سياق الأعمال التجارية، يستدعي هذا إنشاء تحصينات مثل وضع حواجز أمام الدخول إلى السوق فيما يتعلق بكل من المنتج، والعلامة التجارية، وخط المنتج، السوق، أو شرائح السوق. ومن الممكن أن يتضمن هذا زيادة قيمة العلامة التجارية، ورضا العملاء، وولاء العملاء، أو سعر المشتريات المكررة. كما يمكن أن يشتمل على عقود توزيع حصريّة، وحماية براءات الاختراع، واحتكار السوق، أو حالة الاحتكار المحمية من قبل الحكومة. ويُعد أفضل مكان لتطبيق هذه الإستراتيجية هو الأسواق المتجانسة حيث يكون لدى المدافع مركز مهيمن في السوق بينما يكون لدى المهاجمين المحتملين موارد محدودة للغاية.

- **الدفاع المتنقل:** تتضمن هذه الإستراتيجية تحويل الموارد فضلاً عن وضع إستراتيجيات وتكتيكات جديدة بشكل متواصل. وتهدف إستراتيجية الدفاع المتنقل إلى إنشاء هدف متحرك يصعب مهاجمته بنجاح. وفي مجال الأعمال التجارية، تستوجب هذه الإستراتيجية طرح منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الموجودة، وتغيير الأسواق المستهدفة، إعادة وضع المنتجات في السوق، أو تغيير التركيز الترويجي. ويتطلب هذا الدفاع تنظيم غاية في المرونة مع تسويق قوي، والقدرة على تنظيم المشروعات، و تطوير المنتجات، ومهارات البحوث التسويقية.
- **الدفاع عن الأجنحة :** تتضمن هذه الإستراتيجية إعادة توزيع الموارد للحيلولة دون التعرض لتهديد المنافسة. بالإضافة إلى الحماية من التعرض لفقد محتمل لحصص السوق في شريحة ما، وذلك عن طريق تعزيز الوضع التنافسي في هذه الشريحة بطرح منتجات جديدة.
- **الهجوم المضاد:** تتضمن هذه الإستراتيجية التصدي لهجوم ما عن طريق شن هجوم مضاد من جانب المؤسسة. إذا كانت تتعرض لهجوم ما، فيجب ان ترد بشن هجوم مماثل على أضعف نقطة لدى المنافس.

وتتمثل ردات الفعل في الحمائية، التصحيحية والاستغلالية

• الأفعال الاستغلالية:

هي القدرة على استغلال الفرص عند ظهورها وتعتمد المؤسسات في هذه الحالة على زيادة الانتاجية وفاعلية التكاليف وتخلق القيمة من خلال الابتكار، وذلك من غير التأثير على هيكل الصناعة حيث تبقى على مراقبة مستمرة للفرص الغير مستغلة في هيكل الصناعة¹.
وتلجأ المؤسسات التي تعتمد على الاستراتيجية الاستغلالية الى نظام (FMS) "مرونة نظام التصنيع" من اجل استغلال اي فرصة قد تظهر خلال التغييرات التي قد تطرأ على الطلب أو تكلفة التوريد، وتعتبر استراتيجية «wait and see» من الاستراتيجيات الاستغلالية والتي تنبثق من الاتجاه الرد فعلي للمؤسسة، كما أن الحفاظ على القدرة على التحرك عند مواجهة المخاطر، يعتبر كمثال جيد للافعال الاستغلالية والرد فعلية في المؤسسة (Trigeorgis,1996)².

¹ Goldhar, J.D, Jelinek, M & Schile, T.W, "flexibility and competitive advantage- manufacturing become business service", international Journal of technology management, 1991, vol: 6, pp: 243-259.

² Trigeorgis, L, " Real options Managerial flexibility and strategy in resource allocation", Cambridge, MA: Mit, press, 1996.

• الأفعال التصحيحية:

هي نشاطات تتضمن اكتشاف الأخطاء واصلاح الاضرار الناتجة عن الاحداث الغير مرغوب فيها والتي تساعد على القدرة على الاستمرار تحت ظل الأزمات.

وحسب Evans "الافعال التصحيحية تعود الى قدرات مجددة (مصلحة) يجب على المؤسسة اكتشافها". غالباً ما تمارس الافعال التصحيحية في المؤسسة استجابة لاي منبه جديد في البيئة لضمان البقاء.

وتعتبر المؤسسات التي تنتهج هذا الاسلوب ذات هيكل ميكانيكي، وتعتبر البيئة كمصدر لعدم التأكد حيث أن مجريات الأحداث في البيئة الخارجية خارجة عن سيطرة هذه المؤسسات.

ثانياً: المرونة التفاعلية في بيئة ذات عدم تأكد عالي

بمواجهة درجة عالية من حالة عدم التأكد البيئي، تحتاج المؤسسة الى الدفاع عن مواقعها في السوق ضد مجموعة من القوى التنافسية وعدد من التغييرات الحاصلة، وتستطيع المؤسسة أن تبني قدرات تفاعلية بوضع حواجز تقيها من الصدمات، حيث أن الاستراتيجية القائمة على استغلال الفرص التي تفرزها بيئة النشاط مع الجاهزية بردة أفعال تصحيحية في حالة حدوث خطأ، هي تفاعلية في الحقيقة وتكون ذات قيمة إذا ما مكنت المؤسسة من التفاعل التغييرات.

مثلاً يستطيع نظام التصنيع المرن استغلال الفرص التي من الممكن أن تظهر خلال الطلب على المنتج، أو من خلال عملية التوريد.

مثال آخر عن المرونة التفاعلية هي المؤسسة التي تعرف ركوداً في نشاطاتها، فحسب (Cyert and March,1963) يعتبر الركود التنظيمي فعالاً في ضبط المؤسسة مع التغييرات الكبرى في بيئة النشاط، حيث أن مفهوم الركود التنظيمي عولج في العديد من الدراسات، ويعتبر أغلب الباحثين أن الركود التنظيمي هو ظاهرة سلبية غير فعالة يجب محاربتها والغاؤها، ولكن في الحقيقة هناك دراسات أوضحت أن الركود التنظيمي في بعض الاحيان هو سلاح فعال للحذر من الحالات البيئية، ويمكن تعريف الركود البيئي في مفهوم واحد وهو "حالة وجود فائض في موارد المؤسسة"، ففي هذه الحالة لا تستعمل جميع موارد المؤسسة، وتمكن المرونة التفاعلية المؤسسة في المستقبل تجنب أي أثر سلبي للتغيير والرجوع الى الحالة الأولية¹.

¹ Ranjan V.N. Karry, "strategic flexibility and firm performance", op-cit, p: 22.

ثالثاً: المرونة التفاعلية ذات عدم تأكد منخفض

تتسم المرونة التفاعلية بتكلفة مرتفعة ، وبتعريفها على أنها عبارة عن قدرات تستعمل فقط في حالة وجود تغيير في البيئة الخارجية هذا يعني أن المرونة التفاعلية تشكل في هذه الحالة تكلفة كبيرة. والجدول التالي يلخص كل ما ذكر سلفاً:

الجدول(9-2): المرونة الاستباقية والرد فعلية

رد فعلية	استباقية	القضايا الاستراتيجية
مستوى منخفض من التنوع ذو طبيعة مرتبطة بالفرص (الموجودة)	منتجات /أسواق متنوعة	التنوع (منتجات، مجال التسويق)، النمو.
دفاعي، تحركات حذرة والمتخذة فقط بعد الاختبار والدراسة، تقليد المؤسسات القائدة (First movers)	عدائي، هجومي، تحركات تنطوي على المخاطرة في الصناعة، التأثير على المنافسة من خلال المكانة القوية التي تحتلها المؤسسة.	المكانة التنافسية
تحسين العمليات	ابتكار وتغيير جذري في المنتج	طبيعة الابتكار
منخفض (تكنولوجيا أساسية)	عالي (متطور وحديث)	التنوع التكنولوجي
تنوع منخفض، مهارات متخصصة	تنوع عالي ومتعددة التخصصات.	مهارات الموارد البشرية
سيولة	سيولة، رأس مال متخصص	الامكانات المالية
وظيفي، مركزي	مصنوعي، لامركزي	الهيكل التنظيمي
محدد	اختياري	اسلوب الادارة
مصدر للخطر وعدم التأكد، الفرص ليست دائماً مقتنصة، عدم القدرة على التأثير فيها.	مصدر للميزة التنافسية والفرص، القدرة على التحكم فيها.	النظرة الى البيئة

Source: Ranjan. V.N . Karri, « strategic flexibiliy and firm performance »,op-cit,p: 29.

الفصل الثالث المرونة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول التنافسية

المبحث الثاني: التطور التكنولوجي والبيئة التنافسية الحديثة

المبحث الثالث: العولمة والبيئة التنافسية الحديثة

المبحث الرابع: المرونة الاستراتيجية والواقع التنافسي الحديث

الفصل الثالث:

المرونة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة

تمهيد:

يعرف الواقع التنافسي عدة تغييرات كان أهم ملامحها العولمة المتزايدة وثورة التكنولوجيا، الأمر الذي أدى إلى ازدياد حاجة المنظمات حالياً أكثر فأكثر للإرتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات المتعددة الجنسيات والعبارة للقارات من جهة، وظهور الأسواق الافتراضية من جهة أخرى، والتي أصبح وزن خطرها يعادل خطر الأسواق العادية الشديدة المنافسة، فتضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكالاً متنوعة، تتسابق من خلالها الدول والمنظمات لكسب أكثر المزايا المتاحة والممكنة حفاظاً على مكانتها وتدعيماً لمركزها التنافسي.

حيث يتطلب الواقع التنافسي الجديد من المؤسسة أن تتأقلم بسرعة مع الأوضاع المتغيرة بمعنى آخر تحتاج المؤسسة أن تتبنى مفهوم المرونة الإستراتيجية، ولتحقيق هذه الأخيرة يجب على المؤسسة أن تعتمد على القيادة الاستراتيجية، بناء كفاءات أساسية، التركيز على تطوير رأس المال البشري، الاستعمال الفعال للتكنولوجيا، وضع هيكل تنظيمي مرن، وامتلاك ثقافة ابداعية.

تطرقت الباحثة في هذا الفصل إلى أربع مباحث، حيث تناول المبحث الأول مفهوم كل من التنافسية والميزة التنافسية على التوالي، بينما تطرق المبحث الثاني إلى التطور التكنولوجي والبيئة التنافسية الحديثة، أما المبحث الثالث فجاء تحت عنوان العولمة والبيئة التنافسية الحديثة، أما المبحث الرابع فقد تناول المرونة الاستراتيجية والواقع التنافسي الحديث.

المبحث الأول: عموميات حول التنافسية

يتميز العصر الحالي ب بروز مصطلح التنافسية كحقيقة أساسية تحدد فشل أو نجاح المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية من أجل تحسين موقعها في السوق أو حتى الحفاظ عليه.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

إن تحديد مفهوم التنافسية هو في غاية الأهمية، كونه يساعد في تحديد جوانبها وكيفية قياسها وبناء مؤشراتها، ويختلف مفهوم التنافسية فيما إذا كان الحديث عنها على مستوى الاقتصاد الجزئي أم على مستوى الاقتصاد الكلي، كما قامت عدة جهات ومنظمات إقليمية ودولية وعدد من المعاهد المتخصصة بتعريف التنافسية وتبيان مفهومها وماهيتها، حيث قامت ببناء مؤشرات لقياس التنافسية في اقتصاد ما ومقارنتها مع الاقتصاديات الأخرى، واستخدمت نتائج هذه المؤشرات في صياغة تقارير دورية حول التنافسية الدولية.

حيث أختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

أولاً: تعريف التنافسية

يوجد العديد من المقاربات المعتمدة لتعريف التنافسية، نسردها بعضها في ما يلي:

1. مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة:

إن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة هو قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شرائها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحاً مستمراً للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة¹.

كما يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة كالتالي:

¹ د. عيسى محمد الغزالي، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي لتخطيط، 2003

القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية (العمل، التكنولوجيا، رأس المال)¹.

يمكن تعريف التنافسية على أنها "امكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك"²

حسب التقرير الصادر الصادر عن منظمة (developpement Price water house coopers) التنافسية هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت ما لمقاومة منافسيها، أما المرودية أو الانتاجية ما هما الا مقياسين جزئيين من مجموعة أكثر شساعة تدعى التنافسية³

حسب الاقتصادي (Martinet): "المؤسسة التنافسية هي تلك التي تملك مجموعة من القدرات التنافسية، التي تسمح لها بالدخول والتطور في حقل تنافسي يمتاز بمجموعة من القوى⁴ ويمكن تعريفها على انها" قدرة المؤسسة على الحفاظ على كفاءتها على المدى الطويل وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية بأقل الأسعار والتكاليف، لتستطيع من خلالها الحفاظ على حصصها السوقية أو زيادتها وكذا النفاذ الى الاسواق العالمية⁵.

2. مفهوم التنافسية على مستوى القطاع :

من الصعب جدا على دولة معينة ان تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات وهذا بسبب أن توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير متكافئ، الا أن النظرة الإستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة إلى أخرى ثم إن طبيعة العمليات الإنتاجية تختلف بين كل قطاع، وهو ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات دون الأخرى، و إذا كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي تشارك فيه مجموعة من المؤسسات فإنه يكون ذو تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي،

¹ عمار بوشناق، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 10.

² نفس المرجع السابق.

³ Price water house coopers developpement, " les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de service rendus à l'industrie ", decembre, 2000.

⁴ Allaoui Abd Allah, "Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France ", 2010, n°:245-246 ; pp : 81_82.

⁵ مباركي سمراء، " تأثير اعادة التأهيل على القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، 2013، ص: 209-231.

وهذا نتيجة كونه يضم مجموعة من المؤسسات¹ ذات تنافسية و ذات قدرة على تحقيق النمو، دون الحاجة لتدخل الدولة من خلال سياسات الدعم و الحماية الحكومية وهذا ما يؤدي الى إكتساب ميزة تنافسية لتلك الدولة في هذه الصناعة، و يجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع² صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات لأن مجالات و ظروف الانتاج تختلف.

وعرف مصطفى أحمد حامد رضوان التنافسية على صعيد القطاع في أي نشاط اقتصادي بأنها

قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.³

فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية. و من أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة.

أو هي: قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط بقاء وتحقيق مردودية إقتصادية ومعنى ذلك هو مساعدة الدولة للمؤسسات الصناعية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة والكفاءة في التسيير وعدم تركها تواجه مصيرها لوحدها نظراً لأن عولمة الاقتصاد تعني⁴:

✓ عدم توطين الإنتاج .

✓ تحرير متزايد لرأس المال .

3. مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:

تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى دخل أفرادها. و بتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. و من أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي و النتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري)⁵.

كما يوجد العديد من التعريفات نذكر من بينها:

¹ حاج قويدر قورين ، "الميزة التنافسية المتواصلة" ، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 62- 62، نوفمبر ، 2006 ، ص1.

² لحبيب زواوي ، "سعر الصرف و مؤشرات قياس التنافسية" ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-2 نوفمبر 2010، ص 1

³ مصطفى أحمد حامد رضوان ، "التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم"، الدار الجامعية، السكندرية، 2011، ص 20،

⁴ كمال رزيق ، و بوزعرور عمار، "التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، - 22 ماي 2002 - البليدة، الجزائر، ص:02.

⁵ نفس المرجع.

• تعريف معهد التنافسية الدولية:

هي قدرة الدولة على الإنتاج بشكل أكبر وأكثر كفاءة نسبياً، وزيادة مبيعاتها من السلع المصنعة، والتحول نحو السلع عالية التقنية والتصنيع ذات القيمة المضافة العالية، وتحقيق دخل قومي أعلى للفرد، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي ترتبط بمدى توفير الدولة لبيئة مناسبة، ذلك أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة توجد مزايا تنافسية تضاف إلى المزايا النسبية الموجودة. ويقصد بالكفاءة التكلفة الأقل من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة الجودة، وتحقيق الملاءمة بين الاحتياجات المحلية والعالمية بين المناطق المختلفة وعبر الزمن.

• تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) :

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) ¹ التنافسية على أنها : "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".
وتعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها : "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

• تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل"².

ثانياً: أسباب وأنواع التنافسية

تعددت أسباب وأنواع التنافسية والتي سنذكرها بشكل منفصل في ما يلي:

✓ أسباب الاهتمام بالتنافسية:

تزايد الاهتمام بالتنافسية نظراً للمتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة البشرية والاقتصادية والسياسة والاجتماعية والتقنية والعملية، كما يلي³:

1. التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري، في مختلف الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعمق بمحددات القدرة التنافسية. مثل

¹ OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique

² نوبر طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص5.

³ عيسى محمد الغزالي، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، 2003، ص3.

تطور نظريات النمو والتجارة، والتغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة TQM والتنافسية عوضاً عن المنافسة.

2. التطورات على المستوى العالمي والتقني، ولم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفوءة.

3. التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية، مما يؤدي إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة، مثل الإنتاج والحوكمة والمشاركة ومنظومة القيم.

4. يدعم التاريخ الاقتصادي افتراض أن العولمة ستمكن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصادي أعلى. فقد أوضح آدم سميث في كتابه ثروة الأمم هذه الفرضية، وبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اتساع السوق، وأن السوق الدولية للسلع تسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو.

✓ أنواع التنافسية:

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

1. **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق

الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

2. **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و

غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .

3. **التنافسية النوعية:** و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد

ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك و حيث المؤسسات

المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر

من سلع منافسة.

4. **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ومؤشرات التنافسية

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست

تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة

إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن

ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة

الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً، وفيما يلي عرض لأهم النقاط الواجب تناولها عند التطرق إلى تحليل البيئة، ومؤشرات التنافسية.

✓ تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

1. تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابيا.

أولاً: العوامل والمتغيرات الاقتصادية

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة ومن الأمثلة عن ذلك: معدلات التضخم، معدلات البطالة، معدل النمو الاقتصادي، السياسات المالية والاقتصادية المتبعة من طرف الدولة.

حيث تؤثر هذه العوامل وغيرها على صياغة استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال خلق فرص جديدة كالأستثمار وتوزيع الاعمال وتعزيز دور القطاع الخاص، أو ما ينتج عنه من تهديدات، كتذبذب أسعار السوق، أو تقييد حركة رؤوس الأموال، وبالتالي التأثير المباشر على أرباح المؤسسة، توسع الاعمال....

ثانياً: المتغيرات السياسية والقانونية

وتشير هذه العوامل إلى سياسات الدولة العامة، وبرامجها التنموية، وخططها الاستثمارية، حيث يتجسد تأثير هذه العوامل على المؤسسات في مدى توفر الاستقرار السياسي والقانوني والتشريعي في الدولة والمجتمع لأن عدم الاستقرار يزيد من مخاطر تطبيق الاستراتيجيات، ويضع كل قرارات الإدارة الخاصة بالاستثمار والإنتاج في ظل مخاطر كبيرة قد تؤدي بها إلى الإفلاس والفشل.

ثالثاً: المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تتضمن هذه العوامل ثلاثة متغيرات هي، المتغيرات الديمغرافية، الثقافية، الاجتماعية.

ويتمثل تأثيرها على المنتجات والأسواق والعملاء بشكل واضح، وذلك من خلال تأثيرها على طريقة التي يعيش بها الافراد ويعملون بها ويفكرون بها، وتخلق هذه الاتجاهات المختلفة حاجات متنوعة من السلع والخدمات وبالتالي استراتيجيات مختلفة.

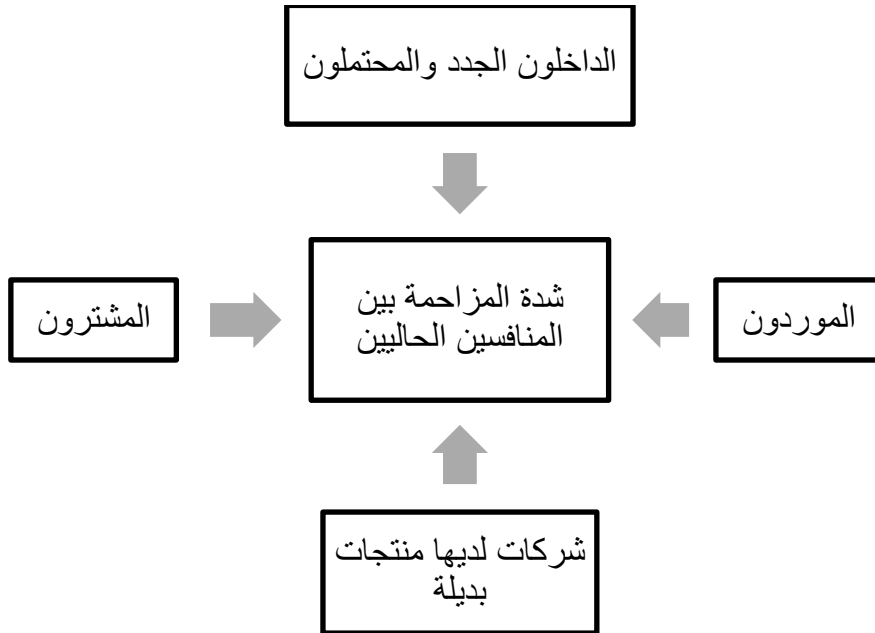
رابعاً: العوامل والمتغيرات التكنولوجية

وهي تلك المتغيرات الحديثة المتعلقة بالبيئة الفنية والتقنية مثل الاعتماد المتزايد على الحواسيب والانترنت، والتي تؤثر على المنظمات من حيث زيادة او انخفاض الطلب على بعض المنتجات، او على العملية الإنتاجية، وجودة الخدمات النهائية.

2. تحليل البيئة الخارجية المباشرة (تحليل قوى المنافسة)

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي تهديدات الداخلين الجدد ، قوة مساومة الموردن ، قوة مساومة المشترين ، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة ، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر ، ويقدم بورتر نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (3-12): العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب M.PORTER



Source : M. Porter “ choix stratégique et concurrence, Technique d’analyse des secteurs et de la concurrence dans l’industrie“, Ed economica, Paris, 1982, P04.

✓ تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق:

لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في:

أولاً_ اقتصاديات الحجم :

وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج)، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فتتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة

عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج. ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع. غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحييد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.

ثانياً_ تمييز المنتج :

ويعني ذلك أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إظهار سابق، خدمات مقدّمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السبّاقة إلى هذا القطاع. وبشكل التمييز حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد - عادةً - إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتاً طويلاً لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

ثالثاً _ الاحتياج إلى رأس المال :

تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة ، وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

رابعاً _ تكاليف التّبديل :

تلك التكاليف الآتية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورّد إلى منتج مورّد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

خامساً _ الوصول إلى قنوات التوزيع :

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل تحدّي ذاته حاجزاً للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

سادساً_السياسة الحكومية :

تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدُخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدُخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحوّل دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة:

وما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات ، موردي المواد الخام والمكونات، والعمالة، والخدمات (مثل الخبراء) أو مستشاري المؤسسة، والذين يمكن أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على المؤسسة. فالموردين قد يرفضون العمل مع الشركة، أو على سبيل المثال يفرضون أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة، وتزداد قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة عندما تكون:

- تكاليف تبديل الموردين مقارنة تكاليف تبديل المؤسسة.
- درجة التمايز لمدخلات الصناعة.
- توافر مدخلات بديلة.
- نسبة الموردین إلى المؤسسات.

• تضامن الموظفين (مثل النقابات العمالية).

• **قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة:**

كلما كان للمشتريين قوة كبيرة في التفاوض كلما إنخفضت أرباح الصناعة وازدادت شدة المنافسة، والعوامل التي تؤدي إلى نقص أو زيادة قوة تفاوض.

- ✓ حجم المشتريات وقدرة المشتريين في الإستمرار في عمليات الشراء
- ✓ تكاليف تحويل هؤلاء المشتريين لشراء منتجات بديلة من مؤسسات أخرى.
- ✓ مدى امتلاك المشتريين لمعلومات تامة وكاملة عن طبيعة عملية الشراء.

• **تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة:**

إن المنتجات الاحلالية لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة، وهذا من ناحية السعر، والتكلفة وهامش الربح، ان تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفته يتم من خلال القيام بما يلي:

- ✓ معرفة المنتجات التي تقوم باشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب تكنولوجيا مغايرة.
- ✓ تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي.

✓ القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الاحلالية.

ان معرفة المنتجات الاحلالية يدفع المؤسسات الى البحث عن المنتجات التي تلبى نفس الحاجات بأقل تكلفة ممكنة مع استعمال الكفاءات الضرورية لتضمن لنفسها حصة معتبرة في القطاع السوقي.

• **المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها:**

يمكن أن تقود المنافسة بين المؤسسات إلى اللابحية "Zero Profit" إذا لم تعمل المؤسسات على إيجاد حلول للتغلب على المنافسين، مثل البحث عن ميزة تنافسية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو زيادة أو تخفيض الأسعار، أو البحث عن حلول أخرى، ويمكن أن نميز المنافسة بين المؤسسات من خلال ما يلي:

عدد المؤسسات: لئلا زاد عدد المؤسسات الموجودة في صناعة معينة لئلا قلَّت حصة المؤسسة من السوق المستهدفة.

مقدار النمو في الأسواق: لئلا قل النمو في السوق لئلا زادت المنافسة بين المؤسسات للحفاظ على حصة كل واحدة منها.

درجة تميز المنتجات: الفروقات غير الملموسة بين المنتجات أو الخدمات المتشابهة التي تقدمها المؤسسات ترفع من درجة المنافسة، ففي حال تشابه المنتجات بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى سهولة تبديل المنتج بالنسبة للعميل، وبالتالي تجد المؤسسات صعوبة في الاحتفاظ بعملائها.

3. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة¹:

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومن المنطقي انه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها.

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة:

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة ، وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها . وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها. يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، اما الأنشطة الأساسية فهي:

• الامدادات الداخلية:

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج.

• الانتاج:

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات.

• الامداد الخارجي:

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

¹ سعد غالب ياسين، " الادارة الاستراتيجية"، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن، 1999، ص: 41.

• التسويق والمبيعات:

تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

• الخدمات ما بعد البيع:

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح ، الصيانة ، تبديل الأجزاء ، توفير قطع غيار .

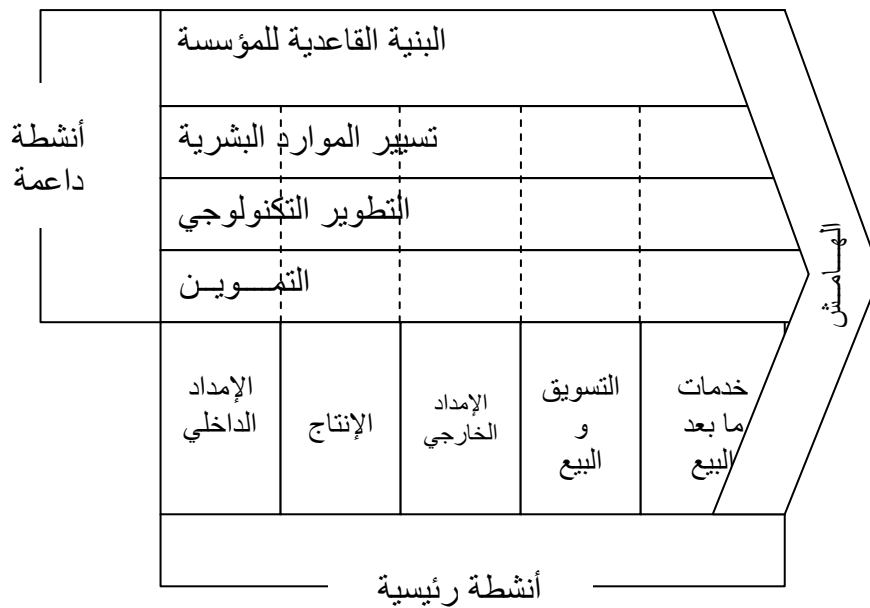
• أما الأنشطة الداعمة فهي :

• البنية التنظيمية : تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

• تنمية التكنولوجيا : هي أنشطة تحسين المنتج ، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة .

• التمويين: الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

الشكل (3-13): سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)



Source : M. Porter, L' avantage concurrentiel des nations ,dunod ,paris,2000,p53

✓ مؤشرات التنافسية:

تشكل مؤشرات التنافسية عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث

والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة¹.

1- الربحية :

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2-تكلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

¹ وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص 11.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs)¹ الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو (PTF) بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

4- الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أقول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى ، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضاً، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

¹ Donald G. McFetridge, McFetridge, D.G.. "La Compétitivité : notions et mesures. Ottawa, Industries Canada", 1995 ,P:9.

لقد بينت بعض الدراسات عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج¹:

✓ في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

✓ ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،... الخ).

✓ يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصاً.

✓ من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.

✓ ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.

✓ إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.

✓ يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

من أجل الوصول إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد من التعرف على مفهوم الكفاية المميزة، والتي هي عبارة عملية الاستخدام الأمثل لكل من المصادر والمهارات التي تهدف إلى مساعدة المؤسسة في

¹وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص13.

تحقيق أهدافها. أما أساس مفهوم الميزة التنافسية يعود إلى كل من (Selznich) في سنة 1935، و (Chamberline) في سنة 1957 وهذا حسب¹ (Richard & Robert). ويعود (Porter) من الرواد الذين قدموا إسهامات في هذا المجال عام 1985، حيث أشار إلى أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية بمجرد توصلها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين الآخرين²، وعرفها³ (Kotler) أنها قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد، أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً، وانطلاقاً من ذلك فإن المنظمات تعمل بشكل جدي للبناء والاستمرار بالتمتع بالميزة التنافسية، كما تعرف أنها قدرة المؤسسة في تطبيق عمليات إنتاجية أو تسويقية يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة⁴، كما أضافت (العيهار)⁵ أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومناخ للعمال تزيد عن ما يقدمه المنافسون، وهذا من وجه نظر هؤلاء العمال، ويعرفها (حسين)⁶ أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات المنافسة.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج تحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق⁷.

كما تعرف "أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل

¹ Reed Richard & Difilipi Robert, "Casual Ambiguity, Barriers to Limitation, and Sustainable Competitive Advantage", The Academy of Management Review, Vol: 65, N:3, 1990

² Michel Porter, "l'Avantage Concurrentielle des Nations", Inter-édition, paris, 1993, P:48.

³ Philip Kotler, "Marketing Management Analysis Planning, Implementation and control", g. prentice – Hall , Inc New Jersey, USA, 1997, P:53.

⁴ نبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص: 80.

⁵ فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 106.

⁶ سلمان حسين، "الاستثمار الاجنبي المباشر والميزة الصناعية بالدول النامية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص: 54.

⁷ عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص: 27.

للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية¹.

إن فهم الميزة التنافسية هو تحد مستمر لأصحاب القرار في المؤسسات الحديثة، حيث أدركت الإدارة في المنظمات المتميزة الأداء أنها تحقق ميزة تنافسية عند تقديم خدمات ذات قيمة، وبطريقة تتضمن مزايا تتوافق مع معايير القيمة الشرائية لدى العملاء. لذا فعلى المؤسسة أن تنتبأ وباستمرار طبيعة وشكل التغيير في بيئة الأعمال، وتستجيب تلقائياً للتغيير وذلك بتطويع التراكيب الداخلية والثقافة التنظيمية وعوامل عديدة أخرى لكي تتماشى مع التغيير الخارجي، فتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها يعني القدرة على الحركة والتغيير التنظيمي، أكثر من تحقيق مكانة في أسواق وبيئات العمل.² (Duncan et al).

أما بالنسبة للميزة التنافسية لمؤسسات الاتصال فيقصد بها الوضع الذي يتيح لهذه المنظمات صورة أفضل من المنافسين في الأسواق ومع عناصر البيئة المحيطة، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة مؤسسة الاتصال على الأداء بطريقة يعجز منافسيها عن القيام بمثلها³، أما جيفري ساكس فيعتبر التنافسية على أنها قدرات المؤسسات على إنتاج خدمات بأقل تكلفة، وتسويقها على أن يؤدي هذا الإنتاج من الخدمات زيادة في ربحيتها⁴، كما يعرف آخرون الميزة التنافسية على أنها قدرة مؤسسة الاتصال اكتساح السوق من خلال التحكم في التكاليف وأسعار بيع الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة⁵.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: "خاصية تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين، وذلك من خلال تقديم منتجات تخلق قيمة مضافة للعملاء أعلى من تلك التي يمكن الحصول عليها من منتجات أخرى، وبالتالي تكسب المؤسسة الأسبقية لدى الزبون من خلال خلق فرق في القيمة لصالحها مقارنة مع المنافسين.

أما بالنسبة للميزة التنافسية لمؤسسات الاتصال فيمكن تعريفها أنها: قدرة مؤسسة الاتصال على تقديم خدمات متميزة من وجهة نظر جميع أصحاب المصالح، والتي تشبع رغبات الزبون وذلك بالاعتماد

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/ 2004، ص: 13-14.

² Duncan G ,Ginter P ,Swayne L ، "Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment"، International Journal of Human Resources Management. Vol. 12, No:3, 1998, pp: 6-16

³ عادل الشبراوي، " الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، الشركة العربية للاعلام العربي، القاهرة، مصر، 1997، ص:17.

⁴ طارق طه، "إدارة مؤسسات الاتصال ونظم المعلومات المصرفية"، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص: 117.

⁵ S.Bullet , "La competitivité"، Dunod, Paris, France, 1990 , P:12 .

على الكفاءات والمهارات البشرية والمادية، والتي تخلق أفضلية تنافسية من خلال التحكم في السعر وتحسين الجودة وسرعة تقديم الخدمة، والحفاظ على أو توسيع الحصة السوقية ، والجدول التالي يوضح أهم تعاريف الميزة التنافسية:

الجدول (3-10): تعاريف الميزة التنافسية

التوجه	التعريف	الباحث
الأنشطة	هي كل المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على المنافسين	<i>HOFER</i>
المكانة الذهبية	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن	<i>FAHERY</i>
الكلفة	قدرة المؤسسة على خفض التكاليف وتحقيق فوائض أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبائن.	<i>ROPPAPORT</i>
قيمة الزبون	قدرة المؤسسة على تقديم وجهة متفوقة للزبائن	<i>EVANS</i>
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.	<i>MACMALAND & TAMPO</i>

المصدر: ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق: حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الاقتصاد قسم التسويق، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، عمان، 2009، ص. 06

المطلب الثالث: المرونة والأداء واستراتيجيات الميزة التنافسية:

لقد قدمت أبحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الأداء والإستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات في وجه منافسيها، ولقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للإستراتيجيات كذلك التي قدمها (Porter,1980) والمصنفة إلى ثلاث إستراتيجيات رئيسية: إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة التي تنعكس في السياسة السعرية ، إستراتيجية التركيز التي تستهدف التغلغل و الإقتحام في الأسواق، وهناك تقسيمات أخرى و نماذج للإستراتيجيات قدمت من طرف باحثين ك (Miles& Simon) لكنها جميعا تشترك في نفس القواعد إذ أنه يمكن القول بأن جميع النماذج لها نفس المبادئ وإن اختلفت وجهات النظر، ومن الواضح أن الأفكار التي قدمها (Porter) حول الإستراتيجيات هي المتبناة غالباً في منظمات الأعمال.

وتباينت الدراسات في كيفية تصنيف استراتيجيات الميزة التنافسية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على تصنيف (Porter)، حيث عرض بورتر استراتيجيات الميزة التنافسية على أساس نظرة مبنية على المصادر

(Ressource- Based View)، والتي تركز على استخدام مصادر وقدرات المؤسسة من أجل خلق ميزة تنافسية لتشكيل قيمة تمس حاجات المستفيدين، وحدد ثلاثة استراتيجيات للميزة التنافسية وهي: إستراتيجية الكلفة المنخفضة (Low Cost Strategy)، إستراتيجية التميز (Differentiation Strategy)، وإستراتيجية التركيز (Focus Strategy)، وفق الجدول التالي:¹

الجدول (3-11): استراتيجيات التنافس.

الميزة التنافسية	التكلفة المنخفضة	التميز
قطاع التنافس	إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	إستراتيجية التميز
قطاع واسع	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التركيز
قطاع ضيق		

Source: M. Porter, " L' avantage concurrentiel des nations", op-cit, p :12.

وتوصلت بعض الدراسات الى انه حتى تحقق المؤسسة مرونة استراتيجية لا يجب عليها اتباع استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات السابقة بل يجب ان تتبعها كلها في وقت واحد لمجابهة التغييرات الحاصلة في البيئة.

1. استراتيجية التكلفة المنخفضة:

"وهي أن تقوم الشركة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر"²، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين، وتكرس هذه الإستراتيجية اهتمامها على تقليل الكلفة إلى أدنى حد ممكن ودون معدل الصناعة، إذ تحاول المؤسسة زيادة حصتها في السوق بتأكيد كلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين، وتسعى جاهدة لخلق مواقع عمل ذات كفاءة وتخفيض كلف أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبحث والتطوير.

وقد عرف ³(Duncan et al) إستراتيجية الكلفة المنخفضة بأنها تقديم منتجات ذات تكلفة منخفضة عن منتجات المنافسين مع بقاء النوعية مماثلة لما يقدمه المنافسون، أو بعبارة أخرى هي قدرة

¹ بشير العلق، " التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص: 149

²نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 84

³ Duncan, G. ,Ginter, P. and Swayne, L.. "Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment"، op-cit, 1998

المؤسسة على إنتاج منتجات بأسعار أقل من المنظمات المنافسة، وهذا لا يعني تقديم منتجات أو خدمات بأقل من مستويات كلفتها إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق تكلفة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية أو الإدارية.

وتسعى المؤسسة من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وذلك من خلال عمل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة منخفضة عن تكلفة المنافسين، ويتم بموجب هذه الإستراتيجية تحقيق ميزتين رئيسيتين تتمثل في الآتي¹:

أ : تتمكن الشركة الرائدة في مجال التكلفة من فرض أسعار أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس معدلات الأرباح، وذلك من خلال زيادة نسبة المبيعات المترتبة على تخفيض السعر، وإذا اتجهت الشركات المنافسة العاملة في نفس المجال الصناعي إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجات الشركة، فإن الشركة الرائدة في مجال التكلفة سوف تحقق أرباح أعلى من منافسيها لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

ب: إذا زادت حدة المنافسة وبدأت الشركات تدخل في حروب أسعار نجد أن الشركات ذات التكلفة المنخفضة تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى بسبب انخفاض تكاليفها، ويمكن أن تحقق معدل أرباح يفوق المعدل المتوسط في الصناعة بالإضافة إلى تنمية ولاء المستهلك لمنتجاتها.

2. استراتيجية التميز

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع و غيرها)، كما عرف² Duncan (et al) إستراتيجية التمييز بأنها تقديم منتجات تتميز بكونها فريدة في خصائصها عما يقدمه الآخرون. يتمثل مضمون هذه الإستراتيجية في قيام المؤسسة بتصنيع سلعة أو خدمة ينظر لها من قبل المستهلكين على أنها فريدة أو متميزة تنشئ قيمة عالية لزيائنها(المنصوري)³، وتتطلب هذه الإستراتيجية

¹ جمال الدين المرسي، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي"، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 313

² Duncan, G ,Ginter, P. and Swayne, L., "Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment", op_cit.

³ جواد المنصوري ، " اثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الصناعي الخاص "، رسالة ماجستير ،غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 1998، ص: 34.

عدداً من الأنشطة المكلفة مثل التصميم والبحث والتطوير أو تقنية جديدة ، وأنشطة تسويقية فاعلة أو متنوعة، وعاملين مبدعين لديهم الوقت والموارد للسعي وراء الإبداعات، وعادة ما تستهدف الزبائن الذين لا يتحسسون للأسعار لوجود ولاء للمؤسسة ومنتجاتها، وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة وكذلك وحدات الأعمال على تحقيق أداء ممتاز في مجال منفعة الزبون التي تقيم من قبل جزء كبير من السوق¹، حيث أن هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المفضلة لدى معظم المنظمات و خاصة بعد التفاوت والتنوع الكبير الذي طرأ على رغبات الزبائن التي لم يعد بإمكان المنظمات تلبيتها من خلال المنتجات التي تقوم بإنتاجها².

كما أن تحقيق التميز يتطلب البحث المستمر والابتكار في الجوانب التي تمكن من تحقيق ذلك، والذي ينتج عنه تقليل المنافسة المباشرة في الصناعة³، كما يمكن أن تأخذ إستراتيجية التميز الأشكال الآتية:
أ. التميز في سعر البيع:

حيث تنفرد المؤسسة بوضع سعر بيع منخفض لمنتجاتها، وتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية طالما أن منتجات الصناعة متشابهة في الخصائص الأخرى (الربيعاوي)⁴.

ب. التميز القائم على سمعة العلامة التجارية:

وتلعب العلامة التجارية دوراً مهماً في خلق الميزة التنافسية⁵.

ج. التميز في تصاميم المنتج:

يتم من خلال وضع تصميم لمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين، أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق بحيث يؤدي ذلك إلى جذب الزبائن لاستخدام المنتج⁶.

¹ Philip Kotler , “Marketing Management Analysis Planning, Implementation and control” , op-cit, p:85.

² Thompson Arthur , A, & Strickland Jr . A.j, “Strategic Management Concepts Cases” ,9th ed ,Irwin ,Inc, New York, USA , 1997, p: 126.

³ Bowman Cliff, “The Essence of Strategic Management” , New Delhi : prentice– Hall,1996,p :53.

⁴ الربيعاوي سعدون ، " التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000، ص:56.

⁵ غراب السيد ، "الإدارة الاستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية"، الطبعة الأولى ، مطبعة جامعة الملك سعود، السعودية، 1995، ص:186.

⁶ Mintzberg, Henry & Brian Quinn James, “The Strategy Process – Concept , Contexts , Cases“، 2nd ed , New Jersey prentice – Hall , Englewood cliffs, 1991, p:75 .

د. التميز في صورة المنتج:

يتم تمييز المنتج عن طريق إضافة بعض الأمور الشكلية التي تزيهه وتعزز أداءه ويبدو للزبون بأنه مميز عن المنتجات المنافسة على الرغم من أن تلك الإضافات ليست جوهرية¹، وتلعب الخبرة والاختصاص هنا دورًا هامًا في ذلك.

هـ. التميز القائم على أساس التقنية:

وتراعي المنظمات الأجزاء الصغيرة و التفاصيل الدقيقة في منتجاتها و التي تجلب اهتمام الزبائن²

و. التميز في الدعم المقدم للمنتج:

المسألة هنا قد لا تتعلق بالمنتج ذاته بل بالوسائل المساعدة كاستخدام أسلوب تسويق معين دون غيره أو التسليم بالوقت المحدد منتج (سلعة أو خدمة) ذات صلة بالمنتج الأصلي، بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين أدائه (الربيعاوي)³.

ل. التميز القائم على أساس خدمة الزبائن:

وتحرص المؤسسة في هذه الحالة على تقديم خدمات مميزة للزبون⁴

3. إستراتيجية التركيز

تركز هذه الإستراتيجية على فئة معينة من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته، وتستند قيمة هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بأن وحدة العمل الاستراتيجي التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها، ويرى (جرار)⁵ أن هذه الإستراتيجية تتطلب المفاضلة بين الحصة السوقية والربحية.

أما⁶ (Hill & Jones) فقد عرفا إستراتيجية التركيز أنها تقديم الخدمات أو المنتجات لقطاع سوقي معين بالاستناد إما على التكلفة المنخفضة أو التميز بالمنتجات.

وتستهدف المؤسسة الأسواق إما على أساس: المناطق الجغرافية، أنواع الزبائن، خطوط الإنتاج المستهدفة.

¹ Ibid , p : 75.

² عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق، ص: 184.

³ الربيعاوي سعدون، مرجع سابق، ص: 56.

⁴ غراب السيد، مرجع سابق، ص: 186.

⁵ ذياب جرار، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مرجع سابق،

2004.

⁶ Charles, W,L, Hill & Gareth, B Jhones, " Strategic Management, An Integrated Approach ", op-cit.

وتكسب إستراتيجية التركيز المؤسسة ميزة تنافسية من خلال:

- عدم تمكن الزبائن من الحصول على منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة من المنافسين.
- تقديم خدمات متميزة لا يمكن الحصول عليها من المنافسين.
- اكتساب ولاء الزبائن وبالتالي الحماية من المنافسة.
- تركيز الجهود على حاجات ورغبات فئة سوقية معينة من الزبائن.

وقد أشار (Porter) بأن المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة و متطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب، و هنا يظهر الإختلاف بينها وبين إستراتيجية التمييز التي تأخذ بعداً آخر في البحث عن مسببات رضا العملاء و تنمية العلاقات معهم مما يجر المؤسسة إلى استخدام مؤشرات غير مالية بشكل أوسع، ومن هنا يتوضح بأن الإختلافات في الإستراتيجيات داخل المنظمات تؤثر على إختيار المقاييس، حيث أن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة تطور لديها مجموعة من المؤشرات قادرة على التحكم في التكلفة على عكس المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التمييز والتي تطور لديها نوع آخر من المؤشرات تعكس الجودة وكفاءة العمليات الترويجية.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

إن فهم مصادر الميزة التنافسية يشكل عنصراً مهماً في مجال الإدارة الإستراتيجية، وأشار (Thatte)¹ إلى أن مصادر المؤسسة تشمل الممتلكات والقدرات والعمليات التنظيمية كلها والتي تؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة، وقد صنف مصادر المؤسسة إلى:

1. السعر/ التكلفة: قدرة المؤسسة على المنافسة عند مستويات تكلفة إنتاج وأسعار بيع أقل من تلك المحققة من طرف المنافسين.
2. الجودة: قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات أداء عالي بحيث تحقق قيمة عالية للزبون.
3. التسليم: قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مناسبة و بكميات مناسبة عند طلبها من طرف الزبون.
4. الإبداع: قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة أو إدخال خصائص جديدة على المنتجات الحالية.

¹ Ashish A. Thatte, "Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices", op-cit, p: 37.

5. وقت الوصول إلى السوق: قدرة المؤسسة على إدخال منتجات جديدة إلى السوق أو الدخول إلى أسواق جديدة أسرع من المنافسين.

وقاست دراسة¹ (Vogel) الميزة التنافسية من خلال المصادر التالية:

1. التكلفة المنخفضة: توفير منتجات/ خدمات عند تكاليف منخفضة.
2. القيمة المضافة: خلق منتجات/ خدمات التي توفر الجوانب المرغوبة والمتميزة لدى الزبائن.
3. السرعة: قدرة نظام الإنتاج على توفير المنتجات والخدمات أسرع من المنافسين.
4. المرونة: القدرة على التكيف مع المنتجات.
5. الإبداع: عملية مواصلة التغيير في خصائص المنتج والتي تخلق قيمة عالية للزبون.
6. خدمة الزبائن: استجابة عالية لرغبات الزبون.

وقاست دراسة كل من (الهوري والعلي)² الميزة التنافسية من خلال:

1. الكفاءة التشغيلية: المهارات والقدرات التي تمكن المؤسسة من استغلال الموارد على أحسن وجه.
2. جودة الخدمات: قدرة المؤسسة على احترام المقاييس العالمية في إنتاج الخدمات.
3. الابتكار: توليد وتطبيق وقبول الأفكار الجديدة.

أما دراسة (Fang et al)³ فقد قاست الميزة التنافسية من خلال: (قيادة تخفيض التكلفة، الجودة، مرونة العمليات، ثبات التسليم، خدمة الزبون).

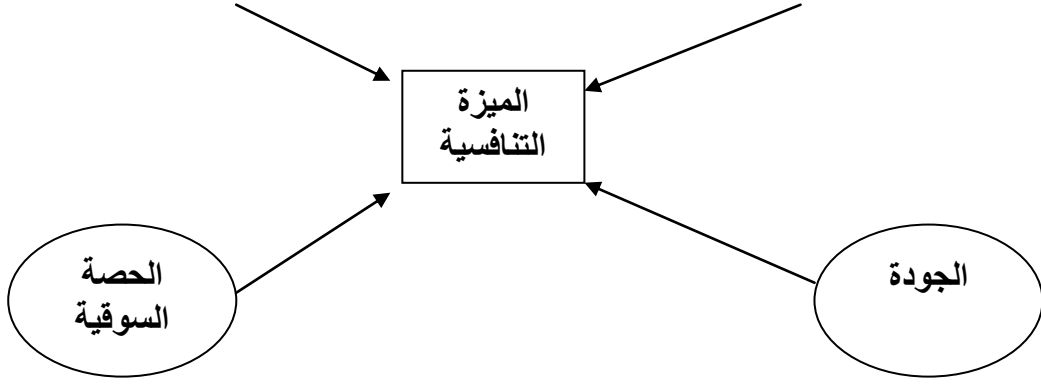
وتتعدد مصادر الميزة أو الأفضلية التنافسية، إذ تعتبر (السعر، الجودة، سرعة تقديم الخدمة، الحصة السوقية) والتي اعتمدت عليها هذه الدراسة عناصر أساسية لبناء المزايا التنافسية بغض النظر عن القطاع المستهدف:

الشكل (3-14) أبعاد الميزة التنافسية



¹ Myle Comp 2005, قطاع

³ Taiw Comp



المصدر: من إعداد الباحثة

1. السعر:

يعتبر السعر أحد أهم المداخل إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات بصفة عامة و مؤسسات الاتصال بصفة خاصة، ويقصد بالسعر: "القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري نظير حصوله على السلعة أو الخدمة"، و سواء أكان الحديث عن النقد أو المقايضة فإن فكرة التسعير (النقدي أو العيني) لا تزال موجودة، و مع ذلك فإن السؤال الذي يبقى قائماً هو: ماذا يعني السعر بالنسبة للمستهلك؟ و الجواب عن هذا السؤال يتوقف على ما يتوقعه هذا المستهلك من السلعة التي يشتريها، فالسلعة أو الخدمة تمثل مجموعة من المنافع المادية و المعنوية، و الخدمات المحيطة بهما كالإصلاح و الصيانة و العلامة التجارية و ما تحمله من شهرة و سمعة تؤثر على السعر¹، وبالتالي يحتل السعر مكانة مهمة للمنظمات كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية .

كما عرف السعر بأنه: " كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبادلها المستهلك بالنقد، من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل المستهلك"²، وكما عرف أنه عبارة عن القيمة النقدية لوحدة سلعة أو خدمة أو أصل أو مدخل إنتاج"³، وجاء تعريف آخر للسعر كالتالي: " هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع أو الخدمات، أو عادة ما يعرف بأنه المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع أو الخدمات، أو هو مقدار التضحية المادية و المعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة"⁴ حيث أنه كلما حقق الزبون لمنفعة أكبر من تلك المتوقعة، كلما احتل المنتج مكانة متميزة في أذهان الزبائن.

¹ ناجي معلى، رائف توفيق، "أصول التسويق مدخل تحليلي"، وائل للنشر، عمان- الأردن، 2005، الطبعة الثالثة، ص 209 - 210.

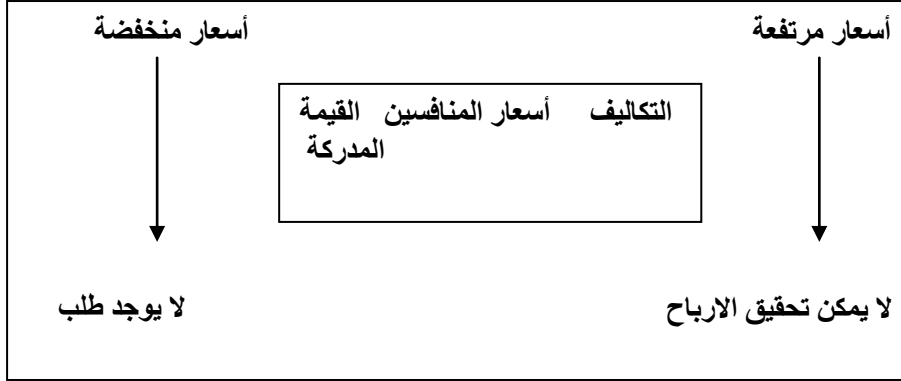
² علي الجياشي، " التسعير مدخل تسويقي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان - الأردن، 2004، ص 17.

³ علي فلاح الزعبي، "مبادئ وأساليب التسويق"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص: 64.

⁴ أبو قحف عبد السلام، "التسويق مدخل تطبيقي"، الدار الجامعية الجديدة - الإسكندرية، 2002، ص 606.

مما سبق يمكن تعريف السعر أنه عبارة عن ترجمه مؤقتة للقيمة التي يحصل عليها الزبون في وقت معين، جراء شرائه لسلعه أو خدمة معينة، حيث ينبغي أن يكون السعر قادراً على تثبيت موقع المنتج في أذهان المستهلكين، وبالتالي اكتساب ولاء الزبون وتحقيق الميزة التنافسية. حيث ان هناك بعض الأسس التي تعتمد عليها المنظمة لتسعير الخدمات والتي سنذكرها باختصار كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-15): مفاتيح تحديد السعر



Source: Philip Kotler et autres, Marketing management, 11ème édition, Pearson édition, Paris, France, 2004, P513.

يسمي كوتلر هذه العناصر بالعوامل المفاتيح في تحديد سعر البيع. ويوضح الشكل أن السعر المناسب الذي تباع به المؤسسة سلعتها هو سعر يقع بين السعر المرتفع جدا والذي لا يمكن من تحقيق الأرباح نتيجة إغراض المستهلكين عن الشراء. والسعر المنخفض جدا الذي لا يقابله كذلك أي طلب لاعتقاد المستهلكين بالعلاقة الطردية بين جودة السلعة وسعرها وبشكل عام يوجد أربع طرق لتسعير السلع هي:

- التسعير على أساس التكلفة.
- التسعير على أساس الطلب.
- التسعير على أساس المنافسة.
- التسعير على أساس القيمة المدركة (بالعميل).

2. الجودة:

تركز الكثير من المنظمات اليوم على هذا الجانب باعتباره وسيلة أساسية لتحقيق البقاء في ظل المنافسة القوية، و بما أن الجودة تعني تقليل معدلات التلف و تحقيق المواصفات المرغوبة في المنتجات،

فإن استخدامها كأداة تنافسية يجب أن لا يغفل كونها فرصة لإرضاء الزبون و تحقيق رغباته و ليس فقط طريقة لمعالجة المشاكل و الحط من تكاليف العمل.

حيث تعتبر جودة الخدمات أحد أهم مكونات الإستراتيجية التنافسية لل مؤسسات الاتصال، والذي يعتبر من أهم المجالات التي تتنافس فيه مؤسسات الاتصال في هذا العصر، والتي يمكن تعريفها أنها ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم¹، ويعرفها (Xin et al)² أنها عملية التقييم النهائي، وذلك بمقارنة العميل لتوقعاته مع الخدمات المقدمة فعلياً، حيث تبنى الجودة على بعدين: الجودة الوظيفية و الجودة التقنية.

كما أن عملية التحسين المستمر للجودة يمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها في السوق و إستمرارها، و في هذا المجال سنحاول التطرق إلى بعض الأساليب التي تمكن المؤسسات من تحقيق ذلك:

❖ وضع نظام لقيادة الجودة و تحقيق التميز في العلاق مع الزبائن:

يعتبر نظام قيادة الجودة من بين الأساليب الحديثة المعتمدة في مختلف ال مؤسسات، وذلك بغرض تحسين جودة خدماتها و ضمان التنسيق الداخلي لعملياتها ، حيث أن نظام قيادة الجودة يهدف إلى تحقيق رضا الزبون و تحسين أداء المؤسسة و الاستثمار في توجه الزبون و يتكون هذا النظام من :

1. **نظام اليقظة :** و الذي يعمل على متابعة تطور إحتياجات الزبائن و التغييرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين، وذلك بهدف التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه الزبائن و منافسيها، و العمل على إستغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغييرات ، و بالتالي وضع إستراتيجية في مجال جودة الخدمات³.

2. **تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة :** من خلال الحصول على معلومات حول المنافسين و الزبائن، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة و أبعادها الملموسة و غير الملموسة، ووفقا لتوقعات الزبون و بشكل متميز عن المنافسين لإرضاء الزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد.

¹ وسام الكركي، "جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين و الزبائن"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، الخليل، فلسطين، 2010، ص:10.

² Xin Guo, Angus Daff, Mario Hair, "Service Quality Measurement in The Chinese Corporate Banking Marketing", International Journal of Bank marketing, Vol:15, No:1, 2005, pp:41-56.

³ فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005 / 2006 ص 60.

3. **تحديد سياسة الجودة :** بعد تحديد الزبائن المستهدفين و إختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة، و ذلك بتحديد إجراءات الضرورة المتعلقة بالموارد البشرية، الطرق، الأدوات، التنظيم، الإتصال و التمويل و التخطيط، إن تنفي ذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال و تحقيق الأهداف المتعلقة برضا الزبائن.

4. **نظام تقييم رضا الزبائن :** بعد تنفيذ سياسة الجودة يتم تقييم رضا الزبائن و بناءا عليه يمكن للمؤسسة من إستغلال فرص التحسين و تحقيق فعالية إجراءاتها و يكون ذلك بالإصغاء للزبائن و تحديد توقعاتهم و التعرف على مواقفهم إتجاه الخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى :

- إستقبال و تحليل شكاوي الزبائن؛

- البحوث الخاصة برضا الزبائن؛

- إختبار المنتجات.

5. **نظام التحسين المستمر :** يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا الزبائن و كذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر و لإستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض و التنظيم.

❖ تحقيق التميز في العلاقات مع الزبائن

يعتبر التميز في العلاقة مع الزبون ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتطوير خدماتها و تعزيز وجودها في السوق، فتواصل العلاقة مع الزبون تمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم الزبون للنتيجة المتحصل عليها من جهة و التقييم الداخلي الذي تقوم به المؤسسة لضمان توافق مواصفات الخدمة مع متطلبات الزبون، يمكن القول إن التميز في العلاقة مع الزبون لغرض تفعيل عملية تحسين الجودة و تتطلب وضع عدة إستراتيجيات منها :

1-إدارة فترة انتظار الزبون : إن الفترة التي يقضيها الزبون في انتظار الحصول على الخدمة، تؤثر تأثيرا سلبيا على إنطباعاته حول المؤسسة و مستوى الجودة في خدمتها، و لذلك ينبغي على المؤسسة إستثمار فترة إنتظار زبائنها بجعلهم يشغلون بشيء خلال تلك الفترة، فالزبون الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بوقت قصير من الزبون الذي ينتظر وهو غير مشغول، ويمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال بوضع الجرائد والمجلات.....الخ.

2- جعل العلاقة مع الزبون شخصية

في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة وتعدد الأسواق يجب على المؤسسة الخدمية أن تأخذ في الحسبان بأن إستراتيجية الولاء لدى الزبائن أقل تكلفة من إستراتيجية غزو أسواق جديدة. فعدم الرضا لدى الزبون

سيؤدي حتما إلى فقدانه مما يحتم على المؤسسة أن تجعل العلاقة مع الزبون شخصية أي أنه حتى تتميز العلاقة مع الزبون لابد من تقوية درجة التقارب فيها، فليست الخدمة هي التي تخلق التميز ولكن العلاقة هي التي تخلق التميز في حد ذاتها. وبالتالي يجب على المؤسسة أن تختار الموظف المناسب الخاص بكل زبون حتى تضمن إستمرارية هذه العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى إحتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة خاصة مع الزبائن الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، إلى جانب الزبائن الذين تراهم المؤسسة مهمين في التعامل معها¹.

بالإضافة إلى ما سبق يعتبر تطوير ثقافة الجودة والحصول على شهادة المطابقة من خلال إدارة الجودة الشاملة، وتنشيط إدارة الموارد البشرية كأحد المداخل لتحسين جودة الأداء.

3. سرعة تقديم الخدمة:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات أحد أهم مكونات الميزة التنافسية، و يتطلب تحقيق هذا الجانب من المؤسسة الإصغاء لمتطلبات عملائها وأخذ ذلك الوقت بعين الاعتبار في أي عملية لتحسين جودة المنتج مع العمل على الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين، إذ أن عامل الوقت يمثل في حد ذاته ميزة، و نعني بذلك وقت الاستجابة للعملاء، و هو الوقت المستغرق لتسليم السلعة أو أداء الخدمة²، و لتحسين أدائها في هذا الجانب تلجأ المؤسسات إلى³:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات.
- الالتزام بجدول زمنية صارمة و ثابتة في الحصول على المكونات اللازمة للتصنيع.
- تخفيض زمن دورة التسليم للزبون.

و تترجم الأهمية المتزايدة لهذا المصدر خلال السنوات الأخيرة في ظهور ما يسمى بالمنافسة على أساس الزمن أو الوقت، و التي تتطلب من المؤسسات خصائص لم تكن في نطاق اهتماماتها سابقا كالسرعة في رد الفعل لتحولات المحيط، و التي تتطلب إعادة النظر في هيكل المنظمة ككل من خلال⁴:

- تبسيط المنظمة.

- تجزئة الوظائف.

¹ بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 ص ص 86-88.

² Charles, W,L, Hill & Gareth, B Jhones, “ Strategic Management, An Integrated Approach “,op-cit , p:142.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص18

⁴ عبد الستار العلي، "إدارة الإنتاج و العمليات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 40.

- اعتماد فرق عمل فعالة.
- التكامل اتجاه الموردين و الزبائن.
- خلق حالة من الطوارئ لدى العمال.
- القبول بالمجازفة و المخاطرة و القدرة على تقبل الإخفاق.
- تطوير الآليات السريعة لعكس و نقل المعلومات.
- الاستعداد التام لحدوث التغيرات و التقلبات بشكل مستمر.

4. الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية أحد أهم المداخل لتحقيق الميزة التنافسية، وبشكل عام المقصود من الحصة السوقية للمنظمة "هي تلك العلاقة بين المبيعات المحققة لسلعة أو خدمة معينة منسوبة للمبيعات الكلية لكافة المؤسسات التي تباع نفس السلعة أو الخدمة وتحت مسميات مختلفة، وبناء عليه تقوم المنظمات بالسعي لتحقيق حصص سوقية محددة وينسب معينة كهدف لا بد من تحقيقه من خلال ممارسة كافة الأنشطة التسويقية الموضوعية المساعدة في الوصول إلى الهدف"¹.

وتعرف حصة المنظمة في السوق حسب(الديوه جي) بأنها عبارة عن مبيعات المنظمة لمنتج ما، يُعبّر عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في الصناعة ككل². وتُعدّ الحصة السوقية مقياساً أو أداة للتمييز بين المنظمات الرابحة والمنظمات الخاسرة. وطبقاً لذلك يمكن رؤية منظمات الأعمال في سباق فيما بينها لاقتناص الفرص والحصول على أكبر حصة في السوق، وإنّ حلبة السباق هذه تتطلب جهداً إضافياً للتعرف على القوى الخارجية وقواها الفاعلة، بما في ذلك الفرص والتهديدات ومواءمة تلك المعرفة المكتسبة مع نقاط قوة وضعف المنظمة المعينة، غاية ذلك اختيار الفرص واستثمارها ومحاولة للاستحواذ على السوق والوصول إلى الحصة السوقية الأكبر³، والذي يعدّ عنصراً مهماً جداً وأساسياً بالنسبة للمنظمة، فمن خلال ذلك تستطيع المنظمة أن تحقق الربحية العالية التي تمكنها من توسيع أعمالها، والذي سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح⁴.

¹ عبيدات إبراهيم، "مبادئ التسويق: مدخل تسويقي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 23.

² الديوه جي أبي سعيد، "إدارة التسويق"، دار الكتب للطباعة والنشر في جامعة الموصل، الموصل، العراق، 1987، ص: 180.

³ الموسوي عبد الحسين "أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص: 83

⁴ الجنابي عبود، "أثر المشتري والمنافسة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2000، ص: 34.

وحسب (Day & Wensley) يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين¹.

ويستفاد من مقياس الحصة السوقية بأنه يعطي مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المنظمة و السلع المنافسين، وعليه فان انخفاض الحصة السوقية يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

المبحث الثاني: الثورة التكنولوجية والبيئة التنافسية الحديثة

من المؤكد أن ثورة المعلومات والاتصالات أعادت صياغة عالمنا بما يفرض عقلية جديدة للتعامل مع الواقع الجديد، فالعالم يعيش تغيراً نوعياً في جميع أوجه الحياة، في الاقتصاد والسياسة والثقافة والعلاقات الاجتماعية.

ذلك يجري بتعجيل يفرضه زخم الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات التي تتخذ طابعاً كونياً حول العالم الى قرية صغيرة، وبما أن المنظمات تمثل جزء من هذا العالم تسعى جاهدة لمواكبة هذه التطورات نظراً لتأثيرها الكبير على موقعها في السوق.

وتتمثل ثورة التكنولوجيا في ثلاث اتجاهات:

- ارتفاع معدل التغيير التكنولوجي
- زيادة كثافة المعرفة
- عصر المعلومات

المطلب الأول: التغيير التكنولوجي

يعتبر التغيير التكنولوجي أهم مجالات التغيير التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي، إذ نجد أن التكنولوجي تتغير وتتطور بشكل سريع جداً ومذهل في جميع المجالات وبالتالي يجب على المؤسسات القيام بالتغييرات المطلوبة في الوقت المناسب، هذا إذا أرادت المحافظة على مكانتها في

¹ عنبر شلاش، سليمان الحوري، محمد الشورة، " اثر استخدام التسويق الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الدواء الاردنية، دراسة ميدانية"، مرجع سابق، 2011.

السوق، وتعزيز قدرتها التنافسية خصوصاً وأنها تعيش في محيط يسوده عدم اليقين وشدة التعقيد والمنافسة.

• مفهوم التغيير التكنولوجي:

التغيير التكنولوجي هو تهيئة معارف أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في عمليات إنتاجية بما يساهم في تحسين جودة الانتاج والتسويق، تخفيض التكاليف، وزيادة الانتاجية.¹ ويعد التغيير التكنولوجي استجابة لمتغيرات اجتماعية، فنية، سوقية، تنافسية، أو مجتمعية مثل التقليل من تلوث البيئة، وقد يكون التغيير التكنولوجي مرتبطاً بتغيير الرسالة وطبيعة النشاط أو بتغيير الأهداف مثل أهداف فنية أو تسويقية، وأهداف متعلقة بالتكاليف.

كذلك قد يرتبط التغيير التكنولوجي بتغيير في الطاقة المحركة لترشيد استهلاكها أو تكلفتها أو للتقليل من التلوث البيئي مع ما يتطلبه ذلك من تغيير في خصائص التجهيزات الآلية.²

• خصائصه:

يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم القرارات التي تتخذ لإدارة العمليات إلى جانب قرارات تخطيط الطاقة، وسياسات التخزين، واجراءات تعزيز الجودة، وهذه القرارات لها تأثير قوي على بقاء ونجاح المؤسسات، حيث تؤثر على انتاجيتها وإبداعها واستجابتها لحاجات الزبائن المختلفة وتكيفها مع متطلبات البيئة، بالإضافة إلى ذلك فانها تؤثر على الرضا، الأداء، الأمان الوظيفي للعاملين.

ومنه فالتغيير التكنولوجي له تأثير كبير على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة حيث يقدم الفرص والتهديدات في البيئة اتجاه المؤسسة، فإذا كانت تكنولوجي احدى المؤسسات متقدمة على منافسيها فهذا يعني أنها قد منحت فرصة استثمار هذا التقدم لحين انتهاء الحاجة إليه، وعلى العكس من ذلك تواجه المؤسسات ذات التكنولوجي القديمة تهديدات وضغوط عديدة تؤثر على وضعيتها في السوق، وعلى هذا الأساس يبرز بوضوح ضرورة الاهتمام بالتطور التكنولوجي ومستوياته عند صياغة استراتيجية المؤسسة، إذ اصبح الاستغلال الكفء والفعال للتكنولوجيات الحديثة والمتطورة ضرورة واقعية في مختلف المؤسسات ليست فقط لتحقيق الميزة التنافسية وإنما للمحافظة على بقائها واستمراريتها في الأسواق.

¹ محمد قرشي، " التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع علوم التسيير، جامعة محمد خبضر بسكرة، 2014، ص: 127.

² أحمد سيد مصطفى، "ادارة التغيير، دواعيه، محاوره، وسرعه"، القاهرة، مصر، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الادراي، 1995، ص: 183-208.

وخير مثال على ذلك تجارب الشركات الصناعية اليابانية التي تميزت بتشجيع التغييرات التكنولوجية والتركيز على التطوير المستمر للتكنولوجي التي تستخدمها في الإنتاج، واهتمام مواز بابتكار أساليب تحسين الكفاءة الانتاجية في مصانعها، مما مكنها من التطبيق الناجح لأساليب تحسين الكفاءة الانتاجية في مصانعها، والذي مكنها من التطبيق الناجح لأساليب ادارة العمليات، حيث تتفق تلك الشركات ثلثي انفاقها الخاص بالبحوث والتطوير على تكنولوجيا تحسين العمليات (أي ادخال تغييرات جديدة على العمليات القائمة والعمل على تقديم عمليات جديدة)، ويخصص الثلث الباقي لتكنولوجيا تحسين المنتجات (أي ادخال تغييرات جديدة على المنتجات القائمة والعمل على تقديم منتجات جديدة)¹.

المطلب الثاني: كثافة المعرفة

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة، والجودة أحد عناصرها الأساسية². وبالتالي تعتبر الموارد مدخلاً أساسياً للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات، والمعرفة، والكفاءات المحورية. كما أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

" عرف الباحث بيتر دروكر المعرفة بأنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"³.

كما تعرف المعرفة: "هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة"⁴.

كما أن المعرفة تكتسب أهميتها الجوهرية من خلال ربطها بمفهوم " الميزة التنافسية"، الشيء الذي تبحث عنه كل منظمات اليوم، والذي لا يمكنها أن تحققه إلا إذا أحسنت استغلال مواردها الداخلية والتي تعد المعرفة أحد عناصرها الأساسية⁵.

¹ اللامي، غسان قاسم داوود، " ادارة التغيير(مفاهيم ومدخل، مداخل تقنيات، تطبيقات عملية)" ط1، عمان، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص: 103-104.

² سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر 2004، ص 02.

³ صلاح الدين الكبيسي، " ادارة المعرفة" المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص: 9.

⁴ نجم عيود، "ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 21.

⁵ Didier Cazal Et Anne Dietrich, « Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie », Les Cahiers De La Recherche , Claree, Janvier 2003, P.02

والمعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدراً تنظيمياً أساسياً، يركز على الكفاءات الفردية، إذ أن المعرفة ذات صفة شخصية، والكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة وعلى قدرة فهمها وترجمتها، كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم ومعالجة المعلومات، موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمراً جديداً، بل هو صيانة واستخدام، وتطوير تلك الموارد الإستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة.¹

حيث تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وقد أشار كل من (Takeuchi) و (Nonaka) في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة و القدرة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية ، ويوضح ماركوردت أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، ويرى أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب على المؤسسة أن تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها وتحفزها، بل يجب عليها توفير البيئة المناسبة لذلك يجب أن تكون عملية تحويل المعرفة فعالة، ويقترح (Coukes) تنفيذ الأنشطة التالية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة عن طريق:

- إدارة اجتماعات غير رسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين و المستشارين في المؤسسة، كما أنها تساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المحازات و التناظر الوظيفي و سرد القصص من أجل شرح و تفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون و المستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض و المكافأة، تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصة لتنفيذ العملية.

المطلب الثالث: عصر تكنولوجيا المعلومات

في ظل المناخ الاقتصادي السائد حالياً نجد أن معظم المنظمات تسعى إلى الحفاظ على مركزها التنافسي ودعمه. ولقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءاً مكملًا للبنية الأساسية للمؤسسة وتزداد أهميتها كسلاح تنافسي قوي إذ يجب على الإدارة العليا أن تدرك تأثير استخدام تكنولوجيا

¹ رايح زبير، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية"، الملتقى الوطني الأول: المؤسسات الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أفريل، جامعة ورقلة الجزائر، ص: 39.

المعلومات والاتصالات على البيئة التنافسية وعلى إستراتيجية المؤسسة خاصة وانه لم تعد وظيفة هذه التكنولوجيا هي تخفيض التكاليف فقط بل يتعدى دورها إلى مساعدة المؤسسة على البقاء والنمو في البيئة التنافسية العالمية.

تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مزايا إستراتيجية وتنافسية للمنظمات كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (3-12): الأبعاد والمزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الأبعاد	المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
بالنسبة للمستهلكين	- عمل قواعد بيانات للخدمات والمنتجات متاحة محليا وعالميا؛ - خدمة المستهلكين حسب الاحتياجات والرغبات المختلفة في أي مكان.
بالنسبة للمنافسين	- توفير بدائل للمنتجات ؛ - إعداد خطط وقائية ضد المنافسين (منتج وخدمة جديدة).
بالنسبة للموردين	- تحديد مصادر التوريد البديلة؛ - إعادة التوازن مع الموردين مع إقامة علاقات متميزة (لصالح المؤسسة).
الأسواق	- تحديد اتجاهات الأسواق؛ - اكتشاف أسواق جديدة ومربحة لبيع منتجات المؤسسة.
المنتجات والخدمات	- تدعم جودة المنتجات والخدمات؛ - تسمح للمنظمات بإرسال وتوزيع معلومات عن منتجات وخدمات؛ - تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير منتجات وخدمات جديدة - تدعم أنشطة وخدمات ما بعد البيع.
بالنسبة للكفاءة التنظيمية البحث والتطوير	- تحسين التخطيط الاستراتيجي؛ - سهولة التغيير التنظيمي للمنشأة (منظمة خفيفة)؛ - تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنسيق بين جهودات البحث والتطوير؛ - تطوير نظم دعم القرار والنظم الخبيرة للمؤسسة والنظم الإستراتيجية.
بالنسبة للكفاءة فيما بين المنظمات، تخفيض	- تحسين الاتصالات ،التنسيق والمعاملات مع المنظمات الأخرى؛ - تسهيل القيام بالاستثمارات المختلفة ؛

<p>-مساعدة المؤسسة في تنويع العمل في أسواق جديدة عبر العالم؛</p> <p>-تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمرونة في تحديد مواقع العمليات؛</p> <p>-تصنيع الأجزاء المختلفة في أماكن مختلفة؛</p> <p>-توفير الإمدادات السريعة للمؤسسة وشبكات التوزيع؛</p> <p>-تحقيق التكامل بين المؤسسة من جهة وبين الموردين والموزعين من جهة أخرى.</p>	<p>مخاطر الأعمال ومرونة العمليات</p>
--	--------------------------------------

المصدر: عبدالله فرغلي علي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ط1 ، إيتراك، للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2008، ص: 37.

المبحث الثالث: العولمة والبيئة التنافسية الحديثة

يشهد العالم منذ انهيار القطبية الثنائية تغيرات مختلفة في مختلف المجالات ولقد تضاعف هذا التغيير بصورة كبيرة بعد قيام نظام عالمي جديد، وذلك بعد الصعود القوي للولايات المتحدة الأمريكية، فحول هذا النظام العالم إلى قرية صغيرة بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وامتلاك رؤوس الأموال ومراقبة الأسواق والتحكم فيها، ومن هذه التغيرات نتج مفهوم جديد إلا وهو مفهوم العولمة والذي يتميز بشدة المنافسة بين الدول الكبرى والمتقدمة عالمياً.

والشيء الذي يبدو أكثر وضوحاً هو أن معظم التحولات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية والعلمية والثقافية المتسارعة التي يشهدها العالم حالياً، تعتبر كنتيجة من النتائج المترتبة عن العولمة، حيث إن هذه الظاهرة تعبر في مجملها وبمختلف مظاهرها عن الحداثة والعصرنة.

المطلب الأول: تطور الاقتصاد العالمي

كنتيجة للعولمة ومع انهيار بعض الاقتصاديات العالمية وظهر بعض الأزمات، تغيرت العديد من الاقتصاديات في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الاتجاهات لمحاولة فك رموز التطورات في النظام العالمي الجديد، وتختلف هذه الاجتهادات في تطوير القدرات المحلية لتصبح قادرة على المنافسة في اقتصاد القرية الكونية المتقلبة من كل القيود والذي لا يعترف إلا بالمسافات ولا بالأخلاق ولا بالمبادئ الدينية أو الإيديولوجية، معياره الوحيد هو الكفاءة والقدرة على تلبية متطلبات المرحلة المقبلة والرابح هو الأكفأ.

ان تطوير القدرات والإمكانات المحلية يجب ان يتم وفق شروط السوق العالمي الموحد، ان اي انتاج محلي، زراعي أو صناعي أو خدماتي او مالي، يجب أن تكون لديه القدرة على المنافسة أي انتاج قادم من أية منطقة في العالم.

ومع تراجع دور المؤسسات والحكومات في معظم دول العالم، بدأت القوى الاقتصادية العالمية تبحث عن سبل جديدة لتجاوز الصعوبات التي تتخطى حدود هذه الهيكليات السياسية، وما كان منشوداً في الماضي لتقوية دور الدولة باعتماد الحماية الاقتصادية والثقافية، أصبح باطلاً والجميع يطلب الدمج التنافسي للاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي. هذه النظرية تتحول مع الوقت من مجرد اجراءات

اقتصادية ضرورية الى ايدولوجيا اقتصادية للنظام العالمي الجديد، متمثلة في المفاهيم التالية:

- لا بد لأية سياسة اقتصادية مستقبلية أن تضع في اعتباراتها الدور المحوري للشركات العالمية المتعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي، ففي المستقبل القريب لن يكون باستطاعة اي طرف مهما علا شأنه التعامل مع الاقتصاد العالمي الموحد من دون القدرة على محاكاة او منافسة الشركات العالمية العملاقة التي تديره.
- الحدود الجغرافية التي يجب على السياسات الاقتصادية العمل في اطارها هي فقط الحدود التي يعترف بها الاقتصاد العالمي والتي ليست بالضرورة الحدود الادارية للكيانات السياسية المسماة اليوم دولاً.
- لن تستطيع السياسات الوطنية مهما عظم شأنها تحقيق أية نجاحات مهمة اذا لم يكن لديها رؤيا اقليمية وعالمية واضحة وإذا لم تحدد منذ اليوم افق وحدود مصالحها الاقتصادية.
- لن تستطيع اية سياسيات وطنية مهما عظم شأنها ايجاد الحلول اللازمة لمشاكل قطاعاتها الانتاجية داخل حدودها الوطنية، حيث ستختفي في المستقبل القريب آثار القطاعات الانتاجية المحلية الضيقة حيث لا مجال امامها لتتطور وخاصة في الحقل التكنولوجي أساساً بالأسواق الاستراتيجية العالمية التي ستحدد وحدها الجدير بالبقاء مع المتنافسين العالميين.
- لن يكون هناك اي مستقبل لأي قطاع اقتصادي محلي دون ان يتكثل اقليمياً أو ان يتعلم ويخرج من اطار السوق المحلية.

المطلب الثاني: الشراكات الاقتصادية

أضحت العولمة اليوم واقعاً موضوعياً، فما من دولة حالياً تستطيع أن تصرف النظر عن شكل ارتباطها بالاقتصاد العالمي، نظراً لعولمة الأعمال والنشاطات الاقتصادية وهذا يفرض على المؤسسات

الاقتصادية البحث خارج حدودها الإقليمية عن أسواق جديدة بحثاً عن رؤية عالمية جديدة¹، فظهور العولمة وتناميها يعتبر سبباً رئيسياً لبروز فكرة الشراكة، حيث أصبح التعامل يتم في عالم تلاشت فيه الحدود والحواجز بين الاسواق والدول².

ولقد تم استعمال كلمة شراكة كثيرا من طرف الباحثين دون إعطائها مفهوما دقيقا وفي هذا الإطار يعرفها Ponson.B على انها كل اشكال التعاون التي تتم بين المؤسسات لمدة معينة تهدف الى تقوية فعالية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها³.

ان أسلوب الشراكة يعد أحد الأساليب القادرة على الرفع من تنافسية المؤسسات خاصة وأنه يمكن المؤسسات من تطوير المعرفة العلمية واكتساب التكنولوجيا الحديثة، وكذلك يساعد على تطوير أنظمة الرقابة والتسيير للمؤسسات من جهة ومن جهة أخرى يمكنها من سهولة الدخول الى الأسواق العالمية. وأدت العولمة الى ازدياد المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين، لذا فان قيام مؤسستان متنافستان تنشطان في نفس القطاع بالشراكة والتعاون من شأنه أن يخفف من حدة هذه المنافسة بينهما، حيث يتم استبدال العلاقة التنافسية بينهما بعلاقة تعاونية تكاملية تهدف إلى تحقيق أرباح مشتركة⁴، لهذا يعتبر ازدياد حدة المنافسة من اهم الأسباب التي أدت إلى ظهور استراتيجية الشراكة الاجنبية، فهي وسيلة هامة للتعاون والاتحاد قصد مواجهة هذه الظاهرة، وذلك من خلال تمكين المؤسسة من استغلال كل امكانياتها المتوفرة وتزويدها بطاقات جديدة ومعارف متطورة من خلال الشراكة⁵.

حيث أن الرغبة في النمو هي المحرك الأساسي لقيام الشراكة الأجنبية، لأن نمو المؤسسة الاقتصادية يتحقق بطريقة سريعة من خلال عمليات الشراكة مع المؤسسات الاجنبية فتتوسع معها الحصة التسويقية للمؤسسة من أجل الحفاظ على حجم مبيعاتها، كما أنها تمثل فرصة لاكتشاف أسواق جديدة لتصريف فائض المنتجات، حيث تؤدي الشراكة الأجنبية أيضاً

¹ Balantziene Gérard, "L'avantage cooperative , le partenariat, la cooperation, l'alliance stratégique", édition d'organisation, Paris, 1997, p:69.

² أحمد سيد مصطفى، " تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، ط:3، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص: 58.

³ جمال عمورة، " دراسة تحليلية وتقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو- متوسطة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، .، 2005/2006، ص:161.

⁴ محمد يعقوبي، لخضر عزي، " الشراكة الأورو متوسطة وأثارها على المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الانسانية، 2011، عدد: 14، ص: 1-45.

⁵ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، مرجع سابق، ص: 58.

إلى ابتكار أنماط استهلاكية جديدة عن طريق خلق خط منتجات أقوى وهذا يؤدي إلى رفع القدرات التسويقية لكلا الطرفين وبذلك تحقيق النمو والتطور¹.

ويعتبر السعي وراء تحقيق التكامل والتعاون أحد الأسباب المؤدية للشراكة الأجنبية حيث تسعى المؤسسات لتطبيق التعاون الذي ينتج عنه تبادل الخبرات والأفكار والكفاءات وذلك قصد الحصول على مرونة أكبر في العلاقات المتبادلة وذلك بالتقليل من حدة المنافسة بين المؤسسات العملاقة². وتتطلب العملية الانتاجية، توفر خبرات متنوعة لا تتوفر في المؤسسة، مما يجعلها تلجأ الى ابرام عقود شراكة مع طرف أجنبي يوفر تلك الخبرات المطلوبة³، كما ان المشاركة في هذه التكاليف يحسن أساليب استعمال الخبرات المتوفرة في كل الظروف، هذا من شأنه ان يخفض لتكاليف وبذلك السيطرة على المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة سواء تعلق الامر بمصادر التمويل أو غيرها⁴.

المطلب الثالث: تحرير الاقتصاديات

أدت العولمة الى إزالة القيود و المعوقات أمام التجارة الخارجية و دعم المنافسة في ظل تشجيع القطاع الخاص حيث أن أقرار تحرير التجارة دوليا بعد مفاوضات الجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية، أدى الى الإسراع في إجراء عملية العولمة الاقتصادية، فتحريم التجارة كان السبب في انفتاح الأسواق والسلع والخدمات وتسهيل اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي، وقد قللت هذه السياسة نفوذ الحكومات والدول في الاقتصاد وانخفاض الحواجز الجمركية وتحديد القوانين أمام تجارة الخدمات والاستثمار الأجنبي.

وقد بدأت موجة الانفتاح والتحول نحو اقتصاد السوق الليبرالي بالصعود منذ مطلع الثمانينيات وتسارعت بعد سقوط الاتحاد السوفيتي والمعسكر الاشتراكي، ذلك التحول الذي يقوم على انفتاح الأسواق وحرية انتقال السلع والخدمات ورأس المال ومنح القطاع الخاص والمبادرة الفردية الدور القيادي في الاستثمار وعملية التنمية، وبالمقابل تراجع دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي وتقليصه وحتى إلغاء تدخلها في مسألة توزيع الناتج وترك مساحة واسعة لآلية العرض والطلب، وتحديد نطاق دورها ضمن

¹ Begriche Malika, " **Partenariat : Alternative Stratégic pour les entreprises publiques algériennes à l'ère de l'économie de marché**", mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, option gestion des entreprises, UMMTO ,2005 p :59-60 .

² قلش عبد الله، " أثر الشراكة الاورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الانسانية، عدد 4، ص ص: 42-1.

³ Amokrane Hakima, " **Analyse des relations partenariat interentreprises dans la sidérurgie métallurgie en Algérie**", mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, option gestion des entreprises, UMMTO ,2005 ,p :65.

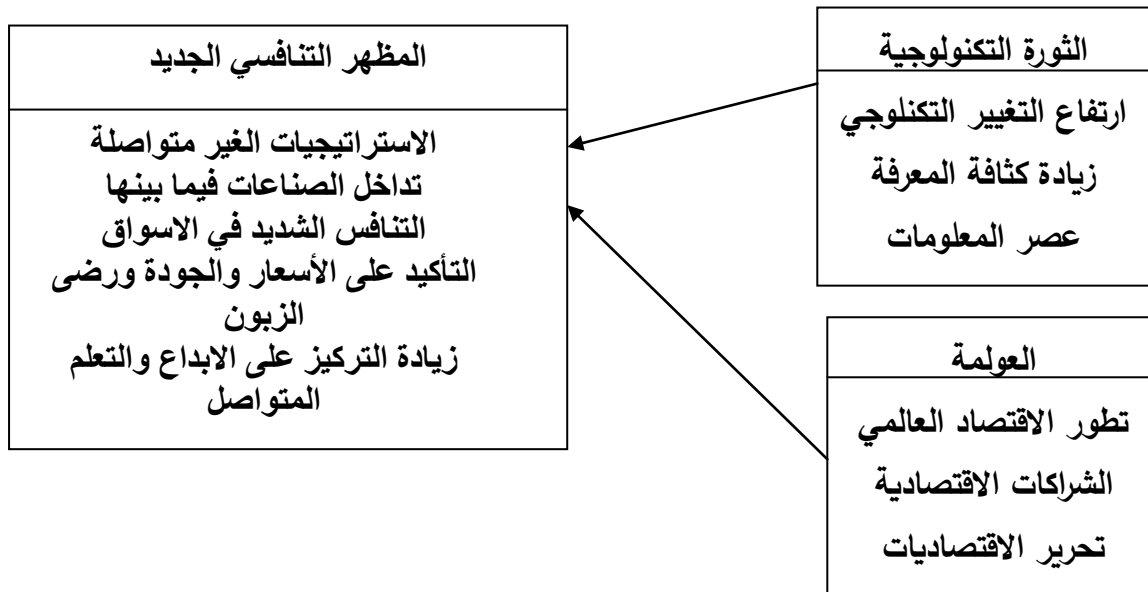
⁴ صلاح عباس، "العولمة في ادارة المنظمات العربية"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، القاهرة، 2003، ص: 83-84.

النطاق الليبرالي التقليدي أي وضع الإطار التشريعي والتنظيمي وضمان عمل آليات السوق بحرية وضمان المنافسة والقيام بدور الحكم.¹

كما تسارعت وتيرة تحرير التجارة الخارجية والاستثمار في الدول النامية في الأعوام الأخيرة في ظل القبول الواسع بأن التجارة الخارجية تشكل محركاً للنمو الذي بدوره يؤدي إلى خلق فرص العمل للأعداد المتزايدة فيها من القوى العاملة، ولقد ساهم في هذا الاتجاه عدد من العوامل الخارجية المواتية، نذكر من أهمها القبول الواسع لتحرير التجارة الخارجية في إطار الإصلاح الاقتصادي وتحول معظم الدول النامية التي اتبعت استراتيجية احلال الواردات الى استراتيجية التوجه الى التصدير، والانفتاح المتزايد في النظام التجاري العالمي وما ترتب عنه من زيادة حدة المنافسة الدولية في الأسواق العالمية، مما أدى إلى ظهور التكتلات الاقتصادية ومناطق التجارة الحرة (الاتحاد الاوروبي) و (تجمع النافتا)، وبالتالي ستعرف الدولة المتخلفة عن تحرير تجارتها تدهوراً في كفاءتها الاقتصادية.²

ويمثل الشكل التالي المظهر التنافسي الجديد بوجود كل من الثورة التكنولوجية والعولمة:

الشكل(3-16): الواقع التنافسي الحديث



Source : Hitt, M. & et. al., (1998), Navigating in the New Competitive Landscape Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century, op-cit.

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، "متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 20.

² جمال الدين زروق، تحرير التجارة الخارجية والتشغيل في الدول العربية، دراسة اقتصادية، صندوق النقد العربي، أبوظبي- الامارات العربية المتحدة، العدد: 1، 2007، ص: 2.

المبحث الرابع: المرونة الاستراتيجية والواقع التنافسي الحديث

تعد ثورة التكنولوجيا و العولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، و تعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلف الموارد، وأصبحت هذه الاخيرة من المؤشرات الرئيسية في إستراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق. كما أن استخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية والخدمية، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن و تقديم تغطية شاملة لكافة الأسواق ، والتحرك بمرونة أكثر في الوصول للزبائن و تحقيق قيمة أعلى للأعمال. من جهة أخرى وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع و التطور في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق ال عالمية، وإن الاتجاهات التكنولوجية و العالمية قد زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث إن التنبؤ بالأسواق و التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ بكيفية النمو.

المطلب الأول: أثر القيادة على المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية

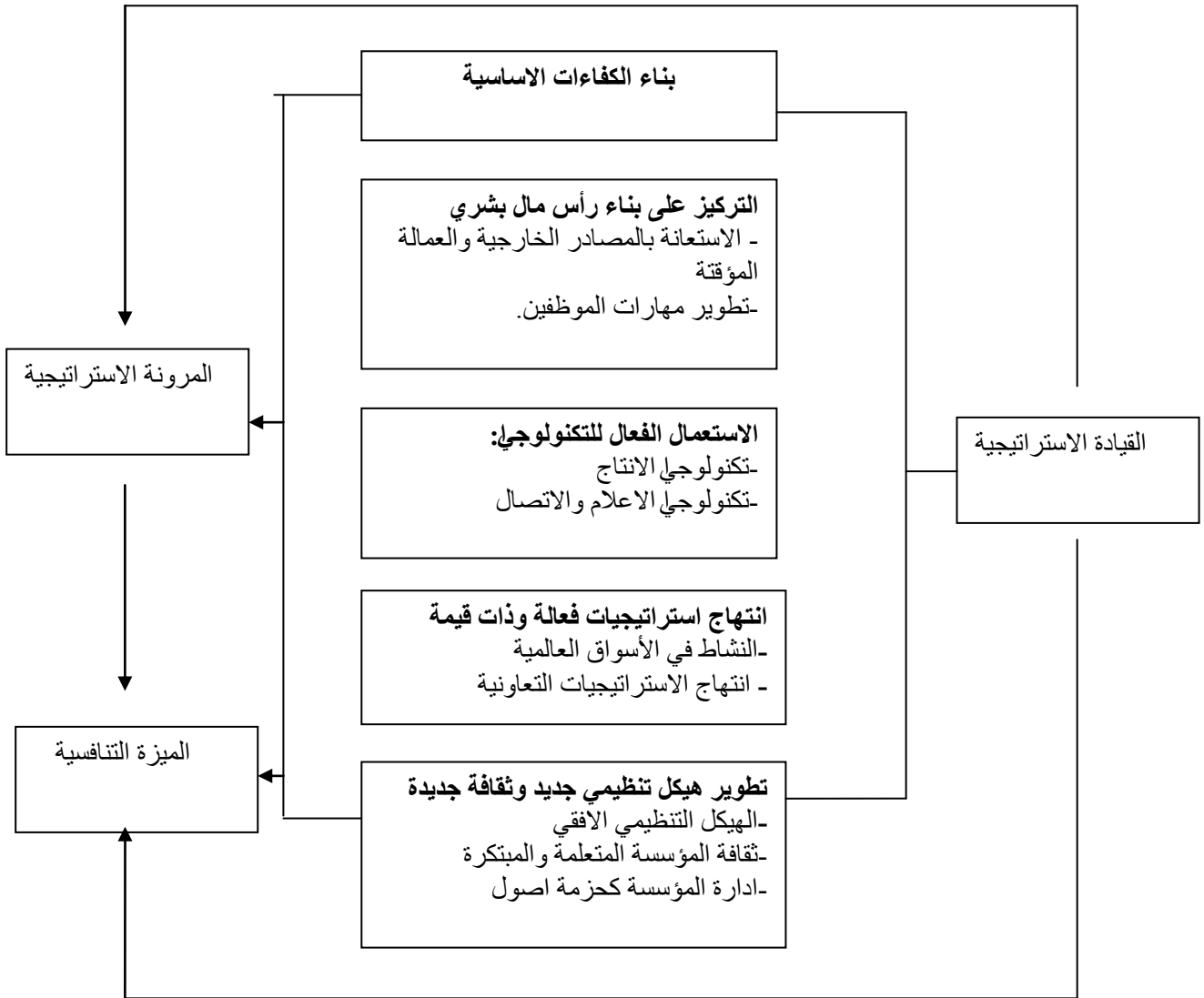
ان الديناميكية، عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ في المظهر التنافسي الجديد يتطلب تغيير جاد ومستمر في بعض المنظمات لتحقيق التنافسية، ويمكن القول أن اكثر الميزات أو السمات التي يجب على المؤسسة أن تتحلى بها لتحقيق ميزة تنافسية هي المرونة الاستراتيجية. حيث ان طبيعة القوى في المظهر التنافسي الجديد يتطلب تفكيراً مستمراً في جميع الافعال الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، ثقافة المؤسسة، توزيع الاصول، استراتيجية الاستثمار، باختصار كل جانب من جوانب التنظيمية، هذا يتطلب المرونة والقدرة على اعادة التوازن في الحالات الغير مستقرة للمؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة ان تحقق مرونة استراتيجية ، فالمرونة الاستراتيجية هي تلك القدرة على الفعل وردة الفعل السريعة للتغيرات في شروط المنافسة ومنه الحفاظ و/أو تطوير ميزة تنافسية.

كما توجد مجموعة من السمات التي تساعد المؤسسة على العمل والنشاط في المظهر التنافسي الجديد، اذ تساعد هذه السمات بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق مرونة استراتيجية وميزة تنافسية. ومن بين هذه السمات ممارسة القيادة الاستراتيجية، والتي لها الاثر المباشر على المرونة الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية، كما أن لها الاثر الغير مباشر من خلال النشاطات التالية¹:

¹ Hitt, M. & et. al., Navigating in the New Competitive Landscape Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century, op-cit.

- بناء الكفاءات الأساسية.
 - التركيز على بناء رأس مال بشري.
 - الاستعمال الفعال للتكنولوجيا.
 - انتهاج استراتيجيات فعالة وذات قيمة.
 - بناء هيكل تنظيمي جديد وثقافة جديدة.
- والشكل التالي يوضح هذا الاثر:

الشكل(3-17): بناء مرونة استراتيجية وميزة تنافسية



Source : Hitt, M. & et. al., op-cit.

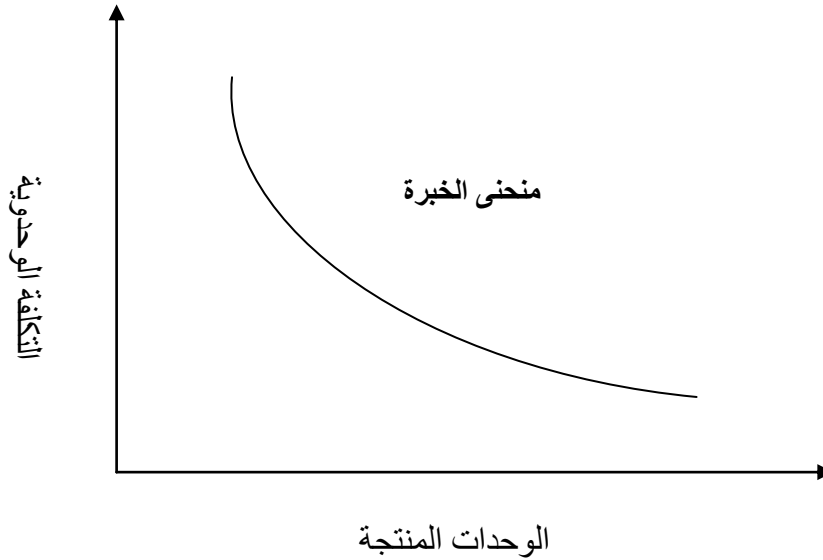
حيث يعتبر القادة الاستراتيجيون غالباً أعضاء في الإدارة العليا، اذن فالقادة الاستراتيجيون هم صناع القرار في المؤسسة، هؤلاء القادة يواجهون تحديات عند محاولتهم النشاط او القيام بأعمال في البيئة التنافسية الجديدة والتي تم شرحها سابقاً.

حيث يجب أن يتحلى أعضاء الإدارة العليا بقيادة ذات بصيرة بالإضافة إلى القيادة التحويلية، بصيغة أخرى يجب أن يطوروا رؤية للمؤسسة، وضمان التزام بقية الأعضاء لتحقيق هذه الرؤية، بالإضافة إلى هذا يجب أن يملكو القدرة على تحفيز التغيير، حيث أن مفهوم إعادة الهندسة دون تجديد الرؤية يؤدي إلى زيادة في الكفاءة ولكن مع القيام بالأعمال الخاطئة، لذا يجب تجديد الاتصال، تجديد الابتكار وتجديد التعريف برسالة المؤسسة.

ويعتبر المدير التنفيذي (CEO) أهم عضو في الإدارة العليا، لأن لديه القدرة على الموازنة بين التصميم وبين أحداث تحويلات كبيرة مع انجاز مشاريع في فترة قصيرة ومع نتائج باهرة، ومنه فإن المدير التنفيذي الناجح لديه القدرة على وضع رؤية بعيدة المدى مع تحقيق نتائج في فترة قصيرة بالإضافة إلى تحليه بالقدرات التالية:

- القدرة على ايجاد طريقة لإدارة الأعمال الحالية مع تطوير أعمال مستقبلية أخرى وذلك لتعظيم الأرباح في المدى مع تحقيق نتائج في المدى القصير دون الاضرار بالفرص المستقبلية على المدى البعيد.
- والقدرة على ايجاد أسواق خارجية، هذا ما يكرس مفهوم العولمة.
- القدرة على تحديث أو تغيير القيمة السوقية للمؤسسة من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية.
- كما يمكن القول أن من أهم الصفات التي يجب أن يتميز بها القائد الاستراتيجي هي قدرته على التفكير الغير خطي والتعلم الغير خطي، بمعنى اخر التفكير/التعلم الغير خطي معناه تفسير وإعادة تفسير مختلف المعلومات والسيناريوهات المتناقضة، بالإضافة إلى القدرة على نقل هذه القدرة إلى بقية الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق استراتيجية مستدامة وميزة تنافسية مستدامة.
- الخبرة المتراكمة والتي تمنح القدرة على زيادة الانتاج مع الاستعمال الرشيد للموارد، وهذا ما يعكسه منحى الخبرة الموضح في الشكل التالي، حيث كلما زادت الخبرة مع مرور الوقت فإن التكاليف تتناقص بالمقابل تزداد عدد الوحدات المنتجة.

الشكل (3-18): منحى الخبرة



Source : Hill, W.L.C. and Jones, G.R., "op-cit, p:85.

تستطيع المؤسسة مع مرور الوقت، تعلم طرق لتقليل تكلفة إنتاج المنتج أو الخدمة. بمعنى كلما يزيد الإنتاج لمنتج ما، تزيد الخبرة والفهم وبالتالي إمكانية إنتاج نفس المنتج بموارد أقل، مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية لتقليل السعر عن المنافسين. وبالتالي الحصول على نصيب أكبر من السوق.

المطلب الثاني: الكفاءات الأساسية و رأس المال الهشري

تتحقق الكفاءة الأساسية نتيجة لمجموعة محددة من المهارات أو الأساليب الإنتاجية التي تُقدم قيمة للزبون . فهذه الكفاءات تمكن المؤسسة من الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق. لذا ينبغي على الإدارات التنفيذية أن تُقدر التحديات والفرص المستقبلية للعمل لكي تظل في الصدارة في الحالات المختلفة.

1. بناء الكفاءات الأساسية:

وضعت نظرية الكفاءات الأساسية من طرف الباحثين (Parahalad . K.C et Hamel. G)، وتندرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علماً أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها. وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من (Parahalad et Hamel) والذي استعمل فيه لأول مرة مصطلح (Competencies Core) ، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه أغلب الدراسات على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الإستراتيجية.

تُعرف الكفاءات الأساسية حسب (Parahalad et Hamel) بأنها "التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصاً كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات؛ كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة متميزة من المهارات التكنولوجيات والخبرات والتي تتطلب فترة من الزمن لبنائها، وهي صعبة التقليد، والتي تشارك في خلق القيمة وتساهم في الميزة التنافسية، وهي ذات طبيعة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى¹.

ففي بيئة متقلبة تحتاج المؤسسة إلى تطوير وتنمية مجموعة من الموارد لبناء ميزة تنافسية هذه الموارد ذات الطبيعة الخاصة تتمثل في القدرات والمهارات والتي تحول إلى كفاءات، كما أن طبيعة البيئة الخارجية المتغيرة تحتم على المؤسسة عدم ثبات هذه الكفاءات حيث يجب تطويرها وصقلها باستمرار، كما أن المؤسسة تواصل الاستثمار في كفاءاتها لخلق استراتيجيات جديدة.

إن تطوير الكفاءات الديناميكية أو الأساسية يتطلب تكنولوجي ومهارات دائمة (المؤسسة المتعلمة)، إذ من خلال هذه الأصول الغير ملموسة تستطيع المؤسسة تطوير منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة والتخلص من المنافسة².

وتساعد الكفاءات الديناميكية على تحقيق مرونة المؤسسة والاستجابة للتغيرات الـ غير متوقعة في البيئة، بالإضافة إلى ذلك تساعد هذه الكفاءات المؤسسة على المبادرة بإحداث التغيير (مرونة استباقية) في البيئة التي تنشأ فيها حيث تستطيع خلق فرص جديدة (طرح منتجات جديدة، اكتشاف أسواق جديدة أين تنافس بكفاءة)، كما تزيد من حساسية المؤسسة اتجاه زبائنها ومنافسيها وبالتالي تحقق المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

ومن الضروري من منظور التسيير الاستراتيجي دراسة وتحليل موارد وكفاءات المؤسسة من أجل تصنيفها وهيكلتها حتى تتسجم مع مستويات القرارات في المؤسسة. بداية علينا أن نميز بين الموارد والكفاءات و تعرف الموارد بأنها كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة أو ضعف لمؤسسة ما، وهي مجموع الأصول (الملموسة وغير الملموسة) في فترة زمنية محددة والمرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة، أما الكفاءة فهي القدرة على استخدام الموارد لبلوغ هدف مرغوب فيه، وعادة ما تكون على شكل مزيج يستدعي سيورة تنظيمية من بين أهم المصادر والأسباب التي تعتمد عليها تنافسية مؤسسة هي مجموع الموارد والكفاءات التي تمتلكها كل مؤسسة.

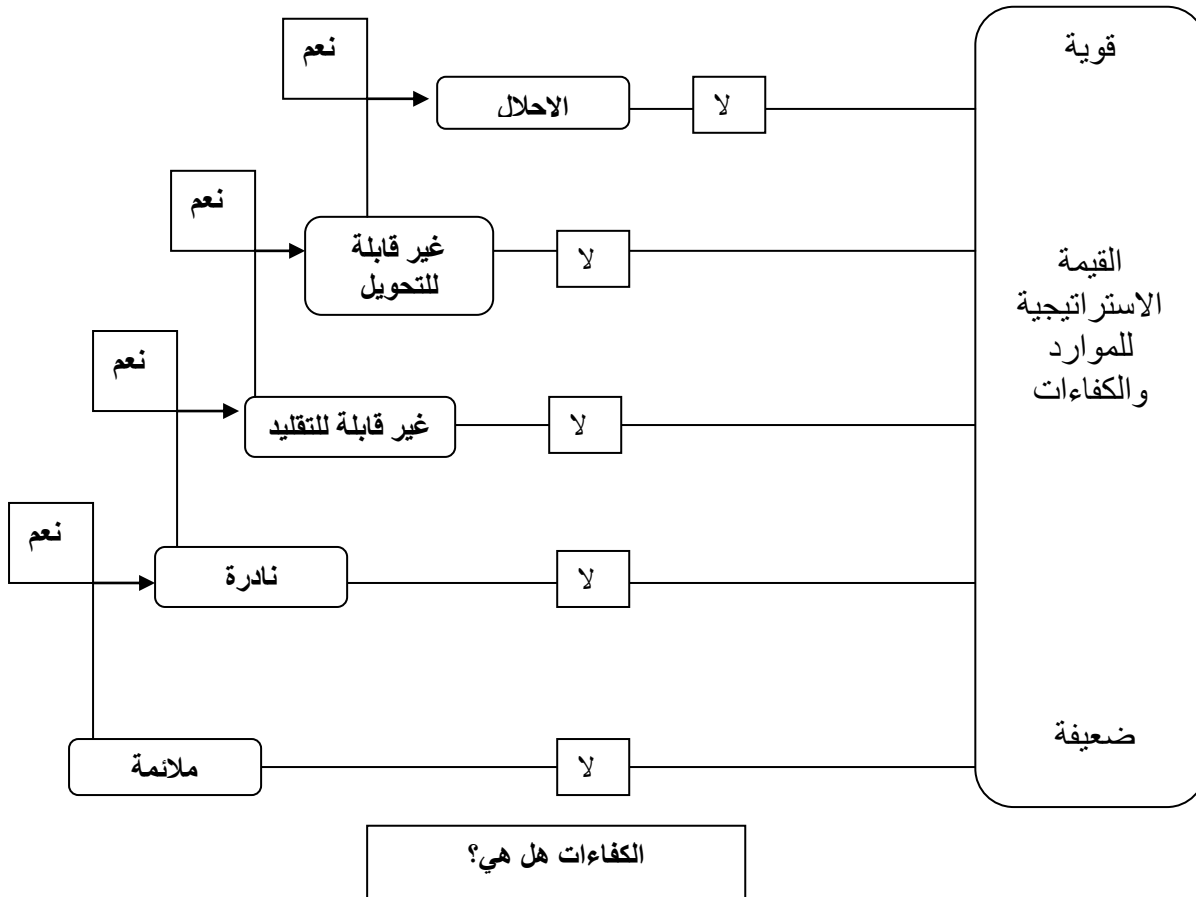
¹ Urban Ijungsquist; "Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda", Växjö University Press; 2007, P.14

² J, Barney, "Firm Resources and the Theory of Competitive Advantage," Journal of Management, 17 (1991): 99-120.

بالاعتماد على التمييز الواضح بين مفهومي الموارد والكفاءة، فإننا نجد الأولى متوفرة ويمكن الحصول عليها من السوق، أما الثانية تنتج من استخدام الأولى داخل المؤسسة مما يجعلها تكتسي طابع المهارة وهي بالنتيجة غير متوفرة في السوق، صعبة التبادل، غير قابلة للتقليد، وذات طابع شخصي وسرية. ولا تتمثل قوى المنافسة إذاً في من يملك هذه الموارد ولكن من يملك القدرة على إيجاد المزيج الجيد في استخدام هذه الموارد مع شروط السوق لتحقيق ميزة تنافسية). وبالتالي تحسين وضعيته في السوق من خلال استراتيجيات تعتمد على استغلال الموارد المتاحة. والنتيجة أن هذا التوجه نحو الكفاءة في نظرية إستراتيجية المؤسسة يفرض التخلي عن مبادئ التقسيم الاستراتيجي والمجال التنافسي، والتركيز على الحرفة والكفاءة.

ويمثل الشكل التالي اختبار تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات:

الشكل (3-19): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



Source : Dominique Puthod, Catherine Thévenard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon, <http://www.strategieaims.com.page> consulter le :22/6/2016, à :01 :26, P5.

تُعتبر الموارد والكفاءات مصادر إستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ويتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على إدارة حافظة مواردها وكفاءاتها الإستراتيجية، حافظة يمكن تقييمها وبناء صورة عامة عنها من خلال قيامها بخمسة اختبارات كما يلي: هل أن الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ملائمة أو ذات قيمة؟ إذا لم تكن ذات قيمة فإنها لن تمكن المؤسسة من اختيار وتطبيق الإستراتيجيات التي تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وعليه فإن هذا النوع من الموارد والكفاءات يعتبر نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة ينبغي استبعادها عند اختيار وتطبيق الإستراتيجيات فهي تُعتبر موارد وكفاءات ضعيفة لا تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية؛

إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة لكن ليست نادرة، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة استغلال هذا النوع من الموارد والكفاءات في تطبيق الإستراتيجيات، لكن عموماً توفير موارد ذات قيمة لكن ليست نادرة لن يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية؛ إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة لكن سهلة التقليد، هذا الأمر قد يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية لكن بشكل مؤقت على اعتبار أن المؤسسات المنافسة ستكون قادرة على تطوير موارد وكفاءات تسمح لها بتحقيق نفس الميزة؛ إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد بسهولة وغير قابلة للتحويل فهذا الأمر من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية، وفي نفس الوقت سيجد المنافسون صعوبة في الحصول على نفس الميزة لصعوبة الحصول على المورد أو الكفاءة إما للتكاليف العالية التي سيتحملونها أو لصعوبة الحصول عليها؛ إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد بسهولة وغير قابلة للتحويل والإحلال في هذه الحالة فقط فإن المنافس يمكن تحييد دورها كمصدر للميزة التنافسية، بناءً على ما سبق توفر الاختبارات المتعلقة بالقيمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل، الإحلال مجتمعة إطار عمل يسمح للمؤسسة بفهم مدى إمكانية تحقيق ميزة تنافسية و العوائد المحتملة التي ترتبط باستغلال مواردها وكفاءاتها.

2. التركيز على بناء رأس مال بشري:

يتمثل رأس المال البشري في المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين، وهو يمثل مورد دخل للمنظمة ولكنه ليس ملكاً لها.¹

¹ Jean-yves prax, "le guide du knowledge management", dunod, France, 2003 ,p13

كما يقصد به: " هو رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها"¹. حيث تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط ، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل ، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد ، حيث يؤدي استغلال هذه الطاقات دوراً هاماً في تحويل الأصول غير المادية (رأس المال الفكري) إلى ميزة تنافسية ، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم في اكتشاف مهاراتهم.

كما إن رأس المال الفكري لا ينضب بل يزداد وذلك من خلال زيادة مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في المنظمة، أي أن عمره الإنتاجي يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإنتاج التكنولوجي والوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية، مما يقود إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية لها.

وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم خصائص رأس المال الفكري والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال، ولكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

وتركز بعض المنظمات على بناء رأس مال بشري فعال لتحقيق المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية من خلال:

- الاستعانة بالعمالة الخارجية والمؤقتة للقيام ببعض المهام وذلك لتقليص وقت الاستجابة للتغيرات وتقليص التكاليف.
- تطوير مهارات الموظفين، ويتم ذلك من خلال الاستثمار في رأس المال البشري بغرض تطوير رأس المال البشري كما و نوعا و التأثير في نوعيته و كفايته الإنتاجية، و ذلك من خلال الاستثمار في مجال التعليم و التدريب، الأمر الذي يساعد على تثمين رأس المال البشري بمعنى

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 32.

تطوير الكفاءات والمهارات والمعارف التي هي أساس النمو الاقتصادي، الرقي البشري.¹ بالإضافة الى تمكين الموظف من بعض الصلاحيات التي تحقق المرونة وترفع من شأنه وتعزز مكانته في المؤسسة وبالتالي زيادة ثقته بنفسه من حيث المعرفة والإنجاز. من خلال الاحساس أن له بصمة واضحة في مقر عمله.

المطلب الثالث: الاستعمال الفعال للتكنولوجيا

يمكن تعريف التكنولوجيا أنها كل الأساليب التي تستطيع المنشأة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة. ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة). وتطورت التكنولوجيا في عدة مستويات ولكن أكثر المجالات تطوراً هي الانتاج وتكنولوجيا المعلومات لذا سنركز على هذين المجالين:

1. تكنولوجيا الانتاج:

أدى التطور التكنولوجي الى تغيير مفاهيم الاقتصاد الصناعي وذلك بالزيادة في تنوع المنتجات والمرونة في الانتاج حيث تطورت تكنولوجيا الانتاج في عدة مستويات نذكر من أهمها:

- دمج الحاسوب في العمليات الانتاجية (« Computer integrated manufacturing « CIM »)
- نظام الانتاج المرن (« Flexible manufacturing système « FMS »)
- الحاسوب المساعد في التصميم والحاسوب المساعد في الانتاج (Computer aided design and computer aided manufacturing « CAD /CAM »)

وساعدت هذه التكنولوجيات على تحقيق المرونة الاستراتيجية وذلك من خلال تحقيق قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها بإنتاج منتجات متنوعة وعند تكلفة منخفضة بالإضافة الى تصميم وتسويق المنتجات في وقت قصير.

كما انها تساعد المؤسسة على تطوير سرعة استجابتها لتغيرات المحيطة، وتنشأ هذه السرعة بالدمج الفعال للتصاميم الجديدة والمتنوعة مع الصناعة التحويلية. بالإضافة الى تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية. والتقليل من النفقات مع تقديم طرق جديدة وهياكل تنظيمية جديدة لتصميم المنظمات.

¹ احمد محمد مندور، احمد رمضان نعمة الله، "اقتصاديات الموارد و البيئة"، الدار الجامعية، مصر، 1995م، ص127.

تساعد التكنولوجيا على وضع نظام انتاج مرن من خلال تنويع استعمال الأدوات في مختلف الانشطة الانتاجية، حيث تنشأ اقتصاديات المجال (Economie of scope) من قدرة المؤسسة على تصنيع مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات من خلال دمج مختلف الوحدات الانتاجية للمؤسسة خاصة بين وحدات التصميم والتصنيع.

2. تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

تعتبر تكنولوجيا الاعلام والاتصال أحد أبرز أوجه التطورات التكنولوجية والتي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، حيث أحدثت تكنولوجيا الاعلام والاتصال نقلة نوعية في أنشطة المنظمات العالمية (مثلاً الخطوط الجوية الأمريكية) وذلك من ناحية اختصار الوقت في التعامل مع الزبائن الأمر الذي أدى الى سرعة الاستجابة للطلبات الكثيرة والمتنوعة في أقصر وقت بالإضافة الى ذلك تحقق تكنولوجي المعلومات المزايا التالية:

- تعتمد المؤسسة على نظام معلومات أفقي في الربط والتنسيق بين مختلف الوحدات والانشطة داخل النظام كما تؤدي الى ربط المؤسسة بالاسواق العالمية حيث تحقق وفري المجال نظراً لنشاطها في مناطق مختلفة، بينما يساعد نظام المعلومات العمودي على اتخاذ قرارات ذات نوعية عالية وسرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق.¹
- تحقيق تكامل عالمي لأسواق رأس المال من خلال وضع ترتيبات وإجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس المال على المستوى العالمي.
- الاسهام في مشاركة المعارف والخبرات بين مختلف الافراد الذين يشغلون وظائف المؤسسة، ونقل المنتجات الى مواقع الطلب مباشرة الامر الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.
- تعتبر كدعامة في استخدام المؤسسة لكفاءاتها وخبراتها.
- تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات من كونها تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاداء اعمالها بشكل مميز، فالمنظمة الناجحة تلك التي تستطيع الموازنة ما بين كثرة المعلومات و ندرتها فتكنولوجيا المعلومات تساعد المنظمات في ايجاد فرص جديدة للعمل.
- تزداد أهميتها من خلال توفيرها معلومات واسعة و دقيقة للمدراء مما يساعدهم في السيطرة على تنفيذ قراراتهم من مرؤوسيههم وهذا ربما يعود بهم الى المركزية من خلال الرقابة التي ستوفرها لهم ادوات تكنولوجيا المعلومات.

¹ Lei.D, Hitt. M.A, Goldhar. J.D, “Advenced Manufacturing Technology , Organization design and Strategic Flexibility, Organization studies”, op-cit.

- تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات من خلال ما تمنحه للمنظمات من فرص سوقية جديدة لأنها تجعل المنظمات تخرج على النظام التقليدي في ممارسة اعمالها في موقع واحد وهي بذلك توفر فرص لإقامة شبكات اعمال بين اطراف متفرقة في شتى انحاء العالم.
- توفير اسهامات للعاملين والمديرين و ذلك باطلاعهم على المعلومات، اذ ان المنظمات التي تكون في مجال المنافسة العالمية لابد لها أن تمتلك عناصر ومقومات الميزة التنافسية المستقبلية والتي تعد تكنولوجيا المعلومات جزء هام فيها.

المطلب الرابع: فاعلية الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

في اطار تحليل المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وفي ضوء نتائج هذا التحليل يسعى القادة الاستراتيجيون الى انتهاز استراتيجيات فعالة وذات قيمة وتطوير هيكل تنظيمي و خلق ثقافة جديدة تشجع الابداع والابتكار.

1. انتهاز استراتيجيات فعالة وذات قيمة:

بينما توجد العديد من الاستراتيجيات التي قد تنتهجها المؤسسة إلا أن هناك استراتيجيتان تؤديان الى تحقيق الميزة التنافسية والمرونة الاستراتيجية وهما:

✓ النشاط في الاسواق العالمية:

بشكل عام تتفوق المنظمات التي تتجه الى الاسواق العالمية على المنافسين المحليين ، بالإضافة فان هذه المنظمات تميل الى ان تكون أكثر ابتكاراً من غيرها بسبب متطلبات السوق الدولية الكبيرة وبالتالي الحصول على عوائد أكبر، بالإضافة الى القدرة على توفير الموارد اللازمة لتطوير ابتكارات جديدة، كما تخلق الاسواق العالمية فرصاً لتجديد دورة حياة المنتجات وتحقيق عوائد أكبر على الابتكارات.

زيادة على التحول الى الاسواق العالمية تفرض العولمة على المنظمات المحلية ضغوطاً تنافسية قادمة من الخارج الأمر الذي يدفع بهذه المنظمات الى البحث عن توسيع أسواقها.

إن النشاط في بيئة دولية يتطلب الربط والتنسيق الفعال بين مختلف الفروع في مختلف البلدان، حيث أنه في البيئة التنافسية الجديدة لا يمكن لهذه الفروع أن تنشط كل واحدة على حدى، بالإضافة الى ضرورة التشارك في الموارد وتحقيق وفرة المجال.

إن التحدي الذي يواجه المنظمات المتعددة الجنسيات هو الموازنة بين الطلب المحلي مع الرؤية العالمية للمؤسسة، هذا يتطلب شبكة مرنة، وتعني هذه الاخيرة قدرة المؤسسة على بناء شبكة من العلاقات مع أطراف خارجية لتحقيق رضا الزبون، هذه الشبكة يمكن أن تطورها المؤسسة على المستوى المحلي،

الجهوي، الوطني أو الدولي، مثلاً: يمكن للمؤسسة ان تبني علاقات مع الموردين المحليين في منطقة ما بينما تحتاج الى موردين دوليين على مستوى مناطق اخرى.

✓ انتهاء استراتيجيات التعاونية:

تعتبر استراتيجيات الشراكة حدى اوجه استراتيجيات التعاون، حيث تلجأ المؤسسة الى استراتيجيات الشراكة لتطوير تكنولوجيا ما أو الدخول الاسواق جديدة حيث أنه تستطيع المؤسسة أن تحقق تخفيض التكاليف وتقلل من خطر الفشل بالإضافة الى مشاركة المعرفة والخبرات، ويمكن حصر اهمية الشراكة في تحقيق مرونة استراتيجية والميزة التنافسية فيما يلي:

✓ الاستفادة من مصادر جديدة للتمويل بفضل تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، مما يجعل المؤسسة في غنى عن طلب قروض تمويل طويلة الأجل وما يترتب عنها من مديونية وعدم القدرة على التسديد

✓ تمثل الشراكة الأجنبية فرصة هامة للحصول على التكنولوجيا و الاستفادة من التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تخفيض التكاليف وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمؤسسة؛

✓ ضمان الديمومة والمصداقية نتيجة لجودة المنتجات وقلة التكاليف وكذا احترام مواعيد التسليم، وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة المستهلك ووفائه للمنتج؛

✓ قوم الشركات الأجنبية بتنفيذ برامج للتدريب والتنمية الإدارية في الدول المضيفة مما يؤدي إلى خلق طبقة جديدة من رجال الأعمال إضافة إلى تنمية قدرات الطبقة الحالية كما تستفيد الشركات الوطنية من الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الاحتكاك مع الشركات الأجنبية.

بالإضافة الى استراتيجيات الشراكة تعتبر جمعيات البحوث والتطوير احدى أوجه الاستراتيجيات التعاونية والتي تكونها مجموعة من المتنافسين المحتملين لربط الموارد والمعرفة من أجل نقل التكنولوجيا خارج الحدود الدولية ومواجهة المنافسة القادمة من الخارج.

وتعتبر شبكة ما بين المنظمات احدى أحدث أوجه الاستراتيجيات التعاونية حيث يتم ابرام عقود بين هذه المنظمات وخاصة الصغيرة منها لمواجهة المنافسة ومواجهة المنظمات الكبيرة حيث أن هذا الاتحاد يقلل من قوة المنظمات الكبيرة.

ان الاستعانة بالاستراتيجيات التعاونية سواء الشراكة أو شركات التعاون يكسب المؤسسة مرونة استراتيجية وكفاءات أساسية الامر الذي يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية.

2. تطوير هيكل تنظيمي وثقافة جديدة:

ان تطبيق الاستراتيجيات الدولية والتعاونية يتطلب هيكلاً تنظيمياً يسهل الربط والتعاون خارج حدود الدول، ويتمثل هذا الهيكل في الهيكل التنظيمي الأفقي، حيث يسهل هذا الهيكل تطبيق هذه الاستراتيجيات بالإضافة الى زيادة المرونة الاستراتيجية، كما أن تطوير الكفاءات الأساسية وبناء رأس مال بشري يتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على المؤسسة المتعلمة، إن الثقافة التنظيمية التي تقدر الابتكار بالإضافة الى تبنيتها للمؤسسة المتعلمة، تزيد من استعمال التكنولوجيا الحديثة وتطوير المرونة الاستراتيجية للمؤسسة، أخيراً إدارة المؤسسة كحزمة أصول تؤدي الى تحقيق مرونة استراتيجية، كل هذه النقاط سيتم شرحها فيما يلي:

✓ الهيكل التنظيمي الأفقي:

كان الهيكل العمودي سابقاً هو الهيكل التنظيمي السائد ذو الطبيعة الهرمية الصارمة والتنسيق بين مختلف الوحدات ولكن استجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة أكثر كفاءة وفاعلية، حيث يعتبر الهيكل العمودي أقل فاعلية وأقل تشجيعاً للابتكار، الامر الذي دفع بالمنظمات الى البحث عن هياكل تنظيمية أكثر تفلطحاً. ويعتبر الهيكل التنظيمي الأفقي أسرع من ناحية اتخاذ القرار وأكثر تركيزاً على الابداع والابتكار بالإضافة الى سرعة تسويق المنتجات.

كما تنتهج المنظمات ذات الهيكل التنظيمي الأفقي آليات عديدة من بينها العمل ضمن فرق العمل، الغاء القيود داخل المنظمة، شبكة معلومات فعالة واتصالات تمكنها من انشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في اعطاء مرونة اكثر في تطوير الاستراتيجية وكذلك الزيادة في الابتكار وتقليل وقت اتخاذ القرارات مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية.

✓ بناء ثقافة منظمة متعلمة ومبتكرة:

ان وجود ثقافة تنظيمية في المؤسسة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن اطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعليم التنظيمي لبناء مهارات وموارد محددة. فللمنظمات اليوم أدركت أن العامل الوحيد الذي يبقياها في السباق نحو الريادة ويوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها .

ان ترجمة هذه الحقيقة تتجلى من خلال التحول الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم، خاصة وأنها بصدد الإتجاه نحو مجتمعات المعرفة، والذي تصبح فيه العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية.

كما يشير التعلم التنظيمي إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل على تطوير واستخدام الأصول المعرفية. إنها عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه ذلك لأن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تصنع الأفراد العاملين و المعرفة في مركز المنظمة".¹

ولكي تستطيع المنظمات العامة التحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي ، إذ أن تطوير الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات فعالة للعاملين أصبح بؤرة تركيز هامة للمؤسسات العامة والخاصة على السواء، ومع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية أصبح هناك حاجة ملحة للتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكوين معادل ومخازن المعرفة Think tank واستخدام مداخل إدارة المعرفة لتحقيق طفرة التميز في الأداء.

✓ ادارة المؤسسة كحزمة أصول:

ان التحولات الكبيرة التي عرفتھا المنظمات في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، ساهمت بشكل كبير في تعزيز مفهوم المرونة لديها، وذلك من خلال بناء الكفاءات والحفاظ عليها وذلك تحت ما يسمى بمحفظة الكفاءات والتي هي عبارة عن مجموعة من الكفاءات التي قامت المنظمة ببنائها وتجميعها خلال فترة معينة من الزمن.

ومع ظهور البحوث والتجارب التي حاولت وضع نظرية وطرق للمحاسبة عن الأصول البشرية على مستوى المؤسسة، وكان ذلك نتيجة طبيعية للاعتراف بالدور الكبير والهام الذي يلعبه كل من الأصول البشرية ورأس المال البشري في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وجب على المؤسسة أن تقوم بإدارة أصولها البشرية في شكل حزمة أصول أو بمعنى آخر أن تدير محفظة الكفاءات بما يضمن لها التميز عن منافسيها.

بالإضافة إلى ذلك يوجد شكل آخر من أشكال ادارة المنظمة كحزمة أصول، وذلك عندما تكون للمؤسسة عدة وحدات أو فروع في مناطق جغرافية واسعة، وبالتالي تقوم المؤسسة الأم بإدارة بقية الوحدات كحزمة ممتلكات أو أصول ولكن أظهرت الدراسات أن المركزية المبالغ فيها في ادارة هذه الأصول قد يؤدي الى تراجع مستوى الابتكار وارتفاع التكاليف لديها، وذلك نتيجة لتلقي الأوامر من الشركة الأم دون الاخذ بالمبادرة، وبالتالي يجب أن يكون هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات وتمكين مدراء هاته

¹ سعد غالب ياسين ، "ادارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنيات" ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2007 ، ص 125.

الوحدات من أخذ القرارات، الامر الذي سيحسن من مستوى أدائها في الفترات اللاحقة، حيث ان الرابط الوحيد بين هذه الوحدات والمؤسسة الأم هي الثقافة التنظيمية.

ويتم تكوين حزمة الاصول من خلال تنظيم الاصول وتصريفها بكفاءة، حيث ان ادارة ا لأصول كحزمة هي الأكثر قيمة للمؤسسة، ومن الأهمية بمكان أن يتم تركيزها على العمل المناسب وفي الوقت المناسب حتى تحقق أعلى قيمة من المشاريع التي يتم بإنجازها. وتعتبر قدرات القادة الاستراتيجيون من أكبر التحديات التي تواجه أي منظمة، وفي أغلب الأحيان، لا يكون بحوزة المؤسسة ما يكفي من الموارد لاستكمال العمل الذي تهدف الى تحقيقه، ولذلك فمن الضروري ولأجل ضمان التنافسية المستدامة أن تلقي المؤسسة نظرة فاحصة على كفاءة المسؤولين لديها، وقدرتهم على ضبط وتقليل التكاليف.¹

¹ C. C. Markides and P. J. Williamson, "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View," Academy of Management Journal, vol: 39, 1996, pp: 340-367.

**الفصل الرابع: المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء
والتنافسية في مؤسسة الاتصالات موريليس**

المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي الوصفي

المبحث الرابع: نتائج التحليل الاحصائي الاستدلالي

المبحث الخامس: تحليل النتائج

الفصل الرابع

المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الاداء والتنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس

تمهيد:

بعد لقاء الضوء على الجانب النظري للدراسة اين تبين الدور المهم الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء وتحقيق التنافسية، ستحاول الباحثة في هذا الفصل ان تسقط ما جاء في الفصول السابقة على مؤسسة موبيليس للاتصالات، حيث يعتبر هذا القطاع جذاباً وذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به، ودخول مؤسسات أجنبية إلى هذا السوق، مما جعل الظفر بمكانة سوقية أهم هدف لتلك المؤسسات.

من هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"، والتي هي محل الدراسة في هذه الحالة، السعي للتموقع داخل هذه السوق، من خلال العمل على استرجاع مكانتها، التي ضاعت من المؤسسة عقب فتح القطاع سنة 2000، بسبب البيروقراطية وسوء التسيير اللذين تعاني منهما الإدارة الجزائرية. وفي خضم هذه التغييرات في بيئة العمل يقتضي على هذه المؤسسة ان تتحلى بمرونة إستراتيجية، من اجل تحقيق التفوق والتميز على منافسيها، من خلال العمل على تحقيق مستويات من الأداء تتميز بجودة الفاعلية فضلاً عن مراعاة الجودة والسعر والاستجابة السريعة لعملاءها وتوسيع الحصة السوقية؛ حيث أن هذه العوامل تشكل معاً عاملاً مساعداً وأساساً للمؤسسة لاستحداث مزيد من القيمة وتحقيق التفوق، حيث قسم هذا الفصل الى خمس مباحث، وتناول المبحث الاول واقع قطاع الاتصالات في الجزائر، وتناول المبحث الثاني الطريقة والإجراءات، اما المبحث الثالث فتطرق الى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي، وجاء المبحث الرابع والخامس تحت عنوان على التوالي نتائج التحليل الاحصائي الاستدلالي، و تحليل النتائج.

المبحث الاول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر

تعتبر الجزائر من الدول التي انضمت إلى حركة تحرير قطاع الإتصالات وذلك حسب ما جاء في القانون 03 الصادر في 5 جمادى الأولى 2000 والذي حدد القواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات في الجزائر.

إن إقامة مناخ تنافسي في القطاع تطلب سلسلة من الإجراءات المرحلية التي استهدفت، فتح مختلف القاطاعات (إنترنت، الهاتف النقال، خدمات البريد الهاتف الثابت وغيرها...) خلال الفترة 2000-2005 .

المطلب الأول: تطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

يشهد سوق الهاتف النقال في الجزائر تطوراً عال السرعة، خاصة بعد فتح القطاع أمام المنافسة الأجنبية، حيث مر هذا القطاع بالمراحل التالية:

الجدول (4-13): تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر حسب مراحل المنافسة

مرحلة منافسة القلة (2004 إلى يومنا هذا)	مرحلة الاحتكار الثنائي (2002 - 2004)	قبل 2002 مرحلة الاحتكار المطلق
بعد منح الرخصة الأولى " لأوراسكوم تيليكوم "، والثانية " لاتصالات الجزائر " على سبيل التسوية، ووفقاً لأهداف الإصلاحات منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي في 20/12/2003، وقام هذا المتعامل " الوطنية للاتصالات "، تحت اسمه التجاري " نجمة " باستغلال شبكته لأول مرة في 25 /08/2004. و أصبح التنافس قائماً على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار جد	تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة " GSM " من طرف جازي في 15/02/2002، ميزت هذه المرحلة تواجد أوراسكوم تيليكوم، واتصالات الجزائر، و تميزت هذه المرحلة بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، وبدخول جازي استطاعت أن تفتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من 70 % من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، وفي 03/08/2003 ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقل تحت اسمه التجاري " موبيليس " كفرع من المتعامل التاريخي على	-1994 سيطرة مطلقة للمتعامل الوطني للبريد والمواصلات؛ - نشاط المتعامل الوطني يتمثل في تغطية حاجيات فئة المجتمع ذي (الدخل المرتفع) الدفع المؤجل - سنة 1996 كان عدد المشتركين يقدر ب 4961 مشترك؛ - ارتفع عدد المشتركين سنة 1998 إلى 8000 مشترك؛ - صدر القانون 03 / 2000 المؤرخ في 05/08/2000 الذي فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة؛ - إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات؛

مدروسة، وإلى حد الآن يبقى التنافس السعري بعيدا عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية من ناحية أخرى	سبيل الأخرجة، حتى يستطيع مواجهة المنافسة، و تحضيرا لدخول الوافد الجديد " نجمة ". الذي منحت له الرخصة في 20/12/2003	-في 11 / 07 / 2001 تم فتح القطاع للمنافسة وحصول المتعامل الأجنبي OTA على أول رخصة للاستغلال
---	--	---

المصدر: الهاشمي بن واضح، " تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، مرجع سابق، ص: 177.

إذن تشهد السوق الجزائرية تنافس حاد نوعاً ما بين المتعاملين الثلاثة ، حيث توسع استعمال الهاتف النقال بشكل ملحوظ وأصبح في متناول أوسع شرائح المجتمع ، ولوحظ تراجع الأسعار بشكل كبير خلال الفترة الوجيزة من عمر المنافسة، مما أدى إلى زيادة وتيرة نمو مشتركى الهاتف النقال في الجزائر بالنسبة للمتعاملين الثلاث -وعلى حساب الهاتف الثابت - خلال الفترة الممتدة ما بين 2007 -2012 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(4-14):نسبة نمو مشتركى الهاتف النقال في الجزائر الفترة: (2011-2014)

المتعامل	2011	2012	2013	2014
موبيليس ATM	10 515 914	10 622 884	12 451 373	13 022 295
جازي OTA	16 595 233	17 845 669	17 574 249	18 612 148
نجمة WTA	8 504 779	9 059 150	9 491 423	11 663 731
مجموع المشتركين	35 615 926	37 527 703	39 517 045	43 298 174
الكثافة	96,52%	99,28%	102 ,11%	109,62%

Source: www.arpt.dz: Bilan (2013), consulter le : 06/11/2015 à :23 :03

نلاحظ من الجدول (4-14) نمو عدد المشتركين خلال السنوات الأربع (2011-2012-2013-2014)، حيث ارتفع عدد المشتركين الى (1911777) مشترك، اي بنسبة (2.76%) بين السنتين (2011-2012)، ثم ارتفع هذا العدد الى (1 989 342) مشترك، اي بنسبة (2.83%)

بين السنتين (2012-2013)، "حيث تجدر الإشارة الى ان قطاع الهاتف النقال شهد انتعاشاً ابتداء من سنة 2011، بعد ان عرف ركوداً بين السنتين (2009-2010)"¹، ونلاحظ أن الكثافة ارتفعت ب 7.22% بين السنتين 2013-2014 وهذا راجع لاطلاق خدمة الجيل الثالث 3G.

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة الاتصالات موبيليس

وعياً منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال و تسيير الشبكات².

وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ، و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر" ، والتي تضم العديد من الفروع من بينها مؤسسة موبيليس، والتي تعرف كالتالي:

- فرع من مجمع اتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت إستقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:
- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- الإبداع.
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية وه ذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها في وقت قصير إلى ضم 10 ملايين مشترك.
- وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع ، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة ، بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

¹ Autorité de regulation de la poste et des telecommunication, **rapport annuel de régulation**, 2013, p:44.

² <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>, page consulté le 09/11/15, à 22 :52.

أرادت موبيليس التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم "

هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم، ودليلاً على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، وإلتزامها بدورها الأجد نقاعي من خلال مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها لأربعة :

الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع .

موبيليس المتعامل يقدم أيضا:

- تغطية وطنية للسلكن أكثر من 120 وكالة تجارية .
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة .
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S .
- أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية .
- الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة : فوسطو , سلكني , خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS وخدمة 3G ، GPRS...
- إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية " : أرسلني ، راسيمو، رصيدي ، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق "

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، و فية وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه هو مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر¹.

تم انشاء مؤسسة موبيليس عن طريق تفريغ شركة الاتصالات الجزائر، وانشاء ATM في اوت سنة 2003، في شكل شركة ذات أسهم تمتلكها كلها مؤسسة اتصالات الجزائر، علما أن موبيليس تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة للشركة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر، ومقرها الاجتماعي يتواجد بالطريق رقم 05 المحمدية بالحراش، رأسمالها يقدر 10 ملايين دج. دخلت منذ أكتوبر 2005 في السوق المستندي، وعمدت لفتح رأسمالها سنة 2006 ، للتنازل عن 30% من اصولها.

¹<http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>, page consulté le : 10/11/2015, à 17 :27.

ونعرض في النقاط الآتية أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة موبيليس:

- عام 2002 استقادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت، ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة GSM والنقل الموروثة عن GSM توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- في أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر وإنشاء اتي م موبيليس للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم؛
- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين؛
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة؛
- ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك؛
- مارس 2005 موبيليس تعرض الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت وفي نفس الشهر تدشن موبيليس أول وكالة تجارية لها؛
- افريل 2005 موبيليس تحرز على مليوني مشترك؛
- سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاحا آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك؛
- أكتوبر 2005 عائلة موبيليس تأخذ حجما أكبر بأربعة ملايين مشترك؛
- جانفي 2006 موبيليس تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك؛
- مارس 2006 موبيليس تحرز على ستة ملايين مشترك؛
- استطاعت شركة موبيليس في الأشهر الأولى من سنة 2006 أن تغطي أكثر من 80 بالمائة من التراب الوطني؛
- 02 سبتمبر 2007 اطلاق المفتاح الجديد موبيكنت لموبيليس.
- 07 جانفي 2008 اطلاق خدمة « Pack Jeune » العرض الجديد لموبيليس.
- 26 اكتوبر 2009 اطلاق الموقع الإلكتروني لموبيليس باللغة العربية.
- 01 سبتمبر 2010 موبيليس تخفض أسعار المكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق و الدفع البعدي.
- 12 افريل 2011 رصيدي خدمة الإطلاع على كشف الحساب البريدي الجاري عن طريق ال .SMS

- 20 جوان 2012 تعبئة موبيليس الإلكترونية عن طريق جهاز الدفع الإلكتروني.
- 30 سبتمبر 2014 جواز G3++.
- 25 جانفي 2015 موبيليس ، أكبر شبكة 3G في الجزائر، المتعامل الأول و الوحيد لتغطية 35 ولاية.

المطلب الثالث: قيم، التزامات وأهداف مؤسسة MOBILIS

فيما يلي نستعرض أهم الالتزامات والقيم التي تسهر على ترسيخها وكذلك أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مؤسسة MOBILIS¹ :

❖ الالتزامات:

- شبكة تغطي التراب الوطني؛
- توفير أحسن الظروف لنقل المكالمات؛
- تقديم عروض سهلة، شفافة وواضحة للزبائن؛
- التحسين المستمر لمنتجات وتكنولوجيا ؛
- الاستماع الدائم للعميل؛
- التجديد المستمر باستعمال اليقظة والذكاء الاستراتيجي؛
- الوفاء والالتزام بالتعهدات.

❖ الأهداف:

- الرقي بمستوى الشبكة لتمكينا من السيطرة السوقية؛
- السعي لان تكون الرقم واحد في مجال وسائل الإعلام المتعددة؛
- تطوير شبكتها التجارية؛
- انتهاج سياسة تسويقية مدعمة بالاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة؛
- تطوير اتصال فعال؛
- تطبيق احداث القواعد والاستراتيجيات فيما يخص استغلال الموارد البشرية؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية باعتبارها مؤسسة وطنية؛
- كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشتركين.

¹ Mobilis le journal, n°1,2006, page : 7.

❖ القيم

- توفير محيط عمل محفز ، نظيف وآمن،
- الشفافية في التسيير؛
- كسب ولاء العاملين؛
- توفير محيط عمل يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرقى؛
- رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق تطوير الإبداع؛
- نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة؛
- التضامن، روح الفريق، العمل المتقن؛
- الأخلاق، الأمانة، الاستحقاق، الوفاء؛
- احترام التعهدات، كلها قيم تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

يوضح في الشكل رقم(4-20) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس والذي هو ساري المفعول منذ

فيفري 2006، وفي ما يلي عرض للهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس :

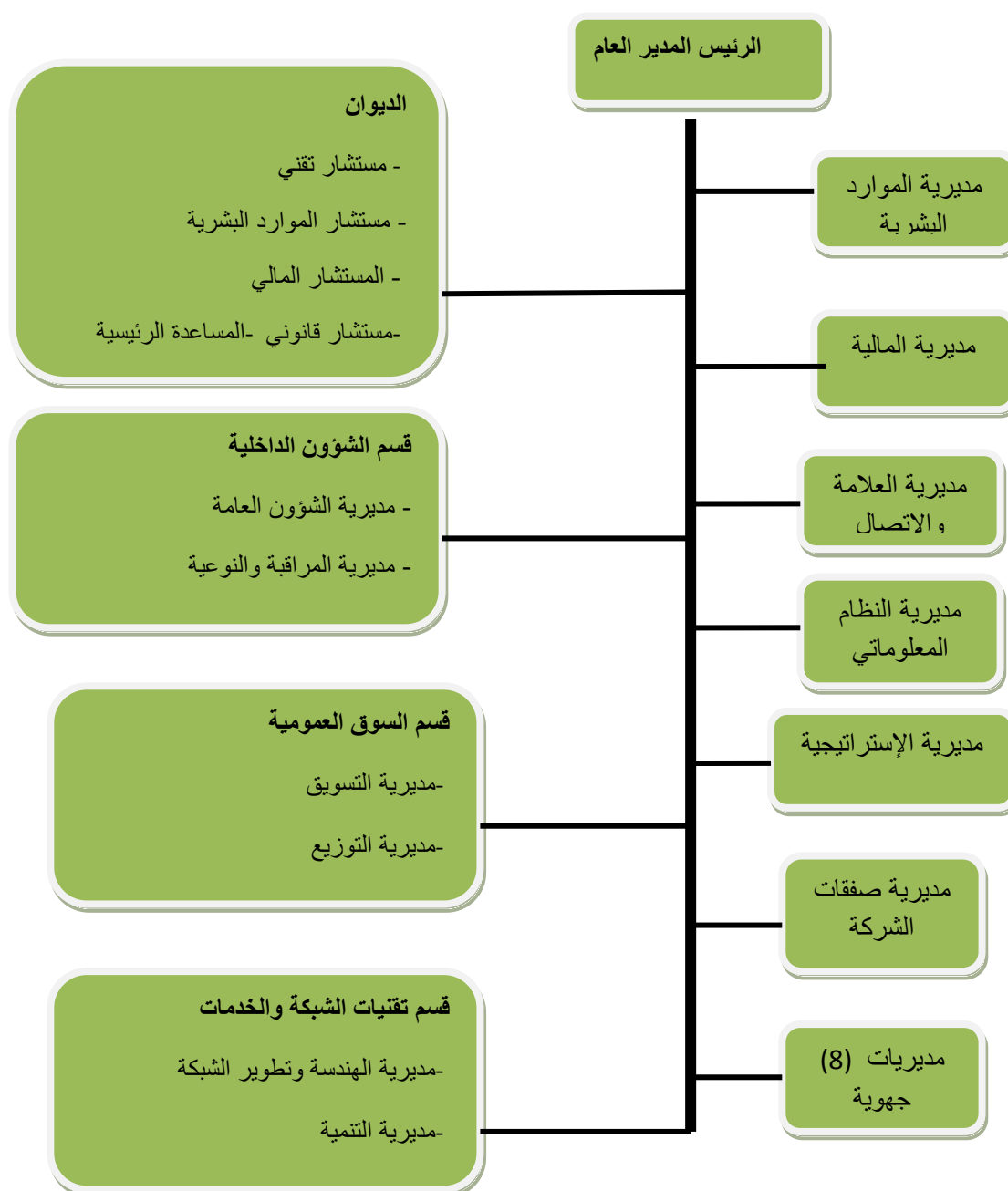
يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة. لذا يجب أن نعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وذلك بالتطرق إلى أهم الوظائف والأقسام التي يحتوي عليها ، يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف فريق مؤطر جزائري مئة بالمئة ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من (7) مديريات رئيسية حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة¹ :

- **مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة .
- **المديرية المالية:** ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

¹ بلال نظور، " دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي دراسة حالة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص - تسويق، جامعة الحاج لخضر *باتنة*كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009، ص:

- **مديرية العلامة والاتصال:** تولى المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة وللاتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق وهذه المديرية تهتم بتطوير العلامة والاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة.
- **مديرية الإستراتيجية:** تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.
- **مديرية النظام المعلوماتي:** تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة .
- **مديرية صفقات الشركة:** تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.
- **المديريات الجهوية:** مهمتها الإشراف على تسيير المديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني.
- وإلى جانب المديريات المذكورة أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:
 - 1 - **قسم تقنيات الشبكة والخدمات:** والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية.
 - 2 - **قسم السوق العمومية:** وهو يضم :مديرية التسويق ، مديرية التوزيع ، مديرية خدمة المشتركين.
 - 3 - **قسم الشؤون الداخلية:** يشتمل على مديرية الشؤون العامة، ومديرية المراقبة والنوعية .
 - 4 - **أما الديوان فهو يحتوي على عدد من المستشارين الخاصين بالرئيس المدير العام وهم :**
 - **المستشار المالي:** الذي يؤدي دور اتخاذ الإجراءات المالية وإعداد التقارير ومخططات العمل السنوية.
 - **المستشار التقني.**
 - **مستشار الموارد البشرية.**
 - **مستشار مكلف بالشؤون القانونية.**
 - **مساعدة خاصة بالرئيس المدير العام.**

الشكل رقم(4-20): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



source : mobilis le journal n°1 , juin 2006, p 14.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

تضمن هذا المبحث عرض الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الميدانية، وذلك من حيث أسلوب الدراسة وجمع البيانات، وأداة الدراسة وتصميمها، بالإضافة الى مجتمع الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة.

المطلب الاول: منهجية الدراسة

فيما يلي عرض مفصل لمنهجية الدراسة، وذلك من خلال التذكير بنموذج الدراسة، وفرضياتها، وأداة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات، وغيرها من المراحل التي سوف نقوم بذكرها فيما يلي:

1. تذكير بنموذج ومتغيرات الدراسة:

يوضح نموذج الدراسة المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: المرونة الاستراتيجية

أما بالنسبة لأبعاد هذا المتغير فهي كالتالي:

مرونة التسويق، ومرونة المنتج، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة الهيكل التنظيمي، والمرونة المالية، ومرونة المعلومات.

المتغير التابع الاول: جودة فاعلية الأداء

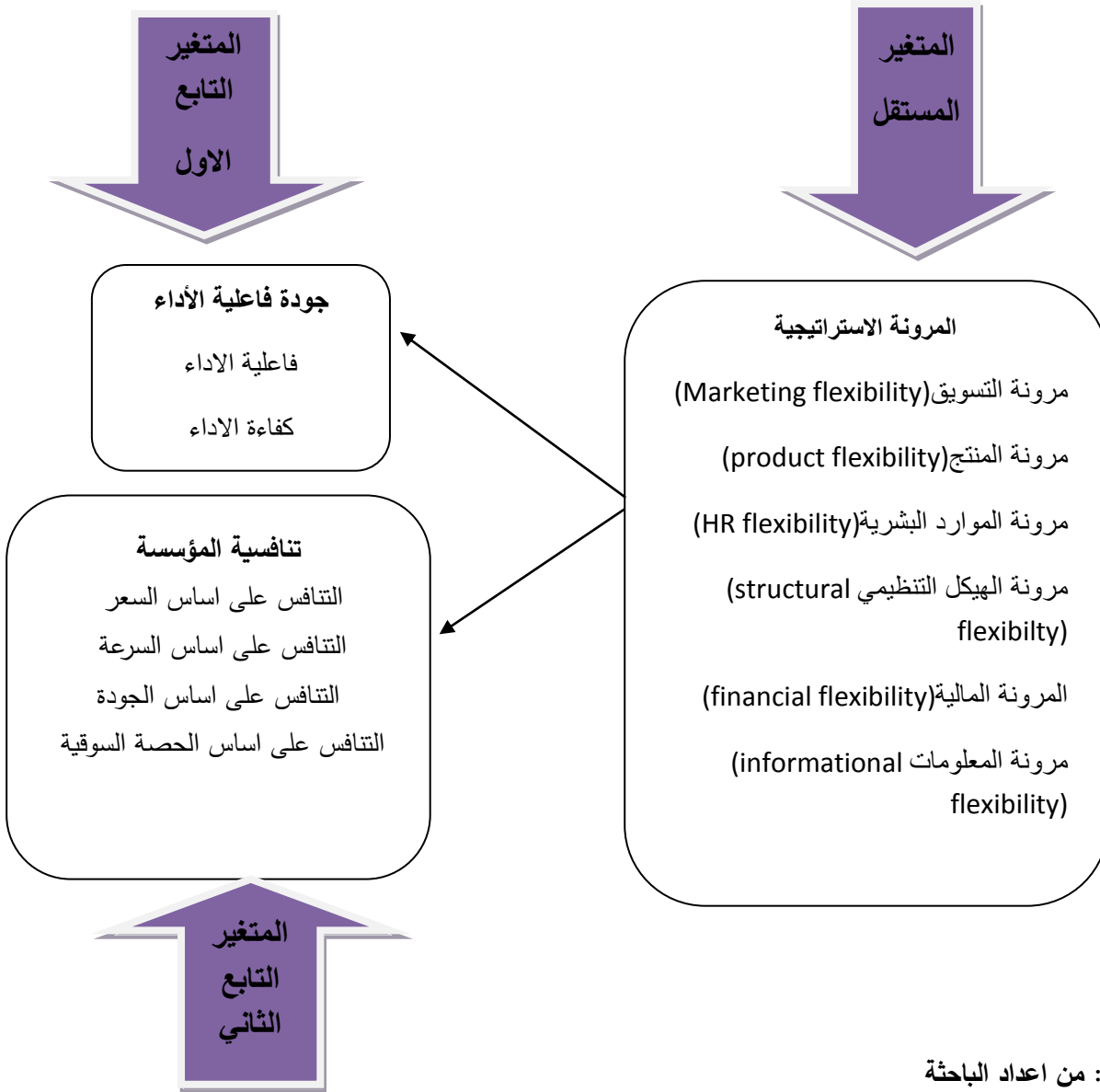
وتمثلت أبعاده في فاعلية الأداء وكفاءة الاداء.

المتغير التابع الثاني: تنافسية المؤسسة

وكانت ابعاده كالتالي:

التنافس على اساس السعر، التنافس على اساس السرعة، التنافس على اساس الجودة، التنافس على اساس الحصة السوقية.

الشكل (4-21) : توضيح مخطط (نموذج) الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحثة

وبناء على نموذج الدراسة، سنذكر بفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء.

وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة التسويق على جودة فاعلية الأداء.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة المنتج على جودة فاعلية الأداء.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة الموارد البشرية على جودة فاعلية الأداء.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة الهيكل التنظيمي على جودة فاعلية الأداء.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة المعلومات على جودة فاعلية الأداء.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للمرونة المالية على جودة فاعلية الأداء.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمرونة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة.
وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة التسويق في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة المنتج في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة الموارد البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة المعلومات في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للمرونة المالية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

2. تصميم اداة الدراسة:

لغايات الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على استبانة تتكون من جزئين، حيث تناول الجزء الأول معلومات عامة عن مجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تكون من ثلاثة أقسام، ويتناول القسم الأول ستة أبعاد تقيس المرونة الإستراتيجية حيث بلغ عدد الفقرات (32)، واعتمدت الباحثة في تطوير الاستبانة على الدراسات العربية والأجنبية التالية:

مرونة التسويق، المرونة المالية، ومرونة الهيكل التنظيمي، بالاستناد إلى دراسة¹ (Yongsun)، مرونة المنتج بالاستناد إلى دراسة² (Bjoern)، مرونة الموارد البشرية بالاستناد إلى دراسة³ (Inmaculada)، مرونة المعلومات بالاستناد إلى دراسة (النجار والحوري)⁴، أما القسم الثاني فقد تم صياغة (11) فقرة لقياس أبعاد جودة فاعلية الأداء، وقد تم اتخاذ الأبعاد كحزمة واحدة، وذلك بالاعتماد على دراسة (العنزي)⁵، أما القسم الثالث فقد تم صياغة (14) فقرة لقياس أبعاد الميزة التنافسية، حيث تم إعادة صياغتها وتعديلها بما يتناسب مع موضوع الدراسة الحالية، وقد تم اتخاذ الأبعاد كحزمة واحدة، حيث تم الاعتماد في تطوير الاستبانة المتعلقة بالميزة التنافسية على الدراسات التالية: السعر بالاستناد إلى دراسة⁶ (Ashish)، الجودة بالاستناد إلى دراسة (جرار)⁷، السرعة في تقديم الخدمة بالاستناد إلى دراسة⁸ (Myles)، الحصة السوقية بالاستناد إلى دراسة (علوان)⁹.

والجدول التالي يلخص عدد الفقرات في كل قسم:

¹ Paik Yongsun, **The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment**, op-cit, 1991.

² Bjoern Sven Ivens, **"Flexibility in Industrial Service Relationships: The Construct, Antecedents, and Performance Outcomes"**, Industrial Marketing Management, vol: 34, 2005, PP:566 – 576

³ Inmacula Martín, Vicente Puig, Ana Tena, Juan Llusar, **"Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance"**, Journal of Management, Vol. 34 No. 5, 2008 ,PP:1009-1044

⁴ فايز النجار وفالح الحوري، "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة الصناعات الدوائية الأردنية"، مرجع سابق.

⁵ فهد عواد عابر العنزي، "أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2014.

⁶ Ashish A. Thatte, **"Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices"**, op-cit, 2007

⁷ نياز جرار، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث، 2004، ص: 37_78

⁸ Myles A. Vogel, **"Leveraging Information Technology Competencies and Capabilities for a Competitive Advantage"**, op-cit , 2005

⁹ قاسم علوان، "اثر إستراتيجية العمليات في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا"، مرجع سابق، ص: 81-128.

الجدول (4-15): عدد الفقرات في كل قسم

عدد الفقرات	القسم
32	المرونة الاستراتيجية
11	جودة فاعلية الاداء
14	الميزة التنافسية
57	الاستبانة ككل

المصدر: من اعداد الباحثة

ولتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة وذلك حسب الدرجات التالية:

- درجة (1) ضعيفة جداً.
- درجة (2) ضعيفة.
- درجة (3) متوسطة.
- درجة (4) عالية.
- درجة (5) عالية جداً.

وقد تم تعديل مقياس التحليل بناء على متوسط إجابات أفراد العينة في المؤسسة المبحوثة على النحو التالي:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الاعلى- الحد الادنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}^1$$

¹ شفيق العتوم، "طرق الإحصاء باستخدام ال SPSS"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص: 42.

الجدول(4-16): مقياس التحليل

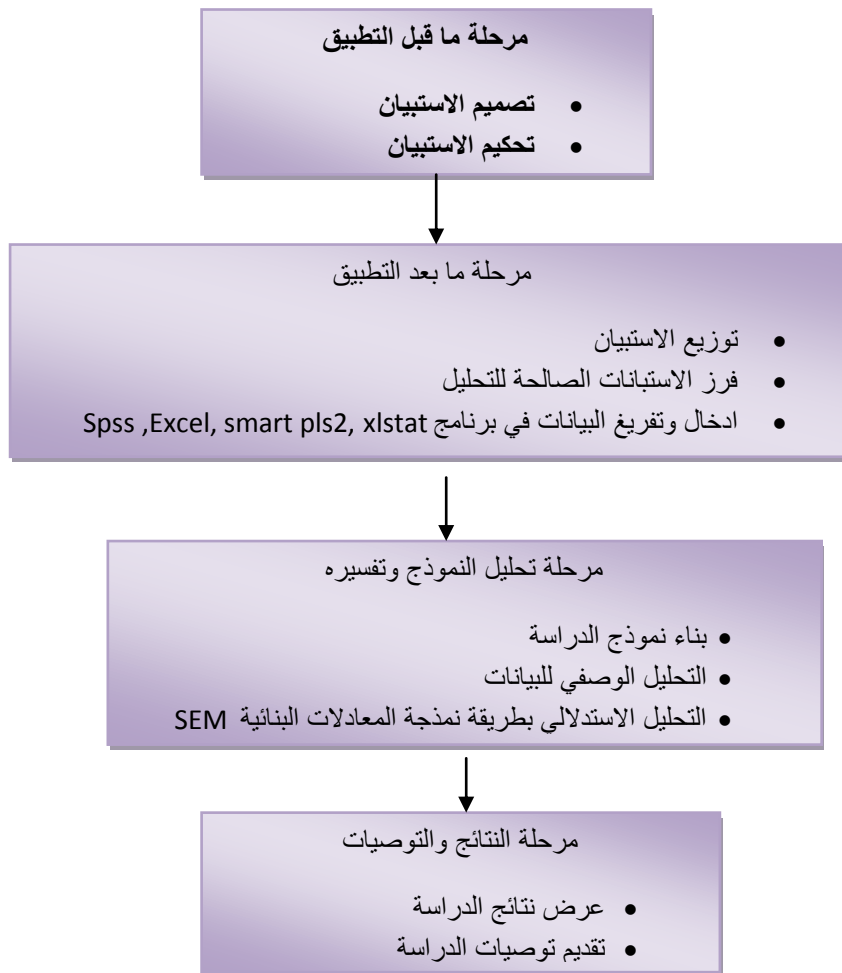
الوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى اقل أو يساوي 2.33	درجة متدنية
من 2.34 إلى اقل أو يساوي 3.67	درجة متوسطة
من 3.68 إلى 5	درجة عالية

المصدر: من اعداد الباحثة

3. مراحل الدراسة:

يمثل الشكل التالي المراحل التي مرت بها الدراسة التطبيقية:

الشكل(4-22): مراحل الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة: نواله مريم، "أهمية الابداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمة المؤسسية"، اطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص:155.

4. اسلوب جمع البيانات:

يعتمد أسلوب الدراسة على المنهج الوصفي والميداني والتحليلي، والذي يساعد في توضيح وإلقاء الضوء على الجوانب المهمة في هذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة فاعلية الأداء والميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس، ولتغطية الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة والتي تصب في مجال البحث، بينما تم تغطية الجانب التطبيقي من خلال توزيع استبانة تخدم أهداف البحث، كما تم الاعتماد على برنامج SPSS و SmartPls 2، xIstat، لاختبار فرضيات الدراسة.

5. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة الاتصالات موبيليس، أما عينة الدراسة فتمثلت في (مدير عام، مدير التسويق، مدير العمليات، مدير الموارد البشرية، مدير المعلومات، مدير مالي) أو من ينوب عنهم، بالإضافة الى كل الموظفين الذين يشغلون مناصب المسؤولية داخل هذه المؤسسة، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل لغايات هذه الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 200 فرداً، وقد اختير هذا الحجم لضروريات الدراسة ولعدم التمكن من تحديد حجم المجتمع نظراً لسرية هذه المعلومات. وتم اختيار مؤسسة موبيليس لعدة أسباب تمثلت في: أهمية موضوع المرونة الإستراتيجية بالنسبة لهذه المؤسسة، كما تعتبر مؤسسات الاتصالات، من المؤسسات التي تنشط في بيئة متقلبة، حيث تسعى إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في جميع مستوياتها الإدارية، بالإضافة إلى أهمية هذا القطاع في التأثير على النمو الاقتصادي.

6. الاطار المكاني والزمني للدراسة:

وزعت الاستبانات على المديرية الجهوية لموبيليس بولاية بشار وولاية ورقلة، والفروع التابعة لها، بالإضافة الى فرع موبيليس لولايات: غيليزان، الاغواط، النعامة، سيدي بلعباس، أدرار، تيندوف، غرداية، بسكرة، البيض، تمنراست، اليزي، ودامت مدة التوزيع واسترداد الاستبانات ستة أشهر. حيث أنه حسب (Ezzine) في طريقة (Pls) يعتبر حجم العينة ملائماً اذا كان أكبر من 30 فرداً، وبما ان حجم العينة في دراستنا بلغ 134 فان هذا الحجم مقبول¹.

¹ Ezzine Abd El Majid, "Modélisation par équations structurelles (cours)", (cours, analyse de données, master 2), université Djilali Liabes Sidi Bel Abess, chap :8, 2014-2015 .

وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (140) بنسبة (70%)، وعدد الاستبيانات غير صالحة للدراسة (6) بنسبة (3%)، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (134) بنسبة (67%)، والجدول التالي يلخص ما سبق ذكره:

الجدول رقم(4-17): ملخص لعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات مستردة	عدد الاستبيانات غير صالحة للتحليل	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
200	140	6	134

المصدر: من اعداد الباحثة

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل آراء المستجيبين بشأن عبارات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة ولقياس صدق وثبات الأداة، واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- اعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS, version 18, excel)

(1) وذلك لحساب مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات الاستبانة تنازلياً.
(2) اختبار ثبات الأداة (Reliability): تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها.

- برامج (SmartPls2, excel, xlstat) وذلك لاختبار نموذج الدراسة باستخدام الاختبارات

الإحصائية التي تقيس اثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة من خلال

النمذجة بالمعادلات البنائية (« la modelisation par equation SEM

» structurelle)، والتي سيتم شرحها بشيء من التفصيل في ما يلي:

المطلب الثاني: مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية

تعتبر كأحد منهجيات النمذجة وهي أقرب ما تكون إلى النمذجة الرياضية وتحديدًا الإحصائية، حيث يتم فيها النظر إلى المشكلة الإدارية موضع الدراسة كظاهرة أو متغير يمكن قياسه وتحديد كميًا من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه، واختبار مدى صدق نموذج القياس من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة (التحليل العاملي التوكيدي)، وقد تضم

النمذجة بالمعادلة البنائية أكثر من نموذج قياس بل عادة ما يحدث ذلك، حيث يكون لكل ظاهرة أو متغير نموذج مستقل لقياسه، وتتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولاً إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة الإدارية أو المشكلة محل الدراسة¹، كما تعرف أنها مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات².

ولعل هناك على الأقل أربعة أسباب رئيسية لإنتشار استخدام منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية بين الباحثين المحدثين وهي:³

- **السبب الأول:** أن الباحثين أصبحوا أكثر وعياً بالحاجة الضرورية لاستخدام متغيرات مشاهدة عديدة لتحسين فهم الظاهرة التي يتناولونها بالبحث العلمي، فالطرق الإحصائية التقليدية تستخدم فقط عدداً محدوداً من المتغيرات والتي عادة ما تكون غير قادرة على التعامل مع النظريات المعقدة والمتطورة، كما أن استخدام عدد قليل من المتغيرات لدراسة وتحليل الظواهر المعقدة أصبح أمراً محدوداً ونادر الحدوث بين الباحثين.

- **السبب الثاني:** يتضمن الاعتراف الكبير بأهمية صدق وثبات الدرجات المشاهدة من أدوات القياس، وبصورة محددة رغم أن خطأ القياس أصبح قضية جوهرية في تخصصات متعددة إلا أنه تم التعامل مع خطأ القياس والتحليل الإحصائي للبيانات بشكل منفصل، أما منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية فتأخذ في حسابها صراحة خطأ القياس أثناء تحليل واختبار البيانات.

- **السبب الثالث:** يتعلق بالنضج الحادث في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية خلال ما يزيد عن ثلاثين عاماً، وخصوصاً القدرة التي أثبتتها هذا المدخل في تحليل النماذج النظرية الأكثر تقدماً وتعقيداً. **السبب الرابع والآخر:** هو أن برامج النمذجة أصبحت عديدة وأكثر ألفة لدى الباحثين.

❖ المتغيرات في النمذجة بالمعادلات البنائية:

المتغيرات الظاهرة (Manifest Variables): هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن¹، وهي المتغيرات التي يمكن قياسها، كما يمكن تسميتها بالمتغيرات المقاسة، أو مؤشرات، أو عناصر البناء².

¹ ياسر فتحي الهنداوي المهدي، "النمذجة بالمعادلة البنائية في الإدارة التربوية"، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، أبريل 2007
ص ص: 9 - 41

² Maccallum, Robert C. and Austin, James T., "Applications of Structural Equation Modeling In Psychological Research", Annual Review of Psychology, Vol.51, 2000, P.202.

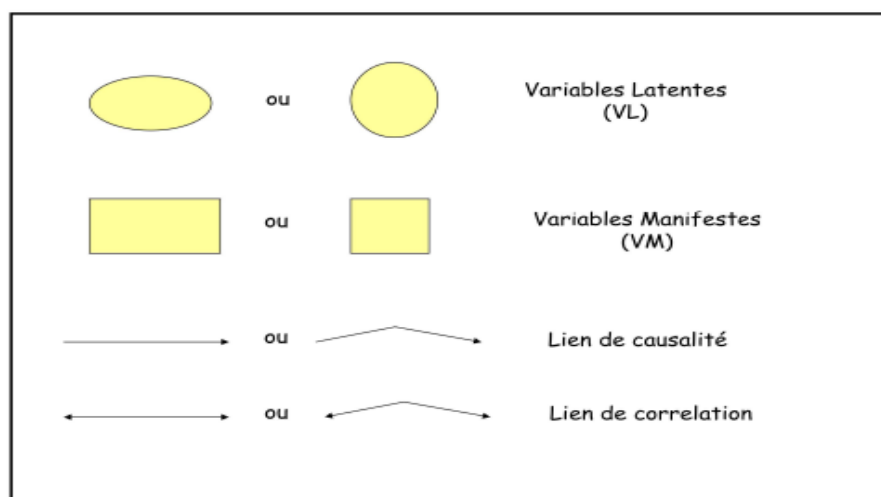
³ Schumacker, Randall E. and Lomax, Richard G., "A Beginners guide to Structural Equation Modeling", London: Lawrence Erlbaum associates, publishers, 2004, pp.7-8.

المتغيرات الكامنة (Latent Variables): هي متغيرات نظرية أو افتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، أو هي المتغيرات غير المُقاسة³، وقد تكون داخلية أو خارجية المنشأ، مستقلة أو تابعة وهي المتغيرات التي تعبر عن نتيجة قياس⁴.

❖ بعض الرموز المتعارف عليها في النمذجة بالمعادلات البنائية:

يوضح الشكل التالي أهم الرموز التي اتفق عليها الباحثون في النمذجة بالمعادلات البنائية: حيث يعبر الشكل المربع أو المستطيل عن المتغيرات الظاهرة، أما الشكل الدائري أو البيضاوي فيعبر عن المتغيرات الكامنة، أما السهم ذو الاتجاه الواحد فيعبر عن العلاقة السببية، أما السهم ذو الاتجاهين فيعبر عن العلاقة الارتباطية.

الشكل (4-23): الرموز المتعارف عليها في النمذجة بالمعادلات البنائية



- Les symboles couramment employés dans les Modèles à Équations Structurelles.

Source : Ezzine Abd El Majid, op-cit.

❖ تعريف برنامج SmartPls:

هو أحد البرامج البارزة في مجال التحليل الاحصائي والذي يعتمد على تقنية النمذجة بالمعادلات المهيكلة وباستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (« partial least square Pls »)، ويمكن استخدام

¹ Hershberger Scott L., et al, "Structural Equation Modeling: an introduction", in Pugsek Bruce, H. et al., (Eds) Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology, (New York: Cambridge University Press, 2003), p4.

² Ezzine Abd El Majid, "Modélisation par équations structurelles (cours) ",op-cit.

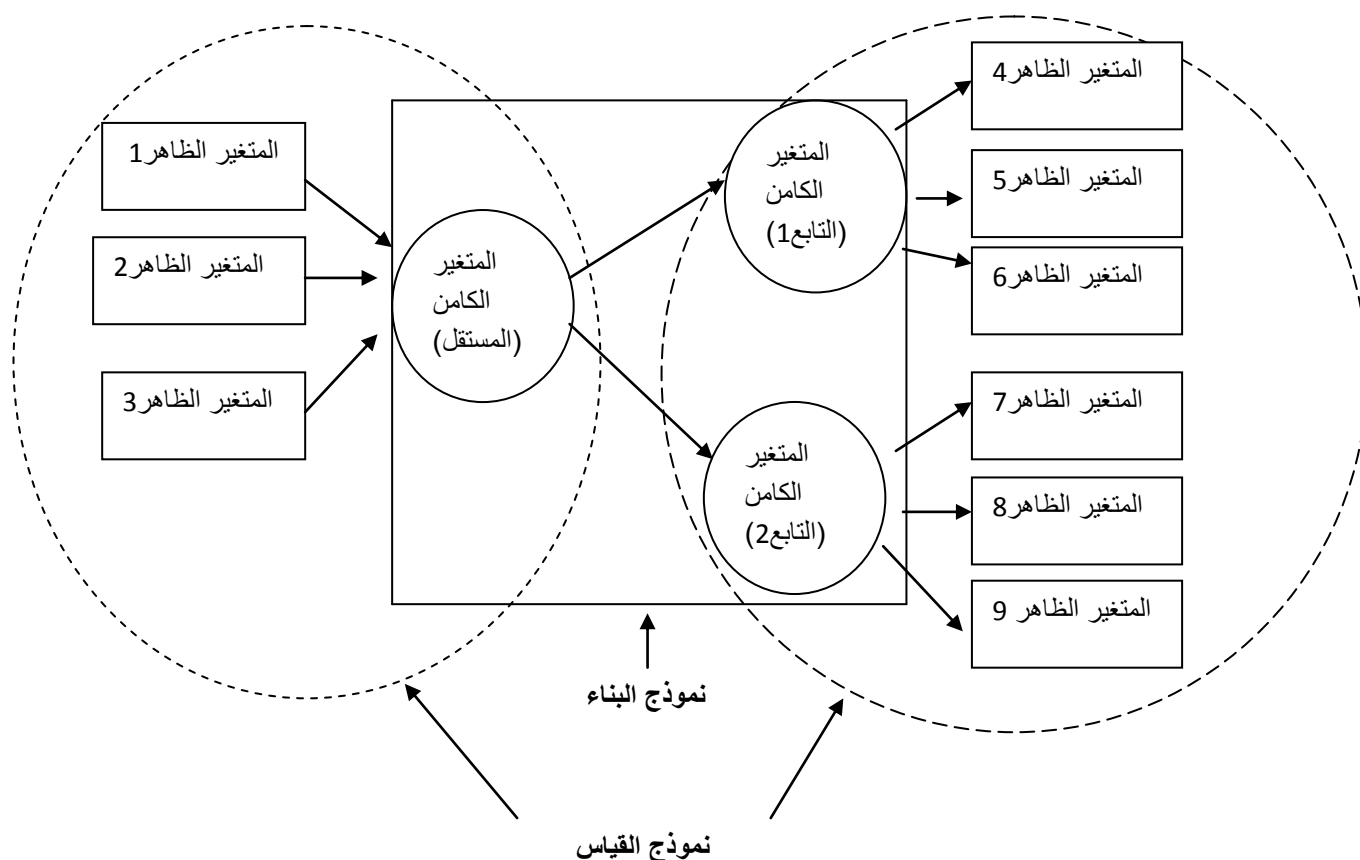
³ Hershberger Scott L., et al, op-cit.

⁴ Ezzine Abd El Majid, op-cit.

البرنامج في البحوث التجريبية لتحليل البيانات التي تم جمعها (على سبيل المثال المسوحات)، واختبار فرضيات العلاقات المتعددة" في نفس الوقت"، حيث طور من طرف (Wende & Will) سنة 2005، واكتسب شعبية منذ إطلاقه في عام 2005، ليس فقط لأنه متاح بحرية للأكاديميين والباحثين، ولكن أيضا لأنه يحتوي على واجهة سهلة الاستخدام بالإضافة الى ميزات التقارير المتقدمة.¹

❖ بناء النموذج:

❖ الشكل(4-24): مثال عن النمذجة بالمعادلات البنائية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (نواله، Ezzine, Ken Kwong)

يظهر الشكل السابق أن النمذجة بالمعادلات الهيكلية (النموذج العام) يتكون من جزئين وهما:

¹ Ken Kwong-Kay Wong, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS", Marketing Bulletin, 2013, 24, Technical Note 1.

- نموذج البناء (**Structural Model**): أو النموذج الداخلي هو جزء من النموذج العام، يظهر العلاقة السببية بين المتغيرات الكامنة وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تتمثل المتغيرات الكامنة في دراستنا في "المرونة الاستراتيجية، جودة فاعلية الاداء، تنافسية المؤسسة".

- نموذج القياس (**Measurement Model**): أو النموذج الخارجي وهو جزء من النموذج العام أيضاً، يظهر العلاقة بين المتغيرات الظاهرة والكامنة وتتمثل المتغيرات الظاهرة في دراستنا في أسئلة "الاستبانة".

❖ كيفية تقييم النموذج العام للدراسة:

يتم تقييم النموذج العام للدراسة من خلال مرحلتين وهما:

1) مرحلة تقييم صلاحية نموذج القياس:

يتم اختبار نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي والذي بدوره ينقسم الى قسمين:

التحليل العاملي الاستكشافي او الاستطلاعي (exploratory factor analysis):

يتم في المراحل المبكرة للدراسة عند تصميم اداة جمع البيانات، ويهدف الباحث من خلاله الى استكشاف البيانات الامبريقية (الميدانية) بدون نموذج واضح محدد، فالباحث هنا ينطلق من المجهول ليستكشف أبعاد المقياس أو البنية، وبما أن اداة الدراسة هي الاستبيان وهي مستقاة من أبحاث موثقة سابقة، سنكتفي بمقياس ألفا كرونباخ للثبات والذي لا يجب أن يكون تحت قيمة 0.6.

التحليل العاملي التوكيدي (confirmatory factor analysis):

وهنا ننتقل الى مرحلة أكثر تعقيداً، وتنقسم هذه المرحلة الى مرحلتين:

■ المرحلة الاولى: تقييم الاعتمادية (la fiabilité)

هي مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وبعبارة أخرى تشير إلى استقرار نتائج القياس، وقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات، حيث تتراوح قيمته بين (0-1)، وتكون قيمة الاختبار مقبولة إذا كانت أكبر من 0.6، ولكن هذا المقياس غير كافي في النمذجة

بالمعادلات البنائية، لذا يجب الاعتماد على مقياس اخر وهو (Composite Reliability) CR ويشترط أن يكون اكبر من 0.7¹.

■ المرحلة الثانية: تقييم الصلاحية (la validé)

ويشير هذا المقياس الى قدرة المتغيرات على تمثيل الظاهرة: هل تقيس ما يجب قياسه؟² حيث يجب قياس كل من صدق التقارب وصدق التمايز:

ويشير **صدق التقارب (la validé convergente)** أن مؤشرات القياس تقيس نفس الظاهرة، وحتى

تتحقق هذه الصلاحية يجب أن يكون $AVE \geq 0.5$ و $\lambda \geq 0.5$.

أما **صدق التمايز (la validé discriminante)** فيشير أن هذه المؤشرات تقيس هذه الظاهرة وحدها ولا تمثل ظواهر أخرى، وحتى تتحقق هذه الصلاحية يجب أن يكون:

$$AVE(\xi_h) > Cor^2(\xi_h, \xi_k) \text{ pour } k \neq h$$

(2) مرحلة تقييم صلاحية النموذج الهيكلي (نموذج البناء):

بعد تقييم نموذج القياس والتأكد من صلاحيته، ننتقل الى مرحلة تقييم صلاحية النموذج الهيكلي وتنقسم هذه المرحلة الى خطوتين:

• جودة المطابقة:

وتقاس جودة المطابقة عن طريق المؤشر (*Goodness of Fit index*):

$$GoF = \sqrt{Com \times R^2}$$

• اختبار الفرضيات:

بعد التأكد من جودة المطابقة، ننتقل الى اخر مرحلة وهي اختبار الفرضيات، ولكن قبل ذلك يجب:

■ اعداد نموذج الدراسة قبل تطبيق لوجارتمية pls.

■ اعداد نموذج الدراسة بعد تطبيق لوجارتمية pls.

■ اعداد نموذج الدراسة بعد تطبيق تقنية Bootstrap.

وتصاغ الفرضيات كالتالي:

H_0 : عدم وجود أثر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

¹ Younes Ben Zaid, Siagh Ahmed Ramzi, "Les déterminants du succès entrepreneurial ; Une étude empirique de la région de Sfax en Tunisie », Centre de Recherche en Économie et Management, University of Caen, University of Rennes 1, 2012.

² Ezzine Abd El Majid, op-cit.

H_1 : وجود أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ونحكم على صحة الفرضيات كالتالي:

تقبل الفرضية البديلة اذا تحقق الشرطين التاليين معاً " قيمة β موجبة و قيمة $T \leq 2$ " ، اما اذا لم يتحقق أحد الشرطين تقبل الفرضية العدمية.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي الوصفي

سنتطرق فيما يلي الى نتائج التحليل الوصفي وذلك من خلال وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل آراء عينة الدراسة فيما يخص أسئلة الاستبانة .

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

تم في هذا الجزء وصف لخصائص العينة التي احتوتها الاستبانة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، والجدول والأشكال التالية تلخص هذه المعلومات:

• خصائص العينة:

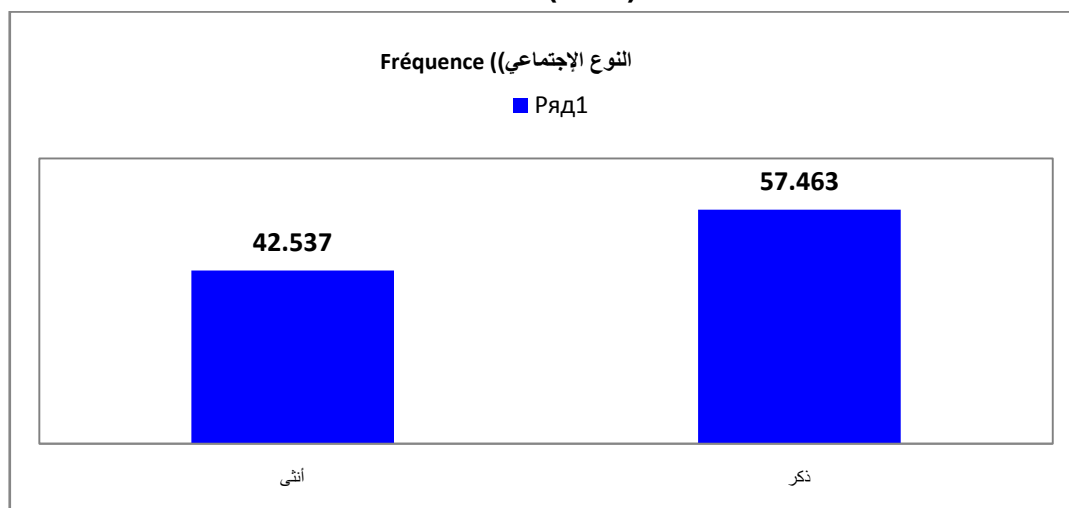
1) النوع الاجتماعي: يمثل الجدول والشكل التاليين وصف لخصائص عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، حيث نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور كانت (57,463%) وهي أعلى من نسبة الإناث، والتي بلغت (42,537%)، والشكل التالي يوضح نسبة الذكور والإناث بشكل أوضح.

الجدول(4-18): توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (النوع الاجتماعي)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	77	57,463%
	أنثى	57	42,537%
	المجموع	134	100%

المصدر من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

الشكل (4-25): نسبة الذكور والاناث



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات excel.

(2) العمر: بالنسبة للعمر نلاحظ من الجدول والشكل التاليين، أن أعلى نسبة كانت لفئة التي يتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بقيمة (53,731%)، تلتها الفئة العمرية 41-50 بنسبة (26,119%)، وجاء في المرتبة الثالثة من تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة بنسبة (20,149%).

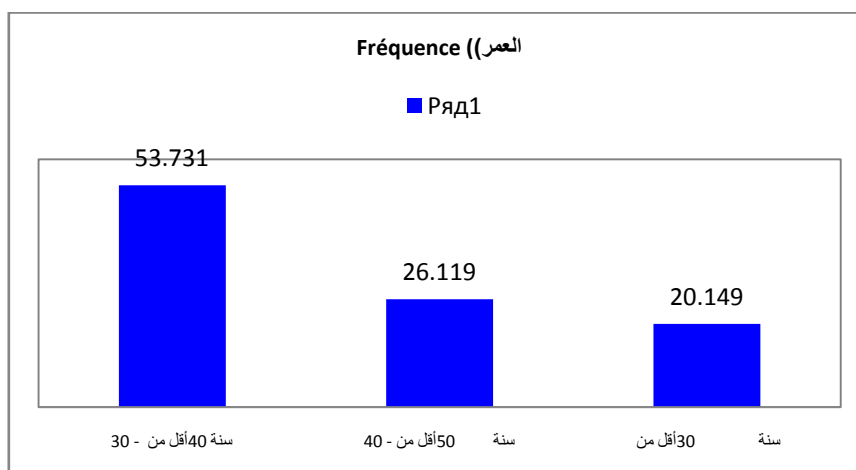
الجدول(4-19)

توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (العمر)

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير الديموغرافي
20,149%	27	30-20 سنة	العمر
53,731%	72	40-31 سنة	
26,119%	35	50-41 سنة	
0%	0	51 سنة فأكثر	
100%	134	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة

الشكل (4-26): توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (العمر)



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات excel.

3) المستوى التعليمي: فيما يخص المستوى التعليمي، كانت أعلى نسبة لحملة شهادة ليسانس بنسبة (75,373%)، أما نسبة المستجيبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة (17,91%)، أما نسبة كل من مستوى ثانوي او اقل وحملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت (4,478%) و(2,239%) على التوالي، ويعكس هذا المستوى التعليمي العالي لأفراد العينة، وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة والإجابة على الأسئلة بدقة، مما يعزز الاعتماد عليها عند إجراء التحليل.

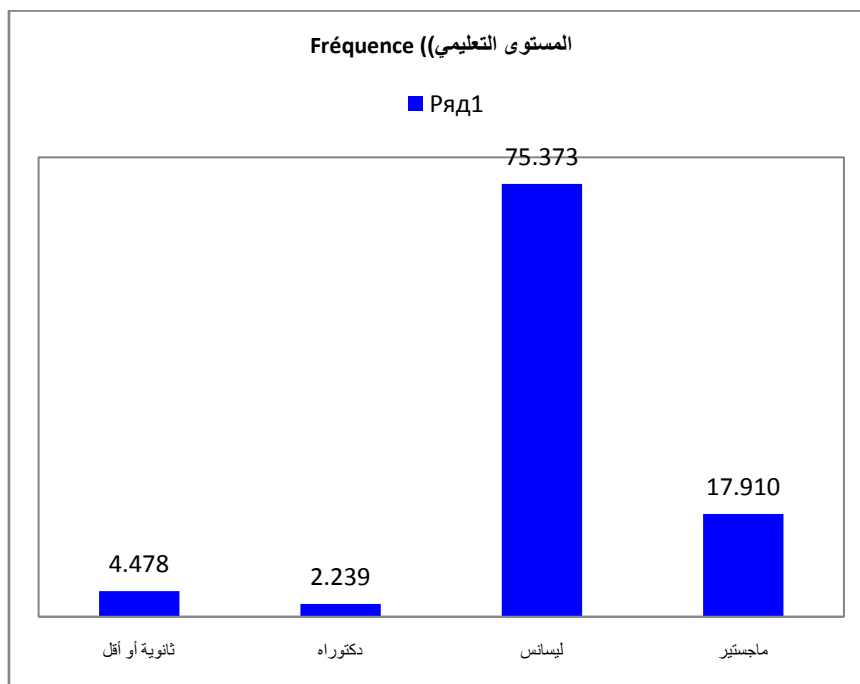
الجدول (4-20)

توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي)

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير الديموغرافي
4,478%	6	ثانوية او اقل	المستوى التعليمي
75,373%	101	ليسانس	
17,910%	24	ماجستير	
2,239%	3	دكتوراه	
100%	134	المجموع	

المصدر من اعداد الباحثة

الشكل (4-27): توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي)



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات excel.

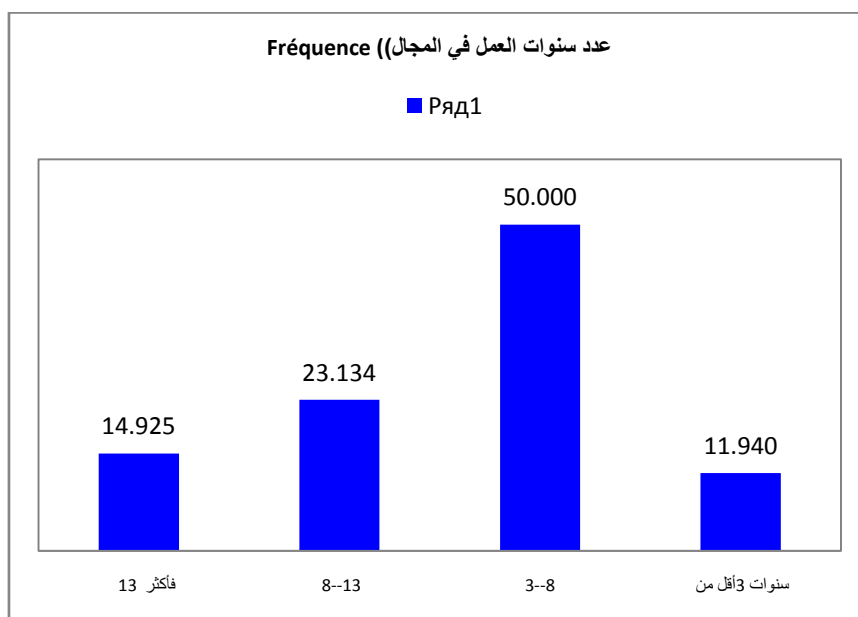
4) عدد سنوات الخبرة : بالنسبة لتوزيع الأفراد المستجيبين حسب الخبرة المهنية، بلغت نسبة الأفراد المستجيبين الذين تتراوح خبرتهم بين 3 - أقل من 8 سنوات (50%)، أما نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 8 - أقل من 13 سنة بنسبة (23,134%)، أما نسبة الأفراد الذين بلغت خبرتهم 13 سنة وأكثر و أقل من 3 سنوات ، بنسبة (14,925%)، (11,94%) على التوالي، وهذا ما يوضحه كل من الجدول والشكل التاليين.

الجدول(4-21): المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة)

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير الديموغرافي
11,940%	16	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات الخبرة
50%	67	3 - أقل من 8 سنوات	
23,134%	31	8 - أقل من 13 سنة	
14,925%	20	13 سنة وأكثر	
100%	134	المجموع	

المصدر من اعداد الباحثة

الشكل(4-28): توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة)



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات excel.

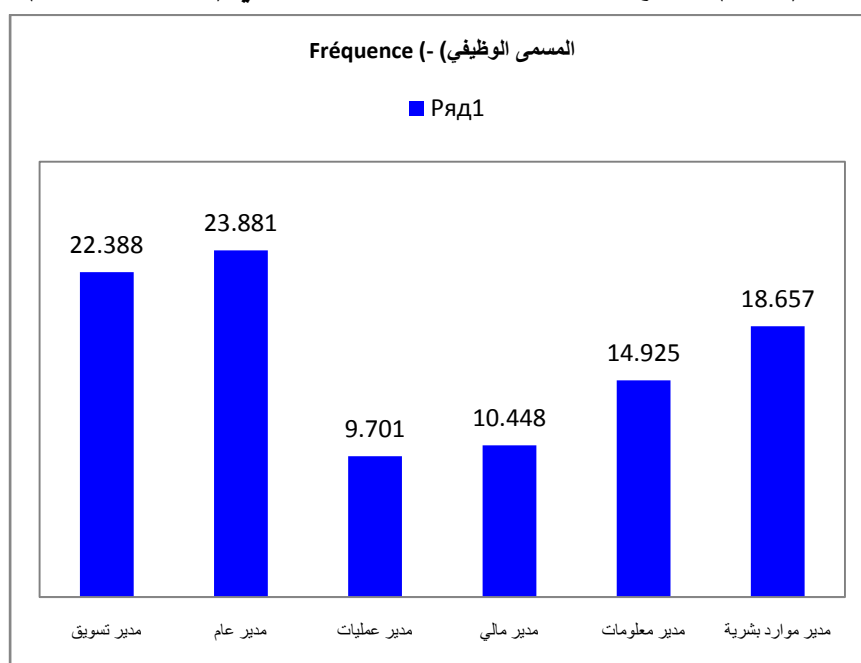
5) **المستوى الوظيفي:** يوضح الشكل والجدول التاليين، توزيع المستجيبين فيما يخص المنصب الإداري، فقد بلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير عام أو من ينوب عنهم (23,881%)، أما نسبة الأفراد الذين يشغلون نسبة مدير تسويق أو من ينوب عنه (22,388%)، وبلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير عمليات أو من ينوب عنهم (9,701%)، أما فيما يخص مديري الموارد البشرية ومديري المعلومات من ينوب عنهم فقد بلغت نسبتهم على التوالي (18,657%)، (14,925%)، أما نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير مالي من ينوب عنهم فقد بلغت نسبتهم (10,448%).

الجدول(4-22): توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (المستوى الوظيفي)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	مدير عام	9	23,881%
	مدير تسويق	30	22,388%
	مدير عمليات	13	9,701%
	مدير موارد بشرية	25	18,657%
	مدير معلومات	20	14,925%
	مدير مالي	25	10,448%
	المجموع	134	100%

المصدر: من اعداد الباحثة.

الشكل(4-29): توزيع المستجيبين حسب المتغير الديموغرافي (المستوى الوظيفي)



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات excel.

المطلب الثاني: تحليل آراء عينة الدراسة فيما يخص أسئلة الدراسة

سيتم عرض نتائج تحليل آراء أفراد العينة بشأن أسئلة الاستبانة و المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة (المرونة الإستراتيجية، جودة فاعلية الأداء، والميزة التنافسية)

1. تحليل آراء عينة الدراسة فيما يخص أسئلة المرونة الإستراتيجية:

(1) مرونة التسويق:

الجدول (4-23) :

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بمرونة التسويق

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم
5	عالية	.57732	4.2687	تنوع قنوات توزيعها	1
6	عالية	.59366	4.2463	التعامل مع أنواع مختلفة من الزبائن	2
1	عالية	.57013	4.4552	تغيير أساليب الترويج بما يتناسب وثقافة العمل	3
2	عالية	.57906	4.4179	مواجهة تغييرات في حاجات العملاء	4
3	عالية	.56993	4.3209	تمكن العملاء من الوصول إلى مواقع فروع المؤسسة بسهولة	5
4	عالية	.58848	4.2985	تعزيز خدماتها الحالية بخدمات جديدة بسرعة وبكل سهولة	6
	عالية		4.2935	المتوسط العام	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الستة حول مرونة التسويق، حيث

لاحظت الباحثة ما يلي:

- حصلت الفقرة (3) والتي تنص على القدرة على تغيير أساليب الترويج بما يتناسب وثقافة العمل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.4552) وبدرجة موافقة عالية، بينما جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة والتي نصت على " التعامل مع أنواع مختلفة من الزبائن " بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (4.2463).
- أما الفقرات (1)،(4)،(5)،(6)، فقد حصلت على الرتب (2،3،5،4) على التوالي، وحصلت كلها على درجة موافقة عالية ، حيث بلغ متوسط الفقرة رقم (4) والتي نصت على " مواجهة تغييرات

في حاجات العملاء " (4.4179)، تلتها الفقرة رقم (5) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.3209)، حيث نصت هذه الفقرة على "تمكن العملاء من الوصول إلى مواقع فروع المؤسسة بسهولة"، أما فيما يخص الفقرة رقم (6) فقد جاءت في المرتبة الرابعة حيث نصت على " تعزيز المؤسسة خدماتها الحالية بخدمات جديدة بسرعة وبكل سهولة"، وبلغ متوسطها الحسابي (4.2985)، وجاءت الفقرة (1) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.2687)، ونصت على "القدرة على تنويع قنوات توزيعها بسهولة".

- لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.2935)، مما يعني أن مرونة التسويق في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

2) مرونة المنتج

الجدول رقم (4-24):

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعده مرونة المنتج

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تقديم خدمات ذات مزايا مختلفة	4.3284	.61039	عالية	3
2	تقديم الخدمة المناسبة التي تتفق وتوقعات العملاء	4.3184	.63455	عالية	4
3	تقديم الخدمة المناسبة التي تفوق توقعات العملاء	4.1866	.57737	عالية	5
4	تقديم خدمات خاصة حسب طلب العميل	4.1194	.53515	عالية	6
5	تتوافق الخدمات مع احتياجات العميل من حيث التكلفة المنخفضة	4.3209	.63246	عالية	2
6	تتوافق الخدمات مع احتياجات العميل من حيث الوقت	4.3806	.61062	عالية	1
	المتوسط العام	4.2774		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الستة حول مرونة المنتج، حيث لاحظت الباحثة ما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " تتوافق الخدمات مع احتياجات العميل من حيث الوقت"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.3806)، وكانت درجة الموافقة عليها عالية، أما الفقرة (4) والتي نصت على: "تقديم خدمات خاصة حسب طلب العميل"، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.1194)، وبدرجة موافقة عالية.

- أما فيما يخص الفقرات (1)،(2)،(3)،(5)، فقد جاءت في المراتب (3،4،5،2) على التوالي، وكانت درجة موافقتها عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة (4.3209) ونصت على " تتوافق الخدمات مع احتياجات العميل من حيث التكلفة المنخفضة"، تلتها الفقرة الاولى بمتوسط (4.3284)، ونصت هذه الفقرة على " امتلاك القدرة على تقديم خدمات ذات مزايا مختلفة"، تلتها الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تقديم الخدمة المناسبة التي تتفق وتوقعات العملاء"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.3184)، وبلغ متوسط الفقرة الثالثة (4.1866)، ونصت هذه الفقرة على "تقديم الخدمة المناسبة التي تفوق توقعات العملاء.
 - لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.2774)، مما يعني أن مرونة المنتج في مؤسسة موبيليس كانت عالية.
- 3) مرونة الموارد البشرية:

الجدول رقم (4-25):

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد مرونة الموارد البشرية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	قدرة الموظفون على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها في وقت قصير	4.1418	.61501	عالية	5
2	امتلاك الموظفين مهارات متعددة تمكنهم من القيام بمهام في وظائف مختلفة	4.2910	.51773	عالية	2
3	تعلم الموظفين طرق وإجراءات جديدة للقيام بالمهام في وقت قصير	4.2687	.57732	عالية	3
4	امتلاك الموظفين المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أخطاء في العمل	4.2463	.59366	عالية	4
5	ممارسة الموظفين وظائفهم بمهارة عالية في ظل ظروف عدم التأكد	4.4552	.57013	عالية	1
	المتوسط العام	4.2806		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول السابق النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الخمسة حول مرونة

الموارد البشرية، حيث لاحظت الباحثة ما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) ، حيث نصت على "ممارسة الموظفين وظائفهم بمهارة عالية في ظل ظروف عدم التأكد"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.4552)، وبلغت الموافقة على هذه الفقرة درجة عالية، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1)، والتي نصت على " قدرة الموظفون على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها في وقت قصير"، وبلغ متوسطها الحسابي (4.1418).
 - جاءت الفقرات (2)،(3)،(4)، في المراتب (4،3،2) على التوالي، حيث بلغت الموافقة على هذه الفقرات درجة عالية، وبلغ متوسط الحسابي للفقرة (2) والتي نصت على " امتلاك الموظفين مهارات متعددة تمكنهم من القيام بمهام في وظائف مختلفة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.2910)، وتلتها الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ (4.2687)، حيث نصت على " تعلم الموظفين طرق وإجراءات جديدة للقيام بالمهام في وقت قصير"، أما الفقرة رقم (4) والتي نصت على " امتلاك الموظفين المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أخطاء في العمل"، فقد بلغ متوسطها الحسابي (4.2463).
 - لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.2806)، مما يعني أن مرونة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس كانت عالية.
- 4 مرونة المعلومات:

الجدول رقم (4-26)

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد مرونة المعلومات

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	توفير المعلومة في الوقت المناسب لمن يطلبها	4.4179	.57906	عالية	1
2	الحصول على المعلومات عن حدث ما لحظة وقوعه	4.3209	.56993	عالية	4
3	الحصول على معلومات عن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل	4.2985	.58848	عالية	5
4	الحصول على التقارير اللازمة عن أحداث وقعت في الماضي	4.3284	.61039	عالية	2
5	امتلاك قاعدة نشيطة من البيانات تستطيع تكرار تقديم المعلومة عند طلبها	4.3254	.63455	عالية	3
المتوسط العام		4.3388		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الخمسة حول مرونة المعلومات، حيث لاحظت الباحثة ما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى حيث نصت على " توفير المعلومة في الوقت المناسب لمن يطلبها"، وبلغ متوسطها الحسابي (4.4179)، وبلغت الموافقة على هذه الفقرة درجة عالية، أما الفقرة (3) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.2985)، حيث نصت على "الحصول على معلومات عن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل".
- وجاءت الفقرات (2)،(4)،(5)، في المراتب (3،2،4) على التوالي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (4.3284)، ونصت على " الحصول على التقارير اللازمة عن أحداث وقعت في الماضي"، تلتها الفقرة رقم (5)، ونصت على " امتلاك قاعدة نشيطة من البيانات تستطيع تكرار تقديم المعلومة عند طلبها"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.3254)، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (4.3209)، ونصت على " الحصول على المعلومات عن حدث ما لحظة وقوعه".
- لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.3388)، مما يعني أن مرونة المعلومات في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

5) مرونة الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (4-27)

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بمرونة الهيكل التنظيمي

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	عدم التشديد على اتباع تسلسل السلم الهرمي الرسمي في الاجراءات والقواعد	4.1866	.57737	عالية	5
2	مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة بالتغيير في الهيكل التنظيمي	4.2687	.57732	عالية	3
3	اتصال وثيق بين مختلف الوظائف التنظيمية	4.2463	.59366	عالية	4
4	عدم الاعتماد بصفة دائمة على مركزية اتخاذ القرارات	4.4552	.57013	عالية	1
5	قدرة الهيكل التنظيمي للمنظمة على تطوير اداء المؤسسة	4.4179	.57906	عالية	2
	المتوسط العام	4.3149		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الخمسة حول مرونة الهيكل التنظيمي، حيث لاحظت الباحثة ما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى حيث نصت على "عدم الاعتماد بصفة دائمة على مركزية اتخاذ القرارات"، وبلغ متوسطها الحسابي (4.4552)، وبلغت الموافقة على هذه الفقرة درجة عالية، أما الفقرة (1) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.1866)، حيث نصت على "عدم التشديد على اتباع تسلسل السلم الهرمي الرسمي في الاجراءات والقواعد".
- وجاءت الفقرات (2)،(3)،(5)، في المراتب (3،4،2) على التوالي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة (4.4179)، ونصت على " قدرة الهيكل التنظيمي للمنظمة على تطوير اداء المؤسسة"، تلتها الفقرة رقم (2)، ونصت على " مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة بالتغيير في الهيكل التنظيمي"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.2687)، ثم جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ (4.2463)، ونصت على " اتصال وثيق بين مختلف الوظائف التنظيمية".
- لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.3149)، مما يعني أن مرونة الهيكل التنظيمي في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

(6) المرونة المالية:

الجدول رقم (4-28)

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة لأسئلة المتعلقة بعدد المرونة المالية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تعديل هيكل التمويل استجابة للأحداث الغير متوقعة.	4.3209	.56993	عالية	3
2	الاعتماد على مزيج متنوع من مصادر التمويل	4.2985	.58848	عالية	4
3	تحويل الموجودات الى نقد بسرعة والحصول على تدفقات نقدية	4.3274	.61039	عالية	2
4	الحصول على قروض طويلة الأجل	4.3284	.63455	عالية	1
5	تعديل العمليات والاستثمارات لتحقيق إيرادات اكبر.	4.1866	.57737	عالية	5
	المتوسط العام	4.2925		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الخمسة حول المرونة المالية، حيث لاحظت الباحثة ما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى حيث نصت على " الحصول على قروض طويلة الأجل"، وبلغ متوسطها الحسابي (4.3284)، وبلغت الموافقة على هذه الفقرة درجة عالية، أما الفقرة (5) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.1866)، حيث نصت على " تعديل العمليات والاستثمارات لتحقيق إيرادات اكبر".
 - وجاءت الفقرات (1)،(2)،(3)، في المراتب (2،4،3) على التوالي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (4.3274)، ونصت على " تحويل الموجودات الى نقد بسرعة والحصول على تدفقات نقدية"، تلتها الفقرة رقم (1)، ونصت على " تعديل هيكل التمويل استجابة للأحداث الغير متوقعة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.3209)، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (4.2985)، ونصت على " الاعتماد على مزيج متنوع من مصادر التمويل ".
- لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.2925)، مما يعني أن المرونة المالية في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

2. تحليل آراء عينة الدراسة فيما يخص أسئلة جودة فاعلية الاداء:

(1) فاعلية الاداء:

الجدول رقم (4-29) :

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد فاعلية الاداء

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	مدى تحقيق الأداء المطلوب.	4.1194	.53515	عالية	4
2	التشجيع على الابداع.	4.0896	.67682	عالية	5
3	الاهتمام بإحداث تأثيرات استراتيجية على قطاع الاتصالات.	4.2090	.61405	عالية	2
4	قيام الإدارة بممارسة الرقابة على أساس النتائج النهائية للعمل.	4.1343	.63472	عالية	3
5	القدرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية	4.2239	.62096	عالية	1
	المتوسط العام	4.1552		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الخمسة حول فاعلية الاداء، حيث لاحظت الباحثة ما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى حيث نصت على " القدرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية"، وبلغ متوسطها الحسابي (4.2239)، وبلغت الموافقة على هذه الفقرة درجة عالية،

أما الفقرة (2) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.2090)، حيث نصت على "التشجيع على الابداع".

• وجاءت الفقرات (1)،(3)،(4)، في المراتب (3،2،4) على التوالي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (4.1343)، ونصت على " قيام الإدارة بممارسة الرقابة على أساس النتائج الرهائية للعمل"، تلتها الفقرة رقم (1)، ونصت على " مدى تحقيق الأداء المطلوب"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.1194)، وجاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ (4.2090)، ونصت على "الاهتمام بإحداث تأثيرات استراتيجية على قطاع الاتصالات".

لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.1552)، مما يعني أن فاعلية الاداء في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

(2) كفاءة الاداء:

الجدول رقم (4-30)

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة ببعد كفاءة الاداء:

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	الاستعانة بنظام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام	4.1418	.65066	عالية	6
2	مراعاة الامكانيات المتاحة للمنظمة عند وضع الخطط والبرامج	4.2761	.55375	عالية	4
3	ضمان عملية التعلم المستمر.	4.2388	.65096	عالية	5
4	إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد.	4.4403	.54167	عالية	1
5	تقليص عدد شكاوي الزبائن	4.2910	.61098	عالية	2
6	تحسن معدل الدراسات والأبحاث	4.2850	.58586	عالية	3
	المتوسط العام	4.2799		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات الخمسة حول كفاءة الاداء، حيث لاحظت الباحثة ما يلي:

• جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى حيث نصت على " إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد"، وبلغ متوسطها الحسابي (4.4403)، وبلغت الموافقة على هذه الفقرة درجة عالية، أما

الفقرة (1) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.1418)، حيث نصت على "الاستعانة بنظام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام".

- وجاءت الفقرات (2)،(3)،(5)،(6)، في المراتب (4،5،2،3) على التوالي حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة (4.2910)، ونصت على "تقليص عدد شكاوي الزبائن"، تلتها الفقرة رقم (6)، ونصت على "تحسن معدل الدراسات والأبحاث"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.2850)، وجاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (4.2090)، ونصت على "مراعاة الامكانيات المتاحة للمنظمة عند وضع الخطط والبرامج"، أما الفقرة رقم (3) والتي نصت على "ضمان عملية التعلم المستمر" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.2910).
- لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.2799)، مما يعني أن كفاءة الاداء في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

3. تحليل آراء عينة الدراسة فيما يخص أسئلة الميزة التنافسية:

(1) السعر:

الجدول رقم (4-31)

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالسعر

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تقديم الخدمات للعملاء بأسعار أفضل مقارنة مع مؤسسات الاتصالات الأخرى	4.2687	.57732	عالية	2
2	تلاءم أسعار الخدمات توقعات العملاء مقارنة مع المنافسين	4.2463	.59366	عالية	3
3	الاحذ في عين الاعتبار التشريعات الحكومية عند تسعير الخدمات مقارنة بالمنافسين	4.4552	.57013	عالية	1
	المتوسط العام	4.3234		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالسعر، حيث لاحظت

الباحثة ما يلي:

- جاءت في الرتبة الأولى الفقرة الثالثة والتي نصت على " الاخذ في عين الاعتبار التشريعات الحكومية عند تسعير الخدمات مقارنة بالمنافسين"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.4552)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة الثانية نصت على تلائم أسعار الخدمات توقعات العملاء مقارنة مع المنافسين" وبمتوسط حسابي بلغ (4.2463)
- وحصلت الفقرة (1) والتي نصت على " تقديم الخدمات للعملاء بأسعار أفضل مقارنة مع مؤسسات الاتصالات الأخرى"، على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.2687).
- لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.3234)، مما يعني أن التنافس على أساس السعر في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

(2) الجودة:

الجدول رقم (4-32)

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالجودة

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	انجاز الموظفين الخدمات بشكل صحيح من أول مره مقارنة بالمنافسين	4.4179	.57906	عالية	1
2	شعور العملاء بالأمان في معاملاتهم مقارنة بالمنافسين	4.3209	.56993	عالية	3
3	امتلاك المؤسسة تجهيزات (آلات ومعدات) حديثة مقارنة بالمنافسين	4.2985	.58848	عالية	4
4	امتلاك مرافق جذابة ظاهرة مقارنة بالمنافسين	4.3284	.61039	عالية	2
	المتوسط العام	4.3414		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالجودة، حيث لاحظت

الباحثة ما يلي:

- جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.4179) والتي نصت على " انجاز الموظفين الخدمات بشكل صحيح من أول مرة مقارنة بالمنافسين"، بينما حلت في المرتبة الأخيرة

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " امتلاك المؤسسة تجهيزات (آلات ومعدات) حديثة مقارنة بالمنافسين " حيث كان متوسطها الحسابي (4.2985).
- وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة رقم (4)، والتي نصت على " امتلاك مرافق جذابة ظاهرة مقارنة بالمنافسين " بمتوسط حسابي (4.3284)، تلتها الفقرة رقم (2)، والتي نصت على " شعور العملاء بالأمان في معاملاتهم مقارنة بالمنافسين" وبلغ متوسطها الحسابي (4.3209).
 - لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.3414)، مما يعني أن التنافس على أساس جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

(3) السرعة في تقديم الخدمة :

الجدول رقم (4-33)

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالسرعة في تقديم الخدمة

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	القدرة على تقديم الخدمة بالوقت المناسب بدون تأخير مقارنة بالمنافسين	4.3284	.63455	عالية	1
2	اعتبار السرعة في تقديم الخدمة جزءاً لا يتجزأ من الخدمة ذاتها الأمر الذي لا يتوفر في خدمات المنافسين	4.1866	.57737	عالية	3
3	القدرة على تقديم خدمات متنوعة لعدة عملاء في الوقت نفسه	4.1194	.53515	عالية	4
4	القدرة على تلبية خدماته للعملاء في وقت أسرع من المنافسين	4.3209	.63246	عالية	2
	المتوسط العام	4.2388		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالسرعة في تقديم الخدمة، حيث لاحظت الباحثة ما يلي:

- جاءت الفقرة (1) و (4) في الرتب الأولى حيث نصتا على التوالي القدرة على تقديم الخدمة بالوقت المناسب بدون تأخير مقارنة بالمنافسين"، " القدرة على تلبية خدماته للعملاء في وقت أسرع من المنافسين"، وبمتوسط حسابي بلغ (4.3284)، و(4.3209)، وجاءت الفقرة رقم (2) في الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.1866) حيث نصت على " اعتبار السرعة في تقديم الخدمة جزءاً لا يتجزأ من

الخدمة ذاتها الأمر الذي لا يتوفر في خدمات المنافسين"، تلتها الفقرة رقم (3) والتي نصت على " القدرة على تقديم خدمات متنوعة لعدة عملاء في الوقت نفسه" بمتوسط حسابي بلغ (4.1194).

• لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.2388)، مما يعني أن التنافس على أساس السرعة في تقديم الخدمة في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

4) الحصة السوقية:

الجدول رقم (4-34)

نتائج تحليل استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بالحصة السوقية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	امتلاك مؤسسة موبيليس حصة سوقية تنافسية	4.3806	.61062	عالية	1
2	العمل على تنمية حصته السوقية بشكل مستمر مقارنة بالمنافسين	4.1418	.61501	عالية	3
3	الوصول إلى الأسواق بشكل أسرع من المنافسين	4.2910	.51773	عالية	2
	المتوسط العام	4.2711		عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

يتضمن الجدول النتائج الخاصة بإجابات أفراد العينة عن الفقرات المتعلقة بالحصة السوقية، حيث لاحظت الباحثة ما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي نصت على " امتلاك مؤسسة موبيليس حصة سوقية تنافسية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.3806)، وبلغ مستوى الموافقة على هذه الفقرة درجة عالية، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2)، والتي نصت على " العمل على تنمية حصته السوقية بشكل مستمر مقارنة بالمنافسين"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.1418).
- جاءت الفقرة (3) في الرتبة الثانية حيث نصت على " يمتلك المؤسسة حصة سوقية تنافسية " وبلغ متوسطها الحسابي (4.035).
- لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على المتوسط العام (4.2711)، مما يعني أن التنافس على أساس الحصة السوقية في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

4. أهم النتائج المتعلقة بتحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة:

جدول (4-35)

أهم النتائج المتعلقة بتحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة	
المرونة الاستراتيجية	مرونة التسويق	4.2935	.38518	عالية	3
	مرونة المنتج	4.2774	.34681	عالية	6
	مرونة الموارد البشرية	4.2806	.32363	عالية	5
	مرونة المعلومات	4.3388	.37455	عالية	1
	مرونة الهيكل التنظيمي	4.3149	.34017	عالية	2
	المرونة المالية	4.2925	.35512	عالية	4
جودة فاعلية الاداء	فاعلية الاداء	4.1552	.30891	عالية	2
	كفاءة الاداء	4.2799	.35845	عالية	1
الميزة التنافسية	السعر	4.3234	.38549	عالية	2
	الجودة	4.3414	.38844	عالية	1
	السرعة في تقديم الخدمة	4.2388	.33704	عالية	4
	الحصة السوقية	4.2711	.43484	عالية	3

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

- يشير الجدول أعلاه إلى أن مرونة المعلومات جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3388)، تلتها مرونة الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (4.3149) ، ثم جاءت مرونة التسويق في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.2935)، وفي المرتبة الرابعة المرونة المالية بمتوسط بلغ(4.2925)، أما في المرتبة الخامسة جاءت مرونة الموارد البشرية بمتوسط بلغ (4.2806)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت مرونة المنتج بمتوسط حسابي بلغ (4.2774)، وكانت درجة الموافقة على جميع المتغيرات عالية وبالتالي فان درجة تطبيق المرونة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس كانت عالية.
- أما بالنسبة لأبعاد جودة فاعلية الأداء فقد جاءت كفاءة الاداء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ(4.2799)، أما فاعلية الاداء فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.1552) ، وكانت

درجة الموافقة على جميع المتغيرات عالية وبالتالي فان درجة جودة فاعلية الأداء في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

- أما بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية فقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرات المتعلقة بالجودة بمتوسط حسابي بلغ (4.3414)، تلتها السعر بمتوسط حسابي بلغ (4.3234)، ثم جاءت الحصة السوقية في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.2711)، ثم جاءت المنافسة على أساس السرعة في تقديم الخدمة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.2388)، وكانت درجة الموافقة على جميع المتغيرات عالية وبالتالي فان درجة الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس كانت عالية.

المبحث الرابع: تحليل ودراسة النتائج الخاصة بنموذج الدراسة

سنعرض في ما يلي نتائج التحليل الاستدلالي من خلال تقييم نموذج القياس "التحليل التوفيقي الإستكشافي" (ACP)* والتأكيدي** (AFC)، حيث انه كما سبق الذكر يتكون نموذج الدراسة من نموذج القياس ونموذج البناء، بالتالي سنتحقق من صلاحية النموذجين فيما يلي:

المطلب الأول: تقييم نموذج القياس "التحليل التوفيقي الإستكشافي (ACP) والتأكيدي (AFC)."

في البداية تم تصميم الاستبانة بناء على العديد من الدراسات، نذكرها في الجدول التالي:

* Analyse en Composantes Principales.

** Analyse Factorielle des Correspondances.

الجدول (4-36): أهم الدراسات المعتمد عليها لبناء الاستبانة

المتغير	الابعاد	الرمز	الابحاث المعتمد عليها
المرونة الاستراتيجية	مرونة التسويق	Mark	Yongsun , Oberoi et al
	مرونة المنتج	Prod	Zhang, Dreyer & Gronhaug
	مرونة الموارد البشرية	RH	Dreyer & Gronhaug
	مرونة المعلومات	Inf	Mackinnon
	مرونة الهيكل التنظيمي	Struc	Yongsun
	المرونة المالية	Fin	Mackinnon, Yongsun
جودة الاداء	جودة فاعلية الاداء	Comp, effé	العنزي
التنافسية	السعر	Prix	Ashish
	الجودة	Qual	جرار
	السرعة في تقديم الخدمة	Rap	Myles
	الحصة السوقية	Marché	علوان

المصدر: من اعداد الباحثة.

أولاً: التحليل التوفيقي الإستكشافي (ACP):

تمثل التحليل التوفيقي الاستكشافي في بعض الاختبارات القبلية لأداة الدراسة، وتقيس هذه الاختبارات صلاحية الاستبانة، أي أن تقيس الاستبانة ما وضعت أصلاً لقياسه وأن تكون الأسئلة المطروحة ذات صلة بالموضوع، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاختبارات التالية:

أ -الصدق الظاهري (Validity):

هي التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جميع البيانات، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين (مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في نفس مجال الدراسة) من جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، ومختلف الجامعات الأردنية، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة بناء على الملاحظات التي قدمت من طرفهم.

ب ثبات أداة الدراسة (Reliability):

هي مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وبعبارة أخرى تشير إلى استقرار نتائج القياس، وقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات، حيث تتراوح قيمته بين (1-0)، وتكون قيمة الاختبار مقبولة إذا كانت أكبر من 0.6. وقد تم احتساب قيمة هذا الاختبار بعد ادخال بيانات الاستبانة في برنامج (SPSS)، وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (4-37)

معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)

المرونة الإستراتيجية		
المحور	عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا
مرونة التسويق	6	0.8908
مرونة المنتج	6	0.8996
مرونة الموارد البشرية	5	0.8986
مرونة الهيكل التنظيمي	5	0.9015
المرونة المالية	5	0.8970
مرونة المعلومات	5	0.8980
المرونة الإستراتيجية	32	0.8965
جودة فاعلية الاداء		
فاعلية الاداء	5	0.9100
كفاءة الاداء	6	0.9101
جودة فاعلية الاداء	11	0.9052

الميزة التنافسية		
المحور	عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا
السعر	3	0.9100
جودة الخدمة	4	0.9038
سرعة تقديم الخدمة	4	0.9010
الحصة السوقية	3	0.9144
الميزة التنافسية	14	0.8945
الاستبانة ككل	57	0.9113

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول (4-37) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تراوحت بين (0.8970 و 0.9113)، كما بلغت قيمتها لمتغير المرونة الإستراتيجية (0.8965)، أما بالنسبة لمتغير جودة فاعلية الاداء فقد بلغت (0.9052) وبلغت بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية (0.8945)، أما بالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.9113)، ونلاحظ مما سبق ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ وهي أكبر من القيمة المقبولة (0.6)، أي إشارة إلى أن فقرات الاستبانة ككل كان بينها اتساق داخلي، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات.

ثانياً: التحليل التوفيقي التأكدي (AFC)

1. اختبار الثبات:

كما سبق الذكر يعتبر اختبار ألفا كرونباخ غير كافي في النمذجة بالمعادلات البنائية، لذا سنلجأ الى اختبار (Composite Reliability) CR، والنتائج المحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (4-38): قيمة CR الخاصة بعبارات الدراسة

المرونة الإستراتيجية	
المحور	قيمة CR
مرونة التسويق	0,78
مرونة المنتج	0,80
مرونة الموارد البشرية	0,74
مرونة الهيكل التنظيمي	0,86
المرونة المالية	0,76
مرونة المعلومات	0,79
فاعلية الاداء	
المحور	قيمة CR
كفاءة الاداء	0,83
فاعلية الاداء	0,81
الميزة التنافسية	
المحور	قيمة CR
السعر	0,78
جودة الخدمة	0,74
سرعة تقديم الخدمة	0,79
الحصة السوقية	0,79

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات smartpls 2

نلاحظ من الجدول ان قيمة CR لجميع الابعاد كانت أكبر من 0.7، وبالتالي تتصف اداة الدراسة بالثبات.

2. تقييم الصلاحية:

سيتم اختبار كل من صلاحية التقارب والتمايز فيما يلي:

أولاً: صدق التقارب

حتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب ان يكون AVE و λ اكبر من 0.5، يشير الجدول التالي الى قيمة (AVE) المتحصل عليها، من مخرجات البرنامج smartpls 2:

الجدول (4-39): قيمة (AVE) الخاصة بعبارات الدراسة

المرونة الإستراتيجية	
المحور	قيمة AVE
مرونة التسويق	0,55
مرونة المنتج	0,51
مرونة الموارد البشرية	0,60
مرونة الهيكل التنظيمي	0,75
المرونة المالية	0,52
مرونة المعلومات	0,50
فاعلية الاداء	
المحور	قيمة AVE
كفاءة الاداء	0,63
فاعلية الاداء	0,69
الميزة التنافسية	
المحور	قيمة AVE
السعر	0,54
جودة الخدمة	0,60
سرعة تقديم الخدمة	0,56
الحصة السوقية	0,66

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات smartpls 2

* AVE : average variance extracted

من الجدول نلاحظ ان قيمة (AVE) أكبر من 0.5 لكل الابعاد. وبالتالي يمكن القول ان الشرط الاول لصدق التقارب محقق، اذن نموذج القياس يتصف بصدق التقارب. أما الجداول التالية فيظهر قيمة λ المحصل عليها:

الجدول(4-40): قيمة λ الخاصة بعبارات المتغير المستقل

Fin		Inf		Struc		Rh		Prod		Mark	
λ	الفقرة	λ	الفقرة	λ	الفقرة	λ	الفقرة	λ	الفقرة	λ	الفقرة
0.67	Fin1	0.77	Inf1	-	Str1	-	Rh1	0.81	Prod1	-	Mark1
-	Fin2	0.58	Inf2	-	Str2	-	Rh2	0.72	Prod2	-	Mark2
0.81	Fin3	-	Inf3	-	Str3	-	Rh3	-	Prod3	0.81	Mark3
0.68	Fin4	0.75	Inf4	0.88	Str4	0.56	Rh4	-	Prod4	0.82	Mark4
-	Fin5	0.69	Inf5	0.87	Str5	0.95	Rh5	0.71	Prod5	0.58	Mark5
								0.60	Prod6	-	Mark6

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات smartpls 2

الجدول(4-41): قيمة λ الخاصة بعبارات المتغير التابع (جودة فاعلية الاداء)

comp		Effec	
λ	الفقرة	λ	الفقرة
0.766	Comp1	-	Effec1
-	Comp2	0.818	Effec2
-	Comp3	-	Effec3
0.748	Comp4	-	Effec4
0.868	Comp5	0.843	Effec5
-	Comp6		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات smartpls 2

الجدول (4-42) : قيمة λ الخاصة بعبارات المتغير التابع (التنافسية)

Marché		Rap		Qual		prix	
λ	الفقرة	λ	الفقرة	λ	الفقرة	λ	الفقرة
0.792	Marché1	0.889	Rap1	0.762	Qual1	-	Prix1
0.767	Marché2	0.736	Rap2	0.686	Qual2	0.569	Prix2
0.651	Marché3	-	Rap3	-	Qual3	0.944	Prix3
		-	Rap4	0.807	Qual4		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات smartpls 2

ملاحظة: القيم الغير موجودة في الجداول هي قيم ملغية لأنها أقل من 0.5

نلاحظ ان قيمة λ لجميع المتغيرات أكبر من 0.5 ، وبالتالي الشرط الثاني لصدق التقارب محقق. بما ان الشرط الاول "قيمة (AVE) أكبر من 0.5"، و الشرط الثاني " قيمة λ لجميع المتغيرات أكبر من 0.5" محققان، فان نموذج القياس يتصف بصدق التقارب.

ثانياً: صدق التمايز

كما سبق الذكر يشير هذا المقياس أن هذه المؤشرات تقيس هذه الظاهرة وحدها ولا تمثل ظواهر أخرى، وحتى تتحقق هذه الصلاحية يجب أن يكون، الجذر التربيعي ل AVE أكبر من معاملات الارتباط، والنتائج المحصل عليها كالتالي:

الجدول(4-43) : نتائج صدق التمايز

Construit		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	C-Part	,74											
2	C-Prix	0,25	,78										
3	C-Qualité	0,12	0,47	,75									
4	C-Rapidité	0,61	0,30	0,42	,82								
5	Compétence	0,03	0,39	0,43	0,24	,79							
6	Efficience	0,08	0,04	0,12	0,16	0,53	,83						
7	F-Financière	0,33	0,42	0,57	0,61	0,31	0,00	,73					
8	F-Informations	0,29	0,49	0,54	0,64	0,44	0,00	0,64	,71				
9	F-Marketing	0,25	0,37	0,45	0,47	0,51	0,00	0,69	0,63	,75			
10	F-Produit	0,41	0,39	0,63	0,62	0,29	0,00	0,70	0,64	0,55	,71		
11	F-Ressources-H	0,25	0,49	0,48	0,30	0,39	0,00	0,42	0,49	0,67	0,39	,78	
12	F-Structure	0,22	0,80	0,72	0,47	0,54	0,00	0,53	0,74	0,63	0,49	0,80	,87

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات smartpls 2

تمثل القيم بالخط العريض الجذر التربيعي ل AVE حيث نلاحظ ان جميع قيمه أكبر من الارتباطات فمثلاً قيمة AVE ل Compétence (0,79) اكبر من الارتباطات ل F-Financière (0,31) ، Efficience (0,53) ، F-Informations (0,44) ، F-Marketing (0,51) ، F-Produit (0,29) ، F-Ressources-H (0,39) ، F-Structure (0,54) ، وبالتالي يتصف نموذج القياس بصدق التمايز .

المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي أو الهيكلية

بعد التأكد من صلاحية نموذج القياس ننتقل الى تقييم صلاحية نموذج البناء، حيث لا توجد طريقة معينة لقياس جودة النموذج وتتأسقه مع معلومات الدراسة في طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية ، ونتأكد من جودة المطابقة باستعمال:

- مؤشر التجميع (l'indice de communalité): ويقاس مدى جودة تمثيل المتغير الكامن للمتغيرات الظاهرة.

- معامل التحديد (R Square).

- مؤشر الملائمة (l'indice d'adéquation) (Goodness of Fit index, GoF)

والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها من مخرجات smartpls:

الجدول (4-44): قيم (R Square ، Commuality)

Commuality	R Square
0,546772	0,359969
0,607544	0,450690
0,567027	0,643994
0,666187	0,594140
0,631096	0,876151
0,690454	0,639414
0,529248	0,803266
0,500889	0,925143
0,558401	0,830528
0,511209	0,702159
0,604443	0,493185
0,756095	0,723123

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات smartpls2

ولحساب متوسط Commuality نطبق القانون التالي:

$$\begin{aligned} \overline{Com} &= \frac{1}{\sum_{q:J_q>1} J_q} \sum_{q:J_q>1} J_q Com_q \\ &= \frac{1}{\sum_{q:J_q>1} J_q} \sum_{q:J_q>1} \sum_{j=1}^{J_q} cor^2(x_{jq}, \hat{\xi}_q) \end{aligned}$$

$$\overline{com} = \frac{0.54 + 0.60 + 0.66 + 0.63 + 0.69 + 0.52 + 0.5 + 0.55 + 0.51 + 0.6 + 0.75}{12} = 0.59$$

اما المتوسط فيحسب كالتالي:

$$\overline{R^2} = \frac{1}{P} \sum_{p=1}^P R^2(\hat{\xi}_p, \hat{\xi}_{q:\xi_q \rightarrow \xi_p})$$

$$\overline{R^2} = \frac{0.36 + 0.45 + 0.64 + 0.59 + 0.87 + 0.63 + 0.80 + 0.92 + 0.83 + 0.70 + 0.49 + 0.72}{12} = 0.63$$

وبالتالي يحسب مؤشر الجودة كالتالي:

$$GOF = \sqrt{\overline{com}} \times \sqrt{\overline{R^2}} = \sqrt{0.59 \times 0.63} = 0.6$$

وحسب دراسة¹ (Shahriar Akter et al) تعتبر قيمة GOF محصورة بين 0 و 1 حيث:

- قيمة Gof صغيرة اذا كانت $Gof < 0.1$.
- قيمة Gof متوسطة اذا كانت $Gof < 0.25$.
- قيمة Gof كبيرة اذا كانت $Gof < 0.36$.

وبما ان قيمة $Gof = 0.6$ وهي أكبر من 0.36 فان النموذج يتميز بجودة عالية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد التأكد من صلاحية نموذج الدراسة، ننتقل الى اختبار الفرضيات، و يتم رفض أو قبول واحدة من الفرضيتين التاليتين:

H_0 : قيمة β (معامل الانحدار) تساوي 0.

H_1 : قيمة β (معامل الانحدار) لا تساوي 0.

ويمثل معامل الانحدار مدى التغير الذي يطرأ على المتغير التابع نتيجة للتغير على مستوى المتغير المستقل بوحدة واحدة، ولاختبار الفرضيات نمر بثلاثة مراحل:

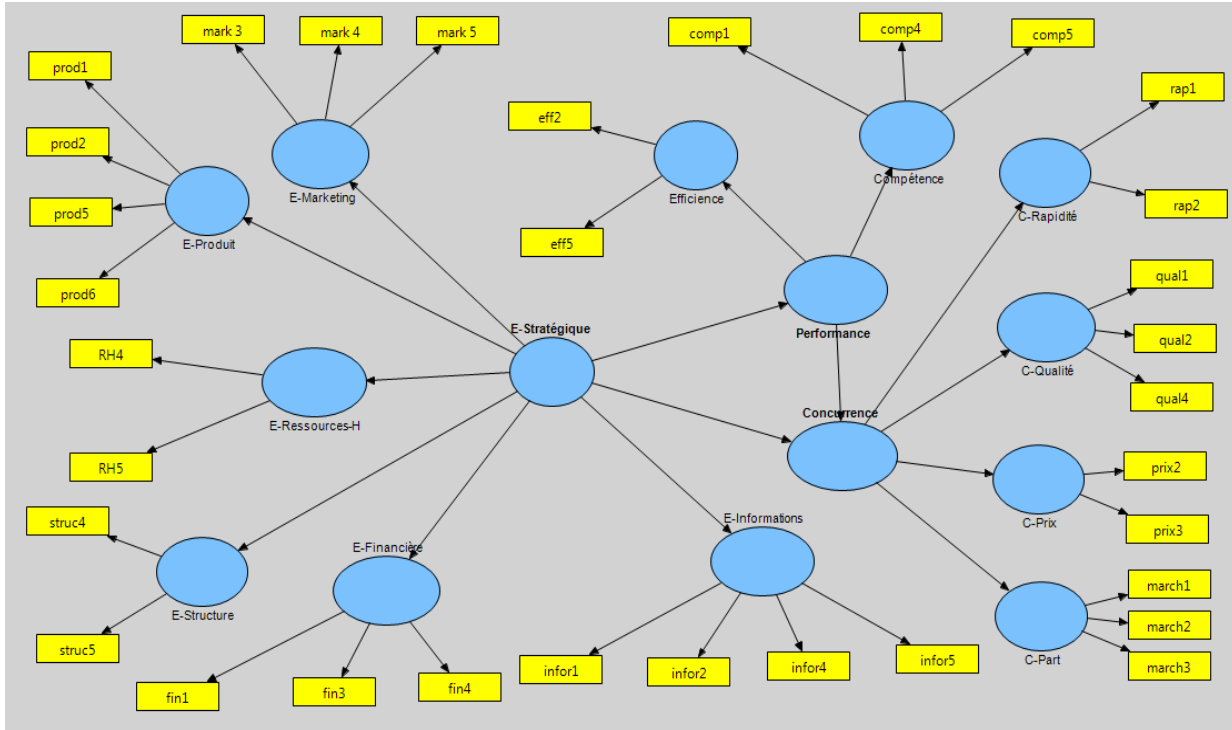
- اعداد نموذج الدراسة فارغاً قبل تطبيق لوغاريتمية pls.
- اعداد وتفسير نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريتمية pls.
- اعداد وتفسير نموذج الدراسة بعد تطبيق تقنية Bootstrap.

¹ Shahriar Akter, John D'Ambra, Pradeep Ray, “ An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index”, research on line, université of Wollongong, 2011, pp:1-7.

1. اعداد نموذج الدراسة فارغاً قبل تطبيق لوغاريمية pls:

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة فارغاً قبل تطبيق لوغاريمية pls:

الشكل (4-30): نموذج الدراسة قبل تطبيق لوغاريمية pls



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات smartpls2

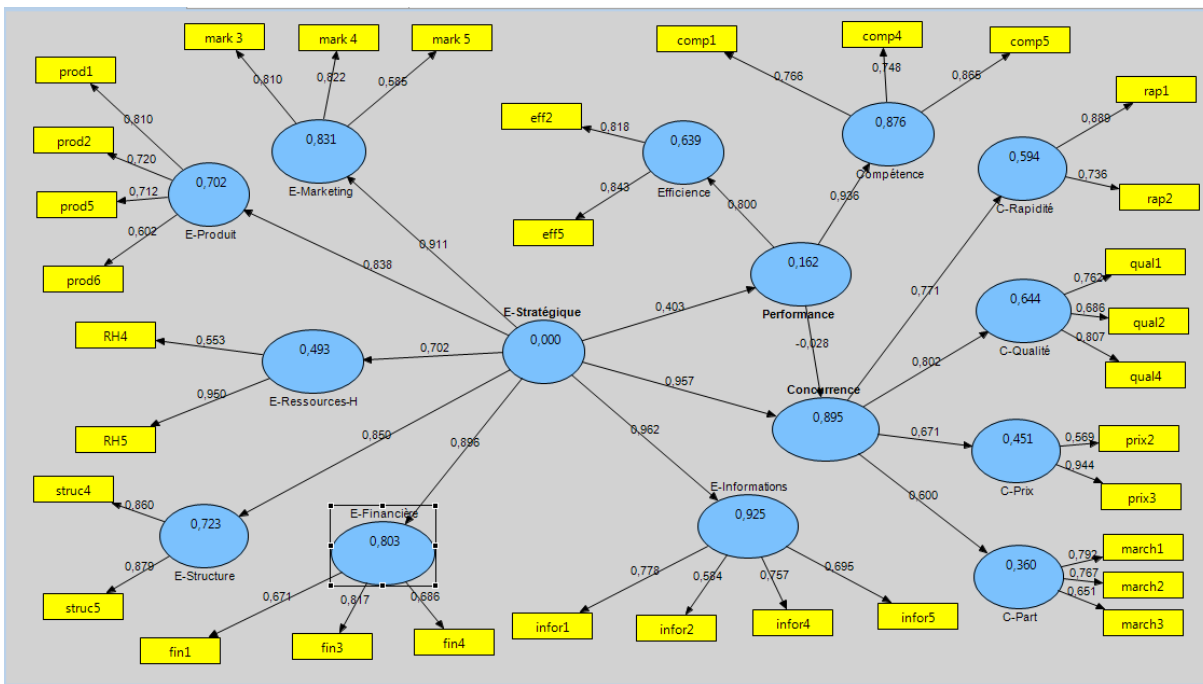
يوضح الشكل السابق نموذج الدراسة حيث نلاحظ نوعين من الاشكال، حيث تمثل الدوائر الزرقاء المتغيرات الكامنة، أما المربعات الصفراء فتمثل المتغيرات الظاهرة، والتي يمكننا من قياس المتغيرات الكامنة، حيث ان كل متغير كامن مرتبط بمجموعة من المتغيرات الظاهرة، وهذا ما يسمى بنموذج القياس.

ونلاحظ المتغيرات الرئيسية في دراستنا والمتمثلة في المرونة الاستراتيجية (str flexibility) وأبعادها المرونة التسويقية (mark)، المرونة الانتاجية (prod)، مرونة الموارد البشرية (RH)، مرونة الهيكل التنظيمي (struc)، المرونة المعلوماتية (info)، المرونة المالية (fin)، جودة فاعلية الاداء (perf) وأبعادها جودة الكفاءة (com)، جودة الفاعلية (eff)، والتنافسية (conc) وأبعادها، السعر (prix)، السرعة (rap)، الجودة (qual)، الحصة السوقية (marché).

2. اعداد وتفسير نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريمية pls:

قامت الباحثة بتطبيق خوارزمية pls بالاعتماد على برنامج smart pls، لتحليل النموذج القياسي وذلك بحساب معامل التشبيح او التشبع (factor loading) لقياس القوة التفسيرية والقدرة القياسية لكل متغير ظاهر، والشكل التالي يوضح يمثل نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريمية pls:

الشكل(4-31): نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريمية pls



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات smartpls2

- نموذج التحليل العاملي:

وقامت الباحثة باعداد معادلات خطية للنموذج القياسي تربط كل متغير كامن بالمتغيرات الظاهرة التي تقيسه وذلك من اجل تسهيل قراءة النموذج بعد تطبيق خوارزمية pls، بحيث تكتب هذه المعادلات من الشكل:

$$V_n = \lambda n \times v l_{x/y} + \delta_n$$

ou

$$\begin{cases} x1 = \lambda 1 \times \varepsilon + \delta 1 \\ x2 = \lambda 2 \times \varepsilon + \delta 1 \\ \dots\dots\dots \\ xn = \lambda n \times \varepsilon + \delta n \end{cases}$$

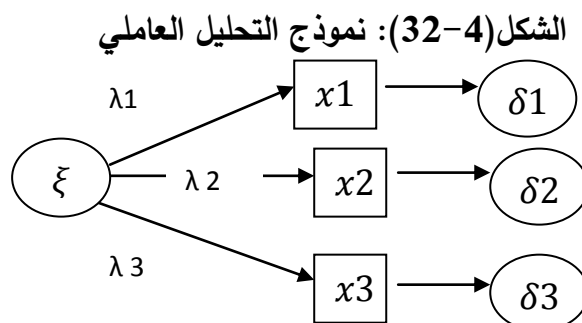
حيث تمثل V_n (X_n): المتغير الظاهر n .

λ_n : معامل التشبيح أو التشبع.

$V_{l_{x/y}}$ (ξ): المتغير الكامن المستقل X والتابع y.

δ_n : خطأ القياس للمتغير الظاهر n، حيث ان خطأ القياس لا يتم حسابه في برنامج smartpls2 عكس برنامج LISREL.

ويكون الشكل في النمذجة بالمعادلات البنائية كالتالي:



Source : Jacques Juhel, Intérêt, principes de mise en œuvre et précautions d’emploi des modèles d’équations structurelles en psychologie, Université Rennes 2, 56ème Congrès de la SFP - Université de Strasbourg, 2-4 septembre 2015.

الجدول (4-45): المعادلات الخطية للنموذج القياسي (المتغير المستقل)

المعادلات الخطية للمعادلات الظاهرة	المتغير الكامن	
$mark_3 = \lambda_3 \times mark + \delta_n$ / $\lambda_3 = 0.810$ $mark_4 = \lambda_4 \times mark + \delta_n$ / $\lambda_4 = 0.822$ $mark_5 = \lambda_5 \times mark + \delta_n$ / $\lambda_5 = 0.585$	مرونة التسويق	المرونة الاستراتيجية
$prod_1 = \lambda_1 \times prod + \delta_n$ / $\lambda_1 = 0.810$ $prod_2 = \lambda_2 \times prod + \delta_n$ / $\lambda_2 = 0.720$ $prod_5 = \lambda_5 \times prod + \delta_n$ / $\lambda_5 = 0.712$ $prod_6 = \lambda_6 \times prod + \delta_n$ / $\lambda_6 = 0.602$	مرونة المنتج	
$RH_4 = \lambda_4 \times RH + \delta_n$ / $\lambda_4 = 0.563$ $RH_5 = \lambda_5 \times RH + \delta_n$ / $\lambda_5 = 0.950$	مرونة الموارد البشرية	
$str_4 = \lambda_4 \times str + \delta_n$ / $\lambda_4=0.880$ $str_5 = \lambda_5 \times str + \delta_n$ / $\lambda_5=0.879$	مرونة الهيكل التنظيمي	
$fin_1 = \lambda_1 \times fin + \delta_n$ / $\lambda_1= 0.671$ $fin_3 = \lambda_3 \times fin + \delta_n$ / $\lambda_3= 0.817$ $fin_4 = \lambda_4 \times fin + \delta_n$ / $\lambda_4= 0.686$	المرونة المالية	
$info_1 = \lambda_1 \times info + \delta_n$ / $\lambda_1= 0.778$ $info_2 = \lambda_2 \times info + \delta_n$ / $\lambda_2= 0.584$ $info_4 = \lambda_4 \times info + \delta_n$ / $\lambda_4= 0.757$ $info_5 = \lambda_5 \times info + \delta_n$ / $\lambda_5= 0.695$	مرونة المعلومات	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (نواله، 2015) و (بن اشنهو، 2010)

الجدول(4-46): المعادلات الخطية للنموذج القياسي (المتغير التابع الأول)

المعادلات الخطية للمعادلات الظاهرة	المتغير الكامن	
$comp_1 = \lambda_1 \times comp + \delta_n / \lambda_1 = 0.766$ $comp_4 = \lambda_4 \times comp + \delta_n / \lambda_4 = 0.748$ $comp_5 = \lambda_5 \times comp + \delta_n / \lambda_5 = 0.868$	كفاءة الاداء	جودة فاعلية الاداء
$eff_2 = \lambda_2 \times eff + \delta_n / \lambda_2 = 0.812$ $eff_5 = \lambda_5 \times eff + \delta_n / \lambda_5 = 0.843$	فاعلية الاداء	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (نواله، 2015) و (بن اشنهو، 2010)

الجدول(4-47): المعادلات الخطية للنموذج القياسي (المتغير التابع الثاني)

المعادلات الخطية للمعادلات الظاهرة	المتغير الكامن	
$prix_2 = \lambda_2 \times prix + \delta_n / \lambda_2 = 0.569$ $prix_3 = \lambda_1 \times prix + \delta_n / \lambda_3 = 0.944$	السعر	التنافسية
$qual_1 = \lambda_1 \times qual + \delta_n / \lambda_1 = 0.762$ $qual_2 = \lambda_2 \times qual + \delta_n / \lambda_2 = 0.686$ $qual_4 = \lambda_4 \times qual + \delta_n / \lambda_4 = 0.807$	الجودة	
$rap_1 = \lambda_1 \times rap + \delta_n / \lambda_1 = 0.889$ $rap_2 = \lambda_2 \times rap + \delta_n / \lambda_2 = 0.736$	السرعة	
$marché_1 = \lambda_1 \times marché + \delta_n / \lambda_1 = 0.792$ $marché_2 = \lambda_2 \times marché + \delta_n / \lambda_2 = 0.767$ $marché_3 = \lambda_3 \times marché + \delta_n / \lambda_3 = 0.651$	الحصة السوقية	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (نواله، 2015) و (بن اشنهو، 2010)

- تفسير النموذج القياسي:

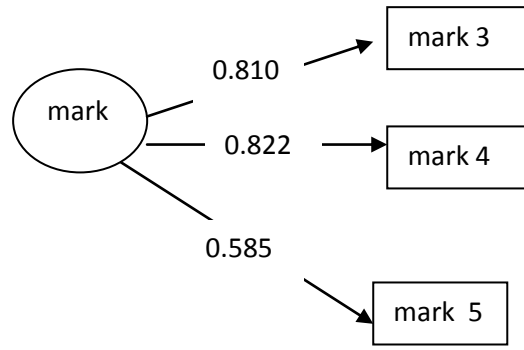
فيما يلي تفسير النموذج القياسي لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة.

- تفسير المتغير (الكامن) المستقل الأول (مرونة التسويق):

يمثل الشكل التالي شكل مقتبس للمتغير المستقل مرونة التسويق mark من النموذج المحصل عليه بعد

تطبيق خوارزمية pls:

الشكل (4-33): قيم λ لمرونة التسويق



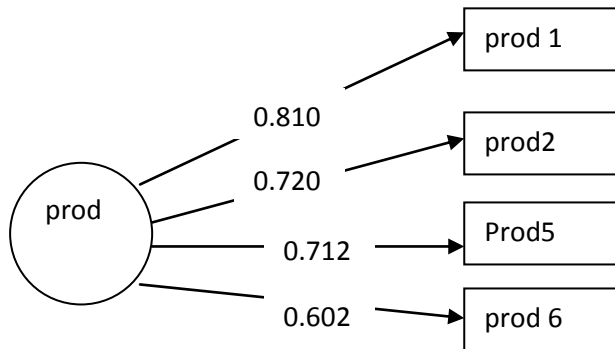
المصدر: من اعداد الباحثة

تمثل القيم الموجودة بين الاسهم قيمة معامل التشيع أو التشيع λ لقياس المتغير الكامن مرونة التسويق، حيث بلغت أعلى قيمة 0.822 وهي قيمة معامل التشيع للمتغير الظاهر mark4، هذا يعني أن 82.2% من مرونة التسويق تفسرها قدرة مؤسسة موبيليس على مواجهة التغييرات في حاجات العملاء، ثم تلتها قيمة λ للمتغير الظاهر mark3 والتي كانت تساوي 0.810، أي القدرة على تغيير أساليب الترويج بما يتناسب وثقافة العمل تفسر 81% من مرونة التسويق، أما بالنسبة للمتغير الظاهر mark5 فكانت قيمته تساوي 0.585 أي 58.5% من العينة يعتبرون أن العملاء يمكنهم الوصول إلى مواقع فروع المؤسسة بسهولة عالية جداً.

• تفسير المتغير (الكامن) المستقل الثاني (مرونة الانتاج):

يمثل الشكل التالي شكل مقتبس للمتغير المستقل مرونة الانتاج prod من النموذج المحصل عليه بعد تطبيق خوارزمية pls:

الشكل (4-34): قيم λ لمرونة المنتج



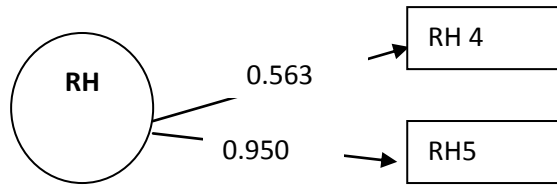
المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ من الشكل أن قيم λ تتراوح ما بين 0.810 و 0.602، حيث بلغت قيمة معامل التشبع للمتغير الظاهر prod1، 0.810 أي 81% من مرونة المنتج تفسرها قدرة مؤسسة على تقديم خدمات ذات مزايا مختلفة، تلتها قيم معامل التشبع لكل من prod2، prod5، prod6 على التوالي، حيث بلغت 0.720، 0.712، 0.602، على التوالي، أي 72% من أفراد العينة يعتبرون أن الخدمات تتوافق مع احتياجات العميل من حيث التكلفة المنخفضة، ويعتبر 60.2% من أفراد العينة أن المؤسسة لديها قدرة عالية تتوافق الخدمات مع احتياجات العميل من حيث الوقت.

• تفسير المتغير (الكامن) المستقل الثالث (مرونة الموارد البشرية):

يمثل الشكل التالي شكل مقتبس للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية RH من النموذج المحصل عليه بعد تطبيق خوارزمية pls:

الشكل (4-35): قيم λ لمرونة الموارد البشرية



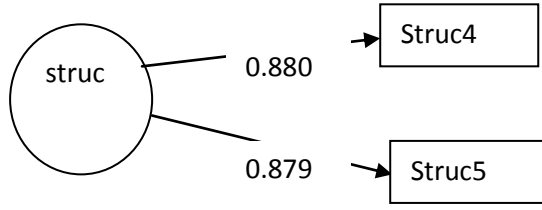
المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ أن قيمة λ للمتغير الظاهر RH5 بلغت 0.950 أي أن 95% من مرونة الموارد البشرية تفسرها قدرة الموظفين على ممارسة وظائفهم بمهارة عالية في ظل ظروف عدم التأكد، وبلغت قيمة معامل التشبع للمتغير الظاهر RH4، 0.563، أي 56.3% من أفراد العينة يرون أن للموظفون القدرة على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها في وقت قصير.

• تفسير المتغير (الكامن) المستقل الرابع (مرونة الهيكل التنظيمي):

يمثل الشكل التالي شكل مقتبس للمتغير المستقل مرونة الهيكل التنظيمي struc من النموذج المحصل عليه بعد تطبيق خوارزمية pls:

الشكل (4-36): قيم λ لمرونة الهيكل التنظيمي



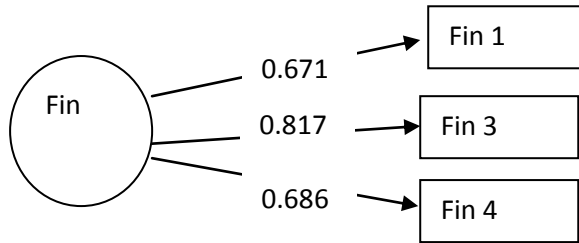
المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ ان قيمة λ_4 للمتغير لظاهر struc4 قد بلغت 0.880 أي 88% من مرونة الهيكل التنظيمي تفسرها عدم الاعتماد بصفة دائمة على مركزية اتخاذ القرارات ، أما بالنسبة للمتغير لظاهر struc5 فقد بلغت قيمة λ : 0.879 أي 87.9% من مرونة الهيكل التنظيمي تفسرها قدرة الهيكل التنظيمي للمنظمة على تطوير اداء المؤسسة.

• تفسير المتغير (الكامن) المستقل الخامس (المرونة المالية):

يمثل الشكل التالي شكل مقتبس للمتغير المستقل المرونة المالية fin من النموذج المحصل عليه بعد تطبيق خوارزمية pls:

الشكل (4-37): قيم λ للمرونة المالية



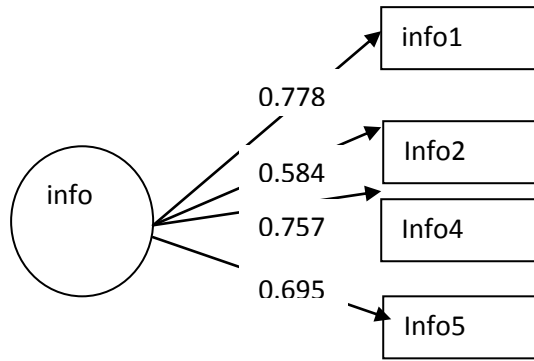
المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ ان أكبر قيمة لمعامل التشبع بلغت 0.817 وهي للمتغير لظاهر fin3 أي 81.7% من المرونة المالية تفسرها القدرة العالية على تحويل الموجودات الى نقد بسرعة والحصول على تدفقات نقدية ، تلتها قيمة λ للمتغير لظاهر fin4 والتي بلغت 0.686 ، أي 68.6% من المرونة المالية تفسرها سرعة الحصول على قروض طويلة الأجل ، اما النسبة للمتغير لظاهر fin1 فقد بلغت قيمة معامل التشبع 0.671 أي 67.1% من المرونة المالية تفسرها القدرة العالية للمؤسسة على تعديل هيكلها التمويلي استجابة للأحداث الغير متوقعة.

• تفسير المتغير (الكامن) المستقل السادس (مرونة المعلومات):

يمثل الشكل التالي شكل مقتبس للمتغير المستقل مرونة المعلومات info من النموذج المحصل عليه بعد تطبيق خوارزمية pls:

الشكل(4-38): قيم λ لمرونة المعلومات



المصدر: من اعداد الباحثة

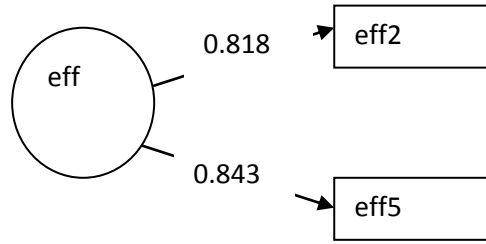
نلاحظ ان أكبر قيمة لمعامل التشبع بلغت 0.778 وهي للمتغير الظاهر info1 أي 77.8% من مرونة المعلومات تفسرها قدرة المؤسسة على توفير المعلومة في الوقت المناسب لمن يطلبها، تلتها قيمة λ للمتغير الظاهر info4 والتي بلغت 0.757، أي 75.7% من مرونة المعلومات تفسرها القدرة العالية على الحصول على التقارير اللازمة عن أحداث وقعت في الماضي، اما النسبة للمتغير لظاهر info5 فقد بلغت قيمة معامل التشبيح 0.695 أي 69.5% من مرونة المعلومات تفسرها القدرة العالية للمؤسسة على امتلاك قاعدة نشيطة من البيانات تستطيع تكرار تقديم المعلومة عند طلبها، ، وجاءت في المرتبة الاخيرة قيمة معامل التشبيح للمتغير الظاهر info2 والتي بلغت 0.584 أي 58.4% من مرونة المعلومات تفسرها القدرة العالية للمؤسسة على الحصول على المعلومات عن حدث ما لحظة وقوعه.

• تفسير المتغير (الكامن) التابع الأول (جودة فاعلية الاداء):

يمثل الشكل التالي شكل مقتبس للمتغير التابع جودة الفاعلية eff وجودة الكفاءة comp من النموذج المحصل عليه بعد تطبيق خوارزمية pls:

✓ جودة الفاعلية:

الشكل(4-39): قيم λ لجودة الفاعلية

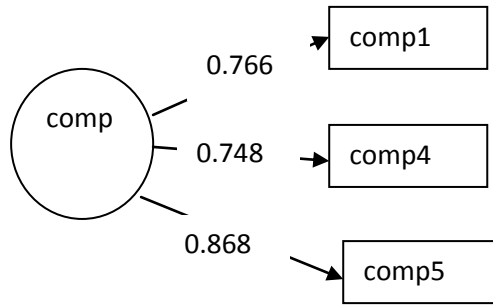


المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ ان قيمة معامل التشبع للمتغير الظاهر eff5 قد بلغت 0.843 أي 84.3% من درجة تأثير المرونة الاستراتيجية على مستوى جودة فاعلية الاداء تفسرها القدرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التشبيح بالنسبة للمتغير الظاهر eff2: 0.818 أي 81.8% من أفراد العينة يتفوقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى جودة فاعلية الاداء من حيث التشبيح على الابداع.

✓ جودة الكفاءة:

الشكل(4-40): قيم λ لجودة الكفاءة



المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ ان قيمة معامل التشبع للمتغير الظاهر comp5 قد بلغت 0.868 أي 86.8% من أفراد العينة يتفوقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى جودة فاعلية الاداء من حيث القدرة على تقليص عدد شكاوي الزبائن، وبلغت قيمة معامل التشبيح بالنسبة للمتغير الظاهر comp1: 0.766 أي 76.6% من أفراد العينة يتفوقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى جودة فاعلية الاداء من حيث الاستعانة بنظام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام، أما بالنسبة للمتغير الظاهر comp4 فقد بلغت 0.748 أي 74.8% من أفراد العينة يتفوقون على ان درجة

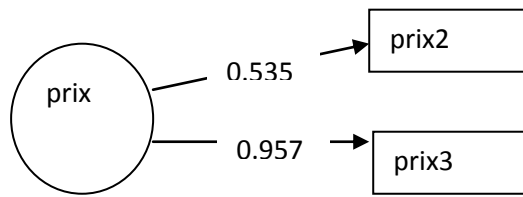
المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى جودة فاعلية الاداء من حيث إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد.

• تفسير المتغير (الكامن) التابع الثاني (التنافسية):

تمثل الاشكال التالية اقتباسات من النموذج المحصل عليه بعد تطبيق خوارزمية pls للمتغير التابع التنافسية من خلال ابعادها السعر (prix) ، الجودة (qual) ، السرعة (rap) ، الحصة السوقية (marché):

✓ السعر:

الشكل (4-41): قيم λ للسعر

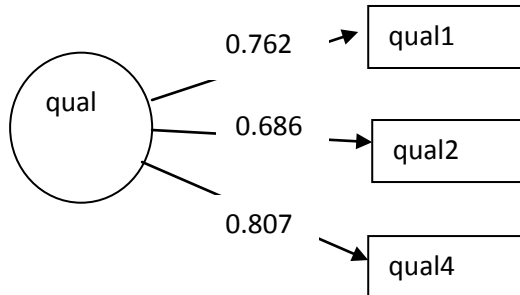


المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ أن قيمة معامل التشبع بالنسبة للمتغير الظاهر prix2 قد بلغت 0.957 أي 95.7% من أفراد العينة يتفقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى التنافسية من حيث الاخذ في عين الاعتبار التشريعات الحكومية عند تسعير الخدمات مقارنة بالمنافسين، أما بالنسبة للمتغير الظاهر prix2 فقد بلغت قيمة معامل λ : 0.535 أي 53.5% من أفراد العينة يتفقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى التنافسية من حيث تلائم أسعار الخدمات توقعات العملاء مقارنة مع المنافسين.

✓ الجودة:

الشكل (4-42): قيم λ للجودة

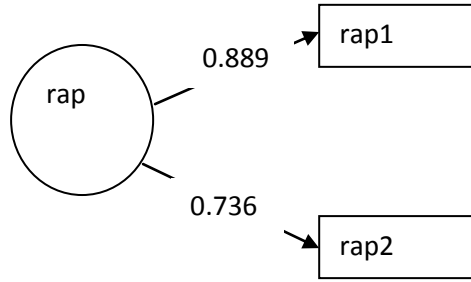


المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ أن قيمة معامل التشبع بالنسبة للمتغير الظاهر qual4 قد بلغت 0.807 أي 80.7% من أفراد العينة يتفقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى التنافسية من حيث القدرة على تلبية خدماته للعملاء في وقت أسرع من المنافسين، أما بالنسبة للمتغير الظاهر qual1 فقد بلغت قيمة معامل λ : 0.762 أي 76.2% من أفراد العينة يتفقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى التنافسية من حيث انجاز الموظفين الخدمات بشكل صحيح من أول مره مقارنة بالمنافسين، أما بالنسبة لمعامل التشبع التابع للمتغير الظاهر qual2 فقد بلغت 0.686 أي 68.8% من أفراد العينة يتفقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى التنافسية من حيث شعور العملاء بالأمان في معاملاتهم مقارنة بالمنافسين.

✓ السرعة في تقديم الخدمة:

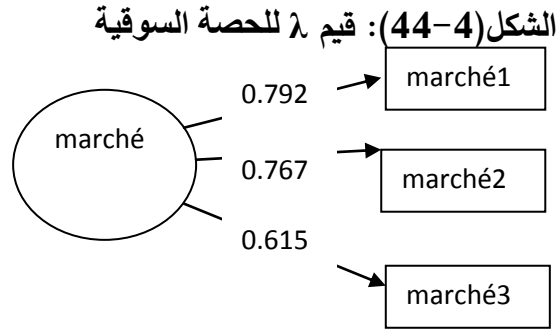
الشكل (4-43): قيم λ للسرعة



المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ أن قيمة معامل التشبع بالنسبة للمتغير الظاهر rap1 قد بلغت 0.889 أي 88.9% من أفراد العينة يتفقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى التنافسية من حيث القدرة على تقديم الخدمة بالوقت المناسب بدون تأخير مقارنة بالمنافسين، أما بالنسبة للمتغير الظاهر rap4 فقد بلغت قيمة معامل التشبع 0.736 أي 73.6% من أفراد العينة يتفقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى التنافسية من حيث اعتبار السرعة في تقديم الخدمة جزءاً لا يتجزأ من الخدمة ذاتها الأمر الذي لا يتوفر في خدمات المنافسين.

✓ الحصة السوقية:



المصدر: من اعداد الباحثة

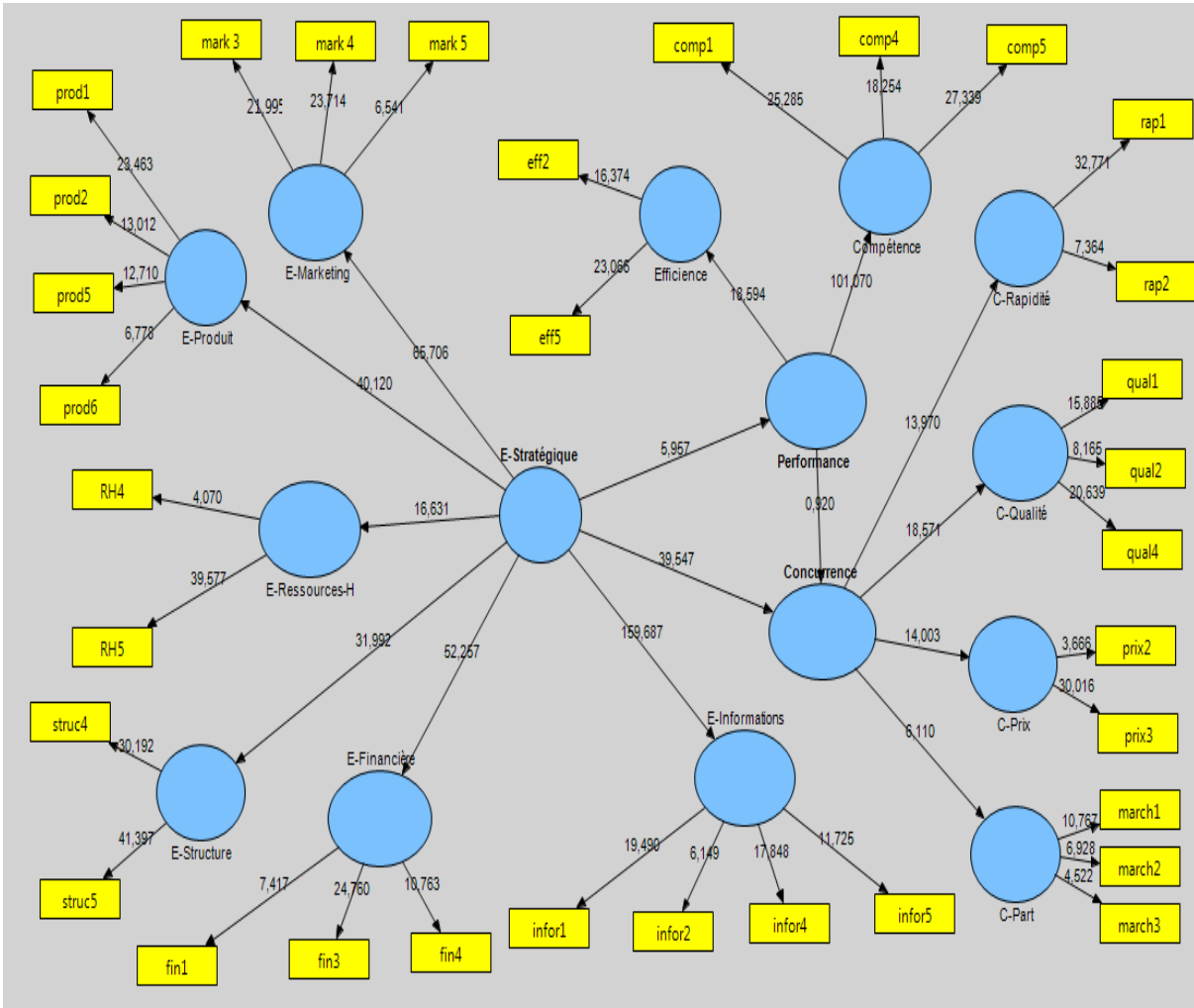
نلاحظ أن قيمة معامل التشيع للمتغير الظاهر λ marché1 قد بلغت قيمة معامل التشيع 0.792 أي 79.2% من أفراد العينة يتفقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى التنافسية من حيث امتلاك مؤسسة موبيليس حصة سوقية تنافسية، أما بالنسبة بالنسبة للمتغير الظاهر marché2 قد بلغت 0.767 أي 76.7% من أفراد العينة يتفقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى التنافسية من حيث العمل على تنمية حصته السوقية بشكل مستمر مقارنة بالمنافسين، أما بالنسبة للمتغير الظاهر marché3 فقد بلغت قيمة معامل التشيع 0.714 أي 71.4% من أفراد العينة يتفقون على ان درجة المرونة الاستراتيجية في المؤسسة قد أثرت على مستوى التنافسية من حيث الوصول إلى الأسواق بشكل أسرع من المنافسين.

وبعد PLS

3. اعداد وتفسير النموذج البنائي (الهيكلي) بعد تطبيق خوارزمية

تطبيق تقنية Bootstrap:

الشكل (4-45): النموذج القياسي والبنائي بعد تطبيق تقنية bootstrap



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات smart pls2

لتفسير النموذج سنقوم بإعداد معادلات من الشكل التالي:

$$vl_{ny} = \beta_{xn} \times vl_{nx} + \beta_i$$

حيث تمثل vl_{ny} : المتغير الكامن التابع y .

β_{nx} : معامل الانحدار coefficient of regression.

vl_{nx} : المتغير المستقل x .

β_i : خطأ القياس للمتغير الكامن.

ولتسهيل قراءة الشكل (4-45) قامت الباحثة باعداد الجدول التالي لتفسير فرضيات الدراسة:

الجدول(4-48): صياغة الفرضيات

شكل الفرضية في النموذج	الصياغة الاحصائية	الفرضيات
	$V_{perf} = \beta_{flex} \times v_{flex} + \beta_i$ $Perf = 0.403 \times v_{flex} + \beta_i$	لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للمرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء.
	$V_{comp} = \beta_{flex} \times v_{flex} + \beta_i$ $Comp = 0.957 \times v_{flex} + \beta_i$	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمرونة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

المصدر: من اعداد الباحثة

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\beta = 0.403$ وهي موجبة، وقيمة $T = 5.957$ وهي أكبر من 2، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للمرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\beta = 0.957$ وهي موجبة، وقيمة $T = 39.547$ وهي أكبر من 2، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمرونة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

من خلال الفرضية الاولى والثانية نستنتج ان:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وفي تحقيق تنافسية المؤسسة.

اختبار الفرضيات الثانوية:

لاختبار الفرضيات الثانوية قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار المتعدد multiple regression ، حيث تحتوي الدراسة على ستة ابعاد (متغيرات مفسرة) وهي:

الشكل (4-46): متغيرات الفرضيات الثانوية

f- Ressources-	f- H	f- Produit	f- Marketing	f- Informations	f- Financière
المصدر: من اعداد الباحثة					

ولكن قبل اجراء هذا الاختبار، هناك اختبار قبلي وهو التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد، حيث تحدث مشكلة الارتباط المتعدد عندما تؤثر الزيادة في متغير مستقل على متغير مستقل آخر، وبالتالي صعوبة الفصل بينهما، وللتأكد من عدم وجود هذه المشكلة قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل التضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، إذ لا بد أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، لذا نلجأ لهذا الاختبار لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي تعاني من مشكلة التعدد الخطي كأحد الطرق للتغلب على هذه المشكلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم للقيمة (5) وقيمة اختبار التباين المسموح اكبر من (0,2)، والجدول التالي يلخص أهم هذه النتائج:

الجدول (4-49)

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح
Tolerance

معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح Tolerance	المتغيرات المستقلة
82,9315	0,0121	مرونة التسويق
103,8879	0,0096	مرونة المنتج
30,3272	0,0330	مرونة الموارد البشرية
11,1576	0,0896	مرونة المعلومات
10,5906	0,0944	مرونة الهيكل التنظيمي
54,8838	0,0182	المرونة المالية

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات 2 smartpls

نلاحظ من الجدول ان قيم $VIF > 5$ و $Tolerance < 0,2$ ، وبالتالي وجود مشكلة الارتباط الخطي، وللتخلص من هذا المشكل لجأت الباحثة الى برنامج XLSTAT.

1. اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالمتغير التابع " جودة فاعلية الاداء":

تمثلت معادلة الانحدار المتعدد في ما يلي:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_n x_n$$

حيث:

Y: المتغير التابع.

β_0 : الحد الثابت.

$\beta_1 \dots \beta_n$: معامل الانحدار.

$X_1 \dots X_n$: المتغيرات المستقلة.

وتحصلت الباحثة على النتائج التالية:

الجدول(4-50): جدول المعاملات بالنسبة للمتغير التابع الأول (Coefficient)

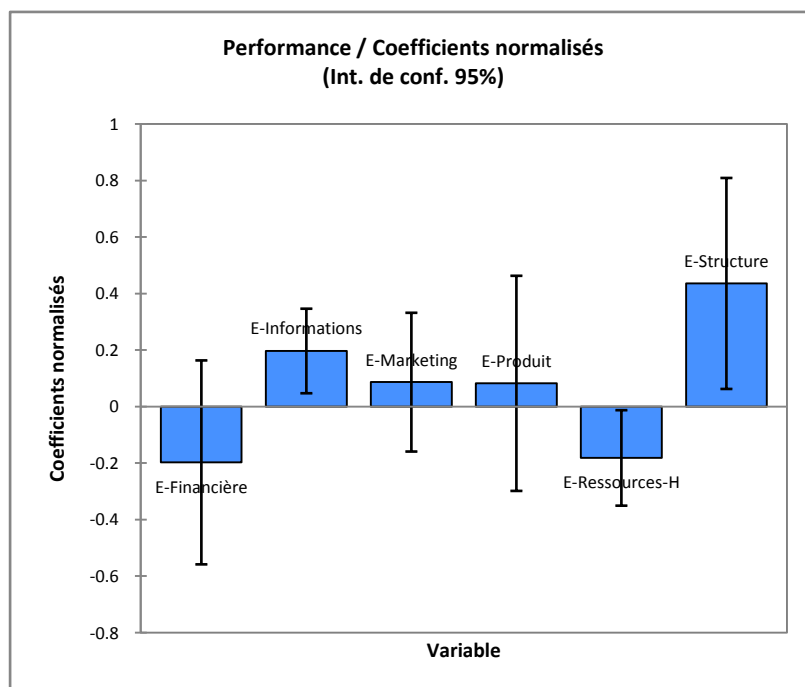
Variable	Coefficient	Ecart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
E-Financière	-0,1973	0,1840	-0,5580	0,1634
E-Informations	0,1968	0,0763	0,0472	0,3463
E-Marketing	0,0864	0,1252	-0,1590	0,3318
E-Produit	0,0823	0,1941	-0,2982	0,4627
E-Ressources-H	-0,1815	0,0861	-0,3503	-0,0127
E-Structure	0,4356	0,1904	0,0625	0,8087

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات XLSTAT.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار المتعدد كالتالي:

$$\text{Performance} = 0,00001 - 0,19726 * \text{E-Financière} + 0,19676 * \text{E-Informations} + 0,08643 * \text{E-Marketing} + 0,08227 * \text{E-Produit} - 0,18152 * \text{E-Ressources-H} + 0,43559 * \text{E-Structure}$$

الشكل(4-47): مجالات الثقة لمعاملات متغيرات الدراسة بالنسبة للمتغير التابع الاول



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات XLSTAT.

للحكم على صحة الفرضيات ، يجب ان لا يحتوي مجال الثقة لمعامل الانحدار العدد 0.

• اختبار الفرضية الثانوية الاولى:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة التسويق على جودة فاعلية الأداء.

نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين -0,1590 و 0,3318، اذن المجال يحتوى على العدد 0، وبالتالي ترفض الفرضية أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة التسويق على جودة فاعلية الأداء.

• اختبار الفرضية الثانوية الثانية:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة المنتج على جودة فاعلية الأداء.

نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين -0,2982 و 0,4627، اذن المجال يحتوى على العدد 0، وبالتالي ترفض الفرضية أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة المنتج على جودة فاعلية الأداء.

• اختبار الفرضية الثانوية الثالثة:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة الموارد البشرية على جودة فاعلية الأداء.

نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين -0,3503 و -0,0127، اذن المجال لا يحتوى على العدد 0، وبالتالي تقبل الفرضية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة الموارد البشرية على جودة فاعلية الأداء.

• اختبار الفرضية الثانوية الرابعة:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة الهيكل التنظيمي على جودة فاعلية الأداء.

نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين 0,0625 و 0,8087، اذن المجال لا يحتوي على العدد 0، وبالتالي تقبل الفرضية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة الهيكل التنظيمي على جودة فاعلية الأداء.

• اختبار الفرضية الثانوية الخامسة:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة المعلومات على جودة فاعلية الأداء.

نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين 0,0472 و 0,3463، اذن المجال لا يحتوي على العدد 0، وبالتالي تقبل الفرضية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة المعلومات على جودة فاعلية الأداء.

• اختبار الفرضية الثانوية السادسة:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للهرونة المالية على جودة فاعلية الأداء.

نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين -0,5580 و 0,1634، اذن المجال يحتوي على العدد 0، وبالتالي ترفض الفرضية أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للهرونة المالية على جودة فاعلية الأداء.

2. اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالمتغير التابع " تنافسية المؤسسة":

تحصلت الباحثة على النتائج التالية:

الجدول (4-51): جدول المعاملات بالنسبة للمتغير التابع الثاني (Coefficient)

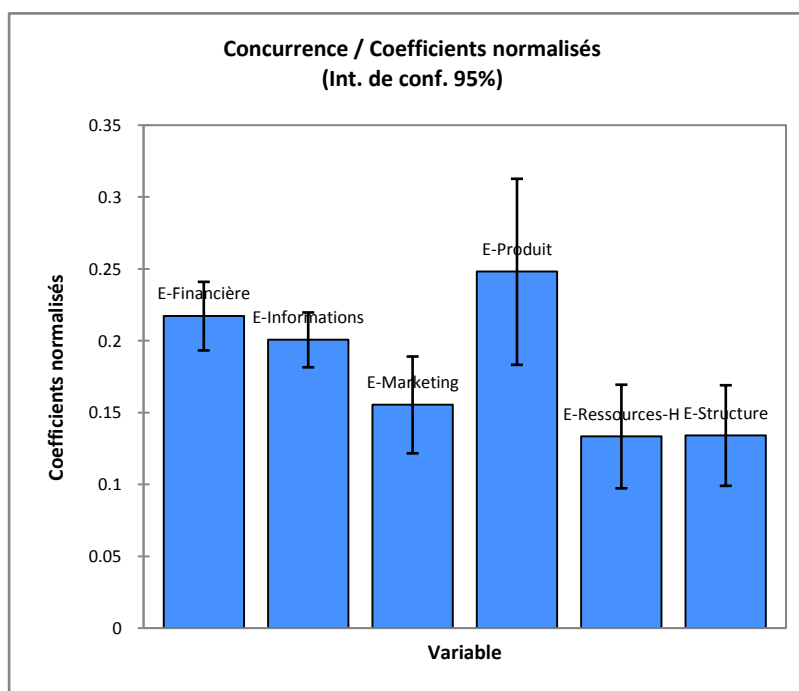
Variable	Coefficient	Ecart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
E-Financière	0,2172	0,0122	0,1934	0,2411
E-Informations	0,2007	0,0097	0,1816	0,2198
E-Marketing	0,1555	0,0172	0,1218	0,1892
E-Produit	0,2481	0,0330	0,1833	0,3128
E-Ressources-H	0,1335	0,0184	0,0974	0,1695
E-Structure	0,1342	0,0179	0,0991	0,1692

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات XLSTAT.

وبالتالي تمثلت معادلة الانحدار المتعدد في ما يلي:

$$\text{Concurrence} = 2,64323E-7 + 0,21723 * E\text{Financière} + 0,20072 * E\text{Informations} + 0,15546 * E\text{Marketing} + 0,24808 * E\text{Produit} + 0,13348 * E\text{Ressources-H} + 0,13415 * E\text{Structure}$$

الشكل (4-48): مجالات الثقة لمعاملات متغيرات الدراسة بالنسبة للمتغير التابع الثاني



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات XLSTAT.

• اختبار الفرضية الثانوية الاولى:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة التسويق في تحقيق تنافسية المؤسسة.
نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين 0,1218 و 0,1892، اذن المجال لا يحتوى على العدد 0، وبالتالي تقبل الفرضية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة التسويق تحقيق تنافسية المؤسسة.

• اختبار الفرضية الثانوية الثانية:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة المنتج في تحقيق تنافسية المؤسسة.
نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين 0,1833 و 0,3128، اذن المجال لا يحتوى على العدد 0، وبالتالي تقبل الفرضية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة المنتج في تحقيق تنافسية المؤسسة.

• اختبار الفرضية الثانوية الثالثة:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة الموارد البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسة.
نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين 0,0974 و 0,1695، اذن المجال لا يحتوى على العدد 0، وبالتالي تقبل الفرضية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة الموارد البشرية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

• اختبار الفرضية الثانوية الرابعة:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق تنافسية المؤسسة.
نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين 0,0991 و 0,1692، اذن المجال لا يحتوى على العدد 0، وبالتالي تقبل الفرضية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق تنافسية المؤسسة.

• اختبار الفرضية الثانوية الخامسة:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة المعلومات في تحقيق تنافسية المؤسسة.
نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين 0,1816 و 0,2198، اذن المجال لا يحتوى على العدد 0، وبالتالي تقبل الفرضية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لمرونة المعلومات في تحقيق تنافسية المؤسسة.

• اختبار الفرضية الثانوية السادسة:

نصت الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للهرونة المالية في تحقيق تنافسية المؤسسة.
نلاحظ من الجدول ان مجال الثقة محصور بين 0,1934 و 0,2411، اذن المجال لا يحتوى على العدد 0، وبالتالي تقبل الفرضية أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للهرونة المالية في تحقيق تنافسية المؤسسة.

المبحث الخامس: تحليل النتائج

مما لا شك فيه ان للمرونة الاستراتيجية دوراً مهماً في تحقيق جودة فاعلية الاداء وتحقيق تنافسية عالية، وذلك من خلال مختلف وظائفها التسويقية والانتاجية و المالية والبشرية وعلى مستوى الهيكل التنظيمي وعلى مستوى نظام المعلومات لديها، وهذا ما لمسناه من خلال النتائج المحصل عليها، حيث تمثلت اهم النتائج المحصل عليها في ما يلي:

المطلب الأول: تحليل النتائج المحصل عليها بالنسبة لخصائص العينة

1. أظهرت النتائج أن نسبة الذكور كانت 57,463%، أما فيما يخص نسبة الإناث فقد بلغت 42,537%، وتعود هذه النتيجة المتقاربة الى حد ما إلى تزايد في مساهمة المرأة في الإدارات الجزائرية بشكل عام، وذلك بفضل محاولات إدماج المرأة في مجال العمل.
2. أما بالنسبة للعمر فقد أظهرت النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين (20 - 30 سنة) بقيمة 20,149%، والفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة 53,731%، أما بقية الفئات العمرية فقد جاءت نسبها متدنية حيث بلغت في الفئة العمرية بين (41-50 سنة) نسبة 26,119%، أما من هم أكبر من 50 سنة فقد بلغت نسبة 0%، ويعكس هذا التوزيع طبيعة مجتمع الدراسة الفتية (حسب ما لاحظته الباحثة أثناء قيامها بالدراسة الميدانية)، بالإضافة إلى حرص إدارة مؤسسة موبيليس على دمج الشباب في المناصب الإدارية العليا كنوع من التجديد للطاقات الإدارية، بالإضافة إلى امتلاك المدراء الشباب للأفكار الجديدة والخلاقة التي تنعكس على أداء المؤسسة بشكل ايجابي.
3. فيما يخص المستوى التعليمي، كانت أعلى نسبة لحملة شهادة ليسانس بنسبة (75,373%)، أما نسبة المستجيبين الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة (17.91%)، أما نسبة كل من مستوى ثانوي او اقل وحملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت (4,478%) و(2,239%) على التوالي، ويعكس هذا المستوى التعليمي العالي لأفراد العينة، حيث تسعى إدارة مؤسسة موبيليس إلى استقطاب الكفاءات والمهارات التي تتطلبها المناصب الإدارية، والتي تسهم في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.
4. أما من حيث الخبرة فقد تراوحت خبرة الأفراد المستجيبين بين خبرة حديثة وخبرة طويلة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 3 وأقل من 8 سنوات 50%، تلتها نسبة الأفراد الذين

بلغت خبرتهم بين 8 - أقل من 13 سنوات بنسبة 23,134%، ثم جاءت نسبة الأفراد الذين بلغت خبرتهم 13 سنة وأكثر و أقل من 3 سنوات ، بنسبة (14,925%)، (11,94%) على التوالي، حيث انعكست طبيعة مجتمع الدراسة الفتية على النسبة المرتفعة للمدراء الذين تقل خبرتهم عن خمسة سنوات، وترجع هذه النتيجة إلى أن مؤسسة موبيليس لا تعتمد فقط على الخبرة في تعيين المدراء، بل تعتمد أيضا على المستوى التعليمي و الكفاءات، وهذا ما لاحظته الباحثة، وبالمقابل فان الإدارة في هذه المؤسسة لا تتخلى عن الخبرة والتجربة في الإدارات العليا، وهذا ما يفسر النسب المتقاربة لبقية الفئات.

5. أما فيما يخص المنصب الإداري، فقد بلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير عام أو من ينوب عنهم (23,881%)، أما نسبة الأفراد الذين يشغلون نسبة مدير تسويق أو من ينوب عنه (22,388%)، وبلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير عمليات أو من ينوب عنهم (9,701%)، أما فيما يخص مديري الموارد البشرية ومديري المعلومات من ينوب عنهم فقد بلغت نسبتهم على التوالي (18,657%)، (14,925%)، أما نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير مالي من ينوب عنهم فقد بلغت نسبتهم (10,448%)، وتعكس هذه النتيجة مدى قدرة أفراد العينة على فهم عبارات الاستبانة والإجابة على الأسئلة بدقة، حيث أن اختيار هؤلاء الأفراد كان مقصوداً لتغطية جميع أبعاد الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

• النتائج المتعلقة بأبعاد المرونة الإستراتيجية:

أظهرت الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة أن لأبعاد المرونة الإستراتيجية أهمية متفاوتة في مؤسسة موبيليس، حيث بلغت كل متوسطات الفقرات درجة موافقة عالية، وتعود هذه النتيجة إلى إدراك إدارة مؤسسة موبيليس للأهمية الكبيرة للمرونة الإستراتيجية، وأخذها بعين الاعتبار للمستوى الوظيفي للمؤسسة أثناء قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تعمم المرونة الإستراتيجية على مختلف المستويات الوظيفية (التسويقية، العملية، البشرية، والمعلوماتية، المالية، التنظيمية) تحسباً لأي تغييرات داخلية أو خارجية قد تؤثر على خططها الإستراتيجية، وهذا ما خلق مرونة عالية في هذه الوظائف. وبالرغم من التطبيق العالي لمختلف الأبعاد إلا أن مرونة المنتج كانت أقلها تطبيقاً، ويعود ذلك إلى طبيعة المنتج الحساسة والمتمثلة في الخدمة في أي مؤسسة، حيث أن تقديم خدمات ذات مزايا

مختلفة، أو تقديم الخدمة المناسبة التي تفوق توقعات العملاء و تقديم خدمات خاصة حسب طلب العميل، أو تحقيق التكلفة المنخفضة في حالة حدوث تغييرات طارئة، يشكل تحدياً في وجه المؤسسة.

النتائج المتعلقة بأبعاد جودة فاعلية الاداء:

أظهرت النتائج من خلال اجابات افراد العينة ان مؤسسة موبيليس تحقق فاعلية أداء عالية بلغت نسبتها 4.1552، وكفاءة أداء عالية بلغت نسبتها 4.2799، وذلك نتيجة لاهتمام المؤسسة بانجاز الأداء المطلوب، و التشجيع على الابداع، والاهتمام بإحداث تأثيرات استراتيجية على قطاع الاتصالات، والقدرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى الاستعانة بنظام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام، وتقليل عدد شكاوي الزبائن، وتحسين معدل الدراسات والأبحاث، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (العززي، 2014).

النتائج المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية:

توصلت الدراسة إلى أن هناك ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس بشكل عالي وذلك حسب إجابة أفراد العينة. وأظهرت النتائج أن هناك ميزة تنافسية على مستوى السعر بصفة عامة باعتباره أحد أهم العوامل التي تجذب الزبائن، حيث أن تقديم أسعار تتوافق وتطلعات الزبائن كانت بدرجة عالية، إلا أن تسعير الخدمات لا يعتمد فقط على تطلعات الزبائن بل يتأثر أيضاً بعوامل أخرى كالتشريعات الحكومية والأسعار التي يقدمها المنافسون وغيرها من العوامل. كما أظهرت النتائج أنه توجد ميزة تنافسية على مستوى جودة الخدمة وهذه النتيجة تعتبر منطقية، نظراً لسعي المؤسسات الدعوب في تحسين المؤسسة لجودة خدماتها، وحرصها على مواكبة المواصفات العالمية للجودة (الدقة، الملموسية...) في تقديم خدمات الاتصالات الأمر الذي انعكس على سمعة خدماتها وبالتالي حققت ميزة تنافسية عالية.

وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك سرعة كبيرة في تقديم الخدمة والاستجابة لطلبات الزبائن في الوقت المحدد، وهذا يعكس إدراك المؤسسة للأهمية الكبيرة التي يلعبها الوقت في تحقيق التميز عن المنافسين، أما فيما يخص الحصة السوقية فقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة موبيليس تمتلك حصة سوقية قيادية مقارنة مع المنافسين الخارجيين، وبالمقابل تواجه هذه المؤسسة صعوبة في توسيع حصصها السوقية على المستوى الوطني نظراً للمنافسة الشديدة التي يشهدها هذا السوق.

المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة باختبار الفرضيات

توصلت هذه الدراسة الى وجود أثر للمرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ho-Uk-Lee, 2002)، حيث توصلنا من خلال الدراسة الى اهمية المرونة الاستراتيجية بالنسبة لأداء المؤسسة خاصة في الظروف البيئية المتغيرة، حيث اظهرت الدراسة ان المؤسسات التي تتمتع بقدرات المرونة الاستراتيجية تحقق اداء افضل من غيرها، كما يجب عليها ان تواصل تطوير هذه القدرات لضمان النمو والاستمرار. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر للمرونة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dreyer & Gronhaug, 2004)، ودراسة (علوان، 2009)، حيث توصلت الدراستان إلى تأثير المرونة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية، كما اتفقت جزئياً مع دراسة (Awwad, 2009) في تأثير المرونة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتعود هذه النتيجة إلى أن إدارة مؤسسة موبيليس تعتبر المرونة الإستراتيجية كسلاح تنافسي في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة اليوم، والتي تواجه فيها قوى تنافسية كتكنولوجيا المعلومات، الإبداع، طلب الزبون، عولمة السوق، هذه القوى تدفع المؤسسة إلى تطوير ممارسات جديدة (على المستوى التنظيمي والاستراتيجي)، وتتمثل هذه الممارسات في المرونة الإستراتيجية، والتي تعتمد عليها المؤسسات في الحفاظ على المكانة التنافسية وتطويرها من خلال التميز في السعر وجودة وسرعة تقديم الخدمة وزيادة السوق من خلال تعظيم الحصة السوقية.

وبهذا فإن مؤسسة موبيليس تطبق المرونة الإستراتيجية بشكل يؤثر على ادائها وعلى ميزتها التنافسية، حيث يلجأ متخذي القرارات في هذه المؤسسات إلى المرونة الإستراتيجية لإعطاء معنى للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك بالاستجابة بفعالية وكفاءة لهذه المتغيرات، بمعنى آخر تساعد المرونة الإستراتيجية في عملية التخطيط ووضع الأهداف الاستراتيجية لتفعيل الميزة التنافسية أو تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لمرونة التسويق على جودة فاعلية الاداء في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لمرونة التسويق على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث اتفقت مع دراسة (Awwad, 2009) التي توصلت إلى تأثير مرونة التسويق على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و اتفقت مع دراسة (Asikhia,2010) من ناحية عدم التأثير والذي أجرى دراسته على المؤسسات النيجيرية، ويعود عدم تأثير مرونة التسويق على جودة فاعلية الاداء في مؤسسة موبيليس الى عدة اسباب منها عدم الاهتمام الكبير بالابداع وهذا ما لاحظناه اثناء قيامنا بالدراسة الميدانية حيث لم يكن هناك قسم خاص بالابتكار الامر الذي أثر سلباً على جودة الاداء، كما أن تأثير مرونة التسويق يعود إلى تباين القدرات التسويقية في المؤسسات التجارية ، حيث أنه كلما زادت التغيرات والمنافسة الشديدة، كلما زادت المرونة التسويقية، كما يعتبر سوق الاتصالات سوقاً يهيمن عليه الزبائن، وهو السوق الذي يتميز بزيادة العرض عن الطلب وسيطرة العميل على المتغيرات المتحكمة في هذا السوق، ومن ثم توجد حرية نسبية للعميل في المفاضلة بين المؤسسات، وبالتالي يجب أن تمتلك المؤسسة مرونة تسويقية عالية، من خلال تعاملها مع أكثر من زبون، أو امتلاك قدرة عالية في مواجهة تغييرات في طلب العميل، أو وجود قدرات ترويجية عالية وبالتالي تأثيرها في التميز من ناحية تسعير الخدمة أو جودتها وسرعة تقديمها، أو الحصول على حصص سوقية جديدة في ظل هيمنة العميل على السوق. توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لمرونة المنتج على جودة فاعلية الاداء في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود أثر لمرونة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Dreyer & Gronhaug, 2004) بتأثير مرونة المنتج على الميزة تنافسية، وتعارضت مع دراسة (Zhang, 2005) بتأثير مرونة المنتج على الأداء وبالتالي على الميزة التنافسية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنتج أو الخدمة في مؤسسة موبيليس يعتبر أهم عنصر أو بصفة أخرى "سبب وجود لهذه المؤسسات"، وبالتالي تسعى المؤسسات بشكل مستمر إلى التطلع للتغيرات الحاصلة في المحيط والتحليل الدائم للبيئة الخارجية من خلال التعرف على تحركات المنافسين والاضطلاع على تطلعات ورغبات الزبائن، وتترجم هذه القدرات من خلال تقديم خدمات ذات مزايا مختلفة، وتقديم الخدمة المناسبة التي تتفق وتوقعات العملاء وذلك بوجود فريق عمل متكامل يربط بين عملية إيجاد خدمه جديدة وحاجات عميل، وتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر، وبالتالي تحقق مؤسسة موبيليس ميزة تنافسية من خلال هذه الجوانب التي تعتبر كنقاط قوة بالنسبة لها أمام المنافسين.

وتعود نتيجة عدم وجود أثر لمرونة المنتج على جودة فاعلية الاداء، هو تكرار نفس المنتجات (الخدمات) من خلال ما لاحظته الباحثة أثناء القيام بالدراسة الميدانية، حيث أن الهدف منها هو فقط الحصول على المال، وبالتالي فإن نسبة النجاح تعتمد بشكل أو بآخر على آلية التسويق والانتشار، وليس على جودة أداء المنتج وفاعليته.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمرونة الموارد البشرية على جودة فاعلية الاداء في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود أثر لمرونة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تعارضت هذه النتيجة مع دراسة (Inmaculada, 2008)، واتفقت مع دراسة (Dreyer & Gronhaug, 2004) ودراسة (Li et al, 2010).

ويمكن تفسير النتيجة في أن العنصر البشري بالرغم من تميزه بطبيعة معقدة، وصعوبة التحكم في سلوكه من طرف إدارة الموارد البشرية، الا اننا لمسنا سعي الادارة الدؤوب الى تكييف هذا العنصر بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات أثناء حدوث تغييرات طارئة، حيث أن امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام في ظل عدم التأكد كانت عالية، كما أن قدرة التنقل من وظيفة إلى أخرى واداء مهامها بسلاسة كانت عالية في مؤسسة موبيليس، وهذا ما اثر على تميز المؤسسات في هذا المجال، وذلك نظراً لتفعيل دور الموارد البشرية في اتخاذ المبادرة للتغيير بما يضمن للمنظمة تحقيق جودة اداء وميزة تنافسية.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمرونة المعلومات على جودة فاعلية الاداء في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمرونة المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تتوافق مع النتيجة التي توصل إليها (النجار، 2008)، وتعود هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل المؤسسات الحساسة والمنافسة الشديدة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسات ، يتطلب منها الحصول على المعلومات عن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل بناء على الوضع الراهن وبناء على ما حدث في الماضي بوجود قاعدة بيانات فعالة تستطيع تكرار تقديم المعلومة عند طلبها، الأمر الذي يساعد في تمييزها عن المؤسسات الأخرى، حيث تدرك مؤسسة موبيليس أهمية هذا المورد "المعلومات" كمورد أساسي وهام من بين الموارد في أي مؤسسة، بل قد يعد أهمها في ظل ثورة المعلومات، حيث لاحظنا وجود ربط معلوماتي بين مختلف المصالح في المؤسسة، وبينها وبين المحيط الخارجي الأمر الذي أثر ايجاباً على جودة أدائها وتنافسياتها.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمرونة الهيكل التنظيمي على جودة فاعلية الاداء في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تبين أن الشركة تحرص على ضمان إنسيابية أداء الخدمات وبشكل يؤدي الى تقديم خدمة متميزة ، وتحرص أيضا على أداء الاعمال المتشابهة في عملية واحدة وعلى اداء العمل بدون حدوث تضارب ، كذلك تبين أن المؤسسة تسعى دوماً لتقليص الاجراءات الروتينية الزائدة مما يؤدي الى انجاز المهام بسرعة وبفاعلية وكفاءة، كما يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة بالاضافة الى الاعتماد على وسائل تكنولوجية حديثة.

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر للمرونة المالية على جودة فاعلية الاداء في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للمرونة المالية في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتعود هذه النتيجة الى العلاقة العكسية بين المرونة المالية والتي تتطلب سيولة عالية وجودة الأداء الذي يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري حيث ان هناك علاقة عكسية بين المرونة والملكية وهذا حسب دراسة (فاطمة، بان، 2009)، كما تؤثر المرونة المالية ايجاباً على التنافسية لا نها توفر القدرة على تجنب المخاطر والمتغيرات التي تتعرض لها المؤسسة، الامر الذي يميزها عن باقي المؤسسات.

الختمة

الخاتمة

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة توصلنا الى أن التغيرات التي تشهدها الظواهر المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية خاصة المتعلقة بالبيئة التنافسية، تحتم عليها اليوم اعتماد نظرة أكثر انفتاحا وشمولية على محيطها العام والخاص، وذلك لأنه لم يعد الهدف الرئيسي تحقيق الأرباح فقط، بل أصبح يتطلب الأمر معه ضمان الاستمرارية في تحقيق النتائج الإيجابية، باعتماد رؤية جديدة، يعكسها تنظيم مرن، و قدرة معتبرة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، لأن ضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية في تحقيق نتائج إيجابية على الصعيد الدولي والمحلي يتطلب البحث عن فهم الكيفية التي تتصدى بها للتهديدات التي تواجهها والفرص التي تتاح لها، أي قدرتها على مسايرة التغيرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها.

وتعتبر المرونة الاستراتيجية منهجية مهمة تتبعها المؤسسة بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص، لمواجهة التقلبات المفاجئة التي قد تطرأ على البيئة الخارجية أو للتأثير فيها وهذا ما لمسناه في الإطار النظري للدراسة، أين تبين الدور المهم للمرونة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي للمنظمة حيث أنه كلما اتصفت وظائفها التسويقية والإنتاجية والبشرية والمالية والمعلوماتية وتميز هيكلها التنظيمي بمرونة معينة كلما كان لذلك الاثر الايجابي على جودة أدائها وتنافسيتها، حيث تزيد المرونة الإستراتيجية من قدرة الشركة على اقتناص الفرص، وتجنب التحديات في بيئة عملها، والاستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع، فالمرونة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على منافسة الشركة في بيئات الأعمال المتغيرة. فهي تحتاج إلى تعديل عملياتها الحالية بسرعة وفقا للمتغيرات البيئية، التي تتضمن تقلبات في الطلب والابتكارات التكنولوجية.

وتوصلت الدراسة من خلال تناولها لمصطلح جودة فاعلية الأداء، أن تحسين الأداء لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الشركات أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً لازماً لبقاء المنظمة وعدم انهيارها ولدعم قدراتها التنافسية المتميزة. ولهذا، فان المنظمة يجب أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح و أن تركز على الرؤية والرسالة والأهداف، كما ان تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها: خطة إستراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، هيكل تنظيمية مرنة، نظام متطور للجودة الشاملة، نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، نظام متطور

للمعلومات، قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات التي تؤثر في البيئة وهذا ما تناولناه في الجانب الخاص بالمرونة الاستباقية، بالإضافة الى اتخاذ الاجراءات الاستكشافية والتصحيحية للتأقلم مع البيئة، وهذا ما لمسناه عند تناولنا لموضوع المرونة التفاعلية.

واستخلصنا من خلال تناولنا للفصل الثالث أن المنظمة لا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية إلا بالتأقلم مع المتغيرات السريعة والمفاجئة الحاصلة في بيئتها التنافسية، وذلك نتيجة للعولمة والتطور التكنولوجي ، ومن خلال تطبيق المرونة الاستراتيجية والتي بدورها تعتمد على القيادة الاستراتيجية للمنظمة والتي تركز على تنمية المهارات، وبناء رأس مال بشري، والتأكيد على ثقافة تنظيمية ابتكارية، بالإضافة الى انتهاز استراتيجيات فعالة، والاستعمال الفعال للتكنولوجيا، والتي تمكنها من التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين من اجل اتخاذ قراراتها وتحقيق اهدافها.

فمن خلال كل ما سبق حاولنا استخلاص بعض النتائج التي قد تؤكد بعض الفرضيات المقترحة، وتنفي الجزء الآخر، بالإضافة إلى تقديم التوصيات، من هنا توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات من خلال تطبيقنا للفصل الرابع نذكرها فيما يلي:

الاستنتاجات :

توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات كالتالي:

1. وجود تطبيق عالي للمرونة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس، الأمر الذي اكسبها مكانة تنافسية عالية بين مؤسسات الاتصال الاخرى.
2. تبين أن المرونة الإستراتيجية هي وسيلة يعتمد عليها متخذوا القرارات لتقليص الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات من جهة والتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال من جهة أخرى.
3. إن التغير السريع في بيئة الأعمال وذلك بسبب قصر دورة حياة المنتج والتغيير التكنولوجي المستمر والتقلبات في أذواق المستهلكين أكسب المرونة الإستراتيجية أهمية كبيرة كأحد المداخل الإدارية الحديثة في مواجهة التغييرات.
4. مرونة التسويق لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، حيث أن امتلاك مرونة تسويقية يعتبر أول خطوة نحو تحقيق التميز، من خلال التعرف على التغيرات في طلبات الزبائن وبالتالي الحد من عدم التوازن في البيئة الخارجية.

5. مرونة المنتج لها تأثير ايجابي ومباشر وذو دلالة أحصائية في تحقيق رضا الزبون، حيث ينعكس هذا التأثير على التميز في السعر وفي سرعة تقديم الخدمة وجودتها واكتساب حصص سوقية جديدة ومنه تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية، وبالتالي مرونة المنتج هو قوة ومهارة تمكن المنظمة من تقليص دورة حياة المنتج وزيادة الحصة السوقية، وخلق نوع من الإرباك وعدم التأكد للمنافسين.
6. مرونة الموارد البشرية لها تأثير ذو دلالة أحصائية في تحقيق فاعلية الاداء وتحقيق التميز، وذلك من خلال قيامها بالعمل المناسب وفي الوقت المناسب مهما كانت الظروف المتغيرة.
7. مرونة المعلومات لها تأثير ذو دلالة احصائية في تحقيق فاعلية الاداء وتحقيق التميز، حيث تساهم في اتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت المناسب وبأقل جهد ممكن.
8. يقوم متخذو القرارات في مؤسسة موبيليس بالربط بين مختلف وظائف المنظمة (التسويقية والإنتاجية والمعلوماتية والبشرية، الهيكلية والمالية) من أجل تحسين المكانة التنافسية وبالتالي: لا يمكن للمؤسسة تحقيق مرونة إستراتيجية فعالة تؤثر في تحقيق جودة فاعلية الاداء والميزة التنافسية إلا من خلال التنسيق والتكامل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والتكامل في المهارات المختلفة وذلك عملاً بمبدأ "يد واحدة لا تصفق"، وهذا ما توصلت إليه الدراسة في عدم تأثير بعض الأبعاد منفردة على فاعلية الاداء وتأثيرها مجتمعة كحزمة واحدة (الأبعاد الستة: مرونة التسويق ومرونة المنتج ومرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة المالية) على جودة فاعلية الاداء وفي تحقيق ميزة تنافسية.

التوصيات:

تسمح النتائج السابقة بالتقدم بمجموعة التوصيات التالية:

- تعزيز قيام مؤسسة موبيليس بجهود في مراقبة وتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر، وتطبيق هذا التحليل على خططها الإستراتيجية، ووضع البدائل الإستراتيجية التي تمكن هذه المؤسسة من أخذ الاحتياطات ومواجهة التغيرات التي تحصل بشكل متكرر في بيئة الأعمال، الأمر الذي يجعل من مؤسسة موبيليس واحدة من المؤسسات العالمية التي تخلو أعمالها من الفشل و الأخطاء.
- مواصلة التركيز على الخطط والجهود التسويقية التي تعتبر من أهم الطرق في تحقيق التميز، وتفعيل دور الاستخبارات التسويقية التي تساعد على معرفة والتنبؤ بتحركات المنافسين والتغير في حاجات الزبائن.

- إعطاء الأولوية والاهتمام لتحسين المرونة السوقية، وذلك لضمان بنائها والحفاظ على جودة أداء.
- التأكيد على مواصلة تقديم خدمات تتناسب وتطلعات الزبائن لمواجهة المنافسة من المؤسسات الأجنبية.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، وذلك من خلال تدريب الموظفين على مهارات المرونة في مواجهة التقلبات والتغيرات المفاجئة، وخلق نوع من التمكين في اتخاذ القرارات بتقليل المركزية في مؤسسة موبيليس.
- ضرورة إعطاء دورات تدريبية للمديرين في مجال الممارسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية لما لها من دور في تحسين مستويات الأداء.
- تطوير نماذج وأبعاد جديدة للمرونة الإستراتيجية واعتبارها كمتغير تابع، في الدراسات المستقبلية، وإجراء الدراسة في قطاعات خدمية أخرى كقطاع الطيران والسياحة والصحة مثلاً.
- التركيز على القيادة الاستراتيجية، حيث يعتبر قطاع مؤسسات الاتصالات من أكثر القطاعات غير المستقرة والتي تتعرض لتغييرات كثيرة، الأمر الذي يتطلب من المدراء التفتح وان يكونوا على إلمام تام بالبيئة الداخلية والخارجية حتى يتخذوا القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.
- تعزيز التدفقات المالية، حيث تحتاج المرونة الإستراتيجية إلى مصادر مالية مختلفة وأمنة وذلك من أجل مواجهة المنافسة الخارجية.

المراجع

قائمة المراجع — ع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام ، "التسويق مدخل تطبيقي" ، الدار الجامعية الجديدة – الإسكندرية، 2002.
2. أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول و المهارات)"، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002.
3. أحمد سيد مصطفى، " تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي " ، ط: 3، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
4. أحمد سيد مصطفى ، "ادارة التغيير، دواعيه، محاوره، وسرعته"، القاهرة، مصر، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الادراي، 1995.
5. أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص 77-79.
6. احمد محمد مندور، احمد رمضان نعمة الله، " اقتصاديات الموارد و البيئة "، الدار الجامعية، مصر، 1995.
7. إدريس وائل محمد و الغالبي طاهر، "السيناريو والعملية التخطيطية" ، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
8. اسماعيل السيد ، " التسويق " ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
9. الحياشي علي، "التسعير مدخل تسويقي"، مكتبة الراتب العلمية، عمان، الأردن، 2002.
10. الحداد ، عوض بدير ، "تسويق الخدمات المصرفية " ، ط: 1 ،البيان للطباعة والنشر ، القاهرة، 1999.
11. الديوه جي أبي سعيد، "إدارة التسويق" ، دار الكتب للطباعة والنشر في جامعة الموصل، 1987.
12. الصرن رعد، "نظرية المؤسسة"، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2002،
13. اللامي، غسان قاسم داوود، " ادارة التغيير(مفاهيم ومداخل، مداخل تقنيات، تطبيقات عملية)" ط1، عمان، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
14. بشير العلاق، " التخطيط التسويقي، مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
15. توفيق عبد الرحمن وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002.
16. جمال الدين المرسي، " التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي " ، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

17. خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص: 385-386.
18. رياض محمد حسن، " دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة : المواصفات العالمية ISO 9000 "، إصدار 2000 ، "المنظمة العربية للإدارة و التنمية ، القاهرة، 2002.
19. زين الدين عبد الفتاح فريد، " المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية " ، دار الكتب، القاهرة، 1996.
20. سعد غالب ياسين ، "ادارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنيات" ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2007.
21. سعد غالب ياسين، " الادارة الاستراتيجية"، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن، 1999.
22. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب. "الفكر الإداري"، ط 2، القاهرة 1998.
23. سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002.
24. شفيق العتوم، "طرق الإحصاء باستخدام ال SPSS"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
25. صلاح الدين الكبيسي، " ادارة المعرفة" المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.
26. طارق طه، "إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية"، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
27. طالب عوض، "مقدمة في الاقتصاد القياسي"، منشورات الجامعة الأردنية، 2000، عمان الأردن.
28. فايز النجار، نبيل النجار، ماجد الزعبي، "أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010 .
29. فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت ، الطبعة الثانية، 1999.
30. عادل الشبراوي، " الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" ، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة، مصر، 1997.
31. عبد الستار العلي، " إدارة الإنتاج و العمليات" ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
32. عبد الفتاح المغربي، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين " ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
33. عبدالله فرغلي، علي موسى، " تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني"، ط 1، ايتراك، للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2008
34. عبودي منير، "إدارة الجودة الشاملة"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.

35. عبيدات ابراهيم، " مبادئ التسويق: مدخل سلوكي "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
36. عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر عمان الاردن : 2000.
37. عقيلي وصفي، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
38. علي الجياشي، " التسعير مدخل تسويقي "، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.
39. على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998 .
40. علي فلاح الزعبي، "مبادئ وأساليب التسويق"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
41. عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1، 2001.
42. غراب السيد، "الإدارة الاستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية"، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة الملك سعود، السعودية، 1995.
43. كوتلر فيليب، جون سوندرز، غاري ارمسترونغ، فيرونیکا بونغ، "التسويق، أساليب التسويق الرئيسية"، ترجمة مازن النفاع، الجزء الثالث، دمشق، سوريا، 2002.
44. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون : إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001.
45. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر، 2005، عمان، الأردن.
46. مصطفى أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
47. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية، السكندرية، 2011 .
48. موسى توفيق وآخرون، "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور"، المركز العربي لخدمات الجامعية، عمان الأردن، 1995 .
49. هاني الضمور، " تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
50. ناجي معلى، رائف توفيق، "أصول التسويق مدخل تحليلي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.
51. نبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2003.

52. نجم عبود، " ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
53. نديم أسعد، " ثقافة الجودة الشاملة: مدخل لنظام الجودة (مضامين محلية)" ، دائرة المكتبة الوطنية، اردن، الأردن، 2006.
- الدوريات:
54. اياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي، " ، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية" المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 3، العدد: 1، 2007، ص ص: 1-31.
55. السالم، مؤيد ومحمد آل ياسين، " أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في شركات ، القطاع الصناعي العراقي "، أبحاث اليرموك، مج 18 ، ع:2، 2003، اردن ص301-339
56. جابلونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصمادي ، " تطبيق ادارة الجودة الكلية" ، مجلة خلاصات العدد 6، الرياض ، 1993، ص:6.
57. جمال الدين زروق، تحرير التجارة الخارجية والتشغيل في الدول العربية ، دراسة اقتصادية، صندوق النقد العربي، أبوظبي- الامارات العربية المتحدة، العدد: 1، 2007.
58. دومي سمراء، " ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة : دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، العدد11، ص ص: 221-258.
59. ذياب جرار، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث، 2004، ص ص: 78_37
60. رائد محمد العضايه ، مروه خضر أبو سمهدانه ، " جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب "، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 10، العدد3، 2014، ص ص: 404-425.
61. زيدان محمد، " دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك "، مجلة الباحث، العدد 2، بشار، الجزائر، 2003، ص ص: 8-15.
62. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006 .

63. صلاح عباس، "العولمة في ادارة المنظمات العربية"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، القاهرة، 2003، ص: 83-84.
64. طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2008، العدد: 69، ص ص: 60-77.
65. عبد الله الخلف، "ثالث التميز، تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، الإدارة العامة، المجلد السابع و الثلاثون، العدد الأول، 1997، ص ص: 121-161.
66. عنبر شلاش، سليمان الحوري، محمد الشورة، " اثر استخدام التسويق الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الدواء الاردنية، دراسة ميدانية"، دراسات العلوم الادارية، المجلد 38، العدد: 1، 2011، ص ص: 143-160.
67. فالح الحوري، عبد الستار العلي، "إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية"، مجلة بصائر، المجلد : 11، العدد: 1، 2007 ص ص: 85، 122.
68. فايز النجار، فالح الحوري، " جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة الصناعات الدوائية الأردنية"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العربية، المجلد 30، العدد 2، الأردن، 2008.
69. قاسم علوان، "اثر إستراتيجية العمليات في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا"، مجلة الإداري، المجلد : 31، العدد 117، 2009، ص ص: 81-128.
70. قلش عبد الله، " أثر الشراكة الاورو جزائرية على تنافسية الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الانسانية، عدد 4، 2006، ص ص: 1-42.
71. عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان، " بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد: 1، 2006، ص : 144.
72. عبد المليك مزهودة، " الاداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، ص: 87.
73. عيسى محمد الغزالي، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، 2003 .
74. كمال منصور، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، 2011، العدد 97.

75. نويز طارق ، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت (World economic forum)، 2002، ص 5.
76. وديع محمد عدنان، " القدرة التنافسية وقياسها "، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، السنة الثانية.
77. مبارك سمر، " تأثير اعادة التأهيل على القدرة التنافسية للمؤسسة ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالغرب الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجليلي الياس سيدي بلعباس، مجلة العلوم الانسانية، 2011، عدد: 14، ص ص: 1-45.
78. محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيه 2005، ص: 26.
79. محمد يعقوبي، لخضر عزي، " الشراكة الأورو متوسطة وآثارها على المؤسسات الاقتصادية "، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيه 2005، ص: 26.
80. معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد الطائي، "اسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين العدد 105 مجلد 33، 2011، ص ص: 111-140.
81. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، " النمذجة بالمعادلة البنائية في الادارة التربوية"، مجلة التربية والتنمية، العدد 40 ، أبريل 2007 ص ص: 9 - 41.
- الرسائل الجامعية و الأطروحات:
82. أحمد فلاح، " أثر إدارة التغيير في تحقيق ميزة تنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2008.
83. أسماء مولود بلعلمي، " المرونة المالية وقرارات هيكل رأس المال في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن، 2012.
84. الجنابي عبود، " أثر المشتري والمنافسة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال "، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2000
85. الربيعاوي سعدون ، " التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية" ، رسالة ماجستير ,غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000

86. الموسوي، محمد عبد الحسين " أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999.
87. الهاشمي بن واضح ، " تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2014.
88. أميرة الجنابي ، " أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة ،العراق، 2006.
89. بسمة الشيخ يحيى، "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
90. بلال نظور، " دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي دراسة حالة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص - تسويق، جامعة الح اج لخضر، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009.
91. بوحنان نور الدين، "جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء "، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 ص ص 86-88.
92. بن أشنهو سيدي محمد، " دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة DJEZZY: دراسة امبريقية باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية، رسالة دكتوراه، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان، 2010.
93. جواد المنصوري ، "اثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الصناعي الخاص " ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998.
94. جمال عمورة، " دراسة تحليلية وتقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو- متوسطة "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2005/2006.
95. سلمان حسين، "الاستثمار الاجنبي المباشر والميزة الصناعية بالدول النامية" ، مذكرة ماجستير غير منشورة، ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
96. سوزان عطا درغام، "العلاقة بين التدفقات النقدية وعوائد الأسهم وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي رقم (7)، دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في فلسطين "،رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008

97. سملالي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، جامعة الجزائر 2004.
98. عبد الوهاب سويبي، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة" ، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
99. عمار بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
100. فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية ، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005 / 2006.
101. فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
102. فهد عواد عابر العنزي، "أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2014.
103. نواله مريم، "أهمية الابداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمة البنكية" ، اطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015
104. وليد العواودة، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007
105. وسام الكركي، " جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين و الزبائن "، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، الخليل، فلسطين، 2010.
106. محمد قرشي، " التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
107. مزغيش عبد الحليم، " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة " ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012.
108. مولاي لخضر عبد الرزاق، " متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2010.

109. مهدي عثمان ، " أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات الانتاج الدوائية، دراسة ميدانية من منظور المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن، الأردن، 2003.
- **الملتقيات والمؤتمرات:**
110. ثامر البكري، "الميزة التنافسية باعتماد تحلي SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق: حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية الاقتصاد قسم التسويق، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، عمان، 2009
111. حاج قويدر قورين ، الميزة التنافسية المتواصلة ، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، 62 - 62، نوفمبر ، 2006 رابح زبيري ، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية"، الملتقى الوطني الاول: المؤسسات الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أفريل، جامعة ورقلة الجزائر.
112. زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر ، " الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟"، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة .
113. زينب احمد عزيز حسين ، "نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) " ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 - 8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية.
114. سملاي يحضية، " ادارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أفريل 2003، ص ص: 173-186.
115. فلاق محمد، " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات العربية، 2009.
116. كمال رزيق ، و بوزعرور عمار ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، - 22 ماي 2002 - البلدة، الجزائر .

117. عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلالي، " مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر"، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول: "إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الآفاق و التحديات يومي 25 و 26 نوفمبر 2008 بجامعة حسيبة بن بوعلي بولاية الشلف كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ص: 7-8.
118. عبد الفتاح بوخمخ، "نظريات الفكر الإداري تطور وتبيان أم تنوع وتكامل"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان، للفترة 15 -17.12.2012، ص: 12.
119. عبو عمر، عبو هدى، " دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الاداء للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، بدون ذكر السنة.
120. لحبيب زاوي ، سعر الصرف و مؤشرات قياس التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-2 نوفمبر 2010، ص 1
121. ممدوح عبد العزيز الرفاعي ، استراتيجيات الابتكار: طريق الادارة نحو الابتكار الجذري ، المؤتمر العلمي الاول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، بعنوان استراتيجيات الابتكار، والذي تنظمه كلية التجارة بجامعة عين شمس: 11- 12 مارس 2012.
122. هاني عبد الرحمن العمري، "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، معهد الادارة العامة، السعودية، 2009.
123. هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس و تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 -8 نوفمبر 2001، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص : 295-296.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

a. Books :

124. A khemekhem, « La dynamique du contrôle de gestion », ed : Bordas Paris ,2^{eme} ed.

125. Balantziane Gérard, "**L'avantage cooperaive , le partenariat, la cooperation, l'alliance stratégique**", édition d'organisation, Paris, 1997.
126. Bernard Martory, "**contrôle de gestion sociale**", librairie Vuibert, Paris, 1999.
127. Bowman Cliff, "**The Essence of strategic Management**" , New Delhi : prentice–Hall,1990.
128. Crosby jean Philippe. **La qualité c'est gratuit**. Economica. 1986.
129. Daft, Richard, "**Organization Theory and Design**", south–western College .U.S.A., 2001.
130. Danielle Kaisergruber et josee landrieu, "**Tout n'est pas économique** ", édition l'aube, Paris, 2000.
131. Desreumaux.A," **Introduction à la gestion des entreprises**", éd, Armand colin, paris, 1992.
132. Donald G. McFetridge, McFatrige, D.G.. "**La Compétitivité : notions et mesures. Ottawa, Industries Canada**" ., 1995 .
133. Françoise Giroud et autres, "**contrôle de gestion et pilotage de la performance** " , 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
134. Hill, W.L.C. and Jones, G.R., "**Strategic Management: An Integrated Approach**", Eighth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2008.
135. Jean Claude tarondeau,"**stratégie industrielle** , édition Vuibert, 2eme édition, Paris, 1998.
136. Jean-yves prax, "**le guide du knowledge management**", dunod, France, 2003 .
137. Juran, M.. **Juran on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services**, New York: the free press, 1992
138. Kohler, E, "**New Skills for New Technologies**", in Wild, R. (Ed), International Handbook of Production, and Operations Management, Cassell, London, 1989.
139. Kotler Philip, "**Marketing Management Analysis Planning, Implementation and control**" , Prentice Hall of India Private Limited, New Delhi, 9th ed, 1997.
140. Meria Cristian, **La qualité des produits industriels**. Ed dunod, 1993.
141. Michel Porter, "**l'Avantage Concurrentielle des Nations**", Inter-édition, Paris, France, 1993.
142. M. Porter," **L' avantage concurrentiel des nations**" ,dunod ,paris,2000.
143. M ,Porter ,**Competitive Advantage**, The Free Press , 1985.
144. Mintzberg, Henry & Brian Quinn James, "**The Strategy Process – Concept, Contexts , Cases**", 2nd ed , New Jersey prentice – Hall , Englewood cliffs, 1991.

145. Narayanan, V.K., & Nath, R. **Organization Theory: A strategic Approach**, Richard D. Irwin, Inc, Burr Ridge, Ill., 1993.
146. Ph. Lorrino, **comptes et récits de la performance**, Editions d'organisations, Paris, 1996.
147. Philip Kotler et autres, "**Marketing management**", 11ème édition, Pearson édition, Paris, France, 2004.
148. P. Druker, **l'avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris, 1999.
149. Robbins, S., "**Organization Theory, Structure, design and applications**", 3rd, prentice Hall, inc Englewood cliffs.n., 1999
150. Robert Kaplan et David Norton, **le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès)**, éditions d'organisation, Paris, France, 1998.
151. Russell R, & Taylor, **Operations Management**, Prentice- Hill. Inc N.Y, 2000.
152. Schroeder, R, Operations," **Management Decision Making in the Operations Management**", 4th ed, Mc Graw-Hill Inc London, 1993.
153. Shafer, Scott M. & Meredith, Jack R. "**Operations Management: A process Approach with Spread Sheets**". John Wiley & Sons, New York, 1998.
154. S. Bullet, "**La compétitivité**", Dunod, Paris, France, 1990.
155. Thompson Jhon, "**Strategic management: awareness and change**", London: Chapman and Hall, 1993.
156. Thompson Arthur, & Strickland.Jr, Alonzo.j, "**Strategic Management concepts cases**", 10th ed, Irwin, Inc, New York, USA, 1998.
157. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, "**Strategic Management and Business Policy**", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed, 2008.
- b. Articles :**
158. Aaker David, Maskarenhase Briance, "**The Need for Strategic Flexibility**", The Journal of Business Strategy, 1984, Vol 5(2), pp: 74-82.
159. Abdulkareem Salameh Awwad," **The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies**", Jordan Journal of Business Administration, Volume 5, No. 3, 2009, p p: 415-431
160. Abbott, A and Banerji, K, '**Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations**', Global Journal of Flexible Systeme Management, Vol: 4, N: 1, 2003, PP: 1-8.

161. Adler, P, “**Managing flexibility: a selective review of the challenges of managing the new production technologies’ potential for flexibility**”. Report to the Organization for Economic Co-operation and Development, Stanford University, 1985,pp 36
162. Allaoui Abd Allah, «**Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France** »,2010, n^o :245-246 ;pp : 81_82.
163. Amabile, T.M & Khairi ,M. " **Creativity and The role of Leader** ", Harvard Business review, 2008, vol 89 (10), pp: 100-109.
164. Arash Najmaei, Zahra Sadeghinejad, “**How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia**”, Ibima Business Review, 2009, Vol: 1, P P; 32- 54
165. Ayce Cingoz, A. Asuman Akdogan, « **Strategic flexibility, environmental dynamism, and Innovation Performance** ", Social and Behavioral Sciences, vol. 99, pp. 582-589, 2013.
166. Bahrami H, “ **The Emerging Flexible Organization**”, Perspectives from Silicon Valley California Management Review, 1992, Vol:34, N:4,PP: 33-52.
167. Beer Michael, “**Why Total Quality Management Programs Do Not Persist The Role of Quality Management and Implication for Leading a TQM Transformation**”, Decision Science, vol:34, No:4, 2003, pp:624-642
168. Bent Dreyer & Kjell Grønhaug, “**Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage**”, Journal of Business Research , vol 57 ,2004, pp: 484 – 494.
169. Bhattacharya, M, Gibson, D. E, & Doty, D. H,“**The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and HR practices on firm performance**”, Journal of Management, 2005, vol:31,pp: 622-640.
170. Bjoern Sven Ivens, “**Flexibility in industrial service relationships: The construct, antecedents, and performance outcomes**”, Industrial Marketing Management, vol: 34, 2005, PP:566 – 576
171. Bourgeois, L.J & Astley, W.G, A” **Strategic Model of Organizational Conduct and Performance**”, International Studies of Management & Organisation, 1989, vol:9, pp: 40-66.
172. Bowmann, E.H & Harry, D, “**Strategy Through the Option Lens: an intergrated view of Ressource Investments and the Incremental Choice Process**”, academy of management Review, vol: 18, pp: 760-782
173. Buckley A,” **Valuing Tactical and Strategic Flexibility**”, Journal of General Managemeni, 1997,vol 22,N:3,PP: 74-79.
174. Călin Gurău, “**Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic**”, The Marketing Review, 2009, Vol. 9, No. 3, pp. 185-197

175. Carlsson B. “**Flexibility and the theory of the Firm**”. International Journal of Industrial Organization, 1989, N:7, PP:179-203.
176. C. C. Markides and P. J. Williamson, "**Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View**," Academy of Management Journal, vol: 39, 1996, pp: 340-367.
177. Collins R.S, Cordon C, Julien D. “**An Empirical Test of the Rigid Flexibility Model**”, Journal of Operation Management, 1998, Vol:16, pp:133-146.
178. Combe I. A. and Greenley G.E, “**Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework. European**”, Journal of Marketing, 2004, Vol: 38,PP: 1456-1480
179. Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. “**Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. Human Relations**”, 1993.vol:46,pp: 705-723.
180. Correa, H.L., Gianesi, I.G.N, "**Service operations flexibility**", Proceedings of the 1st Euroma Conference, Cambridge University Press, 1994, pp:385-390.
181. Da Silveira, G.J.C, "**Effects of simplicity and discipline on operational flexibility: an empirical re-examination of the rigid flexibility model**", Proceedings of the Euroma Conference, Budapest,2005, pp:1323-1332
182. Das T. K. and Elango B,“**Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance**”, Journal of General Management, 1995, Vol:20, N:3, PP: 60-75.
183. Das, A, “**Towards theory building in manufacturing flexibility**”, International Journal of Production Research, 2001, Vol:39, N: 18, PP: 4153-4177
184. Dawn Kelly and Terry L. Amburgy, “ **Organization Inertia and Momentum, A Dynamic Change Model of Strategic Change**”, The Academy of Management Journal, vol 34, No:3, (sep, 1991), pp: 591-612.
185. Didier Cazal Et Anne Dietrich, « **Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie** », Les Cahiers De La Recherche , Claree, Janvier 2003, P.02
186. De Leeuw & A, Volberda HW “ **On the concept of Flexibility: a dual control perspective**”, Omega The International Journal of Management Science ,1996, Vol:24, N:2,PP: 39-121
187. De Toni, A. D. and Tonchia, “**Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities**”, Omega S, 2005, Vol: 33, N:6, PP:516 -525
188. Duncan, G, Ginter, P. and Swayne, L. “**Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment** “International Journal of Human Resources Management. 1998, Vol. 12, No:3, pp: 6-16
189. Evans. J. S.,” **Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework**”, The Journal of Management Studies, 1991,vol 28, pp: 69-89
190. Ezzine Abd El Majid, « **Modélisation par équations structurelles**», (cours, analyse de données, master 2), université Djilali Liabes Sidi Bel Abess, chap :8, 2014-2015 .

191. Fredrick Nordin.” **Managing the process of adopting service logic in collaboration with suppliers**”.Journal of Change Management, 4(4), 339-350. (2004).
192. Garud, D & Kotla, “**Using the Brain as a metaphor to Model Flexible Production Systeme**”, Academy of Management Review, 1994,vol:19, N:4, pp:671-693
193. Genus A. Walls and Bridges: “**Towards a Multi-Disciplinary Approach to the Concept of Flexibility**”. Technology Analysis & StrategicManagement, 1995,vol 7,N: 3,PP: 287-306.
194. Goldhar, J.D, Jelinek,M & Schile,T.W,” **flexibility and competitive advantage-manufacturing become business service**”, international Journal of technology management,1991, vol: 6, pp: 243-259.
195. Govindargan & Trimble, “**Organizational DNA for Strategic Innovation**”, California Management Review, Spring 2005, Vol47, pp: 47_76.
196. Grewal R, Tansuhaj P, “**Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility**”, Journal of Marketing, 2001, Vol: 65,PP: 67-80
197. Grimm, C.M & Smith, K.G, “ **Strategy as action: industry rivalry and coordination**”, Cincinnati, OH: south western ,1997, college publishing.
198. Gupta Y .P and Goyal.S “ **Flexibility of Manufacturing Systeme: Concepts and measurements**”, European Journal of Operation Research “, 1989, N:43, pp: 19-34.
199. Hamel.j and Prahalad, C.K, “**competing for the future**”, Boston management press, 1994.
200. Hambrick, D.C., **Operationalizing The concept of Business – Level Strategy in Research**, Academy of Management Review, VOL.5, 1980.
201. Harrlgan K.R, “**Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions.**” Strategic Management Journal, 1986, Vol: 1, pp: 535-555
202. Harvey J, Lefebvre L.A, Lefebvre E, “**Flexibility and technology in services: A conceptual model**”, International Journal of Operations & Production Management, 1997,Vol 17, No 1, pp: 29-45.
203. Henrique Luiz Corrêa, “**The Flexibility of Technological and Human Resources in Automotive Manufacturing**”, Integrated Manufacturing Systems, 1994,Vol. 5 No. 1, pp. 33-40
204. Hershberger Scott L., et al, “**Structural Equation Modeling: an introduction**”, in Pugesek
205. Bruce, H. et al., (Eds) “**Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology**”, New York: Cambridge University Press, 2003.
206. Hitt M. A.. Keats B,W. and De Marrie S. M ,”**Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century**”, Academy of Management Executive, 1998, Vol: 12, N:4, PP: 22-42

207. Inmacula Martín, Vicente Puig, Ana Tena, Juan Llusar, “**Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance**”, Journal of Management, Vol. 34 No. 5, 2008 ,PP:1009-1044
208. J. Barney, "Firm Resources and the Theory of Competitive Advantage," Journal of Management, 17 (1991): 99-120.
209. J. S. Oberoi, J. S. Khamba, R. Kiran,” **Impact of New Technology and Sourcing Practices in Managing Tactical and Strategic Manufacturing Flexibilities –An Empirical Study**”, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 8, No. 3,2007 , pp 1-14.
210. Jacques Juhel, **Intérêt, principes de mise en œuvre et précautions d’emploi des modèles d’équations structurelles en psychologie**, Université Rennes 2, 56ème Congrès de la SFP - Université de Strasbourg, 2-4 septembre 2015.
211. Jean Yves saulquin ,"**Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaire**",Revue de gestion des Ressource Humaines n :36,Editions Eska, Paris , Juin 2000, p20.
212. John F. Tomer, “**Strategy and Structure in the Human Firm: Beyond Hierarchy, Toward Flexibility and Integration**”, The Journal of Socio Economic, 1995,Vol: 24, N:3, 413-431
213. Johnston, R., “ **The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers**”, International management of Service Industry Management, 1994, Vol: 5, No: 1, pp: 53-71.
214. Julie Juan Li, Kevin Zheng Zhou, "**How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation**", Journal of Business Research, 2010, Vol 63, P P: 856-862.
215. Kanter, R. M, "**The New Managerial Work**", Harvard Business Review, 1989, 67 (6), 85-92.
216. Kara, S., Kayis, B., and O’Kane S, “**The role of human factors in flexibility management: a survey**”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, . 2002, Vol:12, N: 1, PP: 75-119
217. Katsuhiko Shimizu and Michael A. Hitt, “**Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic Decisions**”, Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No.
218. Ken Kwong-Kay Wong, “ **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS**”, Marketing Bulletin, 2013, 24, Technical Note:1.
219. Kevin Celuch , Gregory B. Murphy, Stephen K. Callaway, “**More bang for your buck: Small firms and the importance of aligned information technology capabilities and strategic flexibility**”, Journal of High Technology Management Research, 2007, Vol: 17, PP: 187–197

220. Kober, Ch. S. and Ungson, G. R. 1987. **“The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study”**, Journal of Management, 13: 725-737.
221. Kovache, Kenneth A; Cathcart, Jr; Charles E. **“Human resource information systems: Providing business with rapid data access”**, Information exchange and strategic advantage”, Public Personnel Management, 28 (1), 1999, 275-283
222. Lau R, S. M. ,**“Strategic Flexibility: A New Reality for World-Class Manufacturing”**. S.A.M. Advanced Management Journal, 1996, Vol: 6, PP:5.
223. Lee, H and Wang, S, **“Information Sharing in Supply Chain”**, International Journal of Technology Management, 2000, Vol: 20, PP: 65-73.
224. Lei.D, Hitt. M.A, Goldhar. J.D, **“Advenced Manufacturing Technology , Organization design and Strategic Flexibility, Organization studies”** , 1996, vol:17, pp: 501-523.
225. Lior Fink , Seev Neumann, **“Exploring the perceived business value of the flexibility enabled by information technology infrastructure”**, Information & Management, 2009, Vol: 46, PP:90–99.
226. Maccallum, Robert C. and Austin, James T., **"Applications of Structural Equation Modeling In Psychological Research"**, Annual Review of Psychology, Vol.51, 2000, P.202.
227. Marschak,T & R, Nelson, **« Flexibility, Uncertainty and Economic Theory”**, Metroeconomy, 1962,vol:14, pp:42-60.
228. Martinez Costa, Martinez Lorent,” **ISO9000 and TQM: Substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies”** , Journal of Opertion Management, (2004)
229. Matusik S. F. and Hill. C. W. I, **“The Utilization of Contingent Work. Knowledge Creation, and Competitive Advantage”**,The Academy of Management Review,1998, Vol: 23,N:4,PP: 680-697.
230. Michael Hulsmann, Joern Grapp, Ying Li, **“Strategic adaptivity in global supply chains competitive advantage by autonomous cooperation”**, International Journal of Production Economics, vol: 114, 2008,14–26
231. Michael J. Zhang, **“Information systems, strategic flexibility and firm performance:An empirical investigation”**, Journal Of Engeneering and Technological Management, 2005, Vol 22, P P: 163- 184
232. Milliman J, von Glinow MA, Nathan M. **“Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory”**, Acadimic Management Review, 1991, Vol;16, PP:318–39
233. Mills,D &L, Schuman, **« Industry structure with Fluctuating demand”**, American Economic review,1985, Vol, 75, pp: 758-767.

234. Mintzberg, H., & Waters, J. A.. **“Of strategies, deliberate and emergent”**. Strategic Management Journal, 1985, vol: 6,pp: 257-272.
235. Nadkarni S and Narayanan V. K, **“Strategy Frames Strategic Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of IndustryClockspeed”**, Academy of Management Proceedings, 2004.
236. Narasimhan, R. and Das, A.”**An empirical examination of sourcing’s role in developing manufacturing flexibilities. International Journal of Production Research”**, 2000,Vol: 38,N: 4,PP: 875-893
237. Neville jean Philippe. **La qualité en question**, Revue Française de Gestion, Mars,Avril,Mai. 1996.
238. Norman Roberts, Gary J. Stockport, **Defining Strategic Flexibility**, Global Journal of Flexible Systems Management, 2009, Vol: 10, No: 1, pp: 27-32.
239. N.Viswanadham and N R Srinivasa Raghavan, **“Flexibility in manufacturing enterprises”**, Sddhana, , 1997,Vol: 22, N 2, pp: 135-163
240. Olalekan Asikhian, **“Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks”** , African Journal of Marketing Management, 2010, vol:2, pp: 18- 28.
241. Price water house coopers developpement, **“ les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de service rendus à l’industrie »**, decembre, 2000.
242. Reed Richard & Difilipi Robert, **“ Casual Ambiguity, Barries to Limitation, and Sustainable Competitive Advantage”** , The Academy of Management Review, 1990,Vol: 65, N:3.
243. Rhenman E, **« Organisation Theory for long Range Planning”**, Scandinavian Journal of Economics, Wiely, London(Jun., 1974), Vol. 76, No. 2, pp. 264-268
244. Roxanne Zolin, Andreas Kuckertz, Teemu Kautonen, **“Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams”**, Journal of Business Research, 2010, pp: 1-7.
245. Sanchez R,” **Strategic Flexibility in Product Competition”**, Strategic Management Journal, 1995, Vol: 16,PP: 135 -159.
246. Sanchez.R, **“ Strategic Flexibility, Firm Organization, and managerial work in Dinamic Work in dynamic Market”**, Advances in Strategic Management, 1993, Vol: 9, pp: 251-291.
247. Sethi, A.K. and Sethi, S.P,” **Flexibility in manufacturing: A survey. International Journal of Flexible Manufacturing Systems”**, 1990,vol:2,N4, PP: 289-328
248. Sharfman, M.P, & Dean, J.W,”**Conceptualizing and Measuring Organizational environment: A multidementional approach”**, Journal Management, vol:17, pp: 681-700.

249. Silvestro, R., Fitzgerald, L. , Johnston, R., and Voss, C, “**Towards a classification of service process**”, International Journal of Service Industries Management, 1992,Vol: 3, No: 3, pp: 62-75.
250. Slack, N,”**The flexibility of manufacturing flexibility. International Journal of Operations and Production Management**”, Vol:7,N:4, 1987,PP: 35-45
251. Slack N,”**Flexibility as a Manufacturing Objective**”. International Journal of Operations & Production Management, 1983, Vol: 3, N:3, PP: 4-13
252. Soku Byoun, “**Financial Flexibility, Firm Size and Capital Structure**”, Hankamer School of Business Baylor University One Bear Place 98004,2007.
253. Suarez F, Cusumano M, Fine. “**An empirical study of Flexibility in manufacturing**”. Sloan Management Rev Fall, 1995, pp: 25-32
254. Sucheta Nadakarni & Pol Herrmann, “**CEO Personality, Strategic Flexibility, Firm Performance: The Case Of Indian Business, process outsourcing**”, Academy of Management Journal, 2010, Vol:53, No 5,pp: 1050-1073.
255. Schumacker, Randall E. and Lomax, Richard G., "A **Beginners guide to Structural Equation Modeling**", London: Lawrence Erlbaum associates, publishers, 2004, pp.7-8.
256. Taiwen Feng, Linyan Sun, Ying Zhang, “**The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China**”, Industrial Marketing Management, 2010, vol: 39, 1384- 1394
257. T.A. Byrd, D.E. Turner, “**Measuring the flexibility of information technology infrastructure: exploratory analysis of a construct**”, Journal of Management Information Systems 17 (1), 2000, pp. 167–208
258. Upton, D. M,” **Flexibility as Process Mobility: the Management of Plant Capabilities for Quick Response Manufacturing**”, Journal of Operations Management., 1995,Vol: 12,PP: 205-224
259. Upton, D.M, "The **management of manufacturing flexibility**", California Management Review, Winter, 1994 , pp. 72-89
260. Urban Ijungquist; “**Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda**”, Växjö University Press; 2007, P.14
261. Van den Berg, P. T, & van der Velde, M. E. G. “**Relationships of functional flexibility with individual and work factors**”, Journal of Business and Psychology”,2005, Vol: 20, PP: 111-129.
262. William Goldena, Philip Powell, “**Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail**”, Omega The International Journal of Management Science,2000, Vol:28, PP: 373-384

263. William MacKinnon, Gerald Grant, David Cray, “**Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility**”, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences , 2008
264. Wright, P. M, & Snell, S. A,” **Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management**”,
265. Academy of Management Review, 1998,Vol: 23, PP: 756-772
266. Xin Guo, Angus Daff, Mario Hair, “ **Service Quality Measurement in The Chinese Corporate Banking Marketing**”, International Journal of Bank marketing, Vol:15, No:1, 2005, pp:41-56
267. Yasuda, R. “**The art of finding a risk**”. Think, 2003, vol:6 (Summer),pp: 66–73.
268. Younes Ben Zaided, Siagh Ahmed Ramzi, “**Les déterminants du succès entrepreneurial ; Une étude empirique de la région de Sfax en Tunisie** », Centre de Recherche en Économie et Management, University of Caen, University of Rennes 1, 2012.
269. Young-Ybarra C, Wiersema M, “**Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory**”, Organisation Science,1999, Vol;10,PP:439–59
270. Yuan Li, Zhongfeng Su, Yi Liu, “**Can strategic flexibility help firms profit from productin innovation**” ,Journal of Technovation,2010, vol 30, P P: 300-309
- c. Thesis and dissertations :**
271. Amitabh S. Raturi & Jayanth Subramani, “**Upstream vs. Downstream Flexibility in a Production-Distribution Supply Chain**”, University of Cincinnati, 2002.
272. Amokrane Hakima, « **Analyse des relations partenariat interentreprises dans la sidérurgie métallurgie en Algérie** », mémoire en vue de l’obtention du diplôme de magister en sciences économiques, option gestion des entreprises, UMMTO ,2005.
273. Ashish A. Thatte, “**Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices**”, a Published Thesis of doctora in Philosophy, The University of Toledo, USA, 2007.
274. Begriche Malika, « **Partenariat : Alternative Stratégic pour les entreprises publiques algériennes à l’ère de l’économie de marché** », mémoire en vue de l’obtention du diplôme de magister en sciences économiques, option gestion des entreprises, UMMTO ,2005
275. Dehgan, Ali, “ **Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction** “,published Master Thesis, Luella University of Technology, 2006,
276. Hamadouche Ahmed, « **Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D** », Thèse de doctorat d’état, institut de sciences économiques- Université d’Alger, 1992.

277. Ho- Uk Lee, “**The Impact of CEO Characteristics on Strategic Flexibility and Firm Performance**”, a Thesis of doctora in Philosophy, Texas A&M University, Texas, USA, 2002.
278. Kent Douglas Miller, “**Strategic Flexibility Responses to Perceived Environmental Uncertainties: Evidence from Central America and Panama**”, Thesis of Doctora in Philosophy, University of Minnesota, USA, 1991.
279. Mandelbaum, M. “**Flexibility in decision making: An exploration and unification**” PhD thesis, Department of Industrial Engineering, University of Toronto, Toronto, Canada, 1978.
280. Myles A. Vogel, “**Leveraging Infomation Technology Compecencies and Capabilities for a Competitive Advantage**”, a Published Thesis of Doctora in Management, University of Maryland, 2005
281. Olalekan Usiobaifo Asikhia, “**Market- Focused Strategic Flexibility and Sales Growth: Empirical Evidance From Nigeria**”, Doctor of Business Leadership, University of South Africa, 2006.
282. Ranjan V.N. Karry, “**strategic flexibility and firm performance**”, Published thesis of Ph.D, Washington university, college of business and economics, 2001.
283. Ravindtanath Madhavan, “**Strategic Flexibility in Globale Steel Indutry: The Role of Interfirm Linkages**”, Published thesis of Master, University of Pittsburgh, 1996.
284. Paik Yongsun , “**The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment**”, a Thesis of Doctoral In Philosophy, University of Washington, Washington, USA, 1991.
285. Verayos Ratanaporsini, “**The Moderating Influence of Strategic Flexibility on relationship of Market Orientation and Business Performance**”, Published Thesis of Doctora of Business Administration, Nova Southeaster University, 2003
- المواقع الالكترونية:
286. Amaia Sopelana, et al, « **Organizationa Flexibility, A dynamic evaluationof Volberda’s theory** » ,http://www.researchgate.net/publication/242722659_Organizational_Flexibility_A_dynamic_evaluation_of_Volberda's_theory, 26-08-2014.
287. <http://www.bayt.com/ar/specialties/q/175618/2015/06/26> تاريخ الاقتباس
288. OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique.
289. Stinger George, “**production and distribution in the short run**”, journal of political economy, 1939, vol: 47 ,pp: 305-327, http://www.jstor.org/stable/1825652?seq=1#page_scan_tab_contents.
290. www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf, le 7 août 2015, 15:08.
291. www.arpt.dz: Bilan (2013), consulter le : 06/11/2015 à :23 :03
292. Autorité de regulation de la poste et des telecommunication, **rapport annuel de régulation**, 2013, p :44.
293. <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>, page consulté le 09/11/15, à 22 :52
294. <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>, page consulté le : 10/11/2015, à 17 :27.

295. Mobilis le journal, n°1,2006, page 7.
296. Dominique Puthod, Catherine Thévenard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon, <http://www.strategieaims.com/page> consulter le :22/6/2016, à :01 :26, P5.
297. USAID: "Managing for Results at USAID", presentation prepared by Annette Binnendijk for the Workshop on Performance Management and Evaluation, New York, 5-7 October, 1998.
298. www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf, le 7 août 2015, 15:08.
299. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010/08/15)، علي بن سعيد القرني، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>
300. د. عيسى محمد الغزالي، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي لتخطيط، 2003 .

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة أسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	أسماء المحكمين
جيلالي اليابس سيدي بلعباس	أ.د. داني الكبير معاشو
جيلالي اليابس سيدي بلعباس	د. الزين عبد المجيد
جيلالي اليابس سيدي بلعباس	د. بن سعيد محمد
آل البيت (الاردن)	د. وليد مجلي العواوده
آل البيت (الاردن)	د. سالم العون
آل البيت (الاردن)	د. بهجت الجوازنه
آل البيت (الاردن)	د. سليمان الحوري
آل البيت (الاردن)	د. زياد الصمادي
آل البيت (الاردن)	د. مرعي بني خالد
الأردنية (الاردن)	د. زعبي فاضل الزعبي
الأردنية (الاردن)	د. راتب جليل صويص
الأردنية (الاردن)	د. رائد الغرابات
الهاشمية (الاردن)	أ.د. خضير كاظم الفريجات
الهاشمية (الاردن)	د. ناجد أبو شيخة
الهاشمية (الاردن)	د. فيصل الماضي
الهاشمية (الاردن)	د. عبد الغفور الزواهره
الهاشمية (الاردن)	د. وصفي الروابدة
اليرموك (الاردن)	د. يزن مقددي
اليرموك (الاردن)	د. صالح الخطيب

الملحق (3)

Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Communality	Redundancy
C-Part	0,546772	0,782328	0,359969	0,546772	0,185112
C-Prix	0,607545	0,744699	0,450690	0,607544	0,259726
C-Qualité	0,567027	0,796400	0,643994	0,567027	0,360400
C-Rapidité	0,666187	0,798247	0,594140	0,666187	0,388445
Compétence	0,631096	0,836357	0,876151	0,631096	0,532502
Efficience	0,690454	0,816851	0,639414	0,690454	0,441178
E-Financiare	0,529249	0,769880	0,803266	0,529248	0,420371
E-Informations	0,500889	0,798731	0,925143	0,500889	0,463054
E-Marketing	0,558401	0,787788	0,830528	0,558401	0,463072
E-Produit	0,511209	0,805394	0,702159	0,511209	0,348698
E-Ressources-H	0,604443	0,740715	0,493185	0,604443	0,281168
E-Structure	0,756095	0,861094	0,723123	0,756095	0,546135

Latent Variable Correlations

	C-Part	C-Prix	C-Qualité	C-Rapidité	Compétence	Concurrence	E-Financière	E-Informations	E-Marketing	E-Produit	E-Ressources-H	E-Stratégique	E-Structure	Efficience	Performance
C-Part	1,00														
C-Prix	0,25	1,00													
C-Qualité	0,12	0,47	1,000000												
C-Rapidité	0,61	0,30	0,420495	1,000000											
Compétence	0,03	0,39	0,433679	0,248993	1,000000										
Concurrence	0,59	0,67	0,802492	0,770805	0,407194	1,000000									
E-Financière	0,33	0,42	0,878347	0,618071	0,315394	0,855426	1,000000								
E-Informations	0,29	0,49	0,947510	0,646905	0,443899	0,896525	0,940723	1,000000							
E-Marketing	0,25	0,77	0,852007	0,470713	0,516167	0,839814	0,693998	0,836227	1,000000						

E-Produit	0,41	0,39	0,738699	0,623901	0,297576	0,830100	0,903532	0,847243	0,553095	1,000000					
E-Ressources-H	0,25	0,99	0,481529	0,303803	0,393919	0,673794	0,422266	0,497832	0,777154	0,395774	1,000000				
E-Stratégique	0,34	0,699318	0,908236	0,628579	0,479037	0,945588	0,896251	0,961844	0,911333	0,837949	0,702271	1,000000			
E-Structure	0,22	0,80	0,720352	0,477245	0,547699	0,778025	0,538854	0,744825	0,938889	0,492682	0,808392	0,850366	1,000000		
Efficience	0,08	0,04	0,126496	0,165865	0,537651	0,152601	0,101323	0,151232	0,085518	0,159603	0,042142	0,138263	0,141960	1,000000	
Performance	0,062531	0,30	0,36	0,24	0,936029	0,357726	0,268181	0,382516	0,408457	0,280197	0,303100	0,402928	0,455219	0,799634	1,000000

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Concurrence -> C-Part	0,599974	0,602976	0,102783	0,102783	5,837273
Concurrence -> C-Prix	0,671334	0,681777	0,041581	0,041581	16,145326
Concurrence -> C-Qualité	0,802492	0,805873	0,044764	0,044764	17,927248
Concurrence -> C-Rapidité	0,770805	0,766980	0,064146	0,064146	12,016464
E-Stratégique -> Concurrence	0,956785	0,954926	0,025173	0,025173	38,008774
E-Stratégique -> E-Financière	0,896251	0,896209	0,018618	0,018618	48,140233
E-Stratégique -> E-Informations	0,961844	0,962361	0,005996	0,005996	160,412039
E-Stratégique -> E-Marketing	0,911333	0,912827	0,014743	0,014743	61,816098
E-Stratégique -> E-Produit	0,837949	0,840981	0,022840	0,022840	36,687340
E-Stratégique -> E-Ressources-H	0,702271	0,710650	0,037974	0,037974	18,493702
E-Stratégique -> E-Structure	0,850366	0,851613	0,021728	0,021728	39,137456
E-Stratégique -> Performance	0,402928	0,404882	0,072244	0,072244	5,577290
Performance -> Compétence	0,936029	0,937785	0,008439	0,008439	110,913985
Performance -> Concurrence	-0,027790	-0,024395	0,032591	0,032591	0,852691
Performance -> Efficience	0,799634	0,800818	0,038434	0,038434	20,805453

Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
RH4 <- E-Ressources-H	0,323109	0,319151	0,090137	0,090137	3,584622
RH4 <- E-Stratégique	0,037322	0,037863	0,013306	0,013306	2,804918
RH5 <- E-Ressources-H	0,864287	0,857427	0,069182	0,069182	12,493015
RH5 <- E-Stratégique	0,097457	0,097121	0,006137	0,006137	15,879744
comp1 <- Compétence	0,486048	0,484259	0,035729	0,035729	13,603815
comp1 <- Performance	0,322619	0,321124	0,018849	0,018849	17,116089
comp4 <- Compétence	0,371916	0,373635	0,023202	0,023202	16,029280
comp4 <- Performance	0,267962	0,268949	0,023088	0,023088	11,606274
comp5 <- Compétence	0,404426	0,402850	0,014531	0,014531	27,832603
comp5 <- Performance	0,297324	0,295561	0,020005	0,020005	14,862236
eff2 <- Efficience	0,581143	0,576047	0,049191	0,049191	11,814053
eff2 <- Performance	0,259800	0,255879	0,026465	0,026465	9,816882
eff5 <- Efficience	0,621841	0,626167	0,055681	0,055681	11,167954
eff5 <- Performance	0,259432	0,259278	0,024495	0,024495	10,591417
fin1 <- E-Financière	0,385369	0,380285	0,046567	0,046567	8,275524
fin1 <- E-Stratégique	0,070298	0,069206	0,009697	0,009697	7,249796
fin3 <- E-Financière	0,506937	0,507415	0,039448	0,039448	12,850831
fin3 <- E-Stratégique	0,091036	0,090712	0,006917	0,006917	13,160846
fin4 <- E-Financière	0,477360	0,472900	0,054952	0,054952	8,686867
fin4 <- E-Stratégique	0,088977	0,087633	0,008874	0,008874	10,026581
infor1 <- E-Informations	0,396917	0,396022	0,029128	0,029128	13,626697
infor1 <- E-Stratégique	0,101336	0,100560	0,006709	0,006709	15,104888
infor2 <- E-Informations	0,283077	0,280106	0,039249	0,039249	7,212399
infor2 <- E-Stratégique	0,070298	0,069206	0,009697	0,009697	7,249796
infor4 <- E-Informations	0,372377	0,372505	0,025645	0,025645	14,520206
infor4 <- E-Stratégique	0,091036	0,090712	0,006917	0,006917	13,160846
infor5 <- E-Informations	0,350651	0,346993	0,036247	0,036247	9,673963
infor5 <- E-Stratégique	0,088977	0,087633	0,008874	0,008874	10,026581
march1 <- C-Part	0,590427	0,594712	0,106655	0,106655	5,535852
march1 <- Concurrence	0,170329	0,164304	0,024193	0,024193	7,040318
march2 <- C-Part	0,404262	0,391720	0,067563	0,067563	5,983505
march2 <- Concurrence	0,114538	0,111779	0,030791	0,030791	3,719821
march3 <- C-Part	0,341023	0,326770	0,100985	0,100985	3,376960
march3 <- Concurrence	0,095300	0,092356	0,031897	0,031897	2,987781
mark 3 <- E-Marketing	0,467321	0,467257	0,027953	0,027953	16,718323

mark 3 <- E-Stratégique	0,097457	0,097121	0,006137	0,006137	15,879744
mark 4 <- E-Marketing	0,501220	0,498696	0,033220	0,033220	15,087924
mark 4 <- E-Stratégique	0,101336	0,100560	0,006709	0,006709	15,104888
mark 5 <- E-Marketing	0,357464	0,352697	0,047721	0,047721	7,490699
mark 5 <- E-Stratégique	0,070298	0,069206	0,009697	0,009697	7,249796
prix2 <- C-Prix	0,342064	0,332609	0,121470	0,121470	2,816043
prix2 <- Concurrence	0,088756	0,089197	0,037240	0,037240	2,383339
prix3 <- C-Prix	0,853058	0,844486	0,082944	0,082944	10,284799
prix3 <- Concurrence	0,227657	0,223822	0,019687	0,019687	11,563625
prod1 <- E-Produit	0,424716	0,427100	0,040108	0,040108	10,589355
prod1 <- E-Stratégique	0,091036	0,090712	0,006917	0,006917	13,160846
prod2 <- E-Produit	0,399936	0,396744	0,038887	0,038887	10,284586
prod2 <- E-Stratégique	0,088977	0,087633	0,008874	0,008874	10,026581
prod5 <- E-Produit	0,311022	0,309445	0,037134	0,037134	8,375659
prod5 <- E-Stratégique	0,066602	0,065815	0,008484	0,008484	7,850410
prod6 <- E-Produit	0,243011	0,237788	0,044934	0,044934	5,408202
prod6 <- E-Stratégique	0,055919	0,054774	0,011839	0,011839	4,723264
qual1 <- C-Qualité	0,498162	0,499830	0,056989	0,056989	8,741304
qual1 <- Concurrence	0,222574	0,218708	0,023424	0,023424	9,501904
qual2 <- C-Qualité	0,380281	0,372283	0,049249	0,049249	7,721596
qual2 <- Concurrence	0,160089	0,154625	0,024684	0,024684	6,485551
qual4 <- C-Qualité	0,446028	0,446499	0,039292	0,039292	11,351602
qual4 <- Concurrence	0,185666	0,184652	0,028523	0,028523	6,509436
rap1 <- C-Rapidité	0,720686	0,725358	0,071290	0,071290	10,109208
rap1 <- Concurrence	0,236557	0,230458	0,018554	0,018554	12,749355
rap2 <- C-Rapidité	0,488055	0,476618	0,063419	0,063419	7,695685
rap2 <- Concurrence	0,148257	0,142352	0,026494	0,026494	5,595981
rap4 <- Concurrence	0,126056	0,123976	0,023033	0,023033	5,472730
struc4 <- E-Structure	0,554710	0,555296	0,023141	0,023141	23,970576
struc4 <- E-Stratégique	0,097457	0,097121	0,006137	0,006137	15,879744
struc5 <- E-Structure	0,594947	0,592479	0,025944	0,025944	22,932062
struc5 <- E-Stratégique	0,101336	0,100560	0,006709	0,006709	15,104888

1. **المرونة الإستراتيجية:** وهي قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر من خلال قدرتها على الربط بين مختلف مستوياتها التنظيمية (التسويقية، المالية، الانتاجية، المعلوماتية، البشرية، والهيكلية) ، والتنسيق بين خططها من أجل الاستجابة لمتغيرات البيئة و التأثير فيها، وبالتالي الى أي مدى تتمتع مؤسسة موبيليس بالقدرة على: يرجى وضع إشارة (X) أمام الرقم الذي تراه مناسب:

ت	الفقرة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	أ- مرونة التسويق					
1.	تنوع قنوات توزيعه					
2.	التعامل مع أنواع مختلفة من الزبائن					
3.	تغيير أساليب الترويج بما يتناسب وثقافة العمل					
4.	مواجهة تغييرات في حاجات العملاء					
5.	تمكن العملاء من الوصول إلى مواقع فروع المؤسسة بسهولة					
6	تعزيز خدماتها الحالية بخدمات جديدة بسرعة وبكل سهولة					
	ب- مرونة المنتج (الخدمة)					
1.	تقديم خدمات ذات مزايا مختلفة					
2.	تقديم الخدمة المناسبة التي تتفق وتوقعات العملاء					
3.	تقديم الخدمة المناسبة التي تفوق توقعات العملاء					
4.	تقديم خدمات خاصة حسب طلب العميل					
5.	تتوافق الخدمات مع احتياجات العميل من حيث التكلفة المنخفضة					
6.	تتوافق الخدمات مع احتياجات العميل من حيث الوقت					
	ج- مرونة الموارد البشرية					
1.	قدرة الموظفون على الانتقال إلى وظائف جديدة وتحمل المسؤولية فيها في وقت قصير					
2.	امتلاك الموظفين مهارات متعددة تمكنهم من القيام بمهام في وظائف مختلفة					
3.	تعلم الموظفين طرق وإجراءات جديدة للقيام بالمهام في وقت قصير					

					4. امتلاك الموظفين المبادرة في تحديد أسباب المشكلات عند حدوث أخطاء في العمل
					5. ممارسة الموظفين وظائفهم بمهارة عالية في ظل ظروف عدم التأكد
					د- مرونة المعلومات
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					1. توفير المعلومة في الوقت المناسب لمن يطلبها
					2. الحصول على المعلومات عن حدث ما لحظة وقوعه
					3. الحصول على معلومات عن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل
					4. الحصول على التقارير اللازمة عن أحداث وقعت في الماضي
					5. امتلاك قاعدة نشيطة من البيانات تستطيع تكرار تقديم المعلومة عند طلبها
					هـ- مرونة الهيكل التنظيمي
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					1. عدم التشديد على اتباع تسلسل السلم الهرمي الرسمي في الاجراءات والقواعد
					2. مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة بالتغيير في الهيكل التنظيمي
					3. اتصال وثيق بين مختلف الوظائف التنظيمية
					4. عدم الاعتماد بصفة دائمة على مركزية اتخاذ القرارات
					5. قدرة الهيكل التنظيمي للمنظمة على تطوير اداء المنظمة
					و- المرونة المالية
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					1. تعديل هيكل التمويل استجابة للأحداث الغير متوقعة.
					2. الاعتماد على مزيج متنوع من مصادر التمويل
					3. تحويل الموجودات الى نقد بسرعة والحصول على تدفقات نقدية
					4. الحصول على قروض طويلة الأجل
					5. تعديل العمليات والاستثمارات لتحقيق ايرادات اكبر.

2. جودة فاعلية الأداء :

إلى أي مدى أثرت درجة المرونة الاستراتيجية في مؤسستكم على مستوى جودة فاعلية الاداء من حيث:

يرجى وضع إشارة (X) أمام الرقم الذي تراه مناسب:

ت	الفقرة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	أ. فاعلية الاداء					
1.	مدى تحقيق الأداء المطلوب.					
2.	التشجيع على الابداع					
3.	الاهتمام بإحداث تأثيرات استراتيجية على قطاع الاتصالات					
4.	قيام الإدارة بممارسة الرقابة على أساس النتائج الزهائية للعمل					
5.	القدرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية					
	ب. كفاءة الأداء					
1	الاستعانة بنظام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام					
2	مراعاة الامكانيات المتاحة للمنظمة عند وضع الخطط والبرامج					
3	ضمان عملية التعلم المستمر.					
4	إنجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد.					
5	تقليص عدد شكاوي الزبائن					
6	تحسن معدل الدراسات والأبحاث					

3. التنافسية: يرجى وضع إشارة (X) أمام الرقم المناسب:

إلى أي مدى أثرت درجة المرونة الاستراتيجية في مؤسستكم على مستوى التنافسية من حيث:

ت	الفقرة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
	أ- السعر					
1	تقديم الخدمات للعملاء بأسعار أفضل مقارنة مع مؤسسات الاتصالات الأخرى					

					2	تلاءم أسعار الخدمات توقعات العملاء مقارنة مع المنافسين
					3	الاحذ في عين الاعتبار التشريعات الحكومية عند تسعير الخدمات مقارنة بالمنافسين
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		ب- الجودة
					1	انجاز الموظفين الخدمات بشكل صحيح من أول مره مقارنة بالمنافسين
					2	شعور العملاء بالأمان في معاملاتهم مقارنة بالمنافسين
					3	امتلاك المؤسسة تجهيزات (آلات ومعدات) حديثة مقارنة بالمنافسين
					4	امتلاك مرافق جذابة ظاهرة مقارنة بالمنافسين
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		ج- السرعة
					1	القدرة على تقديم الخدمة بالوقت المناسب بدون تأخير مقارنة بالمنافسين
					2	اعتبار السرعة في تقديم الخدمة جزءاً لا يتجزأ من الخدمة ذاتها الأمر الذي لا يتوفر في خدمات المنافسين
					3	القدرة على تقديم خدمات متنوعة لعدة عملاء في الوقت نفسه
					4	القدرة على تلبية خدماته للعملاء في وقت أسرع من المنافسين
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		د- الحصة السوقية
					1	امتلاك مؤسسة موبيليس حصة سوقية تنافسية
					2	العمل على تنمية حصته السوقية بشكل مستمر مقارنة بالمنافسين
					3	الوصول إلى الأسواق بشكل أسرع من منافسين

ملحق رقم (2)

(الاستبانة)



جامعة الجيلالي اليايس سيدي بلعباس
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الى السيد مدير/مديرة.....المحترم

تحية طيبة اما بعد ،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام ويسرني أن الفت عنايتكم أن هذه الاستبانة قد أعدت لتقديمها إليكم بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لرسالة دكتوراه في إدارة الأعمال التي تقوم بها الباحثة والموسومة بـ:

" أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة-دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات-"

لذا أرجو الإجابة عن أسئلة الاستبانة، علما أن الإجابات عن هذه الأسئلة ستعامل لغرض البحث العلمي فقط، شاكرة لكم حسن تعاونكم .

مع كامل الاحترام والتقدير .

الباحثة:

بن أحمد اسية

المشرف الاستاذ الدكتور:

داني الكبير معاشو

E_mail : assia.ahmed2014@gmail.com

الجزء الأول:

1- المتغيرات الديمغرافية: أرجو وضع اشارة (X) في الفراغ المناسب وبما ينطبق عليك

أ - النوع الإجتماعي:

[] ذكر [] أنثى

ب - العمر:

[] أقل من 30 سنة [] أقل من 40 سنة

[] أقل من 50 سنة [] 50 سنة فأكثر

ت - المستوى التعليمي:

دكتوراه	ماجستير	ليسانس	ثانوية أو أقل

ج - عدد سنوات العمل في المجال:

أقل من 3 سنوات	3 - أقل من 8 سنوات	8 - أقل من 13 سنة	13 سنة فأكثر

د - المسمى الوظيفي:

مدير عام	مدير تسويق	مدير عمليات	مدير موارد بشرية	مدير معلومات	مدير مالي

ملخص الدراسة

أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة
- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس -

The Impact of Strategic Flexibility on The effectiveness of quality performance and on the competitiveness of organization - Empirical Study on Mobilis telecommunications company -

إعداد: بن أحمد آسية

إشراف الاستاذ الدكتور: داني الكبير معاشو

هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس، وقد تمثلت أبعاد المرونة الإستراتيجية في (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة المالية)، أما أبعاد جودة فاعلية الأداء فتمثلت في (جودة الفاعلية، جودة الكفاءة)، أما أبعاد التنافسية فقد تمثلت بـ (السعر، جودة الخدمة، سرعة تقديم الخدمة، الحصة السوقية).

تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الاتصالات موبيليس ، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع (200) استبانة وخضعت (134) استبانة للتحليل الاحصائي، وقد استخدمت الباحثة البرامج الاحصائية (SPSS, smart pls2, excel, xlstat) لتحليل البيانات.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الإستراتيجية و جودة فاعلية الأداء و التنافسية في مؤسسة موبيليس ، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بتعزيز التحليل المستمر للبيئة الخارجية، ومواصلة الاعتماد على المرونة الإستراتيجية في الخطط التسويقية من أجل تحقيق التميز، وتدريب الموظفين على المهارات العالية في الاستجابة للمتغيرات الطارئة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، جودة فاعلية الأداء، التنافسية، مؤسسة موبيليس.

Abstract

The Impact of Strategic Flexibility on The effectiveness of quality performance and on the competitiveness of service organization - Empirical Study on Mobilis telecommunications company -

Submitted by

Ben Ahmed Assia

Supervised by

Pr. Dani El Kebir Maachou

The study aimed at identifying the impact of strategic flexibility on the effectiveness of quality performance and on the competitiveness of service organization by Mobilis company. Strategic flexibility has been represented by six dimensions (marketing flexibility, product flexibility, human resource flexibility, information flexibility, structural flexibility, financial flexibility), either the dimensions of the effectiveness of quality performance was represented by (effectiveness quality, efficiency quality), and the dimensions of competitiveness was by: (price, quality, speed of delivering service, market share).

The study population represented by Mobilis Company. A questionnaire was used as a mean of collecting data of the study, (200) questionnaires were distributed and (134) questionnaires was analyzed , the researcher used (SPSS, smart pls2, excel, xlstat) as a mean for analyzing the questionnaire data.

The study has found a set of results, notably: the existence of high application of each of the strategic flexibility and effectiveness of quality performance and the competitiveness by Mobilis company, strategic flexibility have a statistically significant influence on effectiveness of quality performance and on the competitiveness.

Based on the conclusion of the research, the researcher recommends the strengthening of ongoing analysis of the external environment, reliance on strategic flexibility in the marketing plans in order to achieve excellence, and training staff on high skills in order to respond to emerging change.

Keywords: strategic flexibility, effectiveness of quality performance ,competitiveness, Mobilis company.

Résumé

L'impact de la flexibilité stratégique sur la qualité et l'efficacité de la performance et de la compétitivité de l'entreprise

- Etude réalisée au niveau de la société des télécommunications Mobilis -

Présentée par

Ben Ahmed Assia

Supervisée par

Pr : Dani El Kebir Maachou

L'objectif de cette étude est d'identifier l'effet de la flexibilité stratégique sur la qualité et l'efficacité de la performance et de la compétitivité de l'entreprise de Mobilis, en se basant sur les dimensions de la flexibilité de la stratégie qui sont : la flexibilité du marketing, la flexibilité du produit, et la flexibilité des ressources humaines, la flexibilité de l'information, la flexibilité de la structure organisationnelle, et la flexibilité financière. En ce qui concerne les dimensions de la qualité et de l'efficacité de performance, elles requièrent : l'efficacité et la compétence. Quant à la concurrence elle s'estime sur le prix, la qualité des services, leur rapidité, et la part du marché.

Cette étude a été réalisée au niveau de l'établissement de télécommunication Mobilis, en me basant sur les données d'un questionnaire remis à 200 employés, faisant partie du personnel de cet établissement, et aux réponses de 134 employés seulement qui ont pu répondre, la chercheuse a aussi utilisé les logiciels (SPSS, smart pls2, excel, xlstat) pour analyser les données.

L'analyse de la recherche réalisée a abouti à un ensemble de résultats dont je cite les plus importants :

Pratique d'une haute application de la flexibilité stratégique, qui a un impact sur la :

- Qualité de la performance,
- Compétitivité .

A partir de ces résultats, nous sommes arrivés à émettre les recommandations suivantes :

- Renforcement de l'étude de l'environnement de l'entreprise,
- Continuation de l'appui de la flexibilité stratégique dans la tactique de commercialisation en vue de la réalisation de la réussite de la concurrence et de la compétitivité.
- Formation et entraînement du personnel aux grandes compétences afin d'acquérir une très bonne efficacité du travail qui aboutira à une expérience incomparable.

Mots clé : flexibilité stratégique, la qualité et l'efficacité de la performance, la compétitivité, Mobilis.