



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز فعالية عملية
اتخاذ القرار في المؤسسة
- المطاحن اكبرى لمهدية GMM -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إشراف الأستاذ :

➤ زيان موسى مسعود

إعداد الطلبة :

➤ حميني كمال

➤ جلاب صلاح الدين

السنة الجامعية

2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

خطة البحث :

الفصل الأول : أساسيات حول إستراتيجية المؤسسة

المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية

المطلب الأول : نشأة الإستراتيجية

المطلب الثاني : مفهوم الإستراتيجية

المبحث الثاني : التشخيص الإستراتيجي

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي الداخلي (تحليل البيئة الداخلية)

المطلب الثاني : التحليل الإستراتيجي الخارجي (تحليل البيئة الخارجية)

المطلب الثالث: التشخيص الإستراتيجي

المبحث الثالث : البدائل الإستراتيجية

المطلب الأول: إستراتيجية النمو و التوسع

المطلب الثاني : إستراتيجية التركيز

المطلب الثالث : إستراتيجية التصفية

الفصل الثاني : المرونة الإستراتيجية و اتخاذ القرار

المبحث الأول : المرونة الإستراتيجية

المطلب الأول : مفهوم المرونة الإستراتيجية الفصل الثاني : المرونة الإستراتيجية

المطلب الثاني : قياس المرونة الإستراتيجية

المطلب الثالث : تطور المرونة الإستراتيجية وأهميتها

المطلب الثالث: تصنيف القرارات

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

المطلب الأول : مفهوم القرار

المبحث الثاني : عموميات حول عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: أبعاد المرونة الإستراتيجية

المطلب الأول: المرونة الإنتاجية و المرونة التسويقية

المطلب الثالث : مرونة الموارد البشرية و مرونة المعلوماتية

المطلب الثاني: مرونة الهيكل التنظيمي و المرونة المالية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية GMM

المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: المنهج المتبع

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة

المطلب الثاني: اختبار صالحية نموذج مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص

الاستراتيجي

مقدمة عامة

تعد 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 ترتب عنه حتمية الانتقال إلى تفكير استراتيجي حديث قادر على مسايرة الاضطرابات البيئية و المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات، وذلك من خلال جملة بدائل ومناورات إستراتيجية تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة والتي تتحلى في عدة أوجه هيكلية، تنظيمية، تكنولوجية، بشرية...، بحيث تمثل المرونة الإستراتيجية في هذا المجال محور ارتكاز تستند عليه المنظمة للتصدي إلى التغيرات التي تواجهها.

حيث تعد 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 لمتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب. إذن دور المرونة الإستراتيجية في المنظمات يسمح بمواجهة المنافسة في بيئة عنيفة تتخللها العديد من الفرص و التهديدات، فبدون مرونة الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية يصعب على المنظمات إيجاد فرص النجاح والبقاء، هذا بالنسبة للمنظمات بصفة عامة، أما بالنسبة لمنظمات الخدمات تمثل المرونة الإستراتيجية نقطة جوهرية لخلق خدمات متميزة غير قابلة للمحاكاة والتقليد.

و لتوضح أثر المرونة الإستراتيجية كحل لتحقيق الأهداف والتنافسية في ظل هذه التقلبات، ومستوى تبني المنظمات الجزائية لهذا المفهوم من أجل مواجهة التغيرات، وبشكل خاص على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى (مهديّة - تيارت) وذلك بإلقاء الضوء على نقاط ضعفها لمساعدتها على تصويب أوضاعها وتعظيم نقاط قوتها، وعلى ضوء هذا نطرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة المرونة الإستراتيجية في تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار في مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية GMM

الأسئلة الفرعية:

لإعطاء هذه الدراسة البعد العلمي و الأكاديمي، حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات نوردتها في ما يلي:

- ما أهمية الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟
- ما أثر المرونة الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة ؟
- ما علاقة المرونة الإستراتيجية بتسهيل عملية اتخاذ القرار، وكيف يساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة – المطاحن الكبرى لمهدية (GMM) ؟

الفرضيات

- تعمل الإستراتيجية على تحليل مختلف المعلومات المستقاة من محيط المؤسسة لاتخاذ القرار
- تعمل المرونة الإستراتيجية على توفير الخيارات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب
- للمرونة الإستراتيجية أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية (GMM).
- للرؤية المستقبلية أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرار بمؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية .

أهمية الدراسة:

- يعد موضوع المرونة الإستراتيجية من المواضيع الهامة في مجال التسيير و الإدارة الإستراتيجية ، نظرا لما يوفره للمسيرين من قدرة و فعالية أثناء عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- توجيه أنظار متخذي القرارات للمرونة الإستراتيجية كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- محاولة توضيح أهمية الأخذ بمحور المرونة الإستراتيجية لتحسين نتائج القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المطاحن الكبرى لمهدية (GMM)

أهداف الدراسة:

- تحديد مفهوم الإستراتيجية.
- تحديد مفهوم البيئة الإستراتيجية.
- تحديد مفهوم المرونة الإستراتيجية.
- بصورة عامة نحاول من خلال هذه الدراسة تقديم معطيات نظرية عن المرونة الإستراتيجية نظرا لقلّة تناولها في الدراسات الأكاديمية، و ذلك من خلال التعرف على المفاهيم الرئيسية للمرونة الإستراتيجية، و تحديد أبعاد هذا المفهوم و مراحلها.

أسباب اختيار الموضوع :

تكمن أسباب اختيار الموضوع في:

أسباب ذاتية:

- وجود نوع من الفضول العلمي الذي أدى بنا إلى محاولة معرفة تأثير المرونة الإستراتيجية.
- الرغبة في الزيادة المعرفية حول المرونة الإستراتيجية.

أسباب موضوعية:

- الرغبة في محاولة إثراء المكتبة بدراسات من شأنها أن تفيد الطلبة.
- ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع

حدود الدراسة:

استنادا على مشكلة البحث و التساؤلات الفرعية وضعنا حدود زمنية و أخرى مكانية لهذه الدراسة :

1 - الحدود المكانية :

- استندت هذه الدراسة على دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية مؤسسة المطاحن

الكبرى لمهدية - GMM

2 - الحدود الموضوعية :

- ركزت هذه الدراسة على مدى تأثير المرونة الإستراتيجية في مؤسسة المطاحن الكبرى مهدية والدور الذي تلعبه في تحسين وترقية جودة الخدمة و اتخاذ القرار.

الدراسات السابقة:

اعتمدت دراستنا على نتائج مجموعة من الدراسات التي أثبتت فعالية المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرار :

دراسة بن أحمد آسية:

مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس (2016_2017) ،تهدف دراستها إلى قياس مستوى وأثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة فاعلية الأداء والتنافسية لمؤسسة الاتصالات موبيليس و تقديره ،وذلك كوسيلة لتحقيق استجابة فعالة لمغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وسعيًا للارتقاء بعملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

المنهج المتبع

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الإختباري في التحليل المناسب لجمع المعلومات و تصنيفها و تحليلها و إبراز العلاقة الكامنة بين أبعادها المختلفة من اجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات عامة ، حيث يعمل هذا المنهج على تحليل الظاهرة المراد دراستها و جمع المعلومات حولها بغية تحليلها علميا ، في حين اعتمدنا في داستنا الميدانية على المنهج الاستنباطي من خلال استخدام أداة الاستبيان و كل ما يتبعه من أدوات إحصائية لجمع المعلومات حول واقع استخدام المرونة الإستراتيجية ومعرفة أهم الإستراتيجيات التي تستخدمها مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية (GMM).

أقسام الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول مفاهيم أساسية للإستراتيجية حيث كان الفصل الأول الجوانب النظرية للإستراتيجية حيث كان الفصل الأول بعنوان عموميات حول الإستراتيجية وقسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث وكانت عناوينها كالآتي: المبحث الأول ماهية الإستراتيجية وتحدثنا فيه عن مجموعة الجوانب النظرية للإستراتيجية بصفة عامة ، أما المبحث الثاني فكان بعنوان التشخيص الإستراتيجي وقد تم التركيز فيه على أساسيات نظرية حول المعلومات المتعلقة ببيئة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث كان بعنوان البدائل الإستراتيجية تحدثنا فيه عن البدائل الممكن بصفة عامة ، في ما يخص الفصل الثاني فقد ركزنا فيه على المرونة الإستراتيجية كان ذلك عبر ثلاثة مباحث وكل مبحث قسم إلى ثلاثة مطالب حيث المبحث الأول بعنوان المرونة الإستراتيجية تحدثنا فيه عن مفهومها وطرق قياسها و تطوراتها أما المبحث الثاني كان بعنوان العوامل المؤثرة في المرونة الإستراتيجية تناولنا فيه أهم العوامل المؤثرة في المرونة وفي المبحث الثالث تم الربط بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ، فكان تحت عنوان أبعاد المرونة الإستراتيجية تحدثنا فيه عن أبعاد المرونة الإستراتيجية.

الفصل الأول : أساسيات حول إستراتيجية المؤسسة

المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية

المطلب الأول : نشأة الإستراتيجية

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية الى الأصل الإغريقي stratigia و تعني فن الحرب ، لذلك فان نقل هذا المصطلح إلى الإدارة يعني بصورة أولية على الأقل فن الإدارة أو القيادة¹ ، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال المؤسسات . و كان من أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال فترة 1961-1965

في الو.م.أ حيث احتل العمل الرائد ل Kenneth R.andrews في كتابه The Concept Of

Corprate stratigy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الحرب واحدة من الظواهر الحتمية في حياة الإنسان، و أكتبت مسيرته على هذه الأرض وكانت معلماً بارزاً في تاريخه الطويل. و لأن الحرب كذلك فقد استحوذت -كسواها من فروع المعرفة الإنسانية- على اهتمام كثير من المفكرين والدارسين الذين حاولوا الوصول إلى استنتاجات ومبادئ وقوانين عامة لهذه الظاهرة المعقدة من خلال الدراسة المقارنة لتجارب الحروب الإنسانية على مختلف أنماطها².

وظهرت بواكير المؤلفات في هذا المجال قبل أكثر من عشرين قرناً على يد بعض العسكريين الصينيين تلتها مؤلفات أخرى لعسكريين ومفكرين إغريق و رومان وعرب وأوروبيين تناولت جميعها بعض المفاهيم والمبادئ الأساسية والتفصيلية للحرب. مما نتج عنه نشوء فرع جديد من فروع المعرفة الإنسانية اصطلح على تسميته (الفن العسكري) أو الفن الحربي.

¹ علي حسين علي و آخرون ، الإدارة الحديثة لإدارة الأعمال ، عمان ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 434

² دينا محمد جبر، ابتسام حاتم علوان الإستراتيجية بين الأصل العسكري والضرورة السياسية و تأثيرها على توازن القوى الدولي ، ص 13

وكنتيحة حتمية للأنمو والتوسع الهائل في مجال المعرفة العسكرية قسم لفن العسكري إلى مستويات ثلاثة رئيسيه هي

1 الإستراتيجية العليا أو الشاملة.

2 الإستراتيجية العسكرية.

3 التخطيط (التعبية).

غير أن هذا التقسيم الذي اعتمده المدرسة العسكرية الغربية تقريبا لما يطابق تماما ما اعتمده المدرسة العسكرية الشرقية وبعض مفكري المدرسة الأولى الذين اعتمدا تقسيمات أخرى لا تختلف عن لتقسيم آنف الذكر في المضمون وان اختلفت في الشكل.

فقد قسمت المدرسة الشرقية الفن العسكري إلى إستراتيجية وفن عمليات وتخطيط، وقسمه الجنرال أندريه يوفر إلى إستراتيجية وتخطيط وشؤون إدارية.

تعريف الإستراتيجية عرف كلاوتر الإستراتيجية بأنها (فن استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب) وعرفها مولتك بأنها (إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب) بينما عرفها ليدل هارت بأنها (فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة.

أما الجنرال "بالت" فقد عرفها بأنها فن تعبئة وتوجيه موارد الأمة أو مجموعة من الأمم¹

بما فيها القوات المسلحة لدعم وحماية مصالحها من أعدائها الفعليين أو المحتملين في حين يعرفها الجنرال اندريه بوفر بنها فن حوار الإرادات تستخدم القوة لحل خلافاتها

وتعكس هذه التعريفات المختلفة الاختلاف بين مفاهيم أصحابها لمعنى الإستراتيجية ومديتها ووسائلها مما يوحي بان مفهوم هذه الكلمة أو الاصطلاح لم يتبلور بعد في أذهان رواد الإستراتيجية ومفكرها.

والحقيقة أن حداثة فن الإستراتيجية والتطور السريع الذي لحق مفهوم هذا الفن كنتيجة حتمية للتطور الهائل الذي شهدته المعارف والتقنية العسكرية قد وسع مجاله ومداه بحيث أصبح لكل وضع أو مجال سياسي أو اقتصادي أو عسكري أو اجتماعي إستراتيجية خاصة مما يجعل من العسير إيضاح معنى الإستراتيجية بكلمة أو ببعض كلمات.

¹ كوثر كوجك، اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثانية، القاهرة، عالم الكتب، 1997 م

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن الوقوف على الفروق بين اصطلاح الإستراتيجية وسواه من الاصطلاحات المقترنة به كالسياسة والتخطيط والشؤون الإدارية¹.

فقد يختلط مفهوم الإستراتيجية بمستواها الأعلى أي الإستراتيجية العليا الشاملة بمفهوم السياسة أو قد يختلط مفهوم الإستراتيجية بمستواها الأدنى أي الإستراتيجية العسكرية أو العملياتية بمفهوم التخطيط أو الشؤون الإدارية فالسياسة هي التي ترسم وتحدد الهدف الذي تسعى الأمة أو الدولة لتحقيقه سواء بالسبل العسكرية أو سواها، في حين تعتبر الإستراتيجية العليا الأداة التنفيذية للسياسة أي أنها السياسة في مرحلة التنفيذ* أو السياسة في مرحلة الحركة العنيفة أو القابلة للعنف².

ولا يعني هذا أن الحل العسكري هو الحل الوحيد أو الوسيلة اليتيمة أمام الإستراتيجية لتحقيق هدف السياسة بل ثمة وسائل وسبل أخرى سياسية واقتصادية ونفسية ودبلوماسية تسلكها الإستراتيجية للوصول للهدف وإن كان سبيل القوة العسكرية هو الأكثر قوة وحسماً والذي يُلجأ إليه في نهاية المطاف عادة.

وتختلف الإستراتيجية العسكرية عن التخطيط وإدارة الشؤون، في أن التخطيط (فن استخدام الأسلحة في المعركة للوصول إلى المردود الأقصى) كما يقول اندريه بوفر أو (عملية اشتباك) كما يقول باليت، أي أن حدوده محصورة في الإجراءات والتدابير التي تتخذها القيادة الميدانية على مسرح المعركة أي أنه فن القتال في الميدان³.

أما الشؤون الإدارية فهي علم تجهيز وإدامة القطعات أي علم (الحركة والتموين) وهي مع التخطيط تؤمن تحقيق التعامل المتبادل بين العوامل المادية ويتصفان معا بصفات علمية واقعية تجعلهما مشابهي لفن الهندسة.

أما الإستراتيجية العسكرية فهي فن توزيع واستخدام الإمكانيات والوسائل العسكرية المختلفة لتحقيق هدف السياسة بالطريقة المثلى التي تؤمن التوائم بين الإمكانيات والهدف وتحقيق القدر من المقاومة لنخططها باستخدام عامل المناورة ويكون التخطيط عادة إحدى الوسائل التي تستخدمها الإستراتيجية العسكرية لتحقيق هدفها.

¹ السيد المراغي، استراتيجيات التدريس، المدينة المنورة، دار الزمان 1414هـ

² فريد أبو زينة، الرياضيات مناهجها وأصول تدريسها، الطبعة الرابعة، عمان، مكتبة دار الفرقان، 1417هـ

³ علي السلمى-ل. نخرت- السياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية- القاهرة- مكتبة غريب- ص 90

المطلب الثاني : مفهوم الإستراتيجية

✓ تعريف الإستراتيجية

لقد حصل تحول جوهري في معنى الإستراتيجية في مطلع الثمانينات من خلال نموذج Michael e porter و المفهوم الجديد الذي قدمه في كتابه المعروف competitive strategy ولقد تمثل هذا النموذج في القوة التنافس الخمسة و التي تحدد هيكل الصناعة و من تم حالة التنافس داخلها وهو ما يضع سياقاً لسلوك المؤسسة و إستراتيجيتها¹ ولقد أدى ظهور أدوات جديدة في الآونة الأخيرة كإعادة هندسة العمليات و إعادة هندسة المؤسسات و الإدارة الشاملة للنوعية و غيرها ، إلى ضمان المزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية و لتوفير أدوات جديدة في التحليل والخيار الاستراتيجي ، و بذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية تحتوي على ثلاث نشاطات متممة لبعضها البعض ، وهي التخطيط بعيد المدى إدارة الاستجابات ، التحديد أو الابتكار من أهم التعاريف التي قدمت للإستراتيجية نجد ما يلي

الإستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبقى طرق ووسائل عمل معينة و ملائمة و تخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيقها²

الإستراتيجية هي عملية تصميم الوسائل البديلة، التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة³.

أي أن الإستراتيجية تحدد أسلوب المؤسسة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف بها، وتحدد أيضاً كيفية مواجهة التغيرات الخارجية من فرص وتهديدات.

إذ لا يمكن تحديد تعريف واحد للإستراتيجية ، فهي يمكن أن تطلق على الغايات، وأحياناً أخرى على الأهداف المحددة أو السياسات التي تعمل على تحقيقها.

من جهته يرى "CHANDLER" أن الإستراتيجية هي تحديد للأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، من أجل اتخاذ قرارات تمس مستقبل المؤسسة مثل قرارات النمو وقرارات التوسع⁴.

¹ علي حسين علي و آخرون ، الإدارة الحديثة لإدارة الأعمال ، ص 434

² يونس إبراهيم حيدر ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات ، دمشق ، مركز الرضا للكمبيوتر ، 1999 ، ص 189

³ المصدر السابق - ص 96

⁴ عايدة سيد خطاب- مرجع سابق الذكر- ص 37

ويرى "ANSOFF" أن الإستراتيجية تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، وكيفية خلق الملاءمة والتكيف بينهما¹.

من تعريف "CHANDLER"، يمكننا أن نتميز بين القرارات الإستراتيجية طويلة الأجل، والقرارات التكتيكية التي تتعامل مع أوجه النشاط الروتيني في الإدارة السفلى.

أما من خلال تعريف "ANSOFF" للإستراتيجية، يمكننا القول أنها عملية تخصيص الموارد بين مختلف المنتجات والأسواق بالشكل الذي يعظم العائد، أي ضرورة تحقيق الثنائية (منتج، سوق)، وعليه نستنتج أن الإستراتيجية اختيار أو مجموعة من الاختيارات الأساسية المنتهجة من طرف المؤسسة للتكيف مع المحيط، من أجل ضمان بقائها، تطورها وازدهارها.

في حين يعرف "H.MINTZBERG" الإستراتيجية على أنها "القوة الوسطية بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة"². ولذلك، فإن الإستراتيجية هنا إنما هي أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها، من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

وقد سعى "H.MINTZBERG" إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للإستراتيجية³.

تتصل الإستراتيجية بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و الأهداف طويلة المدى، على وجه التحديد و كذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، و تخصيص الموارد المناسبة لتحقيق تلك الأهداف و تخصيص الموارد اللازمة و اتخاذ القرارات حول حجم النشاطات و مجالات التوسع فيها مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستحقة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج و الظروف الاقتصادية المتغيرة و نمط التعامل مع المنافسين⁴.

¹ نفس المرجع السابق - ص 38.

² فلاح حسن الحسيني - الإدارة الإستراتيجية - دار وائل للنشر - القاهرة - 2000 ص 14.

³ دينا محمد جبر، ابتسام حاتم علوان الإستراتيجية بين الأصل العسكري والضرورة السياسية وتأثيرها على توازن القوى الدولي، ص 13

⁴ محمد القاسم القبروني، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000، ص 124

يعتبر هذا تعريفاً شاملاً وملماً بالمحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الإستراتيجية ، وهي وضع الأهداف طويلة المدى و تحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك ، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص و التهديدات

يمكننا من خلال هذه التعاريف استنتاج الخصائص التي تتميز بها الإستراتيجية و المحصورة في العناصر التالية¹

1. هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل و إعداد برامج التصرف و تخصيص الموارد و ترتيب الأولويات .
2. تعبير عن مدى التناسق في القرارات و تصرفات المؤسسة عبر ماضيها.
3. التعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق.
4. الاستجابة للفرص و التهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية و جوانب القوة و الضعف.
5. أداة للترقية بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية .
6. تحديد مدى إسهام المؤسسة في خلق القيمة من خلال تحقيق أرباح أكبر من تكلفة رأس المال المستخدم و تحديد العوامل المحركة لخلق القيمة .

✓ أنواع الإستراتيجية

● الإستراتيجية الهجومية

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بظروف البيئة التسويقية أو البيئة التنافسية للمؤسسة و تهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب وطرق التي تأخذ أشكال متعددة منها التوسع، التنوع، الابتكار و التجديد، غزو السوق الجديدة بتقديم سلع و خدمات² .

وهي الإستراتيجية التي يقوم المسيرّ باتخاذها قبل أن تدفعه الظروف البيئية لذلك، ويمكن من خلالها تحقيق

الأهداف التالية:

- استخدام الموارد والإمكانيات كمصدر قوة، لإضعاف القيود والتهديدات البيئية لغرض التخلص منها.
- التعامل مع التهديدات والضغوط البيئية الخارجية للتخلص منها، وليس للاستجابة لها والتكيف معها.

¹ عابدة سيد خطاب ، ص 40

² احمد القطامي ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، مجدولان للنشر و التوزيع ، 2002، ص 101

■ التركيز على توجيه مسار الأحداث، بما يخدم أهداف المؤسسات وتدعيم نقاط قوتها .

● الإستراتيجية الدفاعية:

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بالظروف الداخلية للمنظمة ,و التي تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو التدريب و تنمية القوة العاملة .¹

كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة التنافسية , مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة وتشمل عادة على الاستراتيجيات التي يتخذها المسير كردّ فعل للضغوط البيئية المحيطة بالمؤسسة. وعادة ما يتم استخدامها لحماية الوضع الحالي للمؤسسة لهدف البقاء في منطقة مستقرة، إذ تتجه إلى أن تفعل أفضل مما هو ممكن في إطار منطقة محدودة وواضحة.²

قد تلجأ المنظمة إلى إتباع استراتيجيات أخرى كالاستراتيجيات المشروع المشترك أو الانكماش أو تخفيض حجم الاستثمار، أو التصفية إلى جانب استراتيجيات التكامل.

- إستراتيجية المشروع المشترك: تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تشترك شركتين أو أكثر معا في شركة مؤقتة بغرض استغلال فرصة ما.

- إستراتيجية الانكماش: يحدث الانكماش عندما تعيد المنظمة تشكيل المجموعات من خلال تخفيض كل التكلفة والأصول بغرض تحويل الاتجاه المتدهور للمبيعات والأرباح ، وأحيانا يطلق عليها إستراتيجية التحويل أو إعادة التنظيم وهي تهدف على تدعيم القدرات المميزة للمنظمة.

- إستراتيجية تخفيض الاستثمار: يطلق على بيع جزء من المنظمة تخفيض الاستثمار، وكثيرا ما تلجأ المنظمات إليها لتوفير رأس المال اللازم للاستثمارات المستقبلية أو للشراء الاستراتيجي، وأصبحت تلقى قبولا كبيرا مع اتجاه مختلف المنظمات نحو محاولة التركيز على نقاط القوة الجوهرية وتقليل مستوى التنوع.

¹ فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2000 ، ص 14
² كلاوزفيتز - عن الحرب - المؤسسة العربية للدراسات والنشر-ترجمة سليم شاكور ، ص20

- إستراتيجية التصفية: تشير إلى بيع كل أصول الشركة بصورة مجزأة مقابل قيمتها المادية الملموسة، وتعد التصفية اعترافاً بالهزيمة ولذا فهي إستراتيجية صعبة، ولكن أحياناً يكون من الأفضل التوقف عن العمل بدل الاستمرار في تحمل الخسارة.

- إستراتيجية التشكيلية: تتبع الكثير من المنظمات، أو معظمها تشكيلية متنوعة مكونة من نوعين أو أكثر من الاستراتيجيات، ولكن تحمل إستراتيجية التشكيلية في طياتها مخاطر جمة إذا ما بالغت الشركة في استخدامها، وليس في مكان أي منظمة إتباع كل الاستراتيجيات التي قد تفيدها، ولا بد من اتخاذ القرارات الصعبة ولا بد من ترتيب الأوليات خاصة وأن المنظمات مواردها محدودة.

● إستراتيجية الاستقرار

وهي إستراتيجية تستمر منظمة الأعمال من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، رغبة منها في تجنب مخاطر النمو والتوسع وزيادة الإنفاق وقناعة أصحاب منظمات الأعمال بأرباح متواضعة والحفاظ عليها عند تلك المستويات¹

تعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت أي تحتفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق .

كما يهدف هذا النوع من الإستراتيجية لتوفير الموارد في اتجاه معين ، إلا أنه لا يمكن أن تكون هناك إستراتيجية مختلفة أي تجمع بين الاستراتيجيات السابقة الذكر والتي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة و إضافة منتجات جديدة و تحسين الكفاءة الإنتاجية .

الاستقرار هو الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بهدف السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية و التي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات و تهدف المنظمة من جراء اعتماد إستراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد و التقلبات الاقتصادية . ويمكن القول أن إستراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأن تغيير أو اتخاذ أي قرار مرتبط بالسلع أو الأنشطة أو الأسواق .

¹ مدوح محمد سليمان ، أثر إدراك الطالب المعلم للحدود الفاصلة بين طرائق التدريس وأساليب التدريس واستراتيجيات التدريس في تنمية بيئة تعليمية فعالة داخل الصف ، جامعة البحرين ، كلية العلوم والآداب والتربية.

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تتبنى إستراتيجية الاستقرار في الظروف الآتية :

- استمرار منظمة الأعمال في خدمة نفس السوق أو المستهلك بنفس السلعة.
- تركيز القرارات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال على إجراء التحسينات الإضافية أو تطوير أساليب أنجاز الوظائف (التسويق , الإنتاج) .
- قناعة المنظمة بحصتها الحالية في السوق .
- ✓ وصول السلعة التي تقدمها المنظمة إلى مرحلة النضج .
- ✓ إنتاج السلعة غير القابلة للتطوير أو المنافسة من قبل السلع البديلة لمدة طويلة أو على الأقل في الأجل القصير¹ .

من خلال كل ما سبق تعد الإستراتيجية كبرنامج عام يحتوي على عدد من الخطط التي توجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية لمنظمة الأعمال , وتتكون من مجموعة من العناصر التي تبني على ركنين أساسيين , ولكل منظمة أعمال نوع من الأنواع الإستراتيجيات الذي يتناسب وخصائصها .

✓ خصائص الإستراتيجية

إن الإستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة من الخصائص و التي تتجلى فيما يلي

- الإستراتيجية هي تحرك مرحلي , يعني هذا أنه على حسب الظروف و المرحلة التي يمر بها المشروع , يحدد أسلوب التحرك و العمل . كما نقصد بهذا المرونة في العمل la flexibilité dans le travail أي على المؤسسة أن تكون إستراتيجيتها تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه .
- الإستراتيجية هي استغلال الفرص و تجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة و الحد من نقاط الضعف في المؤسسة . و لابد من أن تأخذ بعين الاعتبار القيود الاجتماعية و القانونية.
- تركز الإستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع كلها أو جزء منها أو لأن إبقاء الموارد على حالها يمكن فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه ، و مواجهة التغيرات البيئية , يتطلب التغيير في هيكل الموارد الحالية و طريقة توزيعها على الاستخدامات .

¹ فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2000 ، ص 16

- التحركات الإستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الزمن الطويل وقد تتكرر أو لا تتكرر و ذلك استنادا الى طبيعة الظروف البيئية.
- تستغل الإستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة التهديدات أو المشاكل أو في اقتناص الفرص المتاحة وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد .

المبحث الثاني : التشخيص الإستراتيجي

مما لا شك فيه أن المؤسسة لا تعمل في معزل عن باقي البيئة، وهذا ما أظهر العديد من المقاربات النظرية لدراسة ظاهرة تفاعل المؤسسة مع بيئتها. ففي عالمنا المعاصر تجد اغلب مؤسسات الأعمال نفسها تعمل في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير، تواجه فيها العديد من التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة مثل العولمة والتكتلات الاقتصادية و المنافسة ، التي تفرض على هذه المؤسسات تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، و بناء على تشخيص البيئة وما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، و تنمية الاستراتيجيات باستمرار و القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي لتحديد أدائها وفعاليتها وتحسينها على المدى البعيد. ويعتمد التشخيص الاستراتيجي على التحليل ، فالتشخيص فضلا عن كونه يبني على سلاسل من أرقام وبيانات، مصفوفات وجداول، فهو يفترض تقديم التفسير، وعليه فالتحليل ليس إلى أداة للتشخيص، تساعد المسير على اتخاذ القرارات المناسبة.

وفيما يلي سنتناول:

- التحليل الإستراتيجي الداخلي .
- التحليل الإستراتيجي الخارجي.
- التشخيص الإستراتيجي الداخلي و الخارجي.

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي الداخلي (تحليل البيئة الداخلية)

يلاحظ أن كل مؤسسة تكون منفردة في كيفية تطوير واستخدام مزاياها التنافسية حيث تقوم المؤسسة بتشخيص تلك المزايا على أساس تحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف) وهذا التشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية يتطلب القيام بتحليل دقيق من خلال توفر معلومات شاملة ودقيقة.¹

- ويمكن لفريق الإستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على احد المداخل التالية أو مزيج منها :

المدخل S-7 : يتضمن هذا المدخل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تجمع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف (S) وهي :

الهيكال (Structure)

الأفراد (Staff)

إستراتيجية (Strategy)

نمط الإدارة (Style)

الأنظمة والإجراءات (Systems an procedures)

المهارات (Skills)

القيم المشتركة (Shared values)

بطرق تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وذلك كما يلي :

¹ عامر عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف 2001

الطريقة الأولى:

- القيام بإعادة تكييف وتخفيض الموارد لتعزيز مجالات معينة في المؤسسة و تخصيص الإدارة لموارد بنفس الطريقة التي يطبقها المنافسون مما لا يجعل هناك تغيير في المركز التنافسي, فإذاً يجب أن تتركز تلك الموارد في تلك الآليات التي تتوفر فيها عوامل النجاح الرئيسية , حتى تستطيع أن تحقق ميزة إستراتيجية ¹.

الطريقة الثانية:

- أن تستخدم المؤسسة الاختلافات القائمة بينها وبين المنافسين لها و وهنا مثلاً يتم استخدام التكنولوجيا وشبكة مبيعات المنتجات التي هي ليست في حالة منافسة مباشرة مع منتجات المنافسين .

الطريقة الثالثة:

- يتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواقاً جديدة أو نقود إلى منتجات جديدة .

تحليل سلسلة القيمة : تعتبر أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تداعم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ووفقاً لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها و هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة و وإن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة تمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية ولاستخدام هذا المخل يجب إتباع الخطوات التالية:

أ) تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة في حين انه توجد خمسة أنشطة أولية وهي مناولة وتخزين المواد العمليات والإنتاج, التسويق البيع . المناولة والتخزين للمنتجات التامة وخدمة العملاء كما أنه يوجد أربعة أنشطة مساعدة وهي الشراء تطوير التكنولوجيا غدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية للإدارة ، والمحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة والشؤون القانونية.

¹ فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: عال احمد صالح، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008.

ب) تحديد العلاقات بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات : وتعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أنشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر ويعني ذلك أن فارق الميزة التنافسية في السوق ينخفض جزئياً نتيجة اختلاف الطريقة في المؤسسات المنافسة..

ج) فحص علاقة التناغم أو التذبذب في منتجات المؤسسة أو وحداتها الإستراتيجية إن كل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان أو الإنتاج , لا تحتوي فقط على إمكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر أنشطة ذاتها و وتحقيق اقتصاديات النطاق عند سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع .

- **التحليل الوظيفي:** يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة , والتي قد تكون مصدراً محتملاً للقوة أو الضعف ووفقاً لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت لتحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق, الإنتاج ، الإدارة والمالية . وتجدد الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية .¹

- **تحليل القوة والضعف والفرص و التهديدات:** يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة التي تستخدم في مجال التحليل البيئي والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي وتحليل (SWOT) هو احد الأدوات البسيطة التي يمكن للموردين استخدامها للتوصل لنظرة عامة سريعة للموقف الاستراتيجي للمؤسسة .ويستند هذا المفهوم إلى افتراض أساسي مؤداه أن الإستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنتج في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة " نواحي القوة والضعف " وبين الموقف في بيئتها الخارجية " الفرص والتهديدات " والغرض من ذلك هو تحديد واحد من عدة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يمكن التعبير عنها بأربعة خلايا الموضحة في مصفوفة (SWOT).²

الخلاية (1) : تعكس أفضل المواقف المرغوبة حيث تواجه المؤسسة العديد من الفرص البيئية المرغوبة وتمتلك العديد من مجالات القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص , إذا فهي تبني استراتيجيات هجومية .

¹ الطيب داودي, اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية, مجلة الباحث, العدد 25 . 2007

² هشام سفيان صلواتشي, يوسف بودلة, تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق, مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, 28- 09 نوفمبر 2010.

الخلية (2): المؤسسة لها قدرات ونواحي قوة مميزة وتواجه تهديدات بيئية غير مرغوبة و لذلك يجب أن تركز على استخدام نواحي القوة المالية في بناء فرص طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى .

الخلية (3): فالمؤسسة تواجه فرص بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها لإذن فعليها التركيز للتغلب عن نواحي الضعف الداخلي وتطوير تلك الأنشطة التي سيتم فيها أداء المؤسسة بضعف .

الخلية (4): فالمؤسسة تواجه تهديدات رئيسية في الوقت الذي تعاني فيه من ضعف في مواردها الداخلية، هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات من شأنها أن تقلل من أثر المخاطر .

المطلب الثاني : التحليل الإستراتيجي الخارجي (تحليل البيئة الخارجية)

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية:

- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على القيم والعادات السائدة.
- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات ، الذين يمثلون قطاعات عملائها و الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها.
- بيان علاقة التأثير بالمؤسسات المختلفة.
- مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل في وقت مناسب والتقليل من آثارها.

1- عناصر البيئة الخارجية:

تشتمل عناصر البيئة الخارجية مستويين أساسيين يتمثل الأول في البيئة الخارجية العامة وتسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة ويتمثل المستوى الثاني في البيئة الخارجية الخاصة أو البيئة المباشرة¹.

1-1 البيئة الخارجية العامة:

تشير البيئة الخارجية العامة على مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ، والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها ، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية العامة وأبعادها تتمثل في الآتي:

1-1- المتغيرات الاقتصادية : وتتمثل هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجيهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسات وهي تتبع استراتيجيات مختلفة كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها المتمثلة في الناتج القومي الإجمالي و معدل الدخل القومي و معدل النمو الاقتصادي و متوسط دخل الفرد الميزان التجاري ، أسعار المواد الأولية أسعار الفائدة والسياسات النقدية والمالية وغيرها .

1-2- المتغيرات الفنية التكنولوجية : وتشمل الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز العمل أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها مادية مثل الاختراعات الجديدة بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية و نأخذ على سبيل المثال:

- ظهور منتجات وخدمات جديدة.
- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق والمواد الخام واستخدامات هذه المواد... الخ .
- اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية .

1-3- متغيرات اجتماعية وثقافية : مثل التغير في نمط المعيشة و التوقعات المهنية ، أنشطة المستهلك معدل تكوين الأسرة و معدل النمو السكاني ، معدلات الوفيات و والمواليد، التوزيع العمري للسكان ...إلخ .

1-4- المتغيرات القانونية والسياسية : وتعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.

على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص .

1-5- المتغيرات الدولية (الاقتصادية والسياسية والثقافية) : مثلا دخول الدولة في تكتلات اقتصادية دولية أو زيادة اتحاد الدول نحو تكوين تجمعات معينة مثل الاتحاد الأوروبي أو دول جنوب شرق آسيا (الآسيان) قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات ، كما أن وجود هذه التكتلات قد يترتب عليه قيود مثل ارتفاع أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج السلع وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج فتتخفف الإنتاجية. كما أن الاختلافات بين الدول في المزيج الثقافي (العادات واللغة والتقاليد ...) إلخ وقد يترتب عليه صعوبة تنميط الجهود التسويقية أو برامج التسويق لمؤسسة ترغب في غزو أحد الأسواق الأجنبية سواء بالاستثمار المباشر أو غير المباشر .

2- البيئة الخارجية الخاصة:

إن كون المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية ولأن هذه الأخيرة يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المؤسسات أو أن تكون بيئة خاصة لمؤسسات بذاتها دون غيرها من المؤسسات الأخرى . لذلك فإن البيئة الخاصة أو البيئة المهمة تتمثل في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة والتي يجب أن تؤخذ بأهمية كبيرة , و الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل لهذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة , فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية للبيئة الصناعية والمنافسة ، مركزا على التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها التنافسية الصناعية ، في حين ينطلق آخرون من بيئة العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من مجهزين وعملاء وموردين وغيرهم و أما الاتجاه الثالث والأخير فقد تركز في النموذج الأكثر عمليا لتحليل قوة المنافسة .¹

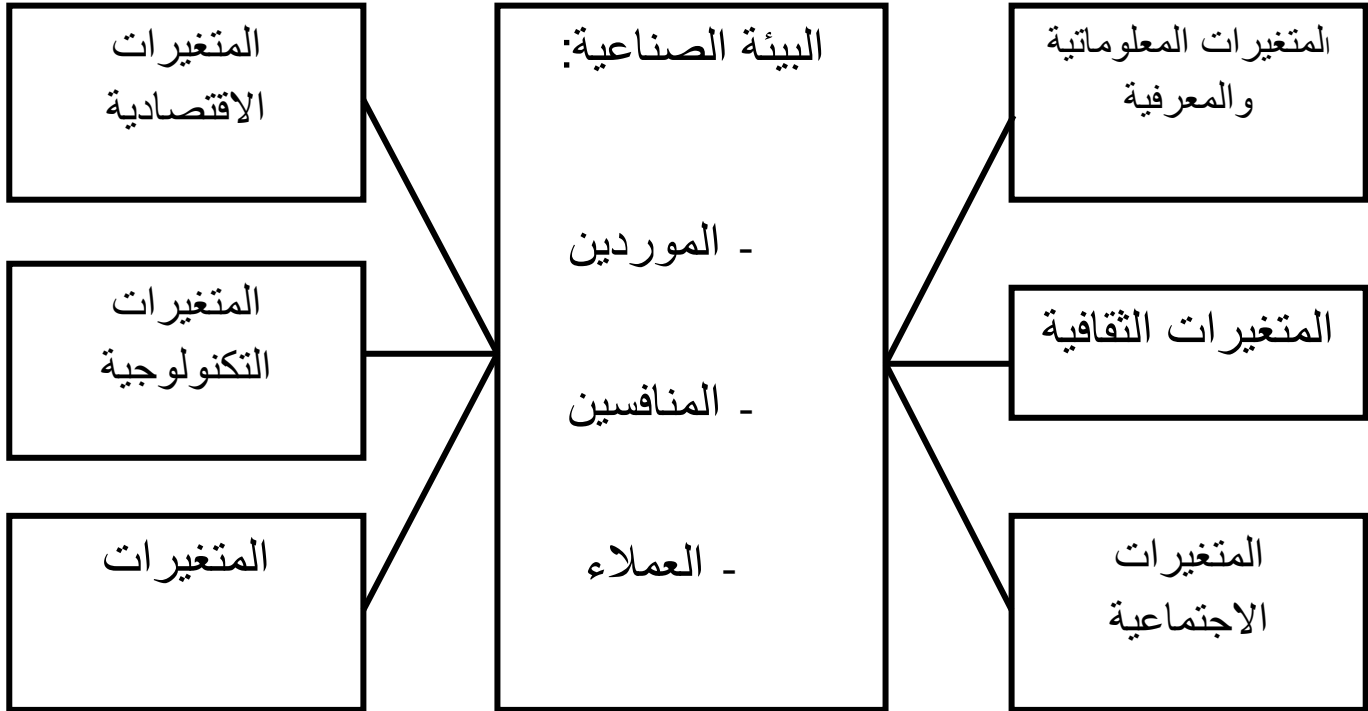
من خلال ذلك نقوم بتوضيح هذه الاتجاهات الثلاث :

2-1- البيئة الصناعية والتنافسية : إن شيوع حالة المنافسة وانتفاخ البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة وارتقائها بتقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث ولدت قيود ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية ، لهذا انتقل التحليل من التركيز البيئي العام إلى التحليل

¹ حمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى

الصناعي التنافسي ، وتمثل هذه الظاهرة منطقية باعتبارها تحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيرها ينصب لاحقاً على مفردات البيئة الصناعية التنافسية . كما مثله الباحث (GRANT) في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) من التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي¹

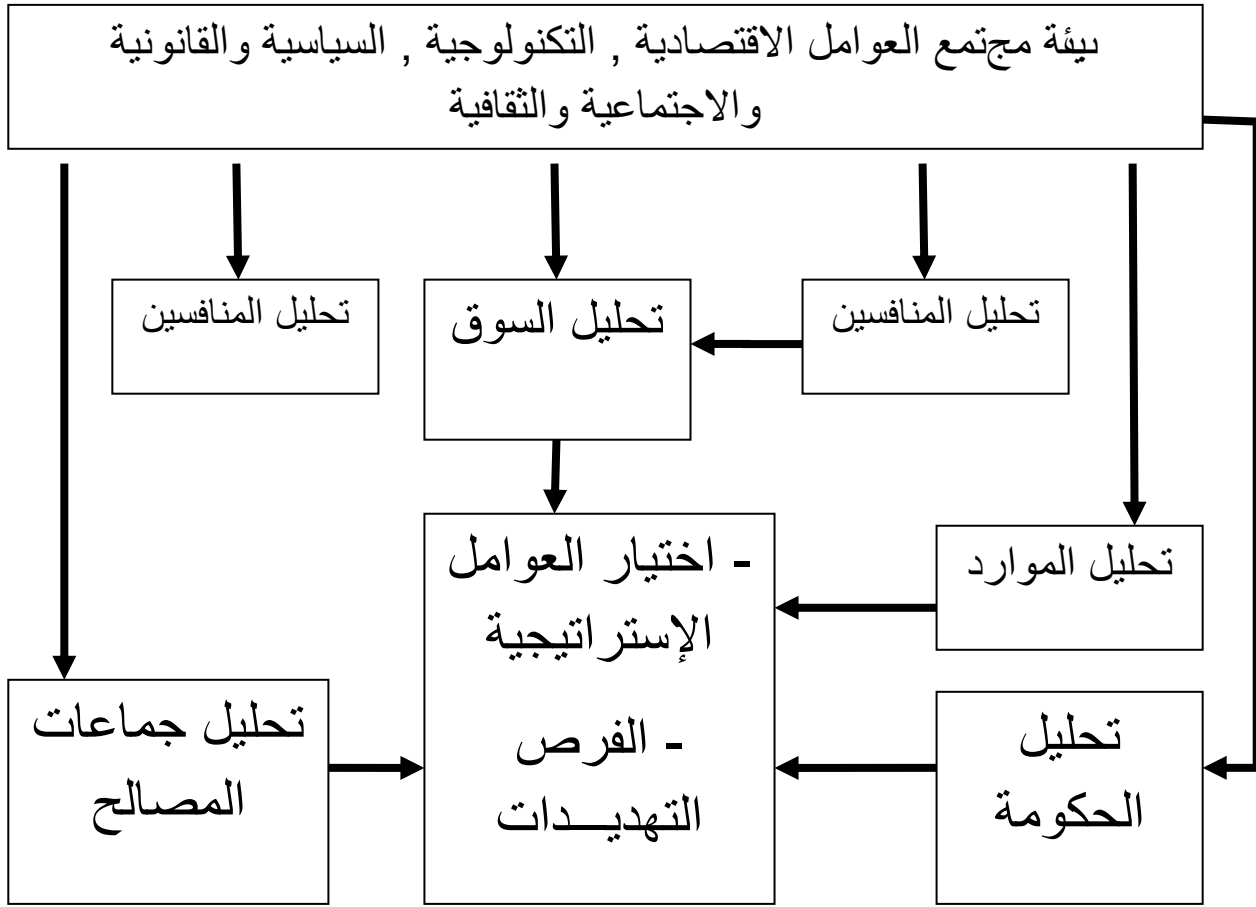


- فالهدف من تحليل البيئة الصناعية والمنافسة هو تحديد درجة جاذبية ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين و كذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة .

2-2- بيئة العمل : والمقصود بها المهنة الخاصة التي تتضمن مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمؤسسة نسبياً التأثير فيها وتوضح هذه العوامل في الشكل التالي :

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002

الشكل رقم (1-2): تحليل بيئة العمل¹.



من خلال الشكل السابق فإن المتغيرات في بيئة المجتمع تنعكس على شكل ضغوط على المؤسسة من جماعات المصالح وتتضمن مراقبة المؤسسة للبيئة لتحليل لكل القوى أو العوامل ذات العلاقة في بيئة العمل , ويؤدي ذلك إلى التعرف على أشخاص ذوي خبرة موجودين في مختلف وظائف المؤسسة ، ويقوم كل منهم بدراسة المتغيرات البيئية ذات العلاقة بقسمة وإعداد تقارير دورية يتم رفعها إلى الإدارة العليا, وكما نرى من خلال الشكل فإن عناصر بيئة العمل التي تتطلب مراقبة مستمرة من قبل المؤسسة هي :

- جماعات المصالح.

- الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة .

- الأسواق .

¹ مؤيد سعيد سالم , أساسيات الإدارة الإستراتيجية , دار وائل للنشر والتوزيع , 1ط, الأردن, 2005. 92ص

- المنافسين .

- الموردين والحكومة.

2-3- تحليل قوى المنافسة:

إن كون البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق وان القيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب إمكانات كبيرة ووقت وجهد كبير وموارد كبيرة , فإن هذا الأمر قد لا تقوى عليه إلا مؤسسات الأعمال الكبيرة الحجم وذات الإمكانيات الكبيرة¹ . إن هذا الأمر أدى بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوة البيئة الخارجية من خلال البحث عن المعلومات , فمن وجهة نظر PORTER المؤسسات يجب أن تعتبر أهميته كبيرة لقوة المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في القوى لمعرفة تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة² .

المطلب الثالث: التشخيص الإستراتيجي

❖ مفهوم التشخيص الاستراتيجي :

تعددت المفاهيم و التعارف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، وما زال هذا المفهوم يسوده الكثير من الغموض والالتباس. وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي، إلى نشاط ظريفي يركز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى القناعات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة.

كما اعتبرت بعض أدبيات علم الإدارة، أن التشخيص الاستراتيجي، عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة، والذي يعتمد أساسا على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، ومختلف قوى التنافسية الفاعلة فيها ومراقبة أداءهم التنافسي. والتشخيص الاستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الإستراتيجية ، بل هو عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات، و مثيلات، وتصورات إستراتيجية للمؤسسة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية دار النشر، الأردن 2007، ط1

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص15.

- وقد عرفه Martinet A.C. كما يلي: " التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفيا، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراستهم للمؤسسة، بهدف تصورهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية".¹

- كما عرف خالد محمد بني حمدان التشخيص الاستراتيجي، على انه: " الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال " : أين نحن الآن؟"²

- أما Paquay Christian فيحدد مفهوم التشخيص الاستراتيجي، عبر الإجابة على الأسئلة المحورية التالية³:

- ما هي الأنشطة التي تضعف فيها المؤسسة؟
- ما هي طموحات المؤسسة؟
- ما هي متطلبات السوق والمنافسة القائمة؟

- ويشير جار فيس M . Gervais : أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة ولبئتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج ، فالمنهجية التشخيصية ، هي التحديد الجيد للمشكل⁴. وعادة ما يرتبط مفهوم التشخيص بمفهوم التشخيص الاستراتيجي، فالتشخيص يفيد تقديم المعلومات اللازمة لعملية التغيير، وقد يكون التشخيص سهلا ورتيبا كما قد يكون صعبا ومعقدا يستلزم مهارات عالية. أما التشخيص الاستراتيجي، فهو المرحلة الأولى من التخطيط، وتحديد الفرص والمشكلات والقيود التي تقدمها البيئة التي تنشط فيها وتعريف أوجه القوة والضعف بداخلها. وهذا ما يكسبه أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

و التشخيص الاستراتيجي يتطلب فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة . ففهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وان أفضل السبل في الاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاول التخلص من نقاط

¹ Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, , Université de Lille, France, décembre 1999, p 80, 81.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص.72

³ Christian Paquay, PME & Stratégie, édition PRO, Belgique, 2005, p 25

⁴ عامر عامر احمد، جميلة احسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 28- 09 نوفمبر 2002، ص 00.

الضعف أو تقليل أثارها إلى ادني حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة.

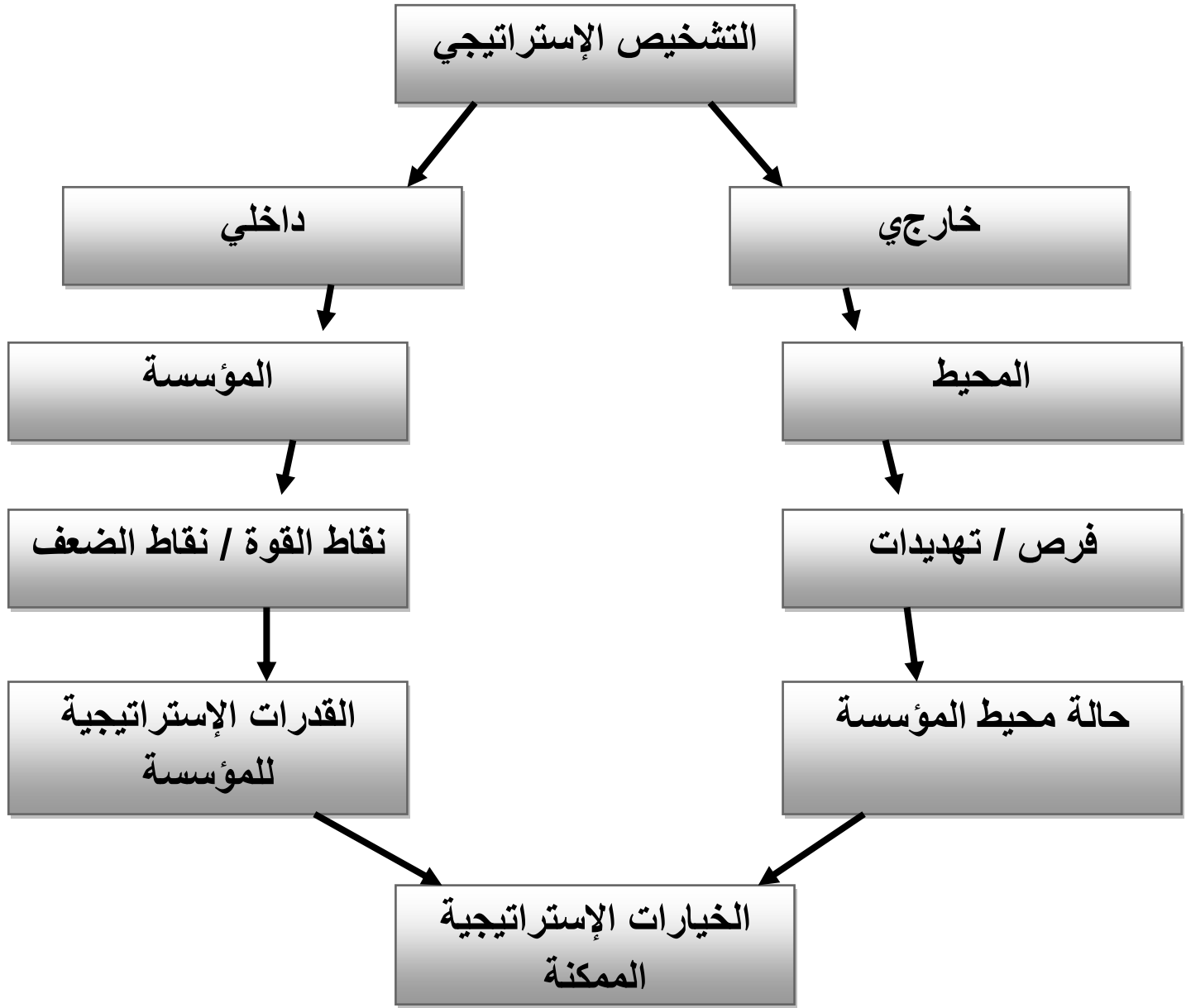
❖ مستويات التشخيص الاستراتيجي :

يرتكز التشخيص الإستراتيجي على مدخلين متكاملين هما: التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، و يرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط. و هذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية ، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها ¹.

و في الشكل الموالي وصف لهذه العناصر

¹ سامر زهرة، دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، تحت إشراف: اقطي جوهرة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خضر بسكرة، 2013، ص. 20.

الشكل رقم (1- 3) :عناصر التشخيص الإستراتيجي¹.



1) التشخيص الداخلي: ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها. فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حده، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية،

¹ Jean-Pierre Helfer et autres Management Stratégie et Organisation, 3 èmeédition, Vuibert

ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية¹ و تعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

● **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها

المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترم خدمتها².

● **نقاط الضعف:** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة

(مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للشركة، وقد تنتج عيوب الشركة الداخلية عن³:

- عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها .
- قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية.
- الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل .

(2) **التشخيص الخارجي :** يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل

والمغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية والاجتماعية، والثقافية، وقوة المنافسة، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو إجراء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينها من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى⁴.

● **الفرص:** هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي. وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.

¹ سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهميته وشروط تطبيقه (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجاري، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2005//2006، ص.25

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2006 ، ص 219.

³ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 29

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 65.

- **التحديات:** وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو على الأقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة للوصول لأهدافها¹.

المبحث الثالث : البدائل الإستراتيجية

المطلب الأول : إستراتيجية النمو و التوسع

استراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو الحصة السوقية، ويكون ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي، وهذا عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها، أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة، أو اقتحام الأسواق الجديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لنفس زبائننا الأصليين وأسواقها الحالية .

قبل التحدث أن أنواع النمو والتوسع الذي تقوم به المنظمة وقبل الخوض في تقسيماته لابد من استعراض سريع للصيغتين اللتان يتم بهما نمو المنظمات .

النمو السريع والنمو البطيء:

- **النمو البطيء :** ويسمى أيضاً بالنمو الطبيعي .

وفقاً لهذه الصيغة من صيغ النمو ، المشروع ينمو كما ينمو الإنسان بصورة بطيئة نسبية وطبيعية وعليه فالمشروع ينمو دون تغيرات حادة في طريقة التمويل وعادة ما يتم هذا النمو استناداً على الزيادة الطبيعية لعدد السكان والمستهلكين² ، أو في تمتع المشروع بمواد فنية ومالية وبشرية تزيد بسبب الخبرة والهدف الأساسي من النمو هو زيادة حجم رقم أعمال المشروع وزيادة حصة السوق أو توسيع رقعته وعادة ما يكون ذلك من خلال مجهودات ذاتية من حيث تطوير الأنشطة الداخلية وتغيير بعض فنون الإنتاج والتمويل ذاتياً من خلال إعادة استثمار الأرباح وتكوين احتياطات يمكن استثمارها في النمو الطبيعي للمشروع .

¹ نعمة عباس خضير الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن ، عمان، 0202، ص 165، 166.

² طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منصور منهجي متكامل - دار وائل للنشر ، 1 ط ، الأردن، 2007 ص 192

• النمو السريع:

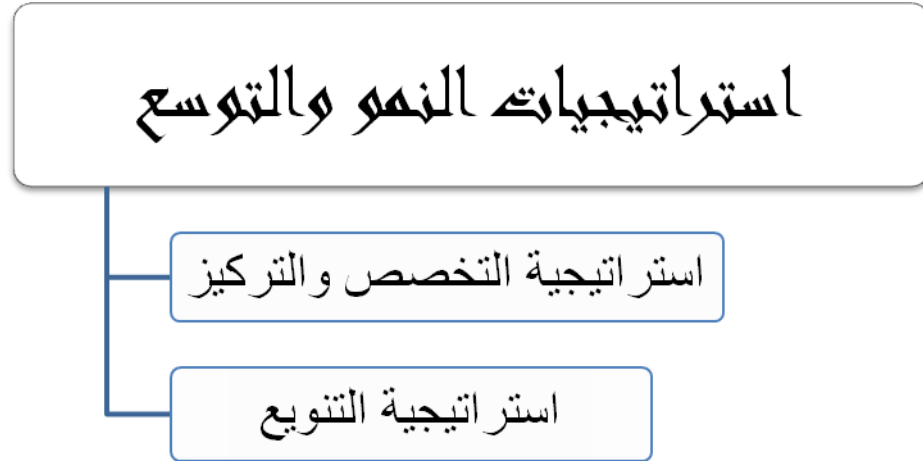
إذا حاولت المنظمات اتباع هذه الإستراتيجية أو هذه الصيغة فعليها اجراء إضافات جوهرية وحادة على المشروع ، كالدخول في أسواق جديدة أو التعامل في سلعة جديدة وتقديم أنواع وتشكيلات جديدة منها ، أو إضافة وحدات إنتاجية جديدة على المشروع وعادة ما يكون التمويل غير ذاتي كالاتماد على القروض طويل الأجل أو زيادة رأس المال زيادة كبيرة دفعةً واحدة ، ولن تستطيع أن تنمو بسرعة ما لم تكن ذات إمكانيات كبيرة في التعرف على نفسها وعلى المنافسين ، وفي دراسة البيئة والأداء الداخلي للشركة وفي توجيه الضربات القاضية للمنافسين وفي سبق الآخرين في الأفكار الإبتكارية وفي الحصول على براءات الاختراع الجديدة وفي الارتباط بعقود طويلة مع الموزعين والموردين والحكومة وفي السيطرة على موارد معينة وغيرها من التصرفات القوية التي تضمن للمشروع تحركاً سريعاً وحاسماً .

✓ مزايا استراتيجيات النمو والتوسع

يمكن تعداد أهم مزايا استراتيجيات النمو والتوسع :

- 1- قدر أكبر من الأرباح
- 2- مكانة أقوى للمنظمة
- 3- سمعة أفضل للمديرين والعاملين
- 4- الاستفادة من اقتصاديات الحجم
- 5- السيطرة والنجاح على المدى الطويل
- 6- الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين أذواق واحتياجات العملاء والاستفادة من اختلافات خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة
- 7- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها

شكل (1-4) : تقسيم استراتيجيات النمو والتوسع



✓ إستراتيجية التخصص والتركيز :

تشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، فنتج نوع واحد من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين وهكذا ويوضح الجدول التالي أهم أبعاد إستراتيجية التركيز¹.

¹ مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005. ص 86

الجدول رقم (1-1) : أهم أبعاد إستراتيجية التركيز

<p><u>التركيز على العملاء الحاليين وتتضمن :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء - تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها - توسيع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع) لنفس السلعة
<p><u>جذب عملاء المنافسين وتتضمن :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الجهود الترويجية - الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار
<p><u>جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج وتتضمن:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعلان عن استخدامات جديدة - تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة - زيادة فرص إتاحة المنتج لمناطق جغرافية جديدة
<p><u>التركيز على المنتجات وتتضمن :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين - تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج - تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج
<p><u>التركيز على التكنولوجيا وتتضمن :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة - تحسين جودة المنتجات - تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج

• مزايا إستراتيجية التخصص والتركيز¹:

- 1- الاستفادة من مزايا التخصص : وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف و إتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء وغيرها
 - 2- القدرة على التجديد والتطوير : غالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها
 - 3- اكتساب المزايا التنافسية العالية : نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات
- أما عن أهم المساوئ فهي :
- 1- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أم ممكن مما قد يكون لها أثر على الطلب على منتجات الشركة
 - 2- ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل
 - 3- التطور التكنولوجي : وقد يمثل قيلاً على الشركة التي تتبع إستراتيجية التركيز لوحدها ، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة
 - 4- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية عملهم مع المنظمة .
 - 5- عدم القدرة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات مختلفة مما يزيد من احتمال تعرض الشركة للخسائر.
 - 6- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة الموارد
 - 7- عدم الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

¹ مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن، 2005. ص 105

❖ مبررات وأسباب اعتماد استراتيجيات النمو والتوسع :

إن أحد الأسباب التي تؤدي أو تدعو المؤسسة إلى الأخذ بهذه الاستراتيجيات، هو الإيمان بأن الأكبر هو الأفضل *better is the bigger*، ومن مبررات هذا التوجه ما يلي - : تحقيق ديمومة وبقاء المؤسسة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة؛ - يربط العديد من المديرين إستراتيجية التوسع بالفعالية، أي التوسع يرتبط بفعالية نشاط المؤسسة، حيث أن انتهاج هذه الإستراتيجية مؤشر على مدى نشاط المؤسسة وحيويتها، فالمؤسسات كبيرة الحجم والتي تعمل في أسواق كبيرة يكون لها عدد من المزايا إذا ما قورنت بتلك المؤسسات صغيرة الحجم، والتي تعمل في سوق محدود . وقد ذكر بورتر عددا من الطرق التي تمكن المؤسسات أن تخفض من تكاليف الأداء بها، وأهم هذه الطرق¹

- أن حجم المؤسسة الكبير التي تعمل في سوق يتسم بالكبر، قد يؤدي إلى الاستفادة من الوفرة الاقتصادية للإنتاج بحجم كبير، وذلك للبيع بأحجام كبيرة² .

- إن المؤسسات الكبيرة الحجم يمكنها الاستفادة من الوفرة المترتبة عن التعلم والخبرة، فالمؤسسة تجني ثمار الخبرة من خلال الإنتاج أو البيع بحجم كبير .

- اعتقاد المؤسسة بأن النمو سوف يكسبها قوة احتكارية؛ - تحسين طبيعة العلاقة والربط بين العمليات الأخرى للإنتاج، فمثلا الحجم الكبير قد يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة والمديرين، ويمكنها من الحصول على شروط أفضل عند حصولها على مستلزمات الإنتاج³

- إشباع حاجات أسرة المؤسسة، من خلال النمو وزيادة المبيعات والأرباح وبالتالي زيادة أجورهم وحوافزهم .

- الاستفادة من الفروقات الجغرافية : وتتضح هذه الميزة بصفة خاصة للشركات المتعددة الجنسيات، فمثل هذه الشركات تستطيع أن تستفيد من الفروق بين الدول، والتي قد توجد في معدلات الأجور، أو الضرائب، حيث تعمل على توزيع وحداتها الإنتاجية في أكثر من دولة وذلك بهدف تخفيض تكلفة الإنتاج إلى أدنى حد ممكن .

¹ Mechaelporther, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1998, p245

² عبد السلام أبو فحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية 2005

³ ناديا العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007

بالرغم من هذه الإيجابيات والمزايا فإن اتباع هذه الاستراتيجيات قد ينتج عنه سلبيات ومساوئ تتمثل في الآتي :

التنسيق والتعاون بين الوحدات والمؤسسة (فقدان تكاملية العمل أحدهما يكمل الآخر ضمن الهدف أو زيادة في التكاليف وتقليل الآثار الخاصة بالحجم الاقتصادي في حالة سوء استخدامها وفقدان المسار المطلوب

- إذا كان هناك خلل سوف يؤدي إلى عبئ كبير على المؤسسة، بسبب احتياجها إلى موارد كبيرة في هذه الحالة

وعند اعتماد المؤسسة هذه الإستراتيجية ، فإن أمامها العديد من البدائل التي تدرج تحتها، والتي تحقق نمو المؤسسة بشكل أو بآخر، وفق ظروف المؤسسة وفلسفتها وقيم مديرها.

المطلب الثاني : إستراتيجية التركيز (La stratégie de niche (focalisation des ressources)

وهي¹ إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل . وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات ، أو خدمة العملاء إلخ بسبب التركيز على التمايز . لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز ، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة ، وإستراتيجية التركيز مع التمايز :

التركيز مع خفض التكلفة : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج ، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق ، أو على مجموعة من المشترين ، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل ، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة

1) التركيز مع التمايز : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود

مستهدف من السوق وليس السوق ككل ، أو إي مجموعة من المستهلكين دون غيرهم . وفي حالة

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص214

استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها .

في هذه الإستراتيجية تختص المؤسسة للتعامل مع شريحة سوقية واحدة سواء بإتباع إستراتيجية ريادية

التكلفة أي باختيار شريحة من المستهلكين التي تهمها الأسعار المنخفضة و هذا نظرا لتخصص المؤسسة لشريحة واحدة من السوق أي حصة سوقية أقل من جهة، وإنتاج منتج بجودة أقل ومنه بتكاليف أقل و إستراتيجية ريادية التكلفة الخاصة بهذه الشرائح السوقية من جهة أخرى.¹

كما قد تتبع المؤسسة إستراتيجية التركيز على أساس إستراتيجية التمييز لكن هنا ستختص بإنتاج منتج واحد متميز و الخاص بشريحة واحدة من السوق ومنه بتكاليف أقل من صاحب إستراتيجية التمييز على عدة شرائح سوقية.

وتختار غالبا هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة التي ليس لها الإمكانيات للتعامل مع كل السوق.²

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمنظمة أو وحدات الأعمال في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في انجازه. و لإستراتيجية التركيز بصفة عامة بعدان هما:

➤ **البعد الأول:** التركيز على التكلفة، أي تخفيض هذه الأخيرة إلى أدنى حد ممكن، وعليه يتم تقديم منتج

منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين. وقد تركز المنظمة على تقديم منتج عالي النوعية مقارنة بالمنافسين أيضا، وكمثال على ذلك شركة Hammer Mill papers لما قامت بالتركيز على إنتاج كمية قليلة من الورق بنوعية عالية وبكلفة أقل من منافسيها الكبار مما يجعلها تتميز في السوق.³

➤ **البعد الثاني:** والذي يركّز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو

يرغبون في خدمة مميزة. فعلى سبيل المثال شركة Johnson نجحت في اتباع استراتيجيات تركيز مختلفة،

¹ فريد النجار ، إدارة العمليات الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006

² روبرت آبنسديفيلي ، الإدارة الإستراتيجية ، بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر ، القاهرة 2008

³ ماوتسي تونك ، ست مقالات عسكرية ، - دار الشعب للنشر - بكين - ط1-1968م ، ص9

وذلك من خلال إنتاج منتج خاص لعناية الشعر، ومواد تجميل للمستهلكين ذوي البشرة السوداء، حيث تجاهلت شركات التجميل الكبيرة رغبات هذه الشريحة من المستهلكين.

إنّ نجاح المنظمات أو المؤسسات في تطبيق إحدى الاستراتيجيات التنافسية العامة، سوف ينعكس على قدرات الربحية والحصة السوقية.¹

- ومن مزاياها: التخصص ومنه الخبرة، والسعر المنخفض.
- و من عيوبها: باختفاء الشريحة السوقية التي تتعامل معها، يمكن أن يعرض المؤسسة إلى مشاكل، وعليه يجب على المؤسسة حسن دراسة السوق لاختيار شريحة تكون نوعاً ما دائمة أو التنبؤ باختفائها ومحاولة التعامل مع شريحة أخرى و هنا يجب أن تكون هناك مرونة كبيرة في المؤسسة.
- المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز :

- تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيبي

- التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين ، وفي التكنولوجيا .

- البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمة بمنتجات تشيع طلبات المستهلكين .

المطلب الثالث : إستراتيجية التصفية Liquidation

وهو نوع من خروج المشروع من السوق، وذلك بنقل ملكية وحدات المشروع وموارده كأجزاء إلى عدة مشروعات أخرى، وبناءً على التصفية يتم إلغاء اسم الشركة، وينتهي الوجود القانوني للمشروع، مما يمكن أصحابها القدامى من تكوين مشروع آخر. ولا تلجأ إلى التصفية إلا إذا كانت هناك كارثة أو أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد في الإنتاجية، أو التقادم التام للأصول، أو الحريق، أو الأحكام القضائية بالتفليس. وعند قيامك بتصفية مشروعك يجدر بك تجزئة موارد المشروع في صور قابلة للبيع (مثل سلع تامة الصنع، وأجزاء نصف مصنعة، وخامات، وآلات، وأثاث، ومباني)، وكل جزء يباع على حدة في مرحلة التصفية، وهناك صور أخرى للتصفية هي: البيع بالميزاد العلني، أو من خلال العطاءات، أو بالاتصال من خلال السماسرة بالمشتريين المحتملين، أو دعوة المشتريين

¹ أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية -2007

كل على حدة والتفاوض معهم. كما يجب أن تحدد أسلوب إجراء التسوية المناسب لأصحاب المشروع، فهل ستتم التسوية بعد نهاية كل مرحلة من مراحل التصفية، أم ستتم في نهاية كل مراحل التصفية¹.

الخلع أو التصفية الجزئية **Divesting**

ويعني ذلك إلغاء بعض أنشطة المشروع، وهذه الإستراتيجية تشابه إستراتيجية الانقباض السابقة في أنه تخفيض لحجم المشروع، وتختلف عنها في أن تخفيض حجم المشروع يأتي من خلال حذف وإلغاء بعض أنشطة المشروع. وقد يضطر المشروع إلى إتباع إستراتيجية الخلع (أو الحذف) إذا كان توسع المشروع وزيادة حجمه غير اقتصادي، أو أن المشروع قام بتنويع منتجاته وأسواقه بطريقة غير متجانسة تؤدي إلى ضرورة توفير خبرات وموارد وإمكانيات يصعب على المشروع توفيرها، أو أن بعض أنشطة المشروع في تدهور وإنتاجيتها معدومة وإدارتها صعبة، لهذه الأسباب عليك أن تخلع أو تحذف تلك الأنشطة المسببة للمشاكل. ويتم الخلع بعدة صور، وأولها إذابة الأنشطة والوحدات الملغاة في باقي أنشطة ووحدات المشروع الأخرى، وذلك عن طريق توزيع مواردها المادية والمالية والبشرية على الوحدات والأنشطة الأخرى، وقد يتم الخلع عن طريق إعادة تحديد أهداف وأنشطة وأعمال تنظيم الأنشطة، وقد يتم الخلع عن طريق تصفية (أي بيع) الأنشطة المطلوب خلعها، وأخيراً يمكن الخلع عن طريق منح الاستقلال المالي والقانوني والإداري للأنشطة والوحدات².

الحصاد أو التصفية التدريجية **Harvesting**

إذا قررت أن تخرج من مجال الأعمال الذي أنت فيه، أو أن تلغي بعض (أو كل) أنشطتك، فيمكنك أن تفعل ذلك تدريجياً، وتتم التصفية التدريجية عن طريق إنتاج وبيع كميات محدودة في حجمها حتى يمكن قشط أكبر قدر ممكن من الأرباح، أو عرض بعض الوحدات والأنشطة للبيع لمشروع آخر، ذلك لأن عرض كل الإنتاج للبيع، أو عرض بعض الوحدات والأنشطة للبيع مرة واحدة وبصورة فورية يعرض المشروع لخسارة فادحة، ولقد أطلق على التصفية التدريجية اسم الحصاد لأنها تشابه المزارعين في ميلهم إلى حصد محاصيلهم تدريجياً رغبة منهم في الحصول على أفضل الأسعار. وخلال فترة الحصاد يجب أن تقلل تكاليفك إلى أقصى حد، وأن تستغل مواردك وإمكانياتك إلى أقصى حد. وأعلم أنه بانتهاء الموارد، مثل العمالة (وتحدها عقود العمل)، والآلات، والخامات والأصول

¹ شارلز هل - جارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة: إسماعيل علي بيسوني، محمد سيد، أحمد عبد العال دار المريخ 2008. ص

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منصور منهجي متكامل، دار وائل النشر، الأردن 1، ط 2007

الثابتة، يجب ألا تستبدلها (لأنك في تصفية تدريجية)، بل يمكن القول أنه بانتهاء واحدة فقط من المواد يستحيل عليك العمل بباقي الموارد، وفي هذا الوقت يجب أن تتم تصفية الوحدة أو النشاط، ثم يلي بعد ذلك تصفية باقي الوحدات تدريجياً بإتباع نفس المنطق، أو النشاط، ثم يلي بعد ذلك تصفية باقي الوحدات تدريجياً بإتباع نفس المنطق، وهناك صور أخرى للتصفية التدريجية مثل تصفية وحدات الخدمات مع الإبقاء المؤقت لوحدة الإنتاج، على أن يتم شراء هذه الخدمات (مثل النقل والصيانة). ويفضل أيضاً تصفية الوحدات التي تقع على نهاية خط الإنتاج أولاً، على أن يتم بيع الإنتاج نصف مصنعاً¹

البيع Sellout

ويعني ببساطة خروج المشروع من السوق، وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى مشروع آخر، ولا يجب أن تلجأ إلى بيع مشروعك إلى في حالة عجزك عن الاستمرار في العمل بسبب عدم توافر أحد الموارد الحيوية للمشروع (مثل الأموال، أو الخبرات أو انتهاء فترة الامتياز، أو وفاة صاحب ومدير المشروع)، أو في حالة وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء (وهو أمر شائع لرغبة البعض في توسيع أعماله، أو لتحقيق نوع من التكامل). وعند قيامك ببيع المشروع عليك أن تحدد المشتريين المحتملين، واهتماماتهم، وأن تقيم موارد مشروعك، وأن تحدد نقاط الضعف والقوة التي ستستخدمها كأساس للتفاوض مع المشتريين، وأن تحدد شروط البيع (من حيث قيمة المشروع، وأسلوب السداد، والتزامات الطرفين أثناء انتقال الملكية، وحقوق العاملين). وهناك عدة صور لبيع المشروع منها البيع نقداً، أو عن طريق قروض وسندات طويلة الأجل، أو عن طريق استبدال أسهم المشروع القديم بأسهم في المشروع الجديد²

عندما تجد الشركة نفسها في أسوأ وضع ممكن مع الموقف التنافسي الضعيف في هذه الصناعة وهناك احتمالات ضعيفة، فإدارة ليس لديها سوى عدد قليل من البدائل - كل منها مكروهة. لأنه لا أحد يهتم بشراء شركة ضعيفة في صناعة جذابة، ويجب على الشركة أن تنتهج

¹ عبد الرحيم الطويل ، صحيفة البيان ، 2015/07/11

² إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 90

إستراتيجية الإفلاس أو التصفية.

ويشمل الإفلاس التخلي عن إدارة الشركة إلى المحاكم في مقابل بعض الوفاء بالتزامات الشركة. وتأمل الإدارة العليا أنه بمجرد أن تقرر المحكمة بالدعوى على الشركة، فالشركة ستكون أقوى وأكثر قدرة على المنافسة في صناعة أكثر جاذبية¹.

يواجه الاقتصاد بعض الركود وانخفاض الطلب في السوق لتناول الطعام السريع, فالمطاعم مثل بينيجان

Bennigan جريلوتافيرن Ta & Grill

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى تحديد مفهوم الإستراتيجية الذي يعود أصله إلى كلمة ذات أصل يوناني وقد استعمل في الجانب الاقتصادي ليدل على المستوى الأعلى في التسيير وهو مستوى الإدارة العليا .

و تعرضنا أيضا إلى العناصر الأساسية للإستراتيجية وفيها تكمل الأهمية و المخاطر التي يجب تجنبها و من ثمة مستوياتها.

تعمل منظمة الأعمال جاهدة لإدراك دورها المباشر في تحديد اتجاهات المستقبل و أحداثه والفرص و التهديدات و تساؤلات الإستراتيجية و مجالات الحاجة للمعلومات و تحليل السيناريوهات و القرارات الإستراتيجية المحددة لاتجاه المنافسة .

¹ المصدر السابق ، ص 90

الفصل الثاني : المرونة الإستراتيجية و اتخاذ القرار .

المبحث الأول : المرونة الإستراتيجية .

المطلب الأول : مفهوم المرونة الإستراتيجية .

تعددت التعريفات و الأبحاث التي تناولت مصطلح المرونة الإستراتيجية، كما اختلفت هذه الدراسات في طرح طرق قياسها، وسنقوم بشرح مفهوم المرونة الإستراتيجية وطرق قياسها فيما يلي :

أولا : مفهوم المرونة في نظرية المنظمة :

عولج مصطلح المرونة في العديد من الدراسات المتعلقة بنظرية المنظمة وقد أشارت الدراسات إلى هذا المصطلح كأداة تغيير إستراتيجية 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، نظرا لأن هذه الكيانات تمثل شبكة ديناميكية من التفاعلات بين الأفراد و المؤسسة والمحيط الخارجي. وتركز هذه النظرية على مبدأين (مبدأ النظرية الموقفية ومبدأ استقلالية الموارد) :

- **النظرية الموقفية** : تؤكد هذه النظرية أن الهيكل التنظيمي يرتبط بمجموعة من التغيرات البيئية والتكنولوجية، 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 (Aaker, Burns) الفرضية التي تنص على أن الهيكل التنظيمي له علاقة مع استقرار البيئة، ووجدنا كنتيجة أن المؤسسة التي تنشط في بيئة ديناميكية تملك هياكل تنظيمية مختلفة عن تلك التي تنشط في بيئة أكثر استقرارا وتوصلا 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، المركزية اتخاذ القرار، تدفق أفقي للمعلومات، رقابة ذاتية.

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

• نظرية اعتمادية الموارد: تركز على أن المؤسسة تعتمد على بيئتها الخارجية (المؤسسات الأخرى) في تأمين مواردها أي أن المؤسسة في تفاعل دائم ونشط مع بيئتها لذا يجب على المدراء أن 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 فإنها تتفق جميعا 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 (Freeman & Hannan) بانتقاد النظرية الموقفية التي تفرض أن الهيكل التنظيمي يخضع للعديد من الضغوط الداخلية والخارجية التي تفرض عليه التغيير المستمر للتكيف مع هذه

التغييرات حيث توصلنا إلى أن غالبية المؤسسات لا سيما الحكومية منها تستجيب بتأخر ملاحظ لتغيرات المحيط، ويمكن تفسير هذه الظاهرة بوجود قوى معطلة داخل المؤسسة أكبر من القدرة على التكيف، وقد أعاد تعميق هذه الفكرة (Ambergey and Kelly) عندما أشارا إلى خصائص المؤسسات (الهيكلي، الإجراءات، النسقية) كعوامل معطلة، ويؤكد أصحاب هذا التيار على أن المؤسسات تفضل استخدام النسقية السابقة أو إحداث تغيير هامشي عليها لتحسين أدائها بدلاً من تجريب نسقيات جديدة¹.

كما يرى مايكل هنان وجون فريمان أن البيئة تفرض فعليا على المؤسسات ذلك النمط من الحركة ونادرا ما تغير خصائصها الهيكلية الأساسية فالتغيير يحمل مخاطرة، نظرا لأنه وفقا للتعريف يتضمن تغييرا ليس قائما بالفعل فحتى خطوط النتاج التي أصبحت فاشلة مازالت تجذب بعض المستهلكين، كما أن الشركات التي تعتمد التغييرات الكبرى تزيد فرص تعرضها للانحيار عبر الخيارات السيئة أكثر من الشركات التي تنأى 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 نادرا 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 إعادة صنع نفس لمنتج وبنفس الجودة." أما المسؤولية فقد عرفت بأنها: "توثيق كيف استعملت المؤسسة مواردها في عملية الإنتاج، الطريقة التي بنيت بها القرارات والقوانين، والطرق التي اتبعتها في عملية الإنتاج".

وبالتالي حسب (Freeman & Hannan) يرتبط هذان المفهومان بالهيكل التنظيمية الأكثر ثباتا وولاء، هذا يعني أن القدرة على الاستجابة بسرعة للفرص غالبا ما يقابله القدرة على الأداء بموثوقية ومسؤولية من جهة أخرى. إذن يمكننا تعريف المرونة حسب هذه النظرية على أنها "التوفيق بين القدرات السلوكية للمؤسسة و بيئتها".

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 المفتوحة : دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، العدد 11، ص: 221-258

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

ثانيا : مفهوم المرونة في نظرية الإنتاج

في مجال الاقتصاد الصناعي، تشير المرونة إلى تلك الخصائص التي تملكها المؤسسة في مجال الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيا والتي تسمح بتنوع المنتجات وبالتالي تسمح لها بالمنافسة مع المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع¹ (Stigler George)، حيث يقصد² (Marschah & Nelson)، تكنولوجيا الإنتاج هنا تقنيات الإنتاج أي العمليات التصنيعية، وأكد (Mills & Schuma) أن عدم التجانس والتقلبات التي تشهدها المؤسسات هو ناتج عن التقلب في الطلب وبالتالي فإن 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 أكبر من المؤسسات الصغرى لأنها تستعمل طرق إنتاج 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 فإن 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 إلى سرعة الاستجابة لحاجيات السوق، ذلك أن صغر الحجم ومحدودية التخصص وضالة أرس المال كلها عوامل تسمح بتغيير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته.

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

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 », Metroeconomy, 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

وبالرغم من أن الباحثين في الاقتصاد الصناعي وضحووا لنا العالقة 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 التوريد، 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 بعض المصطلحات كالاقتصاد الحجم ورقم الأعمال، وجاءت الأبحاث التي تناولت المرونة في تصنيفات تغيرات البيئة لتكمل هذا النقص.

ثالثا : مفهوم المرونة الإستراتيجية

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

يشير تعريف (Ansoff & Mc Donnell's) لمصطلح المؤسسة أنها عبارة عن قاعدة للقدرات والمهارات التي تستطيع الاستجابة بمرونة للفرص والتهديدات التي تتخلل بيئة العمل، وبالتالي تعتبر المرونة الإستراتيجية عنصرا حساسا في الإدارة الإستراتيجية¹.

ويعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم التي تناولتها العديد من الدراسات في مختلف المجالات (الإدارة الإستراتيجية، الاقتصاد، نظرية المنظمة، التسويق....)، وبالتالي فان مفهوم المرونة الإستراتيجية لا يمكن تحديده بتعريف واحد، حيث أن له العديد من التعريفات ،و يعتبر مفهوم المرونة الإستراتيجية أقرب إلى مفهوم المرونة عموم حيث يعرفها (Mascarenhas & Aaker) 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) (Buckley) (HILL & MATUSIK) أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على اتخاذ الإجراءات للاستجابة للتغيرات في المحيط الخارجي .

¹ 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.

وقد أشار (BAHRAMI) و (SANCHEZ) أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على تعجيل التغييرات بشكل متعمد، والتكيف مع تغييرات المحيط من خلال التفكير المستمر بالإستراتيجية الحالية واستغلال الموارد، بالموازاة يمكن تصنيف المرونة الإستراتيجية إلى صنفين: الأول: النظر للتنوع واختلاف الإستراتيجيات ، الثاني: مدى قدرة المؤسسة على الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى وهذا حسب (SLACK) ويرى (NADKARNI & NARAYANAN) أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة في التأثير والتأثر بسرعة لتغيرات ظروف المنافسة ومن ثم تطوير و الحفاظ على الميزة التنافسية، وقد ناقش (HARRLGN) المرونة الإستراتيجية أنها قدرة المؤسسة على إعادة تموقعها في السوق، وتغيير خططها، أو تفكيك إستراتيجيتها عندما تفتقد جاذبيتها في نظر الزبائن.

أما (EVANS) و (BAHRAMI) فقد عرفها أنها القدرة على تعديل الإستراتيجيات، والقدرة على الاندفاع نحو التغييرات الدولية، وذلك بالاستجابة باستمرار للتغيرات غير المتوقعة والقدرة على تعديل نتائج هذه التغييرات، وعرفها (ELANGO & DAS) 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 والمستعملة ، وتعود المرونة الإستراتيجية حسب (Lau) إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة لحالات عدم التأكد، وذلك بتعديل أهدافها بالاعتماد على قدراتها ومعرفتها، كما يضيف (GREWAL & TANSUHAJ) أنها القدرة على إدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية وذلك بالاستجابة بسرعة وتكون هذه الاستجابة إما تأثيرية أو تأثيره لتهديدات السوق.

أما (GREENLY & CAMBE) يشير تعريفهما للمرونة الإستراتيجية أنها تعبر عن مدى اعتماد واعتبار البدائل في القرارات الإستراتيجية.

ويرى " العواودة " 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 أبعاد متعددة مهمة للشركة ذات تأثير إستراتيجي، تشتمل على القدرة على تطوير منتجاتها، أو تعديل أهدافها أو تغيير إستراتيجيتها، 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 (2-1): أهم تعريفات المرونة الإستراتيجية التي حظت باهتمام الباحثين

الباحث	تعريف
(AAKER & MASCARENHAS) 1984	قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات البيئة والتي تسودها حالة عدم التأكد و التي تتسم بسرعة وقوعها (بالنظر إلى الوقت المطلوب للاستجابة) والتي لها أثر ذو معنى على أداء المؤسسة.
(HARRILGAN) 1986	قدرة المؤسسة على إعادة تموقعها في السوق، وتغيير خططها، أو تفكيك إستراتيجيتها عندما تفتقد جاذبيتها في نظر الزبائن
(DAS & ELANGO) 1995	قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في المحيط بطريقة قياسية بالنظر إلى القوى التنافسية في السوق
(GREWAL& TSUHAI) 2001	القدرة على إدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية وذلك بالاستجابة بسرعة وتكون هذه الاستجابة إما تأثيرية أو تأثيره لتهديدات السوق
(GAMBE& REENLY) 2004	يشير تعريفهما للمرونة الإستراتيجية أنها تعبر عن مدى اعتماد واعتبار البدائل في القرارات الإستراتيجية

المطلب الثاني : قياس المرونة الإستراتيجية

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

❖ حسب دراسة (Awwad) و (Oberoi et la) ، 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 أضاف (awwad) مرونة التوسع كبعد آخر من أبعاد المرونة الإستراتيجية والتي تعبر عن مدى سهولة وقدرة النظام على زيادة أو تقليص قدراته الإنتاجية حسب الطلب .

❖ بينما (hulsmann et la) 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 .

❖ أيضا فقد أشار كل من (Zhang) و (Li & Zhou) إلى أن المرونة الإستراتيجية يمكن قياسها من خلال:

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 .

❖ و أيضا قاسها (celuch et la) من خلال الأبعاد الآتية:

1 المرونة الإستراتيجية الاستباقية: قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية .

2 المرونة الإستراتيجية التفاعلية: قدرة الاستجابة بفعالية وبسرعة للتغيرات عند حدوثها.

❖ أما (De toni & Tonchia) فقد قاساها 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 لتنوع الأعمال المحتملة : قدرة المؤسسة على تنوع الأعمال المستقبلية في ظل

التغيرات.

3 المرونة الإستراتيجية لسرعة تنوع الأولويات التنافسية داخل المؤسسة : عدد الخيارات الإستراتيجية

المحتملة والتي تعبر عن الربط والتنسيق بين الأولويات التنافسية في حالات عدم التأكد.¹

4 المرونة الإستراتيجية لسرعة الانتقال من مشروع إلى آخر : وتعبير عن الوقت الذي تتطلبه المؤسسة من

اجل الانتقال من مشروع إلى آخر.

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

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 دراسة (Ratannaporonsir) إلى بعدين من أبعاد المرونة الإستراتيجية:

1 المرونة الإستراتيجية للاستجابة : قابلية الاستجابة إلى 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 دراسة (Yongsun) فقد أشارت دراسته إلى أنه يمكن قياس المرونة الإستراتيجية من خلال:

¹ Ibid,p

1 مرونة التصنيع : تعود لقدرة وحدة الأعمال على الاستجابة 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 وفقا لهذه التغيرات .

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

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 دراسة (Mackinnon) 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، و ذلك 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 من (Abbott & Banerji) و (العواوده) و (الشيخ يحيى) أنه يمكن قياس المرونة الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية:

- 1 مرونة السوق: قدرة المؤسسة على إعادة توازن قواها السوقية لمواجهة التقلبات في بيئة الأعمال .
- 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 التغيرات التكنولوجية والتغير في الطلب .

✓ انطلاقاً هذه الدراسة من الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة لقياس المرونة الإستراتيجية جاءت لتقيس المرونة الإستراتيجية من خلال: مرونة التسويق و مرونة المنتج و مرونة الهيكل التنظيمي والمرونة المالية ومرونة الموارد البشرية و مرونة المعلومات، إذ يرى الباحثان 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(2-2): الأبعاد المعتمدة في قياس المرونة الإستراتيجية

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 la 2004	مرونة المنتج الجديد، مرونة السوق/ التسليم
Hulsman et la 2008	سرعة الاستجابة، بديل الاستجابة
Zhang 2005	مرونة المنتج، مرونة التنسيق بين الوظائف
Li et la 2010	مرونة الموارد، مرونة التنسيق بين الوظائف
Celuch et la 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
مرونة التصنيع، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة التسويق، المرونة المالية	Yongsun 1991
مرونة السوق، مرونة الإنتاج، المرونة التنافسية	العواوده 2007
المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، مرونة سلسلة التوريد، المرونة المالية، مرونة المعلومات	Mackinnon 2008

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الأدبيات السابقة.

المطلب الثالث : تطور المرونة الإستراتيجية وأهميتها

سيتم طرح تاريخ تطور مفهوم المرونة الإستراتيجية وأهميتها كالتالي :

أولاً: تطور مفهوم المرونة الإستراتيجية

تطور مصطلح المرونة الإستراتيجية من خلال ثالث مراحل هي :

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

➤ ومع بداية التسعينات ظهر مصطلح المرونة الإستراتيجية كأولوية تنافسية، وأصبحت التكلفة والجودة كعوامل هامشية لقياس التنافسية، حيث أخذ موضوع المرونة يلفت نظر الباحثين في العديد من التخصصات الاقتصادية، المالية، التصنيع، الإدارة .

ثانيا : أهمية المرونة الإستراتيجية

ناقش (Morgan) أهمية مصطلح المرونة الإستراتيجية والقدرات الإبداعية والتي صارت أهم من مصطلح الفاعلية الضيق، وأصبح عمل الأشياء الصحيحة إلى درجة كبيرة وفي الوقت الصحيح، أفضل من القيام بالأشياء الخاطئة بشكل صحيح أو الأشياء الصحيحة بوقت متأخر .

حيث أن الطلب المتعارض والمتناقض في بيئة الأعمال الحالية يتطلب من المؤسسة تلبية حاجات الزبائن الفردية، وذلك بالحفاظ على علاقة متينة بين السعر والجودة استجابة لتحركات المنافسين، بالإضافة إلى قصر دورة حياة المنتج بسبب التغير التكنولوجي.

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

- تستطيع المؤسسة الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى بسرعة، إذن تستطيع تحقيق العديد من الأعمال الإستراتيجية في الميدان التنافسي.
- امتلاك ميزة تنافسية مستدامة تجعل المؤسسة المبادرة في إحداث التغيير، حيث أن المؤسسة لاستباقي تستطيع تحليل بيئتها وتحديد الفرص والمخاطر بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى وبالتالي تستفيد من الفرص وتتجنب المخاطر.
- بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن هناك عالقة تبادلية بين المرونة والابتكار، حيث تعمل المرونة على تحسين مستوى الأداء الإبداعي في البيئة الديناميكية، كما أن التأثير على الأداء الإبداعي يكون من خلال تطوير عمليات وهيكل أكثر مرونة، ويعد الابتكار من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن الابتكار يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة والتي تلي حاجات الزبائن بطريقة أفضل أو تحسين جودة

المنتجات الحالية، أو تقليص تكلفة صنع المنتج الذي يريده الزبون وبالتالي فان المؤسسة التي تريد أن تصبح أكثر إبداع في عملياتها، أو سلعتها، أو خدماتها يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار المرونة الإستراتيجية في أعمالها.

- تمكن المرونة الإستراتيجية المؤسسة من إعادة هيكلة ذاتها داخليا كما تتمكنها من إعادة هيكلة علاقاتها مع البيئة الخارجية وبالتالي تتعلق المرونة بكل من المحيط الداخلي والخارجي، إذن حتى تحقق المؤسسة المرونة الإستراتيجية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المرتبطة بالبيئة التنظيمية.
- ان المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة الشركات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة و السريعة والتي تحدث سريعا 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 المضافة

المبحث الثاني : عموميات حول عملية اتخاذ القرارات

المطلب الأول : مفهوم القرار

يرى بعض علماء الإدارة أن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة وفي كثير من الأحيان تكون شغلهم الشاغل ذلك لأنه يجب المفاضلة بين عدة بدائل متاحة ومن ثم فعلمية اتخاذ القرار هي عملية مستمرة و متضمنة في الوظائف الأساسية للإدارة و هناك تعاريف متعددة لمعنى القرار وضعها مفكرو الإدارة و جميعها تشترك في انه يقوم على عملية الاختيار بشكل واعى و مدرك لتحقيق الهدف أو الأهداف المرادة .

و في بعض الأحيان يكون القرار رفض لكل البدائل أو الحلول المتاحة و عدم القيام بأي عمل محدد و عليه يكون القرار المتخذ هو للإقرار و سبب ذلك هو احد الأمرين:

- عدم تبني كل البدائل المتاحة للمفاضلة .

- عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تفاديا للالتزام بعمل قد يؤدي بالضرر بمصالح متخذ القرار.

و يطلق bernard⁽¹⁾ على هذه القرارات السلبية decisionsnegatives و يعتقد أنها من صفات المدير الكفاء الذي يدرك المواقف التي تدفع به إلى عدم اتخاذ القرار.

1. تعريف القرار :

يمكن تعريف القرار على انه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل من بين بديلين محتملين أو أكثر". فهو يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بحالة عدم التأكد مما سيحدث مستقبلا و على هذا فالتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة يتوقف على مدى مطابقة الافتراضات التي وضعت بالمستقبل ذاته فالقرار أذن هو حسم الأمر لبعض وجهات النظر و الآراء المتعارضة، فيجب على متخذ القرار أن يتخذ القرار المناسب حتى يتمكن من بلوغ الأهداف المسطرة⁽²⁾

من خلال ما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرار هو نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة و التصرفات التي تتم داخل المنظمة .

2. مراحل اتخاذ القرار:

أولا: تعريف المشكلة و اكتشافها

تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها "انحراف عن الهدف المحدد مسبقا أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون". و يتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة معرفة المدير للموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف و الأشياء أو الأشخاص التي يمسها و كل هذه معلومات تمكن متخذ القرار من التمييز بين المواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي ليس فيها .

حسب bernard: " إن الأصول العملية لاتخاذ القرارات تتطلب عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة و عدم التصدي للمشكلات التي لم يحن وقتها بعد، عدم التصدي لاتخاذ القرارات لا تكون ذات اثر

⁽¹⁾ احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات،القرارات،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2001،ص 78

⁽²⁾Lasary، les manuels de l'étudiant، économie d'entreprise،Es – Salem imprimerie، Alger ، 2001، P72

فعال و عدم التصدي لاتخاذ القرارات يكون هناك من هو أفدر على التصدي لها و عدم التصدي لها تدخل في اختصاص الأخرى".⁽¹⁾

و يضيف أن الحالات التي يمكن فيها اتخاذ القرارات لا تخرج عن حالات ثلاث:

1- حالات ترى القيادة ضرورة اتخاذ قرارات بشأنها.

2- حالات تحال من القيادة إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات بشأنها.

3- حالات تتطلب مبدأ المبادرة و الابتكار التي تتبع من شخصية متخذي القرار و تهدف إلى تغيير حركة النشاط القائم على ما هو أفضل.

أما عند Summer and Newman:

"هو تلك الصعوبة التي إذا أزيلت حلت المشكلة أو تلك الفرصة التي ينتج عن حسن استغلالها التحسن و التطور".⁽³⁾

أما عند bernard : ذلك العامل الذي إذا تغير سواء بالإلغاء أو بالإضافة أو بتغير طبيعة لم تعد هناك مشكلة.⁽⁴⁾

و يتطلب تحديد المشكلة أيضا التعريف على أعراضها و أسبابها و عدم الخلط بين الأعراض و الأسباب و مما يزيد في صعوبة مهمة متخذ القرار في التمييز بين أعراض المشكلة و أسبابها أن أسباب المشكلة قد تكون متداخلة مع بعضها البعض بشكل يجعل من الصعب تمييزها و هذا يتطلب من متخذ القرار تحديد هذه الأسباب بدقة و معرفة العوامل المرتبطة بكل سبب و تحليل العلاقة بين هذه الأسباب.

⁽¹⁾ احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص89

⁽³⁾ w. Newman and c.summes.the process of management ،prentice hall Englewoodcliffs، 1965 p79

⁽⁴⁾ محمد عبد المنعم خطاب، عملية اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية و الإدارية ، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص68 .

يعتبر من الأساليب الفعالة لاتخاذ القرارات و الذي تميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على حلها، و هذا حسب تصورات M.Folett للقرار الفعال : أفضل القرارات تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق.⁽¹⁾ و هذا معناه أن فعالية القرار لا تعتمد على من يتخذه و لكنها تعتمد على " سلطة الحقائق " إذ أنها تعتمد على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار و تقديرها بوعي و أهم المعوقات التي تواجه المدير متخذ القرار و هو بصدد التعرف على المشكلة و تحديدها:

- ✓ مساواة المشكلة الجديدة بمشكلة تاريخية لها نفس الأعراض، رغم أن المشكلة الجديدة قد تكون ناشئة عن أسباب أخرى غير واردة في المشكلة القديمة.
- ✓ عدم أخذ الأهداف العامة أو الفرعية بعين الاعتبار تحت ضغط الوقت و الرغبة في اتخاذ القرار السريع لحل المشكلة.
- ✓ نزعة تجنب المشاكل المزمّنة، إذ قد يأس المقرر من المشاكل الصعب حلها و بالتالي تعتبر مسلما بها.

ثانيا: تشخيص المشكلة:

يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة و تحديد أبعادها و تحري السبب الرئيسي لظهورها و معرفة أسبابها و أعراضها، و تتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات و أعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة و إجراء الدراسات التحليلية للمشكلة و أبعادها.

و أولى خطوات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يراد الوصول إليه و ما إذا كان هدفا ممكن التحديد و التحقيق، لأن تحديد الهدف بدقة و وضوح يمكن متخذ القرار من التعرف على إمكانية تحقيقه و يساعده على معرفة الموارد و البشرية اللازمة لتحقيقه إلا أن معرفة و تحديد الأهداف المراد تحقيقها من القرار ليس بالأمر السهل في كل الأحوال و ذلك بسبب تباين و تداخل هذه الأهداف

⁽¹⁾ محمد السيد غالب، نظم المعلومات الإدارية، التنمية العربية 1998 . ص 96

ثالثا: تحليل المشكلة

يقتضي تحليل المشكلة و تصنيفها تحديد البيانات و المعلومات المطلوبة لحلها و مصادرها، و يعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها و حجمها و مدى تعقدها و نوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها و عملية التصنيف و التنبؤ تساعد في تحديد و معرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، و تصنيف المشاكل عادة إلى 03 أنواع رئيسية هي:

1- المشاكل التقليدية:

و يتمثل هذا النوع في المشاكل التي تتصل بإجراءات العمل اليومي و تنفيذه و في نشاط المؤسسة ككل، و هذه المشاكل قد تكون روتينية يتكرر حدوثها، و قد تكون متعلقة بتصريف شؤون العمل و سير خطواته.

2- المشاكل ذات الصبغة الحيوية:

و هي التي تتصل بالتخطيط و رسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المؤسسة و تحقيقها لأهدافها و مستقبلها.

3- المشاكل المتعلقة بأمور طارئة:

و قد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعية كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة و التي يصعب التنبؤ بها.

يمكن الاستعانة لتصنيف القرارات ببعض الأسس:

- ✓ مستقبل القرار: و يعني الوقت أو الفترة الزمنية الذي تستغرقه تهيئة العمل.
- ✓ تأثير القرار على الأنشطة و الوظائف و المجالات الأخرى.
- ✓ العناصر النوعية التي يتضمنها القرار.
- ✓ مدى تكرار القرار: بمعنى ما إذا كان هذا القرار استثنائيا أو من القرارات الدورية.

أ- تحديد البيانات و المعلومات المطلوبة :

يعتمد اتخاذ القرار الفعّال على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات و المعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة و هناك شبه اتفاق بين كتب الإدارة على أن من أهم مميزات البيانات و المعلومات التي تضمن كفاءتها و فعاليتها في تحقيق الهدف من جمعها (وهو الوصول إلى القرار الصائب) أن تكون هذه البيانات و المعلومات كافية و دقيقة و مختصرة و محايدة و حيوية و شاملة و أن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب و أن لا تكون تكلفة الحصول عليها من جهد و مال و وقت تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه و تكون المعلومات المطلوبة معلومات أولية و ثانوية، معلومات تاريخية و جارية، معلومات كمية و نوعية بالإضافة إلى الآراء التي يبديها المتخصصون و المستشارون و التي تساعد متخذ القرار على تبين المشكلة.

ب- مصادرها: (1)

تتطلب هذه الخطوة من متخذ القرار أن يحدد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات و المعلومات اللازمة، و علاقة متخذ القرار بهذه المصادر و ما يترتب عن ذلك من جهد و وقت و القرارات الصائبة تعتمد على مدى دقة و سلامة الطرق التي يتم بواسطتها إيصال هذه المعلومات و يتوقف حجم البيانات و المعلومات المطلوبة لتحليل المشكلة على نوع و طبيعة هذه المشكلة على مدى توفر المصادر التي يمكن الحصول منها على هذه المعلومات.

رابعاً : إيجاد البدائل لحل المشكلة

يعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة و التحليل حتى يتم اختيار أفضلها و يصبح القرار الأخير، و يجب توفر شرطان في الحل البديل :

1- أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.

2- أن يتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى.

(1) علي السلمي: بحوث العمليات و اتخاذ القرارات الإدارية، دار المعارف 1970 ص112

و عدم توافر أي هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار و يبعده من قائمة الحلول موضع البحث. (2)

و يتطلب تحليل هذه المرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات بيان العوامل و الاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة: (1)

- ✓ أن يعتمد المدير متخذ القرار على التفكير الإبتكاري الخلاق لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة محل القرار.
 - ✓ أن يتخذ المدير متخذ القرار في الحسبان حلول بديلة للمشكلات التي تواجهه، الأحداث غير المتوقعة كصدور قوانين و أنظمة جديدة، ظهور اكتشافات... .
 - ✓ إن عدد الحلول البديلة و نوعها يتوقف على عوامل متعددة أهمها وضع المؤسسة، فلسفتها، و أسلوب قادتها و خلفياتهم و اتجاهاتهم، و السياسات التي تطبقها المؤسسة و إمكانياتها المادية التي تساعدها على البحث عن مزيد من الحلول أو الاكتفاء بعدد محدد و كذلك الوقت المتاح أمام متخذ القرار و هذه كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر في ابتكار حلول بديلة للمشكلة.
 - ✓ يجب أن تتم دراسة هذه الحلول في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت هذه الظروف من داخل المؤسسة أو خارجها، و هي تؤثر في إيجاد الحلول البديلة من حيث عدم تمكن متخذ القرار من استخدام بعض البدائل لتعارضها مع أهداف المؤسسة أو مع سياستها.
- إن هذه المرحلة – مرحلة إيجاد البدائل لحل المشكلة – تعتبر من مراحل الصعبة و الدقيقة فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البدائل و خلقها عملية شاقة أن هنا الكثير من العقبات قد تكون نابعة من القيود المظامية المفروضة على متخذ القرار والتي قد تحد من سلطته في ابتكار الحلول و قد تكون عقبات مادية نابعة من عدم توفر الأجهزة و المعدات و الأموال اللازمة السابقة و قد تكون عقبات تكنولوجية أوجدها استخدام تكنولوجيا حديثة، و قد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة. (2)

(2) فؤاد الشيخ سالم: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الأردن للمنشورات 1990 ص 132

(1) هيكادومنيك : دليلك العلمي في الإدارة، لندن ، نغال للطباعة 1991 ص 65

(2) سرور عبد العلي إبراهيم: نظم المعلومات الإدارية ، دار المريخ للنشر 1990 ص 98

خامسا: تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

بعد إن يتضح للمدير الحلول البديلة للمشكلة يجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها ، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة ، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة و سهلة لأن مزايا و عيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل.

أ- معايير تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :

تم عملية تقييم الحلول المقترحة للمشكلة محل القرار على ضوء عدد من المعايير أهمها :

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له و بالتالي يبدو واضحا أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع أهداف المؤسسة أو لعدم توفر الإمكانيات المختلفة لتنفيذ الحل المقترح.
- تكاليف تنفيذ البديل والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عنه ، وتؤدي المحاسبة الإدارية دورا هاما في هذا المجال من خلال البيانات التي توجه اهتمام متخذي القرارات إلى معرفة نواحي القصور وعدم الكفاءة وتساعدهم في توضيح المزايا النسبية والتوصية بأفضلها. (1)
- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة الأخرى و على المجتمع ككل وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها وطبيعة القرارات .
- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار جراء الدراسة المتعمقة والضرورية للحلول البديلة مما يضطره إلى اتخاذ قرار فوري عاجل تحت تأثير تلك الظروف و هو ما يسمى القرار تحت الضغط .
- مدى استجابة المرؤوسين و تقبلهم للبديل و هو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل لما للمرؤوسين من اثر على تنفيذ هذا البديل .
- الزمن المستغرق لتنفيذ البديل وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها .

(1) محمد عبد المنعم خطاب، عملية اتخاذ القرارات ، مرجع سبق ذكره ، ص 116

ب- العوامل الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل:

إن التمييز بين العناصر الملموسة في التقييم من الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في عملية المفاضلة بين البدائل. والعناصر الملموسة هي تلك التي يمكن قيادتها و تقييمها من الناحية العددية كالمال و ساعات العمل و وحدات الإنتاج، كميته، جودته، تكلفته، و العائد من الاستثمارات. و بالرغم من سهولة قياس و تحديد هذه العناصر إلا أن ذلك لا يمنع من تعرض هذا القياس و التحديد للخطأ عند التقدير.

أما العناصر غير الملموسة فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، لأن هذه العناصر يصعب قياسها و تقييمها من الناحية العددية، كارتفاع الروح المعنوية للعمال، ارتفاع مستوى الخدمات، تدريب و تطوير الأفراد. و هي ترتبط بعوامل سياسية و اجتماعية و اقتصادية يصعب وضع معايير لقياسها مما يترتب عليه أنها لا تكون قابلة للقياس، و إذا أمكن قياسها فالنتيجة تكون على المدى البعيد.

سادسا : اختيار الحل الملائم للمشكلة

تعتبر عملية الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المديرون جل اهتمامهم، هناك العديد من المعايير و الاعتبارات يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها من أجل اختيار أفضل بديل.

أ- أهمية و صعوبة اختيار البديل الأفضل:

إن اختيار البديل الأمثل من أصعب و أعقد مراحل القرارات، و تنبع الصعوبة من كون هذه المرحلة تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة و التقييم الدقيق لمزايا و عيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل و اعتبارات متعددة يجب أخذها بعين الاعتبار، أما التعقيد فيرجع إلى أن عملية الاختيار بين البدائل تتم استنادا إلى معلومات متشابهة و تحت ضغط تأثيرات متعددة، و بذلك و جب على متخذ القرار النظر إلى البديل على أنه حصيلة اختيارات سابقة تم تقريرها، و هذا معناه أن هذا البديل سبقته قرارات و ستليه قرارات أخرى.⁽¹⁾

(1) Jean cloud le Roch، maîtrise de l'informatique par la decisions، Paris، 1997 P 98

ب- المعايير و الاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل :

كشفت الدراسات النظرية و التطبيقات العملية عن مجموعة معايير و اعتبارات يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها في اختياره للبديل الأمثل من البدائل المطروحة أهمها:

❖ درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل :

أي معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف المرجوة من تطبيقه و هذا يتطلب من متخذ القرار الموازنة بين المخاطر الناجمة عن إتباع البديل و بين المكاسب أو الفوائد التي يحققها حسب "Druker أن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة و ليس على أساس مخاطرة طائشة " (1).

❖ الاقتصاد في الجهد و النفقات:

يعني أن يختار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة و جهد ممكن .

❖ الإمكانيات و الموارد المتاحة:

لا بد من أخذها بعين الاعتبار و دون توفرها يبقى البديل بدون قيمة و أهم الموارد اللازمة هي الموارد البشرية إضافة إلى قدرة و كفاءة المرؤوسين على الأداء، يضاف إلى هذا توفر الموارد المالية و المادية و استغلالها استغلالاً أمثلاً و عليه ينبغي تفضيل البديل الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد.

❖ الوسائل التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل:

هناك بعض الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عملية المقارنة و المفاضلة بين البدائل المتاحة و تحديد الأمثل منها و تتمثل فيما يلي:

- أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل و اختيار البديل الأمثل وفقاً لاعتبارات و معايير موضوعية.
- الاستعانة و الاسترشاد بآراء الخبراء و المختصين من داخل المؤسسة و خارجها.
- ترتيب و تبويب البدائل المقترحة للحل لأن الترتيب يساعد على تفهم مدى تأثير العوامل و الاعتبارات الداخلية و الخارجية على اختيار البديل الأمثل.
- إخضاع كل واحد من البدائل المطروحة للاختبار للتأكد من مزاياه و عيوبه.

(1)Christine du moyen: Management des systemesd'information،Cit، P 139

سابعاً: التنفيذ و مراقبة القرار:

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأمثل، بل تستلزم متابعة التنفيذ و ترتبط متابعته بعدة خطوات هي:

◀ صياغة و إعلان القرار:

تجب صياغته تمهيدا لإعلانه أو نشره بوسائل الإعلام المختلفة التي تكفل إيصاله إلى كافة الأشخاص المعنيين و الجهات التي يهمها موضوعه أو المختصة بتنفيذه.

و حتى يكون التنفيذ سهلا يجب أن تكون الصياغة مختصرة ، بسيطة، واضحة و مميزة فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه، و يجب مراعاة عدم التناقض و اسجام القرار مع القرارات التي سبقته و عدم التعارض مع القوانين و الأنظمة أو مع الاختصاصات و الصلاحيات الخاصة بمتخذه.

إما إعلانه فيقصد به إبلاغ القرار لكل من يهمه موضوعها و الجهات المعنية ، و ليست هناك وسيلة معينة للإبلاغ كما أنه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلانه.

◀ اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار:

إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، و هذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مرحله، من سيتولى تنفيذه، طرق و وسائل التنفيذ، تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة، فحسب Drucker فإن القرار لن يكون فعالا إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه، و كانت تلك الالتزامات واضحة و محددة بالقرار منذ بدء تنفيذه.⁽¹⁾

و من المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة هي تهيئة كل من البيئة الداخلية و الخارجية لتقبل و تنفيذ القرار، و قد يجد متخذ القرار أن نفيذ القرار يمكن أن يمتد إلى مناطق أو أقسام أو إدارات متعددة و في هذه الحالة يمكن البدء في تنفيذ القرار في منطقة واحدة على سبيل التجربة فإذا ما ثبت نجاحه طبق في مناطق أخرى.

⁽¹⁾P. Drunker، Management. Tasks.Responsabilities، op. Cit. P125

◀ متابعة تنفيذ القرار:

إن إتباع الخطوات اللازمة لاتخاذ القرار ليست هي الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة إنما لابد من متابعة تنفيذ القرار و المقصود به التحقق من أن التنفيذ يتم وفقا لما تم وضعه في الخطة المدروسة و المرسومة و في حدود التعليمات و القواعد الموضوعة قصد اكتشاف الأخطاء و تصحيحها و تفادي تكرارها، و للمتابعة و الرقابة عدة مزايا أهمها:

- المتابعة المستمرة لخطوات التنفيذ تمكن من اكتشاف الصعوبات و المشكلات و المعوقات التي يقابلها التنفيذ و العمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان.
- المتابعة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار كسحبه أو إلغاءه أو وقف تنفيذه أو تعديله جزئيا أو كليا.

- المتابعة تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين و حثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات و تنمي القدرة على تحري الدقة و الواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف و معرفة مواقع القصور و الخلل و أسابهما و سبل علاجها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية و الاجتماعية و البيئية و تأثيرها في عملية اتخاذ القرار، و إنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية، فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل و المتغيرات النفسية و الاجتماعية و البيئية و تأثيرها في هذه العملية.

وبناء على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية اتخاذ القرار على العوامل النفسية و الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة و ما يرتبط بها من عادات و تقاليد و قيم اجتماعية و نظم سياسية و اقتصادي

و فيما يلي نستعرض العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، و هي كالأتي:

- العوامل الإنسانية.

- العوامل التنظيمية.

- العوامل البيئية.

1. العوامل الإنسانية:

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية و شخصية، إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه و مستشاريه أو من المرؤوسين و غيرهم ممن يسهم القرار.

1.1. المدير متخذ القرار:

إن المدير متخذ القرار من أهم العوامل المؤثرة في رشد و فعالية القرار الإداري، فشخصيته و عواطفه و قيمه التاريخية في العمل و نوع الأعمال التي سبق له و أن مارسها و مركزه الاجتماعي خارج المنظمة و حتى حالته النفسية عند اتخاذ القرار كلها عوامل تؤثر في فعالية قراره.

◀ فهم المدير العميق و الشامل للأمور: هذه الصفة تعني أن متخذ القرار يكون بدراية كاملة بالمعارف الإنسانية و معرفة شاملة لما حوله و أن غنيا بثقافته لأن دوره يتطلب ذلك.

◀ قدرة المدير على التوقع: تتجلى أهمية هذه الصفة لدى المدير في مجال اتخاذ القرارات أكثر من النشاطات الإدارية الأخرى لأن أفضل القرارات لا تضع في اعتبارها الموقف الحالي، بل تتعدى ذلك إلى المستقبل و هي تمكنه من فحص الاحتمالات مما ينتج عنه تقدير سليم للموقف، و تزداد هذه الصفة كلما اتسعت معرفة متخذ القرار بماضي و حاضر المنظمة، و كلما كان أكثر تفهما لمتطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه.

◀ مؤهلات المدير و تخصصه في مجال الإدارة: إن الإدارة الحديثة أصبحت تتطلب مديرا أتخذ من الإدارة مهنة، له القدرات و المهارات الإدارية و الانسانية التي تمكنه من قيادة المنظمة بنجاح.

◀ أهداف المدير و أعراضه الشخصية: تلعب الأهداف دورا أساسيا في توجيه سلوك المدير في عملية اتخاذ القرار، و قد تبدو سهلة هذه العملية لكن عندما تتعدد الأهداف و تتناقض فيما بينها فإن عملية اتخاذ القرارات تكون أكثر صعوبة و تعقيدا ، و لذا يجب التفريق بين الأهداف العامة للمنظمة و الأهداف الشخصية الخاصة بالمدير .

◀ قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة: إن قدرة على ضبط انفعاله تمكنه من مقابلة الأزمات، و تمنعه من فقدان اتزانه العاطفي و شجاعته و قد كشف التطبيق أن عدم صحة بعض القرارات أو عدم دقتها كثيرا ما ينجم عن عدم ضبط الانفعالات النفسية أو كثرة النزاعات الذاتية أو الشخصية ، إذ كثيرا

ما تتخذ القرارات في فترات الانفعال و يتم تنفيذها قبل أن يعود المقرر إلى رشده⁽¹⁾. كما أنه يمكن أن يكسب المدير صفات لأخلاقية من خلال تجاربه غير السوية، و تفاعله مع أنماط معينة من الناس.

2.1. المساعدون و المستشارون:

تتأثر قرارات المدير بمدى علاقته بمساعديه من جهة و بعلاقته بمستشاريه و بالخبراء المتخصصين من جهة أخرى الذين يستعين بقدراتهم و خبراتهم و تخصصهم في بعض الجوانب الفنية المزمع اتخاذه .

◀ مساعدو المدير:

إن أسلوب تفكيرهم و طريقة عرضهم للموضوعات تؤثر على فعالية القرار، فإذا أحسن المدير اختيار معاونيه أمكنه التحكم في نوعية القرارات التي يصدرها، فعليه أن يختارهم من ذوي الميولات المتباينة لخلق الإبداع. كما أن سوء علاقة المدير بمعاونيه تنعكس أثارها السلبية على القرارات.

◀ المستشارون و الخبراء المتخصصون:

يلعب هؤلاء دورا هاما و مؤثرا، و ذلك لأن متخذ القرار يرغب أحيانا في تقوية قراره برأي أهل الخبرة، و منفعة ذلك تظهر في أن وجهات النظر تخلق بدائل جديدة و متعددة، بالتالي يساعد على الاختيار الفعال الذي يحقق الهدف، و تبرز أهمية دور الخبراء و المستشارون في العلاقة التي تربطهم بالمدير و ذلك من خلال الخدمات التي يقدمونها في شتى المجالات من توصيات و استشارات التي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة.

2. العوامل التنظيمية:⁽¹⁾

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرار هناك أيضا العوامل التنظيمية و المتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض و اللامركزية الإدارية و نطاق التمكّن.

1-2. القوى الكامنة في الموقف الإداري:

هي عبارة عن القوى التي يحتويها الموقف الذي خلق المشكلة، و تتمثل فيما يلي:

⁽¹⁾ جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية، بيروت 1978، ص 365

⁽¹⁾ علي السلمي : السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 238

◀ نمط التنظيم الإداري:

تحكم هذا النمط فلسفة و قيم تنعكس على سلوك المدير و العاملين معه، و بالتالي تؤثر في إتخاذ القرارات كما أن تعدد مستويات الإدارة في التنظيم يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار، حيث كلما أرتفع المستوى الهرمي كلما كان للقرار أهمية أكبر.

◀ طبيعة المشكل محل القرار :

إن درجة تعقدها و الوقت المتاح لحلها فكلما كانت المشكلة معقدة كلما اشتد قلق المدير لإيجاد الحل الملائم و كلما تطلبت وقتاً أكبر لحلها، إذ أن ضيق الوقت لا يمكن المدير من إجراء الدراسة و التحليل اللازمين لأبعاد المشكلة و لا يتيح له الفرصة لإشراك مرؤوسيه.

◀ نوع القرار و أهميته:⁽¹⁾

فعلى حسب اختلاف المستويات فإن القرارات تختلف بدورها و بذلك تختلف الخطوات المنتهجة لاتخاذ كل منها حسب مستواها.

2-2. الاتصالات الإدارية:

فهي تعتبر من الوسائل الهامة التي تمكن المدير من الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لاتخاذ القرار و بهذا تتوقف نجاعة القرارات المتخذة على سلامة و فعالية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات

2-3. التفويض و اللامركزية:

عن تطور المنظمات و كبر حجمها و تعقدها أدى إلى تزايد الأعباء الملقاة على كاهل المدير و بذلك أصبح من المهم أن ترفع الالتزامات و المشاكل اليومية عنه ليتفرغ في التفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة في التنظيم، و ليتاح له الوقت الكافي للإطلاع على نشاطات مرؤوسيه و معالجة مشاكلهم، فيفوض المرؤوسين بسلطات و اختصاصات تنعكس بالإيجاب على إتخاذ القرار، فالتفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال إتخاذ القرارات، و تتأثر عملية إتخاذ القرار بدرجة اللامركزية في المنظمة.

⁽¹⁾ أحمد فؤاد عبد الخالق: نموذج نظام المعلومات لتطبيق الإدارة، القاهرة، 1994، ص 227

2-4. نطاق التمكّن:

هذا النطاق يكون للمدير على مرؤوسيه، هناك تسميات متعددة منها نطاق الرقابة، نطاق الإشراف، و المعنى الحقيقي لهذا النطاق هو التطبيق العلمي الذي يقوم على أساس عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يعطيهم وقته دون أن يتجاوز حدود الانتباه الفعال، فهذا النطاق يقلل من تعدد المستويات الإدارية مما يزيد في سرعة التفاهم بين المدير و مرؤوسيه و بالتالي السرعة في اتخاذ القرار.

3. العوامل البيئية

هناك مجموعة من العوامل و القيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها :

1. طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي السائد في الدولة:

فطبيعة النظام السياسي تؤثر مباشرة على عملية اتخاذ القرار لأن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية القيادات صانعة القرار أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام.⁽¹⁾ كما يؤثر النظام الاقتصادي بفعالية القرار إذ يجب أن تكون القرارات منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة.

3-2. انسجام القرار مع الصالح العام:

إن متخذ القرار يجب أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين و ليس أهداف فئات محددة منهم ، و من هنا يجب مراعاة عدالة و موضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام ، إلا أن من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار في تحقيق ذلك هي كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة من المواطنين عند اتخاذ القرار.

⁽¹⁾ عبد الغفور يونس: تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت 1972، ص 412

3-3. النصوص التشريعية: (2)

إن اللوائح الرسمية و الأنظمة تشكل قيودا مفروضة على متخذ القرار، و توضح هذه القيود بصفة أكثر في الإدارة العامة حيث يعتبر القرار الإداري جزء من السياسة العامة للدولة. و تتأثر عملية اتخاذ القرار أيضا بالتغيرات التشريعية المفاجئة في النظم و القوانين و اللوائح التي تعمل المنظمة في إطارها التي تصدرها الدولة.

3-4. التقدم التكنولوجي:

إن التطورات التكنولوجية أحدثت تغيرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية كإعداد الخطط و الاتصالات و اتخاذ القرارات، و من التطورات الفنية في مجال اتخاذ القرارات ظهور الحاسب الإلكتروني، و الذي يختلف باختلاف القرارات فقد يكون دوره مجديا في حالة ما إذا كانت القرارات متكررة أما إذا كانت قرارات طارئة فإن دوره محدود و ذلك لصعوبة تحديد و ترجمة هذه التغيرات، و العنصر البشري ممثلا بالمدير و الرؤوسين لا يزال يلعب دورا هاما و رئيسيا في اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: تصنيف القرارات

يمكن أن تصنف القرارات تبعا لعدة معايير، و سنتناول بالتحليل أهم وأشهر هذه التصنيفات:

1- التصنيف وفقا للتدرج الهرمي:

صنفها ANSOFF وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع: (1)

القرارات الإستراتيجية: <

تعرف على أنها القرارات التي تؤخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسات، و هي تغطي مدى زمني أطول من سابقاتها، و تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسات في السوق، و يمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة باستغلال الفرص و تجنب التهديدات البيئية، و بالتالي فهي تتطلب حجما كبيرا من المعلومات، فهي حسب MARTINET (2) توضح بصورة دائمة طبيعة المؤسسة و علاقتها بالخارج.

(2) سعاد الطنبولي: الالتزام و إستراتيجية اتخاذ القرار، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة 1993، ص 149

(1) ansoff.I.I.I.stratégie du développement de l'entreprise.Edtion hommes et techniques 1968.p135

(2) Martine A.C.stratégie vubert .1992.p264

القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات و غالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسارات العلاقات بين العاملين أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات و قنوات الاتصال، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

القرارات التنفيذية:

هي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومي و تنفيذه و النشاط الجاري في المؤسسة، و تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى الجهد و البحث من قبل متخذها، وإنما تتخذ اعتمادا على الخبرات و التجارب السابقة و اتخاذها يتم بطريقة فورية و هي قرارات قصيرة المدى.

2. التصنيف التكراري:

تبعاً لهذه المعايير ميز Simon⁽¹⁾ بين نوعين من القرارات: القرارات المبرجة ، و القرارات غير المبرجة.

أ- القرارات المبرجة: هي القرارات الروتينية و المتكررة حيث تكون القواعد التي تحكم القرار واضحة و تعتمد على الخبرات الشخصية لمتخذ القرار و المعرفة بالمواقف السابقة المماثلة، بالإضافة إلى استخدام التقدير الشخصي و تكون المشاكل التي تتخذ قرارات مبرجة لمواجهتها بسيطة و لا تحتاج إلى تحليل طويل و القرار يمكن إلغاؤه أو تعديله دون نشوء آثار ضارة بالمؤسسة.

ب- القرارات غير المبرجة: هي القرارات التي تتصف بأنها غير روتينية و غير متكررة و غير محددة جيداً، و لا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها و لها آثار هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل، و عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة.

(1) Simon، Administration et processus de décision، paris،Economique.P 73.

و بصفة عامة تعتبر القرارات الإستراتيجية المذكورة سابقا قرارات معقدا غير مبرمجة ، تتأثر بتحفييزات و قيم الإدارة العليا.⁽²⁾

المبحث الثالث: أبعاد المرونة الإستراتيجية

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

المطلب الأول: المرونة الإنتاجية و المرونة التسويقية

❖ المرونة الإنتاجية :

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

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

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

⁽²⁾علي سلمي : مقدمة في إدارة الأعمال ، مكتبة النهضة العربية، 1976 ، ص 438

وقد اقترح عدد من الباحثين أبعاداً للمرونة الخدمية حيث صنفها (Selversto et al) إلى ثلاثة أبعاد: مرونة الحجم، مرونة سرعة تقديم الخدمة، مرونة التخصص ، أما (Correa & Gianesi) فقد صنفها 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 التغيرات"، مرونة حماية الزبون "القدرة على حماية الزبون بالرغم من تعرض النظام للمخاطر.

وتكمن أهمية مرونة الخدمة في كونها و سبله مناسبة لتحقيق مكانة تنافسية وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا في عملية تقديم الخدمة واتخاذ القرارات (Alder) ، ودعم (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.

❖ 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 عرفها (Gurau) بكونها قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومة الصحيحة من الزبون في الوقت المناسب من أجل العمل على تحقيق رغباته، وأشار (Grewal and Tansuha) إلى أنها قدرة المؤسسة على إعادة موازنة قواها التسويقية في فترة قصيرة من الزمن، وذلك للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث أضاف (Abbott and Banerji) أنه كلما كان عدد الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة أكثر كلما كان تأثيرها بالتغيرات التي تحدث في أحد الأسواق أقل.

وعرفها (Yongsun) بأنها قدرة وحدة الأعمال على مواصلة تسويق منتجاتها للزبائن الحاليين والمستقبليين في ظل التغيرات 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 والقارات الشرائية للزبائن أو تغيير المزيج الترويجي لتحقيق رضا و ولاء الزبون، وصنف (Gurau) 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 .

وير (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.

المطلب الثاني: مرونة الهيكل التنظيمي و المرونة المالية

❖ مرونة الهيكل التنظيمي :

تتجسد أهمية الهيكل التنظيمي في معرفة ما إذا كانت وحدات المنظمة تتسم بالمرونة أم لا، حيث أن مرونة المنتج لن تنجح إذا لم تكن مدعمة بمرونة في الهيكل التنظيمي، ويمكن تعريف هذا الأخير على أنه القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية بسلوك تنظيمي معين أو ترتيب هيكلي معين، ومن أجل تحقيق هذه المرونة يجب على المؤسسة أن تبني علاقات مستقلة وأكثر تعقيدا بين الوحدات الوظيفية المختلفة، بالإضافة إلى 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 إجراءات العمل.
- التقليل من البيروقراطية وتفعيل الاتصال الأفقي.
- المركزية اتخاذ القرارات ونقل السلطة إلى مستويات إدارية أدنى.

- دمج وربط وتنسيق بين مختلف الوحدات والوظائف في المؤسسة من خلال :

- وجود نظام رقابة فعال داخل المؤسسة.
- التنسيق بين المهام.
- أتمتة إدارة نظم المعلومات.

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

(1) إستراتيجية المؤسسة : تؤثر طبيعة إستراتيجية المؤسسة على هيكلها التنظيمي، وهناك

ثالث توجهات تميز أدبيات تنظيم المؤسسات في إطار العالقة 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

أستنتج أن التغيرات في إستراتيجية المؤسسة تتقدم وتقوم التغيرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (Structure Follows Strategy) 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 J.D) و(SAIAS Maurice) سنة 1979 ، حيث توصلنا إلى عكس ما توصل إليه Chandler ، أي أن الإستراتيجية هي التي تتبع الهيكل التنظيمي (follows structure strategy)، وذلك من خلال مشاهدات ودراسة لمؤسسات كبيرة بيروقراطية ذات هيكل تنظيمي يتسم بعدم المرونة، حيث أن التغيير في هياكلها ليس أمرا سهلا وسريعا في إطار رغبات الإدارة والظروف المحيطة، وبما أن الهيكل التنظيمي هو المصدر الأساسي للمعلومات الذي تعتمد عليه الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنظيم والتنسيق وحل المشاكل والتنبؤ بالمستقبل، فإنه من البديهي من وجهة نظر أصحاب هذا الاتجاه أن يكون الهيكل التنظيمي مصدر للإستراتيجية.
- توجه (Mintezberg) سنة (1991) ، إلى الجمع بين النظريتين السابقتين، حيث يرى ان هناك عالقة تبادلية بين الهيكل و الإستراتيجية، وتوصل هذا الباحث إلى ديناميكية وتعدد العلاقة بين هذين المتغيرين، حيث أن المؤسسة يمكنها التغيير في هيكلها التنظيمي إذا تطلبت الإستراتيجية القائمة ذلك، في نفس الوقت يجب اخذ الهيكل التنظيمي بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية، وبالتالي هناك تفاعل بين المتغيرين، أي أن الهيكلة والإستراتيجية تحدثا في نفس الوقت .

(2) البيئة: تلعب البيئة دورا أساسيا 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 تعقيد .

ولعل من أهم الدراسات التي أوضحت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمي هي تلك الدراسة التي

قام بها كل من (توم بيرنز و ستوكر) ، 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 التغيير، حيث قام (توم بيرنز و ستوكر) بدراسة حوالي (20) منظمة صناعية بريطانية بهدف معرفة مدى التباين في هياكلها التنظيمية وممارساتها الإدارية تبعا لتباين الظروف البيئية. و أشارا

إلى أن أكثر المنظمات فعالية و نجاحا تلك التي اختارت هيكلًا تنظيميًا 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 الاستقرار والثبات من بيئة مستقرة وثابتة نسبيًا 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 إلى المرونة في هيكلها التنظيمي من حيث اللامركزية في اتخاذ القرارات، ونقل السلطة وتفويض العاملين .

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

3) التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دورًا مهمًا في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي، حيث أن

طبيعة التكنولوجيا المستخدمة تؤثر على طبيعة العمل، حيث توصلت الدراسات إلى أن أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيات المستخدمة والهيكل التنظيمي، ومن أهم

هذه الدراسات، دراسة (Joan Woodward) و (Charles Perrow) و (David Thompson) و (James)

بالإضافة إلى العوامل السابقة يعتبر حجم المؤسسة وعمرها من العوامل المؤثرة على الهياكل التنظيمية .

وتتجسد مرونة الهيكل التنظيمي في أشكال حديثة جعلته أكثر مرونة وتكيفًا مع المحيط، وتتمثل هذه الأشكال في:

➤ **هيكل فريق العمل:** وهو عبارة عن نموذج مطور عن الهيكل التنظيمي المصفوف، حيث

يجمع في مشروع واحد كل الكفاءات الضرورية لإنجاحه ويكون رئيس المشروع مستقلًا ومختفي 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 مقاولة)، ويكون الهدف منه هو تحقيق اللامركزية والهيكل السطحي والمرونة والتحفيز وتقليص التكاليف (تكاليف المعلومات مثالاً).

➤ **الهيكل الإبداعي:** 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 وهو يعبر عن نوع من الإدارة يبتغى منه حل المشاكل الطارئة بالتخطيط.

❖ المرونة المالية:

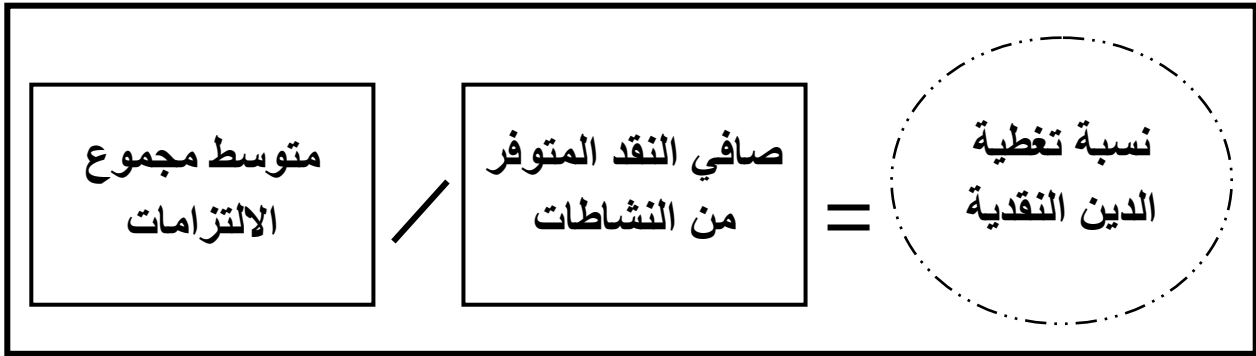
تعتبر المرونة المالية حلقة الوصل المفقودة في نظريات هيكل رأس المال التقليدية ، حيث أن هذه النظريات لم تأخذ بعين الاعتبار تضمين مبدأ المرونة المالية بالرغم من أهميتها، وجاءت إسهامات (Graham & Harvey)، (DeAngelo & DeAngelo)، (Gamba & Triantis) كأول الأبحاث التي ساهمت في ظهور المرونة المالية في الأدبيات النظرية، و يعتبر المدراء المرونة المالية ذات أهمية بالغة فيما يخص القرارات التي يتخذونها، حيث يعرفها (Graham Harvey) "مدى قدرة الديون على تحقيق المكاسب والتوسع"، أو "تقليص فوائد الديون للقدرة على مواجهة تدني الأوضاع الاقتصادية وعدم الاضطرار إلى تقليص الأعمال"، كما أشار (Gamba and Triants) "على أنها قدرة المؤسسة على إعادة هيكلة مصادرها التمويلية بأقل تكلفة" وعرفها أيضا "على أنها القدرة على تجنب المتدهورات المالية عند أقل تكلفة"، وقام (Gamba and Trianti،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 عادة 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.

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 الاستجابة بفعالية للصدمات غير المتوقعة للتدفقات النقدية أو الفرص الاستثمارية . وهي قدرة المنشأة على الاستجابة والتكيف مع الأزمات المالية والاحتياجات الطارئة وانتهاز الفرص غير المتوقعة . 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 .

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

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 المالية

الشكل (7-1): نسبة تغطية الدين النقدية



كما أن 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، و يقصد بالسيولة مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى الاستدانة أو بيع أصل ثابت.

و تعبر السيولة عن مقدار الوقت الذي يتوقع مروره قبل أن يتحول أصل إلى نقدية أو قبل أن يسدد التزام معين. ويهتم كل مانحي الائتمان قصير وطويل الأجل وكذلك المساهمين أو أصحاب الحقوق بدراسة وضع السيولة ودرجتها لتقييم مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المتداولة عند استحقاقها أو تقدير احتمالات استمرار التوزيعات النقدية أو 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 .

و تستخدم 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 أكثر قدرة على تجاوز الأوقات الصعبة وتخطي الأزمات غير المتوقعة ، كما أنها تكون أكثر قدرة على انتهاز فرص الاستثمار المريح غير المتوقعة . من ناحية ، فان المنشأة غير المرنة ماليا يصعب عليها مواجهة الالتزامات غير المتوقعة ، وغالبا ما يؤدي هذا إلى الحد من مصادرها النقدية اللازمة للتوسع أو سداد الديون المستحقة، الأمر الذي قد يقودها إلى الإفلاس ، رغم أنها تحقق أرباحا .

المطلب الثالث : مرونة الموارد البشرية و مرونة المعلوماتية

❖ مرونة الموارد البشرية :

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

وفيما تعد المهوبة العامل الرئيس و الأهم 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 مرنا ومتعاوننا فيما يتعلق بساعات ومكان العمل، مما سيسعدهم بقيمتهم وسيحفزهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء .

و يعرف (Milliman) و (Zolin) 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 و حل المشاكل والاستجابة بسرعة للتغيرات والحالات الغير المتوقعة .

وعرفها (Vonack) أنها القدرة على الأداء الجيد في فريق العمل، والتي تسهل القيام بعدة مهام في وقت وجيز ، " وعرفها (Kholer) أنها القدرة على التواصل لتحقيق التكامل بفعالية والتي تسهل فهم التغييرات

وحالات عدم التأكد، ويعرفها (Wrigh & Snell) ن مرونة الموارد البشرية تعبر عن مدى 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 بسرعة (Lengnick Hall) ، ولواجهة هذه التغييرات يتطلب ذلك وجود فريق عمل بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، ويرى (Sanchez) أنه كلما كان هناك بدائل عديدة للموارد وكان الوقت والتكلفة للانتقال من مورد لآخر أقل كلما كانت هناك مرونة أكبر.

وصنف (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 (Snell & Wright) أن من أهم مميزات مرونة الموارد البشرية هو القدرة على إنجاز العديد من المهام في نفس الوقت، ويقترّب 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 منخفضة (Van den Berg & Van der Veld) .

ويقترّب 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) ، ويكون الأفراد أكثر مرونة عندما تكون لديهم القدرة على التعلم بسرعة كيفية إنجاز المهام الجديدة (Bhattacharya).

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.

و من 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 طابعا إيجابيا ، مما يشعرهم بالاحترام والثقة، ويعود علي المدراء بالنفع آخر

الأمر. و إذا 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 عالميا ، متعديا بذلك المنحى المحلي أو الإقليمي؛ إذ باستطاعة المدراء بناء علاقات مثمرة مع الموظفين الموهوبين في العالم كله، لاسيما أن بعد المسافات لم يعد يشكل عائقا مع وجود جميع أشكال التكنولوجيا الحديثة. ولا يعني ذلك التقليل من أهمية التواصل الشخصي، فهو الوسيلة الأكثر نجاحا 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 و الالتزام. كما أن العمل مع الموظفين الموهوبين بمرونة يؤدي إلى منحهم حرية التحكم، ويشعرهم بالتقدير والثقة، وبالتالي فإن إسهامهم في تنمية المؤسسة سيكون أكبر.

4. الإستراتيجية السليمة: تعد المرونة في مكان العمل إستراتيجية أساسية للعديد من المؤسسات، و

ليس 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. و على مستوى أكثر واقعية، فإن العمل مع الموظفين عن بعد أيضا كواحد من أساليب العمل الحديثة يساعد على تخفيض النفقات على الموارد والعقارات والمرافق العامة .

5. القيمة المضافة: قليلاً ما يُوجَل 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 مستعدا لتقديم أفكار ورؤى جديدة. ومن ناحية أخرى، تتيح المرونة المتاحة للموظف في نطاق عمله فرصا أكبر للتفاعل مع العالم الخارجي واستلهام الأفكار الخلاقة، إذ كلما تحسنت بيئة عمل الموظف ازدادت فرص خلق أفكار جديدة.

❖ 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) 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.

وأشار (Byrd & Turner) أن مرونة المعلومات تتعلق بمدى توافق وتطابق وملائمة ومعيارية المعلومات في العديد من تطبيقات المؤسسة، أما دراسة (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 بقدرتها 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، و درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، و الأخطاء والتحيز، الشمولية والتوقيت المناسب .

✓ **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 :** و تتعلق خاصية الأخطاء والتحيز بقلتها، فكلما قلت نسبة الخطأ

وقل التحيز تحسنت جودة المعلومات من وجهة نظر متخذ القرار، حيث أن كثير من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كميتها، فالجودة أهم من الكمية، والشك 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 (بالإغراق)، أما 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 والضغطات التي تفرض عليها تغيير إستراتيجيتها، حيث أن التغيير والتعديل المستمر للإستراتيجية لا يتم بفعالية إلا بوجود مرونة معلومات فعالة.

خلاصة الفصل الثاني :

المرونة الإستراتيجية هي 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 الإستراتيجية على المستوى الوظيفي للمنظمة حيث أنه كلما اتصفت وظائفها التسويقية و الإنتاجية والبشرية والمالية والمعلوماتية وتميز هيكلها التنظيمي بمرونة معينة كلما كان لذلك الأثر الإيجابي على جودة أدائها و تنافسيتها، 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.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية GMM

تمهيد

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال هتعرضنا لدراسة الكفاءات البشرية، ثم التشخيص الاستراتيجي، وتدعيما لمعلوماتنا و استكمال للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي.

وقد تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى مهديّة-تيارت- لتطبيق الدراسة، نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى و الموضوع ، إذ أنّها تعتمد على العمل في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار مما يستدعي الحذر من التهديدات الخارجية، ومحاولة اقتناص الفرص الممكنة. كذلك كون المؤسسة تمتلك كفاءات حقيقية تدير بها أعمالها، ووفقا لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كآلاقي:

تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية .

الدراسة المنهجية للبحث.

تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج.

لنختتم الفصل بمجموعة من النتائج العامة، وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تحسين عملية التشخيص الاستراتيجي، عبر الاستخدام الأمثل لمعارف ومهارات الكفاءات البشرية للمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية GMM.

في هذا المبحث سنطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها. إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وكذا التعرف على أهدافها وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

أولا: نشأة المؤسسة وتطورها.

مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية GMM ، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 2010، هي شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال قدره 30.000.000 مليون دينار. تقع

بمنطقة النشاطات بلدية مهدية التابعة لدائرة مهدية بولاية تيارت وبمحاذاة المؤسسة تتواجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب) ، تتمتع وفقا أحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) .

جدول رقم (3-1): منتجات المؤسسة

المنتج	الصنف	الحجم	السعر
الفرينة	ممتاز	1-5 كلغ	3500 دج/للقنطار
	للخبز نوع -أ-	25 كلغ	1100 دج/للقنطار
	للخبز نوع -ب-	50 كلغ	1200 دج/للقنطار
النخالة	عادية	40 كلغ	1500 دج/للقنطار

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL) ، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) ، (11) من القانون التجاري. ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتمثل مختلف الضرائب في:

الضريبة على أرباح الشركات (I.B.S) على أساس الربح المحقق.

الرسم على القيمة المضافة على جميع عمليات بيع الفرينة الممتازة، والنخالة بمعدل 07%

الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 02%

الدفع الجزائي (V.F) على أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة.

الرسم العقاري (T.F) على أساس جميع الممتلكات العقارية للمؤسسة سواء كانت مبنية او غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12) في إطار النظام الخاص.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي نتناول أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية.

1. أهمية المؤسسة

إن مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المؤسسات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة. ويمكن تبيان أهمية المؤسسة في ما يلي:

تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع.

تلبى المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق الوطنية وتوفير مناصب شغل.

الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

أهداف المؤسسة :

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المؤسسات

الأخرى، و يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول

تحقيقها تتمثل في:

العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية

وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق

الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها

وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة

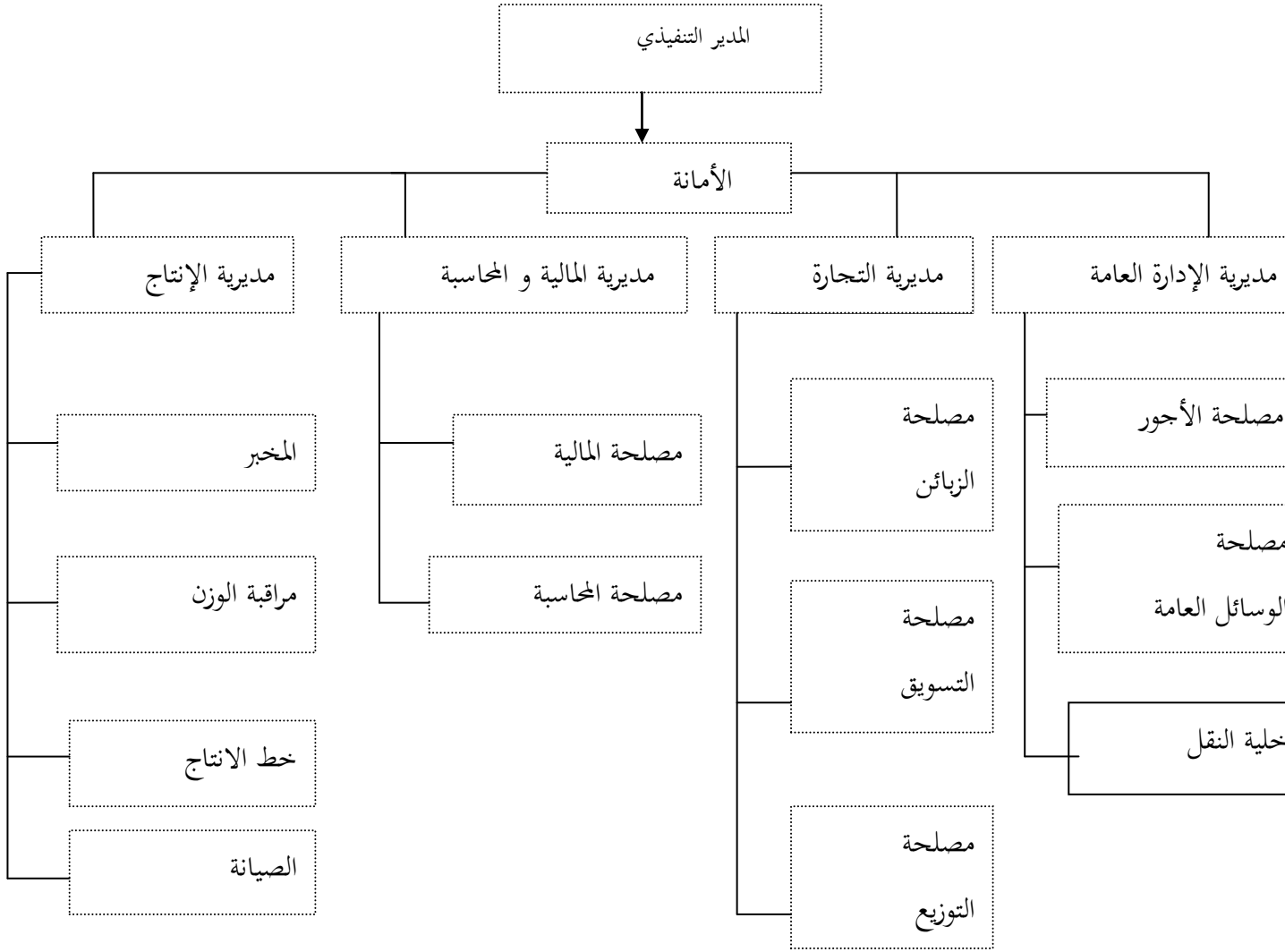
تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية

توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.

الهيكل التنظيمي :

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي. فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح. يوضح الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل (3-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر ما يلي:

المدير التنفيذي: مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديرية في المؤسسة.

الأمانة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرية والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديرية.

مديرية الإدارة العامة: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:

مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات... (وتقوم بمهام الصيانة) الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

مصلحة الأجور: وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

المديرية التجارية: تشمل المصالح التالية:

مصلحة الزبائن: يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج

والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها المتمثلة في:

القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية

وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات

بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبات.

استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون .

كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن أسواق جديدة

وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على

هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

مصلحة التسويق والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة عاقلة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

مديرية المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها مصلحة المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية: التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية.

إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية و تسيير جميع العمليات المحاسب

تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية.

تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة، ومتابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج. وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص

التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح

المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.

إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.

إمكانية التخزين

مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والحفاظة على

مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

استقبال المادة الأولية و الأكياس.

تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه

تخزين وتصريف المنتج.

الصيانة الوقائية والفنية، وتحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة

النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

حتى تتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري و المفاهيمي لدراستنا المتعلقة، بمساهمة الكفاءات البشرية

في عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال

هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيتها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

المطلب الأول: المنهج المتبع.

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة

المشكلة محل الدراسة. ويقصد بالمنهج " نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة" ¹. وتنقسم

المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين المنهج الاستكشافي والمنهج الاستنباطي. والإمام الجيد بكل

جوانب الظاهرة، اتبعنا المنهج الاستنباطي بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة ². ويتم القيام بالدراسة

الاستكشافية عندما تكون مشكلة البحث غير معروفة أو عندما لا يكون لدينا معلومات عن كيفية حل مشكلة

البحث أو كيفية معالجة موضوعات بحثية مماثلة، أو نظرا لوجود عدد قليل من الدراسات حول المشكلة. لذا

يجب القيام بأعمال مبدئية للحصول على معلومات عن الظاهرة ولفهم ماذا يحدث، ثم لصياغة نموذج يمثل

الظاهرة واستكمال البحث فيما بعد عن طريق تصميم بحثي اقوي ³.

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1999ص 46

² وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22فيفري، 2010ص 5

³ كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008. ص 47

أما الاختبار فيتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير⁴.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لكل بحث علمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه، وترتبط الأدوات بموضوع البحث، والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير على قدرته في استخدام أدوات البحث⁵.

حيث هناك طرق يمكن للباحث استخدامها لجمع البيانات اللازمة لبحثه هي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة... وعلى الباحث أن يحدد الطريقة المثلى التي تناسب بحثه، ويخضع عملية اختيار أسلوب جمع البيانات لعدة عوامل نذكر منها:⁶

طبيعة البحث ومدى ملائمة الوسيلة للبيانات المراد دراستها.
طبيعة مجتمع وأفراد الدراسة.

ظروف الباحث من حيث قدراته المالية والوقت المتاح إليه ومدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات.
ومن بين الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات نذكر ما يلي:

المقابلة:

يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

الاستمارة:

⁴ وسيلة بن ساهل، نفس المرجع، ص5.

⁵ محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي: أسسه وطريقته كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1992، ص35

⁶ محمد عبيدات وآخرون، نفس المرجع، ص54، 74.

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين. وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد، ومن أهم ما تتميز به الاستبيان توفير الكثير من الجهد والوقت على الباحث.

وتناسبا مع طبيعة الموضوع وتماشيا مع مجتمع الدراسة اعتمدنا أداة الاستمارة لتغطية جميع جوانب الموضوع، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول الموضوع محل الدراسة ترسل للأشخاص المعنيين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الوارد فيها. وتتعدد أسئلة الاستمارة حيث نجد :
الأسئلة المغلقة: وتتطلب اختيار إجابة واحدة محددة مسبقا (نعم/لا) .

الأسئلة المفتوحة: تعطي للمجيب عنها فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها .

أسئلة الخيارات المتعددة: وتستخدم في القضايا التي تتباين فيها الآراء.

أسئلة الأوزان والقيم: ونجد منها الخيارات التالية: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما. وهي الطريقة المعتمدة في هذا البحث .

اشتملت الاستمارة على جزئيين بالإضافة إلى رسالة موجهة للأفراد عينة الدراسة تؤكد على أهمية الدراسة وأهدافها، وتتمثل هذه الأجزاء في:

الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الأولية للباحثين، ويضم العبارات (1-6) (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة، التحكم في الإعلام الآلي) .

الجزء الثاني: ويتعلق بموضوع الدراسة والذي بدوره قسمناه إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: ويتعلق بواقع الكفاءات البشرية في المؤسسة

المحور الثاني: ويتعلق بالتشخيص الخارجي للمؤسسة

المحور الثالث: ويتعلق بالتشخيص الداخلي للمؤسسة.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث.

فبدل من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية⁷ ، هذا بشرط بشرط أن تمثل العينة جميع المفردات أو العناصر المكونة للمجتمع الأصلي تمثيل صادقاً وعادلاً، وهذا يستلزم من الباحث أن يختار العينة على أساس تكافؤ فرص الاختيار لمفردات المجتمع الأصلي للبحث كله⁸ وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه يجب أن يكون هناك:⁹

تجانس صفات وخصائص مفردات العينة ومفردات مجتمع البحث.

تكافؤ فرص الظهور في العينة لجميع مفردات المجتمع

عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع.

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا إضافة إلى رؤساء الأقسام لمؤسسة المطاحن الكبرى مهديّة ولاية تيارت ، وقد اخترنا هذه الفئة تحديداً، لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة، من كونهم إطارات تمتلك الخبرات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الكفاءة، إضافة إلى أنهم المسؤولين عن إجراء عملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة.

وبهدف دراسة مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي، قمنا بتوزيع

(40) استمارة ، تم استرجاع (37) استمارة، واستبعدنا استمارتين لعدم مطابقتها للشروط المطلوبة، لتتم

الدراسة على (35) استمارة.

وصف خصائص عينة الدراسة:

من خلال نتائج الاستقصاء وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بجملة من الخصائص الشخصية نوضحها في

الجدول رقم (3-2) وذلك بناء على معلومات الاستمارة.

⁷ محمد عبيدات و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 83

⁸ حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي لبناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 ،

ص 125

⁹ هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009، ص 85

جدول رقم (3-2): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	25	71.4
	أنثى	10	28.6
	المجموع	35	100
العمر	أقل من 30 سنة	09	25.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	37.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	28.6
	من 50 سنة فأكثر	3	8.6
	المجموع	35	100
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي أو أقل	3	8.9
	تقني سامي	8	22.9
	ليسانس	17	48.6
	مهندس	6	17.1
	شهادة الدراسات العليا المتخصصة	1	2.9
	المجموع	35	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	20.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	25.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	37.1
	من 15 سنة فأكثر	6	17.1
	المجموع	35	100
التحكم في الإعلام الآلي	ضعيف	2	5.7
	متوسط	12	34.3
	جيد	21	60
	المجموع	35	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

بالنسبة لمتغير الجنس: يبين الجدول رقم أن عدد الذكور هو 25 فرداً، أي ما نسبته 71.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد بلغ عددهن 10، بنسبة 28.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة. بالنسبة لمتغير العمر: الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بمقدار 37.1%، نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت نسبتهم 28.6%، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت 25.7%، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت 8.6%. وعليه نستنتج أن اغلب إطارات المؤسسة في عمر شاب مناسب للعمل والإنتاج

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: شكلت ما نسبته 48.6% من المبحوثين فئة الحاصلين على شهادة الليسانس، يليها 22.9% من المبحوثين حاصلين على شهادة تقني سامي، 17.1% حاصلين على شهادة مهندس. و 8.9% من المبحوثين ذوي المستوى ثانوي أو أقل. وأخيراً 2.9% من حملة شهادة الدراسات العليا المتخصصة. وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذوي المؤهلات العلمية العالية، استجابة لطبيعة الوظائف الحساسة التي يشغلونها كموظفين في الإدارة العليا، أو كرؤساء أقسام مختصين.

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: ما نسبته 37.1% من أفراد العينة خبرتهم تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، وما نسبته 25.7% تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وما نسبته 20% خبرتهم أقل من 5 سنوات، وفي الأخير ما نسبته 17% خبرتهم من 15 سنة فأكثر. وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية الطويلة نسبياً.

بالنسبة لمتغير التحكم في الإعلام الآلي: أجاب ما نسبته 60% من أفراد العينة أن لديهم تحكم جيد في الإعلام الآلي، وما نسبته 34.3% لديهم تحكم متوسط في الإعلام الآلي، وفي الأخير نجد أن ما نسبته 5.7% لديهم تحكم ضعيف في الإعلام الآلي.

صدق وثبات أداة القياس

1. صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة قمنا بعرضها على ستة محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، للتأكد من صدق الأداة. وقد استفدنا من ملاحظات واقتراحات المحكمين في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صالحية الفقرات من كل محور، ثم طورت الاستبانة بناء على آراء المحكمين لنضع الاستمارة في صورتها النهائية.

صدق المحك أو الصدق الذاتي: تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات،

باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = معامل الثبات $\sqrt{\dots}$. والجدول رقم (...) يبين أن معامل الصدق الكلي يقدر بـ (0.980).

ثبات أداة الدراسة: تم استخدام كرونباخ ألفا α لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة α لجميع فقرات الاستمارة 96.1% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%، كما أن قيمة α بالنسبة لكل محور على حدة أعلى من النسبة المقبولة 60%، والجدول التالي يوضح ذلك.

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات α	معامل الصدق
الكفاءات البشرية	10	0.895	0.946
التشخيص الاستراتيجي	25	0.942	0.970
التشخيص الخارجي	16	0.919	0.956
البيئة العامة	07	0.856	0.925
تشخيص الصناعة	09	0.865	0.930
التشخيص الداخلي	09	0.884	0.940
مجموع العبارات	35	0.961	0.980

الجدول رقم (3-3) نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

مصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية Spss الإصدار 20. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خاليا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة الثالث، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي ، لصبح طول الخاليا كما يلي :

جدول رقم (3-5) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى	من 2.60	من 3.40	من 4.20 إلى

5	إلى 4.19	إلى 3.39	2.59	
---	----------	----------	------	--

المصدر: من إعداد الطالب

التكرارات والنسب المؤوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية.

اختبار ألفا كرونباخ α لقياس ثبات أداة الدراسة.

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات

المتعلقة بمحاور الدراسة. وأخيرا معامل الارتباط

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة

تحليل إجابات أفراد الدراسة حول الكفاءات البشرية في المؤسسة: يحتوي هذا المحور "على عشرة

عبارات، استهدفت تشخيص واقع الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية MGM. ويبين

الجدول رقم (3-6) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الأول
				العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	
2	موافق	0.770	3.63	0	27	4	3	1	1
				0	77.1	11.4	8.6	2.9	
1	موافق	0.796	3.69	4	19	9	3	0	2
				11.4	54.3	25.7	8.6	0	
3	موافق	0.817	3.59	1	22	8	3	1	3
				2.9	62.9	22.9	8.6	2.9	
6	موافق	0.847	3.40	2	16	11	6	0	4
				5.7	45.7	31.4	17.1	0	
4	موافق	1.067	3.51	4	19	5	5	2	5
				11.4	54.3	14.3	14.3	5.7	
8	محايد	0.973	3.23	0	19	7	7	2	6
				0	54.3	20	20	5.7	
8	محايد	0.973	3.23	0	19	7	7	2	7
				0	54.3	20	20	5.7	
5	موافق	0.742	3.43	1	19	11	4	0	8
				2.9	54.3	31.4	11.4	0	
2	موافق	0.910	3.63	3	22	5	4	1	9
				8.6	62.9	14.3	11.4	2.9	
7	محايد	1.051	3.31	2	18	6	7	2	10
				5.7	54.1	17.1	20	5.7	
	موافق	0.74993	3.7941	الدرجة الكلية					

جاءت العبارة رقم (02) تمتلك الكفاءات البشرية للمؤسسة القدرة على فهم المهام الموكلة لها" في الترتيب الأول، وكان وسطها الحسابي 3.69 "بانحراف معياري" 0.870. وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". فيما عبر 8.6 % بعدم الموافقة، و 25.7% ارتأت الحياد، و 54.3 % أجابوا بالموافقة، و 11.4% كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (01) "تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية" و (09) "تساهم كفاءات المؤسسة في تطوير المنتج" في الترتيب الثاني، بوسط حسابي 3.63 "وانحراف معياري" 0.770 بالنسبة للعبارة (01) ، وانحراف معياري (0.910) للعبارة (09) وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة" على العبارتين.

بالنسبة للعبارة (01) عبرت 2.9 % من العينة ب عدم الموافقة تماما، فيما عبر 8.6 % بعدم الموافقة، و 11.4 % ارتأت الحياد، و 77.1 % أجابوا بالموافقة.

بالنسبة للعبارة (09) عبرت 2.9 % من العينة ب عدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4 % بعدم الموافقة، و 14.3 % ارتأت الحياد، و 62.9 % أجابوا بالموافقة، 8.6 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (03) "تمتلك الكفاءات البشرية للمؤسسة القدرة على تحديد المشكلات بصورة سليمة" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي 3.54 "بانحراف معياري 0.817 وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9 % من العينة ب عدم الموافقة تماما، فيما عبر 8.6 % بعدم الموافقة، و 22.9 % ارتأت الحياد، و 62.9 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (05) تهتم المؤسسة بتطوير كفاءاتها البشرية" في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي 3.68 "بانحراف معياري" 1.007، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 5.7 % من العينة ب عدم الموافقة تماما، فيما عبر 14.3 % بعدم الموافقة، و 14.3 % ارتأت الحياد، و 54.3 % أجابوا بالموافقة، 11.4 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (08) "تحقق الكفاءات البشرية أداء متميزا للمؤسسة" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي 3.49 "بانحراف معياري" 0.742، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو

"الموافقة". عبر 11.4 % بعدم الموافقة، و 31.4 % ارتأت الحياد، و 54.3 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (04) تشجع المؤسسة كفاءتها على الإبداع في حل المشكلات " في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3.40" بانحراف معياري "0.847"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". عبر 17 % بعدم الموافقة، و 31.4 % ارتأت الحياد، و 45.7 % أجابوا بالموافقة، 5.7 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (10) امتلاك الكفاءات البشرية يكسب المؤسسة ميزة تنافسية" في الترتيب السابع، حيث كان الوسط الحسابي للعبارة "3.31" بانحراف معياري "1.051"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". حيث عبرت 5.7 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 20 % بعدم الموافقة، و 17 % ارتأت الحياد، و 51.4 % أجابوا بالموافقة، 5.7 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارتين رقم (06) تهتم المؤسسة بتطوير العلاقات المهنية بين كفاءاتها و (07) تهتم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية في الترتيب الثامن، بوسط حسابي "3.23" وانحراف معياري "0.973" بالنسبة للعبارة (06)، وانحراف معياري (0.973) للعبارة (07) وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". وقد حصلنا على نفس النتائج بالنسبة للعبارتين حيث: عبرت 5.7 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 20 % بعدم الموافقة، و 20 % ارتأت الحياد، و 54.3 % أجابوا بالموافقة.

وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (3-6) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي

(3.7941) بانحراف معياري (0.74993) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة حول واقع الكفاءات البشرية في المؤسسة. والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي "الموافقة".

2. تحليل إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الخارجي في المؤسسة:

يحتوي محور "التشخيص الاستراتيجي الخارجي" على ستة عشر (16) عبارة وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على حالة التشخيص الخارجي بمؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية GMM. بحيث قسم إلى جزأين: الجزء الأول يتكون من (07) عبارات تشخص حالة تحليل البيئة العامة للمؤسسة، والتسعة عبارات الأخرى (09) تشخص حالة تشخيص الصناعة.

تشخيص البيئة العامة: يبين الجدول رقم (7-3) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (3-7) إجابات أفراد الدراسة حول تشخيص البيئة العامة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الثاني
				العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	
2	موافق	0.770	3.63	2	22	7	4	0	1
				5.7	62.9	20	11.4	0	
3	موافق	0.852	3.54	1	23	6	4	1	2
				2.9	65.7	17.1	11.4	2.9	
4	محايد	1.027	3.34	1	21	4	7	2	3
				2.9	60	11.4	20	5.7	
1	موافق	0.932	3.69	4	22	4	4	1	4
				11.4	62.9	11.4	11.4	2.9	
5	محايد	0.993	3.31	2	17	7	8	1	5
				5.7	48.6	20	22.9	2.9	
1	موافق	0.718	3.69	2	23	7	3	0	6
				5.7	65.7	20	8.6	0	
6	محايد	1.052	3.20	2	14	11	5	3	7
				5.7	40	31.4	14.3	8.6	
	موافق	0.67024	3.4857	الدرجة الكلية					

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

جاءت العبارتين رقم (04) "تتابع المؤسسة اللوائح والقوانين التي تتعلق بأنشطتها ومختلف والتعديلات التي تطرأ عليها" و (06) "تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها" في الترتيب الأول، بوسط حسابي "3.69" وانحراف معياري قدره "0.932" للعبارة (04) و "0.718" للعبارة (06)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة"

بالنسبة للعبارة (04) عبرت 2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4 % بعدم الموافقة، و 11.4 % ارتأت الحياد، و 62.9 % أجابوا بالموافقة، 11.4 % كان رأيهم موافق تماما. النسبة للعبارة (06) عبر 8.6 % بعدم الموافقة، و 20 % ارتأت الحياد، و 65.7 % أجابوا بالموافقة، 5.7 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (01) "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية لبيئتها" في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي "3.63" بانحراف معياري "0.770"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". عبر 14.3 % بعدم الموافقة، و 20 % ارتأت الحياد، و 62.9 % أجابوا بالموافقة، 5.7 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (02) تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء أنشطتها" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.54" بانحراف معياري "0.852"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4 % بعدم الموافقة، و 17.1 % ارتأت الحياد، و 65.7 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (03) تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية" في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي "3.34" بانحراف معياري "1.027"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت

2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4 % بعدم الموافقة، و 17.1 % ارتأت الحياد،

و 65.7 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (05) تلجا المؤسسة لدراسة ومتابعة إمكانيات ورغبات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.31" بانحراف معياري "0.933"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". حيث عبرت 2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 22.9 % بعدم الموافقة، و 20 % ارتأت الحياد، و 48.6 % أجابوا بالموافقة، و 5.7 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (07) تسعى المؤسسة لفرص استثمار خارجية" في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3.20" بانحراف معياري "1.052"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". عبرت 8.6 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 14.3 % بعدم الموافقة، و 31.4 % ارتأت الحياد، و 40% أجابوا بالموافقة، 5.7 % كان رأيهم موافق تماما.

وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (3-8) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البيئة العامة يساوي (3.4857) بانحراف معياري (0.67024)، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة حول تشخيص البيئة العامة في المؤسسة. والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي "الموافقة".

تشخيص الصناعة: يبين الجدول رقم (3-8) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (3-8) إجابات أفراد الدراسة حول تشخيص الصناعة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الثاني
				العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	
6	محايد	0.926	3.29	1	17	9	7	1	8
				2.9	48.6	25.7	20	2.9	
1	موافق	0.758	3.69	2	24	5	4	0	9
				5.7	68.6	14.3	11.4	0	
7	محايد	0.877	3.23	0	16	3	4	2	1
				0	45.7	37.1	11.4	5.7	
6	محايد	0.926	3.29	1	17	9	7	1	11
				2.9	48.6	25.7	20	2.9	
3	موافق	0.853	3.15	0	24	7	2	2	12
				0	68.6	20	5.7	5.7	
5	محايد	0.877	3.37	0	21	7	6	1	13
				0	60	20	17.1	2.9	
1	موافق	0.631	3.69	1	24	8	2	2	14
				2.9	68.6	22.9	5.7	5.7	
2	موافق	0.815	3.57	2	20	10	2	2	15
				5.7	57.1	28.6	5.7	5.7	
4	موافق	0.887	3.49	1	21	9	2	2	16
				2.9	60	25.7	5.7	5.7	
	موافق	0.58471	3.4571	الدرجة الكلية					

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

جاءت العبارتين رقم (09) "تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصتها السوقية" و العبارة (14) "تعمل المؤسسة على تقوية وإيجاد أفضل السبل للحفاظ على مورديها في الترتيب الأول، وكان الوسط الحسابي للعبارة (14) " 3.69 " بانحراف معياري " 0.631 " و بانحراف معياري " 0.758 " بالنسبة للعبارة (09)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة".

بالنسبة للعبارة (09) عبر 11.5 % بعدم الموافقة، و 14.3 % ارتأت الحياد، و 68.6 % أجابوا بالموافقة، 5.7 % كان رأيهم موافق تماما.

النسبة للعبارة (14) عبر 5.7 % بعدم الموافقة، و 22.9 % ارتأت الحياد، و 68.6 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (15) "تسعى المؤسسة لإيجاد قنوات توريد جديدة أفضل" في الترتيب الثاني، وكان وسطها

الحسابي " 3.57 " بانحراف معياري " 0.815"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت

2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 5.7 % بعدم الموافقة، و 28.6 % ارتأت الحياد، و 57.1 % أجابوا بالموافقة، 5.7 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (12) " تسعى المؤسسة دوما لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على الأهم" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي " 3.51 " بانحراف معياري " 0.853"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 5.7 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 5.7 % بعدم الموافقة، و 20 % ارتأت الحياد، و 68.6 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما .

جاءت العبارة رقم (16) " تهتم المؤسسة بالموردين المحتملين من خلال دراسة مختلف العروض التي تتلقاها في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي " 3.49 " بانحراف معياري " 0.887"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 5.7 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 5.7 % بعدم الموافقة، و 25.7 % ارتأت الحياد، و 60 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (13) "تدرس المؤسسة باستمرار أذواق زبائنهم وطلباتهم" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.37" بانحراف معياري "0.877"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". وعبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 17.1% بعدم الموافقة، و 20% ارتأت الحياد، 60% أجابوا بالموافقة، 2.9% كان رأيهم موافق تماما .

جاءت العبارتين رقم(8) "تتابع المؤسسة وباستمرار أنشطة منافسيها في القطاع" و (11) " تسعى المؤسسة لمعرفة المنتجات البديلة التي يحتمل أن تنافس خط إنتاجها" في الترتيب السادس، بوسط حسابي "3.29" بانحراف معياري "0.926" لرقم(08) و "0.926" لرقم (11)، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد" بالنسبة للعبارتين. وقد حصلنا على نفس النسب بالنسبة للعبارتين بحيث: عبرت 2.9% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 20% بعدم الموافقة، و 25.7% ارتأت الحياد، و 48.6% أجابوا بالموافقة، 2.9% كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (10) "تدرس المؤسسة إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع" في الترتيب السابع، بوسط حسابي "3.23" بانحراف معياري "0.877"، وبالتالي فإن اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". وعبرت 5.7% من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4% بعدم الموافقة، و 37.1% ارتأت الحياد، و 47.7% أجابوا بالموافقة.

وبشكل عام يتبين من الجدول رقم (3-8) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي (3.4571) بانحراف معياري (0.58471) مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة تشخيص الصناعة في المؤسسة. . والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي "الموافقة".

3. تحليل إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الداخلي في المؤسسة:

يحتوي محور "التشخيص الداخلي" على تسعة (09) عبارات وقد استهدفنا من خلالها التعرف على حالة التشخيص الداخلي بمؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية GMM ويبين الجدول رقم (3-9) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي، بحيث أنه كلما زادت قيمته تزداد الموافقة.

الجدول رقم (3-9) إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الداخلي للمؤسسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المحور الثالث
				العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	
5	موافق	0.689	3.43	0	19	12	4	0	1
				0	54.3	34.3	11.4	0	
1	موافق	0.765	3.66	1	25	6	2	1	2
				2.9	71.4	17.1	5.7	2.9	
1	موافق	0.765	3.66	2	23	6	4	0	3
				5.7	65.7	17.1	11.4	0	
3	موافق	0.852	3.54	1	23	6	4	1	4
				2.9	65.7	17.1	11.4	2.9	
8	محايد	0.938	3.34	0	22	4	8	1	5
				0	62.9	11.4	22.9	2.9	
7	محايد	0.843	3.37	0	20	9	5	1	6
				0	57.1	25.7	14.3	2.9	
6	موافق	0.847	3.40	1	19	8	7	0	7
				2.9	54.3	22.9	20	0	
4	موافق	0.818	3.49	0	23	7	4	1	8
				0	65.7	20	11.4	2.9	
2	موافق	0.815	3.57	1	23	7	3	1	9
				2.9	65.7	20	8.6	2.9	
	موافق	0.58939	3.4952	الدرجة الكلية					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

جاءت العبارتين رقم (02) " تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدراتها المالية" و (03) تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها الإنتاجية" في الترتيب الأول، بوسطها حسابي "3.66" وانحراف معياري "0.765"، للعبارة (02) اما العبارة (03) بانحراف معياري "0.765." وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة".

بالنسبة للعبارة (02) عبرت 2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 5.7 % بعدم الموافقة، و 17.1 % ارتأت الحياد، و 71.4 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما. النسبة للعبارة (03) : عبرت 11.4 % بعدم الموافقة، و 17.1 % ارتأت الحياد، و 65.7 % أجابوا بالموافقة، 5.7 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (09) " تهتم المؤسسة بنقاط القوة لديها ، وتسعى للتغلب على نقاط الضعف" في الترتيب الثاني، وكان وسطهما الحسابي "3.75" بانحراف معياري "0.815"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 8.6 % بعدم الموافقة، و 20 % ارتأت الحياد، و 65.7 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (04) " تتبنى المؤسسة التكنولوجية الإنتاجية الجديدة لرفع قدراتها الإنتاجية" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي "3.54" بانحراف معياري "0.852" ، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4 % بعدم الموافقة، و 17.1 % ارتأت الحياد، و 65.7 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (08) " تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات " في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي

"3.49" بانحراف معياري "0.818"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". وعبرت 2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 11.4 % بعدم الموافقة، و 20 % ارتأت الحياد، و 65.7 % أجابوا بالموافقة.

جاءت العبارة رقم (01) " تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي "3.43" بانحراف معياري "0.689" ، وبالتالي فان اتجاه إجابات

المبحوثين هو "الموافقة". عبر 11.4 % بعدم الموافقة، و 34.4 % ارتأت الحياد، و 54.3 % أجابوا بالموافقة.

جاءت العبارة رقم (07) " يتصف العمل بالمرونة في المؤسسة " في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي "3.40" بانحراف معياري "0.847"، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الموافقة". عبر 20 % بعدم الموافقة، و 22.9 % ارتأت الحياد، و 54.3 % أجابوا بالموافقة، 2.9 % كان رأيهم موافق تماما.

جاءت العبارة رقم (06) " للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس المركزية اتخاذ القرار " في الترتيب السابع، وكان وسطها الحسابي " 3.37 " بانحراف معياري " 0.843 " ، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". وعبرت 2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 14.3 % بعدم الموافقة، و 25.7 % ارتأت الحياد، و 51.1 % أجابوا بالموافقة.

جاءت العبارة رقم (05) " تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها " في الترتيب الثامن، وكان وسطها الحسابي " 3.34 " بانحراف معياري " 0.938 " ، وبالتالي فان اتجاه إجابات المبحوثين هو "الحياد". وعبرت 2.9 % من العينة بعدم الموافقة تماما، فيما عبر 22.9 % بعدم الموافقة، و 11.4 % ارتأت الحياد، و 62.9 % أجابوا بالموافق.

بشكل عام يتبين من الجدول رقم (3-9) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البيئة العامة يساوي (3.4952) بانحراف معياري (0.58939)، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد الدراسة حول تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة. والاتجاه العام لإجابات المبحوثين هي "الموافقة".

المطلب الثاني: اختبار صالحيه نموذج دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

1. طبيعة الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية
للتأكد من صالحيه النموذج واختبار فرضيات الدراسة يجب التحقق من أن البيانات التي حصلنا عليها تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث سنقوم بحساب معامل الالتواء $skewness$. ونجد في هذا الإطار دراسات تعتبر أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين $[-1, 1]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن $skewness$ يجب أن يكون محصور بين $[-3, 3]$ ، ونحن سنأخذ بالدراسة التي تعتبر أن معامل الالتواء محصور بين $[-3, 3]$ ،

الجدول رقم (3-10) : معامل الالتواء

الأبعاد	معامل الالتواء
الكفاءات	0.804
التشخيص الاستراتيجي	0.976
التشخيص الخارجي	0.781
البيئة العامة	0.668
تشخيص الصناعة	0.989
التشخيص الداخلي	1.148

تحليل متغير الكفاءات البشرية : معامل $skewness$ كان 0.804 أي أنه مقبول، وبالتالي

فالبيانات موزعة توزيعا طبيعيا وموظفي المؤسسة موافقون على أن هناك كفاءات بشرية حقيقية بالمؤسسة

تحليل متغير التشخيص الاستراتيجي: معامل $skewness$ كان 0.976 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات

تتوزع توزيعا طبيعيا، وموظفي الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام موافقون على أن هناك تشخيص استراتيجي بالمؤسسة.

تحليل بعد التشخيص الخارجي: معامل skewness كان 0.781 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، والمؤسسة تهتم بتشخيص بيئتها الخارجية.

تحليل بعد تشخيص البيئة العامة: معامل skewness فكان 0.668 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا يدل على المؤسسة تهتم بتشخيص بيئتها العامة.

تحليل بعد تشخيص الصناعة: معامل skewness كان 0.989 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي فان المؤسسة تهتم بتشخيص الصناعة.

تحليل بعد التشخيص الداخلي: معامل skewness كان 1.148 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، والمؤسسة تهتم بتشخيص بيئتها الداخلية، وتحديد نقاط قوتها وضعفها.

عرض نتائج فرضيات الدراسة: بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن خلال:

احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل والمتمثل في الكفاءات البشرية وهو 0.804، واحتساب معامل الالتواء للمتغير التابع: والمتمثل في التشخيص الاستراتيجي ككل وهو 0.976، وهما محصوران بين $[-3, 3]$ ، فهذا يعني أن النموذج صالح للاختبار. أما فيما يتعلق بوجود الكفاءات البشرية و التشخيص الاستراتيجي بالمؤسسة فإننا سنوضح ذلك في الجدول التالي من خلال احتساب معامل الارتباط بين كل من المتغير المستقل: الكفاءات البشرية مع المتغير التابع التشخيص الاستراتيجي بأبعاده

الجدول رقم (3-11) معامل الارتباط ومستوى الدالة بين المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع.

الأبعاد	الإحصائيات	الكفاءات
تشخيص البيئة العامة	معامل ارتباط بيرسون	0.892
	مستوى الدلالة	0.05
	N	0.95
تشخيص الصناعة	معامل ارتباط بيرسون	0.787
	مستوى الدلالة	0.05
	N	0.99
تشخيص البيئة الداخلية	معامل ارتباط بيرسون	0.852
	مستوى الدلالة	0.05
	N	
التشخيص الإستراتيجي	معامل ارتباط بيرسون	0.907
	مستوى الدلالة	0.05
	N	0.95

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية: والتي مفادها بأنه توجد عالقة ذات دالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وعملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة إيجابية فقد كان معامل بيرسون 90.7% أما مستوى الدالة فقد كان 0.05 هذا يعني أنه توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وعملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة عند درجة ثقة 95%.

• فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها تعمل الإستراتيجية على تحليل مختلف المعلومات المستقاة من محيط المؤسسة لاتخاذ القرار

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة إيجابية فقد كان معامل بيرسون 82.9%، أما مستوى الدلالة فقد كان 0.05

الجدول رقم (3-12) ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الدراسة

النتائج	الفرضيات
مقبولة	H: تعمل الإستراتيجية على تحليل مختلف المعلومات المستقاة من محيط المؤسسة لاتخاذ القرار
مقبولة	1H تعمل المرونة الإستراتيجية على توفير الخيارات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب
مقبولة	2H للمرونة الإستراتيجية أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية (GMM).

الم

صدر: من إعداد الطالب

- أما الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها تعمل المرونة الإستراتيجية على توفير الخيارات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة قوية حيث بلغت نسبة معامل بيرسون 78.7 % أما مستوى الدلالة فقد كان 0.05 هذا يعني أنه توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية وتشخيص الصناعة في المؤسسة عند درجة الثقة 99 %.
 - بينما الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها بأنه للمرونة الإستراتيجية أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية (GMM) يتضح من الجدول السابق أنه توجد عالقة قوية، حيث بلغت نسبة معامل بيرسون 85.2 %، أما مستوى الدلالة فقد كان 0.05 هذا يعني أنه توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية و البيئة الداخلية في المؤسسة.
- من خلال الجدول رقم (3-12) والمتعلق بحساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع لإجابات المستقصيين بخصوص وجود عالقة بين متغير المرونة الإستراتيجية وأبعاد التشخيص الاستراتيجي، تمكنا من قبول فرضيات الدراسة الفرعية، كما تم قبول الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور المرونة الإستراتيجية في تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على قدرات كفاءتها لتشخيص محيطها، فتساهم في تشخيص البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، بهدف تعزيز نقاط قوتها وحمايتها والحفاظ عليها، والعمل للمرونة الإستراتيجية لتجنب نقاط الضعف أو معالجتها بأحسن الطرق الممكنة حتى ينخفض تأثيرها إلى أكبر قدر ممكن. كما تساهم الكفاءات في عملية تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسة، من خلال وقوفها على أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الخارجية، مع الحرص على أفضل استغلال للفرص وتجنب التهديدات التي من شأنها أن تعرقل نشاط المؤسسة، والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة في حالات أخرى.

وقد تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أن هناك علاقة بين المرونة الإستراتيجية وتشخيص البيئة العامة للمؤسسة، ويمكن تفسير هذا بأن المؤسسة تعتمد على كفاءاتها البشرية في متابعة أهم التطورات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والبيئية التي تحدث في بيئتها الخارجية، والتي تمثل أحيانا تهديدا لنجاح المؤسسة واستمرارها إذا لم تهتم بها و تأخذها بعين الاعتبار، ويمكن أن تكون فرص يمكن أن تحقق لها النجاح وتحقيق التميز خاصة تلك المتعلقة بالظروف البيئية والقانونية والاقتصادية، والتكنولوجيا كذلك سلاح ذو حدين إذا أحسنت استغلاله تحقق مزايا عديدة، وإذا أهملته قد يسبب لها خسائر كبيرة من ناحية التكلفة والوقت وجودة الإنتاج.

كما تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تقول أن هناك علاقة بين المرونة الإستراتيجية و تشخيص الصناعة في المؤسسة ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة توظف قدرات كفاءاتها لمراقبة منافسيها الحاليين، والمنافسين المحتملين لدخول القطاع، كما تستغل قدراتهم في عرقلة دخول المنافسين عبر معرفتهم البيئة المؤسسة وقدرتهم على استغلال ظروف محيطها لصالح المؤسسة، كما تساهم الكفاءات في مراقبة المنتجات التي قد تشكل تهديدا لإنتاجها، وتعمل على الحفاظ على قنوات توريدها وتدرس المصادر المحتملة خاصة التي تحقق لها الأفضلية من ناحية الجودة والتكاليف، كما توظف معارفها ومهارتها في تطوير المنتج والحفاظ على زبائنها وتوطيد علاقتها بهم.

وقد تم كذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تقول أن هناك علاقة بين المرونة الإستراتيجية و تشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تهتم بتوظيف معارف كفاءاتها وخبراتهم في تحقيق

مرونة في هيكلها التنظيمي وطرق أداء العمل، كما تعمل على تحديد نقاط ضعفها وقوتها على مستوى الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها، وتساهم في تحسين شروط العمل.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة : المطاحن الكبرى لمهدية GMM تيارت تعرضنا إلى واقع المرونة في المؤسسة وعلاقتها بالتشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة من خلال استخدام معال الارتباط وذلك بعد جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي هدفت اكتشاف درجة قوة علاقة المرونة الإستراتيجية في عملية التشخيص الاستراتيجي، عبر التجنيد الكامل لمعارف، ومهارات وقدرات كوادرها في متابعة تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم مواكبة هذه التطورات، بما يحقق لها الاستخدام الأمثل في مواردها وتحسين أدائها العام من جهة، وفي تحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة للزبون من جهة أخرى.

فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أنه توجد عالقة كبيرة بين المرونة الإستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية GMM- تيارت- وهو الأمر المنطقي الواجب توفره في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في السوق نظرا لما للكفاءات البشرية من أهمية في عملية المرونة الإستراتيجي الذي بدوره ا يعتبر من الأولويات التي يجب أن تعمل المؤسسات على تكريسها بأكثر نجاعة ، لخدمة إستراتيجية المؤسسة .

الخاتمة

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة توصلنا إلى أن التغييرات 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 مع 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 فعم الكيفية التي تتصدى بها للتحديات التي تواجهها والفرص التي تتاح لها، أي قدرتها على مسايرة التغييرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها.

وتعتبر المرونة الإستراتيجية من همة 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 الإستراتيجية على المستوى الوظيفي للمنظمة حيث أنه لظها اتصفت وظائفها التسويقية و الإنتاجية والبشرية والمالية والمعلوماتية وتميزه يظله التنظيمي بمرونة معينة لظها كان لذلك الأثر الإيجابي على جودة أداؤها و تنافسيتها، 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. فمى تحتاج إلى تعديل عملها بما الحالية بسرعة وفقا للتغيرات البيئية، التي تتضمن تقلبات في الطلب والابتكارات التكنولوجية.

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 الإستراتيجية والتي بدوره تعتمد على القيادة الإستراتيجية للمنظمة والتي تركز على تنمية المهارات، وبناء رأس مال بشري، والتأكيد على ثقافة تنظيمية ابتكاريه، بالإضافة إلى انقاج استراتيجيات فعالة، والاستعمال الفعال للتكنولوجيا، والتي تمكنها من التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين من اجل اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها.

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة توصلنا إلى 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 الإستراتيجية 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 الإستراتيجية على المستوى الوظيفي للمنظمة حيث أنه كلما اتصفت وظائفها التسويقية و الإنتاجية والبشرية والمالية والمعلوماتية وتميز هيكلها التنظيمي بمرونة معينة كلما كان لذلك الأثر الإيجابي على جودة أدائها و تنافسيتها، 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.

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 للعمولة والتطور التكنولوجي ، ومن خلال تطبيق المرونة الإستراتيجية والتي بدورها تعتمد على القيادة الإستراتيجية للمنظمة والتي تركز على تنمية المهارات، وبناء رأس مال بشري، والتأكيد على ثقافة تنظيمية ابتكاريه، بالإضافة إلى انتهاج استراتيجيات فعالة، و الاستعمال الفعال للتكنولوجيا، والتي تمكنها من التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين من اجل اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها.

خاتمة عامة

➤ نتائج الدراسة النظرية :

- ✓ تبين أن المرونة الإستراتيجية هي وسيلة يعتمد عليها متخذو القرارات لتقليص الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات من جهة والتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال من جهة أخرى .
- ✓ إن التغير السريع في بيئة الأعمال وذلك بسبب قصر دورة حياة المنتج والتغير التكنولوجي المستمر والتقلبات في أذواق المستهلكين أكسب المرونة الإستراتيجية أهمية كبيرة كأحد المداخل الإدارية الحديثة في مواجهة التغيرات .
- ✓ مرونة الموارد البشرية لها تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق فاعلية الأداء وتحقيق التميز، وذلك من خلال قيامها بالعمل المناسب في الوقت المناسب مهما كانت الظروف المتغيرة .
- ✓ مرونة المعلومات لها تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق فاعلية الأداء وتحقيق التميز، حيث تساهم في اتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت المناسب وبأقل جهد ممكن .

➤ نتائج الدراسة التطبيقية :

- ✓ وجود استخدام فعلي للمرونة الإستراتيجية في المطاحن الكبرى لمهدية .
- ✓ قصر دورة حياة المنتج والتغير التكنولوجي المستمر والتقلبات في أذواق المستهلكين أكسب المرونة الإستراتيجية أهمية كبيرة كأحد المداخل الإدارية الحديثة في مواجهة التغيرات .
- ✓ التأكيد على مواصلة تقديم خدمات تناسب وتطلعات الزبائن لمواجهة المؤسسات المنافسة .

➤ اختبار الفرضيات :

- ✓ تم قبول الفرضية الرئيسية: والمتعلقة بدور المرونة الإستراتيجية في تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على قدرات كفاءتها لتشخيص محيطها، فتساهم في تشخيص البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، بهدف تعزيز نقاط قوتها وحمايتها والحفاظ عليها، والعمل ب المرونة الإستراتيجية لتجنب نقاط الضعف أو معالجتها بأحسن الطرق الممكنة حتى ينخفض تأثيرها إلى أكبر قدر ممكن .
- ✓ تم قبول الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها أن هناك عالقة بين الكفاءات البشرية وتشخيص البيئة العامة للمؤسسة، ويمكن تفسير هذا بأن المؤسسة تعتمد على كفاءاتها البشرية في متابعة أهم التطورات الاقتصادية ، والتكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية، والبيئة التي تحدث في بيئتها الخارجية .

خاتمة عامة

- ✓ تم قبول الفرضية الفرعية الثانية: والتي تقول أن هناك عالقة بين الكفاءات البشرية و تشخيص الصناعة في المؤسسة ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة توظف قدرات كفاءاتها لمراقبة منافسيها الحاليين، والمنافسين المحتملين لدخول القطاع.
- ✓ تم كذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تقول أن هناك عالقة بين الكفاءات البشرية وتشخيص البيئة الداخلية في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تهتم بتوظيف معارف كفاءاتها وخبراتهم في تحقيق مرونة في هيكلها التنظيمي وطرق أداء العمل، كما تعمل على تحديد نقاط ضعفها وقوتها على مستوى الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها، وتساهم في تحسين شروط العمل.
- **الاقتراحات والتوصيات:**
- ✓ تعزيز قيام مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية بجهود في مراقبة وتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر، وتطبيق هذا التحليل على خططها الإستراتيجية، ووضع البدائل الإستراتيجية التي تمكن هذه المؤسسة من أخذ الاحتياطات لمواجهة التغيرات التي تحصل بشكل متكرر في بيئة الأعمال، الأمر الذي يجعل من مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية واحدة من المؤسسات 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.
- ✓ 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.

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر العربية:

- علي حسين علي و آخرون ، الإدارة الحديثة لإدارة الأعمال ، عمان ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 1999
- دينا محمد جبر ، ابتسام حاتم علوان الإستراتيجية بين الأصل العسكري والضرورة السياسية و تأثيرها على توازن القوى الدولي
- كوثر كوجك، اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثانية، القاهرة، عالم الكتب
- السيد المرآغي، استراتيجيات التدريس، المدينة المنورة، دار الزمان 1414هـ
- دينا محمد جبر، ابتسام حاتم علوان الإستراتيجية بين الأصل العسكري والضرورة السياسية و تأثيرها على توازن القوى الدولي
- فريد أبو زينه ، الرياضيات مناهجها وأصول تدريسها، الطبعة الرابعة، عمان، مكتبة دار الفرقان ، 1417هـ
- علي السلمي-ل. نخرت- السياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية- القاهرة- مكتبة غريب
- يونس ابراهيم حيدر ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات ، دمشق ، مركز الرضا للكمبيوتر ، 1999 ،
- فلاح حسن الحسيني- الإدارة الإستراتيجية - دار وائل للنشر- القاهرة- 2000
- محمد القاسم القيروني ، نظرية المنظمة و التنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2000
- احمد القطامي ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، مجدولان للنشر و التوزيع ، 2002
- لاج حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2000
- كلاوزفيتز - عن الحرب - المؤسسة العربية للدراسات والنشر-ترجمة سليم شاكر
- مدوح محمد سليمان ، أثر إدراك الطالب المعلم للحدود الفاصلة بين طرائق التدريس وأساليب التدريس واستراتيجيات التدريس في تنمية بيئة تعليمية فعالة داخل الصف ، جامعة البحرين ، كلية العلوم والآداب والتربية.
- فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2000

- عامر عامر احمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخله مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف 2001
- فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: عال احمد صالح، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 25 . 2007
- هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخله مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 28-09 نوفمبر 2010.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
- حمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002
- مؤيد سعيد سالم , أساسيات الإدارة الإستراتيجية , دار وائل للنشر والتوزيع , 1 ط, الأردن, 2005
- طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية دار النشر، الأردن 2007 ط1
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- عامر عامر احمد، جميلة احسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخله مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 28-09 نوفمبر 2002
- سامر زهرة، دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، تحت إشراف: اقطي جوهره مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خضرم بسكرة، 2013
- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهميته وشروط تطبيقه (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن

- متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجاري، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2006//2005
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2006.
- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- نعمة عباس خضير الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن ، عمان، 2002
- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منصور منهجي متكامل – دار وائل للنشر ، 1 ط ، الأردن ، 2007 ص 192
- مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1 ط، الأردن ، 2005.
- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية 2005
- ناديا العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007
- أسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، 1999
- فريد النجار ، إدارة العمليات الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2006
- روبرت آبنسديفيلي ، الإدارة الإستراتيجية ، بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر ، القاهرة، 2008،
- ماوتسي تونك ، ست مقالات عسكرية ، - دار الشعب للنشر - بكين - ط1- 1968م
- أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - 2007
- شارلز هل - جارديت جونز ، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل ، ترجمة : إسماعيل علي بيسوني ، محمد سيد ، أحمد عبد العال دار المريح 2008
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منصور منهجي متكامل، دار وائل النشر، الأردن 1، ط 2007
- عبد الرحيم الطويل ، صحيفة البيان ، 2015/07/11
- سماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2006

- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009
- دومي سمراء، "ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة : دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، العدد، 11
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1999
- ¹ وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري، 2010
- كمال الدين الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008
- ¹ وسيلة بن ساهل، نفس المرجع،
- محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي :أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة ، الطبعة الأولى، 1992
- حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي لبناء المهارات البحثية، مؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013
- هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009

المصادر الأجنبية:

- Marschak, T & R, Nelson, « Flexibility, Uncertainty and Economic Theory », Metroeconomy, 1962, vol: 14
- Mills, D & L, Schuman, « Industry structure with Fluctuating demand », American Economic review, 1985, Vol
- The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment op-cit, USA, 1991
- Aaker David, Maskarenhase Briance, " The Need for Strategic Flexibility", The Journal of Business Strategy, 1984, Vol 5(2)
- Mechael porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1998,
- Jean-Pierre Helfer et autres Management Stratégie et Organisation, 3^{ème} édition, Vuibert
- Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999
- Christian Paquay, PME & Stratégie, édition PRO, Belgique, 2005
- 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
- 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,
- Paik Yongsun , “The Impact of Strategic Flexibility on Business
- Stinger George, “production and distribution in the short run”, journal of political economy, 1939, vol: 47
http://www.jstor.org/stable/1825652?seq=1#page_scan_tab_contents.

الفهرس:

07.....	الفصل الأول : أساسيات حول إستراتيجية المؤسسة
07.....	المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية
07.....	المطلب الأول : نشأة الإستراتيجية
08.....	المطلب الثاني : مفهوم الإستراتيجية
10.....	• تعريف الإستراتيجية
13.....	المطلب الثالث : أنواع الإستراتيجية
13.....	• الإستراتيجية الهجومية
13.....	• الإستراتيجية الدفاعية:
14.....	إستراتيجية المشروع المشترك:
14.....	إستراتيجية الانكماش:
14.....	إستراتيجية تخفيض الاستثمار:
14.....	- إستراتيجية التصفية:
14.....	- إستراتيجية التشكيلية:
14.....	• إستراتيجية الاستقرار
14.....	✓ خصائص الإستراتيجية
14.....	المبحث الثاني : التشخيص الإستراتيجي
14.....	المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي الداخلي (تحليل البيئة الداخلية)
18.....	تحليل سلسلة القيمة

- 19.....: التحليل الوظيفي -
- 19.....: تحليل القوة والضعف والفرص و التهديدات:
- 20.....: التحليل الإستراتيجي الخارجي (تحليل البيئة الخارجية)
- 21.....: عناصر البيئة الخارجية -
- 21.....: البيئة الخارجية العامة:
- 21.....: المتغيرات الاقتصادية
- 21.....: المتغيرات الفنية التكنولوجية:
- 21.....: متغيرات اجتماعية وثقافية :
- 22.....: المتغيرات القانونية والسياسية.
- 22.....: المتغيرات الدولية (الاقتصادية والسياسية والثقافية) :
- 22.....: البيئة الخارجية الخاصة:
- 23.....: البيئة الصناعية والتنافسية
- 24.....: بيئة العمل :
- 25.....: تحليل قوى المنافسة:
- 25.....: التحليل الثالث: التشخيص الإستراتيجي
- 25.....: ❖ مفهوم التشخيص الاستراتيجي :
- 27.....: ❖ مستويات التشخيص الاستراتيجي :
- 29.....: التشخيص الداخلي

29	نقاط القوة:
29	نقاط الضعف:
29	التشخيص الخارجي
30	الفرص:
30	التحديات:
30	المبحث الثالث : البدائل الإستراتيجية
30	المطلب الأول : إستراتيجية النمو و التوسع
30	النمو السريع والنمو البطيء:
30	النمو البطيء :
31	النمو السريع
31	✓ مزايا استراتيجيات النمو والتوسع
32	✓ إستراتيجية التخصص والتركيز :
34	مزايا إستراتيجية التخصص والتركيز
35	❖ مبررات وأسباب اعتماد استراتيجيات النمو والتوسع :
	المطلب الثاني : إستراتيجية التركيز (focalisation des ressources)
36	
37	التركيز مع التمايز :
38	➤ المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز :

39	المطلب الثالث : إستراتيجية التصفية Liquidation
39	الخلع أو التصفية الجزئية Divesting
40	الحصاد أو التصفية التدريجية Harvesting
40	البيع Sellout
41	إستراتيجية الإفلاس أو التصفية
42	خلاصة الفصل
44	الفصل الثاني : المرونة الإستراتيجية و اتخاذ القرار
44	المبحث الأول : المرونة الإستراتيجية
44	المطلب الأول : مفهوم المرونة الإستراتيجية
44	أولا : مفهوم المرونة في نظرية المنظمة :
44	1. نظرية التكيف :
44	النظرية الموقفية:
45	هيكل تنظيمي ميكانيكي:
45	هيكل تنظيمي عضوي
45	نظرية اعتمادية الموارد:
45	نظرية الاختيار:
47	ثانيا : مفهوم المرونة في نظرية الإنتاج
48	ثالثا : مفهوم المرونة الإستراتيجية

50.....	المطلب الثاني : قياس المرونة الإستراتيجية
51.....	مرونة السوق:
51.....	مرونة المنتج الجديد:
51.....	سرعة الاستجابة:
51.....	بديل الاستجابة:
51	مرونة المنتج.....
51.....	مرونة التنسيق بين الوظائف:
51.....	مرونة الموارد.....
51.....	المرونة الإستراتيجية الاستباقية:
51.....	المرونة الإستراتيجية التفاعلية.....
52.....	مرونة الخيارات الإستراتيجية ضمن نفس بيئة الأعمال.....
52.....	المرونة الإستراتيجية لتنوع الأعمال المحتملة.....
52.....	المرونة الإستراتيجية لسرعة تنويع الأولويات التنافسية داخل المؤسسة:
52.....	المرونة الإستراتيجية لسرعة الانتقال من مشروع إلى آخر:
52.....	المرونة التكتيكية.....
52.....	المرونة التشغيلية.....
52.....	المرونة الإستراتيجية للاستجابة.....
52.....	المرونة الإستراتيجية للتأثير في المحيط:

52 مرونة التصنيع :
53 مرونة الهيكل التنظيمي :
53 مرونة التسويق :
53 المرونة المالية :
53 المرونة العملياتية :
53 مرونة الموارد البشرية :
53 مرونة سلسلة التوريد :
53 المرونة المالية :
53 مرونة المعلومات :
53 مرونة السوق :
53 مرونة الإنتاج :
54 المرونة التنافسية :
55 المطالب الثالث : تطور المرونة الإستراتيجية وأهميتها.
55 أولاً: تطور مفهوم المرونة الإستراتيجية
56 ثانيا : أهمية المرونة الإستراتيجية
57 المبحث الثاني : عموميات حول عملية اتخاذ القرارات.
57 المطالب الأول : مفهوم القرار.
58 1. تعريف القرار :

2. مراحل اتخاذ القرار:..... 58
- أولاً: تعريف المشكلة و اكتشافها..... 58
- ثانياً: تشخيص المشكلة:..... 60
- ثالثاً : تحليل المشكلة..... 60
- 1- المشاكل التقليدية:..... 61
- 2- المشاكل ذات الصبغة الحيوية:..... 61
- 3- المشاكل المتعلقة بأمور طارئة:..... 61
- أ- تحديد البيانات و المعلومات المطلوبة :..... 61
- ب- مصادرها:..... 62
- رابعاً : ايجاد البدائل لحل المشكلة..... 62
- خامساً:تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة..... 63
- أ- معايير تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :..... 64
- ب- العوامل الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل:..... 65
- سادساً : اختيار الحل الملائم للمشكلة..... 65
- أ- أهمية و صعوبة اختيار البديل الأفضل:..... 65
- ب- المعايير و الاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل :..... 66
- سابعاً: التنفيذ و مراقبة القرار :..... 67
- ◀ صياغة و إعلان القرار..... 67
- ◀ اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار..... 67

68	متابعة تنفيذ القرار:
68	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار
69	1. العوامل الإنسانية:
69	1.1. المدير متخذ القرار:
70	2. العوامل التنظيمية:
71	متى التنظيم الإداري:
71	متى نوع القرار و أهميته:
71	2-3. التفويض و اللامركزية:
72	2-4. نطاق التمكّن:
72	3. العوامل البيئية:
72	1. طبيعة النظام السياسي و الاقتصادي السائد في الدولة:
72	2-3. انسجام القرار مع الصالح العام:
73	3-3. النصوص التشريعية:
73	3-4. التقدم التكنولوجي:
73	المطلب الثالث: تصنيف القرارات:
73	1- التصنيف وفقا للتدرج الهرمي:
73	متى القرارات الإستراتيجية:
74	متى القرارات التكتيكية:
74	متى القرارات التنفيذية:
74	2. التصنيف التكراري:

75	المبحث الثالث: أبعاد المرونة الإستراتيجية.....
75	المطلب الأول: المرونة الإنتاجية و المرونة التسويقية.....
75	❖ المرونة الإنتاجية :
76	❖ المرونة التسويقية :
77	المنتج:
77	المكان:
77	الترويج
77	السعر:
78	المطلب الثاني: مرونة الهيكل التنظيمي و المرونة المالية.....
78	❖ مرونة الهيكل التنظيمي :
78	إستراتيجية المؤسسة:
81	❖ المرونة المالية:
82	نسبة تغطية الدين النقدية :
83	المطلب الثالث : مرونة الموارد البشرية و مرونة المعلوماتية.....
83	❖ مرونة الموارد البشرية :
85	القبول المتبادل.....
85	نطاق مواهب أوسع:
85	رفع الروح المعنوية.....

85	الإستراتيجية السليمة:
85	القيمة المضافة
86	المرونة المعلوماتية
86	منفعة المعلومة لمتخذ القرار:
86	درجة الرضا عن المعلومات:
87	خاصية الأخطاء والتحيز:
87	الشمولية والتوقيت المناسب:
88	خلاصة الفصل الثاني:
90	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية GMM
90	تمهيد
90	الدراسة المنهجية للبحث
90	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية GMM
90	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
90	أولاً: نشأة المؤسسة وتطورها.
92	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة.
92	أهمية المؤسسة
92	أهداف المؤسسة:
93	الهيكل التنظيمي:

96	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
96	المطلب الأول: المنهج المتبع.....
97	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
97	المقابلة:.....
98	الاستمارة:.....
98	أسئلة الخيارات المتعددة:.....
98	أسئلة الأوزان والقيم:.....
99	المطلب الثالث: عينة الدراسة.....
102	بالنسبة لمتغير الجنس:.....
102	بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:.....
102	بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة.....
102	بالنسبة لمتغير التحكم في الإعلام الآلي.....
102	الصدق الظاهري:.....
103	صدق المحك أو الصدق الذاتي:.....
104	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
104	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها.....
104	المطلب الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة.....
107	2 تحليل إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الخارجي في المؤسسة:.....

107	تشخيص البيئة العامة:
110	تشخيص الصناعة:
113	3 تحليل إجابات أفراد الدراسة حول التشخيص الداخلي في المؤسسة:
	المطلب الثاني: اختبار صالحه نموذج دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
117	المؤسسة
117	1 طبيعة الكفاءات البشرية والتشخيص الاستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية
118	عرض نتائج فرضيات الدراسة:
122	خلاصة الفصل الثالث:

استبانة الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....،

الاستبانة موجهة إلى الإدارة العليا بكافة أطرافها زائد الإطارات خاصة رؤساء الأقسام وهي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز فعالية عملي اتحاد القرار في

المؤسسة :

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال -المركز الجامعي تيسمسيلت -- ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها، علماً بمن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ / د :

➤ زيان موسى مسعود

إعداد الطالب:

➤ حميني كمال

➤ جلاب صلاح الدين

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة المطاحن الكبرى لمهدية-تيارت- بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة الصحيحة

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - العمر: اقل من 30 سنة من سنة 30 إلى اقل من 40 سنة من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3 - المؤهل العلمي: ثانوي أو اقل تقني سا ليسانس
- 4 - عدد سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 5 - التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف متوسط جيد

القسم الثاني: مساهمة الكفاءات البشرية في عملية التشخيص الاستراتيجي

الرقم	أولاً: الكفاءات البشرية	درجات سلم القياس			
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
العبارة المفسرة					
01	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية				
02	تمتلك الكفاءات البشرية للمؤسسة القدرة على فهم المهام الموكلة لها				
03	تمتلك الكفاءات البشرية للمؤسسة القدرة على تحديد المشكلات بصورة سليمة				
04	شجع المؤسسة كفاءاتها على الإبداع في حل المشكلات				
05	تهتم المؤسسة بتطوير كفاءاتها البشرية				
06	تهتم المؤسسة بتطوير العلاقات المهنية بين كفاءاتها				
07	تهتم المؤسسة بتعزيز كفاءاتها البشرية				
08	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميزاً للمؤسسة				
09	تساهم كفاءات المؤسسة في تطوير المنتج				
10	امتلاك الكفاءات البشرية يكسب المؤسسة ميزة تنافسية				

الرقم	ثانيا: التشخيص الاستراتيجي الخارجي للمؤسسة 1. البيئة العامة	درجات سلم القياس			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	غير موافق تماما
01	تلتزم المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية البيئية				
02	تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء أنشطتها				
03	تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية				
04	تتابع المؤسسة اللوائح والقوانين التي تتعلق بمنشئتها ومختلف والتعدلات التي تطرأ عليها				
05	تلجأ المؤسسة لدراسة ومتابعة إمكانيات ورغبات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها				
06	تبحث المؤسسة عن فرصة لتوسيع أعمالها				
07	تسعى المؤسسة لفرص استثمار خارجية				
2- تشخيص الصناعة (قوى بورتر الخمس)					
08	تتابع المؤسسة وباستمرار أنشطة منافسيها في القطاع				
09	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين حصة السوقية				
10	تدرس المؤسسة إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع				
11	تسعى المؤسسة لمعرفة المنتجات البديلة التي يحتمل أن تنافس خط إنتاجها				
12	تسعى المؤسسة دوما لتلبية رغبات العملاء والحفاظ على ولائهم				
13	تدرس المؤسسة باستمرار أذواق زبائنهم وطلباتهم				
14	تعمل المؤسسة على تقوية وإيجاد أفضل السبل للحفاظ على مورديها				
15	تسعى المؤسسة لإيجاد قنوات توريد جديدة أفضل				
16	تهتم المؤسسة بالموردين المحتملين من خلال دراسة مختلف العروض التي تتلقاها				

درجات سلم القياس					ثالثا: تشخيص البيئة الداخلية	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
العبارات المفسرة						
					تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها التسويقية	01
					تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدراتها المالية	02
					تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل قدراتها الإنتاجية	03
					تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الإنتاجية الجديدة لرفع قدراتها الإنتاجية	04
					تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها	05
					للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن يكرس لامركزية اتخاذ القرار	06
					يتصف العمل بالمرونة في المؤسسة	07
					تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات	08
					تهتم المؤسسة بنقاط القوة لديها ، وتسعى للتغلب على نقاط الضعف	09

شكرا على حسن تعاونكم