



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال-

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية

الأستاذة المشرفة:  
أ. طاهري فاطمة الزهراء

إعداد الطالبة:  
بن غزال ابتسام

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	الدكتورة: جبيرات سناء
جامعة بسكرة	مقررا	الأستاذة : طاهري فاطمة الزهراء
جامعة بسكرة	ممتحنا	الدكتورة: شنافي نوال
جامعة بسكرة	ممتحنا	الدكتورة: بن عيسى ليلى
جامعة الوادي	ممتحنا	الدكتور: دمدوم زكرياء
جامعة المسيلة	ممتحنا	الدكتور: بعيطيش شعبان

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى روح أمي الحبيبة الغالية الطاهرة التي أشتاق وأحن لها في كل لحظة وفي كل ثانية

أسأل الله أن يرحمها، ويسكنها في جنة الفردوس ويجمعها مع حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الرجل العظيم الذي علمني أن العلم هو سبيل الإرتقاء في الحياة، إلى من أنار لي دربي وكان نعم

الناصح، إلى من كان معي في كل خطوة أخطوها بتشجيعاته ودعمه.

إلى أبي العزيز أدامه الله لي

إلى شريك حياتي الذي شجعني ودعمني وساندني وأضاء لي دربي نحو مستقبلي، ولم يبخل علي من

وقته لير هذا العمل النور زوجي رمزي

إلى ابنتي الغالية أميرة حفظها الله

إلى عائلتي الثانية أهل زوجي

إلى كل أقاربي وصدقائي وأحبابي بدون استثناء

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة

الباحثة

# شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ ﴾

الحمد لله عز وجل الذي تتم بنعمته الصالحات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، أحمده سبحانه وتعالى وأشكره الذي رزقني من العلم ما لم أكن أعلم واطماني من القوة المقدرة للوصول الى هذا المستوى واطمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة " طاهري فاطمة الزهراء " التي لم تبخل علي بتوجيهاتها وإرشاداتها و نصائحها القيمة و أفكارها النبيرة التي ساهمت في إثراء هذه الدراسة. كما أتوجه بوافر التقدير والامتنان إلى:

- ❖ الأستاذ "جودي محمد رمزي" الذي قدم لي الدعم والمساندة طوال فترة الدراسة.
- ❖ الأستاذ "منصوري جمال" والأستاذة "حبة نجوى" و"رجال سولاف" وأشكرهم على مساعدتهم وتوجيهاتهم القيمة التي كانت نبراسا أنار لي درج البحث العلمي.
- ❖ الأستاذ "خليل هرقوي" والأستاذة "أطفي جوهرة" وأشكرهما على مساعدتهما، وعلى توجيهاتهما السديدة وخاصة بما يتعلق بالجانب الميداني.
- ❖ كل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لعمال واطارات وحدة قسنطينة، الحراش، والمدية بجمع صيدال على المساعدات والمعلومات القيمة التي قدموها لي.



# أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية

## - دراسة حالة مجمع صيدال -

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) على مستوى الأداء الإستراتيجي في مجمع صيدال من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو)، وقد اعتمدنا لمعالجة هذه الإشكالية على المقاربة المتلثية التي تدمج بين التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلات الستة الموجهة لإطارات المجمع باستخدام البرنامج الإحصائي Nvivo، وبين التحليل الكمي لبيانات 169 استبيان موزع على اطارات العاملين في وحدة قسنطينة، وحدة الحراش، وحدة المدينة التابعة لمجمع صيدال باستخدام البرنامج الإحصائي Spss و Amos.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود أثر ايجابي ومعنوي للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال.

وبناء على نتائج الدراسة نخلص إلى أهم الإقتراحات: الإهتمام أكثر بمعرفة المستجبات التي تحدث في البيئة الخارجية للمجمع، وتدريب الموارد البشرية على الإستجابة للحالات الطارئة، وأيضا تحسين تنافسية المجمع في الأسواق الدولية.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الإستراتيجية، مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، مرونة التنافسية، الأداء الإستراتيجي، مجمع صيدال.

**Abstract :**

The purpose of this study paper aimed to identify the Impact of the dimensions of strategic flexibility (expansion flexibility, market flexibility, human capital flexibility, competitiveness flexibility) on the level of strategic performance in the Saidal Group through the dimensions of the balanced score card (financial perspective, internal operations, clients, learning and growth), To tackle this problem, we have relied triangular approach that combines the qualitative analysis of the data of the six interviews guide for the Group managers using the Nvivo statistical program, and the quantitative analysis of the data of 169 questionnaire distributed on the managers in the Constantine unit, the Harrach unit and the Medea unit of Saidal Group using the statistical program Spss and Amos.

The study reached a set of results, the most importante of which are: a positive and moral impact of the strategic flexibility in its various dimensions on the level of strategic performance of the Saidal Group.

Based on results of the study, we come to with the most important suggestions: paying more attention to knowing the developments that occur in the external environment of the Group, training human resources to responding to emergency situations ,and also improving the competitiveness of the Group in international markets.

**Key words :** Strategic flexibility, Expansion flexibility, Market flexibility, Human capital flexibility, competitiveness flexibility, strategic performance, Saidal Group.

# خطة الدراسة



# خطة الدراسة

المحتويات ..... الصفحة

## مقدمة

1. اشكالية الدراسة ..... ب
2. فرضيات الدراسة..... ج
3. أهداف وأهمية الدراسة..... د
4. مبررات اختيار موضوع الدراسة..... هـ
5. منهجية الدراسة..... هـ
6. حدود الدراسة ..... هـ
7. عرض وتحليل الدراسات السابقة..... و
8. نموذج الدراسة الإفتراضي..... ي
9. هيكل الدراسة..... ك
10. صعوبات الدراسة..... م

## الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

- 2 ..... تمهيد
- 3 ..... 1-1- مفاهيم أساسية عن المرونة الإستراتيجية.
- 3 ..... 1-1- مفهوم المرونة الإستراتيجية
- 8 ..... 1-2- التطور التاريخي للمرونة الإستراتيجية.
- 10 ..... 1-3- أهمية وأسباب الحاجة إلى المرونة الإستراتيجية
- 13 ..... 1-4- إطار عمل المرونة الإستراتيجية.
- 15 ..... 1-5- أنواع المرونة الإستراتيجية وتصنيفها.
- 19 ..... 2-1- أبعاد المرونة الإستراتيجية
- 19 ..... 1-2-1- مرونة التوسع.
- 20 ..... 1-2-2- مرونة السوق.
- 23 ..... 1-2-3- المرونة التنافسية.
- 26 ..... 1-2-4- مرونة رأس المال البشري.
- 28 ..... 1-3- مداخل المرونة الإستراتيجية، وتطبيقها.
- 28 ..... 1-3-1- مداخل المرونة الإستراتيجية
- 30 ..... 1-3-2- أسس تطبيق المرونة الإستراتيجية.
- 37 ..... 1-3-3- أدوات تطبيق المرونة الإستراتيجية
- 47 ..... 1-3-4- معوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية.
- 50 ..... خلاصة

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الإستراتيجي

52	تمهيد .....
53	II-1. مدخل إلى الأداء .....
53	II-1-1. مفهوم الأداء .....
55	II-1-2. المصطلحات المرتبطة بالأداء .....
57	II-1-3. العوامل المؤثرة في الأداء .....
59	II-1-4. أنواع الأداء .....
63	II-2. مفاهيم أساسية حول الأداء الاستراتيجي .....
63	II-2-1. مفهوم وأهمية الأداء الاستراتيجي .....
65	II-2-2. مجالات الأداء الاستراتيجي .....
69	II-2-3. تقييم الأداء الاستراتيجي .....
71	II-2-4. مداخل ونماذج تقييم الأداء الإستراتيجي .....
79	II-3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الإستراتيجي .....
79	II-3-1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها .....
85	II-3-2. خصائص وأهمية بطاقة الأداء المتوازن .....
88	II-3-3. منظورات بطاقة الأداء المتوازن .....
99	II-3-4. متطلبات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .....
101	خلاصة .....

## الفصل الثالث: علاقات التأثير بين المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي

103	تمهيد .....
104	III-1. علاقة المرونة الإستراتيجية بالأداء الإستراتيجي .....
104	III-1-1. المرونة الإستراتيجية كأسلوب للتأثير على الأداء الإستراتيجي .....
105	III-1-2. النماذج المفسرة لعلاقة المرونة الإستراتيجية بالأداء الإستراتيجي .....
107	III-1-3. شروط المرونة الإستراتيجية لتحقيق أداء استراتيجي .....
108	III-2. أثر أنواع المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي .....
108	III-2-1. أثر مرونة التوسع على الأداء الإستراتيجي .....
113	III-2-2. أثر مرونة السوق على الأداء الإستراتيجي .....
118	III-2-3. أثر مرونة رأس المال البشري على الأداء الإستراتيجي .....
123	III-2-4. أثر المرونة التنافسية على الأداء الإستراتيجي .....
129	III-3. تحليل الدراسات السابقة لأثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي .....
130	III-3-1. تحليل الدراسات السابقة العربية لأثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي ..
132	III-3-2. تحليل الدراسات السابقة الأجنبية لأثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي ..

### الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة

136	..... تمهيد.
137	..... 1-IV منهجية الدراسة.
137	..... 1-1-IV 1. طبيعة مسار الدراسة.
143	..... 2-1-IV 2. مجتمع وعينة الدراسة.
147	..... 3-1-IV 3. الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.
151	..... 4-1-IV 4. الإختبارات القبلية لأدوات الدراسة.
157	..... 5-1-IV 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
161	..... 2-IV 2. تقديم المجمع الصناعي صيدال.
161	..... 1-2-IV 1. تعريف مجمع صيدال ونشأته.
163	..... 2-2-IV 2. مهام مجمع صيدال وأهدافه.
164	..... 3-2-IV 3. الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.
169	..... 3-IV 3. واقع المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة.
169	..... 1-3-IV 1. أدوات المرونة الإستراتيجية بمجمع صيدال.
175	..... 2-3-IV 2. واقع المرونة الإستراتيجية بمجمع صيدال.
190	..... 3-3-IV 3. واقع الأداء الإستراتيجي بمجمع صيدال.
198	..... 4-3-IV 4. بناء وتفسير نموذج افتراضي للمجمعات الصناعية الجزائرية.
201	..... خلاصة.

### الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

203	..... تمهيد
204	..... 1-V 1. عرض وتحليل نتائج المقابلات.
204	..... 1-1-V 1. عرض ومناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلات
207	..... 2-1-V 2. التحليل الكيفي لنتائج المقابلات.
209	..... 3-1-V 3. استخراج نتائج التحليل الكيفي للمقابلات وتحليلها.
215	..... 2-V 2. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالإستبيان.
215	..... 1-2-V 1. عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية.
218	..... 1-2-V 1. عرض النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان.
224	..... 3-V 3. إختبار الفرضيات والنموذج الإفتراضي للدراسة.
224	..... 1-3-V 1. إختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
226	..... 2-3-V 2. إختبار فرضيات الدراسة.

235 ..... 3-3 - V نماذج المعادلات البنائية واختبار نموذج الدراسة الإفتراضي

245 ..... خلاصة

### خاتمة

247 ..... 1. نتائج الدراسة

250 ..... 2. اقتراحات الدراسة

250 ..... 3. آفاق المستقبلية للدراسة

### قائمة المراجع

252 ..... 1. المراجع باللغة العربية

263 ..... 2. المراجع باللغة الأجنبية

270 ..... قائمة الجداول

273 ..... قائمة الأشكال

### قائمة الملاحق

276 ..... قائمة المحكمين

277 ..... دليل المقابلة

279 ..... الإستبيان

الفصل الأول:

الإطار النظري للمرونة

الإستراتيجية

**تمهيد:**

شهد الفكر الإستراتيجي في السنوات الأخيرة دراسات جديدة لموضوعات ولدتها متطلبات وظرف بيئة الأعمال، حيث أصبح الاضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها و أصبح نجاح المؤسسة يرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية التي تفرضها بيئتها.

وفي ظل هذه التغيرات أصبحت الأساليب التقليدية غير قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية الأمر الذي أدى إلى البحث عن أساليب جديدة تتسجم مع معطيات بيئة الأعمال المعاصرة، وتمكن المؤسسات من تحسين أدائها على المدى البعيد، وتعد المرونة الإستراتيجية من أهم الأساليب الحديثة، واحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ومن أكثر الممارسات فعالية وتلاؤما مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. فالمرونة الإستراتيجية هي أداة لكل مؤسسة تطمح بالنجاح والإستمرار على المدى البعيد، فهي تركز على الانفتاح والتغيير والمرونة في صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها، وتحقيق المرونة الإستراتيجية يرتبط بقدرة القادة بكافة المستويات في المؤسسة على تحقيقها.

ومن أجل فهم ومعرفة مختلف الجوانب التي تتعلق بالمرونة الإستراتيجية سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

**I-1. مفاهيم أساسية عن المرونة الإستراتيجية؛**

**I-2. أبعاد المرونة الإستراتيجية؛**

**I-3. مداخل المرونة الإستراتيجية وتطبيقها.**

## I-1. مفاهيم أساسية عن المرونة الإستراتيجية:

إن التغيير السريع للبيئة اليوم جعل من المرونة أمراً إلزامياً للمؤسسة من أجل البقاء والتنافس بشكل فعال، هذا التغيير فرض على المؤسسة أن تكون مرنة في توظيف أفراد يركزون اهتمامهم على خدمة العملاء في كل مستوى من مستويات التنظيم، ومرنة في بناء عمليات ليست فقط سهلة التنفيذ، ولكن أيضاً مرنة بما فيه الكفاية لتغيير مع تغير الظروف<sup>1</sup>، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم المرونة الإستراتيجية، إلى تطورها التاريخي، وأهميتها وأسباب الحاجة لها، وتقديم مختلف أنواعها.

## I-1-1. مفهوم المرونة الإستراتيجية:

هناك ترتيباً لظهور مفهوم المرونة الإستراتيجية تاريخياً، حيث ظهر أولاً مفهوم المرونة بصفة عامة ثم انتقل إلى المجال الإداري وتفاعلت المؤسسات مع هذا المفهوم وأبعاده، كما خلقت هذه المؤسسات تفاعلاً مع البيئة الخارجية ومع متغيرات مفهوم مرونة التصنيع، ثم المرونة العملية، ليظهر في الأخير مفهوم المرونة الإستراتيجية<sup>2</sup>. وبالتالي قبل التطرق إلى مفهوم المرونة الإستراتيجية، ينبغي معرفة أولاً مفهوم المرونة بشكل عام من الناحية اللغوية ثم اصطلاحاً.

## 1. المرونة لغة:

المرونة هي مصطلح واسع الانتشار، وهي تتداخل مع العديد من المصطلحات مثل Adaptability (قدرة على التكيف)، Resilience (التراجع المرن)، Elasticity (الليونة)، Agility (الخفة)،... إلخ وهذه المصطلحات تؤدي في معناها إلى المرونة<sup>3</sup>.

"مرن يمر مرانة ومرونة: وهو لين في صلابة، ومرنته: ألتته وصلبته، ومرن الشيء يمر مرناً إذا استمر وهو لين في صلابة ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت"<sup>4</sup>

والمرونة مفهوم معقد يرجع أصلها إلى الفعل اللاتيني "Flectere" والذي يعني التحول من حالة إلى أخرى<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Kumar Shalender, **Organization Flexibility For Superior Value Proposition: Implication for Service industry**, International journal of Economic & Management Science, vol 4, n°6, 2015, p2.

<sup>2</sup> Hasan Ali AL-Zu'bi, **Strategic Thinking Competencies And Their Impact On Strategic Flexibility**, Journal Of Current Research In Science, Vol 4, N 1, 2016, p36.

<sup>3</sup> Endah Widati, **Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A Case Study of PT BNI Life Insurance**, International Research Journal of Business Studies, vol 5, n°2, 2012, p 150.

<sup>4</sup> انتصار عباس حمادي، محمد كاظم سلمان، توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية (بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصارفي الوسط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج 22، ع87، 2016، ص 137.

<sup>5</sup> Hmid Bettahar & Abdelkrim Miraoui, **Etude De La Flexibilité Dans Les Sciences du Management : Definition et Synthèse a l'Aube du XXI Siècle**, Revue des Sciences Economiques et de Gestion, university D'Oran, N5, 2005, P 41 .

## 2. المرونة اصطلاحاً:

هي مفهوم متعدد الأبعاد، ومن الصعوبة تحديده أو تعريفه كونه يطبق في مجالات عديدة في المؤسسة، وتعرف المرونة عموماً بأنها "تغيير أي شيء في الأوقات المناسبة"، فيما عرف Eardlar المرونة على أنها "القدرة على سرعة تغير الإتجاه والإنحراف عند الإجراءات المحددة مسبقاً، وأهي القدرة على عمل شيء مختلف عما هو مخطط له"<sup>1</sup>.

وكما تعني المرونة " القدرة على الإستجابة لمختلف مطالب البيئة الديناميكية والمعقدة، وبشكل أكثر تدقيقاً فهي قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية وسرعة تخصيص الموارد اللازمة للقيام بدورات عمل جديدة للإستجابة لتلك التغيرات"<sup>2</sup>.

وهناك من يشير إلى مفهوم المرونة على أنها "عملية مستمرة تظهر من خلالها المؤسسة تكيفاً إيجابياً في مواجهة التغيرات ومصادرها، من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية"، وعليه فهي تعكس " قدرة المؤسسة على اتخاذ ردة الفعل المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية ". وتتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على سيق هذه التغيرات البيئية والتوقع لها قبل حدوثها ومن ثمة تحضير الحلول المناسبة<sup>3</sup>.

ومن وجهة نظر De Toni & Tonchia فإن المرونة تعكس:<sup>4</sup>

- ◀ العلاقة بين المؤسسة وبيئتها التي تتميز بعدم التأكد؛
- ◀ درجة تحكم المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية؛
- ◀ القدرة على التغيير والتكيف.

<sup>1</sup> عبد الكاظم محسن كوين وحמיד سالم الكعبي، الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج12، ع 40، 2017، ص214.

<sup>2</sup> Hashim A. Shuria & al, **The Influences Of Organizational Flexibility On Humanitiasiam Aid Delivery Effectiveness In Humanitiasiam Organization In Somalia**, International Journal Of Novel Research in Humanity and Social Science, Vol 3, N° 4, August 2016, P72.

<sup>3</sup> محمد قريشي وآخرون، أثر التمكين الإداري على مرونة المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية في مؤسسة العسكرية للاسمنت - الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الثاني: تكييف منظمات الأعمال في بيئة غير مستقرة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، 15-16 نيسان 2017، ص 11.

<sup>4</sup> Bruno Maggi, **Critique De La Notion De Flexibilité**, Revue française de gestion, Vol 3, N° 162, 2006, p 37.



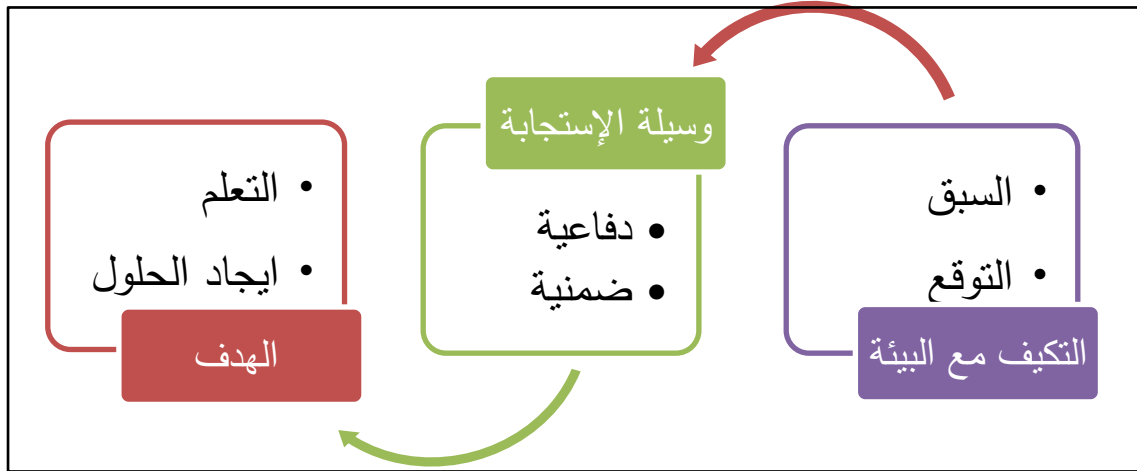
ويمكن التعبير عن المرونة من خلال الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

- ◀ **الزمن:** ويعبر عن الوقت الذي تحتاجه المؤسسة للإستجابة أو لرد الفعل عن التغيرات البيئية؛
- ◀ **النطاق:** ويرتبط بدرجة التكيف لعناصر معينة في المؤسسة للتغيرات؛
- ◀ **التوجه:** ويتعلق باختيار الوسيلة الملائمة للإستعانة، وهل يكون هناك توجه دفاعي أو ضمني للإستجابة.
- ◀ **التركيز:** أي اختيار مجال التأثير للتكيف مع المؤسسة.

وبصفة عامة ومن وجهة نظرنا فإن المرونة هي عملية مستمرة تعكس علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية وقدرتها على التكيف مع تغيراتها من خلال السبق والتوقع لها وذلك بتوفير الوسيلة الملائمة للإستجابة إما دفاعيا أو ضمنيا بهدف التعلم وإيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب.

يمكن توضيح هذا المفهوم العام للمرونة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-I): مفهوم المرونة



المصدر: اعداد الباحثة بإعتماد على ما سبق.

استخدم مفهوم المرونة على نطاق واسع من قبل الباحثين وطبق بطرق مختلفة في العديد من حقول المعرفة، وبغية فهم ظاهرة المرونة بشكل أوسع والتعرف عليها من المنظور الإستراتيجي فمن الضروري معرفة أن المرونة تعكس أبعاد إستراتيجية للمؤسسة تتطوي ضمنها أبعادا تكتيكية وعملية تشغيلية، الشيء الذي يظهر بأنه لا يمكننا الحديث عن مرونة المؤسسة ما لم يتعلق أساسا بالمستوى الاستراتيجي، وبأن المرونة الإستراتيجية تعد هي الأشمل كونها تمس كل مستويات المؤسسة ولذلك سوف نسلط عليها الضوء في العنصر القادم.

<sup>1</sup> عبد الكاظم محسن كوين وحميد سالم الكعبي، مرجع سابق، ص 215.

## 3. مفهوم المرونة الإستراتيجية:

يختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بشكل عام حيث أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يرتبط بعدم التأكد وبالجوانب ذات الأهمية الإستراتيجية.<sup>1</sup> وبالرغم من استخدام مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، إلا أنه لم يحدد مفهوم يتفق عليه الباحثين وذلك لاختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم.

وحسب قاموس أكسفورد فإن المرونة الإستراتيجية تشير إلى "جودة الإستعداد والقدرة على التغيير من أجل التكيف مع الظروف المختلفة، أو أن تكون قادرة على التغيير بسهولة للإستجابة للظروف والشروط المتغيرة".<sup>2</sup>

ويعد Ansoff أول من تناول مفهوم المرونة كخيار استراتيجي، حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة اطلق عليها بالإدارة المفاجئة.<sup>3</sup> ويرى أنه يمكن قياسها من خلال نوعين: المرونة الخارجية عن طريق التنوع، والمرونة الداخلية من خلال سيولة الموارد.<sup>4</sup>

في حين أشار إليها Eppink بأنها صفة مميزة للمؤسسة تجعلها أقل عرضة للتغيرات الخارجية الغير المتوقعة أو تضعها في وضع أفضل للتجاوب بنجاح مع هذا التغيير.<sup>5</sup>

أما بالنسبة لكل من Mascarenhas & Aaker فالتعريف الكلاسيكي للمرونة الإستراتيجية يتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف الكبير والغير المؤكد والسريع (نسبة إلى زمن التفاعل المطلوب) للتغيرات البيئية التي لها تأثير ملموس على أداء المؤسسة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Hasan Ali AL-Zu'bi, **Strategic Thinking Competencies And Thier Impact On Stratégic Flexibility**, Journal Of Current Research In Science, Vol 4, N° 1, 2016, p36.

<sup>2</sup> Mark Srour & al, **The Role Of Stratégic Flexibility In The Association between Management Control System Charisteristics And Strategic change**, Contemporay Management Research, Vol 12, N° 3, September 2016, P373.

<sup>3</sup> أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 32.

<sup>4</sup> Norman Roberts & Gary J. Stockport, **Defining Strategic Flexibility**, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol 10, N° 1, 2009, p 30.

<sup>5</sup> Norman Roberts & Gary J. Stockport, **Op.Cit**, p30.

<sup>6</sup> Joanna Radomska, **Strategic Flexibility of Enterprises**, Journal of Economics, Business and Management, Vol 3, N° 1, January 2015, p 19.

ومن وجهة نظر Hitt & Bettis فالمرونة الإستراتيجية هي " إمكانية النجاح في ظل ظروف وسيناريوهات مستقبلية مختلفة" وذلك يتحقق بسرعة الإستجابة الإستراتيجية من خلال:<sup>1</sup>

- ◀ توقع التغيير في بيئة الأعمال؛
- ◀ بناء فكرة عامة للإستجابة لهذا التغيير؛
- ◀ اعادة تشكيل الموارد للإستجابة لهذا التغيير.

وحسب Palmer & Nilson فهي " قدرة المؤسسة على أن تكون مرنة في خياراتها الإستراتيجية عند المستويات العليا والمتوسطة والدنيا في آن واحد"<sup>2</sup>.

كما عرفت المرونة الإستراتيجية بأنها " قدرة المؤسسة على اعادة تخصيص واعادة تنظيم الموارد بسرعة، والعمليات والهياكل استجابة للتغيير الخارجي".<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر المرونة الإستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد والعوامل ويتطلب التزود بالعديد من الإجراءات والأدوات الإستراتيجية لتوفير مستوى من الكفاءة في الإستعلام والتحليل والمتابعة والرقابة لمتغيرات البيئة التنافسية<sup>4</sup>.

وبناء على ما تقدم من التعاريف السابقة نستنتج بأن المرونة الإستراتيجية:

- ◀ خيار استراتيجي يستخدم في الاستجابة للظروف غير المتوقعة؛
- ◀ عبارة عن سيناريوهات استراتيجية تشمل كل مستويات المؤسسة؛
- ◀ استخدام الموارد بطريقة استباقية وتفاعلية؛
- ◀ تتطلب مجموعة من الأدوات الإستراتيجية لتواكب التغيرات التنافسية؛
- ◀ تهدف الى الإستجابة للتغيير البيئي أي الفرص والتهديدات وتحقيق أداء أفضل.

<sup>1</sup> Mats Lindgren Hans Bandhold, **Scenario Planning :The link between future and strategy**, éd Palgrave Macmillan, New York, 2003, p 10.

<sup>2</sup> أحمد هادي طالب الطائي، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية للمساهمة المختلطة)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، مج 8، ع 4، 2016، ص 148.

<sup>3</sup> Adam J. Bock & al, **The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation**, Working Paper presented at Academy of Management, United States, 2011, p 6.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 263-264.

وعليه نعرف المرونة الإستراتيجية بأنها " خيار استراتيجي يعكس قدرة المؤسسة على إدراك تغيرات بيئتها واختيار السيناريوهات الإستراتيجية الأفضل للإستجابة للتغيرات، وذلك بالإعتماد على الموارد والأدوات اللازمة بهدف استجابة للفرص ومواجهة التهديدات البيئية وتحقيق أداء أفضل".

### I-1-2. التطور التاريخي للمرونة الإستراتيجية:

إن المرونة الاستراتيجية ليست ظاهرة جديدة، وإنما الجديد هو أنها أصبحت حاجة ضرورية للمؤسسات، ويمكن توضيح تطور هذه الظاهرة عبر ثلاثة فترات زمنية وهي:

#### 1. فترة السبعينات 1970:

في البداية وصفت المرونة من قبل Klinger في عام 1975 على أنها أسلوب من "أساليب المناورة الإستراتيجية"، والتي تعكس الدرجة التي يتم بها تحقيق السلوك الاستراتيجي للمؤسسات، إذ تعتبر المناورة الإستراتيجية محدد لحركة حركة المؤسسات اتجاه بيئتها وتمثل جودة التحكم الإستراتيجي داخل المؤسسة، ثم في 1977 اقترح Gotcher أن التخطيط طويل المدى يتطلب المرونة، كما عبر عنها Eppink في عام 1978 بخاصية "القدرة على التكيف" التي تشير إلى قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة، كما اعتبرها خاصية مميزة للمؤسسة مما يعطيها عنصر القوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة أو تكون المؤسسة في وضع أفضل للإستجابة وبنجاح للتغيرات البيئية.<sup>1</sup>

#### 2. فترة الثمانينات 1980:

منذ الثمانينات، أصبح ينظر إلى المرونة الإستراتيجية كضرورة "nécessité" وأصبحت كظاهرة تهيمن وتشمل العديد من مستويات نظام المؤسسة، وأصبحت عملية ضرورية نظرا لظهور عوامل جديدة للمنافسة، هذه العوامل الجديدة ارتبطت بأفاق وواقع العولمة، التطور التكنولوجي، والأزمات ... وغيرها وذلك لتستجيب للتحديات الجديدة التالية<sup>2</sup>:

- ◀ أن تكون قادرة على التكيف بسرعة وبأقل التكاليف؛
- ◀ أن تتوقع التغيرات الطويلة المدى من أجل اكتساب مزايا تنافسية.

<sup>1</sup> Sushil & Edward A. Stohr, **The Flexible Enterprise**, éd Springer, India, 2014, p 38.

<sup>2</sup> Chantal bussenault & Martine Pretet, **Economie et Gestion de l'entreprise**, 4 éd., éd Vuibert, Paris, 2006, P 210.

فالمرونة الإستراتيجية أصبحت في هذه الفترة تفرض قواعدها الخاصة على سيرورة المؤسسة وأصبح بقائها يرتبط بالتحويلات البيئية الداخلية والخارجية. وبالتالي يرى كل من Anderson و Klinger في 1985 بأن إستمرارية المؤسسة تكمن في تحليها بالمرونة الاستراتيجية والتي ترتبط بقدرتها على إعادة هيكلة نفسها داخليا، بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك أليات المنافسة<sup>1</sup>.

### 3. فترة التسعينات 1990 وما بعدها:

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، غدت المرونة الإستراتيجية أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، وذلك أن المرونة الإستراتيجية أداة لمواجهة تحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال<sup>2</sup>.

وفي هذه المرحلة قام Sanchez في 1995 بتحديد مرونة الموارد ومرونة التنسيق كقدرات تساهم في تحقيق المرونة الإستراتيجية، وفيها أكد على أن المرونة الإستراتيجية تعتبر مشابهة لمفهوم القدرات، والتي تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أن المرونة الإستراتيجية في هذه الفترة حملت وجهتي نظر هما:<sup>3</sup>

◀ **المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الخارجية:** ومضمونها أن التغيرات المختلفة في البيئة الخارجية مثل التنظيمية، الإقتصادية، السياسية، والإجتماعية تؤثر على بيئة العمل الرئيسية والثانوية للمؤسسة مما يتطلب منها إعادة تقييم الإستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الإستراتيجية، وهو ما يدل على أن البدائل الإستراتيجية قد تم بنائها بالإعتماد على كيفية قيام المؤسسة بتقييم وضعها في تلك البيئة.

◀ **المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الداخلية:** فيها تم اعتبار أن المرونة الإستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من ثلاثة مستويات تتعلق بتحليل الإستراتيجية وهي: المستوى العالي (التوجه التنظيمي)، المستوى المتوسط (الهيكل التنظيمي)، المستوى المنخفض (العمليات التنظيمية). وأيضاً تستخدم المرونة الإستراتيجية في البيئة الداخلية لتقييم عملية صنع القرار الإستراتيجي في المؤسسة تنقسم إلى ثلاثة مستويات تتمثل في: المستوى الإستراتيجي ( السياسة الإستراتيجية، الإقتصادية، والأهداف الإجتماعية، مزيج سوق المنتجات)، المستوى التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، صنع القرار، وتواصل العمليات)، المستوى

<sup>1</sup> Sushil & Edward A. Stohr, **Op.Cit**, p 39.

<sup>2</sup> عبد الله بلوناس، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقة القيمة لبورتر)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8 و9 نوفمبر 2010، ص 10.

<sup>3</sup> Sushil & Edward A. Stohr, **Op.Cit**, pp 39-40.

التشغيلي (مستوى الإنتاج). وبالتالي فمفهوم المرونة الإستراتيجية ينطوي على التركيز الداخلي للبيئة الداخلية للمؤسسة وعلى الخيارات الإستراتيجية الممكن اتباعها حسب طبيعة التغيير وحسب التأثير الداخلي للمؤسسة.

### I-1-3. أهمية وأسباب الحاجة إلى المرونة الإستراتيجية:

#### 1. أهمية المرونة الإستراتيجية:

لقد أصبحت المرونة ضرورة إستراتيجية للمؤسسات تضمن من خلالها حياة متقدمة لقدرات ديناميكية، إذ أن امتلاكها المرونة الإستراتيجية يعني امتلاكها القدرة على التغيير بسهولة والسرعة في جوانب رئيسية في إستراتيجية الأعمال، ومن ثم تحسين قدرتها في مواكبة المنافسة، كما أن امتلاك المرونة الإستراتيجية يمكنها من أن تكون سريعة في الاستجابة إلى الآتي<sup>1</sup>:

- ◀ التغيير في اجمالي طلبات الزبائن؛
- ◀ تخصيص منتج أو خدمة لتلائم طلبات الزبائن الفردية؛
- ◀ المنتجات الجديدة التي أطلقها المنافسون؛
- ◀ جداول تسعير جديدة استجابة للتغيرات في المنافسة والأسعار؛
- ◀ سهولة التوسع في الأسواق والمناطق الجديدة؛
- ◀ اعتماد تطبيق تقنيات جديدة لإنتاج أسرع وأفضل وأرخص؛
- ◀ تجديد المنتجات جوهرياً؛
- ◀ التحول بسهولة والتعاون من خلال الاشتراك في التصميم أو الشراء للإستفادة من الوقت وخفض التكاليف وتحسين للنوعية ومواعيد تسليم أفضل.

كما أن المؤسسات أدركت أهمية المرونة الإستراتيجية نتيجة للضرورات التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي وأيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مج 33، ع 105، 2011، ص 122.

<sup>2</sup> أحلام ابراهيم ولي وآخرون، العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية (دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في جامعة أربيل)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، مج 8، ع 15، 2016، ص 222.

- ◀ أن المرونة الإستراتيجية هي شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف؛
- ◀ أن المرونة الإستراتيجية تدعم قابلية المؤسسات على الاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة وكشف أية تعديلات تطرأ على تفضيلات العملاء، وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين بيئتها؛
- ◀ أن المرونة الإستراتيجية تعزز قدرة المؤسسة على عرض منتجاتها في أسواق مختلفة وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء وتوليد فرص للمؤسسة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمعات.

## 2. أسباب الحاجة إلى المرونة الإستراتيجية:

- نتيجة الواقع التنافسي الجديد الذي أصبحت تشهده المؤسسات ظهرت ملامح جديدة للمنافسة تتمثل في ثنائية من المتغيرات (الثورة التكنولوجية والعولمة المتزايدة) حيث جعلت البيئة تتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>
- ◀ ظهور الأسواق ذات المنافسة العالية (المنافسة المتصاعدة بسرعة والمناورات الإستراتيجية)؛
  - ◀ التركيز المتزايد على السعر والجودة وتلبية احتياجات العملاء؛
  - ◀ الإهتمام المتزايد بالإبتكار (سواء في التكنولوجيا، والمنتجات والخدمات الجديدة)؛
  - ◀ تقليل المدى الزمني لجميع الأعمال الإستراتيجية.
- وفي هذا المشهد التنافسي الجديد أصبحت المؤسسات تتواجد في بيئة شديدة الإضطراب الشيء الذي أدى إلى الفوضى وعدم التوازن وعدم التأكد الدائم<sup>2</sup>. وفيما يلي توضيح أكثر لهذه الثنائية من المتغيرات والتي أدت إلى الحاجة إلى المرونة الإستراتيجية في المؤسسات حتى تستطيع التأقلم والتكيف أكثر مع هذه المتغيرات:
- أ، الثورة التكنولوجية:

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات (مثلا انترنت) طريقة سريعة توفر المعلومات للجميع وبسرعة مما يجعلها محركا رمزيا وفنيا يفوق الثورة التكنولوجية، وتتجسد الإتجاهات الهامة للتكنولوجيا وخصائص هذه الثورة في الآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Michael A. Hitt & al, **Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century**, Academy of Management Executive, Vol 12, N° 4,1998, p23.

<sup>2</sup> Ibid, p 23.

<sup>3</sup> Ibid, p 23.

- ◀ زيادة معدلات التغيير التكنولوجي وانتشاره؛
- ◀ عصر المعلومات؛
- ◀ زيادة كثافة المعرفة (أي تصاعد أهمية التركيز على المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية)؛
- ◀ ظهور تغذية عكسية ايجابية للصناعات.

وأيضاً سهلت معالجة المعلومات واستخدامها والإنتشار السريع للتكنولوجيا في توفير بيئة تنظيمية غنية بالمعلومات وأجهزة الحاسوب ووسائل الإتصال، كما أدت هذه التغييرات إلى تقليل دورة حياة المنتج وجعلت براءات الإختراع أقل فعالية في حماية التكنولوجيا الجديدة وأقل فائدة، كذلك ساهمت في تسريع الوقت اللازم لتطوير وتقديم منتجات جديدة الى السوق، كما سمحت التكنولوجيا الجديدة للمؤسسات بتوفير المنتجات لكل العملاء بسرعة أكبر وبكفاءة أكثر<sup>1</sup>.

#### ب. العولمة المتزايدة:

ساهمت العولمة وتطور العلاقات عبر الحدود إلى ظهور عدد كبير من المؤسسات متعددة الجنسيات، كما أنها أثرت على المؤسسات العاملة في الأسواق المحلية، وأن الأنشطة في الأسواق العالمية لم تعد حكراً على المؤسسات الكبيرة متعددة الأعمال بل سمحت للتكنولوجيا الجديدة للمؤسسات الصغيرة بأن تصبح لاعبا أساسيا في الأسواق العالمية من خلال انشاء مواقع الكترونية تتعلق بعمليات التسويق فمثلا نجد أن العولمة تعود إلى التنمية الإقتصادية والعالمية وإلى الإنفتاح بين الأسواق المحلية والمؤسسات الأجنبية وبالتالي فالتغيير الإقتصادي يؤدي إلى التغيير السياسي.

ومن جهة أخرى ساهمت التنمية الإقتصادية في خلق احتياجات ورغبات لمنتجات تجارية مما يجبر السياسيين على الاتفاق على قواعد جديدة تشجع على المزيد من التنمية والنمو الإقتصادي. ومن أمثلة هذه القواعد الجديدة تطوير اتفاقات التجارة الحرة مثل (GATT & NAFTA)، والذي أدى إلى تغييرات سياسية في مختلف دول العالم، كما سهلت للمؤسسات الدخول للأسواق الدولية من خلال التحالفات الاستراتيجية أو الإستحواذ على المؤسسات العاملة في الأسواق المحلية مما قد يخلق العديد من الفرص تقابلها تحديات متعددة<sup>2</sup>.

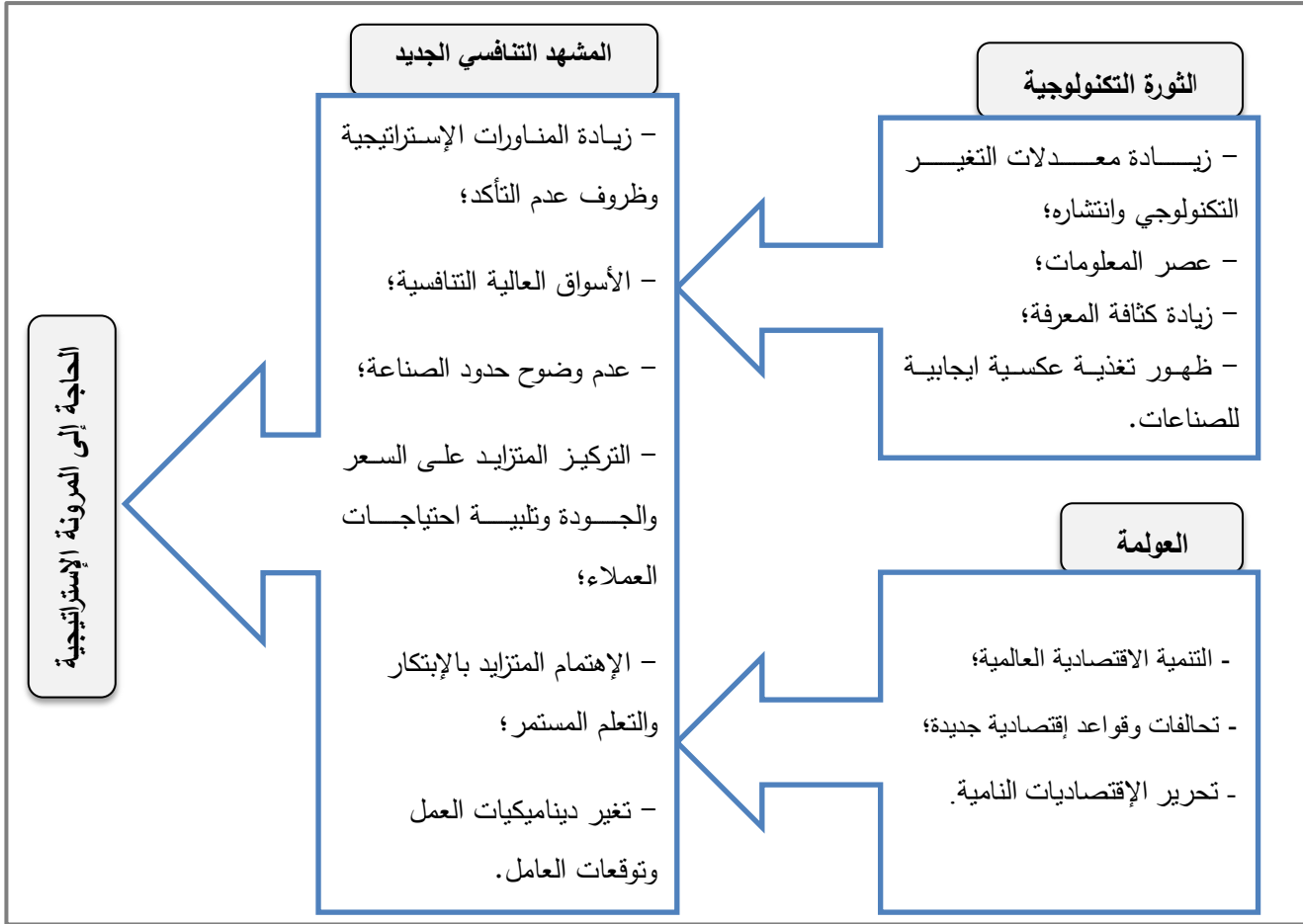
<sup>1</sup> Michael A. Hitt & al, **Op.Cit**, p 23.

<sup>2</sup> **Ibid**, pp 23-24.



ويمكن توضيح أسباب الحاجة للمرونة الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-2): أسباب الحاجة إلى المرونة الإستراتيجية



Source : Michael A. Hitt & al , Op.Cit , p24.

#### I-1-4. إطار عمل المرونة الإستراتيجية:

ينبغي على المؤسسات التي تسعى إلى أن تكون مرنة على المستوى الإستراتيجي، أن تعتمد على منهج أو إطار عمل يوضح لها مختلف المراحل والخطوات التي تحتاجها لتكون تصور حول كيفية تنفيذ المرونة الإستراتيجية وممارستها، وذلك حتى تتمكن المؤسسات من مواكبة مختلف التطورات وتتكيف أكثر مع البيئة التي تعمل فيها.

وحسب **Michael Raynor** فإن إطار عمل المرونة الإستراتيجية يمر بأربعة مراحل تتمثل في:<sup>1</sup>

**1- التوقع (Anticipate):** في هذه المرحلة يتم تحديد العوامل التي تدفع المؤسسة للتغيير، وأيضاً تحديد التطورات المستقبلية المحتملة التي قد تحدث في بيئتها ويكون ذلك بإعتماد المؤسسة على التوقع وذلك بوضع مجموعة من السيناريوهات التي تعكس التطورات المستقبلية، وتعكس أيضاً البيئة اغير المؤكدة والمضطربة، كما تعمل على تسليط الضوء على المستقبل بدلاً من التنبؤ به، كما تسمح هذه السيناريوهات بالتفكير بشكل مبدع وموسع حول ما يمكن أن يحدث في بيئة المؤسسة، وذلك بالإعتماد على التخطيط الإستراتيجي القائم على السيناريو الذي يوفر العديد من المميزات التي تمكن المؤسسة من مراقبة البيئة، والإستجابة للتغيرات.

**2- الصياغة (Formulate):** يتم في هذه المرحلة وضع الإستراتيجية المثلى لكل سيناريو محتمل وذلك بإستخدام مجموعة من الأدوات التقليدية لصياغة الإستراتيجية، حيث يقوم الخبير الإستراتيجي بوضع مجموعة من الإستراتيجيات بدلاً من استراتيجية واحدة لكل سيناريو، ثم يقوم بتحديد القواسم المشتركة والإختلافات فيما بين هذه الإستراتيجيات المثلى بهدف المفاضلة بينها، ثم يتم اختيار الإستراتيجية الأساسية، وبعدها كخطوة ثانية في هذه المرحلة يتم تحديد نوعين من العناصر تتمثل في العناصر الأساسية والعناصر المحتملة لهذه الإستراتيجية حيث يقصد بالأولى المبادرات التي تنطبق على جميع السيناريوهات المحتملة وهي تشكل جزءاً من استراتيجية المؤسسة التي قد تنفذها لمواجهة الإحتمالات المستقبلية المتوقعة، في حين تعني الثانية المبادرات الخاصة بإستراتيجية محددة وهي التي يتم اتباعها فقط عند حدوث السيناريو الذي تستهدفه المؤسسة.

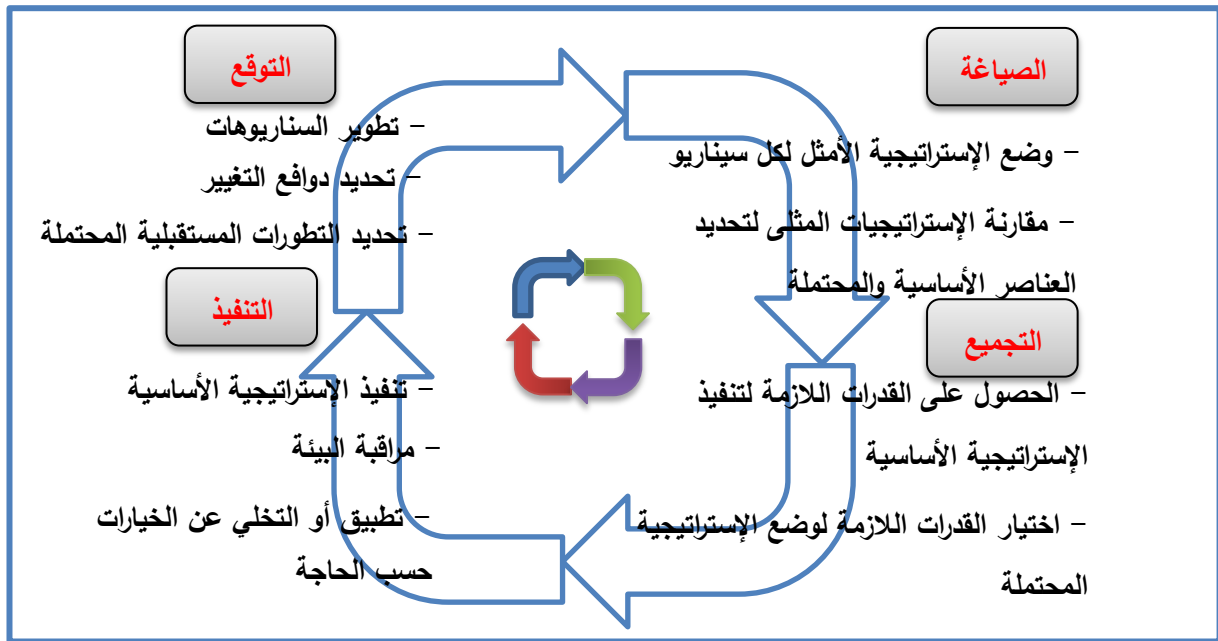
**3- التجميع (Accumulate)** بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة، حيث ينتج في هذه المرحلة بعد تحديد العناصر الأساسية والمحملة اتخاذ القرار حول شكلين من الإستثمار: الأول هو الإستثمار في الأصول التي يتم حصول عليها لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، أما الثاني فيتمثل في الإستثمار في الخيارات الحقيقية المرتبطة بالأصول اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المحتملة أو الظرفية، وبما أن الإستراتيجية الأساسية مرتبطة بالعناصر التي سوف تحقق الإحتمال المستقبلي فإن الإستثمار فيها واكتساب الوسائل اللازمة لتنفيذها فيه مخاطر ضئيلة ومعدومة.

<sup>1</sup> Michael Raynor, **Strategic Flexibility**, A Delloitte Research Monograph, PP3-5, sur le site : <https://www.coursehero.com/file/14398403/Reading-on-strategic-flexibilitypdf>, consulté le: 15/06/2017.

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

ويمكن توضيح إطار عمل المرونة الإستراتيجية من خلال أربعة مراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-3): إطار عمل المرونة الإستراتيجية



Source : Michael E. Raynor , **The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to do About It)**, 1<sup>st</sup> éd, éd Doubleday, USA, New York, 2007, p 177.

#### I-1-5. أنواع المرونة الإستراتيجية وتصنيفها:

توجد عدة أنواع من المرونة الإستراتيجية تختلف باختلاف الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، هذه الأنواع يتم تصنيفها في مجموعات متجانسة، وهذه الأنواع تعتبر كمؤشرات لقياس المرونة الإستراتيجية في المؤسسة وتمثل أنواع المرونة الإستراتيجية في:

1. تصنيف De Toni & Tonchia: يشير الباحثان إلى أن هناك أربعة تصنيفات للمرونة الإستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

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

2. أما تصنيف المرونة الإستراتيجية حسب Sanchez فيقسمها إلى مرونة الموارد ومرونة التنسيق:<sup>2</sup>

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

3. وصنف كل من Stalk & al المرونة الإستراتيجية بخمسة أبعاد تنافسية هي:<sup>3</sup>

- ◀ السرعة (Speed): تعني القدرة على تلبية احتياجات الزبائن أو السوق بسرعة ودمج أفكار وتكنولوجيا جديدة بشكل سريع في المنتجات؛
- ◀ الثبات (Consistency): وهي القدرة على انتاج منتجات ترضي توقعات الزبائن بشكل ثابت؛
- ◀ الحدة (Acuity): وهي القدرة على توقع حاجات الزبائن المتجددة وطلباتهم وتلبيتها؛
- ◀ الخفة (Agility): أي القدرة على التكيف بشكل مستمر لمتغيرات بيئة العمل؛
- ◀ الابتكار (Innovativeness): أي القدرة على توليد أفكار جديدة ودمج العناصر الموجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات.

<sup>1</sup> A.De Toni & S.Tonchia, **Manufacturing Flexibility : A Literature Review**, International Journal Of Production Research, Vol 36, N° 6, 1998, p 587.

<sup>2</sup> Djoko Setijono, **Latent Dimensions of Strategic Flexibility**, The 4th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Hongkong & Guangzhou, Jul.25 to Jul.31,2010, p1.

<sup>3</sup> Alberto De Toni & Stefano Tonchia, **links between operational and strategic flexibilities**, Frist World Conférence on Production and Operations Management POM S evilla, 2000, p2.

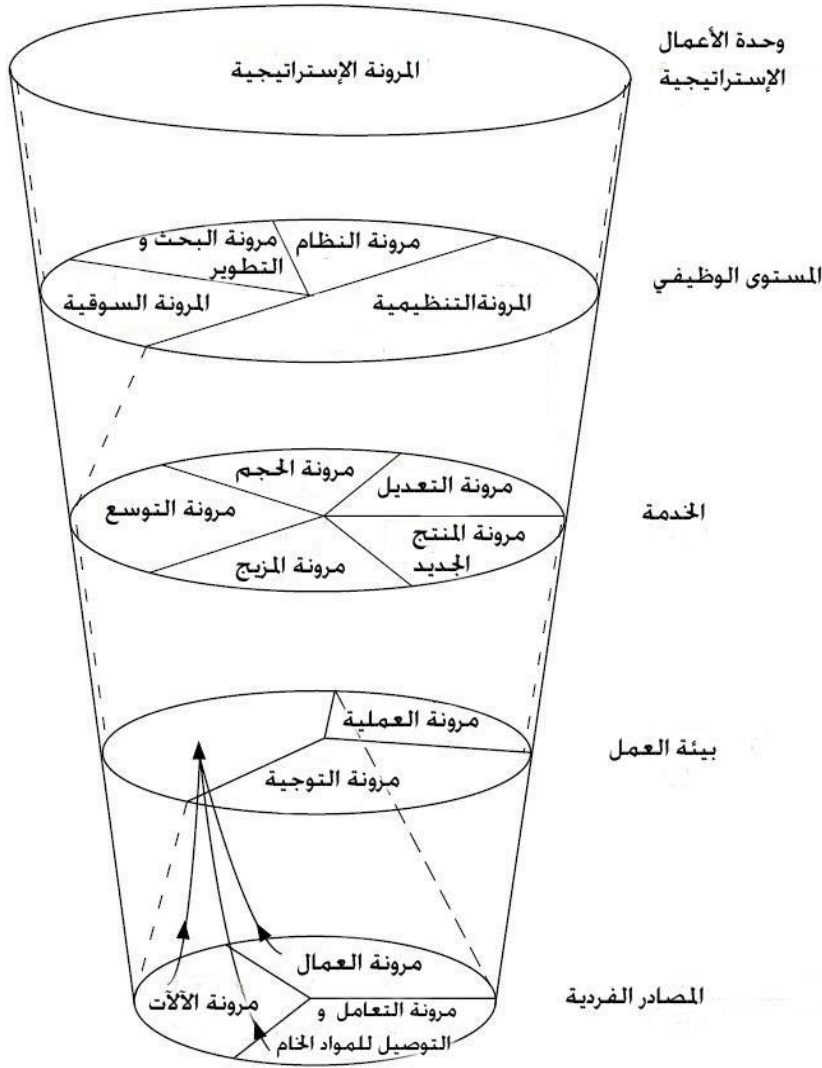
4. كما قام **William & al** بتصنيف المرونة الإستراتيجية إلى خمسة أنواع هي:<sup>1</sup>

- ◀ **المرونة التشغيلية:** وهي مرونة انتاج المؤسسة /أو العمليات المؤسسة؛
  - ◀ **مرونة رأس المال البشري:** هي تتمثل في رتبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والإلتزام بالثقافة التنظيمية المرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب عبر الوظائف واستعانة بمصادر خارجية واجراءات العمل غير التقليدية؛
  - ◀ **مرونة المعلومات:** هي مرونة نظام معلومات المؤسسة، أي القدرة على الحصول على المعلومات من خلال المعاملات والنظم التحليلية، ومرونة المعلومات تنقسم الى نوعين: **مرونة التقارير:** وهي قدرة المؤسسة على استخراج ورؤية البيانات المتصلة بنظم المعلومات الخاصة بها، أما **المرونة التحليلية:** فهي قدرة المؤسسة على استخراج والإستفادة من البيانات المحفوظة في الأرشيف لتحليل ودعم القرار.
  - ◀ **مرونة سلسلة التوريد:** هي قدرة المؤسسة بسرعة وكفاءة على إزالة وإضافة وتبادل المعلومات مع شركاء سلسلة التوريد الخارجيين؛
  - ◀ **المرونة المالية:** تتمثل في قدرة الموارد المالية للمؤسسة على التزم واستيعاب تكلفة ممارسة المرونة الإستراتيجية.
5. بينما طور كل من **Koste & Malhotra** نموذجاً يوضح أنواعاً للمرونة الإستراتيجية تعكس التصنيفات الأكثر تداولاً في شكل تسلسل هرمي استراتيجي والذي يتكون من المستويات التالية:
- ◀ **المصادر الفردية:** تشكل قاعدة أساسية لمستويات أعلى من المرونة وهي تتكون من مرونة الآلات ومرونة العمال ومرونة التعامل والمواد الخام؛
  - ◀ **بيئة العمل:** يشمل هذا المستوى كل من المرونة العملية ومرونة التوجيه؛
  - ◀ **الخدمة:** يتكون من أنواع مختلفة من المرونة كمرونة الحجم، مرونة التوسع، مرونة المزيج، مرونة المنتج الجديد، ومرونة التعديل؛
  - ◀ **المستوى الوظيفي:** فيحتوي على المرونة التنظيمية، المرونة السوقية، مرونة النظام، مرونة البحث والتطوير؛
  - ◀ **وحدة الأعمال الإستراتيجية:** يمثل قمة الهرم ونجد في هذا المستوى المرونة الإستراتيجية التي تحتوي كل هذه الأنواع من المرونة.

<sup>1</sup> William Mackinnon & al, **Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility**, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences, 2008, P4.

ويمكن توضيح العلاقات والترابط بين أنواع المرونة على المستويات الإستراتيجية المختلفة داخل المؤسسة من خلال شكل التسلسل الهرمي للمرونة الآتي:

الشكل رقم (I-4): التسلسل الهرمي لأنواع المرونة



Source : Annalies Vanderhaeghe & Suzanne de Treville, **Losing the Fight with Flexibility: the Xygma Plant**, An International Journal Supply Chain Forum, Vol. 4, N°1, 2003, p68.

مما سبق يتضح أنه يمكن التعبير عن المرونة الإستراتيجية بأبعاد وأنواع مختلفة منها ما يتعلق بموارد المؤسسة، ومنها الذي يؤثر على جانبها التنافسي، والبعض الآخر يمس مستوى معين من مستويات المؤسسة، إلا أننا قمنا بإختيار أربعة أنواع ترتبط بأنشطة وفعاليات المؤسسة التي سيتم اعتمادها كأبعاد في قياس المرونة الإستراتيجية والتي سوف نسلط عليها الضوء في المبحث الموالي.

## I-2. أبعاد المرونة الإستراتيجية:

بعد أن تعرفنا على المفاهيم الأساسية للمرونة الإستراتيجية وتطرقنا إلى أهم تصنيفاتها وأنواعها، سنحاول في هذا المبحث التعمق بشكل أكثر تفصيلاً في الأنواع التي تم اعتمادها كأبعاد لقياس المرونة الإستراتيجية و تتمثل في مرونة التوسع، ثم مرونة السوق، وبعدها مرونة رأس المال البشري وأخيراً المرونة التنافسية، وفيما يلي توضيح لهذه المفاهيم:

## I-2-1. مرونة التوسع:

يعد التوسع من أهم الإستراتيجيات التي تسعى إلى انتهاجها أغلبية المؤسسات، وهناك من يعتبره هدفاً لتحقيق النمو في ظل التغيرات المتجددة والسريعة التي تطرأ على البيئة التي تحيط بالمؤسسات من منافسة وتغير في متطلبات العملاء من كمية وحجم... وغيرها من التغيرات الأخرى.

## 1. مفهوم مرونة التوسع:

مرونة التوسع في نظام الإنتاج هي السهولة التي يمكن من خلالها زيادة السعة (Capacity) وقدرة (Capability) المؤسسة عند الحاجة. حيث يقصد بـ (Capacity) من حيث معدل المخرجات لكل وحدة زمنية، في حين تشير (Capability) إلى تلك الخصائص مثل: التكلفة، التكنولوجيا، وأنواع أخرى من المرونة.<sup>1</sup>

وتعرف مرونة التوسع بأنها إمكانية التوسع في النظام في الحدود المطلوبة<sup>2</sup>. وتعني أيضاً مرونة التوسع مدى الجهد المطلوب لزيادة سعة (Capacity) وقدرة (Capability) المؤسسة عند الحاجة، وهذه المرونة تساعد على تقليل وقت التنفيذ، وتخفيض من تكلفة المنتجات الجديدة، وتساعد على تمييز المنتجات القائمة أو إضافة ميزات أخرى، وكما يقصد بمرونة التوسع القدرة على بناء نظام وتوسيعه بسهولة وبطريقة مجزأة إلى وحدات عند الحاجة<sup>3</sup>.

مرونة التوسع تعد مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تنتهج استراتيجيات النمو، والمؤسسات تستخدم مرونة التوسع لتلبية تقلبات الطلب، وخاصة الطلب المتزايد الذي يحدث في مراحل نمو ونضج دورة حياة المنتج.

<sup>1</sup> Andrea Krasa Seth & Suresh Pal Sethi, **Flexibility in Manufacturing: A Survey**, The International Journal of Flexible Manufacturing Systems, Vol 2, N° 4, 1990, P 309.

<sup>2</sup> كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية ( الأسس النظرية والطرائق الكمية)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 103.

<sup>3</sup> Abdulkareem Salameh Awwad, **The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies**, Jordan Journal of Business Administration, Vol 5, N° 3, 2009, p421.

وفي نفس السياق يؤكد Kara & al بأن مرونة التوسع تجعل من السهولة استبدال أو إضافة الآلات من خلال توفير امكانيات في التصميم الأصلي للنظام. ولذلك مرونة التوسع مهمة للمؤسسات التي تنتهج استراتيجيات النمو مثل القيام بمشاريع لإختراق أسواق جديدة، عندما تسمح لها بالتكيف خطوة بخطوة مع نظام التوسع<sup>1</sup>.

## 2. طرق تحقيق وقياس مرونة التوسع:

ويمكن تحقيق مرونة التوسع بعدة طرق منها بناء وحدات انتاج صغيرة، وجود خلايا للتصنيع المرن، وجود الآلات متعددة الأغراض والتي لا تتطلب مؤسسة خاصة، ونظام لمناولة المواد التي يمكن توجيهها بسهولة أكبر، وجود مستوى عال من الأتمتة الذي يسهل عملية التغيرات الإضافية، وتوفير بنية تحتية لدعم النمو، والتخطيط للتغيير<sup>2</sup>.

ونستطيع قياس مرونة التوسع من خلال الجهد والتكلفة المطلوبة للتوسع في الوقت المناسب لإضافة كمية معينة من القدرات، وبشكل أكثر تحديدا يمكن قياس هذه المرونة من خلال نسبة تكلفة مضاعفة مخرجات نظام التوسع إلى تكلفته الأصلية، وأيضا يمكن قياسها بقياس مدى كبر حجم نظام التوسع إلا أنه ليس كافيا لوحده بل يجب تحديد الحد الأعلى من كمية التوسع، وقد اقترح Jacob مقياسا لمرونة التوسع يتمثل في الدرجة التي يقترب بها الربح المتوقع على المدى الطويل من نظام التوسع من الربح المثالي<sup>3</sup>.

## I-2-2. مرونة السوق:

يعبر مفهوم السوق عن المكان الذي يتجمع فيه المشترون والبائعون لشراء وبيع المنتجات<sup>4</sup>. دراسة السوق تعد من العناصر الأساسية التي تحقق النجاح التسويقي للمؤسسات في ظل التقلبات والتطورات السريعة التي تواجهها، فهو يعبر عن أحد طرفي التبادل حيث نجد المؤسسات تنتج السلع والخدمات وتوجهها الى الأسواق، وهذه الأسواق تحدد بدرجة أساسية مدى نجاح المؤسسات أو فشلها في اشباع احتياجات المستهلكين، لذا أدركت المؤسسات أنه يجب عليها مواكبة التفضيلات المتجددة للعملاء والعمل على اشباع رغباتهم من حيث الوقت والسعر والجودة والمكان<sup>5</sup>. ويكون ذلك من خلال مرونة السوق.

<sup>1</sup> Abdulkareem S. Awwad, **The role of Flexibility in Linking Operations Strategy to Marketing Strategy**, POMS 18th Annual Conference, , U.S.A, 4/7May, 2007, p23-24.

<sup>2</sup> Andrea Krasa Seth & Suresh Pal Sethi, **Op.Cit**, p309.

<sup>3</sup> Andrea Krasa Seth & Suresh Pal Sethi, **Op.Cit**, p 310.

<sup>4</sup> Philip Kotler & Kevin Lane Keller, **Marketing management**, 14<sup>th</sup> éd, éd Prentice Hall, New Jersey, 2012, p 8 .

<sup>5</sup> فلاح تايه النعيمي وسمراء عبد الجبار ابراهيم النعيمي، خصائص السوق وأثرها على فاعلية ادارة المنظمات السياحية(دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج38، ع 104، 2015، ص 328.



## 1. مفهوم مرونة السوق:

تمثل مرونة السوق حسب Gérard Garibaldi قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة وبتكلفة أقل لتطورات السوق<sup>1</sup>.

كما توصف مرونة السوق بأنها قدرة المؤسسة على تحديد تغيرات السوق وتقييم الفرص المتاحة في السوق في ظل القيود المثلى من سلسلة القيمة الخاصة به<sup>2</sup>.

أما Harrigan فوصف ربط السوق بأشكال المرونة بقدرة المؤسسات على إعادة تقييم وضعها في السوق، أو تغيير خطط لعبها، أو تفكيك استراتيجياتها الحالية عندما لا يصبح العملاء الذين تخدمهم جذابين كما كانوا في السابق<sup>3</sup>.

وأشارت دارين بأن ما يعبر عن قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق متطلبات العملاء في الأسواق المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة يمثل مرونة السوق حيث تكون الإستجابة الكبيرة عندما:<sup>4</sup>

◀ يكون العملاء في الأسواق المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة حاجات مختلفة جدا لا تلبها تعديلات بسيطة؛

◀ عندما يتطلب أنظمة جودة تكيف المنتجات؛

◀ عندما تختلف طرق إمداد المنتجات النهائية للعملاء وأساليبها.

بينما بالنسبة لـ Abbott & Banerji تشير الى قدرة المؤسسة على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت وذلك للإستجابة للتغير المستمر في البيئة المحيطة، ويتم قياسها من خلال الحصة السوقية، سرعة الإستجابة لطلبات العملاء، والدخول لأسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Gérard Garibaldi, *Analyse Strategique*, 3<sup>ème</sup> éd, éd d'organisation, paris, 2008, p19.

<sup>2</sup> أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز المقدرات القيادية الريادية (دراسة لآراء عينة من مديري شركة كفيل للإستثمارات العامة)، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، مج 15، ع 3، 2017، ص 2017.

<sup>3</sup> Kumar Shalender & Nripendra Singh, *Marketing Flexibility: Significance and Implications for Automobile Industry*, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol 16, N° 3, 2015, p 253.

<sup>4</sup> عادل هادي البغدادي وحيذر جاسم عبيد الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شريكتي الاتصالات زين وأسيا سيل في العراق)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 17، ع 1، 2015، ص 26.

<sup>5</sup> Ashok Abbott & Kunal Banerji, *Strategic Flexibility and Firm Performance (The Case Of US Based Transnational Corporation)*, Global Journal of Flexible System Management, Vol 4, N° 1& 2, 2003, P 2.

## 2. الإستراتيجيات السوقية:

ويمكن بيان الإستراتيجيات السوقية التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها للتنقل بين الإستراتيجيات من خلال مصفوفة Ansoff التي تساعد المؤسسة في اختيار إحدى هذه الإستراتيجيات التي تلائمها وتحقق لها ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup>. حيث قدم Ansoff مصفوفة متطورة تسمح بنمذجة عوامل النمو المحتملة للمؤسسة من خلال محورين هما:

- ◀ المحور الأفقي يصف امكانيات التطور من حيث المنتجات؛
- ◀ المحور العمودي يشير الى التطور من حيث الأسواق من خلال التوسع الجغرافي والتوسع في شرائح العملاء. وفيما يلي توضيح لهذه المصفوفة من خلال الشكل التالي :

### الشكل رقم (I-5): المصفوفة المتطورة لـ Ansoff

المنتجات

الأسواق

	الحالية	المعدلة	الجديدة
الحالية	زيادة اختراق السوق	تحسين المنتجات	توسيع التشكيلة: تطوير منتجات جديدة
الموسعة	التوسع الجغرافي الموحد	التوسع الجغرافي التكيفي	التوسع الجغرافي مع منتجات جديدة
الجديدة	التوسع في شرائح العملاء	التوسع بتكيف	تنويع التسويق

Source : Bertrand Giboin, *De La Stratégie*, 2<sup>ème</sup> éd, éd Dunod, Paris, 2016, p46.

ويمكن توضيح مفهوم هذه الإستراتيجيات فيما يلي:<sup>2</sup>

- ◀ **اختراق السوق:** تعني أن عرض المؤسسة تنافسي والسوق غير مشبع وبالتالي يتعلق بزيادة الحصة السوقية للمؤسسة على حساب المنافسين وبالاعتماد على المنتجات الحالية؛
- ◀ **تحسين المنتجات:** ابتكارات المنافسين وزيادة متطلبات العملاء تجبر المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها في الأسواق الحالية؛

<sup>1</sup> مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مج 1، ع3، 2012، ص 5.

<sup>2</sup> Bertrand Giboin, *Op.Cit*, p47.

- ◀ **توسيع التشكيلة:** تقديم منتجات جديدة للسوق الحالي وهو مطلوب للحصول على تشكيلة أكثر اكتمالا؛
- ◀ **التوسع الجغرافي الموحد:** المنتجات الحالية يمكن تقديمها في بلد نجد فيه عوامل النجاح نفسها؛
- ◀ **التوسع الجغرافي التكيفي:** منتجات المؤسسة يجب أن تتكيف مع السوق الجديد؛
- ◀ **التوسع الجغرافي مع منتجات جديدة:** تصميم منتجات جديدة لمنطقة جغرافية جديدة؛
- ◀ **التوسع في شرائح العملاء:** تحديد شرائح جديدة من العملاء لمنتجات المؤسسة الحالية؛
- ◀ **التوسع التكيفي:** يجب تكيف المنتجات المخصصة للشرائح الجديدة من العملاء؛
- ◀ **تنويع التسويق:** أي تقديم منتج جديد لأجل سوق جديدة ولكن لا تتطلب كفاءات جديدة من طرف المؤسسة.

### I-2-3. المرونة التنافسية:

ان أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالنسبة للدولة الموجودة فيها والتي تنشط بها، وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية، مما يتطلب ضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين وتحسين قدراتها التنافسية التي تمكنها من مواصلة نشاطها مستقبلاً<sup>1</sup>.

#### 1. مفهوم المرونة التنافسية:

يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها. كما تعرف التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا لتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>. فالتنافسية بين المؤسسات تدور حول<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> بلقة ابراهيم و براهيمية ابراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص ص 7-8.

<sup>2</sup> الحاج النعاس خديجة ومعمّر قوادري فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010، ص ص 13-14.

<sup>3</sup> بلقة ابراهيم و براهيمية ابراهيم، مرجع سابق، ص 9.

- ◀ تحديد أسعار مناسبة لمنتجاتهم بالنسبة للمستهلكين مقارنة بمنافسيهم مما يساعد على الحفاظ على عملائهم؛
- ◀ تقديم أفضل مستوى جودة لمنتجاتها وخدماتها بالإضافة الى الخدمات المرافقة لهذه المنتجات أو الخدمات؛
- ◀ التجديد والإبتكار في المنتجات بهدف اشباع احتياجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للإستثمار.

في حين تمثل المرونة التنافسية قدرة المؤسسة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدرتها على اعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الانتاج والإستجابة لطلبات الزبائن وتنويع خياراتها الإستراتيجية المتوافرة لديها لتتنافس بشكل فعال وتأكيد الإستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين والشركاء والتغيير التكنولوجي وعملية الإبتكار والإبداع<sup>1</sup>.

ووفق Abbott & Banerji المرونة التنافسية تعطي المؤسسات القدرة على المنافسة بفعالية في الأسواق ذات القدرة التنافسية العالية التي تتميز بالطلب غير المؤكد، وسرعة التغيرات التكنولوجية، وهي تعتبر كأداة هامة لإستغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين<sup>2</sup>.

وحسب Chase المرونة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك بتقديم منتجات واسعة للزبائن في الوقت الذي تكون فيه المؤسسة قادرة على تطوير منتجات جديدة وتنويعها<sup>3</sup>.

ولقد وصف Allen & Pantzalis المرونة التنافسية بقدرة المؤسسة على الاستجابة للاحتياجات الفريدة للعملاء، وتشخيص التغيرات في البيئة للتكيف معها، ويرى أنه يمكن قياس المرونة التنافسية من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، وتشخيص التغيرات في بيئة الخارجية، وتحديد الأسعار التنافسية، وتخفيض تكلفة الإنتاج<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> Ahmad Nasser Abuzaid, **The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study on the Jordanian Manufacturing Companies**, European Journal of Business and Management, Vol 6, N°5, 2014, p 169.

<sup>3</sup> الهام محمد العلوي، تحقيق الميزة التنافسية في اطار عمليات ادارة المعرفة (دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة)، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، مج 1، ع 9، 2016، ص 405.

<sup>4</sup> Ahmad Nasser Abuzaid, **Op.Cit**, p 169.

## 2. الإستراتيجيات التنافسية:

ويمكن توضيح الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة حتى تستطيع المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية عن باقي منافسيها، إذ تتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:<sup>1</sup>

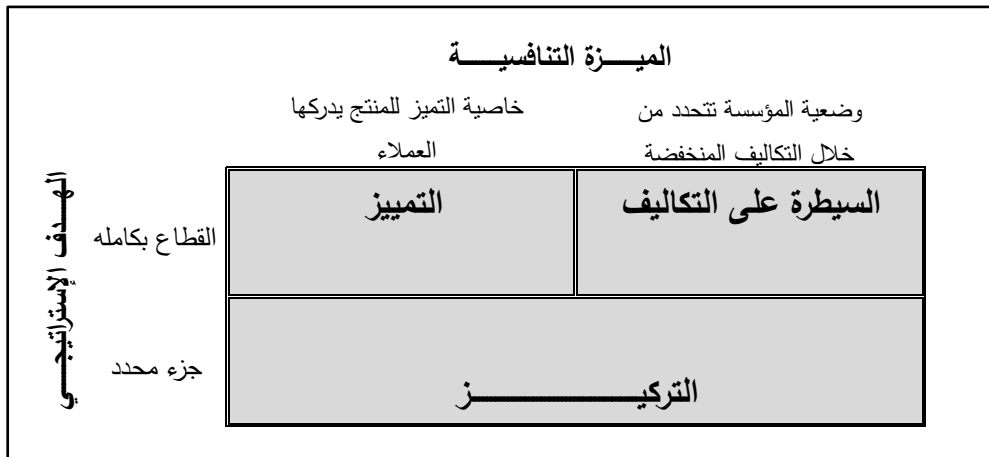
◀ **طريقة التنافس:** وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية التوزيع، استراتيجية الموقع، استراتيجية التصنيع...؛

◀ **حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين؛

◀ **أساس التنافس:** ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

ويعد Porter أول من اقترح الإستراتيجيات الثلاث القاعدية للتنافس في عام 1980 والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق التفوق التنافسي عن باقي المؤسسات الأخرى في القطاع والتي تتمثل فيما يلي: السيطرة على التكاليف، التمييز، والتركيز كما هو موضح في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (I-6): الإستراتيجيات التنافسية



Source : Micheal Porter, **choix Stratégique et concurrence (technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie)**, éd Economica, pris, 1982, p42.

وفيما يلي توضيح لمفهوم هذه الإستراتيجيات التنافسية الثلاث:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد الكبيسي وفضيلة سلمان داود، استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية (بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية الويزيرية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 82، 2015، ص 207.

<sup>2</sup> Micheal E.Porter, **Competitive strategy (Techniques for analyzing industries and competitors)**, éd Free press, 1980, pp 35-39.

◀ **استراتيجية السيطرة على التكاليف:** موقف استراتيجي قائم على انتاج المؤسسة لمنتجات وتقديم خدمات بتكلفة أقل من التكاليف الإجمالية للمنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات والخدمات؛

◀ **استراتيجية التمييز:** تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة وموثوقية ومكانة أعلى من المنافسين، وهي التي يرغب العملاء بدفع أسعار أعلى لإقتنائها؛

◀ **استراتيجية التركيز:** تركز المؤسسة جهودها في خدمة الجزء المستهدف من السوق بكفاءة أكبر من منافسيها، وهي نوعان إما التركيز بالتكاليف للحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدف، أو التركيز التمييزي حيث تسعى المؤسسة الى تمييز منتجها في السوق المستهدفة.

#### I-2-4. مرونة رأس المال البشري:

##### 1. مفهوم مرونة رأس المال البشري:

في البداية يمثل رأس المال البشري (Human Capital) جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة التي تمكنها من شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والإبتكارية والتفوقية، وتشمل على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل<sup>1</sup>.

أما مرونة رأس المال البشري فتعرف حسب Wright & Snell بأنها مدى امتلاك المؤسسة للموارد البشرية ذوي المهارات والسلوكيات والتي يمكن أن تمنح خيارات لمتابعة البدائل الإستراتيجية في البيئة التنافسية للمؤسسة، وأيضا إلى أي مدى يمكن تحديد الممارسات الضرورية لإدارة الموارد البشرية وتطويرها، وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة الكامنة في تلك الموارد البشرية<sup>2</sup>.

بينما يرى Gibson & Doty أن مرونة رأس المال البشري تمثل قيمة ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، السلوك، أي بيان مرونة مهارات العامل وامكانياته للإستعمالات البديلة التي تطبق، وكذلك مدى اعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم السلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف وفق حالات معينة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 231.

<sup>2</sup> Hang-yue Ngo & al, **Human Resource Flexibility in Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation in Hong Kong**, International Journal of Business Studies, Vol 19, N°2, December 2011, P2.

<sup>3</sup> مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لإراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مج 1، ع3، 2012، ص 5.

## 2. أبعاد مرونة رأس المال البشري:

يرى Miltenburg أن مرونة الموارد البشرية تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية حيث:<sup>1</sup>

◀ المرونة العددية: تشير إلى قدرة المؤسسة على تعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل؛

◀ المرونة الوظيفية: فتشير إلى استعداد الموظفين إلى أداء مهام مختلفة ردا على طلبات العمل المختلفة.

ووفق Jean Marie Peretti فإن المورد البشري يبحث عن تحقيق المرونة في خمس اتجاهات هي:<sup>2</sup>

◀ المرونة الكمية الخارجية: من خلال العقود لأجل محدد، المستخلفون...؛

◀ المرونة الكمية الداخلية: التي يمكن تحقيقها بواسطة الساعات الإضافية، البطالة الجزئية، تسيير أوقات

العمل...؛

◀ المرونة النوعية أو الوظيفية: وذلك عن طريق الحركية (La Mobilité) ، وتعدد المهام (La polyvalence) ؛

◀ الأخرجة: وذلك عن طريق اللجوء إلى المناولة (La Sous-traitance) لأداء بعض المهام.

◀ المرونة الأجرية: وتتم عن طريق المحفزات المالية.

أما Wright & Snell فيجدان أن لمرونة الموارد البشرية ثلاثة عناصر وهي:<sup>3</sup>

◀ مرونة مهارات الموظفين: عدد من الإمكانيات والمهارات البديلة التي يستخدمها الموظفين، والتي يمكن

تطبيقها وإعادة توزيعها بسرعة؛

◀ مرونة سلوك الموظف: وهي القدرة على ضبط السلوكيات، أي مدى امتلاك الموظف لمجموعة من

السلوكيات والتي يمكن تكيفها مع متطلبات وضع معين؛

◀ مرونة ممارسات الموارد البشرية: تعني مدى إمكانية المؤسسة تكيف ممارسات مواردها البشرية

وتطبيقها على حالات مختلفة وفي وحدات مختلفة. وهذا النوع من المرونة يشير أيضا إلى معدل هذه

التعديلات والممارسات.

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي (دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 16، ع 4، 2014، ص 60.

<sup>2</sup> Jean Marie Peretti, **Gestion des Ressources Humaines**, 13<sup>ème</sup> éd, éd Vuibert, Paris, 2005/2006, p p 7-10.

<sup>3</sup> Aydin Beraha & al, **The effect of strategic flexibility configurations on product innovation**, European Journal of Management and Business Economics, Vol. 27, N<sup>o</sup>. 2, 2018, p132.

**I-3. مداخل المرونة الإستراتيجية، وتطبيقها:****I-3-1. مداخل المرونة الإستراتيجية:**

ضمن أدبيات الإدارة الإستراتيجية نجد مداخل عديدة تناولت المرونة الإستراتيجية، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

**1. المدخل الوظيفي (Functional Approach):**

ينظر إلى المرونة الإستراتيجية وفق المدخل الوظيفي على أنها مرونة تصنيعية، ونتيجة لذلك فإن جزء كبير من الأبحاث والدراسات كرس لدراسة المرونة في نظم التصنيع، وترتبط الأفكار التي يستند إليها المدخل الوظيفي بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته مؤسسة فورد الأمريكية، والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والإستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم، وقد تطلب ذلك استثمارات ضخمة في تصنيع معدات ومكائن متخصصة، إلا أن العقبات الإقتصادية والتكنولوجية أعاققت قدرة مؤسسة فورد على عرض مزيج متميز من المنتجات، كما أن الطلب المتزايد على المنتجات المتميزة مقابل منتجات الإنتاج الواسع المتماثلة حفز الحاجة إلى المرونة، مما استلزم الانحراف عن الانتاج الواسع، وهذا تطلب من المؤسسات اجراء تغييرات مهمة من أجل تبني نظم تصنيع وعمالة مرنة<sup>1</sup>.

هذا المدخل يركز على عمليات التصنيع التي تنفذها المؤسسة في سبيل تحويل مدخلاتها الى مخرجات، وهنا تبرز أهمية المرونة الإستراتيجية في التغلب على كافة المشكلات ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي ضمان عدم حصول أي انحراف لعمليات التصنيع عن المخطط له<sup>2</sup>.

**2. مدخل التغيير التنظيمي (Organizational Change Approach):**

التغيير هو عملية لازمة وضرورية للمؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، لذلك فإن الطريق الصحيح للإرتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والمرونة للتكيف مع البيئة المحيطة<sup>3</sup>. ويعكس هذا المدخل

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي)؛ مرجع سابق، ص 51-52.

<sup>2</sup> حسين وليد حسين، أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، ع 25، 2016، ص 75.

<sup>3</sup> فريد كورنيل وأمال كحلبية، إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 21.



عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المؤسسة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة بالمؤسسة وخاصة أن البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المؤسسة هي بيئة عدم التأكد<sup>1</sup>، حيث يؤكد بذلك بعض الباحثين على التغييرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، وأنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل أن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، في حين يؤكد آخرون على أن الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية، وعلى الرغم من اختلاف المجموعتين من الباحثين إلا أنهما يتفقان على أن أكبر وأقوى المؤسسات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي، وأن هذا النوع من المؤسسات يكون لديه مرونة أكبر من المؤسسات الصغيرة و الأقل قوة<sup>2</sup>. بالتالي فمن الضروري أن تتمتع المؤسسة بالمرونة الإستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغييرات بالشكل الذي يساعدها على البقاء والإستمرار في العمل وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها<sup>3</sup>.

### 3. مدخل المناورات (Strategic Manœuvres Approach) :

يرى الباحثون الذين يستخدمون المناورة كمدخل للمرونة الإستراتيجية بأنها شكل من أشكال المرونة المنفذة، والتي تعبر عن مناورة استراتيجية معينة على مستوى المؤسسة<sup>4</sup>.

ومن أبرز الباحثين الذين تناولوا مفهوم المرونة الاستراتيجية وفق هذا المدخل Evans، حيث يرى من وجهة نظره أن لمفهوم المرونة الاستراتيجية بعدين مميزين وهما البعد الزمني Temporal dimension، والبعد القسدي Intentional dimension، ويضم البعد الاول توجهين وهما التوجه الإستياقي (Ex ante Mode) ويقصد به التهيأ أو الاستعداد لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في المستقبل، بينما يشير التوجه التفاعلي (Ex Post Mode) إلى الشروع بالتكيف أثناء أو بعد حدوث التغيير. أما البعد الثاني هو الآخر يتكون من نمطين وهما النمط الهجومي (Offensive Mode) ويشير إلى القدرة على الخلق والاستحواذ على المبادرات والفرص، في حين يعني النمط الدفاعي (defensive Mode) إمكانية صد التحركات الضارة أو تصحيح الأخطاء

<sup>1</sup> حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص 75.

<sup>2</sup> أكرم الياسري وآخرون، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق)، مجلة الإدارة والإقتصاد والدراسات الإقتصادية، جامعة بابل، مج 194، ع 12، 2014، ص 7.

<sup>3</sup> حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص 75.

<sup>4</sup> Ian A. Combe & Gordon E. Greenley, **Capabilities For Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework**, European Journal of Marketing, Vol 38, N° 11,2004, p 1460.

السابقة<sup>1</sup>. وبالتالي ضمن هاذين البعدين فإن هذا المدخل يجمع بين أربعة أنماط للمناورات الإستراتيجية التي تعتمد على المؤسسة في عملياتها وهي: مناورة المبادأة، الإستثمارية، والوقائية، والتصحيحية<sup>2</sup>. ويمكن توضيح هذا المدخل في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-7): المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر Evans

	استباقي	تفاعلي
مؤرقي	مناورات المبادأة الخفة التفنن	المناورات الإستثمارية السيولة المطواعية
تفاعلي	المناورات الوقائية المتانة التحوط	المناورات التصحيحية قابلية التصحيح سهولة التراجع

Source : J. Stuart Evan, **Strategic Flexibility For High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework**, Journal of Management Studies, vol 28, N° 1, January 1991, p76.

من خلال المداخل السابقة، نلاحظ أن المدخل الوظيفي تطرق إلى المرونة الإستراتيجية من خلال التركيز على جانب التصنيع فقط، وأيضاً بالنسبة إلى مدخل التغيير التنظيمي الذي ركز على الجوانب التنظيمية والهيكلية فقط، أما مدخل المناورات فقد تطرق إلى مفهوم المرونة الإستراتيجية من خلال العديد من الجوانب التي جسدها في أربعة مناورات إستراتيجية مختلفة، وهو بذلك يعد من أشمل المداخل التي وصفت المرونة الإستراتيجية.

### I-3-2. أسس تطبيق المرونة الإستراتيجية:

حتى تستطيع المؤسسة أن تكون مرنة في مواكبة التطورات التي تحدث حولها يجب أن تركز على مجموعة من الأسس التي أصبح توفرها في المؤسسة ضروري لتحقيق التفوق والبقاء في ظل تغيرات البيئة التنافسية المستمرة، تتمثل هذه الأسس في الابتكار، التنوع، والتكنولوجيا المرنة.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري و آخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي)، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص 75.

## 1. الابتكار:

يعتبر الابتكار في المؤسسة عنصرا أساسيا في استراتيجياتها للتكيف في البيئة، كونه يتسم بالتسارع في تقديم الإختراعات العلمية مما قد يفتح مجالات واسعة لتتويع المنتجات والخدمات المقدمة، كما يعطى للمؤسسة فرصة المبادرة والتقدم على الآخرين خصوصا مع ظهور احتياجات جديدة تعد فرصا ليست مثلا على الخطر والإخفاقات، وإنما تدل على العديد من النجاحات التي تسلط الضوء على أهمية التحكم بالوقت للإبتكار بنجاح، وبالتالي على المؤسسة أن تغتنم الفرصة وأن تكون هي السبابة في ابتكار مزايا تنافسية لا يمكن تقليدها، ولأجل هذا على المؤسسة ليس فقط أن تكون مفتوحة على العالم الخارجي وحساسة للتغيرات المجتمعية وإنما أن تكون لديها القدرة على تسيير منتجات وخدمات جديدة وتقديمها في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

## أ . مفهوم الابتكار:

لقد تباينت آراء الباحثين حول مفهوم الابتكار، فمنهم من يقصد بالابتكار القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه الى حيز الوجود، بينما يركز البعض الآخر على العمليات التي يتم بها ابتكار شيء جديد ذو قيمة مرتفعة، وهناك من يرى بأن الابتكار هو تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب، وبهذا المعنى يمثل الابتكار وضع الأفكار في مجال العمل، وهذه الأفكار يمكن أن تشمل كل ما هو جديد من منتجات أو عمليات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المؤسسة، كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل<sup>2</sup>.

بالنسبة لـ Joseph Shumpeter أحد محرركات التطوير في الابتكار يرى بأنه يتمثل في إنتاج سلع جديدة، طرق إنتاج جديدة، أسواق جديدة، مواد جديدة، وتنظيم جديد<sup>3</sup>.

وفي نفس السياق يعني الابتكار فرصة جديدة (قد تكون مفهوما أو أسلوبا أو منتجا أو تقنية جديدة) ليس مهما أن تكون المؤسسة قد ابتكرتها، وهذه الفرصة قد تكون ابتكار جذريا كبيرا (يأخذ شكل الإختراق)، أو تدريجيا صغيرا (يأخذ شكل التحسين)، ولكنها تحقق ميزة للمؤسسة على منافسيها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Michel Crémadez, **Organisations et stratégie**, éd Dunod, paris, 2004, p 56.

<sup>2</sup> عابدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة باجي مختار، مج 4، ع15، عنابة، ص 268.

<sup>3</sup> J-L Magakan & M.H payaud, **100 fiches pour Comprendre La Strategie d entreprise**, 6<sup>ème</sup> éd, éd Bréal, 2017, p 60.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 142.

وأيضاً الابتكار لا يقتصر فقط على التقنية والتكنولوجيا، وإنما ينطوي على مجموعة من العمليات المعقدة والتنظيمية والعلائقية والمعرفية، وهذه العمليات لا تقتصر على سياق العمل فقط، ولكنها تؤثر على النظام الإنتاجي حيث تكون المؤسسة لاعبا أساسيا<sup>1</sup>.

ويتبين مما سبق أن الابتكار هو عبارة عن عمليات يتم من خلالها تقديم فكرة جيدة قد تكون في شكل منتج أو خدمة أو أسلوب يتم تطويرها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ب. عناصر الابتكار: يعد الابتكار عملية تعتمد على العديد من العناصر والقدرات التي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

◀ **الطلاقة:** وهي سيل عادي من الأفكار المترابطة، فيبدو العقل المبتكر، كما لو كان يطلق دائما طلاقات من الأفكار الجديدة، ومن صور هذه الطلاقات:

- **طلاقة لفظية:** وهي سرعة انشاء حديث متصل ذي معاني؛

- **طلاقة بصرية:** وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار؛

- **طلاقة ارتباطية:** وهي سرعة توليد علاقات معينة؛

- **طلاقة فكرية:** وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

◀ **المرونة:** وتمثل تنوع الأفكار وكيفيةها، ومن صورها:

- **المرونة التقليدية:** وهي سيل أنواع لا نمطية من الأفكار؛

- **المرونة الشكلية:** وهي تنوع الحلول الجديدة.

◀ **الأصالة:** وهي عدم تكرار المعاني والأفكار؛

◀ **الحساسية:** وتعني حساسية الإستقبال أو الحساسية للمشكلات، وهي ترتبط بإدراك الثغرات وإدراك الاحتياجات.

ج. الابتكار كأساس للمرونة الإستراتيجية:

إن العلاقة بين الابتكار والمرونة الإستراتيجية جد معقدة وتفاعلية، ففي ظل محيط متغير ومضطرب يفرض على المؤسسة ضرورة التأقلم المستمر، وبالتالي فإن الابتكار يمثل أحسن وسيلة لتحقيق ذلك، فهو يمثل أهم مصدر لتطوير المرونة الاستباقية، بحيث أنه يعكس التوجه الإداري في العلاقة بين المحيط والمؤسسة، أي

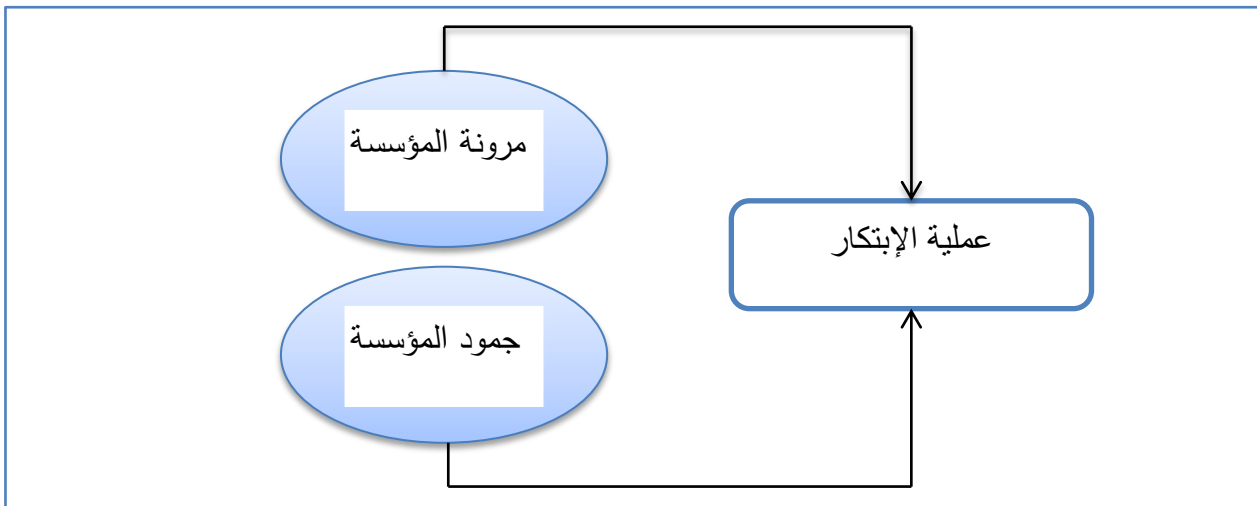
<sup>1</sup> Michel Crémadez, **Op.Cit**, p 56.

<sup>2</sup> أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 352.

لا تكتفي المؤسسة برد الفعل والتكيف المستمر مع متطلبات المنافسة والمحيط بل تكون كطرف فاعل ومؤثر في اللعبة التنافسية، فتفرض قواعد جديدة من خلال قدراتها الإبتكارية والتجديدية بطرح منتجات جديدة، اكتشاف أسواق جديدة، عمليات انتاجية جديدة تؤدي الى تقليص التكاليف والتفوق على المنافسين، بصفة عامة يؤكد على أن قدرة المؤسسة على التجديد تشكل أحد العوامل الأكثر تجسيدا للمرونة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

ومن أجل التغلب على الجمود التنظيمي، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تتمتع بالمرونة الإستراتيجية لكسر الروتين المؤسسي والحفاظ على اكتشافاتها الإبتكارية، لأن المرونة الإستراتيجية تؤكد على الإستخدام المرن للموارد والعمليات والذي يعكس القدرة الديناميكية التي تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة، وكما قد يؤدي تطوير المرونة بمختلف أشكالها وإدارة الموارد وعمليات التصنيع إلى خلق ثقافة تنظيمية تدعم عملية الإبتكار<sup>2</sup>. ويمكن توضيح العلاقة بين الجمود ومرونة المؤسسة وعملية الإبتكار في الشكل التالي:

الشكل رقم (8-I): العلاقة بين الجمود ومرونة المؤسسة وعملية الإبتكار



Source : Gianluca Colombo, **Pilotage Stratégique Des Organisations Innovantes**, Vème Conférence de AIMS, Paris, 1995, p4.

من خلال الشكل فمن ناحية ينظر إلى مرونة المؤسسة بأنها نتيجة للإبتكار لأنه في كثير من الأحيان تتابع عمليات الإبتكار يؤدي إلى المزيد من المرونة في المؤسسة سواء في عمليات إنتاجها، أو حتى في زيادة قدرتها على التكيف مع التغيير.

<sup>1</sup> سلامي أحمد وجريبي السبتي، المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، ع 44، 2015، ص 98.

<sup>2</sup> Kevin Zheng Zhou & Fang Wu, **Technological Capability, Strategic Flexibility, And Product Innovation**, Strategic Management Journal, Vol 31 N°5, January 2009, p 551.

ومن ناحية أخرى يلاحظ حالات يكون فيها الابتكار ممكنا بل وحتى ضروريا، من أجل الحفاظ على الميزات التي لا تريد المؤسسة أو لا يمكنها التخلص منها، وهذا يعني بأن جمود معين في المؤسسة (بمعنى الرغبة في الحفاظ على عناصر معينة من الأغراض أو هوية المؤسسة) يمكن أن يكون في الأصل ابتكاراً<sup>1</sup>.

## 2. التنوع:

يعد التنوع من أكثر التوجهات الإستراتيجية شيوعاً، والتي قد تنتهجها المؤسسات خاصة تلك التي تسعى دائماً إلى تنوع حافظة أنشطتها، وترغب في تحقيق النمو والتوسع.

### أ. مفهوم التنوع:

إن مصطلح التنوع أخذ أصله من كلمة متنوع أو متعدد الأشكال (Diverse) وتعني مختلف (Diffèrent)، غير متشابه (Unlike)، متميز (Distinct)، منفصل (Separate)، وهذه التسميات تطلق على الأنشطة المختلفة للمؤسسة، ولكن المتعارف عليه أن مصطلح التنوع لا يستخدم للدلالة على تنوع الوظيفة بل على تنوع الأعمال<sup>2</sup>.

وكما أن مصطلح التنوع غير محدد بما فيه الكفاية، بل مختلف في مضمونه وأبعاده، فبينما يرى البعض أن التنوع هو "درجة اختلاف المخرجات"<sup>3</sup>، يرى آخرون بأن التنوع يتمثل في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة، كأن تقوم الأخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية، ويمثل التنوع عدة مجالات منها تنوع المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، مصادر التوريد، منافذ التوزيع<sup>4</sup>. كما عرفها Gerry Ghnson & al بأنها الإستراتيجية التي تأخذ المؤسسة إلى أسواق جديدة ومنتجات جديدة أو خدمات<sup>5</sup>. أما بالنسبة إلى Ansoff الذي كان أول من تطرق لهذا المفهوم بوصفه "عملية تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة لم يتم التعامل معها"<sup>6</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التنوع إستراتيجية تنتهجها المؤسسة لتنوع أنشطتها وذلك بإنتاج منتجات جديدة وطرحها في أسواق جديدة.

<sup>1</sup> Gianluca Colombo, Op.Cit, p3.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور وحسين شحدة حسين، إستراتيجية التنوع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية (المنشأة العامة للصناعات الجلدية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، مج 20، ع2، الأردن، 2003، ص291.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 117.

<sup>4</sup> محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 51.

<sup>5</sup> Gerry Ghnson & al, Exploring Corporate Strategy, 7<sup>th</sup> éd, éd Prentice Hall, England, 2005, p282.

<sup>6</sup> زكري أسماء واسماعيل حجازي، أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع19، جوان 2016، 284.

## ب. أهداف التنوع:

إن بعض من أهداف التنوع يمكن تطبيقها على خصائص المنتج، في حين البعض الآخر يلائم رسالة المؤسسة، وأن كل هدف من هذه الأهداف قد جرى تصميمه لتحسين بعض جوانب الموازنة بين استراتيجية سوق المنتج والبيئة المتوقعة ويمكن توضيح هذه الأهداف ضمن ثلاثة أصناف هي<sup>1</sup>:

- ◀ أهداف النمو: التي صممت لتحقيق الموازنة في ظل الظروف المرغوبة؛
- ◀ أهداف الاستقرار: التي صممت كحماية ضد الظروف غير المناسبة وحالات الطوارئ المنتظرة؛
- ◀ أهداف المرونة: تقوية المؤسسة ضد حالات الطوارئ غير المنتظرة.

## ج التنوع كأساس للمرونة الإستراتيجية:

هناك العديد من الدراسات التي أكدت على وجود علاقة بين التنوع والمرونة حيث تعتبر المؤسسة التي تسعى إلى أن تكون مرنة تبحث عن التنوع بأي ثمن، فالتنوع من أجل موائمة كل أنواع الأسواق وكل أنواع الحاجات أي أن تكون مستعدة لأي شيء.

وأكد Ansoff على أن التنوع هو من أهم الوسائل لتطوير مرونة المؤسسة بحيث يمكن تطوير مرونتها الخارجية عن طريق التنوع بأسلوب هجومي أو دفاعي، فالتنوع الدفاعي يأتي عن طريق استراتيجية متعددة النشاطات، المشاركة في الأسواق المتعددة، استعمال تكنولوجيات متعددة تسمح بحماية المؤسسة من أي تطور محتمل للأسواق أو للتكنولوجيات، أما الهجومي فيتجه إلى تطوير تكنولوجيات جديدة والبحث والتطوير ما يسمح بتقوية موقع المؤسسة في السوق وأخذ موقع القيادة والريادة.

ويدورهما Igalens.G et El Akremi يعتبران أن العلاقة بين التنوع والمرونة هي مشتركة وثنائية، فمن جهة أشكال التنوع تعتبر بدائل لتحقيق مرونة المؤسسة ، فعلى سبيل المثال تنوع النشاطات الموسمية تمثل وسيلة لتطوير مرونة المؤسسة في مواجهة تقلبات النشاطات، بشرط ألا يكون اسراف وضياح كبير في الموارد البشرية والتكنولوجية، ومن جهة أخرى المرونة كفاءة تنظيمية تسهل وتساعد على وضع استراتيجية التنوع بتقليص أوقات الاستجابة، وتسمح بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات والتواجد في أسواق مختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي ومها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع استراتيجيات التنوع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، جامعة بغداد، العدد خاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص 36.

<sup>2</sup> سلايمي أحمد وجريبي السبتي، مرجع سابق، ص ص 99-100.

## 3. التكنولوجيا المرنة:

يشهد عالمنا المعاصر تحولات وتطورات هائلة وسريعة جعلت من التكنولوجيا الحديثة وإدارتها وشبكات الإتصالات، والتقنيات الجديدة مفاتيح رئيسية ومداخل منهجية لعصر المعلوماتية والمعارف الشاملة التي تتيح فرص إستجابة المؤسسات لهذه التطورات<sup>1</sup> وجعلتها تهتم بالتحسين والإستبدال والتجديد المستمر للتكنولوجيا التي تمتلكها، وهذا ما أدى إلى بروز مفهوم التكنولوجيا المرنة.

## أ. مفهوم التكنولوجيا المرنة:

تشير التكنولوجيا المرنة إلى " قدرة المؤسسة على التكيف مع كل من التغيير التدريجي والثوري لبيئة الأعمال والعملية التجارية وذلك بأقل وقت ممكن، جهد، تكلفة، وأداء".<sup>2</sup>

كما يقصد بالتكنولوجيا المرنة "سهولة تعديل نظام تكنولوجيا في المؤسسة إلى بعض التطبيقات الجديدة الخاصة، حيث ستعطي المرونة التكنولوجية للمؤسسة مساحة أكبر وقدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة، وكما سوف تحد من المعيارية، وتشجع على تبادل المعلومات، وهو عامل يؤثر على الابتكار".<sup>3</sup>

ويعرف Malhotra التكنولوجيا المرنة بأنها "القدرة على التعامل مع دمج تطبيقات الأعمال الإلكترونية الجديدة مع البنى التحتية الموجودة في المؤسسة، ويتطلب هذا التكامل اندماجاً مع تخطيط موارد المؤسسة، وإدارة سلسلة الإمداد وإدارة علاقات العملاء".<sup>4</sup>

بينما يربط Gronhaug التكنولوجيا المرنة مع مرونة المنتجات والخدمات وذلك بإستخدام النظام المفتوح الذي ينظر إلى المؤسسات على أنها أنظمة إدخال، عمليات، ومخرجات.<sup>5</sup>

وبالتالي التكنولوجيا المرنة هي قدرة المؤسسة على إجراء تغيير أو تعديل للتكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تماشياً مع التطورات التكنولوجية التي تحدث في بيئتها الخارجية وذلك بالتنسيق مع مختلف إداراتها ويهدف تشجيع الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

<sup>1</sup> عسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات علمية)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 17.

<sup>2</sup> Kay M. Nelson & H. James Nelson, **Technology Flexibility: Conceptualization, Validation, and Measurement**, Proceedings of The Thirtieth Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1997, p2.

<sup>3</sup> Bo Li, **The Effects of New Technology Flexibility on Innovation Performance in the Post Implémentation Age**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, N°. 5, May 2015, p 25.

<sup>4</sup> Gokul Bhandari & al, **Flexibility in e-Business Strategy: A requirement for Success**, Global Journal of Flexible Systems Management , Vol 5, N°. 2&3, 2004, pp 12-13.

<sup>5</sup> Gokul Bhandari & al, **Op.Cit**, p 13.



## ب. التكنولوجيا المرنة كأساس للمرونة الإستراتيجية:

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية، مما تؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها، وتحقق للمؤسسات فوائد عديدة.

وكما تعد التكنولوجيا موردا ونشاطا مهما وجزءا مكملا لإستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>، وأيضا قوة رئيسية وراء ظهور الإقتصاد الجديد، فهي ليست فقط وسيلة للإنتاج، بل أصبحت أيضا عنصرا رئيسيا من عناصر الخدمة، وبناء العلاقات، والتعاون والتعايش وهذا ما يؤكد على أهمية المرونة في التكنولوجيا<sup>2</sup>.

وعليه يجب على المؤسسات اليوم أن تتكيف وتستجيب بشكل مستمر مع التغيرات التكنولوجية وذلك حتى تحافظ على قدراتها التكنولوجية من أجل البقاء في المنافسة، فالإنتشار السريع للتكنولوجيا يؤدي إلى تهيئة الظروف المناسبة لخلق منتجات أو عمليات جديدة وزيادة حاجة المؤسسة إلى الإستثمار في البحث والتطوير من أجل زيادة درجة مرونتها<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق نتوصل إلى أن المرونة الإستراتيجية تقوم على ثلاثة أسس هي ابتكار وتنويع وتكنولوجيا التي تشكل العمود الفقري للمؤسسة وتعتبر مكملة لبعضها البعض، فالإبتكار يقودنا إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة بمعنى التنويع، وللتنويع نحتاج إلى تكنولوجيا مرنة ومتجددة حتى نستطيع الإبتكار بشكل مستمر.

## I-3-3. أدوات تطبيق المرونة الإستراتيجية:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل والأدوات التي تساعدها على تطوير مرونتها الإستراتيجية، والتي ترتبط أساسا بالمتابعة المستمرة لمجريات بيئتها التنافسية، ورصد مختلف المستجدات الخارجية من أجل العمل على التكيف السريع معها وذلك بالإستناد على نظام معلومات متكامل لعمليات التحليل المختلفة من أجل اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب، مع التركيز على وظيفة البحث والتطوير كآلية مساعدة على مساندة التقدم التكنولوجي في عرض منتجات تستجيب كما ونوعا لمتطلبات السوق وتفضيلات العملاء<sup>4</sup>، بالإضافة الى بناء علاقات تعاون مع المقاولين عن طريق المناولة الصناعية، وفيما يلي توضيح أكثر لهذه الأدوات الثلاث:

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص ص 41-43.

<sup>2</sup> Gokul Bhandari & al, Op.Cit, p12.

<sup>3</sup> Olivier Meier & Guillaume Schier, Fusions Acquisitions (Stratégie- Finance - Management), 3<sup>ème</sup> éd, éd Dunod, Paris, 2009, p 28.

<sup>4</sup> بوفارس الشريف وبلايلية ربيع، المرونة الإستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع7، جوان 2017، ص 272.

## 1. نظام المعلومات:

لقد أصبحت المعلومات المحدد الأساسي لنجاح المؤسسات خصوصاً في ظل المنافسة الحالية حيث أصبح من الصعب جمع البيانات والمعلومات يدوياً، وهو ما جعل المؤسسات تلجأ إلى استخدام نظام المعلومات للتكيف أكثر مع التطورات الحالية.

## أ. مفهوم نظام المعلومات:

ظهرت نظم المعلومات مع بداية الثورة الصناعية ويشير هذا المفهوم إلى " الكم الكبير من المعلومات التي تخص موضوع واحد، والتي تم تخزينها وتصنيفها وتبويبها وترتيبها بطريقة منظمة ومعالجتها وعرضها بأشكال خاصة تخدم مجموعة من الأشخاص العاملين في نفس مجال هذه المعلومات والتي تهدف إلى تقديم معلومات مفيدة وسريعة للمستخدم تساعده في اتخاذ القرارات وتسهل عليه عمله"<sup>1</sup>.

وعرف William & Lawrence نظام المعلومات بأنه " ذلك التفاعل بين الأفراد والأجهزة بهدف جمع وتحليل المعلومات، صمم للتزويد بالبيانات الروتينية ولمعالجة وتوفير المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرار"<sup>2</sup>. فنظام المعلومات هو " نظام عمل يتم فيه توفير عمليات وأنشطة لمعالجة المعلومات والتي تتمثل في جمع، نقل، تخزين، استرجاع، تحليل، وعرض المعلومات"<sup>3</sup>.

وعليه فنظام المعلومات عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء (المعلومات، الأفراد، التجهيزات، الإجراءات) المترابطة والتي تعمل معاً بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة، تحليل)، وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، مخططات) بحيث تزود النتائج المستفيدين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل عليهم أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ايمن فاضل السامرائي وهيثم محمد الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص33.

<sup>2</sup> بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث، ع 13، 2013، ص 136.

<sup>3</sup> Sebastian K. Boell & Dubravka Cecez-Kecmanovic, **What is an Information System?**, 48<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, March 2015, p 4961.

<sup>4</sup> ايمن فاضل السامرائي وهيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص 34.

## ب. معايير نجاح نظام المعلومات:

إن معايير نجاح نظام المعلومات قد تختلف من باحث لآخر، إلا أن هناك مميزات عامة تصف إطار أي نظام معلومات ناجح، وهي تتمثل في دقة وصحة النظام، وكذا استقلالية النظام، كما يجب أن يعمل ضمن الإطار المخطط له، وأن يستخدم بشمولية من قبل الجميع، كل هذه الصفات يدعم وجودها النظام، وترفع من جودته لكي يعمل على تحقيق مايلي<sup>1</sup>:

- ◀ انجاز الأهداف المفصلة من قبل المستخدم؛
- ◀ يعمل ضمن تكلفة مقبولة ومتوقعة؛
- ◀ يحقق الأداء المتوقع منه؛
- ◀ التزويد بمخرجات دقيقة ومعتمدة؛
- ◀ سهولة الإستعمال والتعلم؛
- ◀ توفير المرونة.

فحتى يكون نظام المعلومات ذو جودة يجب أن تتوفر فيه المرونة بمعنى قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم ولأكثر من تطبيق لذلك لابد من أن تكون المعلومات المتوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في عملية اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

ومنه فمرونة نظام المعلومات تعني "مدى قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات المطلوبة من كل من أنظمة المعاملات والتحليل". ومرونة المعلومات تنقسم إلى فرعين<sup>3</sup>:

- ◀ **المرونة في إعداد التقارير:** وهي قدرة المؤسسة على استخراج وعرض البيانات ذات الصلة من أنظمة معاملاتها؛
- ◀ **المرونة التحليلية:** وهي قدرة المؤسسة على استخراج واستخدام البيانات التاريخية من أرشيفات البيانات الخاصة بها بهدف التحليل ودعم القرار.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الإصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 16.

<sup>2</sup> محمد سلامة المصاروه، دور جودة نظم المعلومات الإنتاج في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، ع47، 2016، ص 280.

<sup>3</sup> William MacKinnon & al, **Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility**, Proceedings of the 41<sup>st</sup> Hawaii International Conference on System Sciences , 2008, p 4 .

## ج. نظام المعلومات كأداة للمرونة الإستراتيجية:

دفعت التطورات المضطربة التي تشهدها البيئة العالمية المؤسسات للتوجه نحو تبني استراتيجيات داعمة تتلائم مع التغييرات المتسارعة عامة والتطورات التقنية خاصة، وباتت نظم المعلومات في ظل معطيات ثورة المعلومات والاتصالات ليس مجرد مجموعة تقنيات تدعم ادارة المؤسسة في ممارسة انشطتها أو صنع قراراتها على نحو كفؤ وفعال، بل هي إحدى الركائز الرئيسية التي غيرت طبيعة المنافسة<sup>1</sup>. والتي تخدم المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، حيث يمكن للمؤسسات الصغيرة أن تستخدم نظم المعلومات للحصول على بعض القوة والوصول إلى المؤسسات الكبيرة، وتسهل عمل الأنشطة سواء في المعالجة، أو في التخزين، ومهام التصنيع المختلفة، ويعد قليل من المديرين وعمال الإنتاج. أما المؤسسات الكبيرة، فيمكن أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتحقيق بعض الأنشطة والحركة والإستجابة مع المؤسسات الصغيرة، وكما تسهل لها نظم المعلومات أن تعتمد إلى الإنتاج الموجه لتلبية حاجات الزبائن وبمرونة كبيرة<sup>2</sup>.

يلعب التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات دورا هاما في التأكيد على المرونة الاستراتيجية والتفكير الإستراتيجي لضمان تشكيل استراتيجية ناشئة بجانب الإستراتيجيات المخططة<sup>3</sup>. وأيضا تكمن أهمية وجود التوافق الإستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة في تأثيره الإيجابي على الأداء من خلال تعظيم عوائد الإستثمار بتكنولوجيا المعلومات، خفض التكاليف، زيادة المرونة لصنع الخيارات الإستراتيجية، وكذا ايجاد طرق ووسائل متعددة للتفاعل والإستجابة للفرص الجديدة في السوق<sup>4</sup>.

وهذا ما تؤكدته دراسة Zhang أن استثمارات في نظام المعلومات تدعم المرونة الإستراتيجية إذا كانت مرتبطة بشكل إيجابي بأداء المؤسسة، خاصة المؤسسات التي تعمل في بيئات غير مؤكدة ومضطربة. وفي نفس السياق يقترح Lau في دراسته أن زيادة قوة العمل من خلال نظام المعلومات والعمليات المتقدمة أمر بالغ الأهمية لتحقيق المرونة الاستراتيجية وأنظمة المشروعات، وأن تكامل نظام المعلومات مع العمليات الرئيسية للمؤسسة، ونشر المعرفة، وقدرة تكنولوجيا المعلومات على تمكين وتعزيز التعاون بين المؤسسات، تسمح للمؤسسات بالتأقلم بسرعة مع المتطلبات المتغيرة واستغلال الأسواق الناشئة.

<sup>1</sup> عبد الستار محمد علي العدواني وعلاء عبد السلام يحي الحمداني، دور خصائص نظام المعلومات الاستراتيجية في فاعلية ادارة علاقات الزبائن (حالة دراسية في معمل الألبسة الجاهزة (ولدي) بالموصل، مجلة تنمية الراقدين، مج 37، ع 117، 2018، ص 253.

<sup>2</sup> فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 99.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 304.

<sup>4</sup> سناء جبيرات ، نظام معلومات الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2018، ص 229.

في حين يرى Reddy أن العديد من المؤسسات تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال قدر أكبر من المرونة، إلا أن جودة استثماراتها في نظام المعلومات وحجمها وتوقيتها، خاصة في النظم القديمة قد تحد في الواقع من قدرتها على أن تكون مرنة بشكل تنافسي. وبما أن التصرف بسرعة وبحسم (جانبا ضروري من المرونة) فإنه يجب اعتماد على نظم معلومات جديدة.<sup>1</sup> وهذا ما جعلنا نتوصل إلى أن توفر نظم المعلومات في المؤسسة يعتبر وسيلة وأداة مهمة تساعد على تحقق المرونة الإستراتيجية.

## 2. البحث والتطوير:

يعد البحث والتطوير من السياسات التي تتبعها المؤسسة المعاصرة لتحقيق أهدافها، فهو المحرك الأساسي للتقدم والتطوير وجوهر عملية الإبداع والابتكار.

### أ. مفهوم البحث والتطوير:

ضمن مفهوم البحث والتطوير يمكن التمييز بين مفهومين مختلفين، الأول يتجسد في البحث والذي يشمل البحث الأساسي والبحث التطبيقي، أما الثاني فيتمثل في التطوير. فالبحث الأساسي: هو العمل النظري الذي يهدف لإكتساب معارف جديدة من الأسس الكامنة وراء الظواهر والحقائق الملحوظة بدون أي استخدام أو تطبيق علمي. بينما البحث التطبيقي: هو الذي يهدف إلى اكتساب معارف جديدة توجه نحو هدف تطبيقي محدد. أما التطوير: فهو النشاط المنهجي الذي يعتمد على المعارف المكتسبة من البحث الأساسي والتطبيقي، والتي توجه لإنتاج منتجات وخدمات جديدة، أو لتقديم عمليات وأنظمة جديدة أو لإدخال تحسينات جوهرية على ما هو موجود منها.<sup>2</sup>

بينما يعرف البحث والتطوير بأنه "عبارة عن مجموعة الآليات التي يتم اعتمادها والأعمال والمشاريع الإبتكارية والإبداعية، التي يجري تنفيذها بطريقة منظمة وتكاملية بهدف زيادة المخزون المعرفي والثقافي للبشر بما فيها معرفة الإنسان، والمجتمع واستخدام هذه المعارف لبناء تطبيقات جديدة وتحسين حياة البشر وزيادة النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة الانتاجية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> William MacKinnon & al, Op .Cit, p 3.

<sup>2</sup> V.M. Dzhukha & all, **Research and Development Intensity in Business: Russia and EU**, European Research Studies, Vol XX, N° 1, 2017, p 66.

<sup>3</sup> لامية حروش ومحمد طوابية، البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع19، جانفي 2018، ص 33.

وعليه يقصد بنشاط أو وظيفة البحث والتطوير بأنها: كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها<sup>1</sup>.

### ب. أهمية البحث والتطوير:

يهتم نشاط البحث والتطوير بالتفاعل مع بيئة المؤسسة من خلال توظيف امكانياتها بإتجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من المنتجات النافعة، وحتى يمكن الإستفادة أكثر من هذا النشاط توجد مجموعة من العوامل تستدعي الاهتمام به تتمثل هذه العوامل في:<sup>2</sup>

#### ◀ الإحتفاظ بالموقع في السوق وتحسينه: لم يعد كافيا الإبقاء على المنتجات كما هي حتى تنجح

المؤسسة في السوق، فالسوق يتسم بالتغير والتطور السريع، وعلى من يريد البقاء والنمو أن يهتم بتطوير ما يبيع ليوكب هذه التطورات، بل يسبقها كما أنه الزامي للمؤسسة التي تعتمد استراتيجية القيادة في السوق؛

#### ◀ معالجة مشاكل عمل يومية: قد يتعرض العمل اليومي لمشاكل تتطلب معالجتها بواسطة نشاط البحث

والتطوير مثل نفاذ مادة أولية معينة من السوق، فيحتاج الأمر إلى إجراء بحث وتطوير مادة بديلة، الى غير ذلك من المشاكل التي يتعرض لها كل عمل وتستدعي معالجتها بالبحث والتطوير؛

#### ◀ التطوير المنظم للمنتجات والخدمات التي يقدمها: وهذا لا يمكن تحقيقه بدون الاهتمام بنشاط البحث

والتطوير خاصة من يعمل في مجال تقني معقد أو سوق تنافسي، أو في مركز تصميم برامج الحاسوب وغيرهم ممن يريدون متابعة التطورات العلمية والتقنية والإستفادة منها؛

#### ◀ ابتكار واكتشاف منتجات وخدمات جديدة: وهذا ما يحتاجه المبتكر الذي يحصل على براءة الاختراع

وأقام عمله للإستفادة منها، وهذا يحتاج للإستمرار بالبحث والتطوير للتوصل الى ابتكارات جديدة.

<sup>1</sup> عرابة الحاج وتيمجدين نور الدين، البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 28/27 نوفمبر 2007، ص 4.

<sup>2</sup> قميحة فيصل وزموري كمال، بعض الأعمال الإبتكارية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19/18 ماي 2011، ص ص 4-5.

## ج. البحث والتطوير كأداة للمرونة الإستراتيجية:

يعد نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسات المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، حيث كلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير فيها<sup>1</sup>. فإدراك الدور الحيوي والفعال لوظيفة البحث والتطوير أصبح من الضروري لأي مؤسسة من أجل بقائها وتحسين قدرتها التنافسية أن تمتلك مقدرة التحدي والتعامل بمرونة مع التغيرات إلى الدرجة التي يمكن القول أنه إذا ما استطاعت المؤسسة التعايش مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية، وتحديها للقيود التي تواجهها تمكنت من الإستمرار والبقاء<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن اعتماد المرونة في البحث والتطوير يعد مفيدا للمؤسسة ويساعدها على خلق منتجات مبتكرة من خلال التفاعل بشكل أكثر فعالية مع التغيرات التكنولوجية وعدم تأكد السوق ولكنه قد يزيد من تكاليف البحث والتطوير، فمثلا إذا كانت المؤسسة قادرة على القيام بإجراءات تصحيحية بتكلفة منخفضة وفي وقت أقصر لتطوير منتج جديد عند ظهور تغيرات أو معلومات جديدة، فإن المؤسسة لديها مرونة أكبر في البحث والتطوير<sup>3</sup>.

فالبحث والتطوير أصبح نشاط أساسي وأداة مهمة يجب توفرها في المؤسسة لتكون مرنة على المستوى الإستراتيجي وتتمكن من مواكبة مختلف التطورات التي تحدث في مجال نشاطها أو بيئتها وتمكنها من اكتشاف وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

## 3. المناولة الصناعية:

## أ. مفهوم المناولة الصناعية:

لقد اختلفت التعاريف التي أعطيت لمفهوم المناولة الصناعية من قبل الإقتصاديين وذلك نظرا إلى اختلاف توجهات الكتاب وزوايا النظر إلى هذا المفهوم<sup>4</sup> ويعود أيضا إلى تعدد وتباين المصطلحات التي يشار بها إلى المقولة من الباطن في العالم بصفة عامة، والعربي منه بصفة خاصة<sup>5</sup>، فنجد أن "المناولة الصناعية"

<sup>1</sup> عرابية الحاج وتيمجدين نور الدين، مرجع سابق، ص 3.

<sup>2</sup> عبد اللطيف مصيطفي وعبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الإقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 4، ديسمبر 2013، ص 29.

<sup>3</sup> Juite Wang & Chung-Yu Yang, **Flexibility planning for managing R&D projects under risk**, International Journal of Production Economics, N°135, 2012, p 823.

<sup>4</sup> قلش عبد الله، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج

قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8/9 نوفمبر، 2010، ص 2.

<sup>5</sup> نعيمة غلاب وآخرون، مساهمة المقولة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع 25، ماي 2012، ص 83.

هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال إفريقيا، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو "التعاقد من الباطن" و"المقاوله من الباطن"، وبالنسبة لترجمته باللغة الفرنسية La Sous-traitance، أما باللغة الإنجليزية Outsourcing<sup>1</sup>. ولذلك سوف نعتمد في الدراسة على مصطلح المناولة الصناعية.

**لغة:** حسب قاموس التسيير "نسمى اطار العلاقات بين معطي الأوامر والمؤسسات التي تعمل لصالح معطي هذه الأوامر وفق توجيهات خاصة ومحددة بالمناولة، فالمناولة هي عبارة عن شراكة أو تعاون بين المؤسسات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول فهو الذي يقوم بالتنفيذ والإنجاز"<sup>2</sup>.

**إصطلاحا:** المناولة الصناعية هو عقد مكتوب يعهد بموجبه صاحب الصفقة إلى الغير بتنفيذ جزء من صفقته، ويختار صاحب الصفقة بحرية المتعاقدين معه من الباطن شريطة أن يبلغ صاحب المشروع بطبيعة الأعمال التي يعتزم التعاقد بشأنها من الباطن وهوية المتعاقدين المذكورين وعناوينهم التجارية وتسميات مؤسساتهم وعناوينهم<sup>3</sup>.

كما عرفتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI على أنها: اتفاق يقوم من خلاله صاحب المشروع بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية انتاج أجزاء أو مكونات، أو مجموعات فرعية، أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكلمة، والتي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة، بما يسمح لهم (المناولين) بعد ذلك للوصول إلى مستويات تخصص أعلى في مجالات وقطاعات محددة<sup>4</sup>.

وإنطلاقا مما سبق نخلص إلى أن المناولة الصناعية هي العملية التي يتم من خلالها اتفاق بين طرفين احدهما المؤسسة الأمرة والأخرى المنفذة، تقوم من خلاله المؤسسة الأمرة بتكليف المؤسسة المناولة بتنفيذ جزء من المنتج أو بكامله، أو بتقديم خدمة وذلك بموجب عقد مكتوب ووفق شروط ومواصفات محددة.

<sup>1</sup> علالي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، تشبيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 19/18 أبريل، 2011، ص 5.

<sup>2</sup> بن الدين محمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة -ناحية الوسط، مجلة الحقيقة، أدرار، ع21، جويلية 2012، ص 2.

<sup>3</sup> طرشي محمد، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، ع13، جانفي 2015، ص 9.

<sup>4</sup> ساحلي كنزة وبين حسين ناجي، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية (إشارة لحالة الجزائر)، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2، مج 2، ع4، جوان 2017، ص 702.



## ب. أشكال المناولة الصناعية:

هناك صيغ كثيرة في مجال المناولة يمكن الأخذ بإحداها حسب الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الصناعية في هذا الميدان، حيث يتميز هذا الأسلوب بالمرونة والتأقلم مع متطلبات السوق المتجددة، ويمكن تصنيف عقود المناولة حسب المستوى المنعقدة ضمنه إلى قسمين:<sup>1</sup>

◀ **المناولة الوطنية (sous-traitance nationale):** في هذه الصيغة تتمتع المؤسسات الأمرة والمنفذة للأعمال المتعاقدة بنفس الجنسية وتمارس نشاطها داخل حدود وطنها؛

◀ **المناولة الدولية (sous-traitance internationale):** في هذه الصيغة تختلف جنسية المؤسسات الأمرة والمنفذة للأعمال المتعاقدة بدون الأخذ بالإعتبار للمكان الذي تمارس فيه عملها.

وتأخذ المناولة سواء على المستوى المحلي أو الدولي عدة صيغ أهمها:<sup>2</sup>

◀ **مناولة طاقة الإنتاج (sous-traitance de capacité):** تعقد بين مؤسسة أمره للأعمال ومؤسسة أخرى متخصصة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب أو عطل فني أصاب أجهزتها، أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة بإستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي؛

◀ **مناولة التخصص (sous-traitance de spécialité):** تلجأ في هذه الحالة المؤسسة الأمرة بالأعمال إلى التعاقد مع مؤسسات متخصصة (مناولة) تتوفر فيها التجهيزات والكفاءات اللازمة لصناعة المنتج المطلوب حسب شروط المنافسة؛

◀ **مناولة الخدمات (sous-traitance de Services):** تفضل العديد من المؤسسات اللجوء إلى المكاتب والمؤسسات المتخصصة لأداء عدة أعمال كانت تقوم بها بنفسها، كالتسيير المحاسبي المالي، المعلوماتي، البيئة، النقل، التأمينات،... إلخ، ويتطلب هطذا النوع من المناولة كفاءة ونظاما متخصصا أين تقوم بورصات المناولة والشراكة بدور كبير لاسيما للأمرين بالعمل؛

◀ **مناولة الصيانة (sous-traitance de maintenance):** حيث تلعب تكاليف عمليات الصيانة، دورا مهما في توجيه نشاط المؤسسة، في هذا الإطار تعتبر المناولة ذات أهمية قصوى، فهي تمكن من تخفيض أسعار عملية الصيانة والحد من وقت توقف الآلات.

<sup>1</sup> بن الدين محمد، مرجع سابق، ص 6-7.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 7.

## ج. المناولة الصناعية كأداة للمرونة الإستراتيجية:

في ظل النظام العالمي الجديد الذي يتجه نحو عولمة الاقتصاد، وانفتاح جل اقتصادات العالم على بعضها البعض، يبرز الدور المهم الذي تلعبه المناولة الصناعية، كعامل ديناميكي في تعزيز علاقات الشراكة الصناعية بين المؤسسات الإنتاجية الكبيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفي تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها، بالإضافة إلى رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية، لإكتساب القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية على حد سواء<sup>1</sup>. وهذا ما يؤكد المختصين في الوقت الراهن على مدى أهمية استراتيجية المناولة وذلك بعد ملاحظة تزايد إنتشار المستمر لهذه الإستراتيجية بكل أنواعها، سواء تعلق الأمر بالقطاع انتاجي أو الخدمي، وهناك قطاعات أكثر تقبلا لتبني هذه الإستراتيجية، فالتطورات التكنولوجية تدفع بالمؤسسات نحو المناولة باتجاه المؤسسات الأكثر تخصصا منها، وهذه الأخيرة يمكن أن تتلقى طلبات من عدة مؤسسات الشيء الذي يجعلها الأكثر كفاءة في ميدانها، وأكثر مرونة عن غيرها من المؤسسات<sup>2</sup>.

فالمناولة الصناعية تمتاز بالمرونة في المعاملات والسرعة في الإنجاز، وهذه الصفات مهمة جدا في النظام الاقتصادي العالمي الحالي، حيث يمتاز بالتطورات السريعة مما يجعلها مواكبة للتقدم والمنافسة العالمية<sup>3</sup>. وكما يعتبر الإستعانة بالمناولة الصناعية جزء من عملية البحث عن المرونة لأنها تتيح إمكانية اخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج خارج المؤسسة، ويكمن السبب وراء الإستعانة بمصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الإستثمارات، وتكون ممارسة المناولة الصناعية نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية، ويسمح لها بإختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة<sup>4</sup>.

كما تتيح المناولة الصناعية المرونة اللازمة لإستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو انتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق، وهناك اعتقاد قائم على أن إعفاء

<sup>1</sup> صيد ماجد ورقايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، مج 1، ع 2، جوان 2017، ص 329.

<sup>2</sup> علالي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، مرجع سابق، ص 9.

<sup>3</sup> صيد ماجد ورقايقية فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 330.

<sup>4</sup> Christophe Everaere, *Management de la Flexibilité*, éd Economica, Paris, 1997, P 71.

المؤسسة من القيام بالأنشطة الثانوية يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية، وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية<sup>1</sup>.

ومن هنا نخلص إلى أن المؤسسة لا يمكن اعتبارها مؤسسة مرنة ما لم تتوفر على هذه الأدوات الثلاث فنجد أن نظام المعلومات يوفر لها المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب بمرونة وسهولة لإتخاذ القرار، بينما وجود نشاط البحث والتطوير يسهل على المؤسسة اكتشاف وابتكار منتجات وخدمات جديدة، أما قيام المؤسسة بالمناولة الصناعية وذلك بإسناد بعض الأنشطة أو المهام الثانوية لمؤسسة أخرى يحقق للمؤسسة ميزة التعامل بمرونة مع باقي الأنشطة الأساسية.

### I-3-4. معيقات تطبيق المرونة الإستراتيجية:

إن معظم الدراسات أو المساهمات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية أهملت العوائق التي قد تقف أمام تحقيقها، ولكن توجد دراسة قدمها Shimizu & Hitt والتي تعد أحد الإستثناءات التي ركزت على الصعوبات التي قد يواجهها المديرون في تطوير المرونة الإستراتيجية<sup>2</sup>.

حيث يرى Shimizu & Hitt بأن عملية اتخاذ القرار للمحافظة على المرونة الإستراتيجية وتطويرها يتطلب استخدام ثلاثة قدرات كل منها تعكس مرحلة مختلفة وهي تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

1. **مرحلة الملاحظة (Attention):** أي القدرة على الملاحظة والانتباه لردود الفعل السلبية؛

2. **مرحلة التقييم (Assessment):** تمثل القدرة على جمع البيانات وتقييمها بموضوعية؛

3. **مرحلة التنفيذ (Action):** تعبر عن القدرة على بدء التغيير واستكمالها في الوقت المناسب في ظل مواجهة عدم التأكد.

وفي مقابل هذه المراحل الثلاث تظهر العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق المرونة الإستراتيجية والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> آرثر أيه تومسون وأيه جي ستريكلان، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 2006، ص 387

<sup>2</sup> Paul Matthyssens & al, **Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives**, Industrial Marketing Management, 34,2005, p 551.

<sup>3</sup> Endah Widati, **Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A Case Study of PT BNI Life Insurance**, International Research Journal of Business Studies vol 5, n°2, 2012, p 151.

جدول رقم (I-1): معيقات المرونة الإستراتيجية

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

Source : Katsuhiko Shimizu & Michael A. Hitt, **Strategic flexibility:Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions**, Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4, 2004, p 48.

قام مؤخرًا Danilo Brozovic بدراسة حول المرونة الإستراتيجية وقام بتلخيص أغلب عوائق المرونة الإستراتيجية التي تطرق إليها مختلف الباحثين، واعتبرها عوامل تعيق أعمال المؤسسة اتجاه تغيرات بيئتها، وتمثل هذه عوائق في:<sup>1</sup>

1. **الجمود التنظيمي:** يوصف بأنه عقلية ضيقة تتناقض مع المرونة المفرطة، وبهذا فإن الروتين المفرط يظهر كعقبة أمام المرونة الاستراتيجية لأنها تحد من إمكانيات تحقيق المستويات المطلوبة من التنوع الاستراتيجي. ووفقًا لـ Sydow يمكن التغلب على هذا الحاجز من خلال الموازنة المستمرة للابتكار مع الروتين، في المقابل فإن الإفراط في المرونة هو تجاوب مفرط في الأساس مع أنواع مختلفة من التغييرات البيئية، وهذا يضر المؤسسة ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان المؤسسة لتركيزها .

بينما يجد Leonard-Barton أن الجمود التنظيمي هو المجموعات غير الملائمة من المعرفة المتضمنة في قيم المؤسسة، والمهارات، والنظم الإدارية والأنظمة التقنية، يمكن أن تخلق بفعالية مشاكل للمؤسسة وتعيق

<sup>1</sup> Danilo Brozovic, **Strategic Flexibility: A Review of the Literature**, International Journal of Management Reviews, Vol. 20, 2018,p p 10-11.

تطورها، وللبقاء في بيئة سريعة الحركة يجب على المؤسسة باستمرار إعادة تحديد قدراتها الأساسية أو استغلال قدرات جديدة. في حين وضع Chesbrough et al نموذجاً للجمود يمكن التغلب عليه من خلال تطبيق الابتكار المفتوح الذي يمكن الحصول منه على المرونة الاستراتيجية.

2. **التأثير السلبي لممارسات الإدارة السيئة:** برز بشكل متكرر كحاجز أمام المرونة الإستراتيجية، فمثلاً تشكل مواقف وممارسات وسلوك الإدارة عقبة أمام الاستجابات المناسبة للتغيرات البيئية، حيث تشير بعض الأبحاث إلى أن مستوى المرونة يختلف فيما يتعلق بمستوى المؤسسة، وبالتالي فإن المديرين في الإدارة الوسطى يؤكدون على الاتساق، في حين أن الإدارة العليا تشدد على المرونة.

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

4. **عوامل التمكين:** ربط Volberda عناصر التمكين بالعوائق من خلال أبعاد عناصر التمكين التكنولوجية والهيكلية والثقافية. وأشار إلى أن المؤسسات تغذي الجمود أو المرونة من خلال تنفيذ تكنولوجيات الإنتاج المناسبة مثل: خطوط الإنتاج التقليدية مقابل العمل المرن، الروتينية مقابل التكنولوجيا الحديثة، أشكال التنظيم التقليدية مقابل التنظيم الديناميكي، والثقافة التنظيمية المناسبة.

بالإضافة إلى العوائق السابقة توجد عوائق أخرى مثل: نقص المعلومات المناسبة وردود الفعل من بيئة الأعمال، ونقص العاملين ذوي المهارة، وعدم وجود مرافق للتدريب، وتقادم التكنولوجيا، وعدم وجود مرافق للبحث والتطوير، ونقص كفاءات الموردين، ومقاومة التغيير داخل الصناعة وحواجز الخروج المالية والاستراتيجية التي تؤدي إلى غلق المؤسسات في صناعة.

باختصار هناك نقص في البحوث التي تركز على العوائق التي تقف أمام تحقيق المرونة الاستراتيجية، لكن أغلب الحواجز التي تم التطرق إليها هي الجمود التنظيمي، والتأثير السلبي لممارسات الإدارة السيئة، ونقص الموارد اللازمة للتعامل مع تكاليف المرونة الاستراتيجية، وغيرها من العوائق التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعناصر المساعدة بشكل عام، وهذه العوائق تحد من نطاق التغيير والإستعداد له، وتقلل إمكانيات تحقيق التغيير.

## خلاصة:

بناء على ما ورد في هذا الفصل يمكن القول أن المرونة الإستراتيجية مفهوم واسع ومعقد وذلك نظرا لتعدد أبعادها، إضافة الى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، إلا أنها في جوهرها تشير المرونة الإستراتيجية إلى خيار استراتيجي يعكس قدرة المؤسسة على إدراك تغيرات في بيئتها واختيار السيناريوهات الإستراتيجية الأفضل للإستجابة للتغيرات، وذلك بالإعتماد على الموارد والأدوات اللازمة بهدف الإستجابة للفرص والتهديدات البيئية وتحقيق أداء أفضل، فهي مفهوم ظهر منذ السبعينات، والحاجة الضرورية له ظهرت نتيجة الواقع التنافسي الجديد الذي يتمثل في ثنائية من المتغيرات الثورة التكنولوجية والعولمة، والذي يتطلب منها وضع اطار عمل لتكيف مع هذه المتغيرات وذلك بدءا بتوقع تطورات بيئتها ثم صياغة الإستراتيجيات المناسبة وبعدها تجميع الموارد اللازمة ثم تنفيذ الإستراتيجية التي تتناسب مع التطورات الحاصلة.

للمرونة الإستراتيجية أنواع وأبعاد مختلفة يمكن اعتمادها لقياسها منها مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري والمرونة التنافسية، وهذه المرونة تعتمد على مجموعة من الأسس و تتطلب توفر عدة أدوات تساعد على التأقلم مع تغيرات العمل، إلا أنها قد تواجه جملة من الصعوبات التي قد تقف عائقا أمام تحقيقها كالجمود التنظيمي، ونقص الموارد وغيرها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء

الإستراتيجي

**تمهيد:**

يعتبر الأداء موضوع حيوي وجوهري في المؤسسة تسعى المؤسسات في الوقت الحالي وفي ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها إلى الحفاظ على مستواه وتحسينه وتطويره، فهو يمثل انعكاساً لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويعد مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات، وكما يحدد اتجاهات سير نشاط المؤسسة ويعكس مدى نجاح المؤسسة أو اخفاقها، ويتضمن هذا الأداء مجموعة من الأنواع، كل نوع منها مرتبط بوظيفة أو بنشاط جزئي تقوم به المؤسسة لتحقيق هدف معين.

إلا أنه مع تطور الفكر الإستراتيجي ظهر مفهوم جديد يحمل في طياته البعد الإستراتيجي لديناميكية الأداء والمتمثل في الأداء الاستراتيجي الذي يعكس الأداء المستقبلي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتوجهاتها طويلة الأجل، ومع هذا الفكر الجديد ظهرت أدوات ونماذج حديثة تستخدم في تقييم الأداء الإستراتيجي، ومن بين هذه النماذج بطاقة الأداء المتوازن.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري للأداء الاستراتيجي وذلك من خلال المباحث التالية:

**II-1. مدخل إلى الأداء؛****II-2. مفاهيم أساسية حول الأداء الاستراتيجي؛****II-3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الإستراتيجي.**



**II-1. مدخل إلى الأداء:**

من المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف علماء الإدارة ومن طرف الجهات التي لها علاقة واهتمام بالمؤسسة مفهوم الأداء، حيث يمثل هذا المفهوم البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها، في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء، أهميته وأبعاده، وكذا العوامل المؤثرة فيه، وكذا إلى أنواعه.

**II-1-1. مفهوم الأداء:**

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، حيث يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يعد عنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات.<sup>1</sup>

**1- مفهوم الأداء:**

إن الأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي مكون من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما تلك المؤسسات موجودة.

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اجماع واتفاق حول مفهوم محدد له، على الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المؤسسات بإهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت الداخلية أم الخارجية منها.<sup>2</sup>

فالأداء لغة يرجع أصله إلى اللفظة اللاتينية " Performare " والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية "Performance" والتي تعني انجاز العمل وتأديته.<sup>3</sup>

أما اصطلاحا نقدم بعض التعاريف للأداء:

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص37.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 383.

<sup>3</sup> Oxford learner's pocket dictionary, 3 éd, éd Oxford university press ,oxford , 2003.P 318.

يشير إليه Eccles بأنه " انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>. وفي تعريف آخر فالأداء هو "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"<sup>2</sup>.

وحسب Miller & Bromily فينظران للأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>. أما Peter Druker فيعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

وبينما عرف كل من Zahra & Pearce الأداء على أنه "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>. وفي نفس السياق أيضا يعرف الأداء على أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية،" وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي:<sup>5</sup>

◀ أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛

◀ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

◀ أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية، والثقافية.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء:

◀ الطريقة المتبعة في انجاز وفي تحقيق هدف ما؛

◀ هو نتيجة نشاط أو مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة؛

◀ الطريقة أو الكيفية التي تستغل بها المؤسسة مختلف مواردها؛

◀ هو نجاح المؤسسة في البقاء والإستمرار من خلال ارضاء أصحاب المصلحة؛

◀ هو النتائج التي تتحقق من خلال تفاعل المؤسسة مع بيئتها.

بالتالي فالأداء هو النشاط الذي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والنجاح في البقاء والإستمرار عن طريق استغلال مواردها بكفاءة، وبالتفاعل مع بيئتها.

<sup>1</sup> Eccles Robert G, **The Performance measurement Manifesto**, Harvard Business Review, Vol 69, N° 01, 1991, P 131.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 89.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، ع 07، 2010/2009، ص218.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص ص 17-18.

<sup>5</sup> رحاب محمد عبد الرحمن أحمد، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن(حالة تطبيقية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص158.

II-1-2. المصطلحات المرتبطة بالأداء:

عند الحديث عن أداء المؤسسة نجد أن هناك العديد من المصطلحات والأبعاد المرتبطة به، والتي يمكن توضيحها حسب تطورها في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-1): تطور أبعاد الأداء في المؤسسات.

حتى الخمسينات	الستينات	السبعينات	الثمانينات	التسعينات	السنوات الأخيرة
الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية	الفعالية
الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة	الكفاءة
الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية	الإنتاجية
المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة
الابداع	الابداع				الابداع
					الاستمرارية

المصدر: خليل شرقي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2015/2016، ص 61.

وعليه من خلال الجدول يظهر بأنه بعد أن كان الأداء يرتبط ببعد واحد فقط في الخمسينات المتمثل في تحقيق الأهداف، أصبح في السنوات الأخيرة يرتكز على عدة أبعاد، ويمكن توضيح هذه المصطلحات في الآتي:

1. ارتباط الأداء بالفعالية: الفعالية يمكن فهمها بالمقارنة مع أهداف المؤسسة، بمعنى لغاية أي نقطة أو مستوى يمكن تحقيق النتائج المتوقعة أو المراد تحقيقها،<sup>1</sup> وتعرف الفعالية أيضا على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو في المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها،<sup>2</sup> وهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.<sup>3</sup>

2. ارتباط الأداء بالكفاءة: هي مفهوم أكثر محدودية يتعلق بالعمل الداخلي للمؤسسة، فهي مقدار الموارد المستخدمة في الإنتاج، ويمكن قياسها كنسبة من المدخلات إلى المخرجات، وإذا استطاعت المؤسسة تحقيق مستوى انتاج معين مع موارد أقل من غيرها فإنه يتم اعتبارها بأنها أكثر كفاءة،<sup>4</sup> كما تعرف كذلك على أنها "مجموع المخرجات المتحصل عليها (النتيجة المحققة) نظير كل وحدة مدخلات (الوسائل) مستخدمة"،<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Michel Gervais, **Contrôle de Gestion**, éd Economica, Paris,2000,P14.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

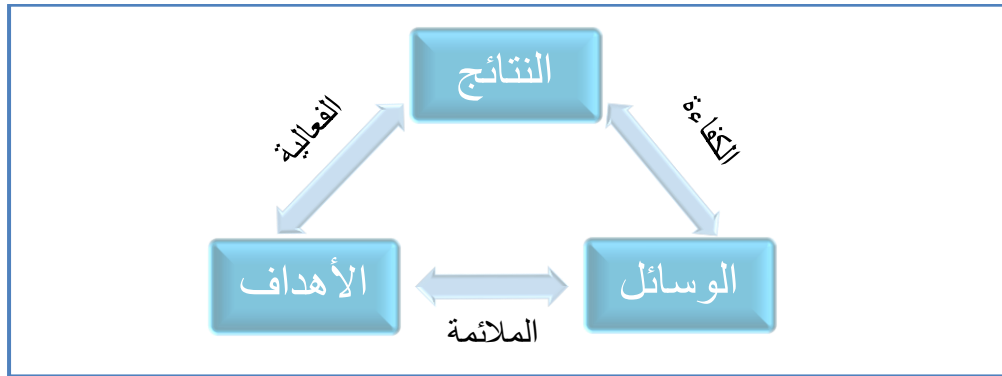
<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 126.

<sup>4</sup> Richard L.Daft, **Organization Théory and Désign**, 10 éd, éd South-Western, USA, 2010 , P75.

<sup>5</sup> Michel Gervais, **Op.cit.** .P14.

والفعالية هي اصطلاحاً أكثر شمولاً من الكفاءة، وهي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.<sup>1</sup> ويمكن توضيح هذين المصطلحين في الشكل التالي:

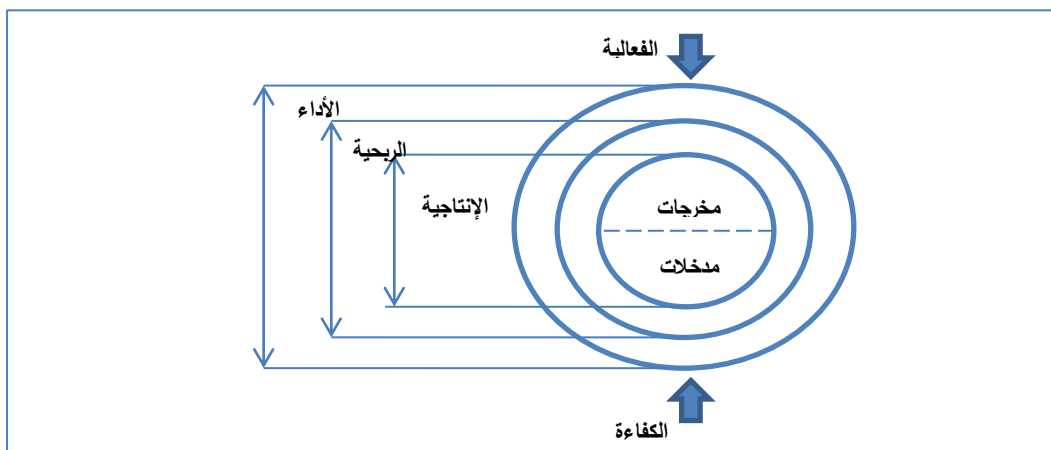
الشكل رقم (II-1): المصطلحات المرتبطة بالأداء



Source : Jacques Barreaux, **Entreprise et Performance Global**, éd Economica, Paris, 1997, p 33.

3. ارتباط الأداء بالإنتاجية: تعني الإنتاجية العلاقة بين المخرجات (السلع والخدمات) إلى المدخلات (الموارد المستخدمة) التي تحول في العملية الإنتاجية،<sup>2</sup> فهي تمثل مقياس كمي وكيفي للإنجاز يأخذ في الاعتبار القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة، فهي مقياس لنجاح أو فشل إدارة المؤسسة في إنتاج السلع والخدمات من حيث الكمية والجودة والإستخدام الأمثل للموارد، وبالتالي فالإنتاجية تشمل جانبين أساسيين هما كل من فعالية الأداء وكفاءة الأداء.<sup>3</sup> وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-2): علاقة الإنتاجية بفعالية وكفاءة الأداء



Source : Stafan Tangen, **Op.Cit**, p3.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003-2004، ص 25.

<sup>2</sup> Stafan Tangen , **Understanding the concept of productivity**, Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference, The Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2002, p 1.

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 110-111.

4. إرتباط الأداء بالمرونة: تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الإستراتيجية، وهي تشير إلى " قدرة المؤسسة على التكيف إلى حد كبير مع التغيرات البيئية غير المؤكدة والتي تحدث بسرعة كبيرة، والتي لها أثر ملموس على الإستراتيجية وعلى الأداء المؤسسي، بما يمكن المؤسسة من إدارة الغموض والتغيرات التي تحدث بسرعة في الأسواق بشكل فعال"<sup>1</sup>.

5. إرتباط الأداء بالإبداع: يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة كذلك، حيث عرفه Arther Koestler بأنه "الانفجار المفاجئ لفكرة جديدة ثم توجيهها نحو إحداث شيء أو الإتيان بشيء جديد إلى حيز الوجود، فتكون النتيجة على شكل منتجات أو خدمات جديدة، أو طرق جديدة ملائمة لإحتياجات العمل المتناهية، وتمكن الفرد من صد مشاكل العمل الصعبة"<sup>2</sup>. بينما يرى Peter Draker " الإبداع " التغيير الذي يخلق بعدا جديدا للأداء"<sup>3</sup>.

6. إرتباط الأداء بالإستمرارية: تعتبر من الأبعاد غير المالية لتقييم الأداء وتشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية في النشاط في ظل اشتداد المنافسة، من خلال الاستجابة الفعالة للتغيرات الحاصلة في المحيط، وتحسين الأداء والإستمرارية في تحسينه للوصول إلى قمة الأداء، بما يكفل التفوق على المنافسين والإستجابة لهذه التغييرات.

وما يلاحظ من خلال ما سبق هو وجود تداخل بين هذه المصطلحات، فمثلا حتى تحقق المؤسسة البقاء والاستمرارية عليها أن تكون كفؤة، فعالة، منتجة، مرنة، ومبدعة.

## II-1-3. العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسات والتي يمكن تقسيمها إلى: عوامل داخلية وعوامل خارجية، والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

1. **العوامل الداخلية:** يقصد بها "مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها"<sup>4</sup>. تتمثل العوامل الداخلية في العوامل التالية:

<sup>1</sup> Yonnui Wang & Richard Li-Hua, **Marketing competencies and strategic Flexibility in China**, 1éd, éd Palgrave Mucmillan, New york, 2007, p16.

<sup>2</sup> محمد قريشي وآخرون، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (Crstra) بسكرة (دراسة ميدانية تحليلية)، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث حول اقتصاد والإبداع، الجامعة الأردنية، 14-15 أبريل، الأردن، 2014، ص17.

<sup>3</sup> محمد قريشي، إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، ع 9، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 17.

<sup>4</sup> حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 14.

◀ **العوامل المالية والإستراتيجية:** والتي تتضمن تحديد الأداء المستهدف القصير والطويل الأمد، حيث تركز الأهداف القصيرة الأمد على الإهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي، أما الأهداف الطويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وبشكل دائم.

◀ **موارد المؤسسة:** تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة، وتعني أيضا ما تتطلبه وتحتاجه المؤسسة لعملية تحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع<sup>1</sup>.

◀ **ثقافة المؤسسة:** تعرف بأنها " مجموعة من الإيديولوجيات والقيم والمعتقدات والإفترضات والإتجاهات المشتركة، وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"<sup>2</sup>. حيث تعتبر الثقافة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء، أي أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة المشاركة "أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات" تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.

◀ **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** تحتاج كل المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجياتها، إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه " تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة، الإجراءات، الأحكام وآليات الرقابة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار". حيث يمثل هذا العامل أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وفي تنفيذ استراتيجياتها بالشكل المطلوب والصحيح<sup>3</sup>.

## 2. العوامل الخارجية:

يقصد بها "مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ولا يمكن أن تتحكم فيها أو أن توجهها إلى الاتجاه الذي ترغب فيه"<sup>4</sup>، ومن بين هذه العوامل الخارجية توجد مجموعتين المجموعة الأولى تسمى بالعوامل الخارجية العامة والتي تختصر في كلمة **PESTEL** والتي لها تأثير غير مباشر، ويمكن توضيحها فيما يلي:<sup>5</sup>

◀ **العامل السياسي Politique:** يندرج تحت هذا العامل مجموعة من العناصر التي لها تأثير على الأداء من بينها وجود سياسات حاكمة لنشاط المؤسسة ومدى توافقها مع النشاط، طبيعة النظام السياسي للدولة، ومدى تأثير النشاط السياسي العام على أنشطة المؤسسة.

<sup>1</sup> علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم الأداء المنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية)، مجلة جامعة بابل (العلوم الإنسانية)، جامعة كربلاء، مج18، ع2، العراق، 2010. ص 9.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر، 2006، ص 13.

<sup>3</sup> علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص 10.

<sup>4</sup> حاتم قابيل، مرجع سابق، ص 26.

<sup>5</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حازم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص ص 203-204.

◀ **العامل الاقتصادي Économique**: ينطوي على مدى توفر الموارد الاقتصادية لدى المؤسسة ومدى استجابة أنشطة المؤسسة لآثار الإقتصاديات المحلية والإقليمية والعالمية، طبيعة النظام الاقتصادي للدولة، ومدى تأثيره على عمل المؤسسة، الآثار الناجمة عن معدلات البطالة ومدى تأثيرها على المؤسسة.

◀ **العامل الاجتماعي Sociale**: يشمل مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع، ومستوى الأخلاق والقيم والسلوك السائد في المؤسسة والمجتمع، إلى جانب اختلاف توجهات المجتمع وأنماط حياته وطبيعة التركيبة البشرية، وطبيعة العلاقات الانسانية والمجتمعية السائدة.

◀ **العامل التكنولوجي Technologie**: يتمثل في مدى توفر التقنية الحديثة في السوق، ومدى مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية وأثر ذلك على الأداء المؤسسي، ومدى الإهتمام بتوظيف التقنية لحياة مستقبلية أفضل.

◀ **العامل البيئي Environnement**: يشمل طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة، ونوعية السياسات والقيم والمعايير المطبقة في المؤسسة، إلى جانب طبيعة الموقع الجغرافي والإستراتيجي للمؤسسة والمجال الذي يمكن للمؤسسة التحرك فيه.

◀ **العامل القانوني Lois**: وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع، وضوح التشريعات والقوانين، واحترام الحقوق المدنية للمواطنين، وتوفير المحاكم واستقلالية القضاء، كلها عوامل تؤثر على الأداء المؤسسي.

أما المجموعة الثانية فتتمثل في القوى الخارجية والتي تعرف بالعوامل الخاصة والتي لها تأثير مباشر على أعمال وقرارات المؤسسة ومن هذه العوامل العملاء أو المستفيدين من خدمات المؤسسة، والموردين، النقابات والاتحادات التجارية والمؤسسات المنافسة، وأصحاب المصلحة في المجتمع المحيط بالمؤسسة<sup>1</sup>.

## II-1-4. أنواع الأداء:

هناك عدة أنواع من الأداء، منها الأداء الاستثنائي الأداء الجيد، الأداء الداخلي، الأداء المالي، الأداء الاجتماعي... وغيرها من أنواع الأداء الأخرى، جميع هذه الأنواع يتم تصنيفها في مجموعات بالاعتماد على معايير معينة، تتمثل هذه المعايير في:

### 1. حسب معيار الطبيعة: وفق هذا المعيار يقسم الأداء إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حاتم قابيل ، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> منصور حامد محمود وثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 89-90.

◀ **الأداء الاقتصادي:** يختص الأداء الاقتصادي بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسريانها بالنسبة لظروف المؤسسة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

◀ **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية:

- التعاون مع المؤسسات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية، والاستشارات والبحوث؛
- الأهداف التي تحدد مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

◀ **الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

## 2. حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي:<sup>1</sup>

◀ **الأداء الداخلي:** ويطلق عليه أداء المؤسسة، وهو الاداء الذي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية: الأداء التقني والأداء المالي والأداء البشري.

◀ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها. وبالنسبة للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، تعمل هذه الأخيرة على الاهتمام بها وأخذها بعين الاعتبار، ذلك أن إهمالها من شأنه أن يؤثر سلباً على الاداء الكلي للمؤسسة.

## 3. حسب معيار المستوى: حسب هذا المعيار هناك مستويات عديدة للأداء، تحديدها يفيد في التعرف على

مستوى الأداء الذي تم تحقيقه من طرف المؤسسة، تتمثل هذه الأنواع في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bernard Martory , **Controle de Gestion Sociale**, éd Vuibert, 2ed, Paris, 1999, P236.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص ص 385-386.



- ◀ **الأداء الاستثنائي:** وهو الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
  - ◀ **الأداء البارز:** وهو الاداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك كادر كفاء وذو تحفيز عالي، امتلاك وضع نقدي ومالي متميز .
  - ◀ **الأداء الجيد جدا:** وهو الاداء الذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفاء، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.
  - ◀ **الأداء الجيد:** وهو الذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .
  - ◀ **الأداء المعتدل:** وهو الاداء الذي يمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
  - ◀ **الأداء الضعيف:** وهو الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
  - ◀ **الأداء المتأزم:** والذي يتمثل بالأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة وأنشطتها.
- فضلا عن أنواع الأداء السابقة التي تم التطرق إليها، فقد برز نوع جديد من الأداء يسمى الأداء الشامل الذي يؤخذ بعين الاعتبار كل من المسؤولية الاجتماعية ورغبات أصحاب المصلحة.

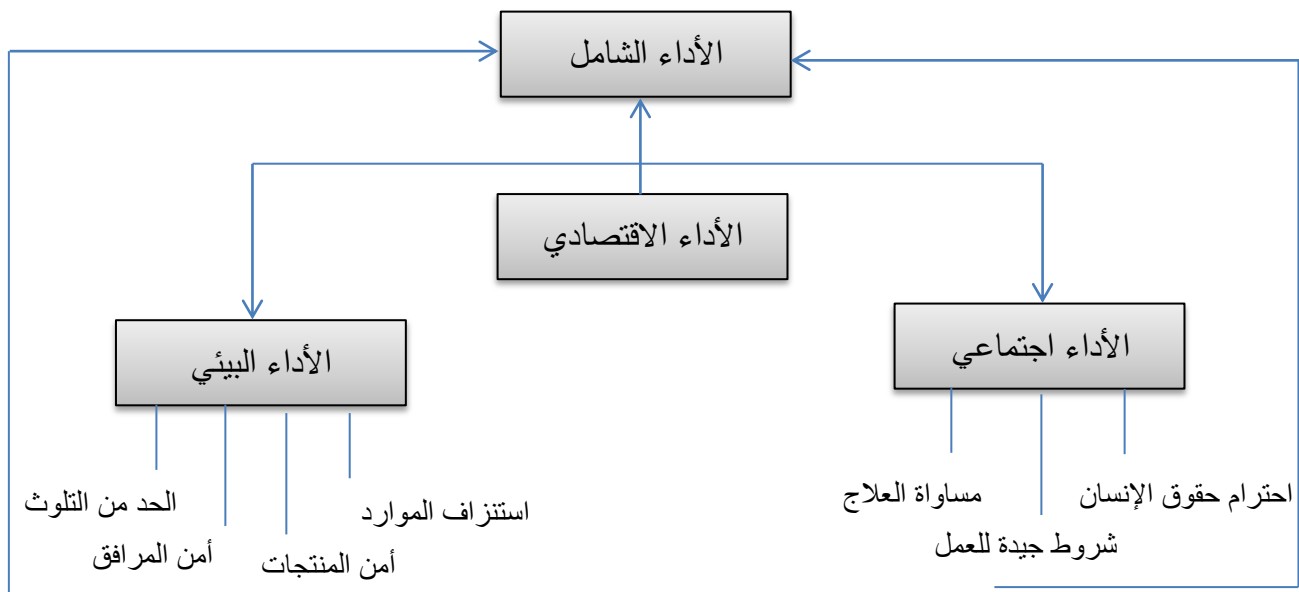
#### 4. الأداء الشامل:

حسب S.BREVZARD عند تقديمه لكتاب le guide de la performance globale يرى أن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة ليس له معنى إلا اذا تم تناوله من خلال أربعة أبعاد متعددة تتمثل في الأداء الإقتصادي، الأداء اجتماعي، الأداء المجتمعي، الأداء البيئي حيث أن<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أم بواقي، ع 33، مج 9، الجزائر، جويلية 2013، ص 178 .

- ◀ الأداء الإقتصادي: هو الذي يأتي في مقابل الثقة التي وضعت في المؤسسة من طرف المساهمين والعملاء؛
- ◀ الأداء الإجتماعي: هو الذي يعكس وضعية العمال داخل المؤسسة؛
- ◀ الأداء المجتمعي: هو الذي يعكس إسهام المؤسسة في تنمية وتطوير محيطها وكذا تحسين موقفها داخل المجتمع الذي توجد فيه؛
- ◀ الأداء البيئي: هو الذي يعكس مدى إسهام المؤسسة في حماية البيئة والحفاظ عليها.

### الشكل رقم (II-3): الأداء الشامل



- انخفاض احتمال حدوث أحداث مثل (اضرابات، مقاطعة)
- زيادة تحفيز العاملين
- انخفاض مخاطر الحوادث ومخاطر القانونية
- سهولة توظيف التنفيذيين
- انخفاض في التكاليف المباشرة (الحد من النفايات)
- فرصة لخلق منتجات جديدة

Source :Andéla Renaud & Nicola Berland, **Mesure De la Performance Globale des entreprise**, Archives- Overtes,2010, p11, sur le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875>, consulté le : 5/4/2017.

### 5. الأداء الإستراتيجي:

لقد أسفرت أفكار النظريات والمدارس الحديثة للفكر التسييري التي اعتبرت المؤسسة مجموعة من الأنظمة المفتوحة في علاقتها مع البيئة الخارجية المحتم التكيف معها، عن بروز مفهوم الأداء الإستراتيجي<sup>1</sup>. ليصبح الأداء الاستراتيجي من أنواع الأداء التي لاقى اهتمام الباحثين في الإدارة الإستراتيجية، والذي سوف يتم التطرق إليه بتفصيل أكثر في المبحث القادم كونه يشكل محور الدراسة.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص

## II-2. مفاهيم أساسية حول الأداء الاستراتيجي.

يعد الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الجوهرية والمواضيع الحديثة والتي شغلت اهتمام الباحثين في الفكر الإستراتيجي ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم الأداء الإستراتيجي وبيان أهميته ومجالاته وكذا مداخله ونماذج قياسه.

### II-2-1. مفهوم وأهمية الأداء الاستراتيجي.

للوصول إلى مفهوم دقيق للأداء الإستراتيجي للمؤسسة سيتم التطرق لتعريفات مختلف الباحثين في المجال، ومن ثم إدراج أهميته في مختلف الجوانب.

#### 1. مفهوم الأداء الإستراتيجي:

يعرف بالأداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء بإهتمام كبير على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الإستراتيجية المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية تقييم والرقابة الإستراتيجية، وعليه فإنه يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الإستراتيجية، أي أن أي خلل أو اخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يشير إليه الأداء الإستراتيجي، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى إعتبره قلب الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح مفهوم الأداء الإستراتيجي من خلال إسهامات بعض الكتاب والباحثين في التعاريف التالية:

عرف Robins & Wiersema الأداء الإستراتيجي على أنه " يمثل انعكاسا للمؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وأهداف البقاء والتكيف والنمو."<sup>2</sup>

وحسب Glunk & wildrom هو " منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية وغير مالية موجهة نحو المخرجات، ويتضمن الأداء التشغيلي والأداء المالي والتنافسي."<sup>3</sup>

أما Andersen فيري بأنه " عملية يقوم من خلالها المديرين بمقارنة النتائج المحققة للإستراتيجية مع الأداء المتوقع."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر عبو وهودة عبو، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر، 2010، ص ص5-6.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان، الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2012، ص 145.

<sup>3</sup> أكرم محسن الياسري وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة ( الصراع التنظيمي، استراتيجيات ادارة الصراع، الأداء الإستراتيجي)، الجزء1، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 151-152.

في حين أن Cokins يجد أنه " ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الإستجابة السريعة وفعالية للتغيرات الغير متوقعة، ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المؤسسة إجمالاً".

بينما Jones & George فينظران إليه على أنه " مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف الإستراتيجية".

ويرى Robbins & Coulter الأداء الإستراتيجي " النتيجة النهائية المترجمة لكل نشاطات عمل المؤسسة".<sup>1</sup>

على الرغم من تعدد مفاهيم الأداء الإستراتيجي، إلا أنه من الصعب تطير مفهوم للأداء الإستراتيجي بتعريف محدد له لتباين مداخل وإهتمامات ووجهات نظر الكتاب والباحثين، إلا أنه يمكن الإتفاق من خلال هذه التعاريف السابقة على أن الأداء الإستراتيجي:

◀ الطريقة المتبعة في تحقيق الأهداف طويلة الأمد؛

◀ أنه يتكون من مؤشرات مالية وغير مالية؛

◀ يشمل عدة مجالات كالأداء المالي، التشغيلي، والتنافسي؛

◀ نتيجة مقارنة الخطط الإستراتيجية مع الأداء المتوقع؛

◀ الكيفية التي تستغل بها المؤسسة مختلف مواردها.

بالتالي فالأداء الإستراتيجي هو الإطار الشامل والنتائج النهائي لأعمال المؤسسة يعكس قدرتها على استغلال مواردها من أجل تحقيق أهدافها وتوجهاتها الإستراتيجية من خلال مقارنة نتائجها مع الأداء المتوقع بالاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية، وهو يتكون من ثلاثة مجالات أداء مالي، تشغيلي وتنافسي.

## 2- أهمية الأداء الإستراتيجي:

يكتسب الأداء الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات، حيث أن قدرة النظام على الإستقرار والنمو والبقاء تتوقف على أدائها الجيد، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وانهيارها، ولأداء الإستراتيجي أهمية نوضحها من خلال النواحي التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة كربلاء، مج15، ع3، 2013، ص 248.

<sup>2</sup> أثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجيات التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 189 - 190.

- ◀ **الناحية النظرية:** يمثل الأداء الإستراتيجي مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر؛
- ◀ **الناحية الميدانية:** تبرز أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام الأداء الإستراتيجي في بحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها؛
- ◀ **الناحية الإدارية:** تظهر أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال الإهتمام المتزايد من قبل إدارات المؤسسات بنتائجه والتعديلات التي قد تحدث في هذه المؤسسات، من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات اعتمادا على نتائجه.

كما أن للأداء الإستراتيجي أهمية تبرز في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- ◀ يوفر مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
- ◀ يظهر مدى قدرة المؤسسة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل كلفة والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال؛
- ◀ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- ◀ يعكس درجة المواءمة وإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالنسبة التنافسية المؤسسة.

## II-2-2. مجالات الأداء الإستراتيجي:

الأداء الإستراتيجي يعتبر منظور شامل ومن المفاهيم الواسعة التي تشمل في مضامينها على العديد من المجالات، فهو يعكس الجانب المادي والجانب التشغيلي بتحويل المدخلات إلى مخرجات، بالإضافة إلى الجانب التنافسي، وهذه المجالات يمكن توضيحها فيما يلي:

### 1. الأداء المالي:

يحظى الأداء المالي في المؤسسات بكافة أنواعها بإهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين، لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء الإستمرار<sup>2</sup>، حيث يعد هدف المؤسسات الأساسي وأن الأهداف الثانوية للمؤسسة يمكن تحقيقها ضمنا من خلال تحقيق الأداء المالي، وكما

<sup>1</sup> حسام أحمد علي الهاشمي، زينب شلال عكار، دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية للمدة 2002-2007)، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة البصرة، مج 7، ع 26، نيسان 2010، ص 124.

<sup>2</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم المؤسسات، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 17.

يعتبر من أكثر الميادين شيوعاً في معظم بحوث الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>، والأكثر استخداماً وقدماً في قياس أداء المؤسسات لأنه يمتاز بالإستقرار والثبات ويساهم في توجيه المؤسسات نحو المسار الأفضل والصحيح<sup>2</sup>.

يعرف الأداء المالي حسب (Miller & Dess) على أنه "التعبير عن نشاطات إدارة الأعمال باستخدام مقاييس مالية معينة، وأنه الأداة الرئيسية الداعمة لجميع أنشطة المؤسسة المختلفة"<sup>3</sup>، كما يعرف على أنه 'الدرجة التي يتم فيها انجاز الأهداف المالية، وهو عملية قياس نتائج سياسات المؤسسة والعمليات النقدية، وكما يستعمل لأجل قياس الصحة المالية العامة للمؤسسة على مدى فترة زمنية معينة'<sup>4</sup>.

فالأداء المالي عبارة عن نشاط يتكون من مقاييس ومؤشرات مالية ذات صفة رقمية تستخدم لقياس النواتج والأهداف الرئيسية المتوقع تحقيقها، حيث يستخدم الباحثون في قياس الأداء المالي مجموعة من المقاييس المؤشرات المالية المتمثلة في الربحية، السيولة، المديونية، النشاط، ونسب تقييم الأوراق المالية والنمو وغيرها<sup>5</sup>.

- تولي المؤسسات إهتمام كبير للأداء المالي وذلك نظراً لأهميته والتي يمكن توضيحاً من خلال الآتي:<sup>6</sup>
- ◀ تعتمد الرؤية المستقبلية للمؤسسة على العوائد المتوقع تحقيقها من أدائها المستقبلي وهذا يعني أهمية الإهتمام بالأداء المالي وطرائق قياسه؛
  - ◀ يقدم مفهوماً وأدوات قياس رئيسية ومهمة في تنفيذ اجراءات وصياغة الخطط التي تدعم عمليات ترشيد استخدام الموارد وتحقيق الفاعلية في انجاز الأهداف؛
  - ◀ يساهم قياس الأداء المالي في تحديد مواقع القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسة، وهذا يساعد كثيراً على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الإنحرافات،
  - ◀ يساعد في معرفة درجة النمو التي تحققتها المؤسسة اتجاه انجاز أهدافها بنوعها القصيرة والطويلة الأمد.

أما عند الحديث عن الأهداف فنجد أن أهداف الأداء المالي تختلف عن أهداف الأداء الإستراتيجي حيث أن تحقيق الأهداف المالية يعتبر أمراً حتمياً لتحقيق الرضا للمستثمرين والمقرضين وتنمية الأعمال، وربما

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي و وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق، ص 481.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، ايمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 67.

<sup>3</sup> ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة (مدخل تحليلي)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 134.

<sup>4</sup> Group IV, Strategic Performance Management (Study Notes), éd the Istitute Of Cost Accountants Of India, 2014, p55.

<sup>5</sup> ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص 135.

<sup>6</sup> ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص 140.

مواجهة تهديدات البقاء أو الإستمرار في السوق، بينما تحقيق الأهداف الإستراتيجية يعتبر ضروري للحفاظ على الوضع السوقي وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق فإن الإعتماد على الأداء المالي وقياساته المالية فقط كمجال للأداء الإستراتيجي غير كافي ولا يعطي رؤية متكاملة للمؤسسة، لذا يجب أن يشمل أيضا على مقاييس غير مالية والتي تتمثل في الأداء التشغيلي أو العملياتي.

## 2. الأداء التشغيلي:

الأداء التشغيلي يعتبر أحد أنواع الأداء وأحد التصنيفات الكلاسيكية العامة والتي تم استخدامها على نطاق واسع، ويعد من أحد ميادين الإدارة الإستراتيجية التي تركز في قياسها على المزج بين الأداء المالي والتشغيلي، كما يجد الباحثان نورثن وكابلان أن القياسات التقليدية للأداء المالي لم تعد صالحة لمطالب أعمال اليوم لذلك ينظران إلى أن القياسات التشغيلية للإدارة تكون ضرورية عندما تتعامل مع رضا العملاء والعمليات والأنشطة الداخلية الموجهة نحو التحسين والإبتكار في المؤسسة والتي تؤدي إلى عوائد مالية مستقبلية.<sup>2</sup>

يعرف الأداء التشغيلي بأنه "العملية التي يتم بموجبها إنتاج المنتجات التي تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهو نظام متكامل يتألف من مدخلات (المواد الأولية والعمل والطاقة ورأس المال) والعمليات والمخرجات، التي تحول موارد المؤسسة إلى منتجات مرغوبة للزبائن"<sup>3</sup>. وكما يشير الأداء التشغيلي إلى "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الإستخدام الكفاء والفعال لمواردها المتاحة"<sup>4</sup>. وبالتالي فهو "مجموعة من النشاطات المستخدمة في أداء العمليات والمتعلقة بكفاءة وفعالية عمليات المؤسسة الداخلية، حيث تعد العمليات مرتكزات تستند عليها المؤسسة في تحديد التوجه الإستراتيجي والتنافسي لها والذي يحقق مزايا تنافسية من خلال أبعاد الأداء التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي وإدارة إستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر، 2007، ص 128.

<sup>2</sup> Alberto Bayo-Moriones, Javier Merino-Díaz de Cerio, **Human Resource Management Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry**, University of Pública de Navarra, Vol 5, No 3, 2002, p 180.

<sup>3</sup> أكرم أحمد الطويل، قاسم أحمد العزاوي، مرجع سابق، ص ص 148-149.

<sup>4</sup> بهجة عثمان فضل السيد عبدالله وصديق بلل ابراهيم، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج 16، ع 1، 2015، السودان، ص 23.

<sup>5</sup> فارس جعبار شلاش وجميل شعبه ذيبان الحساوي، أثر نظام الإنتاج الرشيق في أداء العمليات (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، مجلة القادسية للعلوم إدارية وإقتصادية، مج 16، ع4، بغداد، 2014، ص 79.

يتم قياس الأداء التشغيلي للمؤسسات باستخدام الأولويات التنافسية مثل التكلفة المنخفضة، الجودة، السرعة في التسليم، والمرونة،<sup>1</sup> كما يمكن قياس الأداء التشغيلي من خلال الطاقة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية ورضا العملاء.

أما بالنسبة لأهمية الأداء التشغيلي فإنها تكمن في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتتحقق هذه الأهمية عن طريق الاهتمام بإبداع المنتج والابداع بالعملية لتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة لإرضاء العملاء ولتحسين قدرتها على المنافسة، ومن ثم تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف والنمو في بيئة الأعمال.<sup>2</sup>

### 3. الأداء التنافسي:

يعرف الأداء التنافسي بأنه: "عبارة عن إستغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الإحتفاظ بالوضعية الجيدة، مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي للمستقبل، فالأداء التنافسي يعتمد بالدرجة الأولى على التحليل الإستراتيجي للمجال التنافسي.<sup>3</sup> كما أن الأداء التنافسي يعكس رغبة المؤسسة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء الإستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الإستراتيجي الطويل الأمد.<sup>4</sup>

ويجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة، وإنما من قدرة المؤسسة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز القطاع الذي تنشط فيه، وبالتالي فالأداء التنافسي يرتكز على منطق أن تحقيق المؤسسة لأي نتيجة أو بلوغها لأي هدف يعتمد على شدة المنافسة بين المؤسسات والخصائص التنافسية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، ولذلك يمكن القول أن الأداء التنافسي يرتبط بقدرة المؤسسة على خلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها.<sup>5</sup>

يهدف الأداء التنافسي إلى التنفيذ الجيد للأنشطة التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، مثل الابتكارات، وتوصف بأنها الطريقة التي يمكن للمؤسسة أن تختار وتنفذ استراتيجية عامة لتحقيق واستدامة الميزة التنافسية، وكما أن الأداء التنافسي يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بهجة عثمان فضل السيد عبدالله وصديق بلل ابراهيم، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، قاسم أحمد العزاوي، مرجع سابق، ص 151.

<sup>3</sup> عمر عبو وهودة عبو، مرجع سابق، ص 8.

<sup>4</sup> نهاد عبد اللطيف عبد الكريم، خلود هادي الربيعي، أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي (دراسة تطبيقية في شركتي التأمين العراقية العامة والحمراء للتأمين الأهلية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، مج 8، ع 23، 2013، ص 306.

<sup>5</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2، كلية علوم إقتصادية والتسيير، تخصص إدارة المالية، قسنطينة، 2014/2013، ص 12-13.

<sup>6</sup> أكرم أحمد الطويل، قاسم أحمد العزاوي، مرجع سابق، ص ص 156-157.



## II-2-3. تقييم الأداء الاستراتيجي.

يعد تقييم الأداء الإستراتيجي أسلوباً شاملاً لتقييم الأداء لأنه عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية، ومكملاً لعملية الرقابة، وذلك بتقديم بيانات ومعلومات تستعمل في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وفيما يلي سنعرض مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي ومدى أهميته وأهدافه ثم خطوات تنفيذه.

## 1. مفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي:

يعرف تقييم الأداء الإستراتيجي بأنه: "تقييم الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة من خلال التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية التي يتضمنها".<sup>1</sup>

وحسب (Hunger & Wheellem) يعرف تقييم الأداء الإستراتيجي بأنه "نشاط يهتم بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة وتوفير تغذية عكسية مرتدة للإدارة لمساعدتها في تقييم النتائج المحققة، واتخاذ القرارات اللازمة بخصوص الانحرافات الحاصلة".<sup>2</sup>

أما بالنسبة لكل من (Garrison & Noreen) فيعرف: "مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الكلية وبضمنها الأهداف الإستراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة".<sup>3</sup>

وانطلاقاً من التعاريف السابقة فإن تقييم الأداء الإستراتيجي هو تقييم الأداء الكلي أو الشامل للمؤسسة من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الإستراتيجية وذلك بالإعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية.

## 2. أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي:

يعد موضوع تقييم الأداء الإستراتيجي من الموضوعات الإدارية والإستراتيجية المهمة، والتي بدأت المؤسسات تهتم به بشكل واسع، حيث يشير تقييم الأداء الإستراتيجي إلى مرحلة هامة وحيوية من مراحل الإدارة الإستراتيجية، إذ يحاول المديرون من خلال هذه العملية الإفتراض بأن الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة يتم تنفيذه بشكل سليم، وأنه يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، ويتم من خلال هذه العملية إكتشاف نقاط قوة

<sup>1</sup> جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي (دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية)، مجلة العراقية للعلوم الادارية، المعهد التقني بابل، مج 8، ع 33، العراق، أيلول 2012، ص 168.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة مؤسسة نفضال-مقاطعة الوقود حاسي مسعود-2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ع3، ورقلة، ديسمبر 2015، ص 138.

<sup>3</sup> أحمد محمد شهيد، تقييم الأداء الإستراتيجي وفقاً لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC (دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي)، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، مج 8، ع 33، العراق، 2012، ص 246.

وضعف المؤسسة، وتحديد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف واستغلال الموارد المتاحة<sup>1</sup>. وحسب (Hill & Pullem) فإن لعملية تقييم الأداء الإستراتيجي أهمية تبرز في الجوانب التالية<sup>2</sup>:

◀ يحقق اتجاها نظاميا لإستراتيجية المؤسسة؛

◀ تحقيق الإيرادات والأرباح؛

◀ يعكس درجة المواءمة والانسجام فيما بين أهداف المؤسسة وأستراتيجياتها؛

◀ مدى تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفاء.

أما Muralidharan فقد ربط أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي بأهمية الرقابة، وقد حدد هذه الأهمية في ثلاثة اتجاهات<sup>3</sup>:

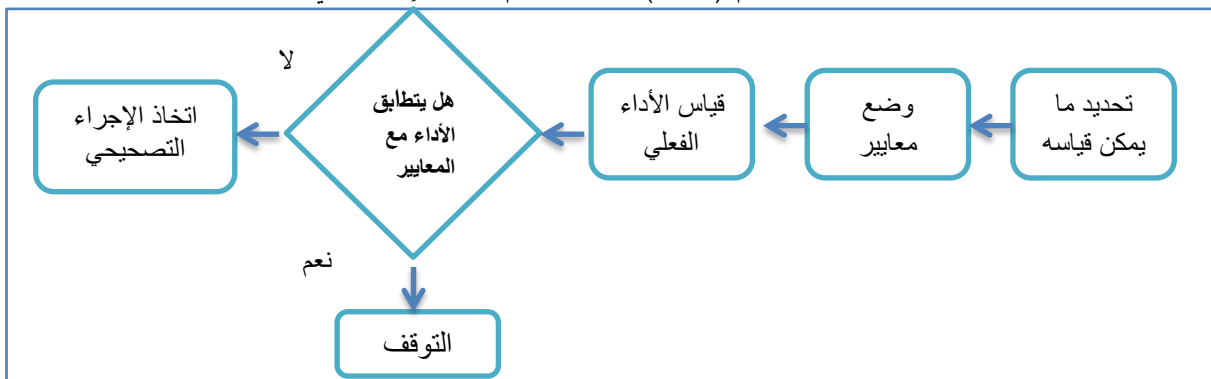
◀ يساعد على تحسين المرتكزات الإستراتيجية والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الإستراتيجي المحدد ومن خلال هذه المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بهذا التوجه العام للمؤسسة؛

◀ يساعد على تحسين وتطوير الإتصال الإستراتيجي والتغذية العكسية، كأدوات تستطيع جعل المؤسسة تعمل بصورة موحدة اتجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية؛

◀ يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على التقدم والعمل، وعلى تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

3. خطوات تقييم الأداء الإستراتيجي: حسب Wheelen & Hunger فإن خطوات تقييم الأداء الإستراتيجي تتمثل في :

الشكل رقم (II-4): خطوات تقييم الأداء الإستراتيجي



Source :Thomas L.Wheelen& J.David Hunger, **Strategic Management and Business Policy ( Toward global Sustainability)**,13éd, éd Pearson, USA, 2012, P 330.

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون (النظرية والتطبيق)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 275.

<sup>2</sup> حسام أحمد علي الهاشمي، زينب شلال عكار، مرجع سابق، ص 124.

<sup>3</sup> عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، مرجع سابق، ص ص 138-139.

ويمكن توضيح هذه الخطوات كمايلي:<sup>1</sup>

- ◀ **تحديد ما يجب قياسه:** يجب على المدير والمدراء التنفيذيين أن يحددوا العمليات والنتائج التي سيتم مراقبتها وتقييمها، والنتائج يجب أن تكون قابلة للقياس بأهداف معقولة ومتناسقة، ويجب التركيز على العمليات وعلى جميع المجالات الهامة بغض النظر عن الصعوبة؛
- ◀ **وضع معايير الأداء:** يجب أن تعبر المعايير المستخدمة في تقييم الأداء على الأهداف الإستراتيجية، وأن تكون مقاييس لنتائج الأداء المقبول، وأن يشمل المعيار نطاقا يحدد الانحرافات المقبولة، وأن توضع هذه المعايير ليس فقط للمخرجات بل للمراحل المتوسطة للإنتاج؛
- ◀ **قياس الأداء الفعلي:** يجب اجراء القياسات في الأوقات المحددة؛
- ◀ **مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار:** إذا كانت نتائج الأداء الفعلي ضمن النطاق المطلوب تتوقف عملية القياس هنا؛
- ◀ **اتخاذ الإجراء التصحيحي:** وإذا كانت النتائج الفعلية تقع خارج النطاق المطلوب يجب العمل على تصحيح الإنحراف.

## II-2-4. مداخل ونماذج تقييم الأداء الإستراتيجي:

إن عملية تقييم الأداء التقليدية كانت تعتمد على المعايير المالية فقط، ولكن نتيجة التطورات الحاصلة في مختلف الجوانب، أصبحت المقاييس المالية غير كافية لوحدها مما أوجب إضافة معايير أخرى غير مالية تعطي صورة متكاملة عن الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وفيما يلي سنتطرق إلى مداخل ونماذج تقييم الأداء الإستراتيجي والتي يعتمد بعضها على المقاييس المالية والبعض الآخر على المقاييس المالية وغير المالية.

### 1. مداخل تقييم الأداء الإستراتيجي:

هناك مداخل مختلفة يمكن للمؤسسات استخدامها من أجل القيام بعملية تقييم الأداء الإستراتيجي والتي تم صياغتها وبنائها من طرف العديد من الباحثين والتي يمكن توضيحها في المداخل التالية:

#### أ- مدخل القيمة الإقتصادية المضافة:

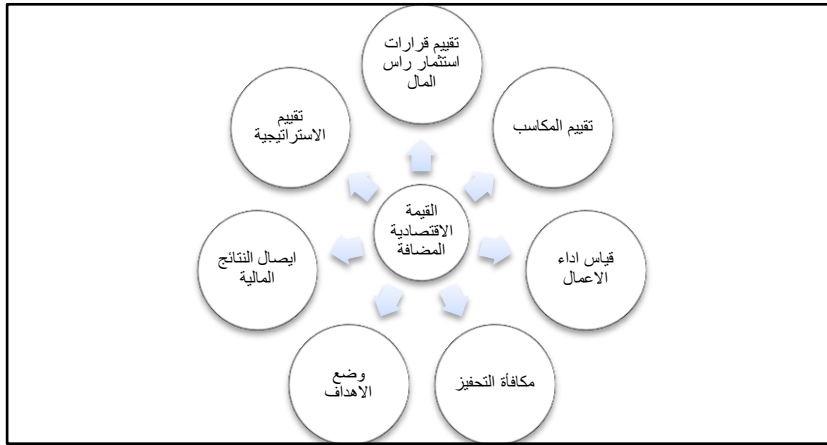
تعد القيمة الإقتصادية المضافة EVA من المداخل المستخدمة في تقييم الأداء، ولقد ظهرت نتيجة الحاجة إلى طرق حديثة لقياس خلق القيمة في المؤسسة تعالج الضعف المرتبط بالطرق التقليدية وتراعي فيها

<sup>1</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger , Op.Cit, pp 328-330.

تكلفة الأموال، وقد تم تطوير القيمة الاقتصادية المضافة من طرف المؤسسة الاستشارية أمريكية Stern<sup>1</sup> Stewart.

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة من المقاييس المعمول بها والتي لاقت قبولا كبيرا من قبل إدارات المؤسسات التي ترغب في نمو ثروة حاملي الأسهم. وعرف Wood القيمة الاقتصادية المضافة بأنها "مقياس الأداء المالي ويضم المفهوم صافي الربح ورأس المال المستثمر، وكلفة رأس المال"، وعليه فإنها مقياس معاصر تستخدم في تحفيز وتشجيع المديرين على انجاز الأهداف المرغوبة، فضلا عن استخدامها في تقييم مختلف أنواع عمليات إدارة الأعمال، كما هو موضح في الشكل التالي<sup>2</sup>:

شكل رقم (II-5) استخدامات القيمة الاقتصادية المضافة



المصدر: ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص 165.

من خلال الشكل يظهر تعدد وتنوع استخدامات القيمة الاقتصادية المضافة حيث أنها تقوم بتقييم المكاسب والإستراتيجية وقرارات استثمار رأس المال، كما تساعد على وضع الأهداف وإيرصال النتائج المالية ومكافآت التحفيز، أما استخدامها الجوهرية فيمكن في قياس أداء المؤسسة.

### ب- مدخل أصحاب المصالح:

يعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة في تقييم الأداء الإستراتيجي، ظهر هذا المدخل كرد فعل عن القصور الذي ورد في الأنظمة التقليدية، حيث يتجسد هذا المدخل في أصحاب المصالح وهم مجموعة بداخل المؤسسة (بيئتها الداخلية) أو في خارجها (بيئتها الخارجية) وتعتمد عليهم المؤسسة في بقائها وتطورها من خلال تلبية لمطالبهم، كما تعد المؤسسة فاعلة عند ارضائها لكل أصحاب المصالح وتزيد فعاليتها بزيادة رضاهم

<sup>1</sup> ريفة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> ناظم حسن عبد السيد، مرجع سابق، ص 165.

ومنهم المساهمون والموارد البشرية في المؤسسة والزبائن والمجهزين، الدائنون والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك<sup>1</sup>. حيث كل من أصحاب المصالح له مجموعة من المؤشرات التي من شأنها أن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لأداء المؤسسة في اهتمامات أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا أن تضع واحد أو أكثر من المؤشرات البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم<sup>2</sup>. ويمكن توضيح مؤشرات الأداء التي تختلف باختلاف فئة أصحاب المصالح في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-2): أصحاب المصلحة وتأثيرهم على الأداء.

فئة أصحاب المصالح	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكين	- مبيعات (القيمة والحجم). - المستهلكون الجدد. - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها.	- النمو في المبيعات. - معدل دوران المستهلكين. - المقدر على السيطرة على الأسعار.
المجهزون (الموردين)	- كلفة المواد الأولية. - زمن التسليم. - المخزون. - توفير المواد الأولية.	- معدلات النمو في كل من: كلفة المواد الأولية. زمن التسليم. المخزون. أفكار المجهزين الجديدة.
المجتمع المالي (المساهمون)	- العائد على السهم. - القيمة السوقية للسهم. - عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة. - العائد على حق الملكية.	- القدرة على اقتناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة. - النمو في العائد على حق الملكية.
الأفراد	- عدد الاقتراحات. - الانتاجية. - عدد الشكاوي.	- عدد الترقيات من الداخل. - معدل دوران العاملين.
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة. - العلاقات مع الأعضاء والطاقم.	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة. - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات. - عدد المواجهات الغير الودية. - عدد القضايا المرفوعة.	- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات. - عدد المرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
المدافعون عن البيئة	- عدد اللقاءات. - عدد المواجهات غير الودية. - عدد الشكاوي لدى جهات المختصة. - عدد القضايا المرفوعة.	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق ص 493.

<sup>1</sup> حسام أحمد علي الهاشمي وزينب شلال عكار، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مرجع سابق، ص 249.

من خلال الجدول السابق يظهر بأن مدخل أصحاب المصلحة يهتم بتقييم الأداء الاستراتيجي بشكل أوسع وشامل، حيث أنه يشمل كل فئات أصحاب المصلحة ويعمل على وضع مقاييس لكل فئة على المدى القريب والبعيد.

### ج- مدخل المقارن:

يعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة في تحسين الأداء الإستراتيجي، ويعتمد على قواعد للمقارنة لتحسين الأداء بالمقارنة مع مؤسسات من الصنف العالمي أو الأفضل<sup>1</sup>، حيث يعرف المدخل المقارن بأنه: "إجراء عملية قياس مستمرة لأداء المؤسسة، ومن ثم مقارنة ذلك مع مؤسسات رائدة تعمل في نفس مجال النشاط بغض النظر عن مكانتها في أي منطقة في العالم من أجل الحصول على كل المعلومات والبيانات التي تساعد المؤسسة على تحسين وتطوير أدائها نحو الأفضل"<sup>2</sup>. وقد ظهر هذا المدخل عام 1979 عندما وضعته مؤسسة "زيروكس" التي تعمل في مجال أجهزة تصوير المستندات وانتشر استخدامه وتم تطبيقه ليشمل مختلف المجالات الوظيفية كالنشر والتسويق والمنظمات الحكومية كالبنوك والمستشفيات، يركز هذا المدخل على الممارسات والعمليات وتوضيح الفجوة في الأداء، وبذلك يعد أداة استراتيجية مهمة<sup>3</sup> بالإضافة إلى أن هناك عدة أنواع للقياس المقارن والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-3): أنواع القياس المقارن

نوع القياس	الوصف	الأغراض التي يتلاءم معها
المقارنة الإستراتيجية Strategic Benchmarking	تحتاج المؤسسات إلى تحسين الأداء العام من خلال دراسة استراتيجيات طويلة الأجل والنهج العام الذي يمكنها من الأداء العالي لتحقيق النجاح، وهو يتطلب النظر إلى جوانب مختلفة المستوى مثل: الكفاءات الأساسية، تطوير منتجات والخدمات، وتحسين قدرات التعامل مع البيئة الخارجية.	إعادة ترتيب استراتيجية المؤسسة التي لم يعد بعض أجزائها مناسبة.
المقارنة التنافسية أو الأدائية Performance or competitive Benchmarking	تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في موافقها فيما يتعلق بخصائص الأداء من المنتجات والخدمات الرئيسية، ولا يتم إلا ذلك إلا بوضع هذه المقارنة مع الشركاء من نفس القطاع	تقييم المستوى النسبي للأداء في المناطق أو الأنشطة الرئيسية المقارنة مع الآخرين في نفس القطاع، وإيجاد سبل لسد الثغرات الموجودة في الأداء.
المقارنة العملياتية Process Benchmarking	تركز على تحسين إجراءات أو عمليات حيوية محددة، ويسعى الشركاء لقياس أفضل الممارسات في المؤسسات التي تؤدي أعمالاً مماثلة أو تقديم خدمات مماثلة.	تحقيق تحسينات في العمليات الرئيسية للحصول على منافع سريعة.
المقارنة الوظيفية Functional Benchmarking	يجري في المؤسسات التي تبحث لقياس التعادل والمساواة مع الشركاء في قطاعات مختلفة أو مجالات النشاط نفسها من أجل الوصول إلى إيجاد سبل لتحسين وظائف مماثلة أو إجراءات العمل محددة.	تحسين الأنشطة أو الخدمات في حالة عدم وجود نظراء.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سابق، ص 161.

<sup>2</sup> مجيد جعفر الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 111.

<sup>3</sup> أنمار عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص 198.

المقارنة الداخلية Internal Benchmarking	يشمل المؤسسات التي ترمي إلى مقارنة الأعمال أو العمليات في داخل المؤسسة نفسها.	رغبة العديد من وحدات الأعمال داخل المؤسسة نفسها في التقاط الممارسة الجيدة ونشرها بسرعة في سائر أنحاء المؤسسة.
المقارنة الخارجية External Benchmarking	يجري لدى المؤسسات التي تعرف بكونها الأفضل بين أقرانها، وهذا القياس يوفر فرص التعلم من أولئك الذين هم في الطليعة.	الحصول على أمثلة لممارسات جيدة في مؤسسات أخرى وذلك بسبب عدم وجودها داخل المؤسسة.
المقارنة العالمية International Benchmarking	يتم هذا النوع من القياس بتحديد أفضل الممارسات وتحليلها في أي مكان من العالم، ربما لأن هناك عدد قليل من الشركاء داخل نفس البلد لتحقيق نتائج صالحة للمفاضلة.	تحقيق أفضل النتائج من خلال المفاضلة على المستوى العالمي بسبب عدم كفاية المؤسسات الوطنية للحصول على مؤشرات فاعلة.

المصدر: مجيد جعفر الكرخي، مرجع سابق، ص ص 113-115.

وتعد المقارنة عملية هادفة لتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ولتعزيز نشاط جذب الزبائن والإحتفاظ بهم عن طريق تصميم منتجات وخدمات تفوق التوقعات مقارنة بالمنافسين، وبشأن ذلك أصبحت للمقارنة أهمية كبيرة في تحديد موقع المؤسسة ومواكبة تطوراتها في تحقيق غاياتها<sup>1</sup>، كما تساهم المقارنة على اكتساب المهارات والخبرة في أداء العمليات كافة دون تمييز، من خلال العمل على دراسة المنافسين ومعرفة ما يقومون به من نشاطات ومحاولة تقليدهم وليس نسخ ممارساتهم، وإنما فهمها ومن ثم السير على خطى المؤسسات الريادية في السوق<sup>2</sup>.

#### د- مدخل لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير التي عرفتها إدارة المؤسسات، ظهرت هذه أداة عام 1930 وكانت تستخدم في تقييم الأداء المالي، ما جعل العديد يعتبرها من الأساليب التقليدية في تقييم الأداء، إلا أنه نتيجة لما شهدته هذه الأداة من تغيرات وتطورات جذرية في سنة 1980 جعلتها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء الإستراتيجي ومراقبة التسيير، واختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات لهذه الأداة لها معنى واحد.

حيث عرفها F. Giroud & al على أنها وسيلة للتسيير تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر ملائمة للسماح للمسيرين بقيادة أداء نشاطهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> لمياء علي ابراهيم الموسوي وأكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، خدمة الزبون) الجزء 5، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 76.

<sup>2</sup> لمياء علي ابراهيم الموسوي وأكرم محسن الياسري، مرجع سابق، ص 82.

<sup>3</sup> Françoise Giroud & al, *Contrôle de Gestion et de la Performance*, 2<sup>ème</sup> éd, Gualion éditeur, paris, 2005, p p 104 - 105.

بينما يعرفها P. voyer بأنها "وسيلة لإختيار، ترتيب وتقديم المؤشرات الأساسية لتقييم الأداء وبطريقة مختصرة وهادفة في شكل تقارير مقسمة وإجمالية، التي توفر رؤية شاملة للأداء مع إمكانية البحث في تفاصيل المؤشرات"<sup>1</sup>.

وبالتالي تعتبر لوحة القيادة أداة لتقييم الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات حيث تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي<sup>2</sup>.

## 2. نماذج تقييم الأداء الاستراتيجي:

لقد تعددت وتنوعت النماذج التي استخدمت في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات، والتي سوف نقوم بعرض البعض منها وصولاً إلى عرض النموذج المستخدم في هذا البحث، وهذه النماذج تتمثل فيما يلي:

أ- **نموذج (Zakon):** يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل، وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية، وبالتالي هذا النموذج يعبر عن الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام المؤسسة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد، وبشكل عام يمكن التعبير رياضياً عن هذا النموذج بالمعادلة التالية<sup>3</sup>:

$$R=I \times [W+D \times (W - F)]$$

حيث أن:

**R** = الحد الأعلى من النمو في المستقبل؛

**I** = العائد على الإستثمار؛

**W** = العائد على الأصول؛

**D** = نسبة الديون إلى الملكية؛

**F** = معدل الفوائد المدفوعة.

## ب- نموذج (Delaney & Huselid):

قدم الكاتبان في هذا النموذج عام 1996 مقياسين إدراكيين لتقييم أداء المؤسسات حيث يتكون المقياس الإدراكي الأول من عدة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لمستوى أداء مؤسساتهم، ويسمى هذا المقياس بالإدراك

<sup>1</sup> Pierre Voyer, *Tableaux de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance*, 2<sup>ème</sup> éd, éd Presses de l'université Du Québec, Canada, 2006, P 39.

<sup>2</sup> رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، ع 4، ديسمبر 2008، ص 4.

<sup>3</sup> أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان، مرجع سابق، ص 146.



المنظمي ويشمل جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات، كسب رضا العملاء، القدرة على إدامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين عامة، بينما يتكون المقياس الإدراكي الثاني من أربعة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لأداء المؤسسة، وقد تم تسميته بإدراك أداء السوق، ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، ونمو المبيعات، الربحية، والحصة السوقية، ويعبر المقياسين مجتمعين عن الأداء الإستراتيجي للمؤسسة<sup>1</sup>.

### ج- نموذج لجنة معايير المحاسبية الإدارية الأمريكية:

قامت لجنة معايير المحاسبية الإدارية الأمريكية بوضع معيار (4U) الذي يتضمن نموذجاً شاملاً لتقويم الأداء وأوصت فيه بإختيار المؤسسة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها، ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي تتمثل في الآتي<sup>2</sup>:

◀ **المجموعة الأولى (المؤشرات البيئية):** يجب أن تكون المؤسسة على علم تام بمسؤولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل استخداماتها للموارد المحدودة، وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المؤسسة. وقد اقترحت اللجنة المؤشرات التالية: عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، عدد ساعات أنشطة التصنيع، نسبة المواد التي تم تصنيعها من إجمالي المواد، حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المؤسسة، حالات الإصابات والحوادث التي قامت بها المؤسسة، التعويضات التي دفعتها المؤسسة للجهات الحكومية؛

◀ **المجموعة الثانية (مؤشرات السوق والمستهلك):** أصبح رضا المستهلك من أهم اهتمامات المؤسسة من حيث رضاه في جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ولهذا يجب على المؤسسة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي أو المرتقب، واقترحت اللجنة المؤشرات التالية: نصيب المؤسسة في السوق، عدد العملاء والسوق، رضا العملاء، مدى جودة المنتج، مدى جودة النقل، سرعة الرد على العملاء، ربحية العملاء طبقاً لقنوات السوق أو المناطق الجغرافية.

◀ **المجموعة الثالثة (المؤشرات التنافسية):** يجب على المؤسسة معرفة أحوال منافسيها وتدرسها وأن تتوفر لديها معلومات وافية عن نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها المنافسون وكذا عن العمليات الداخلية واجراءات سير العمل واستثماراتهم واساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها، وفيما يلي بعض المؤشرات

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان، مرجع سابق، ص ص 147 - 148.

<sup>2</sup> زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، التحديات المعاصرة للإدارة العربية والقيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 277-279.

المقترحة لذلك: نصيب كل منافس في السوق، مدى جودة منتجات المنافسين، مدى سرعة تقديم الخدمة لدى المنافسين، المؤشرات المالية لدى المنافسين، رضا العميل لدى المنافسين، الوقت اللازم لتقديم منتج جديد لدى المنافسين؛

◀ **المجموعة الرابعة (مؤشرات التشغيل الداخلية):** أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الاجراءات الداخلية للعمل لأنها تعد نقطة اتصال بين الموردين والعملاء، فهي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات فعلى المؤسسة أن تحدد الإجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة التي تحقق لها الأهداف الإستراتيجية، وقد اقترحت اللجنة المؤشرات التالية: الوقت اللازم لتطوير المنتج، عدد المنتجات الجديدة، متوسط فترة التشغيل، نسبة المبيعات إلى عدد العاملين، مقاييس عدم الجودة، متوسط فترة التخزين، الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل؛

◀ **المجموعة الخامسة (مؤشرات أداء الموارد البشرية):** إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا الزبائن ويجب أن يشعر العاملين بالرضا لكي تستمر المؤسسة وتحقق أهدافها الإستراتيجية، فلا بد من وضع بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية منها: تقييم الأداء العادل للعاملين، عدد ساعات تدريب كل عامل، معدل دوران العاملين، عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة، الروح المعنوية للعاملين، مدى ولاء العاملين؛

◀ **المجموعة السادسة (المؤشرات المالية):** هناك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المؤسسة، وفيما يلي بعض هذه المؤشرات: معدل زيادة الإيرادات، ربحية العملاء، ربحية المنتجات، معدل العائد على المبيعات، القيمة الاقتصادية المضافة، معدل العائد على رأس المال، معدل العائد على حقوق الملكية.

#### د- نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث نماذج تقييم الأداء الإستراتيجي، والتي جاءت فكرتها إنطلاقاً من مبدأ " ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير، حيث تستمد قيمتها ليس فقط من كونها نظاماً حديثاً لتقييم الأداء وإنما أيضاً لكونها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة وإلى الرقابة عليها<sup>1</sup>.

سنحاول التطرق إلى هذا النموذج بأكثر تفصيلاً في المبحث القادم كونه يعتبر النموذج الذي سوف يستخدم في تقييم الأداء الإستراتيجي لهذه الدراسة.

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 57.

### II-3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الإستراتيجي.

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أبرز نماذج تقييم الأداء الإستراتيجي وأكثرها شيوعاً، حيث سنحاول في هذا المبحث تناول المفهوم والتطور التاريخي لهذه البطاقة، ثم تطرق إلى الخصائص التي تميزها ومدى أهميتها، وبعدها إلى منظوراتها، ثم إلى متطلبات ومعوقات تطبيقها.

### II-3-1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها.

#### 1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت تسميات بطاقة الأداء المتوازن، فهناك من يسميها بطاقة الانجازات المتوازنة، بطاقة التصويب المتوازن، بطاقة التقييم المتوازنة، جدول القيادة الإستراتيجي،... وغيرها إلا أن معناها نفسه حيث من ناحية المعنى اللغوي فإن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر الترجمة العربية لعبارة "Balanced Scorecard" بالإنجليزية، فهي عبارة عن طرفين جزء منها هو الدرجة أو التسجيل Score ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة، والجزء الآخر Balanced يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال<sup>1</sup>. وسميت بطاقة الأداء المتوازن بالنظام المتوازن لأنها تحاول إيجاد توازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل، وبين المؤشرات المالية وغير المالية، وبين الأداء الداخلي والخارجي، وبين المقاييس المالية الموضوعية وبين المقاييس المبنية على التقييم الشخصي<sup>2</sup>.

أما اصطلاحاً عرف Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس التي تعطي للإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة مسبقاً، وتكاملها مع المقاييس التشغيلية"<sup>3</sup>.

وفي نفس السياق عرفها Jaskson & Sawyers بأنها "منهج لقياس الأداء يستخدم مجموعة من

المقاييس المالية وغير المالية ذات الصلة بعوامل النجاح المهمة للمؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح، 22 و 23 نوفمبر، ورقلة، 2011، ص 78. بتصرف

<sup>2</sup> أحمد هاني محمد النعيمي وأمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة بطاقة القياس المتوازن، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، مج 6، ع 19، العراق، 2010، ص 118.

<sup>3</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol (70), No (01), January-February, 1992, p 71.

<sup>4</sup> طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة جرش، مج 41، ع 2، الأردن، 2014، ص 261.

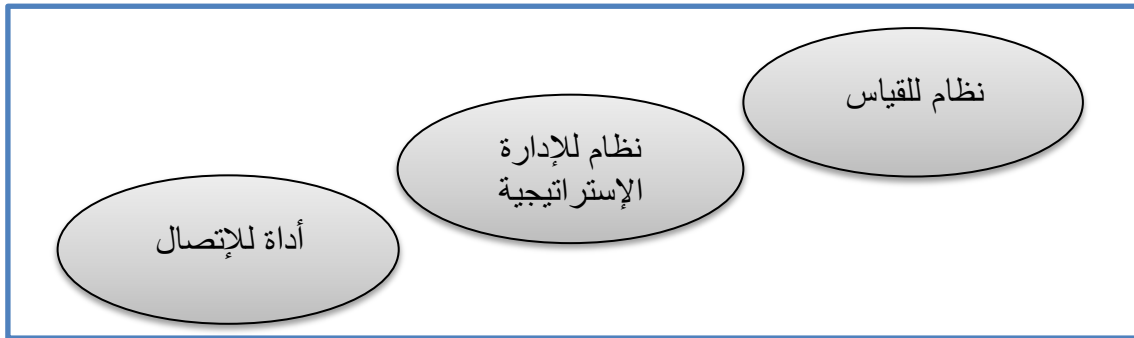
كما عرفها أيضا Kaplan & Norton بأنها " أداة تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة في مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطار للإدارة الإستراتيجية ونظام للقياس، وهي تقيس أداء المؤسسة عبر أربعة منظورات"<sup>1</sup>.

بالتركيز على منظوراتها عرفها Robinson على أنها " نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المنظور المالي، الزبائن، العمليات، وتعلم الأفراد"<sup>2</sup>.

وعرفها Pearce & Robinson من ناحية ارتباط مقاييسها مع الإستراتيجية "مجموعة مقاييس ترتبط بصورة مباشرة بإستراتيجية المؤسسة، وتعمل على ربط الإستراتيجية بعيدة الأمد مع الأهداف والأفعال الملموسة"<sup>3</sup>.

ومن خلال مما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي تقوم بترجمة إستراتيجية المؤسسة من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تتمثل في أربعة منظورات هي المالية والعلاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. ويمكن توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (II-6): مفهوم بطاقة الأداء المتوازن



Source: Paul R Niven, **Blanced Scorcard (step- By- step: Maximilzing Performance and Maintaining Results)**, éd John Wiley et sons, Inc, New York ,2002, p12.

توصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها أولاً نظام للقياس في إطاره يمكن للمؤسسة اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقاً لحاجاتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, **strategy learning and The Balanced Scorecard : strategy and leadership**, Planning Review, Vol (24), No (05), USA, 1996, p 18.

<sup>2</sup> صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، مج 12، ع 1، 2010، ص 46.

<sup>3</sup> أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة ( إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الإستراتيجي)، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 167.

والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات، وكذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام للإدارة الإستراتيجية لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وانعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وينظر إليها كأداة للإتصال بين القادة والإدارة تتحاور وتوصل من خلالها ما تريد انجازه وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس ايجابيا على الأداء الشامل للمؤسسة<sup>1</sup>.

## 2. تطور فكرة بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر الفرنسيين أول من استعمل بطاقة الأداء المتوازن بشكل مختلف في السبعينات، حيث أن الفرنسيين بدأوا بإستعمالها كأداة للتقييم تسمى "Le Tableau De Bord" أي لوحة القيادة، والتي تتضمن كل من المقاييس المالية وغير المالية، وهذا كان التصور المبدئي لبطاقة الأداء المتوازن.<sup>2</sup>

ثم في 1990 قام الباحثان Robert Kaplan أستاذ في جامعة هارفارد و David Norton المستشار المؤسس لـ KPMG بدراسة بحثية على 12 مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية لإكتشاف أساليب جديدة لقياس الأداء، وكان الدافع لهذه الدراسة هو اعتقاد بأن المقاييس المالية بمفردها أصبحت غير فعالة للمؤسسات الحديثة، وقد كانت نتيجة هذه الدراسة التي قام بها الباحثان هو اقتناعهما بأن المقاييس المالية للأداء بمفردها قد تؤثر في القدرة على خلق القيمة<sup>3</sup>، ومن هنا كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن في 1992.

لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات عبر ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في إستخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها إطار للتغيير التنظيمي<sup>4</sup>، ويمكن توضيح تطور هذه البطاقة في الشكل التالي:

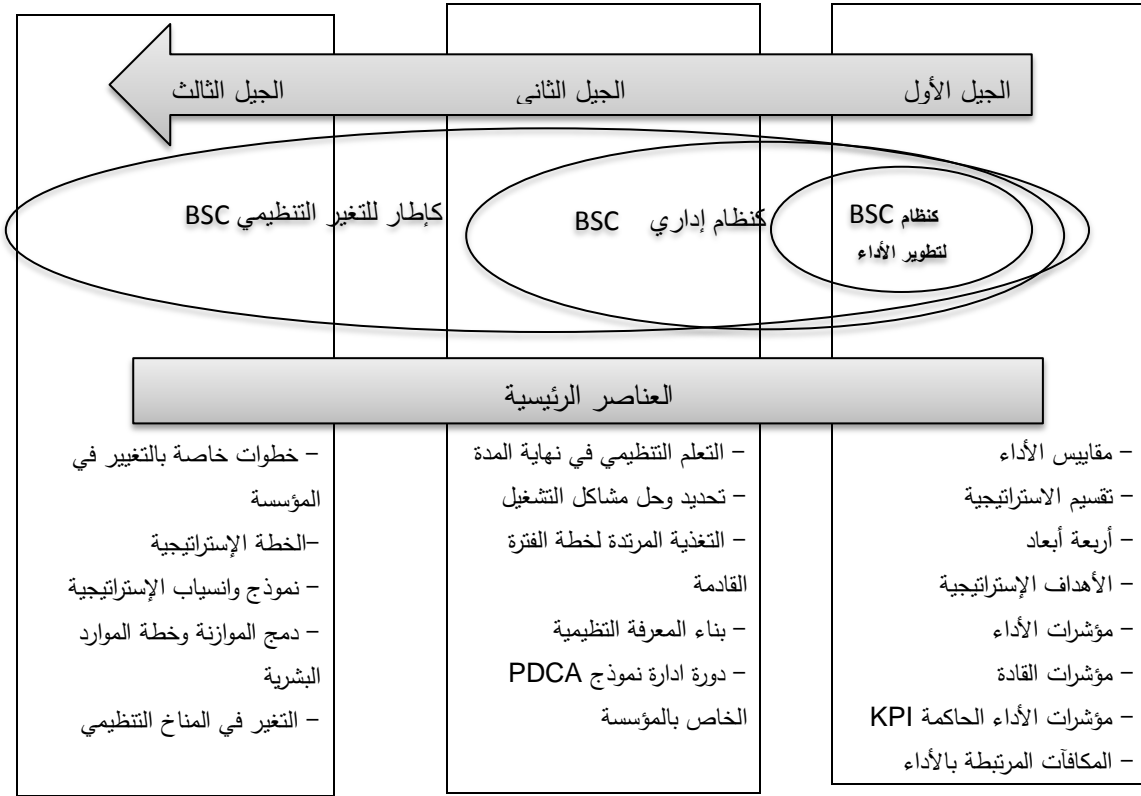
<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي)، مرجع سابق، ص 151.

<sup>2</sup> M. Punniyamoorthy & R.Murali, **Balanced Score For The Balanced Scorecard : a benchmarking tool**, international journal, Vol (15), No (4),2008, p 424.

<sup>3</sup>Paul R Niven,**Blanced Scorcard (step- By- step: Maximilzing Performance and Maintaining Results)**,éd John Wiley et sons,Inc, New York ,2002, p11.

<sup>4</sup> محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 680.

الشكل رقم (II-7): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مصطفى يوسف، إدارة الاداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص197.

أ- الجيل الأول 1st Generation:

لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن بمثابة أداة للإدارة وللمديرين تجمع أربعة منظورات (مالية، العملاء، العمليات، التعلم)، والتي تهدف إلي قياس أفضل للأداء الحالي والقادم للمؤسسة. حيث في المقالات الأولى لكل من Kaplan & Norton ركزت بشكل أكثر تحديدا على اختيار عدد محدود من مؤشرات الأداء في كل منظور من منظورات الأربعة.<sup>1</sup> وكما ذكرنا الباحثين في مقالتهم بأنه حتى يكون هناك تقييم متكامل لأداء المؤسسة، يجب أن يتكون الأداء من الأربعة المنظورات السابقة، وأن تجيب هذه المنظورات على أربعة أسئلة رئيسية هي:<sup>2</sup>

← كيف يرانا العملاء؟ (منظور العملاء)؛

← ما الذي يجب أن نتميز به؟ (منظور العمليات الداخلية)؛

← هل يمكن أن نستمر في تحسين وخلق القيمة؟ (منظور التعلم والنمو)؛

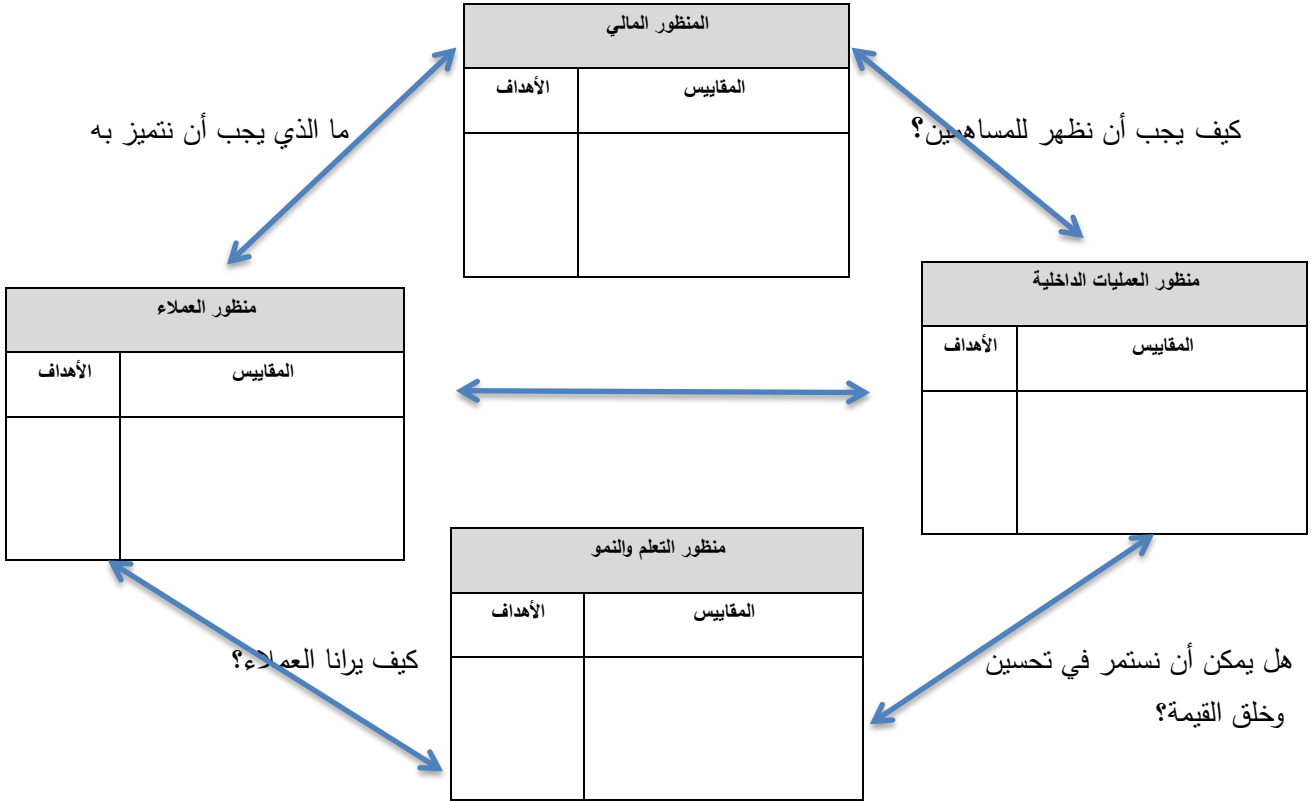
← كيف يجب أن نظهر للمساهمين؟ (منظور المالي).

<sup>1</sup> Denis Choffel & François Meyssonier, **Dix Ans Debats Autour Du Balanced Scorecard**, archives-ouvertes, 2011, p 2, sur le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581157/document>, consulté le 10/03/2017.

<sup>2</sup> Arman Poureisa & al, **Dalanced Scorecard :A New Tool For Performance Evaluation**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Islamic Azad University, Vol(5), No(1), May 2013,p 976 .

وكما أنه بالإضافة إلى أن بطاقة الأداء متوازن تتكون من أربعة منظورات فإن كل منظور يتكون من أهداف ومقاييس، والباحثان Kaplan & Norton في 1992 و1993 لم يتطرقا مباشرة إلى علاقات السبب والنتيجة (cause & effect) بل فقط ذكرا العلاقة بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>، والتي يمكن توضيحها في الجيل الأول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-8): بطاقة الأداء المتوازن تربط مقاييس الأداء



Source :Robert S. Kaplan & David P.Norton, Op.Cit , p 72.

## ب- الجيل الثاني 2<sup>nd</sup> Generation :

ونتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات، ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها:<sup>2</sup>

- ◀ أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها؛
- ◀ كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جهة، وقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار منظورات بطاقة الأداء المتوازن من جهة أخرى.

<sup>1</sup> Arman Poureisa & al, Op.Cit, p976 .

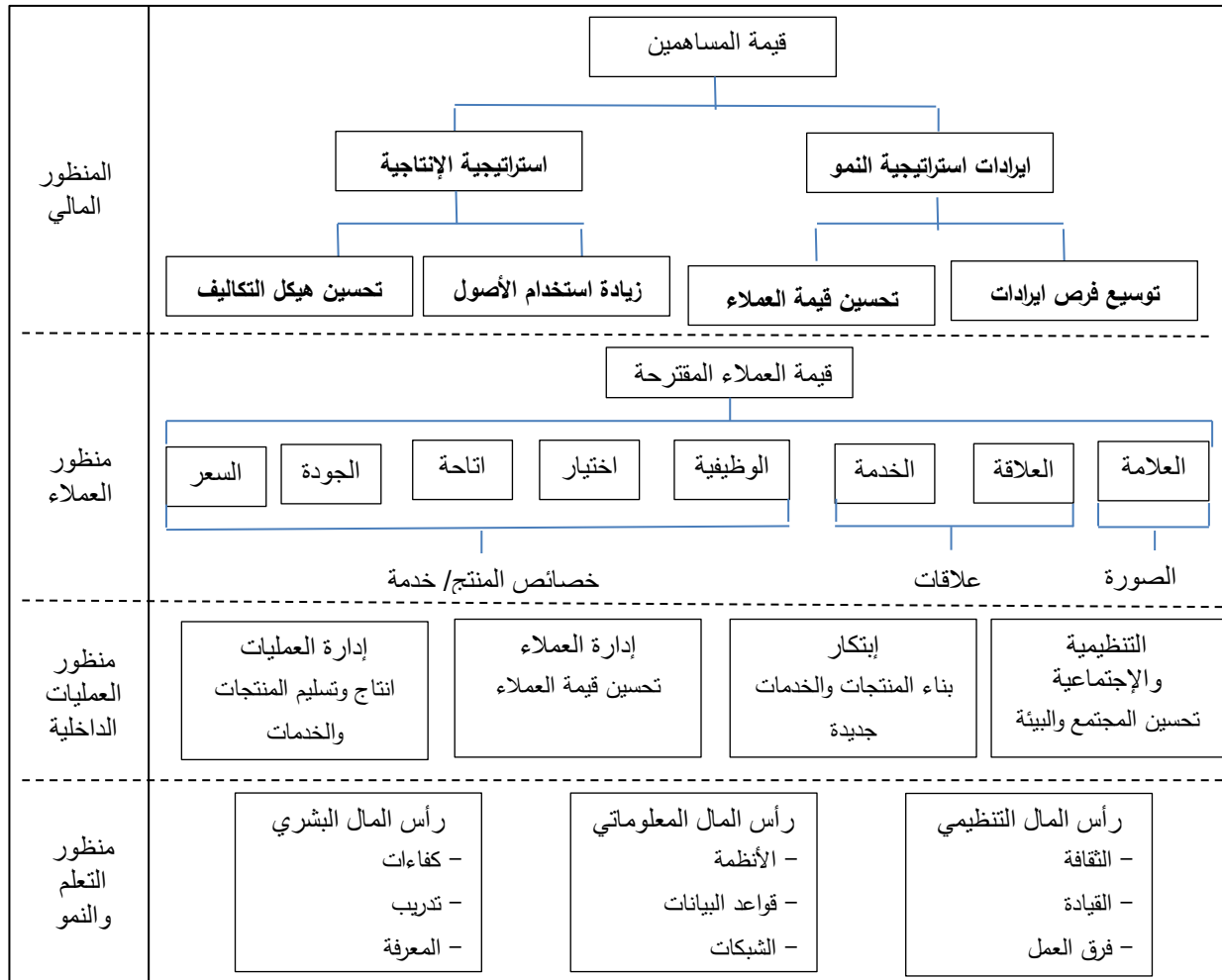
<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي)، مرجع سابق، ص 146.

BSC: Strategy translation from Word to " action " ففي عام 1996 Kaplan & Norton قدما في كتابهم " تطوراً لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء (المؤشرات القيادية) والمؤشرات التابعة، وكما شرح الباحثان أن المقاييس يجب أن تكون مجموعة من المؤشرات القيادية والفرعية.

وعموماً في الجيل الثاني هناك ثلاثة مفاتيح لتطور بطاقة الأداء المتوازن وهي<sup>1</sup>:

- ◀ اختيار المقاييس على أساس إستراتيجية واضحة الأهداف؛
- ◀ تحديد علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية يؤدي إلى تصميم نموذج الإتصالات الإستراتيجي أو إلى الخريطة الإستراتيجية؛
- ◀ إنشاء أربعة عمليات إدارية جديدة والتي بإستخدامها بطاقة الأداء المتوازن انتقلت من كونها نظام لتقييم الأداء إلى نظام للإدارة الإستراتيجية. ويمكن توضيح الجيل الثاني من خلال الخريطة الإستراتيجية التي توضح علاقات السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-9): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Reading**, Harvard Business Review, February,2004, p 23.

<sup>1</sup> Arman Poureisa & al, **Op.Cit**, p977.



### ج-الجيل الثالث 3<sup>rd</sup> Génération

تطور هذا الجيل ساهم في تعزيز خصائص مفاهيم الجيل الثاني من خلال إعطاءه صبغة أكثر عملية وتحسين أهمية الروابط السببية، وهذا يعني توضيح الرؤية من خلال تحديد أفضل لعلاقات السبب والنتيجة، ومن خلال البحث عن الأهداف استراتيجية المترجمة إلى مقاييس تسمح بتعزيز المبادرات.<sup>1</sup> وتتلخص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن في: بيان الإتجاه، الأهداف الإستراتيجية، المقاييس والمبادرات، وأهم ما يميز هذا الجيل هو نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في منظور العمليات الداخلية والتعلم والنمو، والثاني يركز على المنظور الخارجي لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في منظور العملاء والمالي.<sup>2</sup> ويمكن توضيح نموذج من الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن في الشكل الموالي:

الشكل رقم(II-10): نموذج من الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن

External Relations العلاقات الخارجية	Financial Expectation التوقعات المالية
ER1: الموردون جزء من سلسلة القيمة المضافة. ER1: أن نعظم القيمة المضافة للمتعاملين معنا. ER1: بناء نظم استخبارات تنافسية متخصصة. ER1: أن تطور استراتيجياتنا وفقا لتوجهات السوق.	F/BE1: أن تحقق ربحا صافيا قدره % F/BE2: أن تحقق حصة سوقية قدرها % F/BE3: انشاء(؟) فرعا في الأسواق العالمية F/BE4: قيادة السوق وبناء علامة تجارية قوية
Organisation & Culture الثقافة والتنظيم	Processes & Capabilities العمليات والقدرات
CO1: بناء ثقافة (Can do- will do). CO2: أن نملك ملكات فكرية قوية. CO3: ثقافة خلق ونشر المعرفة. CO4: المشاركة في النجاح والفشل.	PC1: بناء نظام فعال لإسناد عمليات الأعمال. PC2: تعزيز الممارسات الأفضل في التخطيط و القيادة. PC3: أن ندعم ونطور العاملين. PC4: أن تكون خدماتنا ابداعية.

المصدر: عبد السلام ابراهيم عبيد، تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (دراسة حالة

مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج11، ع1، العراق، 2009، ص 32.

### II-3-2. خصائص وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:

#### 1. خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن توضيح الخصائص الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من الملامح الأساسية التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Denis Choffel & François Meyssonier, Op.Cit, p4.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص ص 149-150.

<sup>3</sup> معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 16، ع2، السعودية، 2015، ص67.

- ◀ تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الاداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو؛
- ◀ تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور الى خمس مكونات رأسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الاجرائية والمبادرات، القيم الفعلية؛
- ◀ تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً؛
- ◀ تربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الاهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية المؤسسة؛
- ◀ تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم اتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار؛
- ◀ تقوم بطاقة الاداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الاهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية؛
- ◀ تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد؛
- ◀ تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة ادارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الادارة، وتتولى الاشراف على إدارة الأداء الإستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

## 2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمؤسسات في كونها تعتمد على أبعاد تمزج بين الجانب المالي والجانب النوعي في تقييم الأداء الإستراتيجي، وهذا يمنحها أهمية ومزايا عديدة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- ◀ تبين بطاقة الأداء المتوازن النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية والمتمثل في عدم القدرة على ربط استراتيجية المؤسسة طويلة الأجل مع أنشطتها قصيرة الأمد وتعمل على معالجة هذا النقص.

- ◀ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المدراء على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك ليس فقط بالإعتماد على المقاييس المالية وإنما تتيح لهم أربعة عمليات جديدة، تتكون من مقاييس مالية وغير مالية<sup>1</sup>؛
  - ◀ تمكن بطاقة الأداء المتوازن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة في تحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة؛
  - ◀ توضح البطاقة الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفير التغذية العكسية المرتدة<sup>2</sup>؛
  - ◀ يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري بما يوفر أداة للإتصال توضح الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل بالمؤسسة؛
  - ◀ يوفر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن طريقا منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق أفضل استثمار لتلك الموارد.
  - ◀ توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات الكافية للمديرين لإتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدمها، وتؤدي إلى إرباك المديرين في إتخاذ القرارات<sup>3</sup>.
- كما تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من خلال الإهتمام بالمجالات التالية<sup>4</sup>:
- ◀ **البعد الإستراتيجي:** فهي خطة عمل تترجم استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية قصيرة المدى برؤية واستراتيجية طويلة المدى؛
  - ◀ **البعد الزمني:** تأخذ بطاقة BSC الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس، اليوم، الغد)؛
  - ◀ **البعد المالي وغير المالي:** تعتمد بطاقة BSC الأبعاد المالية وغير المالية من خلال اعتماد على مقاييس مالية وغير مالية بشكل متوازن.

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, Using **The Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Building a scorecard can help managers link today's action with tomorrow's goals)**, Harvard Business Review, January-February, 1996, p 75.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 132.

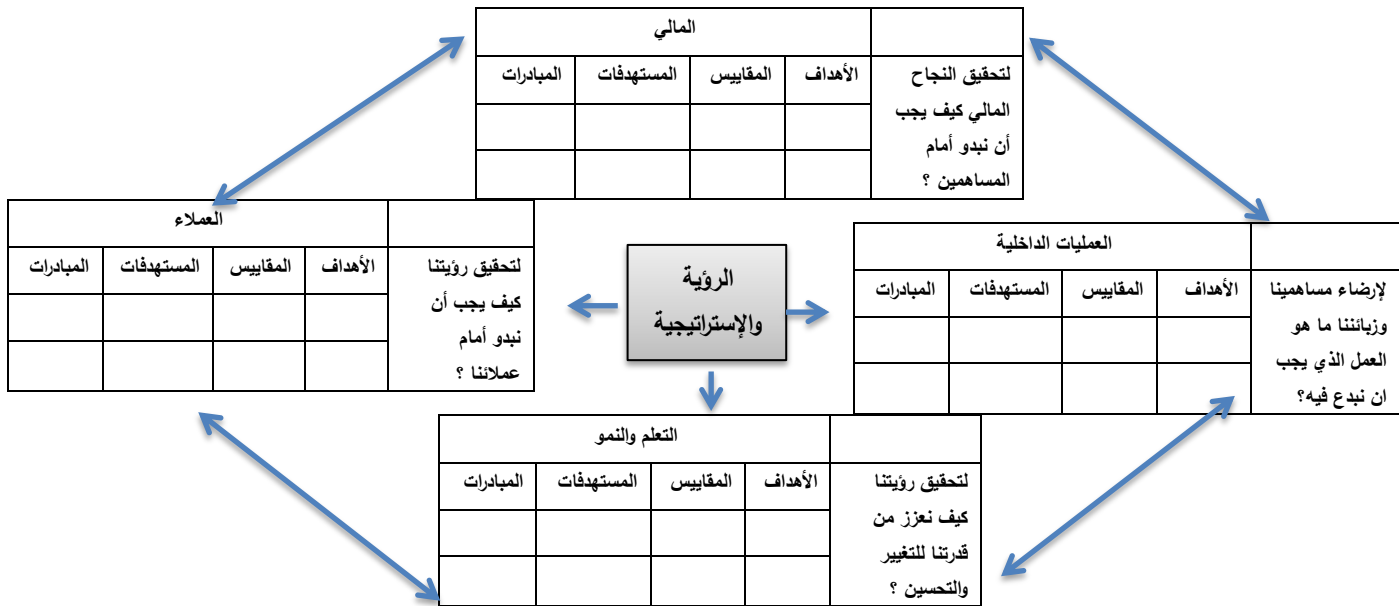
<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 9، ع2، الأردن، 2009، ص ص9-10.

<sup>4</sup> جنان علي محمودي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع95، 2013، ص 198.

II-3-3. منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة على نحو متكامل من خلال ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة في أربعة منظورات، ويقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف من منظور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. ويمكن توضيح هذه البطاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-11): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert S. Kaplan, **Measurement and Management in Nonprofit Organisation**, Nonprofit Management & Leadership, vol (11), N(3), Spring 2001, p 355.

من خلال الشكل نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد أساسية ترتبط وتتفاعل وتدعم بعضها البعض من خلال علاقات سببية، ويتكون كل بعد منها من أربعة أقسام والمتمثلة في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- ◀ **الأهداف:** وهي النتائج المراد تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتتمتع بنفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإنجازها.
- ◀ **القياسات أو (المؤشرات):** وهي تمثل المستوى الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقاً؛
- ◀ **المستهدف أو (المعيار):** وهو مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه، مع الاستعانة ببعض المقاييس التي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل صحيح؛
- ◀ **المبادرات:** تشير إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

<sup>1</sup> أحمد فواز ملكاري، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الإجتماعي اريد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة جرش، مج 21، ع 84، الأردن، 2015، ص72.

وفيما يلي سيتم توضيح المنظورات الأربعة التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن بتفصيل أكثر.

### 1. المنظور المالي.

يتضمن المنظور المالي الإجابة على السؤال التالي: "لتحقيق النجاح ما الذي يجب فعله لمساهمينا"، ويعد أحد محاور قياس وتقييم الأداء، وتمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح محققة لإستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة مع تكاليف المؤسسة المنافسة، إلى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرة الإستراتيجية الأساسية<sup>1</sup>.

وتعرف المنظورات المالية على أنها "تلك المرتبطة بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية، وتوليد التدفقات النقدية، أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية". وتكمن أهمية المقاييس المالية في لعب دورين أساسيين هما: تحديد الأداء المالي المتوقع من إستراتيجية، وتمثل المقاييس المالية الهدف النهائي لأهداف ومقاييس المنظورات الأخرى<sup>2</sup>.

ولقد أوضح Kaplan & Norton أن المقاييس والأهداف المالية تختلف باختلاف مراحل دورة حياة التي تمر بها المؤسسة حيث في<sup>3</sup>:

- ◀ مرحلة النمو (Growth): تكون المؤسسة في بداية دورة حياتها، وتهدف إلى زيادة المبيعات والبيع في أسواق جديدة وإلى اكتساب عملاء جدد، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، بالإضافة إلى المحافظة على مستوى الاتفاق على تطوير منتجات وعلى تنمية قدرات العاملين وعلى قنوات التوزيع؛
- ◀ مرحلة الإستقرار (Sustain): في هذه المرحلة أهداف المؤسسة تتركز على المقاييس المالية التقليدية مثل: العائد على رأس المال، الدخل التشغيلي، هامش الربح الإجمالي، وأيضاً القيمة الاقتصادية المضافة، وقيمة حقوق المساهمين، وهذه المقاييس تمثل أهداف مالية كلاسيكية تعكس عوائد ممتازة على رأس مال المؤسسة؛
- ◀ مرحلة النضج (Harvest): تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بحصاد عوائد نقدية من الإستثمارات السابقة، وليس بتعظيم العائد على الاستثمار، وهو ما قد يشجع المدراء على الحصول على أموال إضافية من الإستثمارات من أجل انفاقها على البحث والتطوير وعلى تنمية القدرات.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المؤسسة ( الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الإستراتيجي)، مرجع سابق، ص 174.

<sup>3</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Linking The Balanced Scorecard to Strategic**, California Management Review, Vol (39), No(1),1996, p 57.

ويرى الباحثان Kaplan & Norton من جهة أخرى أن المؤسسة في كل مرحلة من دورة حياتها هناك ثلاث بدائل استراتيجية مالية كما سوف يوضحه الجدول التالي:<sup>1</sup>

جدول رقم: (II-4): قياس البدائل الإستراتيجية المالية

البدائل الإستراتيجية		نمو المبيعات والتنوع	النمو	مراحل دورة حياة المؤسسة
استغلال الأصول واستراتيجية الإستثمار	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية			
- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. - نسبة تكلفة البحث والتطوير إلى المبيعات.	- الإيرادات والعاملين	- معدل نمو المبيعات في كل قطاع - نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة والعملاء الجدد.		
- رأس المال العامل. - العائد على رأس المال المستثمر وفقاً لأصناف الأصول. - معدلات استغلال الأصول.	- التكلفة مقارنة مع المنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة. - النفقات غير المباشرة (نسبة المبيعات)	- حصة العملاء المستهدفين. - البيع المتعدد. - نسبة إيرادات من منتجات جديدة. - ربحية العميل وخط الإنتاج.	الإستقرار	
- فترة الإسترداد.	- تكاليف الوحدات ( لكل وحدة من وحدات مخرجات ولكل صفقة).	- ربحية العميل وخط الإنتاج. - نسبة العملاء غير مربحين إلى إجمالي العملاء.	النضج	

Source : Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Translation Strategy into Action (The Balanced Scorecard)**, Harvard Business school press, Boston, USA, 1996, p 52.

يبين هذا الجدول ثلاثة بدائل استراتيجية بحيث كل استراتيجية تعكس أهداف ومقاييس مالية تتناسب مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات كالآتي:<sup>2</sup>

◀ **استراتيجية نمو المبيعات والتنوع:** تعكس توسيع المنتجات والخدمات، وجذب عملاء جدد والدخول إلى أسواق جديدة؛ تغيير مزيج المنتجات والخدمات إلى أعلى قيمة مضافة وإعادة تسعير المنتجات والخدمات؛

◀ **استراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** تشير أهداف هذه الاستراتيجية إلى تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات، والحد من التكاليف غير مباشرة، وتبادل الموارد المشتركة مع وحدات المؤسسة؛

◀ **استخدام الأصول واستراتيجية الإستثمار:** محاولة المدراء تخفيض مستويات العمل ورأس المال المادي اللازم لدعم حجم معين وتنوع الأعمال.

وبالرغم من أن المنظور المالي بمقاييسه العديدة هو الأكثر استخداماً في تقييم أداء المؤسسات، إلا أن

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Linking The Balanced Scorecard to Strategic**, Op.Cit, pp 57-58.

هناك بعض الإنتقادات على مقاييسه المالية والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- ◀ أنها تشجع على النظرة القصيرة الأمد، ولا تركز على الجوانب الإستراتيجية البعيدة الأمد؛
- ◀ أنها تهتم بالتعظيم الجزئي، وهذا يحجب الانتباه على رؤية الصورة الكلية للعمل؛
- ◀ تفشل في ايجاد وتزويد المؤسسة بمعلومات حول ما الذي يريده عملاء وكيف يؤديه المنافسين؛
- ◀ أنها غير متوافقة مع بيئة الأعمال اليوم والتي أغلب القيم فيها تخلق من الموجودات غير الملموسة؛
- ◀ أنها مرآة للماضي وبالتالي فهي تفتقر للتنبؤ للمستقبل؛
- ◀ انها لا تعكس الموقف التنافسي للمؤسسات.

وبناء على ما سبق يتضح أن المنظور المالي بعد أساسي في بطاقة الأداء المتوازن كونه يعطي صورة واضحة عن مدى نجاح استراتيجيات المؤسسة، وكما أنه يعكس الهدف النهائي لأهداف ومقاييس باقي المنظورات الثلاثة الأخرى، إلا أنه غير كافي لوحدة لتقييم الأداء الإستراتيجي لذا بطاقة الأداء المتوازن تتضمن مقاييس غير مالية أخرى والتي سوف نتطرق إليها في العناصر القادمة.

## 2. منظور العملاء.

يحاول منظور العملاء الإجابة على السؤال التالي: لتحقيق رؤيتنا كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟ حيث يعد منظور العملاء من المقاييس النوعية وغير المالية لقياس الأداء، ويمكن توضيحه على أنه درجة التطابق بين الأداء المدرك للمنتج مع الأداء المتوقع من قبل العملاء، وهو يعبر عن معدل الزيادة في تعامل العملاء مع المؤسسة بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسة سعياً وراء تحسين مستوى الرضا عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات فعالية وكفاءة وجودة عالية<sup>2</sup>.

ومن خلال منظور العملاء يتضح بأن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم العملاء، وعلى المدراء أن يحددوا قطاعات العملاء والسوق التي سوف تتنافس فيها المؤسسة، وأيضاً تحديد مقاييس أداء المؤسسة في هذه القطاعات المستهدفة<sup>3</sup>.

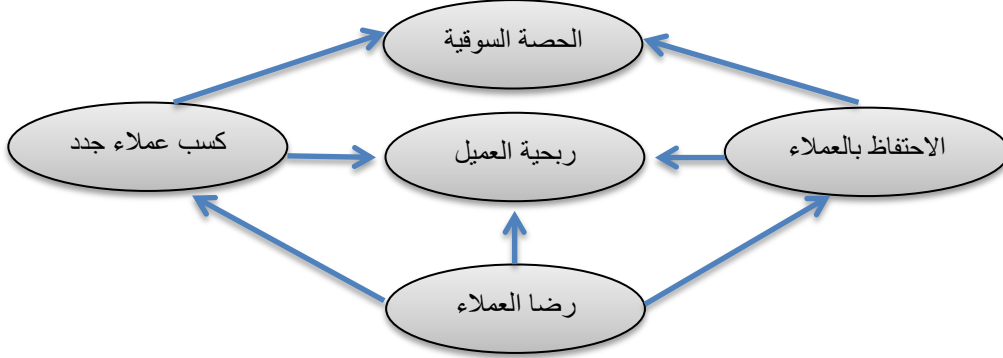
<sup>1</sup> بالإعتماد على: وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 176. وأكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الجزء 7، مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، مرجع سابق، ص ص 174-175.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 192.

وبالتالي فمنظور العملاء يشتمل على عدة مقاييس أساسية حددها كل من الباحثان Kaplan & Norton في العناصر التالية: الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء، وربحية العميل. والشكل التالي يوضح المقاييس الأساسية لمنظور العملاء.

الشكل رقم: (II - 12) المقاييس الأساسية لمنظور العملاء.



Source : Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Le Tableau de Bord Prospectif (pilotage stratégique : les 4 axes du succès)**, 4<sup>ème</sup> tirage, éd d'organisation, 2000, Paris, P84.

يبدو من خلال الشكل أنه عند ارضاء العملاء فإن ذلك سيؤدي إلى الإحتفاظ بهم من جهة وإلى اكتساب عملاء جدد من جهة أخرى واللذان يؤديان بدورهما إلى زيادة الحصة السوقية و إلى ربحية العميل. ويمكن شرح هذه المقاييس في الآتي:<sup>1</sup>

- ◀ **الحصة السوقية:** تمثل هذه الحصة حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد، والتي يمكن التعبير عنها من خلال: عدد العملاء، قيمة الإيرادات، وحجم المبيعات؛
- ◀ **اكتساب عملاء جدد:** يمثل هذا المقياس قدرة المؤسسة على زيادة عدد العملاء حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق: عدد العملاء الجدد، وعدد العملاء المرتقبين؛
- ◀ **الاحتفاظ بالعملاء:** يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر؛
- ◀ **رضا العملاء:** يتم تحقيق رضا العملاء من خلال اشباع احتياجاتهم سواء من حيث مستوى جودة المنتج أو الخدمة، ووقت التسليم، والتعامل فيما يخض خدمات ما بعد البيع؛
- ◀ **ربحية العميل:** يقاس هذا الجانب صافي ربح العميل أو وحدة النشاط المرتبطة به بعد خصم المصروفات التي تم انفاقها لتدعيم هذا النشاط أو العميل.

ومن جهة أخرى فقد أوضح Kaplan & Norton أن للعملاء قيمة مقترحة تتمثل في الخصائص التي توفرها المؤسسات في منتجاتها وخدماتها لخلق ولاء ورضا شريحة العملاء المستهدفين، بحيث عرض القيمة هو

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 147-148.



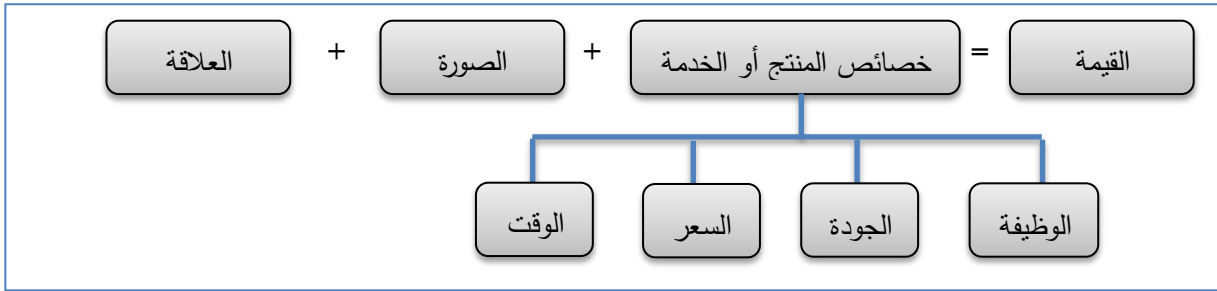
المفتاح الرئيسي لفهم دوافع قياس الرضا، اكتساب، احتفاظ والحصة السوقية. والقيمة المقترحة للعميل تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تنقسم إلى ثلاثة فئات هي<sup>1</sup>:

◀ **خصائص المنتج أو الخدمة:** والتي تمثل في مميزات المنتج أو الخدمة بالنسبة للعملاء من حيث الوظيفة، السعر، الجودة والوقت؛

◀ **صورة المؤسسة:** تمكن المؤسسة من التعريف عن نفسها أمام عملائها؛

◀ **العلاقة مع العميل:** تتمثل في علاقة المؤسسة مع العميل من حيث استجابة وتسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المحدد، وأيضا تجربة شراء العميل من المؤسسة. والشكل الموالي يوضح القيمة المقترحة للعميل:

الشكل رقم: (II-13) القيمة المقترحة للعميل



Source : Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Translation Strategy into Action (The Balanced Scorecard)**, Op. Cit, p 74 .

ومما سبق فإن المنظور العملاء يمكن المؤسسة من وضع استراتيجية تحقق من خلالها رضا عملائها عن طريق تحديد شريحة العملاء المستهدفين وبالاعتماد على مجموعة من مقاييس الأداء، والمستندة فيها على القيمة المقترحة للعميل الذي يؤدي الى اكتساب حصة سوقية وينعكس بعوائد مالية من خلال ربحية العميل.

### 3. منظور العمليات الداخلية.

إن المقاييس التي يتضمنها منظور العمليات الداخلية تتضمن الإجابة على السؤال التالي " ما هي العمليات التي يجب أن نبدع فيها" حيث يقصد بالعمليات الداخلية كيفية قيام المؤسسة بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء<sup>2</sup>، حيث يركز هذا المنظور على تحديد العمليات الحرجة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة والتي تسمح للمؤسسة ب<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Linking The Balanced Scorecard to Strategic**, Op.Cit, pp 61-62.

<sup>2</sup>أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الجزء 7، مرجع سابق، ص 179. بتصرف

<sup>3</sup> Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Linking The Balanced Scorecard to Strategic**, Op.Cit, p 62.

◀ تقديم القيمة المقترحة للعملاء من خلال قطاعات السوق المستهدفة؛

◀ تلبية توقعات المساهمين من العوائد المالية.

وعندما تكون المؤسسة صورة واضحة عن المنظور المالي والعملاء، فإنها تقوم بتحديد الأنشطة التي تمكنها من تحسين قيمة العملاء وتحسين الإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف المالية، حيث تتجسد هذه الأنشطة التنظيمية في العمليات الأربعة التالية<sup>1</sup>:

◀ تحفيز الابتكار لتطوير منتجات وخدمات جديدة ولاختراق أسواق جديدة، ولجذب العملاء؛

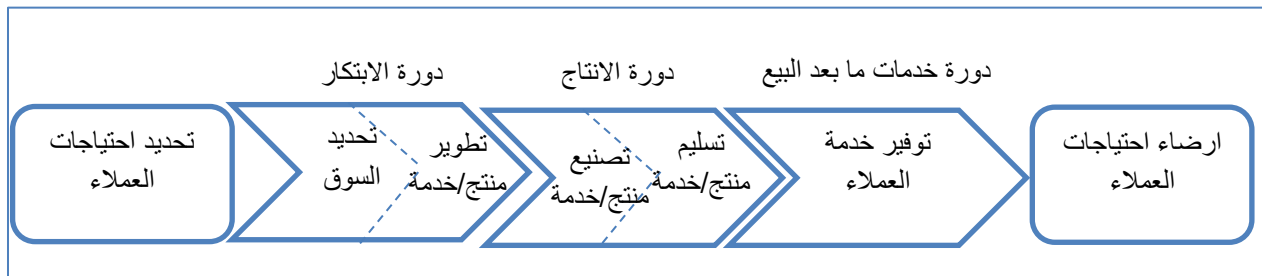
◀ زيادة قيمة العملاء من خلال توسيع وتعميق العلاقات القائمة مع العملاء؛

◀ تحقيق التميز التشغيلي عن طريق تحسين ادارة سلسلة التوريد والعمليات الداخلية وادارة الموارد والقدرات والعمليات الأخرى؛

◀ اقامة علاقات فعالة وقوية مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

وتظهر مقاييس العمليات الداخلية في العمليات التي تخلق قيمة، والتي يمكن توضيحها في سلسلة القيمة للعمليات الداخلية في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-14): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Source : Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Le Tableau de Bord Prospectif (pilotage stratégique : les 4 axes du succès)**, op.cit, P111.

من خلال الشكل يظهر بأن العمليات الداخلية تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء، تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

◀ **دورة الابتكار**: تهتم بخلق منتجات تناسب احتياجات العملاء، وتخفيض التكاليف وتشجيع النمو، ومن

بين هذه المؤشرات المستعملة في هذه المرحلة عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة،

عدد الرخص المودعة؛

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Transforming The Balanced Scorecard from Performance Management to Strategic Management part1**, Accounting Horizons, vol (15), No (1), March 2001, p 93.

<sup>2</sup> السعيد بريش ونعيمة بجياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 1، الجزائر، 2012/2011، ص 39.

◀ **دورة الانتاج:** تركز على تصنيع وتسليم المنتجات للعملاء، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل المردودات، معدل المعيب، آجال التسليم المنتجات للعملاء، الأجل المتوسط لإنتاج الطليبة، فترات عدم النشاط؛

◀ **دورة خدمات ما بعد البيع:** تركز لتوفير الخدمات للعملاء بعد البيع أو عند التسليم ويقاس أداء هذه المرحلة من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم العملاء كيفية استعمال المنتج.

#### 4. منظور التعلم والنمو.

يتضمن هذا المنظور الإجابة على السؤال الآتي: كيف يمكن أن نعزز من قدراتنا على التحسينات المستمرة وخلق القيمة؟ ويعبر هذا المنظور على الأسس التي يجب أن تتبناها المؤسسة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد، إذ يعد مجال التعلم أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة<sup>1</sup>. ويمثل أيضا هذا المنظور القاعدة الأساسية أو البنية التحتية للمؤسسة التي يتم بنائها من خلال قدرات وامكانيات المؤسسة المعتمدة على الأصول الملموسة وغير الملموسة، حيث حدد كل من Kaplan & Norton ثلاثة ركائز أساسية لتحقيق أهداف منظور التعلم والنمو وهي<sup>2</sup>:

أ. **كفاءة العاملين:** أي الإستثمار المستمر في تنمية العاملين مما يؤدي لرفع كفاءتهم ومهارتهم وتحقيق الاستمرارية في الاطلاع على ما هو جديد في تخصصاتهم، بما ينعكس ايجابيا على المؤسسة في تحقيق ولائهم ورضاهم، والاستفادة القصوى من إنتاجيتهم؛

ب. **البنية التكنولوجية:** أي المقدره على الاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات والأنظمة الادارية، والمعلوماتية؛

ج. **مناخ العمل:** تهيئة مناخ العمل بالمؤسسة من خلال الربط بين الركيزتين السابقتين بالخطوات والاجراءات السليمة، بما يتوافق مع قيم وثقافة المؤسسة.

ومن أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة متعلقة بمتطلبات العملاء والنهوض بالعمليات الداخلية، يحدد هذا المنظور من البطاقة مجموعة من المقاييس التي تعكس مدى اهتمام المؤسسة بالتعلم وتطوير القدرات

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> حسين القاضي وآخرون، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء في المصارف (دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري)، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، مج 29، ع4، 2007، ص 239.

الفكرية ومهارات العاملين، واجراءات الادارية وإدماج نظم المعلومات لتسهيل كفاءة العمليات الداخلية وجودة المنتجات<sup>1</sup>، ويمكن توضيح هذه المقاييس فيما يلي:

أ. **رضا العاملين:** يعد رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الانتاجية وتحسين الانتاج، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، ويتم قياسها عن طريق<sup>2</sup>:

- ◀ مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛
- ◀ امكانيات توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد؛
- ◀ الاعتراف بإنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد؛
- ◀ مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة؛
- ◀ درجة رضا العاملين عن المؤسسة.

ب. **الاحتفاظ بالعاملين:** يتجه الاهتمام في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بأنها جانبا كبيرا من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المؤسسة، ويمكن قياس هذا الجانب بما يلي:

- ◀ نسبة العاملين الجدد من اجمالي العاملين؛
- ◀ معدل دوران قيادات العاملين.

ج. **انتاجية العاملين:** تمثل انتاجية العامل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات، ومن أكثر المقاييس شيوعا التي استخدمت في هذا المجال هو: الإيراد لكل عامل (انتاجية العامل من الإيراد المحقق)<sup>3</sup>.

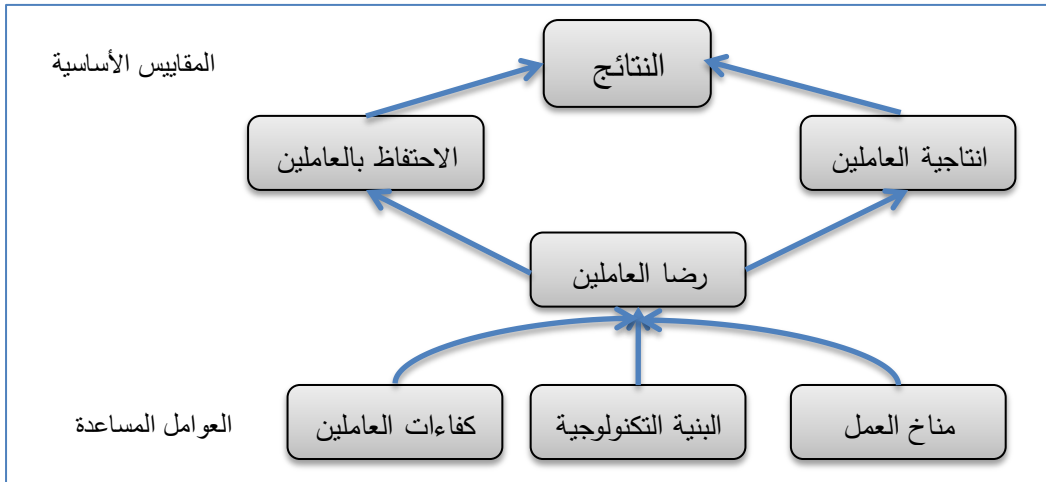
ويمكن توضيح مقاييس منظور التعلم والنمو في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مريم بلحاج، مداخلة حول الأداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة (دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والأفاق-، جامعة تلمسان، 14-15 نوفمبر، 2016، ص 10.

<sup>2</sup> سحر طلال ابراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للإتصالات)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، ع 35، بغداد، 2013، ص 362.

<sup>3</sup> محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 156.

الشكل رقم (II-15):مقاييس منظور التعلم والنمو



Source : Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Translation Strategy into Action (The Balanced Scorecard)**, Op. Cit, p 129 .

مما سبق فإنه يمكن توضيح كافة مقاييس منظورات بطاقة الأداء المتوازن في الجدول التالي:

الجدول رقم: (II- 6) مقاييس منظورات بطاقة الأداء المتوازن

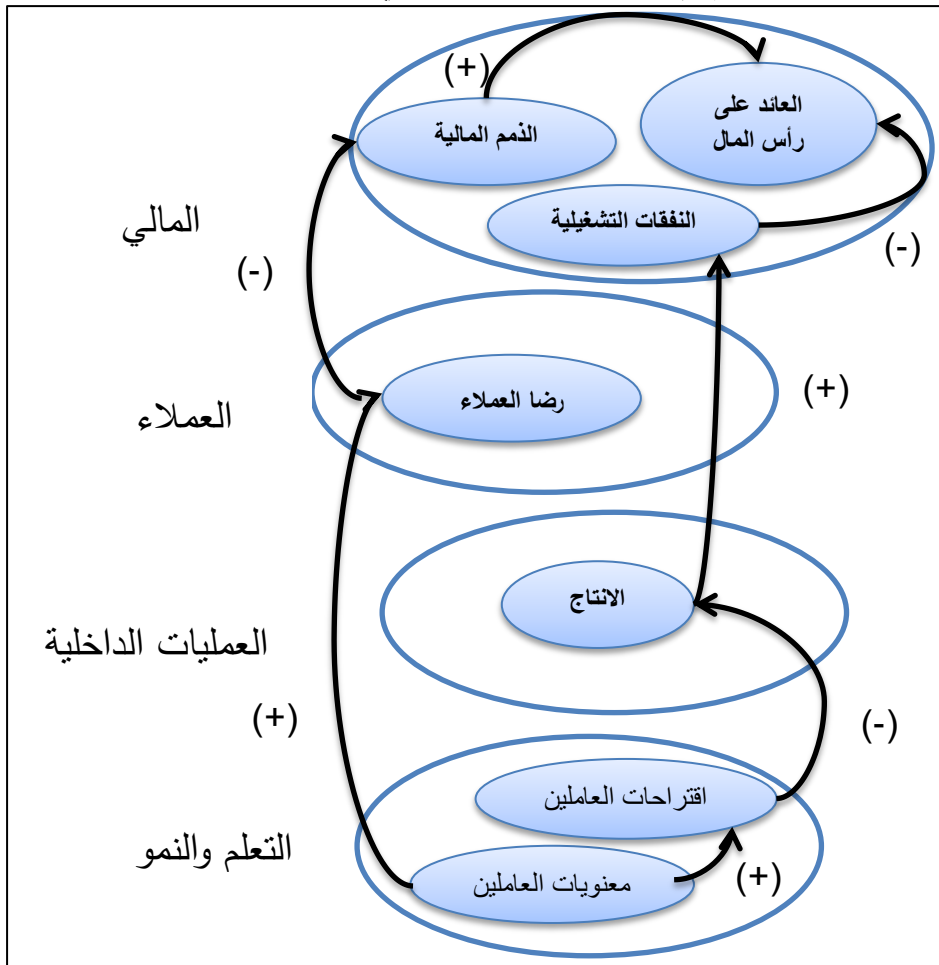
المنظور	مقاييس الأداء	أمثلة عن المؤشرات
المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نمو رقم الأعمال</li> <li>- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية</li> <li>- استخدام الأصول</li> <li>- تخفيض الخطر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نمو المبيعات</li> <li>- نسبة الأرباح الصافية</li> <li>- العائد من رأس المال المستثمر</li> <li>- تكاليف الوحدة</li> </ul>
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصة السوقية</li> <li>- احتفاظ بالعملاء</li> <li>- اكتساب عملاء جدد</li> <li>- رضا العملاء</li> <li>- ربحية العميل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة المبيعات المحققة من العملاء الحاليين</li> <li>- نسبة المبيعات المحققة من العملاء الجدد</li> <li>- درجة رضا العملاء</li> <li>- معدل العائد من المنتجات</li> </ul>
العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>جودة، النفاذية، إنتاجية، التكلفة لكل العمليات الرئيسية للمؤسسة:</li> <li>- ابتكار</li> <li>- الانتاج</li> <li>- خدمات ما بعد البيع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأموال المستثمرة في البحث والتطوير</li> <li>- نسبة المبيعات المحققة من المنتجات الجديدة</li> <li>- وقت الرد على مكالمات الخدمة</li> <li>- التكاليف القياسية</li> </ul>
التعلم والنمو	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كفاءة العاملين</li> <li>- اعادة توجيه الكفاءات</li> <li>- قدرة نظام المعلومات</li> <li>- التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل رضا العاملين</li> <li>- الأموال المستثمرة في التدريب</li> <li>- توفر المعلومات</li> <li>- عدد الاقتراحات لكل عامل</li> </ul>

Source : Hélène Bergeron, **Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?**, archives-ouvertes,2011, p8,sur le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587425/document> consulté le : 28/03/2016.

5. العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن:

ترتبط منظورات بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية المتفاعلة والتي تسمى بعلاقات السبب والنتيجة والتي يعبر عنها "بمجموعة متتابعة من عبارتي "إذا- عندها" أي "if-then"، أي إذا حدث تغيير في عنصر ما سيحدث تغيير آخر في العنصر الذي يرتبط به، ويعتمد عليه"<sup>1</sup>. ويمكن توضيح العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (II-16) العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S. Kaplan & David P.Norton, Using **The Balanced Scorecard as a Strategic Management System** (Building a scorecard can help managers link today's action with tomorrow's goals), Op.Cit, p 83.

من خلال الشكل نلاحظ أن ومن بين العلاقات السببية الموجودة في بطاقة الأداء المتوازن نجد أن

هناك اتجاهين:

في الإتجاه الأول عند تنمية كفاءة العاملين وتوفير البنية التكنولوجية ومناخ العمل للعاملين، فإن ذلك سيرفع من معدنويات العاملين (منظور التعلم والنمو)، مما سوف يقود إلى تحقيق رضا العملاء (منظور العملاء)، والذي يؤدي إلى انخفاض الذمم المالية بما ينعكس على ارتفاع العائد على رأس المال المستخدم (المنظور المالي).

<sup>1</sup> حسين القاضي وآخرون، مرجع سابق، ص 239.

وفي الإتجاه الثاني عند ارتفاع معنويات العاملين فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة عدد إقتراحات العاملين (منظور التعلم والنمو)، بما يقود إلى انخفاض أداء العمليات الإنتاجية (منظور العمليات الداخلية)، والتي ستساهم في زيادة النفقات التشغيلية بما يعكس على انخفاض العائد رأس المال المستخدم (المنظور المالي).

## II-3-4. متطلبات ومعيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

### 1. متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

من أجل نجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لابد من توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تحقق ذلك، والتي يمكن توضيحها في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- ◀ **دعم الإدارة العليا:** فعندما يدرك العاملون أن الإدارة العليا تدعم جهود تطبيق نموذج BSC بقوة، فإن ذلك يساعد في الإلتزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام والسرعة في التطبيق؛
- ◀ **الحوافز المادية والمعنوية:** حيث ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم هذا النموذج أو تطبيقه؛
- ◀ **فعالية الإتصال:** ويتطلب ذلك من الإدارة إجراء عملية الإتصال بشكل سليم، فتنفيذ هذا النموذج يتطلب عقد اجتماعات، وإجراء اتصالات، ومناقشتها بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل الواجبة التطبيق؛
- ◀ **تكوين فرق العمل:** فتطبيق النموذج يشمل المؤسسة ككل، فمن الضروري تشكيل الفريق والتماسك كمتطلب أساسي لإنجاح عملية التطبيق؛
- ◀ **القيام بمجموعة من التغيرات داخل المؤسسة:** ذات العلاقة بالثقافة أو المؤسسة أو الأفراد، ذلك لأن البيئة التي تعمل بها المؤسسة إضافة إلى لأذواق العملاء في عملية تغير مستمر.
- ◀ **وكما يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن توفر ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في:**<sup>2</sup>
- ◀ **الأفراد:** باعتبارهم عنصرا أساسيا في مسيرة التغيير، كما يتوقف النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن على مدى إستجابة الأفراد ورغبتهم في إحداث التغيير في نظم العمل وأساليب الإدارة؛
- ◀ **العمليات:** على أن يصاحب ذلك إضافة كل ما هو جديد، وما شأنه أن يجعل المؤسسة أكثر إستجابة للأوضاع الجديدة؛
- ◀ **التكنولوجيا:** وهي المحرك الأساسي لكل عملية تحسين وتطوير.

<sup>1</sup> جميل حسن النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي (دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة، ع 29، فيفري 2013، ص 353.

<sup>2</sup> رايس وفاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الإستشفائية (عرض بعض التجارب)، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع 7، جوان 2015، بسكرة، الجزائر، ص 351-352.

## 2. صعوبات ومشاكل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- تواجه عملية التطبيق التام والشامل لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي قد تعيق تنفيذها، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:
- ◀ عدم المعرفة والإلمام بطبيعة نموذج BSC ومزايا تطبيقه، سواء كان ذلك من قبل الإدارة العليا أو الموظفين في كافة المستويات الإدارية؛
  - ◀ تصنف عملية صياغة المقاييس والمعايير التي يشتمل عليها نموذج BSC بالشاقة والصعوبة والمعقدة، وقد تكون متداخلة خاصة لدى المؤسسات كبيرة الحجم؛
  - ◀ صعوبة اجراء التحليلات والمقارنات العمودية والأفقية بسبب إنتقار نموذج BSC لنماذج وأساليب رياضية تتطلبها مثل هذه التحليلات والمقارنات؛
  - ◀ يمكن أن تكون تكاليف نموذج BSC أكبر من المنافع المتوخاة منه، وبالتالي تشعر الإدارة بعدم جدوى تطبيقه، وخاصة لدى المؤسسات الصغيرة الحجم<sup>1</sup>؛
  - ◀ صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية؛
  - ◀ نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن مما يؤدي في النهاية إلى مقاومة تطبيقه، وتتكون لدى العاملين اتجاهات سلبية اتجاه استخدامه، لاسيما أنهم لا يدركون أهدافا واضحة له؛
  - ◀ عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، إذ أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، ومن ثم فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها<sup>2</sup>.
- ولقد لخص كل من Dag & Tonny العديد من الدراسات التي أظهرت أن المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات في عملية تطبيق نموذج BSC تتمثل في أربعة أنواع من المشاكل: المفاهيمية، التقنية، الإجتماعية والسياسية.
- فالمشاكل المفاهيمية تتعلق بعدم فهم وتفسير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، بينما المشاكل التقنية التي قد تظهر عند تطوير البنية التقنية لدعم BSC، أما المشاكل الإجتماعية والسياسية الشائعة أثناء التطبيق تتمثل في استجابات السلوكية من الأفراد والمجموعات في المؤسسة من مقاومة وعدم المشاركة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جميل حسن النجار، مرجع سابق، ص 354.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، مج 12، ع1، الأردن، 2012، ص 144.

<sup>3</sup> Dag olivind Madsen & Tonny Stenheim, **Perceived Benefits of Balanced Scorcard Implementation : some preliminary evidence**, problems and perspectives in management, Vol 12, N° (3), 2014, p 82.



## خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الأداء وإلى أهم ما يتعلق به من مفاهيم وخاصة وأنه من المفاهيم التي لاقت أهمية كبيرة وعرفت تحولا كبيرا في المفاهيم المتعلقة به وفي الأدوات المستخدمة لقياسه وتقييمه، حيث أخذ الأداء توجهها استراتيجيا يتعلق بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والمتمثل في الأداء الإستراتيجي الذي أصبح من المواضيع العصرية الحديثة والجذابة، ومن المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، الذي يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات ويقاس مدى فعالية الإستراتيجية المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية تقييم والرقابة الإستراتيجية، حيث يتم تقييمه عن طريق مقارنة الخطط الإستراتيجية مع الأداء المتوقع، ومن خلال اللجوء إلى أساليب ونماذج حديثة تعطي نظرة شاملة عما يجري في المؤسسة والتي من أشهرها بطاقة الأداء المتوازن التي تتكون من مجموعة متكاملة من المنظورات وهي المنظور المالي، والعملاء والعمليات الداخلة والتعلم والنمو، والتي تعمل على الربط فيما بينها من خلال العلاقات السببية.

## الفصل الثالث:

علاقات التأثير بين المرونة  
الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي

## تمهيد:

بعد الإحاطة بالمفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري محل الدراسة بالفصول السابقة، سيخصص هذا الفصل لتوضيح علاقات التأثير الموجودة بينهما والمتمثلان في المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، حيث سنبين علاقة المرونة الإستراتيجية بالأداء الإستراتيجي، ثم نبرز أثر كل نوع من أنواع المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات من خلال منظورات بطاقة الاداء المتوازن، وبعدها سنقوم بتقديم أهم نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تربط بين متغيري هذه الدراسة. وعليه سيتم تناول المباحث التالية:

**III-1.** علاقة المرونة الإستراتيجية بالأداء الإستراتيجي للمؤسسات؛

**III-2.** أثر أنواع المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي؛

**III-3.** تحليل الدراسات السابقة لأثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي.

## III-1. علاقة المرونة الإستراتيجية بالأداء الإستراتيجي:

يهدف معرفة العلاقة بين متغيرين سنوضح علاقة التأثير بينهما ثم نستعرض بعض النماذج المفسرة لهذه العلاقة، وبعدها الى أهم شروط المرونة الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق أداء استراتيجي أفضل.

## III-1.1. المرونة الإستراتيجية كأسلوب للتأثير على الأداء الإستراتيجي:

أفرزت بيئة الأعمال خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، ومطلع القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة ومتعددة، أهمها التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية، ظاهرة العولمة وتحدياتها، طلبات العملاء المتغيرة، العمل ضمن أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة المتزايدة للمنتج، هذه التغيرات أوجبت على المؤسسات أن تحسن من أدائها لغرض التنافس، وأصبحت هذه التحديات تشكل ضغطا كبيرا على المؤسسات وتحفزها للبحث عن الأسلوب الذي يمكنها من مجازة تغيرات بيئتها الخارجية لكي تستطيع التأقلم والتكيف مع كل ما هو جديد<sup>1</sup>. ومن بين ما تستخدمه المؤسسات في مواكبة اضطرابات البيئة وتغيراتها هو أسلوب المرونة الإستراتيجية الذي يحقق التكيف المستمر وتحويل التغيرات إلى فرص تعزز أدائها الاستراتيجي<sup>2</sup>.

تعد المرونة الاستراتيجية منهج فعال يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها، كما يمكنها من تحقيق هدفها. فهي تعمل كمؤشر دال على حيوية واستدامة المؤسسة من خلال أفضلية التجميع للمنظورات الإقتصادية والبيئية والاجتماعية مع اشراك جميع أصحاب المصلحة، فهي لا تعمل كمحرك للأداء المالي فقط ولكنها تساهم أيضا في تحقيق الأداء على المدى البعيد (الإستمرارية) وفي النمو (التغير) لأي مؤسسة<sup>3</sup>.

ضمن هذا تعد المرونة الإستراتيجية ككفاءة تنظيمية تمكن المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على الأداء المتفوق في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية، كما أنها تسمح بتحقيق الأداء العالي والقدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة، وضمن هذا أشار Thomas الى أن القدرة على اتخاذ الإجراءات والاعتماد السريع عليها تعد من العوامل الرئيسية المحددة للأداء المتفوق في الكثير من الصناعات، ومن ناحية أخرى يمكن أن تؤثر المرونة الاستراتيجية على أداء المؤسسة من خلال تشجيع الإبداع والابتكار وتحسين القدرة التنافسية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد رحمة فنان، التغيير الاستراتيجي وأثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات (بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، 2018، ص 178.

<sup>2</sup> مثنى سعد ياسين وأحمد عبد الله دانوك، دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مج 1، ع 41، 2018، ص 113.

<sup>3</sup> Sushil, **Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management**, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol 16, N°(2), June 2015, p 114.

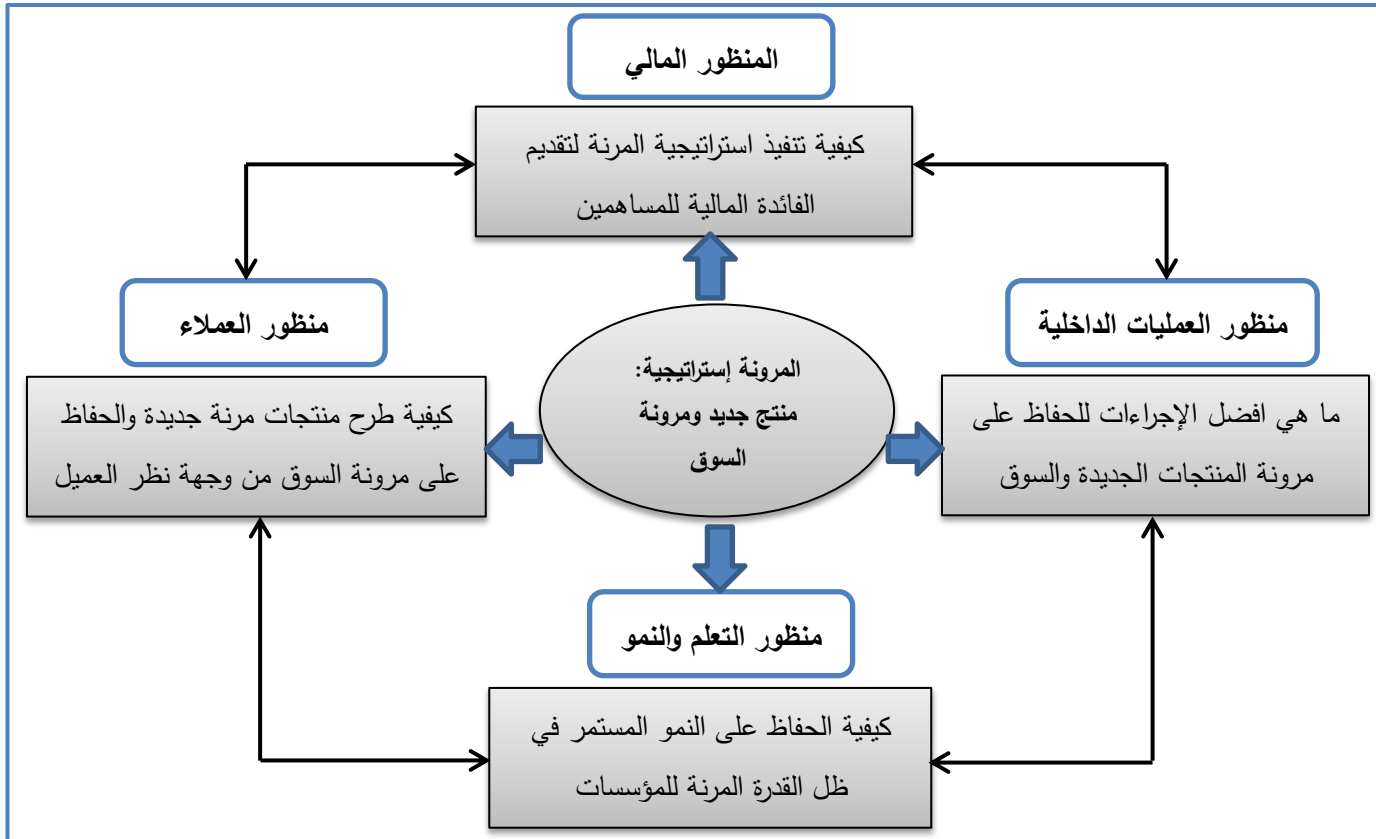
<sup>4</sup> Mbengue Ababacar & Ouakouak Mohamed laid, **Strategic Planning Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of Environmental Dynamism**, XXème Conférence de l'AIMS, 7 – 9 juin 2011, p p 6-7.

ونظرا لأهمية المرونة الاستراتيجية اهتم العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بينها وبين الأداء، ومن بين نتائج هذه الدراسات أن المؤسسات ذات البدائل الإستراتيجية المتنوعة هي التي تكون لها حصة أكبر في السوق من بين المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقي، وبالتالي التفكير المختلف في بناء الإستراتيجيات المرنة هو السبب الرئيسي الذي يؤدي الى الاختلاف في أداء المؤسسات، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء، وبالتالي فالمرونة الإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء حيث كلما كانت المؤسسة تركز موارد إستراتيجية هامة كلما كانت فرص تحقيق أداء فعال كبيرة جدا<sup>1</sup>.

### III-2.1. النماذج المفسرة لعلاقة المرونة الإستراتيجية بالأداء الإستراتيجي.

ومن بين النماذج التي عبرت عن العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وأبعاد الأداء الإستراتيجي (منظورات بطاقة الأداء المتوازن) نجد نموذج " Ying-ban He & Bo Wang " كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (III-1): بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الصناعية بناء على المرونة الإستراتيجية



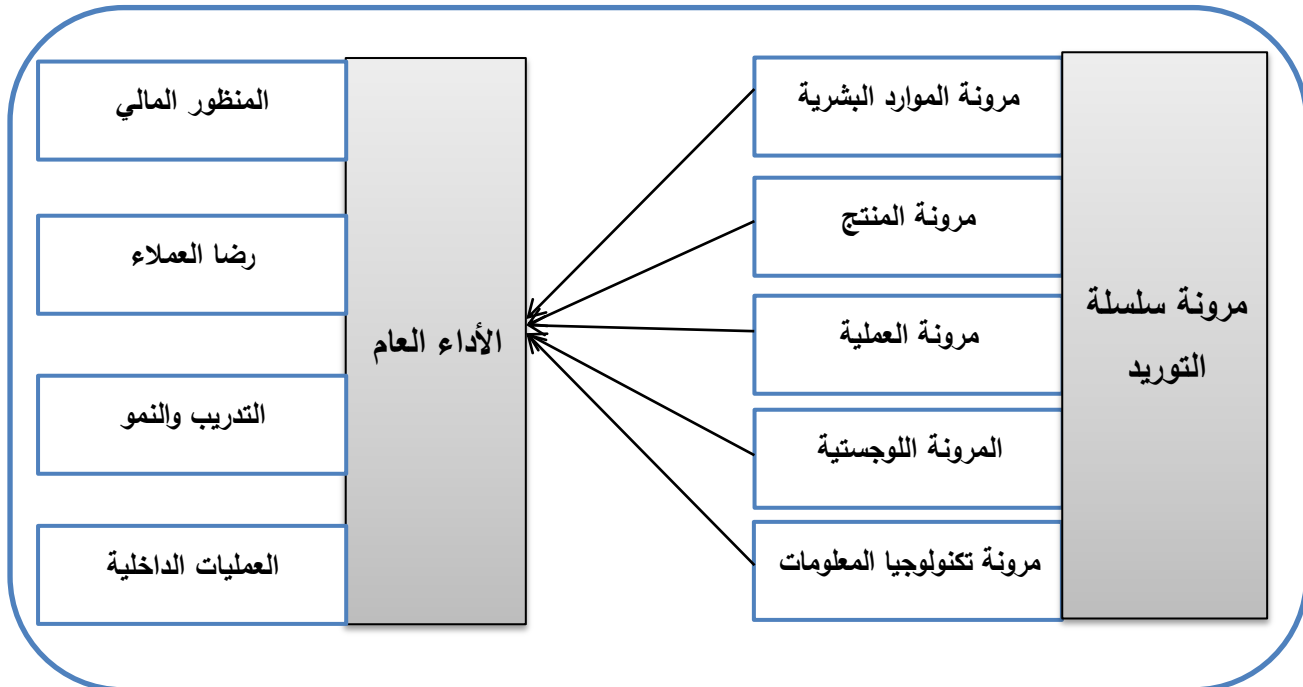
Source : Ershi Qi & al, The 19th International Conférence on Industriel Engineering and Engineering Management (Engineering Economics Management), éd Springer Heidelberg, New York ,2013, p 755.

<sup>1</sup> بن أحمد آسية، أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات موبيليس)، اطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجيلالي الياصب، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، سيدي بلعباس، 2017/2016، ص ص 115-118.

من خلال النموذج يمكن القول أن للمرونة الاستراتيجية أثر على منظورات الاداء الاستراتيجي، فقيام المؤسسة بإنتاج منتج جديد مثلاً له أثر على الأداء، وبالإعتماد على منظورات بطاقة الاداء المتوازن كأبعاد للأداء الاستراتيجي يمكن القول أن المرونة الاستراتيجية من خلال انتاج منتج جديد لها علاقة بالمنظور المالي، حيث طرح منتج جديد يفرض على المؤسسة معرفة كيفية تنفيذ هذه الاستراتيجية لتقدير الفائدة المالية للمساهمين؛ ونفس الشيء بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية حيث أن تقديم منتج جديد يفرض على المؤسسة معرفة أفضل الاجراءات للحفاظ على مرونة المنتجات الجديدة؛ أما منظور العملاء فيفرض على المؤسسة معرفة كيفية طرح المنتجات الجديدة والحفاظ على مرونة السوق من وجهة العميل؛ منظور التعلم والنمو هو الآخر يتأثر حيث يجب معرفة كيفية الحفاظ على النمو المستمر في ظل القدرة المرنة للمؤسسات.

كذلك من بين النماذج التي أثبتت على وجود علاقة تأثير بين المرونة الاستراتيجية وأداء المؤسسة نجد نموذج Mohamed Mahjoub Dhiaf وآخرون، والذي يبين العلاقة بين أحد انواع المرونة الاستراتيجية متمثلة في مرونة سلسلة التوريد والاداء العام للمؤسسة من خلال منظورات بطاقة الاداء المتوازن، هذه العلاقة تم توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم: (III-2) النموذج المفاهيمي لعلاقة التأثير بين المرونة والأداء



Source : Mohamed Mahjoub Dhiaf & al, **Supply Chain Flexibility And Balanced Scorecard: Conceptual Model And Empirical Study In Tunisian Companies Launched Upgrading Program**, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, vol. 5, 2012, p 44.

يشير النموذج إلى وجود علاقة تأثير ايجابية لأنواع المرونة المتمثلة في (مرونة الموارد البشرية، مرونة المنتج، مرونة العملية، المرونة اللوجستية، ومرونة تكنولوجيا المعلومات) على الأداء العام للمؤسسة من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وقد توصلت الدراسة بعد توزيع استبيان على عينة مكونة من 105 من مؤسسات التصنيع التونسية إلى وجود تأثير جزئي لثلاثة أبعاد (مرونة الموارد البشرية، مرونة الخدمات اللوجستية ومرونة تكنولوجيا المعلومات) على الأداء العام، وإلى عدم وجود تأثير لمرونة المنتج ومرونة العملية في المؤسسات التونسية.

### III-3.1. شروط المرونة الإستراتيجية لتحقيق أداء استراتيجي:

يمكن للمرونة الإستراتيجية أن تحقق أداء استراتيجي فعالا في ظل عدم تأكد البيئة إذا ما تحقق ما يلي:<sup>1</sup>

1. **بيان الرسالة والقيم الجوهرية:** يمثل وضوح رسالة المؤسسة أولى خطوات نجاح المرونة الإستراتيجية، وحتى تكون ناجحة، فإن على إدارة المؤسسة أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية وأن تلتزم بعملية تطوير هذه القيم، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل وهدف المؤسسة؟ وكيفية قيادة قيم المؤسسة لأعمالها؟ وبدون هذا الفهم فلن يتطور التزام وولاء العاملين اتجاه المؤسسة.
2. **الأفراد المتحمسون والواثقون من أنفسهم:** كل فرد في المؤسسة أيا كان موقعه له دور في إدارة حالة عدم التأكد، فالإدارة العليا تحدد حالات عدم التأكد وترتبها حسب الأولوية، وتصمم وتعديل السياسات والنظم اللازمة للحد من المخاطر، وتعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات، أما العاملون التنفيذيون فعليهم اطاعة السياسات وابلغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها مخاطر، واقتراح كل ما من شأنه أن يجعل السياسات أكثر مرونة.
3. **البيئة المشجعة:** مهما كان نوع عدم التأكد أو مداه، فإن أهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل مؤسسة أن يكون لها خطة جاهزة للإستجابة السريعة لجميع حالات الخطر والخسائر المرتبطة بها، لأن تصرف المؤسسة بسرعة وبصرامة، سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمها الجوهرية.
4. **المنهجية السليمة:** يجب ألا تكتفي الإدارة بكشف حالة عدم التأكد في عملية الرقابة الإستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، ولا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية: تحديد أسباب الإنحرافات المسجلة، واختبار أنسب الإجراءات التصحيحية والتأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي.

<sup>1</sup> بن أحمد آسية، مرجع سابق، ص ص 122-123.

5. أمانة وقدوة الأفراد: إن أفضل السياسات والإجراءات لن تكون ذات فعالية ما لم يطبقها الأفراد بصورة سليمة ويساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي على خطوط التقارير والسلطة داخل المؤسسة، بالإضافة الى فصل الواجبات، بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة.

6. التكلفة والأداء: لضمان الكفاءة والفعالية الإستراتيجية، على الإدارة ان تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئاً أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة وأن نمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين (الأداء)، أو على ثقافة وقيم المؤسسة.

مما سبق نخلص إلى أن أغلب الدراسات تشير إلى أن المرونة الإستراتيجية لها تأثير على منظورات الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من خلال الأنواع مختلفة للمرونة، ولهذا اعتمدنا على أربعة أنواع لقياس المرونة الإستراتيجية تتمثل في مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية، وهذه الأنواع تتلاءم مع الدراسة.

### III-2. أثر أنواع المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي

#### III-1.2. أثر مرونة التوسع على الأداء الإستراتيجي:

ترتبط استراتيجية التوسع في الغالب بالتوسعات والإستثمارات التي تمر بها المؤسسة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة، وتتطلب استراتيجية التوسع جهود اضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات تكيف وتفاعل مع فرص الإستثمار البيئي الناتجة عن تحليل الموارد وامكانيات المؤسسة، وخدماتها ومنتجاتها، ظروف البيئة الخارجية، ومهارة الادارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح استراتيجية التوسع التي تسعى لإتباعها<sup>1</sup>.

تسعى المؤسسات إلى تتبع استراتيجية التوسع لتحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية، وتوسيع مستوى نشاطها وأعمالها بإضافة منتج أو خدمة جديدة، أو تدخل أسواق جديدة أو تضيف وظائف أو أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي، وكما تؤدي إلى زيادة حجم المؤسسة في أصولها وعوائدها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية وإدارات المعاصرة (التمكين-التغيير-التناقضات-التفاوض)، المجلد الثاني، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص69.

<sup>2</sup> نعمة عباس خيضر الخفاجي، الادارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم، والعمليات)، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 194 .



وفي إطار ما سبق أصبحت مرونة التوسع وسيلة فعالة تمكن المؤسسات من التأقلم مع مختلف التغيرات، ليس هذا فقط بل تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي، فمرونة التوسع تعد أداة فعالة تمكن المؤسسة من مواجهة حالات عدم التأكد، كما أنها تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

وفي دراسة قام بها (Katja Kemppi) وآخرون على مجموعة من المؤسسات تبين أن هناك تأثيراً إستراتيجياً للتوسع على أداء هذه المؤسسات وخصوصاً على ربحها الذي يختلف حسب استراتيجية التوسع المختارة، فإذا كانت المؤسسة تعتمد على استراتيجية الإستحواذ للتوسع فإن ذلك سيؤثر بشكل إيجابي على أدائها وربحها.<sup>1</sup>

مثلما تم التطرق له سابقاً، بأن الأداء الاستراتيجي سيتم قياسه باستخدام منظورات بطاقة الاداء المتوازن، سنحاول توضيح أثر مرونة التوسع على المنظورات الاربعة.

### 1. أثر مرونة التوسع على المنظور المالي:

تحقق مرونة التوسع للمؤسسة زيادة في الأرباح، لاسيما من خلال وفورات الحجم وتكسبها القوة تفاوضية كبيرة، وترفع من مستوى أدائها، وتدعم مركزها التنافسي<sup>2</sup>. كما تساعد مرونة التوسع على الإستجابة للفجوة بين العرض والطلب التي تشتمل على فرص تسويقية حقيقية أمام المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق أرباح مناسبة، وأيضاً من خلال الإستجابة للتغيير في احتياجات ورغبات عملاء المؤسسة، أو التنوع في أدواق المستهلكين وذلك بتوفير تشكيلة جديدة متكاملة من المنتجات بما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتنمية أسواقها ومبيعاتها وأرباحها<sup>3</sup>.

وبما أن المؤسسة تتعامل في محيط يتسم باللاتأكد، فإن مرونة التوسع تساهم بشكل كبير في التخفيض من درجة الخطر بفضل إتباع استراتيجية التنوع مثلاً، حيث تعمل هذه الاستراتيجية على توزيع المخاطر التي تواجهها المؤسسة على مجموعة من الأنشطة والقطاعات وعلى هذا الأساس يقل تأثير هذه الأخطار على المستوى الإجمالي للمؤسسة من خلال نقل الموارد من نشاط لآخر داخل المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Katja Kemppi & al, *Growth Strategies and Their Effects on Firm Performance – Empirical Analysis in the Global Pulp and Paper Industry*, May 2005, sur le site : <https://www.researchgate.net/publication> consulté le : 25/09/2019.

<sup>2</sup> ربح حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، مكتبة اقرأ للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008. ص 140.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية (جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر، 2008/2007، ص 642.

<sup>4</sup> كريوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية؟)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013 ص 52.

إن انتهاز المؤسسة لمرونة التوسع يساهم بشكل ايجابي في تحسين أدائها المالي، حيث يفرض التوسع على المؤسسة زيادة في المبيعات والتي تؤدي الى زيادة في إجمالي رقم أعمال المؤسسة، كذلك التوسع في الإنتاج يساهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة هذه الأخيرة تساهم بشكل أو بآخر في ارتفاع القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن مرونة التوسع تؤثر في المنظور المالي، حيث يفرض التوسع على المؤسسة الحصول على التمويل الضروري لمواجهة احتياجاتها المالية ذاتيا أو باللجوء إلى المصادر الخارجية وهذا بدوره يؤدي إلى الإرتفاع في حجم الأصول وبالتالي فإن توسع المؤسسة ينعكس على أدائها المالي بالإيجاب.

## 2. أثر مرونة التوسع على منظور العمليات الداخلية:

مرونة التوسع هي قدرة المؤسسة وقابليتها على التكيف بسرعة وفاعلية مع تغيرات بيئتها، وهي القدرة على تنفيذ التغيرات في بيئة التشغيل الداخلية في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وهذا كله استجابة للطلبات المتزايدة للعملاء وتعظيم القيمة لهم، أو استجابة للتغيرات في ظروف السوق.

إن انتهاز المؤسسة لمرونة التوسع يساهم في زيادة عملياتها الداخلية من خلال العمل على زيادة القدرات والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من المناورة في عملياتها الإنتاجية، كذلك الزيادة في خطوط الإنتاج، في تقنيات الإنتاج وهذا كله إستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها، وذلك بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.

ومن هنا فمرونة التوسع تؤدي إلى تحسين فعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، خصوصا للمؤسسات كبيرة الحجم التي تحقق لها مزايا أكبر من المؤسسات صغيرة الحجم والتي تعمل في أسواق محدودة، حيث تسمح مرونة التوسع للمؤسسات كبيرة الحجم بتخفيض تكاليف عملياتها الداخلية عن طريق<sup>1</sup>:

- ◀ التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، والتي غالبا ما يترافق معها عوائد متزايدة؛
- ◀ تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، والذي قد ينتج عنه قابلية المؤسسة على توزيع المصاريف الإدارية والتكاليف الثابتة الأخرى على حجم إنتاج أكبر؛
- ◀ علاقات جيدة مع الموردين بسبب الطلبات الكبيرة مما قد يؤدي إلى تكاليف أقل (خصم كمية)، وتجهيز وتسليم أفضل؛

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 479.

- ◀ آثار منحى التعلم والخبرة؛
  - ◀ المشاركة في المعلومات بين الوحدات مما يسمح للمعرفة التي تحصل عليها وحدة عمل، أن تطبق في حل المشاكل التي تواجهها وحدة أخرى؛
  - ◀ استفادة المؤسسات الكبيرة من الفروقات الجغرافية خاصة بالنسبة للمؤسسات متعددة الجنسيات، فروقات أجر العمل، الضرائب، وتكلفة الطاقة، والشحن، والقيود التجارية، تؤثر جميعها على تكاليف المؤسسة.
- مما سبق يمكن القول أن لمرونة التوسع أثر على العمليات الداخلية، وأن هناك علاقة طردية بينهما، حيث كلما زادت المؤسسة في توسعها كلما زادت عملياتها الداخلية، وضمن هذا السياق قدم Ahmed Alamro نظرة ذات أهمية وقيمة كبيرة إنطلاقاً من دراسته للعلاقة بين مرونة المنتج الجديد ( التي تعتبر من ضمن مرونة التوسع) والأداء التشغيلي على مستوى مؤسسات التصنيع المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، والتي توصل من خلالها إلى تأثير مرونة المنتج الجديد على الأداء التشغيلي من خلال تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وخفض التكلفة والمدة الزمنية.<sup>1</sup>

### 3. أثر مرونة التوسع على منظور العملاء:

تعد مرونة التوسع من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج (وفق طلب العميل) يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحاجات الفريدة للعميل والتصاميم المتغيرة للمنتج، مما يتطلب من المؤسسة المرونة للإستجابة لحاجات العميل والتغيرات في التصاميم<sup>2</sup>، إذ ترتبط مرونة التوسع بالقدرة على تقديم مدى واسع من المنتجات استجابة لمتطلبات العملاء، وتساعد مرونة التوسع في تعزيز إمكانيات المؤسسة على تلبية حاجات عملائها المتغيرة والمتزايدة (من ناحية الكمية، النوعية، والمواصفات).

وحتى تحقق المؤسسة رضا عملائها واشباع حاجاتهم عليها أن تقوم بزيادة طاقتها الإنتاجية من خلال مرونة التوسع بإضافة وحدات إنتاجية جديدة تساعدها على الإستجابة لمختلف طلبات عملائها المتغيرة والمتجددة سواء من حيث الكمية أو الجودة.

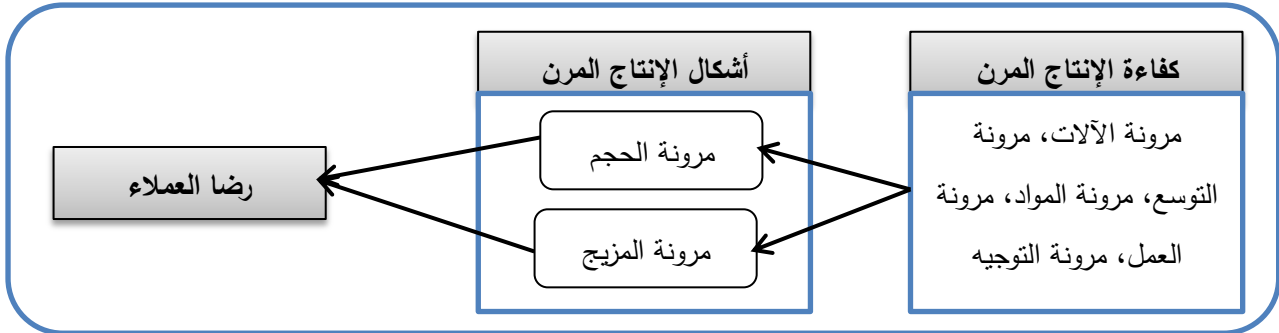
<sup>1</sup> Ahmed Alamro, **The impact of new product flexibility (NPF) on operational performance: evidence from Jordanian manufacturing companies**, sur le site :

<https://www.pomsmeetings.org/confpapers/051/051-0072.pdf> consulté le 23/09/2019.

<sup>2</sup> سوزان عبد الغني علي، أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء (دراسة تحليلية)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية وادارية، مج 8، ع 15، 2016، ص 324.

وقد بين Zhang وآخرون من خلال تقديمهم نموذجاً نظرياً في سنة 2003 يؤكدون فيه على أن كفاءة الإنتاج المرن والتي تتضمن (مرونة الآلات، مرونة التوسع، مرونة المواد، مرونة العمل، مرونة التوجيه) تدعم أشكال الإنتاج المرن (مرونة الحجم، ومرونة المزيج) بالمؤسسة والتي بدورها تعزز رضا عملاءها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-3): أثر مرونة التوسع على منظور العملاء



Source : Tullio Tolio, *Design of Flexible Production Systems (Methodologies and Tools)*, éd Springer, Berlin, 2009, p45.

من خلال الشكل يتضح أن مرونة التوسع تؤثر على من جهة على مرونة الحجم وذلك بالإستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان حسب مستويات الطلب والذي يؤدي إلى رضا العملاء، ومن جهة أخرى تؤثر مرونة التوسع على مرونة المزيج وذلك بتصميم منتجات وفقاً لتفضيلات العملاء بما يؤدي إلى تحقيق رضاهم، أي أن مرونة التوسع تؤثر على منظور العملاء، من خلال تركيزها بالدرجة الأولى على تحقيق رضاه والذي يولد ولاء اتجاه المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يؤثر على أدائها بإيجاب.

#### 4. أثر مرونة التوسع على منظور التعلم والنمو:

تتخذ مرونة التوسع عدة صور منها التوسع في النشاط من خلال اقتناء آلات جديدة، أو التوسع في الإنتاج من خلال زيادة الكمية المنتجة أو الزيادة في أنواع المنتجات أو الزيادة في خطوط الإنتاج، أو زيادة عدد وحداتها الإنتاجية أو غيرها من صور التوسع الأخرى وهذا كله تنتهجه المؤسسة بهدف مسايرة التغيرات التي تحدث في محيطها بأقل تكلفة وأسرع وقت.

إن تبني المؤسسة لمرونة التوسع سيؤثر بشكل إيجابي في أدائها الإستراتيجي من خلال منظور التعلم والنمو، أي أن قيام المؤسسة بالتوسع مثلاً في الإنتاج يفرض عليها دراسة السوق أولاً، وذلك بغرض معرفة الكمية الواجب إنتاجها للحكم عليها بالتوسع، معرفة رغبات العملاء، معرفة أسعار المنافسين، الآلات الواجب الحصول عليها بهدف إنتاج هذه المنتجات وغيرها من المعلومات الأخرى.

وحتى تتمكن المؤسسة من دراسة السوق ومن معرفة رغبات عملائها وطبيعة المنتجات الواجب تسويقها، يجدر بالمؤسسة امتلاك مورد بشري كفاء يمكنه القيام بذلك، وفي حالة وجوده وليس بالمستوى المطلوب وجب على المؤسسة أن تعمل على تعليم موردها البشري، ليتمكن من أداء الدور المنتظر منه، ونفس الشيء في حالة قيام المؤسسة بالتوسع من خلال اقتناء الآلات جديدة، وجب عليها توافر القدرات والمهارات لدى أفرادها، وفي حالة عدم وجود هذا المورد، أو في حالة وجوده ولكن ليس بالمستوى المطلوب فهذا يفرض على المؤسسة أن تعمل على تكوين أفرادها مما يمكنهم من تسيير هذه الآلات.

بمعنى أن امتلاك المؤسسات لهذا النوع من الآلات يفرض عليها اللجوء الى النمو والتعليم، حيث يعتبر -النمو والتعليم - المنهج الوحيد الذي يمكن العاملين من التزود بالمهارات والخبرات والتي تسمح لهم بتسيير هذا النوع من الآلات، كما يسمح لهم بالتطوير والمبادرة والاختراع بهدف تمكين المؤسسة من الإستجابة السريعة لبيئتها، بأقل جهد وبأقل تكلفة.

وأیضا مرونة التوسع تساعد المؤسسة على اكتساب خبرات والتعلم من جراء امتلاكها للعديد من الوحدات الإنتاجية وكيفية تسييرها، كما تمكنها من التعلم من التجارب والأخطاء التي قد تمر بها أثناء تكيفها مع تغيرات طلبات السوق وأذواق عملائها.

وانطلاقا مما سبق نتوصل إلى أن لمرونة التوسع دور مهم في جميع أنشطة ووظائف المؤسسة، فهي تساعد على الاستجابة لتقلبات بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من اتخاذ الإجراءات الصائبة والتي لها تأثير كبير على أدائها الإستراتيجي في جميع المجالات سواء على مستوى أدائها المالي أو التشغيلي أو التسويقي وحتى على مستوى التعلم والنمو بالمؤسسة.

### III-2.2. أثر مرونة السوق على الأداء الإستراتيجي:

يرتبط نجاح المؤسسة اليوم بمدى ادراكها لمجال عملها في السوق، أي معرفة التهديدات التي تواجهها وتقليلها واغتنام الفرص المتاحة في ظل محيط يتسم بالإنفتاح أكثر فأكثر على الأسواق العالمية، ولا يتم هذا إلا من خلال حصول المؤسسة على المعلومات النوعية والإستباقية التي تساعد على معرفة التغيرات التي تحدث في بيئتها السوقية، والأهم هو التنبؤ بالتغيرات التي ستحصل في هذه البيئة مستقبلا وكيف تكون المؤسسة في ظل هذه التغيرات<sup>1</sup>. ولمعرفة هذه التغيرات التي تحدث في السوق ولمواجهتها تعتمد المؤسسة على مرونة السوق

<sup>1</sup> مجيد شعباني وآخرون، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، ع 3، أبريل 2015، ص 120.

التي تعبر عن السهولة التي يمكن أن يتكيف بها نظام التصنيع مع بيئة السوق المتغيرة ويتيح للمؤسسة الإستجابة للتغيرات واستغلال الفرص التجارية الجديدة وأيضا القدرة على التعامل مع ضغوط من أجل التغيير<sup>1</sup>. وقامت العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بتطوير مفهوم التوجه نحو السوق في مؤسساتهم من أجل التكيف مع التغيير في بيئة الأعمال، على أنه مجموعة من السلوكيات والعمليات أو ثقافة لخلق قيمة متفوقة للعملاء، وأن تحقيق ذلك من خلال التركيز على الأداء وبصفة خاصة على المرونة وسرعة الإستجابة<sup>2</sup>.

وقد بينت دراسات ميدانية عديدة أن هناك علاقة بين مرونة السوق والاداء الاستراتيجي للمؤسسة، وأن الرفع من مستوى مرونة مؤسسة ما بالسوق يؤدي إلى ارتفاع كبير في أدائها، وبالتالي أصبح البقاء في السوق يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء الفعال وكسب رضا وقبول العملاء وهذا ما يؤكد أهمية مرونة السوق وتأثيرها على الأداء<sup>3</sup>.

ويشير Johnson وآخرون بأن الميزة الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسات التي تتأقلم بشكل استباقي للتغيير تتحقق عند قيامها بالربط بين مرونة السوق وعدم التأكد البيئي، ويؤكد الباحثون أيضا على أن توفير مستوى عالي للسوق يعتمد على مرونة إستراتيجية في ظل ظروف عدم التأكد يرفع من الأداء المؤسسة على المدى الطويل<sup>4</sup>.

وهو ما أكدته النتائج التي توصلت إليها دراسة Samson & Fred بأن المرونة الإستراتيجية تعد كأداة تنافسية ينبغي إدراجها ضمن روتين المؤسسة، وبأنه كلما زاد عدم التأكد في الطلب كلما كانت العلاقة قوية بين المرونة الإستراتيجية الموجه نحو السوق وأداء المؤسسة<sup>5</sup>.

إن تبني المؤسسة لمفهوم مرونة السوق يؤثر في أدائها الإستراتيجي، وضمن هذا سنوضح تأثير هذه المرونة من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

<sup>1</sup> جنان مهدي شهيد الدهان، الإلتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية (دراسة تحليلية في جامعة كربلاء)، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مج 16، ع 4، 2018، ص 17.

<sup>2</sup> مهند حميد العطوي، إمكانية القابليات التسويقية في تعزيز استراتيجية التوجه نحو السوق (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لإسمنت الجنوب معمل الكوفة الجديد)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 7، ع 30، 2014، ص 249.

<sup>3</sup> نغم حسين نعمة وطارق على جاسم، التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرهما في أداء المشاريع الصغيرة (دراسة تطبيقية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 53، 2017، ص 253.

<sup>4</sup> Aydin Beraha & al, *op.Cit*, p 131.

<sup>5</sup> Ibidunni, O. Samson & Inelo, Fred, **Market oriented strategic flexibility and market performance of the furniture industry in Southwest Nigeria under fierce competitive environment**, Sky Journal of Business Administration and Management, Vol. 3,N (1), April 2015, p 15.

## 1. أثر مرونة السوق على المنظور المالي:

لقد أصبح التوجه نحو السوق أحد المواضيع المهمة التي ركزت عليها أدبيات التسويق، فضلا عن التركيز على مكونات التوجه نحو السوق وانعكاس أنشطته الإيجابي على أداء الأعمال بصورة عامة، إذ يوفر التوجه نحو السوق مجموعة من المعتقدات التي تصب في مصلحة العميل أولا مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب الأسهم والعاملين والمديرين من أجل تطوير مشروعات مربحة على المدى الطويل<sup>1</sup>.

تعتمد مرونة السوق على الحصول على معلومات عن السوق وعلى الإستجابة لمصادر مختلفة مثل العملاء والمنافسين، وبالتالي كلما زادت مرونة السوق لدى المؤسسة كلما زاد رضا العملاء مقارنة بالمنافسين، ومما يؤثر على النمو والربحية المؤسسة. وكما أن أداء المؤسسة الذي يتميز بميزة تنافسية مستدامة سيزداد مع مرور الوقت لأن المؤسسة ستكون لديها مرونة أكبر في تنفيذ المزيج التسويقي مقارنة بالمنافسين<sup>2</sup>.

من خلال الدراسة التي قام بها (Ruekert 1992) بتحليل العلاقة بين استراتيجية السوق وبين الأداء المالي للمؤسسات في الأجل الطويل، لاحظ أن هناك ارتباطا موجبا بين مرونة السوق وبين أداء الوحدات التنظيمية في الأجل الطويل<sup>3</sup>.

وهو ما أكدته النتائج التي توصلت إليها دراسة Rajshekhar وأخرون بأن التوجه نحو السوق من خلال تركيزه على المرونة الإستراتيجية يعزز من الأداء المالي والإستراتيجي للمؤسسة<sup>4</sup>.

## 2. أثر مرونة السوق على منظور العمليات الداخلية:

يهدف تحقيق أهدافها تعمل المؤسسات على تطوير استراتيجياتها لتتناسب مع البيئة الخارجية المتسارعة والشديدة التعقيد، من حيث التكيف، وقابلية التصحيح والتعديل والتحوط، وتحمل الصدمات الصادرة من الأسواق التي تتعامل معها، وبالتالي تحتاج هذه المؤسسات الى مرونة السوق التي تضمن لها تطوير عملياتها الداخلية في ظل البيئة المتغيرة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بشرى شاكر الشكري، تأثير القابليات الحركية في تعزيز التوجه نحو السوق (بحث تطبيقي في قطاع الفنادق في محافظة النجف الأشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 8، ع 31، 2014، ص 277.

<sup>2</sup> Youn Kue Na & al, **The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage**, journal of Sustainability, vol 11, N° 729, 2019, p 6.

<sup>3</sup> بلقيب بومدين وشريف حمزاوي، ثقافة التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع، مجلة رؤى اقتصادية، مج 1، ع 1، ص 136.

<sup>4</sup> Rajshekhar (Raj) G. Javalgi & al, **Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers**, Journal of Services Marketing, Vol. 19 N° 4, 2005, p 212.

<sup>5</sup> خليل ابراهيم عيسى الخالدي وحيدر حمودي على الزبيدي، المرونة الإستراتيجية للمصارف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية (دراسة استطلاعية للآراء عينة من مدرء المصارف التجارية للمدة من 2007-2016)، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 7، ع 27، أيلول 2018، ص 100.

تفرض المرونة السوقية على المؤسسات جملة من التأثيرات الداخلية، منها التأثير على عملياتها الداخلية وتهيئة مواردها بتطلعات جديدة للإستجابة السريعة لتغيرات السوق، وإعادة موقعها في السوق، وتغيير خطتها التسويقية التي لم تعد مناسبة، حيث تشمل مرونة السوق في قطاع الصناعة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة توفر حلول مبتكرة في مجال عملها حتى تتماشى وتتأقلم مع ما يحدث في السوق، وهذه الحلول قد تتمثل في ابتكار منتجات أو خدمات جديدة والتي تؤثر بدورها على العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال الزيادة في الآلات أو في مراحل التصنيع أو في العمليات والتي تزيد من فعاليتها من حيث جودة، تكلفة وسرعة انجاز المنتجات والخدمات المقدمة.

وفي هذا السياق يجزم Awwad بأن تفاعل المؤسسة بمرونة مع استراتيجية التسويق تمكنها من الاستجابة بفعالية وكفاءة لتغيير مزيج المنتج، تخصيص المنتج وإدخال منتجات جديدة على مستوى عملياتها الداخلية<sup>1</sup>.

ومن هنا فإن لمرونة السوق تأثير على العمليات الداخلية للمؤسسة خصوصا إذا ما قررت المؤسسة تغيير مزيجها التسويقي حتى يتماشى مع تطورات السوق واحتياجات العملاء المتجددة، وأيضا عند قيام المؤسسة بتغيير استراتيجيتها التسويقية حتى تغتنم الفرص المتواجدة في السوق، أو من أجل مواجهة تهديدات المنافسين سيؤثر على عملياتها الداخلية ويفرض عليها تقديم منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة.

### 3. أثر مرونة السوق على منظور العملاء:

تولي المؤسسات اهتمام أكبر لعملائها بسبب أنه يعد الركيزة الأساس لنجاح أي مؤسسة، إذ تعد عملية الاحتفاظ بالعملاء من القضايا الصعبة جدا، لذلك ينبغي عليها أن تسعى الى تحقيق رضاه من خلال اشباع حاجاته ورغباته ومواكبة عجلة التطور في ظل بيئة سوق العمل شديد التغير.<sup>2</sup>

وبما أن مرونة السوق تعد نظام مفتوح تتفاعل من خلاله المؤسسة مع بيئتها الخارجية، وبما أنها تتطوي على مدى تكيف المؤسسة مع ما يحدث بيئتها السوقية لاتخاذ القرارات اللازمة للإستجابة لها، فإنه على المؤسسات أن تحرص على معرفة احتياجات وتفضيلات العملاء حتى تستطيع الإستجابة السريعة لهم وتحقيق رضاهم وولائهم.

<sup>1</sup> Abdulkareem S. Awwad, *Op.Cit*, p 1.

<sup>2</sup> لى ماجد حميد، إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة)، مجلة كلية المأمون الجامعة، ع 26، 2015، ص 152.



بالنسبة للمؤسسات ومن خلال الفرص والتحديات التي تواجهها يمكن أن تنشأ أسواق جديدة أو تغيير في آلية العمل في السوق أو الخروج من السوق لتحقيق مرونة السوق التي تمكن المؤسسة من تلبية احتياجات العملاء المختلفة مع تقديم مقترحات قيمة ضمن الاطار العام لاستراتيجيات المؤسسة، كما يمكن أن يكون لها القدرة على ابتكار منتجات جديدة أو تغيير عملية توزيع المنتجات أو الدخول الى الأسواق العالمية<sup>1</sup>.

وبما أن مرونة السوق تشمل على توفير مزيج تسويقي فعال يقدم حلول متجددة ومبدعة سواء تعلق ذلك بالمنتج أو بالسعر أو بالمكان أو بالترويج تناسب جميع العملاء وتتجاوز توقعاتهم، وهذا يستدعي من المؤسسات المرونة والاهتمام بالقدرات التسويقية والقدرة على التكيف والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات للعملاء، الأمر الذي يعزز من قدرتها على الاستجابة للتغير في حاجات ورغبات العملاء، وإلى الكشف عن تفضيلاتهم مما يؤدي الى المحافظة على العملاء وكسب ولائهم.

ويؤكد Prahalad & Hamel بأن المؤسسات المرنة في السوق تقوم بإختراق أسواق جديدة وتتمكن من الدخول بسرعة الى الأسواق الناشئة، وأنه في حالة السوق مستقرة فعليا فإن تغيير أو ترك الأسواق يكون عندما تظهر الفرصة أو التهديد، ويتم ذلك عبر الأشكال الهجومية والدفاعية لمرونة السوق عند اختراق سوق جديد في اطار الاستشعار الإستباقي للفرص، بينما يتعلق التهديد بالطابع التفاعلي لمرونة السوق<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن لمرونة السوق أثر على الأداء الاستراتيجي من خلال منظور العملاء، حيث أن إنتهاج المؤسسة لهذه المرونة يمكنها من إختراق أسواق جديدة والدخول بسرعة الى الأسواق الناشئة مما يكسبها عملاء جدد، كما تمكنها هذه المرونة من الحفاظ على عملائها من التوجه الى مؤسسات أخرى.

#### 4. أثر مرونة السوق على منظور التعلم والنمو:

تساهم مرونة السوق وتؤثر في منظور التعلم والنمو، حيث أن انتهاج المؤسسات لهذه المرونة يفرض عليها امتلاكها لموارد بشرية ذات قدرات تعليمية عالية تمكنها من جمع معلومات عن السوق ونشرها ويمكنها أيضا تفحص مدى جودة المعلومات، وفي حالة عدم توفر المورد البشري بالمستوى المطلوب يفرض على المؤسسات القيام بتطوير قدرات ومهارات أفرادها حتى تتمكن من جمع معلومات حول السوق، دراسة السوق،

<sup>1</sup> احسان عبد الأمير عزيز الابراهيم، تأثير النكاه الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية (دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف)، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج 22، ع 2، 2018، ص 433.

<sup>2</sup> Kumar Shalender & Nripendra Singh, Op.Cit, p 253.

ابتكار منتجات جديدة وغيرها من الاجراءات الاخرى التي تساهم في تحقيق مرونة السوق، فالمؤسسات التي تكون مرنة في التعامل مع السوق تساهم في تعلم المؤسسة.

تستوجب مرونة السوق قيام المؤسسة بدراسة السوق قصد التكيف مع تغيرات بيئتها الأمر الذي يتطلب منها توفر موارد بشرية تتمتع بكفاءات تسويقية وذات دراية بكيفية التعامل مع تطورات السوق، كما تساهم الإستراتيجيات التسويقية التي تتجهها مرونة السوق من كسب معارف وخبرات وتعلم كيفية التعامل مع تغيرات تقنيات العملاء.

### III-3.2. أثر مرونة رأس المال البشري على الأداء الإستراتيجي:

ساهمت التطورات البيئية المتسارعة والقفزات الكبيرة في عالم الأعمال على توليد قناعة لدى متخذي القرار في مؤسسات اليوم بأهمية الإهتمام بالموارد البشري وضرورة تنمية أنواع معينة من المقدرات التي يؤدي امتلاكها إلى رفع مستوى الأداء المالي وغير المالي لتلك المؤسسات، وأن امتلاك وتوظيف هذه المقدرات بالشكل المطلوب له تأثير على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات<sup>1</sup>.

يعد المورد البشري المصدر الأساسي للمؤسسات، والقلب النابض لها، فبدونه لا تستطيع المؤسسة الإستمرار، وكما يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، فالمؤسسة التي تمتلك رأس مال بشري يتمتع بالمرونة في التأقلم مع التغيرات التي تحدث في مستوى العمل، يمكنها من أن تتنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من ابداعات وابتكارات جديدة. ويكون ذلك من خلال توفير المرونة في المهارات والسلوكيات.

ويؤكد Hit & al الى أن المؤسسات تحاول بناء مرونتها الإستراتيجية عبر استثمار الموارد البشرية لديها في مجالات العمل الأكثر حيوية ( أي القدرات الجوهرية) وبالمقابل يتم تنفيذ باقي الأنشطة إما عن طريق التعاقد مع مؤسسات أخرى أو عبر تعيين موظفين مؤقتين، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يحقق انخفاضا في تكلفة القوى العاملة إلا أنه يوفر للمؤسسة مرونة عالية في الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احسان دهش جلاب وسيف علي جاسم، توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي (بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، مج 14، ع1، 2017، ص 151.

<sup>2</sup> سناء جبيرات، مرجع سابق، ص 59.

ولقد أكد معظم الباحثين والكتاب على أهمية القدرات الجوهرية للرأس المال البشري، والتي تبرز على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الإدارة وكذلك على مستوى العاملين، ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:<sup>1</sup>

- ◀ تساعد المؤسسة على البقاء والنمو في العمل؛
- ◀ تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة؛
- ◀ زيادة المرونة التي تتمتع بها المؤسسة للتكيف مع التغيرات الخارجية؛
- ◀ مساعدة الإدارة على تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من خلال القدرات التي يتمتع بها العاملين؛

◀ تحقيق الربحية الأفضل للمؤسسة، فضلا عن مساعدتها على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاح؛

◀ تعتمد كأساس لاتخاذ العديد من القرارات اليومية

إن تبني المؤسسة لمفهوم مرونة رأس المال البشري يؤثر في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وهذا ما سنتطرق له في العناصر التالية:

### 1. أثر مرونة رأس المال البشري على المنظور المالي:

تستمد العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المالي جذورها من ضرورة توجه المؤسسات نحو تقييم رأس المال البشري وتحديد مستوى اسهامه في تفسير تباين ربحيتها، ودور ذلك في كسب المزيد من المزايا التنافسية التي ما إن استمرت على ذلك تحولت الى مزايا تنافسية مستدامة تعكس مستويات أداء متقدمة للمؤسسات في بيئة تنافسيها سريعة التغيير.<sup>2</sup> وهذا ما دفع الكثير من الباحثين أمثال Jack Fitz-ens أن يبتكر أسلوبا يعتمد عليه في تقييم اسهامات رأس المال البشري في أرباح المؤسسات، من خلال ما أسماه بالعائد على الإستثمار في رأس المال البشري.<sup>3</sup>

وبموجبه فإن تحقيق الربحية كهدف إستراتيجي تسعى إليه جميع المؤسسات يعتمد على خصائص رأس المال البشري الذي تمتلكه، والذي كثيرا ما يعتبر محددًا أساسيا له، ففي اليابان ومملكة ماليزيا مثلا أشارت نتائج الدراسات في بعض المؤسسات أن ما يفرق بين مستويات أداء هذه المؤسسات هو الإختلاف في مقدار ما

<sup>1</sup> غني دحام تنادي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> فائق جواد كاظم، دور رأس المال الفكري في تعزيز الأداء المالي لعينة من الشركات المساهمة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 20، ع 78، 2014، ص 202.

<sup>3</sup> معن وعد الله المعاضيدي وأيمن جاسم محمد الطائي، مرجع سابق، ص 124.

تمتلكه من أصول غير مادية، ومن ثم التفكير في كيفية إدارة هذه الأصول ووضع القواعد والقرارات لتحقيق الربحية<sup>1</sup>.

وفقاً لـ Upton فإن المرونة تعتمد على الموارد البشرية أكثر من الاعتماد على الأصول التكنولوجية، وهذا ما ناقشه الباحثون أن قدرة الموارد البشرية لتكون مرنة ترتبط ارتباطاً مباشراً بربحية المؤسسة.

وفي نفس السياق فإن Bhattacharya وآخرون يؤكدون بأن مرونة رأس المال البشري ترتبط بالميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تنعكس على الإنتاجية والربحية والكفاءة في التحكم في تكاليف الأعمال، ولذلك يظهر بأن الموارد البشرية الاستراتيجية لديها الكفاءة في السيطرة على تكاليف الأعمال، وأيضاً فإنه يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تعزز المرونة التنظيمية، من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق المواءمة الديناميكية والأرباح<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن لمرونة رأس المال البشري أثر على الأداء المالي للمؤسسة.

## 2. أثر مرونة رأس المال البشري على منظور العمليات الداخلية:

لقد أصبحت هناك حاجة ضرورية للإهتمام بالموارد البشري باعتبارها المورد الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في سير عملياتها الداخلية، إذ تمارس إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في توفير المناخ المناسب للنهوض بمستوى الأداء الإستراتيجي لهذه المؤسسات من خلال الإهتمام بموضوعية بمقدرات الموارد البشرية والتركيز على استحداث مقدرات جديدة من أجل الإستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها قدر المستطاع<sup>3</sup>.

وهذا ما أشار إليه (شتوح محمد) بأن رأس المال البشري يمثل مجموعة الخواص المميزة للقوة العاملة والتي تساعد على تحسين إنتاجية العمال وتزيد من قدرتهم على الإبتكار (الإختراع) أو التكيف مع التكنولوجيات الجديدة (المستحدثة)، وتسهيل عملية التحكم في تقنيات الإنتاج، ورأس المال البشري نوعان<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 139.

<sup>2</sup> Susana Fernández-Pérez & al, **Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement**, International Journal of Business Administration, Vol. 5, N°. 1; 2014, p3.

<sup>3</sup> احسان دهب جلاب و سيف علي جاسم، مرجع سابق، ص 151.

<sup>4</sup> شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، مج 27، ع 1، ص 145.

◀ رأس المال البشري ذو بعد كمي (مرونة عددية) والمتمثل في اليد العاملة المتوفرة وهو يوافق عنصر العمل الذي اعتدنا استعماله وأثر هذا المتغير على نمو الإنتاجية؛

◀ رأس المال البشري ذو بعد نوعي (مرونة وظيفية) وهو مجموعة من الخصائص والمميزات الذاتية للفرد والتي لها أثر على عملية الإنتاج.

وافادت دراسة أجراها Gohnson إلى أن العمليات الداخلية والتي تشمل عمليات (التشغيل)، تعتمد بشكل أساسي على الرأس المال الفكري وبأنواعه وخاصة النوع المرتبط برأس المال البشري إلى أنه الطريق الأمثل لنجاح المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية<sup>1</sup>.

وهذا ما أكدته دراسة (نغم يوسف) بأن الإهتمام المؤسسة بمواردها البشرية يكون عن طريق تبنيها لإستراتيجية تمكين العاملين التي تحفزهم وتمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار والذي ينعكس بصورة حتمية على روح الولاء والإلتزام التنظيمي وبالتالي يحسن من العمليات الداخلية، ولتحقيق ذلك يتطلب من كل مورد بشري أن يقوم بإجادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة لتحسين المستمر في أدائه، على أن تكون هذه الإستراتيجية متميزة بالمرونة التي تمكن من تطوير الأداء باستمرار<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن مرونة رأس المال البشري لها تأثير على العمليات الداخلية التي تحدث في المؤسسة، كونه هو الذي يساهم في التأقلم بمرونة مع أداء وظائفه المتعددة والمتجددة.

### 3. أثر مرونة رأس المال البشري على منظور العملاء:

إن التغيرات السريعة في النشاط الإقتصادي وسرعة حركية متغيرات البيئة وعدم استقرار السوق، أدى إلى تطور نظرة المؤسسات إلى العميل<sup>3</sup>، فقد أضحى حالياً يحتل المرتبة الأولى لدى مختلف المؤسسات حيث يشكل المحور الأساسي للأنشطة التسويقية والتي لا يمكن أن تحقق أهدافها ما لم تكن مستندة في تصميمها وإعدادها على فلسفة تفهم العميل وسلوكه، عن طريق معرفة حاجاته ورغباته ومحاولة توفيرها في الوقت، المكان والجودة المناسبة، لاسيما وأن توجهات وأذواق العميل متغيرة بإستمرار وغير ثابتة، كل هذا فرض على المؤسسة التفكير في سبل إقامة علاقة متينة بينها وبين عملائها، وذلك كله من أجل التفوق على منافسيها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إلهام منصوري، دور الموازنة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الإستراتيجي (دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، تخصص تسيير المنظمات، 2016/2015، ص ص 129-130.

<sup>2</sup> نغم يوسف عبد الرضا، تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقاً لمعايير الجودة الأوروبية، مجلة الاقتصادية والعلوم الادارية، مج 25، ع 112، 2019، ص 193.

<sup>3</sup> سعدون حمود حيثر الربيعاوي وحسين وليد حسين، التسويق مدخل معاصر، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 188.

<sup>4</sup> إلهام منصوري، مرجع سابق، ص 130.

إن القدرات الإستراتيجية التي يحملها رأس المال البشري هي القدرات الإستراتيجية التي تؤمن المرونة الإستراتيجية للمؤسسات في عالم سريع التغيير، وهي من التحديات الحقيقية أمام المؤسسات في القرن الواحد والعشرين، من حيث الحصول عليها أو بنائها، وأن الأداء المتميز أو المتفوق يتطلب قدرات إستراتيجية تتناسب مع طبيعة العمل، وهي قدرات جوهرية طالما أنها تسهم في تحقيق القيمة المضافة للعميل<sup>1</sup>.

وتأكيداً على علاقة مرونة رأس المال البشري بالعملاء فقد توصل الباحثان ( Qing-hui Xue and Ling Xu) في دراستهما إلى أن مرونة رأس المال البشري تساهم في تحقيق رضا العملاء من خلال المرونة الوظيفية التي يكون لها تأثير كبير وإيجابي على رضا العملاء مقارنة بالمرونة العددية التي تؤثر سلباً على رضا العملاء، وبأنه كلما زادت المرونة الوظيفية كلما أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وتحسين جودة المنتج وبالتالي إلى ارتفاع رضا العملاء، بينما كلما زادت المرونة العددية كلما أدى ذلك إلى زيادة التكاليف وانخفاض جودة المنتج وبالتالي إلى انخفاض رضا العملاء<sup>2</sup>.

#### 4. أثر مرونة رأس المال البشري على منظور التعلم والنمو:

لم يعد ينحصر دور تسير الموارد البشرية اليوم في البحث عن التكيف فقط في المدى القصير والمتوسط بين حاجات وموارد المؤسسة من اليد العاملة، بل أصبح يتجه بالدرجة الأولى الي ضمان اكتساب، تراكم وحماية محفظة الرأس المال البشري كمصدر محرك للإبداع والتجديد الإستراتيجي والنمو، فمن وجهة النظر الإستراتيجية أنه ينتج الأداء التنظيمي عن طريق خلق ميزة تنافسية دائمة مبنية على الموارد البشرية المرنة ذات الكفاءة البشرية والمنخرطة في مشروع المؤسسة بشكل فعال<sup>3</sup>.

إذ يعد المورد البشري جوهر نجاح أي نظام على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي، ولهذا فإن سعي قادة المؤسسات لتحقيق المرونة الإستراتيجية لابد أن يوجه نحو تطوير أعضاء المؤسسة من حيث المهارات والكفاءات التي يمتلكونها مما يشكل مدخلا لبناء القدرات الجوهرية الديناميكية ويساهم في تحقيق التعلم التنظيمي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 102.

<sup>2</sup> Ershi Qi & al, op. cit, p 405.

<sup>3</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2012، ص 16.

<sup>4</sup> مصطفى الهدله، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2013، ص 59.

بالتالي فإن رأس المال البشري المرن يفرض على الموارد البشرية أن تكون قادرة على التعلم بسرعة لأداء مهام جديدة، وهذا يتوافق مع فكرة قابلية المهارة وهي تشير إلى مدى سهولة وسرعة استيعاب الموظفين للمهارات والقدرات الجديدة، وبهذا يظهر الموظفين مرونة عند تدريبهم وعند إعادة تدريبهم حسب الحاجة، ويمكن من توقع متطلبات المهارات المستقبلية، أو اظهار رغبة لتعلم أساليب جديدة للأداء وظائفهم<sup>1</sup>.

وهذا ما أشار إليه نموذج Lau وهو وجوب تمتع القوى العاملة في المؤسسة بمهارات عالية ومرونة كبيرة في الأداء وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التدريب المكثف والخبرة المكتسبة من تنوع في المهام والأنشطة التي يؤديها العاملون، ولذلك يتعين على المؤسسة أن تعيد هيكلة بيئة العمل بحيث يتم تعزيز التعلم المستمر، على نحو يصبح من خلاله التعلم جزء لا يتجزأ من العمل اليومي<sup>2</sup>.

كما أن مرونة رأس المال البشري تتيح للمؤسسة تشكيل فرق عمل ذوي المهارات لتلبية طلبات السوق، والذي له تأثير ايجابي على التعلم الجماعي، حيث تؤدي آلية المشاركة الجماعية داخل المؤسسة إلى إكتشاف ونشر واستخدام المعرفة في المؤسسة<sup>3</sup>. وهذا يؤثر بشكل ايجابي على التعلم ويؤدي إلى نمو المؤسسة وتطورها.

### III-4.2. أثر المرونة التنافسية على الأداء الاستراتيجي:

أصبحت التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم، وأصبح لها استراتيجيات ومؤشرات، وتقدم تقارير عنها لمجالس إدارة المؤسسات اذ باتت تعد معيار لنجاح المؤسسات في ظل البيئة المعاصرة المضطربة. وأصبح تحقيق مركز تنافسي قوي هو القاعدة للبقاء في سوق مشبع بالمنافسين المحليين والعالميين، إذ أن امتلاك المؤسسة للعناصر التي تولد التنافسية أمر مهم للمؤسسة لإيجاد الطريقة الأفضل لتطوير المنتجات والعمليات واستخدام الممارسات الأفضل فيما يتعلق بالكلف والجودة لخدمة حاجات الزبائن بشكل افضل، وبما يؤدي الى أداء أفضل وتحقيقاً للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة<sup>4</sup>.

ومن هنا فإن التنافسية بمثابة الآلية التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق السبق التنافسي، وأصبحت تعد سلاحاً تنافسياً يستهدف إقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة حتى تمتلك القدرة على تماشي مع بيئتها الخارجية

<sup>1</sup> Inmaculada Beltrán-Martín & al, **Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance**, Journal of Management, Vol. XX N°. X, 2008, p 7.

<sup>2</sup> مصطفى الهدله، مرجع سابق، ص 79.

<sup>3</sup> Isabel Cristina Scafuto & al, **The Influence of Human Resource Flexibility on Organizational Learning**, international symposium on project management, innovation and sustainability, São Paulo, Brasil, 13 et 14 November, 2017, p 5.

<sup>4</sup> صلاح الدين عواد كريم، تنافسية منظمات الأعمال طبقاً لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 50، 2017، ص 41.

وامتلاكها المرونة الكافية للتأقلم مع مستجدات الخارجية، بمعنى أن تمتلك المؤسسات المرونة التنافسية التي تمكنها من استغلال الفرص السوقية من خلال التقديم الجيد لطرق عملها وجودة منتجاتها إلى أن تصبح قادرة لدخول إلى عالم المنافسة الذي يركز على الإهتمام بالأولويات خلق الأسبقيات التنافسية للمؤسسات<sup>1</sup>.

وتسعى المؤسسة التي تتحلى بالتنافسية الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنعكس على أدائها والتي نوجزها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

◀ تحقيق درجة عالية من الكفاية: في ظل تغيرات المحيط تساهم التنافسية في جعل المؤسسة أكثر كفاءة؛

◀ التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات التي يصعب محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

◀ الحصول على الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها نتيجة لتميزها ونفوقها في أدائها.

والمرونة التنافسية هي الأخرى تؤثر في الأداء الإستراتيجي وهذا ما سنقوم بتوضيحه في النقاط التالية:

### 1. أثر المرونة التنافسية على المنظور المالي:

تساهم المرونة التنافسية للمؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجيا، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والإستمرار في العمل، كما أنها تؤثر في الأداء العام للمؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وكذلك معدل الأرباح التي تحصل عليه<sup>3</sup>. إذ تمثل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية، حيث أن المؤسسات ذات الربحية العالية تعد ذات قدرة تنافسية كبيرة، لأن الربحية تأتي من ارتفاع الحصة السوقية، والتي يمكن من خلالها تتبع تنافسياتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> تيقاوي العربي، واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات (من وجهة نظر العاملين، دراسة تحليلية ميدانية)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010، ص 4.

<sup>2</sup> حاييف سي حاييف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -موبيليس-)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 17، جوان 2015، ص 76.

<sup>3</sup> غني دحام تتادي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص131.

<sup>4</sup> زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي وطلال محمود كداوي، تحليل التنافسية للمصارف الخاصة العراقية، مجلة تنمية الرافدين، مج 37، ع 119، 2018، ص 152.



وتأكيداً على تأثير المرونة التنافسية على الأداء المالي للمؤسسة يرى (Calistus Wekesa) وآخرون أن القدرة التنافسية للمؤسسة وكفاءتها الإدارية في الإنتاج تمنحها ميزة على غيرها من حيث الأداء والربحية، وبأن المؤسسات التي تكون قادرة على المنافسة وتتمتع بإدارة فعالة ومرنة تساهم في تعزيز الأداء المالي للمؤسسة<sup>1</sup>.

كما ذكرت الباحثة Elif Akben-Selcuk من خلال دراستها بأن هناك العديد من العوامل المحددة لتنافسية المؤسسة والتي تؤثر وتفسر الاختلافات في الأداء المالي للمؤسسات التركية، وبأنه يمكن للمدراء استخدام هذه النتائج بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات واعتمادها كأدوات مختلفة للتحكم في بعض عوامل تنافسية المؤسسة للحصول على نتائج أداء أفضل، وأنه من بين هذه العوامل السيولة التي تعتبر عاملاً لتحسين القدرة التنافسية، وأيضاً الصادات لها تأثير إيجابي على الأداء المالي، بالإضافة إلى توسيع نطاق العمليات وزيادة حجم المؤسسة. وبأن على صانعي القرار التفكير فيما وراء تخفيض التكاليف وتحليل الصناعة والنظر في عوامل محددة خاصة بالمؤسسة لتحسين أداءها المالي<sup>2</sup>.

## 2. أثر المرونة التنافسية على منظور العمليات الداخلية:

من الأفكار الحديثة والمعاصرة والتي من خلال تطبيقها تستطيع المؤسسات الإنتاجية أن تحسن جودة منتجاتها وتخفيض كلف إنتاجها هو أن تكون لها أولوية تنافسية في السوق<sup>3</sup>. ومنه فالتنافسية ترتبط إلى حد كبير بالإنتاجية خاصة في المؤسسات الصناعية، فكلما كانت إنتاجية المؤسسة أعلى وكانت تكاليفها أقل ستمكن من تحديد أسعار إما أقل من منافسيها بقبول هامش أقل من الربح، أي أسعار تنافسية تمكنها من أن تزيد من حجم مبيعاتها ومن ثم حصتها السوقية أو أن تختار أن تبيع بنفس سعر البيع لدى المنافسين وتحقق بذلك هامش ربح أعلى<sup>4</sup>.

وأيضاً التنافسية تشير إلى الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذا تعد التنافسية سياسة يتم تعزيزها عبر الإنتاجية اعتماداً على الإبداع في الإنتاج عوضاً عن الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية

<sup>1</sup> Calistus Wekesa Waswa & al, **Effect of Competitiveness on Financial Performance of the Sugar Industry in Kenya**, International Journal of Education and Research, Vol. 6, N<sup>o</sup>. 6, June 2018, p 45.

<sup>2</sup> Elif Akben-Selcuk, **Factors Affecting Firm Competitiveness: Evidence from an Emerging Market**, International Journal of Financial Studies, vol 4, N<sup>o</sup> 9, 2016, p 8.

<sup>3</sup> محمد سمير دهير بالربيعي، تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضياع وتحسين أداء العمليات الإنتاجية (بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهروإلكترونية)، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 8، ع 3، 2018، ص 255.

<sup>4</sup> فاتح مجاهدي وشراف براهيمي، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية (الإشارة إلى حالتي مؤسستي Sony و IBM)، الملتقى

الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010، ص 11.

والموقع الجغرافي<sup>1</sup>.

وحتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية والعالمية لا بد لها من اللجوء إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، وهذه المجالات تؤثر على عمليات الداخلية للمؤسسة وهي تتمثل في:<sup>2</sup>

◀ **التنافس بالوقت:** حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات الداخلية، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورداً من موارد المؤسسة وعاملاً مهماً، كما أنه أخذ بعداً استراتيجياً؛

◀ **التنافس بالجودة:** وتعد الجودة أهم سلاح تنافسي للمؤسسة وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء تعلق بالسوق المحلية أو العالمية، مصدر لتمييز المؤسسة وارتفاع قدرتها التنافسية، وأيضاً تشكل مصدراً لتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة؛

◀ **التنافس بالتكلفة:** وتعرف تنافسية التكاليف بأنها "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحدوية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى" وهذا قد يؤثر على العملية الإنتاجية للمؤسسة وكيفية إيجاد طرق لتخفيض تكاليفها؛

◀ **التنافس التكنولوجي:** بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة وطرح منتجات جديدة، الحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والإبتكارات الحديثة والمعارف العلمية وبراءات الإختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعداً تنافسياً وحاجزاً يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة.

ولهذا تعد المرونة التنافسية من المرتكزات الأساسية التي لها تأثير على العمليات الإنتاجية الداخلية للمؤسسة، من خلال متابعة ورصد منافسيها والتطورات الإنتاجية في مجال صناعتها بما يمكنها من رفع من جودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها عن طريق اعتماد أحدث الآلات والتقنيات الإنتاجية التي تساعدها على ابتكار منتجات وخدمات جديدة تمكنها من التفوق على منافسيها في السوق الذي تنشط فيه.

<sup>1</sup> زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي وطلال محمود كداوي، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> علائي مليكة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 22، ديسمبر 2017، ص 282-283.

## 3. أثر المرونة التنافسية على منظور العملاء:

فرض الواقع التنافسي الحاد على المؤسسة السعي لارضاء زبائنهم، بتقديم أداء متميز للقيمة التي يدركها الزبون من خلال اقتنائه لمنتجات المؤسسة، فأصبح جذب الزبائن وارضائهم يعبر عن حاضر المؤسسة وسبب وجودها، ولكن في ظل هذا المحيط التنافسي لم يعد من السهل الحصول على زبائن جدد، فأغلب قطاعات السوق تتميز بالاشباع، مما جعل مستقبل المؤسسة مهددا بدونهم<sup>1</sup>. وبذلك أصبحت المرونة التنافسية تمثل الحل الأمثل لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في المنافسة.

وانطلاقا من هذا الواقع بات على المؤسسة التي تسعى للمحافظة على مركزها التنافسي وتطمح الى بلوغ ولاء عملائها أن تهتم بإدارة الزبون إدارة استراتيجية مع ضرورة تنمية ثقافة التكيف من خلال التركيز على البيئة الخارجية وخصوصا على المنافسة ويكون ذلك عن طريق المرونة التنافسية.

تشكل المرونة التنافسية السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء، عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية، بصورة تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع<sup>2</sup>.

وبذلك فالمرونة التنافسية تمثل قدرة المؤسسة على مقاومة المنافسين، وعلى إعادة ترتيب مواردها الأساسية، والتنوع من خلال الخيارات الإستراتيجية المتاحة لديها للتنافس، لتحقيق الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين الفريدة والمنظرة، من خلال قدرتها على خلق القيمة وكذا خلق المزايا التنافسية واستدامتها ما يضمن ولاء المستهلكين ورضاهم أكثر<sup>3</sup>.

كما أن المرونة التنافسية تلعب دورا حاسما في عملية توصيل القيمة للعميل ويظهر هذا الدور أكثر من خلال قيمة الصورة، الخدمة وكذا من ناحية تخفيض التكاليف النقدية منها وغير النقدية. فعند تميز المؤسسة بالمرونة التنافسية فهي بذلك تلبي حاجات العملاء المتجددة عن طريق رصدتها من خلال أجهزة اليقظة الاستراتيجية وتحويلها الى النظام الانتاجي وبمساعدة مرونة رأس المال البشري يتم تحويل هذه الرغبات إلى منتجات ليتم تسويقها وتوصيلها للعملاء، والتي تعبر عن رغباتهم، وبذلك يتم خلق القيمة لهم من خلال: زيادة

<sup>1</sup> جمعة شرفي ومراد كواشي، دور ادارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر)، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة - النجف الأشرف، مج 1، ع 40، 2016، ص 625.

<sup>2</sup> غني دحام تنادي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 131.

<sup>3</sup> محمد قريشي وآخرون، مرجع سابق، ص 13.

منافع العميل الكلية والمتمثلة في منفعة المنتج، منفعة الصورة، منفعة الأفراد، وفي نفس الوقت تخفيض التكاليف النقدية والتكاليف غير النقدية<sup>1</sup>.

#### 4. أثر المرونة التنافسية على منظور التعلم والنمو:

يعتبر التعلم أساس نجاح وبقاء المؤسسات فهو الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءتها وقدرتها على التكيف مع مستجدات بيئتها التنافسية المتسارعة التغيير<sup>2</sup>. وهذا ما أشار اليه Garrant بأن تطوير تنافسية المؤسسة يعتمد على التعلم ويتم التنبؤ بها وفق مفاهيم التعلم لذا فعلى المؤسسات أن تراقب البيئة التنافسية باستمرار (أي المرونة التنافسية) أن تتعلم ما يتعلق بها من خلال ما ترسله هذه البيئة من اشارات حول التغيير والتهديدات القائمة أو التي ستحصل<sup>3</sup>.

وهذا ما تؤكد نتائج دراسة María Leticia وآخرون في اطار تفسير العلاقات القائمة بين التعلم واستراتيجية التنافسية بأن التعلم أداة مهمة في الأسواق الحديثة لتوفير قيمة للعميل وتحسين الأداء المؤسسة عن طريق تصميم إستراتيجية تنافسية تنسم بالكفاءة والتكيف المرن مع التطور السريع للسوق<sup>4</sup>.

وفي نفس السياق أشار Shahram Gilaninia وآخرون بأن المفتاح لحل مشاكل المؤسسات هو التعلم وبأن المؤسسات الناجحة في التعلم والتحرك بشكل أسرع من الآخرين، والتي تعمل على تعزيز التعلم بما يتناسب مع الموقف التنافسي هو بمثابة توجه استراتيجي للبقاء وتحقيق التنافسية للمؤسسة. وقد أوصى الباحثين في اطار وجود علاقة بين التعلم وتطوير المرونة الإستراتيجية بأن يركز القادة على التعلم لتحسين فهمهم للأسواق الأجنبية والاستفادة من المعارف والخبرات الداخلية وتحسين قدرتهم على الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق الجديدة من خلال المرونة التنافسية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نوال عبدوي ، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعرييج، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص 106.

<sup>2</sup> قمري حياة، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، ع13، ديسمبر 2017، ص 31.

<sup>3</sup> يوسف عابدية وليلى قطاف، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة الجزائر)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات تطبيقية-، مج 29، ع 2، 2014، ص 119.

<sup>4</sup> María Leticia Santos-Vijande & al, **How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance**, Journal of Business Research, Vol 65, N° 8, August 2012, P 1079.

<sup>5</sup> Shahram Gilaninia & al, **The Relationship between Organizational Learning and Competitive Strategies and Its Impact on Performance of Business and Customer**, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 1, N°. 3, 2013, p 55-58.

واتفق بعض الباحثين أنه لتحقيق التعلم التنافسي ضرورة توفر بعض الخصائص الضمنية فيه وهي:<sup>1</sup>

- ◀ عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا لأن التغيير في البيئة الخارجية وما تبعه من تغيير في البيئة يصعب التنبؤ به؛
- ◀ عملية إدراكية يتم فيها اختيار البيانات وتنظيمها وتحليلها واستخلاص الدلالات من البيانات المنقوصة بالإعتماد على المخزون المعرفي السابق؛
- ◀ يتطلب التعلم التنافسي الصحيح البيئة التنافسية التي تشرك كافة الأقسام وأن يتحدى أحدهم الآخر، والإعتماد على التخمينات وتقييمات؛
- ◀ يجب أن توظف نتائج عملية التعلم التنظيمي في عمليات صنع القرار بشكل كامل والتنافسي على نحو خاص؛
- ◀ يتوجب أن لا يكون التعلم التنافسي مجرد تراكم للبيانات حول البيئة التنافسية إذ لا بد من الوقوف على الهياكل والنماذج الرئيسية التي تنكشف نتيجة ترتيب البيانات واختبارها وتفسيرها؛
- ◀ بعد التعلم التنافسي أداة لتحسين فهم التداخل البيئي بين المؤسسة وبيئتها التنافسية؛
- ◀ يتوجب تحويل نتائج التعلم التنافسي إلى قيمة بطريقة منهجية لزيادة موجودات المعرفة وتعظيم رأس المال الفكري أو تحسين نتائج الأعمال في السوق؛
- ◀ لا بد من قياس التعلم التنافسي باستخدام أساليب المعايير التنافسية كالمقارنة المرجعية التنافسية.

انطلاقا مما سبق فإن تبني المؤسسة لسياسة المرونة التنافسية يؤثر في الأداء الإستراتيجي من خلال منظور التعلم والنمو، حيث أنه حتى تتمكن المؤسسة من فهم بيئتها التنافسية يشترط توفر موارد بشرية متعلمة.

### III-3. تحليل الدراسات السابقة لأثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي:

هناك العديد من الدراسات السابقة للباحثين التي أسهمت في تفسير تأثير المرونة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي المؤسسة، حيث أكدت هذه الدراسات بأن المرونة الاستراتيجية تعد كفاءة تنظيمية حاسمة تمكن المؤسسات من تحقيق أدائها الإستراتيجي والحفاظ عليه في بيئة الأعمال الحيوية والتنافسية اليوم. ويمكن التعرف على نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي من خلالها تفسر علاقة تأثير المرونة الإستراتيجية على الأداء، وذلك من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> يوسف عبايدية ويلي قطاف، مرجع سابق، ص ص 119-120.

## III-1.3. تحليل الدراسات السابقة العربية لأثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي:

اختلفت الدراسات السابقة العربية في تفسير علاقة تأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء وذلك نظرا لتباين منهجية الدراسة المتبعة من قبل الباحثين وللاختلاف الأبعاد، إلا أن النتائج المتوصل إليها لتفسير علاقة التأثير جاءت كما يلي:

1. دراسة (أكرم الياسري وآخرون 2014): حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة اختبار أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مناورات المبادأة، المناورات الإستثمارية، المناورات الوقائية، والمناورات التصحيحية) في الأداء المصرفي بأبعاد (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، من خلال قيامهم بتحليل بيانات 100 استبيان موزع على الموظفين على مستوى 5 مصارف تجارية خاصة باستخدام spss و Amos كأساليب احصائية، وتوصل الباحثون إلى وجود علاقة تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي مما يدل على أن المصارف تتوفر لديها مرونة استراتيجية تمكنها من تحسين أدائها المصرفي بصورة ايجابية<sup>1</sup>.

2. دراسة (فهد عواد عابر العنزي، 2014): هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها ( المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات) في جودة الأداء لمؤسسة الطيران الكويتية، وذلك من خلال تحليل 104 استبيان موزع على مدراء الدوائر والإدارات هذه المؤسسة باستخدام البرنامج الإحصائي spss وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في جودة أداء المؤسسة، وأيضا وجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في فاعلية وكفاءة الأداء للمؤسسة<sup>2</sup>.

3. دراسة (بن أحمد آسية، 2016): حاولت الباحثة اختبار أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة المالية) على كل من جودة فاعلية الأداء وعلى أبعاد التنافسية ( السعر، جودة الخدمة، سرعة تقديم الخدمة، الحصص السوقية)، من خلال قيامها بتحليل بيانات 134 استبيان موزع على العاملين بمؤسسة الإتصالات موبليس بالجزائر، وذلك باستخدام برامج التحليل الإحصائية التالية (SPSS, Smart, excel, pls2)، وتوصلت الباحثة إلى وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الاستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في

<sup>1</sup> أكرم الياسري وآخرون، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، مرجع سابق، ص 1.

<sup>2</sup> فهد عواد عابر العنزي، أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية)، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص 12.

مؤسسة موبليس الأمر الذي اكسبها مكانة تنافسية بين مؤسسات الاتصال الأخرى، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية بأبعادها على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية<sup>1</sup>.

4. دراسة (صالح عبد الرضا وعذراء عبد الكريم، 2018): هدفت الدراسة الى معرفة دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الاستجابية، المرونة الاستباقية) في تعزيز الأداء الإبداعي (الابداع الاستكشافي، الإبداع الإستثماري) لكليات الأهلية بمحافظة بغداد، وقام الباحثان بالإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات موزعة على عينة مكونة من 269 فرد ممن يعمل في وظيفة عميد، معاون العميد، ورئيس قسم تلك الكليات، وبالإعتماد على مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون وتحليل الإنحدار البسيط توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الإستراتيجية والأداء الإبداعي، كما توصلت الى أن الكليات تتمتع بدرجة عالية من المرونة الإستراتيجية سواء تعلق ذلك بالإستجابة للتغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئتها الخارجية أو استباق تلك التغيرات والاستعداد للتعامل معها دون أن تشكل مفاجأة غير متوقعة، وكما أن الكليات تركز على المرونة الاستجابية للتعامل مع التغيرات أكثر من تركيزها على الجانب الإستباقي<sup>2</sup>.

5. دراسة (محمد نائر علي البياتي، 2019): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في ( المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، مرونة السوق) في الأداء التسويقي المتمثل بـ( الحصة السوقية، حجم المبيعات، الإحتفاظ بالزبون)، ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على 70 إستبيان موزع على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية على مستوى المؤسسة العامة لصناعة النسيج والحلود، والتي تم تحليلها باستخدام الأسلوب الإحصائي spss، ولقد أفرزت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية والاداء التسويقي، وكذلك ظهر تأثيرا معنويا للمرونة الاستراتيجية على الأداء التسويقي، والمرونة الإستراتيجية نالت أهمية واهتمام كبير من قبل المؤسسة المبحوثة، وعدم اهتمامها بتخفيض أسعار المنتجات وبراءة العملاء عند تصميم منتجاتها<sup>3</sup>.

وعليه فنتائج الدراسات السابقة العربية تؤكد على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ومعنوي للمرونة الإستراتيجية على الأداء مهما كان نوعه مصرفي، ابداعي أو تسويقي، سواء تعلق ذلك بالجانب

<sup>1</sup> بن أحمد آسية، مرجع سابق، ص 311.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد وعذراء عبد الكريم حميد، دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج 9، ع 3، 2018، ص 34.

<sup>3</sup> محمد نائر علي البياتي، تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء التسويقي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود)، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج 42، ع 118، 2019، ص 168.

النظري أو التطبيقي، كما نلاحظ بأن دراسة (أكرم الياسري وآخرون) هي الوحيدة التي قامت بقياس الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن ولكن اعتمد الباحثين على أبعاد للمرونة الإستراتيجية مختلفة عن الدراسة الحالية.

### III-2.3. تحليل الدراسات السابقة الأجنبية لأثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي:

1. دراسة (Abbott Ashok & Banerji Kunal، 2003) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء من خلال اعتماد (مرونة السوق، مرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية) كأبعاد للمرونة الإستراتيجية على مؤسسات تعمل في مجال التجارة الدولية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال استبيان وزع على 227 مؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن للمرونة الإستراتيجية تأثير إيجابي على الأداء، بالإضافة إلى ذلك توصلت إلى أن مرونة السوق ومرونة الإنتاج كانتا أعلى تأثيراً على الأداء مقارنة مع المرونة التنافسية<sup>1</sup>.

2. دراسة (Moinuddin Ahmad & al، 2016) هدف الباحث وزملاؤه إلى اختبار كيف يمكن للمرونة الإستراتيجية تحسين أداء البنوك الخاصة خلال أزمة الحرب في سوريا، وقد تم اختبار تأثير المرونة الإستراتيجية مع أربعة أبعاد فرعية على أداء البنك والمتمثلة في (أداء العمليات، والقدرة على المنافسة، ومواجهة الأزمة، ومشاركة في القيادة التنفيذية)، حيث تم الاعتماد على 50 استبيان وزع على المديرين العاملين في خمسة بنوك خاصة في سوريا، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير كبير للمرونة الإستراتيجية على أداء البنوك خلال الأزمة في سوريا، وأيضاً إلى وجود علاقة كبيرة بين المرونة الإستراتيجية وأداء العمليات والقدرة على مواجهة الأزمة، في حين أنه لا توجد علاقة بين المرونة الإستراتيجية وكل من القدرة على المنافسة والمشاركة في القيادة التنفيذية<sup>2</sup>.

3. دراسة (Alan T.L. Chan & al، 2017) هدفت إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية والإنتاجية وحركة سلسلة التوريد على أداء المؤسسة في صناعة الملابس، حيث تم تطوير إطار مفاهيمي واختبار الفرضية من خلال دراسة ميدانية باستخدام استبيان موزع على 141 صانع للملابس تم تحليله باستخدام نمذجة المعادلة المهيكلية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المرونة الإستراتيجية والمرونة الإنتاجية تؤثر بشكل إيجابي على سلسلة التوريد، وأن للمرونة الإستراتيجية تأثير مباشر وهام على أداء

<sup>1</sup> Ashok Abbott & Kunal Banerji, *op.cit*, p 1.

<sup>2</sup> Moinuddin Ahmad & al, *The Impact Of Strategic Flexibility On The Performance Of Private Banks During The Crisis In Syria*, IJER Serials Publications, Vol 13,N (5), 2016, p p 2089-2097.



المؤسسة بينما لا تؤثر المرونة الإنتاجية على الأداء، وأيضاً تلعب الحركة في سلسلة التوريد دوراً مهماً كمتغير وسيط في علاقة تأثير المرونة الاستراتيجية والإنتاجية على أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

4. دراسة (Lulu Zhou & al، 2018) هدف الباحثون إلى اختبار تأثير المتغير الوسيط القدرة على تكوين التكنولوجيا على العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء التنظيمي من خلال مراحل المختلفة لدورة حياة التكنولوجيا، ولتحقيق ذلك تم تحليل بيانات 581 استبيان وزع على موظفين في 439 مؤسسة صينية عالية التكنولوجيا، وهذه الدراسة توصلت إلى أن القدرة على تكوين التكنولوجيا تعزز العلاقة الإيجابية والتأثير بين المرونة الاستراتيجية وأداء المؤسسة، ولكن تأثير المتغير الوسيط مختلف في ظل اختلاف البيئات الخارجية القائمة على الإطار التحليلي الديناميكي لدورة الحياة التكنولوجية<sup>2</sup>.

5. دراسة (Li Weining & al، 2019) حاول الباحث وزملاؤه معرفة دور المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) كمتغير الوسيط لدراسة آلية سلوك القيادة التحويلية على أداء المؤسسات من خلال إجمالي ربحية الأصول في بيئة ديناميكية. حيث تم تصميم نموذج البحث واستخدام 208 استبيان كأداة لجمع البيانات، وزع على أعضاء فريق الإدارة العليا في المؤسسات المدرجة في بورصة بكين وشانغهاي وقوانغدونغ ومناطق أخرى، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لاختبار فرضية البحث، وأظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي: تلعب المرونة الاستراتيجية دوراً مهماً في العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وأداء المؤسسة في البيئة الديناميكية، وتعزز المرونة الإستراتيجية باعتبارها كمتغير وسيط داخل المؤسسة على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الحصول على موارد مختلفة وتحسين معدل استخدام الموارد، مما يؤثر على أداء أعمالها، وأيضاً توصل الباحثون إلى أن العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء المؤسسة تتأثر ببيئة الديناميكية العالية وليس ببيئة الديناميكية المنخفضة<sup>3</sup>.

وبناء على عرض الدراسات السابقة الأجنبية، يمكن القول أن أغلب الدراسات أكدت على التأثير الإيجابي والمعنوي للمرونة الإستراتيجية على الأداء، ولكن تحليلها لهذه العلاقة اختلف من ناحية البناء المنهجي والمعالجة النظرية والميدانية للدراسة، وأيضاً من ناحية النتائج المتوصل إليها.

<sup>1</sup> Alan T.L. Chan & al, **The Effects of Strategic and Manufacturing Flexibilities and Supply Chain Agility on Firm Performance in the Fashion Industry**, European Journal of Operational Research, vol 259, N ° 2, 2017, p 486.

<sup>2</sup>Lulu Zhou & al, **Technological configuration capability, strategic flexibility and organizational performance in Chinese high-tech organizations**, Economic, Business and Management Aspects of Sustainability, vol 10, N °5 ,March 2018, p 1.

<sup>3</sup> Li Weining & al, **Transformational leadership, strategic flexibility and firm performance**, Science Research Management, Vol. 40, N ° (3), 2019, p94.

## خلاصة:

استعرضنا من خلال هذا الفصل علاقات التأثير بين المرونة الإستراتيجية وأبعادها على الأداء الإستراتيجي من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال مختلف الدراسات والتوجهات النظرية والفكرية التي أثبتت أهمية المرونة الإستراتيجية في التأثير على الأداء الإستراتيجي، وذلك وفقا للنتائج التالية:

- ◀ إن تحلي المؤسسات بالمرونة الإستراتيجية واعتمادها كأسلوب يمكنها من تحويل التغيرات إلى فرص تعزز أدائها الاستراتيجي، وبأنها تعمل كمؤشر على حيوية واستدامة المؤسسة وشرط أساسي لتحقيق الأداء، فهي لا تعمل كمحرك للأداء المالي فقط ولكنها تساهم أيضا بتأثير على العمليات الداخلية للمؤسسة وعلى العملاء والتعلم والنمو وهذا ما أثبتته النماذج المفسرة للعلاقة.
- ◀ إن تبني المؤسسات لأنواع المرونة الإستراتيجية المتمثلة في مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية له تأثير على أدائها الإستراتيجي من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن.
- ◀ أكدت مختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية من خلال النتائج المتوصل إليها على وجود علاقة الارتباط والتأثير إيجابي والمعنوي للمرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي والتمهيدي

للدراصة

### تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة المرنة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، وبعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بتأثير أنواع المرونة الإستراتيجية على مختلف أبعاد الأداء الإستراتيجي، وذلك من خلال الفصول السابقة، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك بداء بتحديد المنهجية المتبعة في البحث ثم التعريف بمكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في المجمع الصناعي - صيدال-، وفي أخير معرفة واقع ومستوى متغيرات وأبعاد الدراسة بالمجمع محل الدراسة، وعليه فأن هذا الفصل ينقسم إلى المباحث التالية:

#### IV - 1. منهجية الدراسة؛

#### IV - 2. تقديم المجمع الصناعي صيدال؛

#### IV - 3. واقع المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة.

### IV - 1. منهجية الدراسة

المنهجية هي العلم الذي يبحث في مناهج البحث العلمي والطرق العلمية التي يكتشفها ويستخدمها العلماء والباحثون من أجل الوصول إلى الحقيقة<sup>1</sup>. وبغية اختبار واقع وصحة فرضيات الدراسة وجب إتباع منهجية واضحة ومناسبة، وذلك بداء بتحديد طبيعة مسار الدراسة، ثم مجتمع عينة الدراسة، وبالتالي المصادر والأدوات الإحصائية التي تتلائم مع طبيعة الدراسة، وفي الأخير الأساليب الإحصائية المناسبة لها.

### IV - 1-1. طبيعة مسار الدراسة:

ان هدف الباحث من البحث العلمي هو تبني منهج يسمح له بالوصول الى الهدف وايجاد حل للمشكلة المطروحة، وذلك بالانتقال من الجانب النظري الى الواقع الملوس للبحث العلمي، ونظرا لاختلاف الطرق والمناهج والأساليب سنحاول من خلال هذا العنصر تحديد طبيعة المسار المناسب الذي يتلائم مع الدراسة وذلك إنطلاقا من التموذج الإبستمولوجي الذي تندرج ضمنه الدراسة بما يمكننا من تحديد نمط الإستدلال المعتمد، وصولا الى المقاربة المنهجية المختارة.

### 1, التموذج الإبستمولوجي للدراسة:

اشتقت الإبستمولوجيا من المصطلح اليوناني "Epistémé" الذي يعني (المعرفة، العلم) ومن "Logos" الذي يعني (التكلم عن، وأيضا المنطق)، فهي دراسة نقدية للمنهج العلمي وللأشكال المنطقية وأساليب الإستدلال المستخدمة في العلوم، وتهتم أيضا بالمبادئ والمفاهيم الأساسية ونظريات ونتائج العلوم المختلفة من أجل تحديد أصلها المنطقي، قيمتها، ونطاقها الموضوعي<sup>2</sup>.

وتعرف الإبستمولوجيا أيضا بأنها "دراسة بناء المعرفة الصحيحة"، وعلى أساس هذا المفهوم تتضح أربعة أبعاد للإبستمولوجيا والتي تعكس الأسئلة التي تحاول الإجابة عنها:<sup>3</sup>

◀ **البعد الأنتولوجي:** الذي يشكك في طبيعة الواقع المراد معرفته؛

◀ **البعد الافتراضي:** يشكك في طبيعة المعرفة المنتجة؛

<sup>1</sup> ماثيو جيدير، منهجية البحث، ترجمة ملكة أبيض، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه، ص 77.

<sup>2</sup> Yvon Pesqueux, L'épistémologie des sciences de gestion, journal de économie & management, n° 150, janvier 2014, p 82.

<sup>3</sup> Raymond-Alain Thiétart et al, Méthodes de recherches en management, 4<sup>ème</sup> éd, éd Dunod, paris, 2014, p15.

- ◀ **البعد المنهجي:** يتعلق بالطريقة التي تكون بها المعرفة المنتجة والمبررة؛
- ◀ **البعد المحوري:** والذي يشكك في القيم التي تحملها المعرفة.

ولغرض بناء المعرفة القيمة في البحث العلمي، يظهر تنوع وجهات النظر العالمية حول التقسيمات التي يشترك اعتمادها في المجال العلمي، والتي توصف بأنها " paradigmes épistémologiques " أي "النماذج الإبستمولوجية". فالنموذج paradigmes هو مجموعة من المعتقدات والقيم والتقنيات.. الخ المشتركة في مجتمع معين<sup>1</sup>. وتوجد تصنيفات معينة لنماذج البحث في علوم التسيير التي يتفق أغلب الباحثون على تبنيها هي: النموذج الوضعي الذي يدعى أيضا بالوصفي أو الواقعي، النموذج التفسيري، والنموذج البنائي. ويوضح الجدول الموالي خصائص النماذج الثلاثة حسب الأسئلة التي تهتم الإبستمولوجيا بالإجابة عنها.

**الجدول رقم (IV-1): خصائص النماذج الإبستمولوجية**

النماذج الأسئلة الإبستمولوجية	النموذج الوضعي	النموذج التفسيري	النموذج البنائي
ما طبيعة المعرفة؟	فرضية واقعية أي وجود منشأ ذاتي لموضوع المعرفة	فرضية نسبية لا يمكن الوصول إلى منشأ الموضوع (البنائية المعتدلة أو التفسيرية)	
ما طبيعة الحقيقة؟	استقلال الباحث عن موضوع فرضية يقينية العالم مبني على الضروريات	تبعية الموضوع للباحث فرضية قصدية العالم مبني على الفرص	
كيف تنتج المعرفة؟ مسار المعرفة العلمية	الإكتشاف صياغة أسئلة البحث " لأي سبب...؟" التوجه المفضل: الشرح	التفسير صياغة أسئلة البحث " ما هي دوافع الفاعلين...؟" التوجه المفضل: الفهم	البناء صياغة أسئلة البحث " لأي غاية...؟" التوجه المفضل: البناء
ما هي قيمة المعرفة؟ معايير صحتها	قابلية التحقق قابلية التأكيد قابلية الرفض	المقارنة بالذات التجسيد (اكتشاف التجربة من طرف الباحث)	الملائمة قابلية التعلم

Source :Raymond-Alain Thiétart et Coll, **Méthodes de recherches en management**, éd Dunod, paris, 1999, pp 14-15.

<sup>1</sup> Marie-Laure Gavard-Perret & al, **Méthodologie de la recherche en sciences de gestion**, éd Pearson, paris, 2012, p 13.

### أ- النموذج الوضعي:

يسعى هذا النموذج إلى تحديد وقياس وتقييم الظواهر وتقديم شرح منطقي لها من خلال إنشاء روابط وعلاقات سببية بين العناصر المختلفة (أو المتغيرات) لموضوع البحث وربطها بنظرية أو ممارسة معينة. وكما يتيح هذا النموذج امكانية الوصول إلى الحقيقة من خلال الشرح (Explication) هذه الحقيقة ومن بين خصائصه استقلالية الباحث (Sujet) عن موضوع البحث (Object) لأن الحقيقة موجودة في نفسها ومع الباحث إلا شرحها، وأيضا يتميز بحيادية التحليل كأحد شروط انتاج العلم الموضوعي<sup>1</sup>.

واستنادا إلى الجدول السابق المتعلق بخصائص النماذج الإستمولوجية، فإن النموذج الوضعي يقوم على فرضيتين أساسيتين هما: الفرضية الواقعية والفرضية اليقينية، أين تمثل الأولى حقيقة أساسية للواقع الموجود، فالمعرفة التي تشكل تدريجيا العلم هي معرفة الواقع، والباحث يعلم أن لديه بعض الأساليب التي تمكنه من التحقق، التأكيد أو رفض هذا الواقع، أما الفرضية اليقينية فتمثل السببية، وكل أثر للواقع ينتج عن بعض الأسباب، فإعتماد هذه الفرضية لا يقودنا لتبني إمكانيات الوصف، وإنما الشرح بطريقة فريدة ودقيقة ما يعكس الواقع الذي نلتمس وجوده<sup>2</sup>. وتكون في هذا النموذج الأسئلة مصاغة بطريقة "لأي سبب..؟" وذلك من أجل دراسة الأسباب التي تمكن الباحث من اكتشاف الحقيقة.

### ب- النموذج التفسيري والبنائي:

يرى اتباع النموذج التفسيري أن سيرورة انتاج المعرفة تمر بفهم المعنى الذي يقدمه الفاعلون للواقع، أما النموذج البنائي فهو بشارك مع النموذج التفسيري في محاولة الفهم لكنه يختلف معه في أنه يرى أن إجراء الفهم يساهم في بناء واقع الفاعلين المدروسين، فالواقع يبني عن طريق المعرفة لا عن ما يقدمه ويفهمه العالم<sup>3</sup>.

وكما أن النموذجيين التفسيري والبنائي يقومان على فرضيتين أساسيتين هما: النسبية والقصدية أو العمدية، حيث تفترض الأولى حالة من عدم قابلية إنعكاس الإدراك، أي أنه لا يمكن الوصول إلى منشأ موضوع المعرفة وقد لا يوجد أصلا لأن المعرفة تبنى، أما الفرضية القصدية فلا يفسر فيها السلوك الإدراكي للباحث فقط، وإنما تفسر الأسباب النهائية للأسباب الإيجابية، بناء على الفرص المتاحة للباحث الذي يكون له الدور

<sup>1</sup> عبد السميع رويحة وحسام الدين غضبان، براديفمات البحث العلمي في علوم التسيير، الملتقى الوطني حول: منهجية اعداد البحوث العلمية، جامعة محمد خيضر، مخبرالعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 22/21 نوفمبر، 2018، ص ص 18-19.

<sup>2</sup> خليل شرقي، مرجع سابق، ص 171.

<sup>3</sup> عبد السميع رويحة وحسام الدين غضبان، مرجع سابق، ص ص 19-20.

الحاسم في بناء المعرفة<sup>1</sup>، وتتأرجح صياغة الأسئلة في هذين النموذجين بين كيف..؟ ولماذا..؟ وذلك من أجل البحث عن الدوافع والغايات.

وفي هذا السياق فإن الخيار المعتمد لإثراء هذه الدراسة هو النموذج الوضعي كوننا سنقوم بوصف وشرح ظاهرة المرونة الإستراتيجية وتأثيرها على الأداء الإستراتيجي من خلال إنشاء روابط وعلاقات سببية بين متغيرات الدراسة تعكس حقيقة هذا الواقع بموضوعية، وبتطبيق أساليب تمكننا من تأكيد أو رفض هذه الظاهرة.

### 2. أنماط الإستدلال المستخدمة:

قد تكون الدراسة بطبيعتها استكشافية أو وصفية أو أنها أجريت لإختبار بعض الفرضيات، حيث أن تصميم البحوث يصبح أكثر قوة إذا تدرجنا من البحوث الإستكشافية إلى الوصفية، ثم إلى بحوث اختبار الفرضيات<sup>2</sup>. وفيما يلي توضيح لهذين النوعين من أنماط الإستدلال:

أ- **الإستكشاف Exploration**: هو تمثيل للطرق المنهجية الكيفية (كلمات)، تضم استكشاف وتعميق البحث بهدف الفهم والتنبؤ والرغبة في عرض نتائج جديدة (تداخل المفاهيم وتفاعلها وإدخال مفاهيم جديدة في إطار نظري)<sup>3</sup>. كما يتمثل الاستكشاف في المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة، وهو يقوم على الاستقراء (Induction) وعلى الإبعاد (Abduction)<sup>4</sup> حيث:

◀ **الإستقراء**: هو عملية استنتاج قانون عام أو مبدأ من ملاحظة حالات معينة<sup>5</sup>. " بمعنى هو عملية تسمح بالانتقال من (الحقائق، الحالات الفردية، والبيانات التجريبية والمواقف) إلى العام (قانون، نظرية، معرفة عامة)<sup>6</sup>.

◀ **الإبعاد**: هو عملية استنتاجية أو فرضية تتعارض مع الإستقراء.

<sup>1</sup> خليل شرقي، مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة البسيوني والعزاز، ط2، دار المريخ للنشر، الرياض، 1998، ص 140.

<sup>3</sup> دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، مخبر العلوم الإقتصادية، بسكرة، 22 فيفري، 2010، ص 35.

<sup>4</sup> وسيلة بن ساهل، من دراسة المنهج إلى مرحلة العملياتية، اليوم الدراسي الثاني حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، مخبر العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 15 ماي 2013، ص 19.

<sup>5</sup> Irving Rothchild, **Induction, Deduction, and The Scientific Method An eclectic Overview Of The Practice Of Science**, the Society for the Study of Reproduction, 2006, p 2.

<sup>6</sup> Olivier Martin, « Induction-déduction », **Les 100 mots de la sociologie**, Sur le site : <http://journals.openedition.org/sociologie/1594> consulté le 17 /10/ 2018.



ب- الإختبار Test:

هو تمثيل للطرق المنهجية الكمية (أرقام واحصائيات)، والهدف منه هو تقديم شرح، و الإختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به<sup>1</sup>. ويقوم غالبا على أسلوب الإستنباط أو الافتراض الاستنباطي الذي ينطلق من القوانين أو الافتراضات ليستنبط منها الحقائق، فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة، أي أنه يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثا عن البيانات لاختبار صحة هذه الفرضيات<sup>2</sup>.

إن للطريقة الإفتراضية الإستنتاجية سبع خطوات هي الملاحظة (احساس الباحث أن تغيرا معيناً يحدث أو أن سلوكا أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والإستنباط (الوصول الى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات)<sup>3</sup>.

التوجه نحو الإستكشاف أو الإختبار لا يتم بطريقة عشوائية وإنما يخضع للتوجه الإستمولوجي الذي يتبناه الباحث، فإذا كانت عملية الإختبار تخضع للبحث حتما للتوجه الوضعي، فإن عملية الإستكشاف لا تخضع لنموذج ابستمولوجي ثابت. فالثنائية (استكشاف، اختبار) تستوحي أهميتها من المنطق الإستدلالي أو نمط التفكير المتحكم في كليهما، فإذا كان الإستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الإستقراء أو أسلوب الأبعاد (التمثيل)، فإن الإختبار يقوم على أسلوب الإستنباط<sup>4</sup>.

بناء على النموذج الوضعي الذي تم اختياره في الدراسة، فإن نمط الإستدلال المعتمد هو الإختبار الذي يقوم على الأسلوب الإفتراضي الإستنتاجي، حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي والعلاقة التي تربط بينهما، ثم تم بناء مجموعة من الفرضيات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة وأثرها على الأداء الإستراتيجي ومقابلتها مع الواقع المعبر عنه بأراء عينة من اطارات المجمع الصناعي صيدال، وذلك من أجل اختبار هذه الفرضيات، والخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup> ديلة فاتح، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 86.

<sup>3</sup> أوما سيكاران، مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج التحليل المفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، مخبر العلوم الإقتصادية، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص 4.

### 3. المقاربة المنهجية المختارة:

يوجد مقاربتين رئيسيتين للبحث في علوم التسيير احدهما مقارنة من حيث المتغيرات والأخرى مقارنة من حيث الحالات، وبين هاتين المقاربتين نشأت معارضة كبيرة بين "الكمية" و "الكيفية" ليس في علوم التسيير فقط وإنما في العلوم الإجتماعية أيضا<sup>1</sup>. وفيما يلي توضيح لهاتين المقاربتين:

#### أ- المقاربة الكمية:

هي البحث القائم على الطرق العلمية التي تنتج عنها بيانات رقمية، وهو يسعى الى إقامة علاقات سببية أو إرتباط بين متغيرين أو أكثر باستخدام الطرق الإحصائية لإختبار قوة وأهمية العلاقات<sup>2</sup>.

#### ب- المقاربة الكيفية:

هي طريقة تنتج ملخصات لفظية (كلمات) لنتائج البحث مع عدم وجود نتائج إحصائية أو تحليلية. ما هو مهم في البحث النوعي، على عكس أساليب البحث الكمية، هو أنه يتطلب من الباحث أن يشارك بشكل شخصي في عملية البحث بأكملها، بدلا من كونه مجرد باحث موضوعي منفصل<sup>3</sup>.

تختلف مقارنة البحث الكمية عن المقاربة الكيفية من حيث كيفية جمع البيانات وتحليلها، فالباحث الكمي يتطلب ترجمة الظواهر إلى القيم العددية (أي جمع البيانات بشكل رقمي) من أجل اجراء التحليل الإحصائي، على عكس البحث الكيفي الذي ينطوي على جمع البيانات في شكل غير رقمي أي في شكل نصوص، صور، أو مقاطع فيديو.. وغيرها<sup>4</sup>.

رغم وضوح مبادئ كل توجه ابستمولوجي إلا أن تطورات البحث العلمي في علوم التسيير جعلت الحدود الفاصلة بين المقاربة الكمية والكيفية في ضمن كل توجه تختفي جزئيا وتتجه نحو تقارب فيما بينها، بهدف التكامل أو المثلية (Triangulation)<sup>5</sup>. والتي تعني حسب Thiétart وزملاءه استخدام كل من المقاربتين (الكمية والكيفية) معا نظرا لأهمية خصائص كل منهما، ففكرة هذه المثلية تقوم على معالجة مشكلة أو موضوع

<sup>1</sup> Corentin CURCHOD, *La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche qualiquantitative de la réalité managériale*, Finance Contrôle Stratégie, Vol 6, N° 2, juin 2003, p 158.

<sup>2</sup> Oberiri Destiny Apuke, *Quantitative Research Methods A Synopsis Approach*, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol 6 N° 10, 2017, p 43.

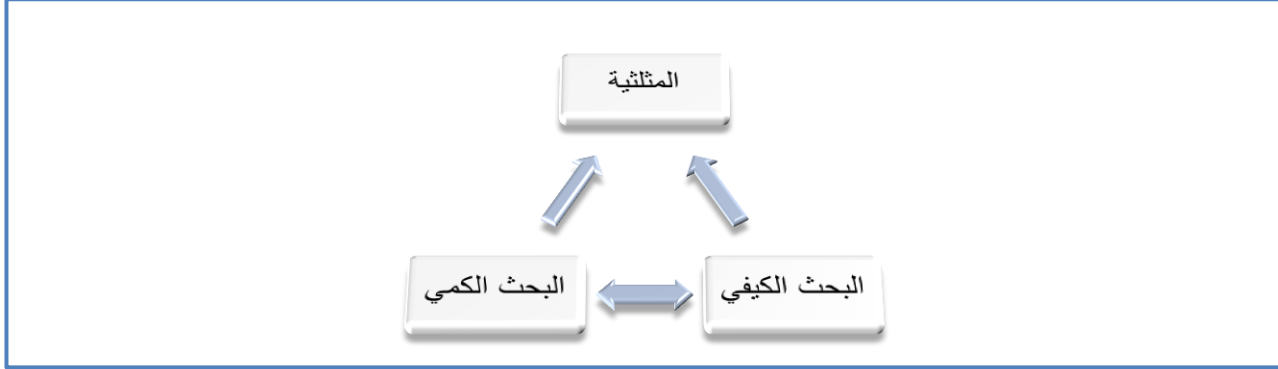
<sup>3</sup> Gholamreza Jandagh & Hasan Zarei Matin, Application of qualitative research in management (why, when and how), Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol 3, No3, January 2010, p 60.

<sup>4</sup> Oberiri Destiny Apuke, Op.Cit, p 43.

<sup>5</sup> وسيلة بن ساهل، المقاربة الكمية هل هي ضرورة لتدارك النقص أم موضة للتميز؟، اليوم الدراسي الثاني حول: منهجية البحث العلمي أسس التوجه للدراسة العلمية، جامعة محمد خبضر، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 13 ماي 2014، ص 14.

البحث وفقا لزاويتين متكاملتين أين تشكل لعبة المفاضلة بينهما مصدرا لتعلم الباحث، والهدف منها هو تحسين دقة قياس ووصف الدراسة<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح فكرة التثنية.

### الشكل رقم (1-IV): التثنية



**Source :** Sabina Yeasmin & Khan Ferdousour Rahman, 'Triangulation' Research Method as the Tool of Social Science Research, BUP JOURNAL, Vol 1, N° 1, September 2012, p 156.

بناء على ما سبق اتخذنا التثنية أو الدمج والتكامل بين المقاربة الكيفية والكمية في دراستنا وذلك لكوننا استخدمنا المقاربة الكيفية من خلال اعتماد على مصادر نظرية مختلفة التي تعبر عن الكلمات والنصوص.. وغيرها في تكوين الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وفي معالجة المقابلات مع اطارات المجمع بطريقة كيفية من جهة، ومن جهة أخرى استخدمنا المقاربة الكمية من خلال اعتماد على أدوات مختلفة لجمع البيانات من ملاحظة واقع ومستوى مرونة مجمع صيدال وأدائه الإستراتيجي بالإعتماد على الوثائق والتقارير التي تعبر عن واقع المجمع بالأرقام، وأيضا الإستبيان الذي تم معالجته بطريقة احصائية.

### IV-1-2. مجتمع وعينة الدراسة:

ان عملية تحديد المجتمع الإحصائي الذي سيعتمد عليه الباحث في الحصول على البيانات الازمة لإتمام دراسته يتطلب استخدام أسس علمية قائمة على مبدأ اعتماد جزء من المجتمع كعينة لتمثله وذلك من خلال استخدام المعاينة.

#### 1. مجتمع الدراسة:

هو عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها عليها. وبالتالي نميز نوعين من

<sup>1</sup>Raymond-Alain Thiétart et Coll, **Op.Cit**, p 101.

المجتمع الأول هو المجتمع الذي يرغب الباحث في تعميم نتائج دراسته عليها، ويسمى المجتمع المستهدف أو الهدف، أما النوع الثاني فهو المجتمع الذي يتم اختيار العينة منه ويسمى المجتمع الإحصائي<sup>1</sup>.

وفي دراستنا يتمثل المجتمع المستهدف في المجمع الصناعي صيدال، بينما يكون المجتمع الإحصائي محصورا في كل اطارات العاملين في مجمع صيدال، وقد تم اختيار اطارات كونهم لديهم المام بكل ما يحدث على المستوى الإستراتيجي للمجمع وهو ما يتناسب مع متغيرات الدراسة (المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي) اللذان ينتميان الى مواضيع إدارة الأعمال، وهذا ما يساعدهم على الإجابة على أسئلة الإستبيان بسهولة وموضوعية أكثر من باقي العاملين في المجمع، ويبلغ عدد كل اطارات العاملين في مجمع صيدال 1125 إطار<sup>2</sup>.

نظرا لعدم قدرة الباحثة على دراسة جميع أفراد المجتمع وذلك لأسباب عديدة منها صعوبة الوصول إلى كافة الأفراد بسبب تشتتهم جغرافيا، ومنها ما يرتبط بالتكلفة والوقت، وأيضا لعدم قبول بعض المصانع التابعة للمجمع التعامل معنا ولهذا لجئنا إلى اختيار عينة.

### 2. عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع التي تجرى عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا<sup>3</sup>. ولتحديد حجم العينة قمنا بحساب عينة الدراسة بدون أخذ مجتمع الدراسة بعين الإعتبار بالإعتماد على المعادلة التالية:

$$n = \frac{t^2 p(1 - p)}{d^2} \dots \dots \dots 4$$

حيث يمثل: n : حجم العينة المطلوبة؛

t: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج (95%) هي (1.96)؛

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، أساليب الإحصاء الإستدلالي البارامترية، الجزء 1، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 18.

<sup>2</sup> حسب احصائيات **Rapport de Gestion du Conseil d'administration du groupe saidal 2017**.

<sup>3</sup> لطيفة برني، اختيار عينة الدراسة وتصميم الاستبيان ومعالجته احصائيا، يوم دراسي، جامعة محمد خيضر، مخبر العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص 7.

<sup>4</sup> Sekaran, U, **Research Methods for Business a Skill Building Approach**, 4<sup>th</sup> éd, éd John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004, p400.

p: نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة وقد اعتمدنا على 50%؛

d: نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرناه في حدود (±5%).

$$\text{ومنه حجم العينة المطلوبة} = \frac{0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{(0,05)^2} = 385.$$

وبعد ذلك قمنا بحساب عينة الدراسة بناء على المجتمع المحدد (1125 اطار) وذلك بإعتماد على

معادلة التالية:

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} \dots \dots \dots^1$$

حيث يمثل: n: حجم العينة والمعدلة بناء على حجم مجتمع الدراسة؛

N: حجم مجتمع الدراسة؛

n: حجم العينة غير المعدلة بحجم مجتمع الدراسة (385).

وبالتعويض في المعادلة يكون حجم العينة كالتالي:

$$n = \frac{385}{1 + \frac{385}{1125}} = 286.83 \approx \mathbf{287}$$

يعد حجم عينة الدراسة 287 إطار عدد معتبرا مقارنة بعدد اطارات المجمع، ويمثل المجتمع المستهدف أحسن تمثيلا .

أما **المعاينة** فهي عملية اختيار عدد كاف من عناصر المجتمع بحيث يتمكن الباحث من خلال دراسة العينة وفهم خصائصها وتعميم هذه الخصائص على جميع عناصر المجتمع<sup>2</sup>.

إذن **المعاينة = الإختيار**.

وحسب Sekaran فإن هناك نوعان أساسيان من تصاميم المعاينة: معاينة احتمالية (العشوائية) ومعاينة غير الإحتمالية (غير العشوائية)، ففي المعاينة الاحتمالية يكون لكل عنصر من المجتمع فرصة أو احتمال معروف في أن يتم اختياره كوحدة من وحدات الدراسة وهي تنقسم الى أربعة أنواع هي: البسطة، المنتظمة،

<sup>1</sup> Sekaran, U, Op.Cit, p 400.

<sup>2</sup> لطيفة برني، مرجع سابق، ص 7.

الطبقية والعنقودية. أما في المعاينة غير الإحتمالية فلا توجد فرصة معروفة لعناصر المجتمع بمعنى أنه ليس لها احتمال محدد مسبقا في أن يتم اختيارها كوحدة من وحدات الدراسة، وهذه العينة تنقسم الى ثلاثة أنواع هي: الميسرة، الإجتهدية، والحصصية<sup>1</sup>.

لكن في دراستنا طبيعة العينة المعتمدة تتمثل في العينة الإحتمالية (العشوائية) العنقودية وهي تدعى بمعاينة المجموعات أو العناقيد، حيث يتم استخدامها عندما تكون مفردات المجتمع على هيئة تجمعات (عناقيد) فإننا نجد كل تجمع أو عنقود يحتوي على العديد من مفردات المجتمع، ومن هنا جاءت التسمية بالمعاينة العنقودية محاكاة إلى عنقود العنب<sup>2</sup>.

والعينة العنقودية تسمى أحيانا بالعينة الجغرافية أو العينة المساحية (Area Sample) حيث تقسم المساحة الجغرافية الكلية إلى مساحات أصغر كوحدة أولية، وإن كل وحدة من هذه الوحدات لها مساحة محددة ثم تسحب عينة عشوائية من هذه المساحات أو من الوحدات التي تقع ضمنها أو بعضها وهكذا نستمر حتى نصل إلى العينة المطلوبة<sup>3</sup>.

ويمكن توضيح خطوات تحديد مفردات العينة العشوائية العنقودية للمجتمع كما يلي<sup>4</sup>:

**أولاً:** تقسيم مجتمع الدراسة إلى عناقيد أو مجتمعات أو تجمعات غالبا ما تكون على أساس جغرافي أو مكاني؛

**ثانياً:** اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذه العناقيد؛

**ثالثاً:** تحديد جميع المفردات التي تنتمي إلى العناقيد التي تم اختيارها بطريقة الإختيار العشوائي، كونها تمثل العينة العشوائية العنقودية.

وفي دراستنا سوف نحدد عينة الدراسة العنقودية بالإعتماد على المراحل التالية:

◀ **المرحلة الأولى:** يتم تقسيم مصانع مجمع صيدال إلى ثلاثة عناقيد على أساس جغرافي (شرق، وسط، غرب) وذلك (حسب توزيع وحدات مجمع صيدال في الخريطة) حيث يتكون العنقود الأول الذي يمثل الشرق من (مصنع قسنطينة، ومصنع عنابة)، أما العنقود الثاني الذي يمثل الوسط فيشمل (مصنع دار

<sup>1</sup> أوما سيكاران، مرجع سابق، ص 350 - 362 .

<sup>2</sup> طويطي مصطفى، مرجع سابق، ص 88.

<sup>3</sup> عدنان حسين الجادري، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، ط2 دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2016؛ ص 112.

<sup>4</sup> طويطي مصطفى، مرجع سابق، ص 89.

البيضاء، مصنع الحراش وجسر قسنطينة)، في حين يتكون العنقود الثالث الذي يمثل الغرب من (مصنع شرشال، ومصنع المدية).

◀ المرحلة الثانية: وبعدها قمنا بالسحب عشوائيا مصنع من كل عنقود حيث وقع اختيار على مصنع قسنطينة من ناحية الشرق، وعلى مصنع الحراش من ناحية الوسط، وعلى مصنع المدية ليمثل الغرب.

◀ المرحلة الثالثة: قمنا بإختيار اطارات المجمع كعينة عنقودية وتوزيع الإستبيان، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (IV-2): توزيع إطارات عينة الدراسة

المجموع	وحدة المدية	وحدة الحراش	وحدة قسنطينة	الوحدات عدد الاستبيانات
326	104	75	147	العدد الإجمالي للإطارات
290	100	75	115	الإستبيانات الموزعة
175	73	50	52	الإستبيانات المسترجعة
6	4	0	2	الإستبيانات المرفوضة
169	69	50	50	الإستبيانات المعتمدة

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على احصائيات مصلحة الموارد البشرية لكل وحدة لسنة 2018/2017.

من خلال الجدول نلاحظ أن مجموع الإستبيانات المعتمدة لتحليل بيانات الإستبيان هي 169، وتعد أقل من حجم العينة المحسوب 287 مع أن عدد الإستبيانات الموزعة كان 290 وهو يفوق حجم العينة، إلا أن المسترجعة كان عددها أقل.

#### IV-1-3. الأدوات المستخدمة لجمع البيانات:

تتعدد الأدوات التي تستخدم في عملية جمع المعلومات والبيانات وذلك للإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته، فقد يستخدم الباحث أداة واحدة أو أكثر من أدوات البحث، ويتوقف ذلك على طبيعة مشكلة البحث وأسئلتها وفرضياتها، وفيما يلي توضيح للأدوات المستخدمة في البحث.

### 1. المقابلة:

تعتبر من الأدوات الشائعة وهي لقاء بين الباحث الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، على أشخاص محددين وجها لوجه وبنفسه يقوم بتدوين الإجابات على الأسئلة. وتهدف هذه المقابلة بشكل أساسي على الحصول على البيانات والمعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها من أشخاص موضوع المقابلة، والتعرف على ملامح وتصرفات الأشخاص موضوع البحث في مواقف محددة<sup>1</sup>.

وقد صنف Sekaran نوعين أساسيين من المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة، فالمقابلة المهيكلة هي التي يتم إجراؤها بواسطة شخص يعلم بدقة ماهية المعلومات المطلوبة ولديه قائمة محددة مسبقا بالأسئلة التي سوف يوجهها للمستجيب. بينما المقابلة غير المهيكلة فالشخص الذي يقوم بالمقابلة لا يعتمد على خطة متسلسلة من الأسئلة يقوم بتوجيهها للمستجيب<sup>2</sup>.

وفي دراستنا قد اعتمدنا على المقابلة المهيكلة حيث أن المستجوب يكون على علم بموضوع الدراسة وبمتغيراته، وكما أن أسئلة المقابلة قد تم إعدادها مسبقا حيث تبدأ بسؤال افتتاحي حول الظاهرة أي عن الأداء الإستراتيجي، والسؤال الثاني يكون حول المتغير المستقل المرونة الإستراتيجية، ثم أسئلة أخرى للربط بين المتغيرين، وتم ختم الأسئلة بسؤال حول كيفية تطوير المرونة الإستراتيجية للمجمع محل الدراسة لتحقيق أداء استراتيجي أفضل (أنظر الملحق رقم 2).

وقد تمت المقابلة من خلال زيارات ميدانية بالاعتماد على:

◀ **المقابلة الأولية:** كانت مع مسؤولة عن الموارد البشرية لمجمع صيدال، وتم الحصول فيها على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية في مجمع صيدال وذلك على مستوى الإدارة المركزية والحصول على المعلومات تتعلق بالمجمع، ثم بعد ذلك توجهنا إلى الوحدات الانتاجية التي اخترناها كعينة للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة.

◀ **المقابلة المهيكلة:** تم فيها اجراء المقابلة المتعلقة بالدراسة وذلك مع ستة إطارات، حيث المقابلة الأولى كانت مع مسؤول عن اليقظة الإستراتيجية والذي تتجاوز خبرته 20 سنة على مستوى الإدارة المركزية، أما الثانية والثالثة فكانت مع اطارين على مستوى وحدة الحراش أحدهما مسؤول عن الجودة والأخر على

<sup>1</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص 93.

<sup>2</sup> أوما سيكاران، مرجع سابق، ص ص 290-293.



الإنتاج، أما باقي المقابلات فقد تمت على مستوى وحدة المدينة مع ثلاثة اطارات هم: مسؤول على نظام المعلومات، ومع رئيس قسم الأعمال التقنية، مع رئيس قسم التسويق.

## 2. الاستبيان:

هي أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة، تحتوى على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.<sup>1</sup>

ومرت عملية تصميم استبيان الدراسة بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

أ- قياس متغيرات الدراسة: أي ضبط مفهوم أبعاد متغيرات الدراسة وذلك انطلاقاً من الاطار النظري للدراسة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV-3): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التعريف الإجرائي	المصادر
مرونة التوسع	قدرة المجمع على بناء نظام وتوسيعه إلى وحدات انتاجية مجزأة يستطيع من خلاله تعظيم مستوى الإنتاج إلى أقصى حد ممكن مع تقليل وقت التنفيذ وتخفيض تكلفة المنتجات وذلك بتوفير الآلات متعددة الإستعمالات وتكنولوجيا عالية من أجل استجابة لتقلبات طلب عملائه. ويتم قياسها من خلال: بمدى كبر حجم نظام التوسع، الجهد والتكلفة المطلوبة للتوسع، ومدى اقتراب الربح المتوقع على المدى الطويل من الربح المثالي.	Andrea Krasa Seth & Suresh Pal Sethi, (1990), Abdulkareem Salameh Awwad, (2009), Abdulkareem S. Awwad, (2007)
مرونة السوق	هو نظام مفتوح يتكيف من خلاله المجمع مع تطورات السوق الذي يتعامل معه من خلال تقييم وضعه فيه، وتغيير خطته التسويقية وانتهاج استراتيجيات فعالة تمكنه من اغتنام الفرص المتاحة فيه بهدف الإستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة والمتغيرة. ويتم قياسه من خلال الحصص السوقية، سرعة الإستجابة للعملاء، الدخول للأسواق الجديدة، تحديد السوق المناسب.	Ashok Abbott & Kunal Banerji (2003), Gérard Garibaldi (2008) Kumar Shalender & Nripendra Singh (2015), عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري (2015)
مرونة رأس المال	يقصد بها مدى امتلاك المجمع لموارد بشرية تتمتع بمهارات وسلوكيات ومعارف تمكنها من أداء مهام مختلفة ومن التكيف مع التغيرات التي تحدث على مستوى ساعات العمل وذلك استجابة للحالات الطارئة. ويتم قياسها من خلال : المرونة العددية: من خلال عقود العمل، المستخلفون، بواسطة الساعات الإضافية، تسيير أوقات العمل. المرونة الوظيفية: وذلك	Hang-yue Ngo & al (2011), Jean Marie Peretti (2005/2006).

<sup>1</sup> كمال دشلي، مرجع سابق، ص 97.

	عن طريق الحركية، وتعدد المهام. المرونة الأجرية: تتم عن طريق المحفزات المالية.	البشري
Ashok Abbott & Kunal Banerji (2003), Ahmad Nasser Abuzaid (2014), الهام محمد العليوي (2016)	هي أداة تعبر عن قدرة المجمع على المنافسة وعلى مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد في الأسواق الدولية من خلال اعادة ترتيب موارده التسويقية والإنتاجية والتكيف مع التغير التكنولوجي وابتكار منتجات جديدة تمكنه من تلبية احتياجات عملائه ويهدف اغتنام الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين. ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية للمؤسسة في الأسواق الدولية، ويتشخيص التغيرات في البيئة الخارجية، بتحديد الأسعار التنافسية وتخفيض تكلفة الإنتاج.	المرونة التنافسية
Robert S. Kaplan & David P.Norton (1996). أكرم محسن الياسري وآخرون (2015).	يتمثل في الأداء المالي المتوقع من استراتيجية المجمع ومدى تحقيق لأهدافه من تعظيم قيمة المساهمين و زيادة مستوى الارباح المحققة ويتم قياسه من خلال معدل نمو الارباح، نسبة الأرباح الصافية، العائد من رأس المال المستثمر، تخفيض تكاليف الوحدة، زيادة سعر سهم المجمع في السوق.	المنظور المالي
Robert S. Kaplan & David P.Norton (1996).	هي العمليات التي يجب أن يبذل فيها المجمع من خلال تحويل مدخلاته إلى مخرجات ذات قيمة لعملائه ويتم قياس هذا البعد من خلال جودة المنتجات، تخفيض التكاليف، وقت الإنتاج، أجل التسليم، التميز التشغيلي، اقامة علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، الأموال المستثمرة في البحث والتطوير.	منظور العمليات الداخلية
أكرم محسن الياسري وآخرون (2015). Robert S. Kaplan & David P.Norton (2000).	يعد من المقاييس الغير مالية للأداء والتي تعبر عن أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي يبذلها المجمع لتحقيق رضا عملائها من خلال خلق قيمة للعملاء بتقديم منتجات وخدمات متميزة من حيث الوظيفة، الوقت، الجودة، والسعر، وتحسين صورة المجمع، وتوطيد علاقته مع عملائه. ويتم قياس هذا البعد من خلال: الحصة السوقية، كسب عملاء جدد، الإحتفاظ بالعملاء، رضا العملاء، وربحية العملاء.	منظور العملاء
Robert S. Kaplan & David P.Norton (1996). حسين القاضي وآخرون (2007).	يمثل القاعدة الأساسية للمجمع التي يتم بنائها من خلال قدراته وامكانياته المعتمدة على الأصول الملموسة وغير الملموسة وهو يركز على ثلاثة أسس تتمثل في كفاءة العاملين وتوفير البنية التكنولوجية ومناخ العمل المناسب ويهدف الى النمو وتحقيق الاهداف طويلة الأمد. ويتم قياس هذا البعد من خلال: رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين، و انتاجية العاملين.	منظور التعلم والنمو

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر.

ب- تحديد المقياس المناسب لقياس متغيرات الدراسة: توجد أربعة أنواع من المقاييس لقياس المتغيرات الإسمي والرتبي تصنف على أنها مقاييس نوعية، الفئوي والنسبي وتصنف على أنها مقاييس كمية<sup>1</sup> وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المقاييس النوعية، حيث تم استخدام المقياس الإسمي في القسم الأول من الإستهتبان المتعلق بوصف الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس، والعمر وغيرها، كما استخدم المقياس الرتبي المتمثل في ليكرت الخماسي لقياس عبارات المتغيرات والأبعاد في القسم الثاني؛

ج- اعداد عبارات الإستهتبان وذلك بالإعتماد على الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي؛

د- خضوع الإستهتبان لتحكيم من قبل عدد من الأساتذة من داخل ولاية بسكرة وخارجها والذين قاموا بدورهم باقتراح بعض التوجيهات (انظر الملحق رقم 1)؛

هـ- ضبط الإستهتبان في صورته النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة (انظر الملحق رقم 3) .

ولقد قسم هذا الإستهتبان إلى قسمين كما يلي:

◀ **القسم الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية والتي تتكون من 4 فقرات هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

◀ **القسم الثاني :** والذي قسم إلى محورين، **الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل المرونة الإستراتيجية، والذي يضم أربعة أبعاد، حيث البعد الأول مرونة التوسع يضم 8 عبارات، البعد الثاني مرونة السوق يضم 8 عبارات، البعد الثالث مرونة رأس المال البشري ويضم 8 عبارات، البعد الرابع المرونة التنافسية وتضم 7 عبارات. أما **الثاني:** يمثل المتغير التابع الأداء الإستراتيجي والذي يتكون أيضا من أربعة أبعاد تمثلت في البعد المالي الذي يضم 6 عبارات، بعد العمليات الداخلية الذي يضم 7 عبارات، بعد العملاء الذي يضم 7 عبارات، بعد التعلم والنمو الذي يضم 6 عبارات.

### IV-1-4. الإختبارات القبليّة لأدوات الدراسة:

سيتم من خلال هذه الإختبارات التأكد من مدى صدق وثبات دليل المقابلة والإستهتبان، وباختبار التوزيع الطبيعي وذلك حتى نستطيع اعتماد هذه الأدوات وتطبيق الأساليب الإحصائية.

<sup>1</sup> اليمين فالتة ولطيفة برني، التحليل المفهومي من الفرضية النظرية الى البيانات العلمية، سلسلة الأيام الدراسية حول منهجية البحث العلمي (أسس التوجه العلمي للدراسة العملية)، اليوم الدراسي الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13 ماي 2013، ص ص 9-13.

### 1. اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة:

يشير الصدق إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه<sup>1</sup>، أما الثبات فيشير إلى أن الأداة تعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا ما طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة<sup>2</sup>، ومن بين الإختبارات المستخدمة في قياسهما نجد:

أ- الإختبارات الحكمية: يتم بعرض الأداة على عدد من المحكمين المختصين في المجال، وفي دراستنا تم عرض دليل المقابلة والإستبيان في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة داخل ولاية بسكرة وخارجها (أنظر الملحق رقم 1) من أجل أخذ بملاحظاتهم ونصائحهم وإجراء التعديلات الضرورية، حتى ظهر كل من دليل المقابلة والإستبيان في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 2 و 3) ومن خلال ذلك تأكدنا من الصدق الظاهري أي من حيث ارتباط عبارات الإستبيان وأسئلة المقابلة بمتغيرات الدراسة، وأيضا من صدق المحتوى أي من محتوى عبارات من حيث ترتيبها وعددها وتمثيلها لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

ب- الإختبارات الإحصائية: والتي تتمثل في المعاملات التالية:

◀ معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach s): يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات أسئلة الإستبيان<sup>3</sup>.

◀ معامل الارتباط (Spearman): يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس درجة الإتساق بين العبارات والبعد الخاص بها، والذي يستخدم في حالة البيانات الرتبية، ويأخذ قيمة تفسر كالتالي: (من 0 إلى 0,19 ضعيف جدا، من 0,20 إلى 0,39 ضعيف، من 0,40 إلى 0,59 متوسط، من 0,60 إلى 0,79 قوي، ومن 0,80 إلى 1 قوي جدا)، أما الإشارة فتحدد طبيعة العلاقة طردية (إشارة موجبة) أم عكسية (إشارة سالبة)، وعلى العموم يلجأ الباحثين إلى مستوى المعنوية لتحديد إذا ما كان الارتباط معنوي (أكبر من  $\alpha$ ) أو غير معنوي (أقل من  $\alpha$ )<sup>4</sup>.

◀ معامل التجزئة النصفية (Guttman): تعتمد هذه الطريقة على تقسيم أسئلة الأداة المطلوب تقدير معامل الثبات لها إلى نصفين متكافئين من حيث العدد، وما يميز هذه الطريقة أنها لا تشترط أن يكون

<sup>1</sup> فضيل دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الإجتماعية، ع 19، ديسمبر 2014، ص 85.

<sup>2</sup> حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص

170.

<sup>3</sup> طويطي مصطفى، مرجع سابق، ص 197.

<sup>4</sup> خليل شرقي، مرجع سابق، ص 181.

التباين متساوي في المجموعتين.<sup>1</sup> ويجب أن يكون هذا المعامل أقل من معامل ألفا كرونباخ ويفوق 0,6.

ويمكن توضيح نتائج معاملات الصدق والثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV-4): معاملات الصدق والثبات

معامل التجزئة النصفية Guttman	مستوى المعنوية	معامل الارتباط Spearman	معامل Alpha Cronbach s	عدد العبارات	متغيرات وأبعاد الدراسة
0.740	0.000	0.742	0.845	08	مرونة التوسع
0.874	0.000	0.880	0.896	08	مرونة السوق
0.801	0.000	0.803	0.820	08	مرونة رأس المال البشري
0.867	0.000	0.886	0.905	07	المرونة التنافسية
0.912	0.000	0.913	0.954	31	المرونة الإستراتيجية
0.799	0.000	0.800	0.859	06	المنظور المالي
0.756	0.000	0.766	0.864	07	منظور العملاء
0.847	0.000	0.858	0.887	07	منظور العمليات الداخلية
0.826	0.000	0.842	0.919	06	منظور التعلم والنمو
0.897	0.000	0.904	0.957	26	الأداء الإستراتيجي
/	/	/	0.976	57	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V21

من خلال الجدول نلاحظ:

◀ أن معامل الثبات " Alpha Cronbach s" الكلي للإستبيان بلغ (0.976) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، حيث تجاوز المعدل العام لقبول (60% فأكثر)، وأيضاً معامل جاء مرتفعاً لكل من متغيرات الدراسة المرونة الإستراتيجية (0.954) والأداء الإستراتيجي (0.957) وأبعادهما، وهذا ما يفسر بأن هذه الأداة لو تم إعادة توزيعها على نفس عينة الدراسة وفي نفس الشروط فإننا نتحصل على نفس النتائج، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات استبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيها لتحليل النتائج.

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، مرجع سابق، ص 207-208.

◀ ان معامل الارتباط "Spearman" لمتغير المرونة الإستراتيجية بلغ (0.913) وهو معامل قوي جدا وأيضاً أبعادها تراوحت بين (0.742 و 0.886) تدل على ارتباط قوي وموجب، كما أن معامل الارتباط للأداء الإستراتيجي جاء قوي جدا إذ بلغ (0.904) وأيضاً أبعاده تراوحت بين (0.766 و 0.858)، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين العبارات والبعد خاص بها لكل متغير في الإستبيان.

◀ ان معامل التجزئة النصفية "Guttman" لمتغير المرونة الإستراتيجية بلغ (0.912) وبعد أقل من معامل Alpha Cronbach المتمثل في (0.954) وأكبر من (0.6) وأيضاً أبعادها بلغ معامل التجزئة النصفية على التوالي (0.740 - 0.874 - 0.801 - 0.867) وهي أقل من معامل Alpha Cronbach المتمثلة في (0.845 - 0.896 - 0.820 - 0.905) وأكبر من (0.6). وبالنسبة للمتغير التابع الأداء الإستراتيجي بلغ معامل Guttman (0.897) وهو أقل من معامل Alpha Cronbach المتمثل في (0.957) وأكبر من (0.6) وكذلك أبعاده بلغ معامل Guttman على التوالي (0.799 - 0.756 - 0.826 - 0.847 - 0.756) وهي أقل من معامل Alpha Cronbach المتمثلة في (0.859 - 0.864 - 0.919 - 0.887) وأكبر من (0.6)، وبالتالي نتوصل الي أنه عند تجزئة عبارات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والتابع إلى نصفين فإن النصف الأول متسق ومرتبطة مع النصف الثاني وهذا ما يدل على ثبات الأداة.

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي:

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة سوف نقوم باختبار ما إذا كانت بيانات متغيرات وأبعاد الدراسة المتحصل عليها من الإستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

فمن بين إختبارات الكشف عن مدى إعتدالية البيانات المجموعة حول متغير أو عدة متغيرات لظاهرة المدرسة، هو الاعتماد على معاملي الالتواء والتفطح من خلال تقدير نسبة كل معامل إلى الخطأ المعياري له، فإذا كانت هذه النسبة تقع ضمن المدى +2 و -2 فإن توزيع البيانات المشاهدة تتبع التوزيع الطبيعي، أما اذا وقعت النسبة خارج هذا المدى، فهذا يعني أن التوزيع غير طبيعي.<sup>1</sup> ويمكن توضيح اختبار التوزيع الطبيعي من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> طويطي مصطفى، مرجع سابق، ص 303.

الجدول رقم (IV-5): اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات وأبعاد الدراسة	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis
مرونة التوسع	-1.188	1.620
مرونة السوق	-0.861	0.528
مرونة رأس المال البشري	-0.955	1.791
المرونة التنافسية	-0.771	0.654
المرونة الإستراتيجية	-0.814	0.690
المنظور المالي	-0.875	1.561
منظور العملاء	-1.166	1.657
منظور العمليات الداخلية	-0.940	0.806
منظور التعلم والنمو	-0.791	-0.251
الأداء الإستراتيجي	-0.800	0.354

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS. V21

يتبين من الجدول أن معامل الإلتواء لكل متغيرات وأبعاد الدراسة تراوحت بين (-1.188، -0.771) وهي محصورة بين (-2 و 2) ، وأيضا معامل التفلطح لكل المتغيرات وأبعاد الدراسة تراوحت بين (-1.791، 0.251) وهي محصورة بين (-2 و 2) بالتالي نستنتج بأن متغيرات وأبعاد الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

#### IV-1-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تتعدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات سواء كانت كمية أو كمية، إلا أنه في دراستنا الحالية سنعتمد على الأساليب الإحصائية لبرنامج Nvivo لتحليل بيانات الكيفية لدليل المقابلة، وعلى الأساليب الإحصائية لبرنامج SPSS و AMOS لتحليل البيانات الكمية للإستبيان.

#### 1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكيفي:

بغية تحليل البيانات الكيفية في شكل نصوص المتحصل عليها من المقابلات الستة، سنعتمد على برنامج NVivo. الذي يعد International (QSR) هو مطور هذا البرنامج ومن خلاله قام بتوفير مجموعة من الأدوات التي تساعد على تحليل البيانات الكيفية<sup>1</sup>. ويعمل هذا البرنامج على تحويل البيانات

<sup>1</sup> Pat Bazeley & Kristi Jackson, **Qualitative Data Analysis With NVIVO**, éd SAGE , 2éd, London, 2013, p 2.

(النص، السمعية، والبصرية) إلى شرائح ومفاهيم أكثر وضوحاً للرد على الأسئلة المطروحة في الدراسة<sup>1</sup>.  
ويعد من أكثر البرامج شيوعاً واستخداماً في تحليل بيانات المقابلات.

لتحليل البيانات الكيفية لدليل المقابلة، هناك ثلاثة خطوات إجرائية يجب اتباعها:<sup>2</sup>

أ- استيراد البيانات: تتمثل هذه الخطوة في ادخال مختلف البيانات لتصبح كمصادر داخلية في هذا البرنامج، حيث تم ادخال بيانات دليل المقابلة باللغة العربية كملفات Word؛

ب- ترميز البيانات: تتمثل هذه الخطوة في تشكيل عقد حول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة ونقل ما ورد في المصادر المختلفة من بيانات ( عبارات وكلمات ) حول كل عقدة؛

ج- استخراج البيانات وتحليلها: تتمثل هذه الخطوة في استخراج جملة من النتائج حول مختلف المصادر والعقد باستخدام أدوات برنامج NVivo ثم تحليلها.

وفي دراستنا تم استخدام النسخة الحادية عشر لهذا البرنامج بغية القيام بالتحليل الكيفي لبيانات المقابلات الستة، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات من بينها معاملات التشابه النصي. ولتحديد التشابه النحوي ( تشابه سلسلة الأحرف المستخدمة في المصطلحات) والتشابه الدلالي (تشابه تكرار الكلمات المستخدمة) بين ملفين اثنين، يتيح برنامج مجموعة معاملات احصائية لقياس ذلك والمتمثلة في:<sup>3</sup>

◀ **معامل Karl Pearson:** يقيس التشابه النصي بين ملفين مختلفين  $d_1$  و  $d_2$  باحتساب جيب تمام زاوية تمثيلهما الإسقاطي للوسط المختزل، وفقاً للصيغة الموالية:

$$\text{Sim}_{\text{pearson}}(d_1, d_2) = \text{sim}_{\text{cosinus}}(d_1 - d_1, d_2 - d_2)$$

حيث تمثل  $d_1$  (resp.  $d_2$ ) متوسط (resp.  $d_2$ )

$d_1$  وينحصر هذا المعامل بين القيمتين  $[1, -1]$  كلما اقترب من 1 دل على تشابه الملفين، وكلما

اقترب من -1 دل على عدم تشابههما؛

◀ **معامل Paul Jaccard:** هو نسبة أصل (حجم) تقاطع مجموعتين معينتين إلى أصل اتحاد نفس

المجموعتين، حيث يسمح بتقييم التشابه بين مجموعتين، أي أن الملفين  $d_1$  و  $d_2$  لا يتم إسقاطهما وإنما يمثلان كمجموعتين مختلفتين من المصطلحات وفق الصيغة الموالية:

<sup>1</sup> James A. Bernauer & Marilyn Lichtman, **Blending the Old and the New: Qualitative Data Analysis as Critical Thinking and Using NVivo with a Generic Approach**, The Qualitative Report, vol 18, N° 31, 2013, p6.

<sup>2</sup> خليل شرقي والسعيد بركة، المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج NVivo-دراسة حول القيادة الحكيمة لبعض مسؤولي مؤسسة كوندور-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ع 5، جوان 2016، ص 103.

<sup>3</sup> خليل شرقي، مرجع سابق، ص ص 188-189.



حيث ينحصر هذا المعامل بين القيمتين [0,1] فكلما

$$\text{Sim}_{\text{jaccard}}(d_1, d_2) = \frac{\|d_1 \cap d_2\|}{\|d_1 \cup d_2\|}$$

اقترب من 1 دل ذلك على تشابه الملفين والعكس.

◀ **معامل Sorensen & Dice:** يقيس التشابه بين ملفين  $d_1$  و  $d_2$  بالإعتماد على عدد المصطلحات

المشتركة بينهما وفقا للصيغة الموالية:

حيث  $N_c$  هو عدد المصطلحات المشتركة بين  $d_1$  و  $d_2$

$$\text{Sim}_{\text{Sorensen \& Dice}}(d_1, d_2) = \frac{2N_c}{N_1 + N_2}$$

و  $N_1$  ( $\text{resp. } N_2$ ) هو عدد المصطلحات للملف  $d_1$  ( $\text{resp. } d_2$ ). وينحصر هذا المعامل بين القيمتين

[0,1] فكلما اقترب من 1 دل ذلك على تشابه الملفين والعكس.

## 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي:

يهدف تحليل بيانات الإستبيان وإختبار فرضيات الدراسة سوف نعتمد على برنامج SPSS، بينما

لإختبار نموذج الدراسة سوف نعتمد على برنامج AMOS وذلك كما يلي:

### أ- برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science):

يعتبر البرنامج من أقدم البرامج الإحصائية، صدر لأول مرة في سنة 1968 تحت اسم شركة Spss

Inc واستحوذت عليه شركة IBM في سنة 2009 بصفقة بلغت 1.2 مليار دولار واسمه الآن رسميا

IBM SPSS Statistics<sup>1</sup>. وهو يعد من أشهر البرامج استخداما في تحليل الإستبيان، وقد تم في دراستنا

استخدام النسخة 21 للقيام بالعديد من الإختبارات الإحصائية باستخدام المقاييس الإحصائية التالية:

◀ **المتوسط الحسابي:** يطلق عليه أيضا المتوسط الحسابي ويعد أكثر أنواع المقاييس استعمالا، ويعني

مجموع قيم المشاهدات مقسوما على عددها ويمكن التعبير عن هذا المفهوم بالعلاقة الآتية:<sup>2</sup>

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

◀ **الانحراف المعياري:** يمثل أحد مقاييس التشتت وأكثرها شيوعا ويعرف بالجزر التربيعي للتباين، وبمعنى

أدق هو الجزر التربيعي لمجموع مربعات انحراف البيانات عن وسطها الحسابي مقسوما على حجم

العينة ويرمز له بالحرف S ويمثل بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غيث البحر ومعن التتجي، التحليل الإحصائي للإستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير الدراسات الإحصائية والسياسات

العامة، 2014، ص 3.

<sup>2</sup> عدنان حسين الجادري، مرجع سابق، ص ص 379-380.

<sup>3</sup> عدنان حسين الجادري، مرجع سابق، ص 411.

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}}$$

◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation):** يساعدنا في معرفة وجود علاقة أو عدم وجود علاقة بين المتغيران (X,Y)، ونوع ودرجة هذه العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقترابه من الواحد، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، و الارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة<sup>1</sup>.

◀ **الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** يمثل العلاقة التي تربط بين متغيرين أحدهما متغير مستقل والآخر متغير تابع، وتمثل العلاقة بين المتغيرين على شكل خط مستقيم بين المتغيرين ووفقا لمعادلة الإنحدار الخطي التالية:<sup>2</sup>

$$Y = A + Bx$$

حيث أن:

**Y:** المتغير التابع؛ **X:** المتغير المستقل؛

**A:** قيمة ثابتة ويمثل معامل التقاطع مع Y؛ **B:** قيمة ثابتة، ويمثل معامل التغير في المتغير المستقل.

◀ **الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression):** يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة على شكل معادلة خطية كما يلي:<sup>3</sup>

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + B_1 X + B_2 X + B_3 X + \dots + \text{خطأ.}$$

حيث تسمى قيمة  $\alpha$  الحد الثابت، وتسمى  $B_1, B_2, B_3 \dots$  بمعاملات المتغيرات المستقلة.

ويمكن اختبار ما تفسره هذه المتغيرات مجتمعة من تباين المتغير التابع من خلال اختبار معامل التحديد  $R^2$  الإجمالية، كما يمكن اختبار نسبة تباين كل متغير من المتغيرات المستقلة من خلال اختبار قيمة  $R^2$  الجزئية المقابلة لكل متغير من المتغيرات.

◀ **اختبار Fisher:** يعد من أهم التوزيعات الإحصائية التي تستخدم للحكم على معنوية نموذج الدراسة، فهو يمثل النسبة بين توزيعين مستقلين من توزيعات مربع كاي بعد قسمة كل منها على درجات حرية

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 232.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 84-85.

<sup>3</sup> محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss (فهم وتحليل البيانات الإحصائية)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،

البسط، ودرجات حرية المقام<sup>1</sup>. فإذا كانت القيمة المحسوبة لـ  $F$  أكبر من القيمة الجدولية، فإن ذلك يدل على أن النموذج مناسب لمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

◀ اختبار معامل التضخم (VIF) والتباين المسموح (Tolerance): يستخدمان لإختبار مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة التي تعد من المشاكل الهامة التي تواجه معادلة الانحدار<sup>2</sup>، حيث يجب أن تكون قيمة معامل تضخم التباين أقل من 10، وأن تكون قيمة معامل التباين المسموح أكبر من  $0.1^3$ .

◀ اختبار التباين الأحادي (One Way Anova): من الأساليب الإحصائية التي تستخدم عادة لإيجاد الفروق بين المجموعات وكذلك الفروق في داخل هذه المجموعات أيضاً، إذ يتم إيجاد قيمة (F) ومقارنتها مع القيمة الجدولية تحت مستوى معنوية يختارها الباحث (0,01) أو (0,05) حيث أن هذه الطريقة تتسم بالوضوح والبساطة والدقة في إيجاد الفروق بين المجموعات أو داخلها<sup>4</sup>. وسنعمد على هذا الأسلوب لإختبار الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغير المستقل والتابع.

ب- التحليل العاملي التوكيدي لإختبار نموذج الدراسة باستخدام برنامج AMOS:

يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد صحة نماذج معينة للقياس واختبارها، وتتمثل الإجراءات المتبعة فيه تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة إلى المتغيرات المقاسة، والتي تمثل الأبعاد الخاصة بكل متغير، ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي AMOS<sup>5</sup>. حيث طور هذا البرنامج من قبل الدكتور James Arbuckle من قسم علوم النفس بجامعة تمبل بولاية فيلاديفيا<sup>6</sup>. ويعبر هذا البرنامج عن النمذجة بالمعادلات البنائية التي تسمح بتوضيح العلاقات الخطية المباشرة، وغير المباشرة بين مجموعة من متغيرات الكامنة (الأبعاد) والمشاهدة (عبارات)، كما يمكن من دراسة المسار

<sup>1</sup> صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية (تطبيقات باستخدام Spss)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 328.

<sup>2</sup> منصورى إلهام، مرجع سابق، ص 186.

<sup>3</sup> أظي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2013/2014، ص 277.

<sup>4</sup> خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 86.

<sup>5</sup> حميدي زقاي، استعمال النمذجة بالمعادلات الهيكلية لقياس أثر المزيج التسويقي المصرفي على ولاء العميل مع وجود الرضا كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على البنوك العمومية الجزائرية)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ع 5، جوان 2016، ص 39.

<sup>6</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، ع 40، أبريل 2007، ص 20.

الكامل للعلاقات والإرتباطات بين مجموعة من متغيرات الظاهرة ( المستقلة والتابعة) أو أكثر في تمثيل بياني يمثل تصويرا للنموذج الخطي العام الذي يشمل الإنحدار المتعدد<sup>1</sup>.

ومن بين الأساليب أو المؤشرات الإحصائية المستخدمة في هذا البرنامج ما يلي:

◀ **مربع كاي Chi-square** : يعد من أعرق مقياس لتقدير مدى حسن المطابقة، إن قيمة مربع (كاي) الدالة احصائيا تدل على أن النموذج المفترض يختلف عن بيانات العينة، وقيمة مربع (كاي) غير الدالة احصائيا هي ما يتطلع اليها الباحث فتدل على عدم وجود فروق جوهرية بين النموذج المفترض وبيانات العينة.

◀ **مؤشر المطابقة المقارن (CFI)**: يعتبر من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة وكقاعدة عملية تنطبق على هذا المؤشر ومؤشرات المقارنة الأخرى، فإن القيمة التي تتعدى (0.90) يمكن أن تدل مطابقة معقولة لنموذج الدراسة المفترض، وقيم هذا المؤشر محصورة في المجال من (0 إلى 1) والقيمة 1 هي أفضل نتيجة.

◀ **الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب (RMSEA)**: يعتبر أفضل المؤشرات والتي أظهرت دراسات تفوقه وأدائه الجيد، وتدل القيم التي تقل عن (0.05) على مطابقة جيدة، والقيم التي تتراوح من (0.05) إلى (0.08) تدل على وجود خطأ تقارب معقول في المجتمع، والقيم التي تتراوح من (0.08) إلى (0.10) تدل على مطابقة غير كافية، وإذا تجاوزت قيم المؤشر (0.10) دلت على مطابقة سيئة.

◀ **مؤشر توكر لويس (TLI)** : مؤشر المطابقة غير معياري، وينطوي هذا المؤشر على منطق المقارنة بنموذج قاعدي (النموذج المستقل أو النموذج العام)، وتأويل هذا المؤشر يسري على شاكلة مؤشر (CFI)، أي أن قيم مؤشر (TLI) التي تفوق (0.90) تدل على مطابقة معقولة لنموذج الدراسة المفترض.<sup>2</sup>

◀ **مؤشر حسن أو جودة المطابقة (GFI)**: يعبر عن نسبة التباين والتغاير التي يستطيع النموذج الذي يفترض الباحث تفسيره، بمعنى أنه يبحث في امكانية النموذج المفترض من تزويد الباحث بمعلومات عن علاقات أو وضع النموذج النظير له في الواقع، وهو يؤدي أيضا عمل معامل الإرتباط المتعدد

<sup>1</sup> عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية (نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج 3، ع 2، 2016، ص 62.

<sup>2</sup> الهاشمي لقوي ومنصور بن زاهي، البنية العاملية لمقياس البيئة التعليمية المدرسية باستخدام التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، مجلة علوم النفسية والتربوية، مج 5، ع 1، سبتمبر 2017، ص ص 451-452.

الذي يدل على نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة، وتدل القيمة التي تساوي أو تتجاوز (0.90) على المطابقة النموذج مع بيانات العينة.

◀ **مؤشر المطابقة المعياري (NFI):** يقوم المؤشر على افتراض مقارنة النموذج المفترض مع النموذج العدم أو ذي المتغيرات المستقلة (أي نموذج الذي ينطوي على نفس متغيرات النموذج المفترض لكن بدون احتوائه على علاقات بين هذه المتغيرات)، وتتراوح قيم هذا المؤشر من (0 إلى 1) بحيث أن القيمة التي تتجاوز (0.90) تدل على مطابقة جيدة<sup>1</sup>.

انطلاقاً مما سبق نخلص إلى أن المنهجية المتبعة للدراسة تتدرج ضمن النموذج الوضعي، وبالاعتماد على الأسلوب الإفتراضي الإستنتاجي وذلك لإختبار فرضيات الدراسة من خلال التكامل والدمج بين التحليل الكيفي والكمي، وباستخدام المقابلة والإستبيان كأدوات لجمع البيانات، والعمل على تحليل البيانات الكيفية للمقابلة باستخدام الأساليب الإحصائية لبرنامج Nvivo، وتحليل البيانات الكمية للإستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية لبرنامج SPSS، بينما لإختبار نموذج الدراسة سوف نستخدم برنامج AMOS.

### IV - 2. تقديم المجمع الصناعي صيدال

يعد مجمع صيدال من أبرز المجمعات الصناعية الجزائرية، وهو يحتل مكانة اقتصادية هامة في قطاع الصناعة الدوائية، ويجسد نمودجا صناعيا ناجحا كونه يعمل على التكيف مع متطلبات بيئته الصناعية، وفيما يلي تقديم للمجمع من خلال تعريفه، واستعراض أهم مراحل نشأته، وإبراز مهامه وأهدافه، وهيكله التنظيمي.

### IV - 1.2. تعريف مجمع صيدال ونشأته.

#### 1. تعريف مجمع صيدال:

مجمع صيدال هو شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، ويقع مقره الإجتماعي بالدار البيضاء بولاية الجزائر، 80 % من رأس مال صيدال ملك للدولة والـ 20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، وتكمن مهمة صيدال الأساسية في إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري والبيطري. ويستند مجمع صيدال على مجموعة من القيم هي التضامن الإجتماعي، المساواة، النزاهة، الشفافية، والإلتزام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلعيد سارة وقماري محمد، الكشف عن البنية المعلمية لنموذج الميول لجون هولاند (استخدام التحليل العاملي التوكيدي لنموذج هرمي من الدرجة الثانية والثالثة)، مجلة الرواق، مج 4، ع 1، جوان 2018، ص ص 93-94.

<sup>2</sup> منشورات تعريفية خاصة بالمجمع على الموقع الإلكتروني:

. <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/presentation-saidal-> consulté le 02/12/2018

- وبالنسبة لنا تم اختيار مجمع صيدال لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لمجموعة من الإعتبارات أهمها:
- ◀ يحتل مجمع صيدال مكانة اقتصادية واستراتيجية على المستوى الوطني، إذ يعد من أهم مؤسسات صناعة الدواء؛
  - ◀ يجسد مجمع صيدال نموذجا صناعيا ناجحا يعكس نجاح المؤسسات العمومية في الجزائر بإعتباره المؤسسة العمومية الوحيدة في مجال الصناعة الدوائية؛
  - ◀ التغييرات الهيكلية التي قام بها المجمع في سنة 2014 والتي تدل على مرونة المجمع في التكيف مع متطلبات واحتياجات بيئته؛
  - ◀ امتلاك مجمع صيدال لأدوات المرونة الإستراتيجية التي تتمثل في البحث والتطوير، ونظام المعلومات والمناولة الصناعية؛
  - ◀ توفر معلومات عن المجمع في شكل تقارير سنوية عن التسيير تعكس الأداء الإستراتيجي والفعلي للمجمع على غرار باقي المجمعات التي قد نجد صعوبة في الحصول عليها.

### 2. نشأة مجمع صيدال:

لقد مر مجمع صيدال بسلسلة من التطورات والتحويلات الهيكلية وفقا للإصلاحات الإقتصادية التي قامت بها الدولة، وفيما يلي سنحاول إدراج أهم المراحل التي مر بها المجمع:

◀ في سنة 1982 تم انشاء صيدال عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وقد استفادت في هذا الإطار من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة، كما حوّل إليها في سنة 1988 مركب "المضادات الحيوية" للمدية" الذي كان على وشك الانتهاء من قبل المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية.

◀ في سنة 1989 وتبعا لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير.

◀ في سنة 1993 تم إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للمؤسسة، حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء مؤسسات جديدة أو فروع تابعة لها؛

◀ في سنة 1997 تم إعادة هيكلة مؤسسة صيدال وأسفرت هذه العملية على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع (فارمال، انتيببوتيكال وبيوتيك)؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sur le site : <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique> consulté le 02/12/2018.

- ◀ في سنة 1998 قام مجمع صيدال بتطوير هدفه الإجتماعي وذلك بالتوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب الإنساني والبيطري؛
- ◀ في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دينار جزائري، وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع؛
- ◀ في سنة 2002 تم فتح وحدة انتاج في باتنة تابعة لفرع Biotic تقوم بتصنيع التحاميل (Supposition)؛
- ◀ في سنة 2003 تحصل مجمع صيدال على شهادة الإيزو، حيث فاز بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الثاني للتقييس الذي نظّمته وزارة الصحة؛
- ◀ في سنة 2005 تم انشاء وحدة الأنسولين في قسنطينة تابع لفرع Farma ، وتم افتتاحه في 16 أبريل 2005 من طرف رئيس الجمهورية؛
- ◀ في 12 مارس سنة 2006 تم اختيار مجمع صيدال مع 54 مؤسسة أخرى لأجل خوصصتها واستكمال فتح رأس مالها؛<sup>1</sup>
- ◀ في 2009 رفع مجمع صيدال من حصته في رأسمال سوميدال إلى حدود 59 %؛
- ◀ في سنة 2010 قامت بشراء 20 % من رأسمال شركة إبييرال كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "تافكو" من 38.75 % إلى 44.51%؛
- ◀ في سنة 2011 رفعت صيدال حصتها في رأس مال إبييرال إلى حدود 60% ؛
- ◀ في جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروعه الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيببوتيكال، فارمال وبيوتيك.<sup>2</sup>

### IV-2.2. مهام مجمع صيدال وأهدافه الإستراتيجية:

#### 1. مهام المجمع:

تكمن المهمة الأساسية لمجمع صيدال في توفير تشكيلة ثرية ومتنوعة من الأدوية ذات الجودة والمساهمة في تحسين امكانية المرضى لإقتناء الدواء عن طريق تبني سياسة أسعار تتناسب شرائح واسعة من المجتمع. وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من المهام التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، 2016/2015، ص155.

<sup>2</sup> Sur le site : <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique> consulté le 02/12/2018.

<sup>3</sup> منشورات تعريفية خاصة بالمجمع على الموقع الإلكتروني:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/presentation-saidal-> consulté le 02/12/2018

- ◀ انتاج الأدوية والمواد الأولية المختلفة المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني؛
- ◀ استيراد وتصدير المواد الصيدلانية ومستلزماتها سواء على شكل مواد أولية، أو منتجات مصنعة أو تامة الصنع؛
- ◀ القيام بالبحث والتطوير في المجال الطبي و صناعة المستحضرات الدوائية؛
- ◀ تسويق المنتجات الصيدلانية عبر مختلف الأسواق المحلية والدولية؛
- ◀ العمل على تلبية احتياجات السوق المحلية؛
- ◀ تسيير المحفظة المالية الخاصة بالمجمع؛
- ◀ المراقبة الإستراتيجية لجميع الفروع والتنسيق فيما بينها؛
- ◀ تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج والعمل على البحث والتطوير لإنتاج المنتجات الجديدة وتسويقها.

### 2. الأهداف الإستراتيجية للمجمع:

يسعى مجمع صيدال لتحقيق ستة أهداف إستراتيجية أساسية تتمثل في <sup>1</sup>:

- ◀ تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة ؛
- ◀ تحسين مردوديته لضمان ديمومته والوفاء بالتزاماته اتجاه المساهمين؛
- ◀ ضمان استقرار الكفاءات وتطوير الموارد البشرية؛
- ◀ تطوير الشراكة لإكتساب التكنولوجيات الجديدة وتوسيع تشكيلة المنتجات نحو الأدوية الحديثة؛
- ◀ مواكبة السياسة الوطنية للدواء والمشاركة الفعالة في الحد من فاتورة استيراد الأدوية وضبط السوق؛
- ◀ خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال.

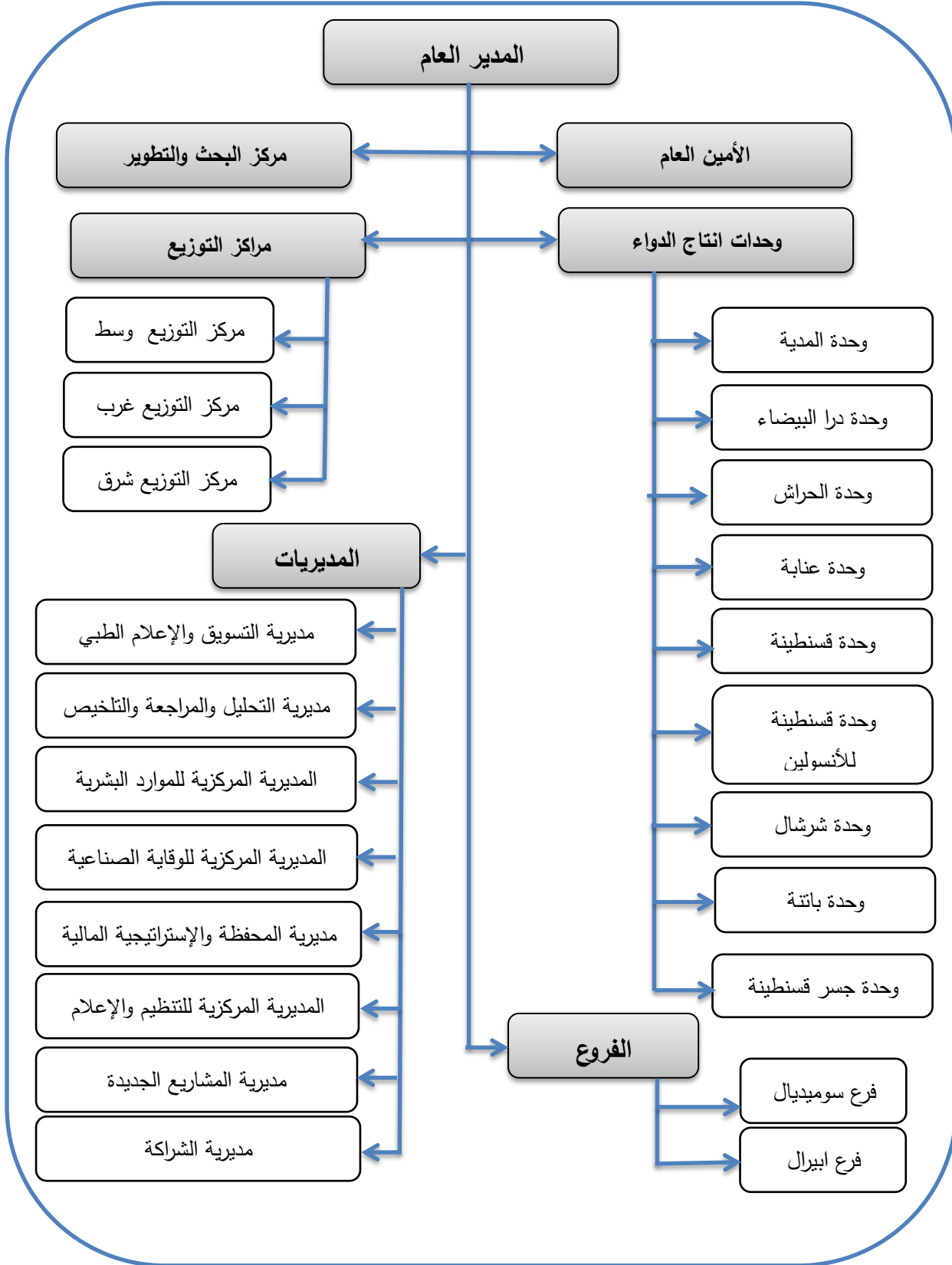
### IV-3.2. الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

من أجل تكيف المجمع مع المحيط الذي ينشط فيه وتجاوبا مع التطورات الحاصلة في سوق الدواء، قام مجمع صيدال بإعادة هيكلة هيكله التنظيمي في جانفي 2014، وذلك حتى يتلائم مع أهدافه الإستراتيجية ويكون أكثر مرونة في الإستجابة لمتطلبات محيطه. وفيما يلي نوضح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.



شكل رقم (2-IV): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثيقة داخلية خاصة بمجمع صيدال.

يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من مجموعة من المديريات، والوحدات انتاجية، بالإضافة إلى مراكز التوزيع، والفروع، وفيما يلي شرح لهذه المكونات:<sup>1</sup>

1. **الإدارة العليا:** وهي السلطة العليا في المجمع وتتمثل أساسا في:
  - ◀ **المدير العام:** يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه: تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات المتبعة، تمثيل المجمع داخليا وخارجيا، الإجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع.
  - ◀ **الأمين العام:** يمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
2. **مركز البحث والتطوير:** سيتم التطرق إليه لاحقا بشكل مفصل.
3. **المديريات:** يشتمل الهيكل التنظيمي على 8 مديريات، تتمثل ما يلي:
  - ◀ **مدرية التحليل والمراجعة:** من وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي؛
  - ◀ **المدرية المركزية للموارد البشرية:** تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وبتنظيم العمل وفقا للقرارات والإستراتيجية المحددة؛
  - ◀ **مدرية المحفظة والإستراتيجية المالية:** تقوم بوضع الإستراتيجيات المالية والتخطيط المالي وكذا بحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل، والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع؛
  - ◀ **المديرية المركزية للتنظيم والإعلام:** تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم، وضمان التنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها، وتطوير نظم التسيير بالمجمع، كما تضمن اعداد خطط الإعلام ودراسة حاجات الوحدات الإنتاجية؛
  - ◀ **مدرية التسويق والإعلام الطبي:** تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الإتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع استراتيجية تسويقية جيدة، والقيام بدراسات السوق، والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن؛
  - ◀ **المديرية المركزية للوقاية الصناعية:** تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجيدة؛

<sup>1</sup> فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص ص 158-162.

- ◀ **مديرية المشاريع الجديدة:** تتكفل هذه المديرية بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل وحدات الإنتاج مع متابعة عمليات انجاز المشاريع وتقييمها؛
- ◀ **مديرية الشراكة والتنمية الصناعية:** تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية التحالفات الإستراتيجية مع المخابر العالمية، بهدف رفع مستوى مجمع صيدال وتعزيز مكانته بين المؤسسات العالمية.
- 4. **وحدات الإنتاج:** تمتلك صيدال تسعة وحدات متخصصة في إنتاج الدواء والموزعة على العديد من ولايات الوطن، والتي تتمثل فيما يلي:
- ◀ **وحدة المدية:** كانت سابقا عبارة عن فرع انتيبايوتيكال من فروع صيدال، بدأت في إنتاج سنة 1988، وعند اعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية وانشاء مؤسسة صيدال بقي فرع انتيبايوتيكال مرتبطا وتابعا لها، وابتداء من جانفي 2014 أصبح فرع انتيبايوتيكال عبارة عن وحدة متخصصة في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية، مجهزة بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية، ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج؛
- ◀ **وحدة الدار البيضاء:** تقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، وتنتج هذه الوحدة تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص)، وتقوم قدرتها الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع سنويا، مزود بمخبر لمراقبة الجودة، وهو مخبر معتمد ومصادق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية، مكلف بالقيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية؛
- ◀ **وحدة الحراش:** تتواجد بالعاصمة دشنت في مارس 1971، وتحتوي على أربعة ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات، وورشة المراهم، تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع سنويا، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي؛
- ◀ **وحدة عنابة:** هذه الوحدة مختصة في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، بقدرة إنتاجية تتجاوز مليون وحدة بيع سنويا؛
- ◀ **وحدة قسنطينة:** تقع في المنطقة الصناعية بقسنطينة، وتختص في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع سنويا؛

◀ وحدة قسنطينة خاص بالأنسولين: تقع أيضا في المنطقة الصناعية لقسنطينة، وهي متخصصة في إنتاج الأنسولين من ثلاثة أنواع ( السريع، القاعدي، والمركب) على شكل قارورات، وسيتم انطلاقه في سنة 2019؛

◀ وحدة شرشال: تتكون من ثلاثة ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل المكثفة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، وهو متوقف عن العمل حاليا بسبب اعادة تنظيمه؛

◀ وحدة باتنة: تختص ورشات هذه الوحدة في إنتاج التحاميل، وهي أيضا متوقف بسبب اعادة تزويدها بالمعدات اللازمة واعدة ترميمها؛

◀ وحدة جسر قسنطينة: بالجزائر العاصمة تقدر طاقتها إنتاجية 20 مليون وحدة بيع سنويا، وتتكون من قسمين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات).

### 5 . مراكز التوزيع:

بالنسبة لهذه المراكز، فهي موزعة على ثلاثة مناطق، تتوفر على الوسائل والإمكانات البشرية الشابة، الحيوية والمتخصصة، التي تضمن توزيع منتجات صيدال عبر كافة أنحاء التراب الوطني، وهذه المراكز تتمثل في:<sup>1</sup>

◀ مركز التوزيع وسط : يعد أول مركز توزيع للمجمع بالجزائر العاصمة وتأسس عام 1996، ويهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع؛

◀ مركز توزيع شرق: تأسس عام 1999 بباتنة، يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية؛

◀ مركز التوزيع غرب: تأسس عام 2000 في وهران من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.

### 6 . الفروع: يتكون المجمع من فرعين هما:<sup>2</sup>

◀ سوميديال: يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، وهو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) و فيناليب (4.55%)، تتضمن وحدة انتاج سوميديال

<sup>1</sup> Sur le site : <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation> consulté le 03/12/2018.

<sup>2</sup> Ibid.

ثلاثة أقسام: قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية، قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)، قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

◀ **إيبيرال:** وهي مؤسسة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين مجمع صيدال (40%)، وجلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%)، وتكمن المهام الرئيسية لـ إيبيرال في إنشاء وإستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري.

### IV-3. واقع المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة.

من أجل دراسة ومعرفة مدى توفر متغيرات الدراسة بالمجمع اعتمدنا في التحليل على تقارير التسيير السنوية الصادرة عن مجلس الإدارة خاصة بخمس سنوات من 2013 إلى 2017، وقبل معرفة واقع متغيرات الدراسة في مجمع صيدال، وجب معرفة أولا مدى توفر الأدوات التي تدل على مرونة المجمع ثم دراسة واقع أبعاد المرونة الإستراتيجية بالمجمع وبعدها واقع أبعاد الأداء الإستراتيجي بمجمع صيدال.

### IV-3.1. أدوات المرونة الإستراتيجية بمجمع صيدال:

حتى يتمتع مجمع صيدال بالمرونة الإستراتيجية يجب أن تتوفر فيه هذه الأدوات:

#### 1. نظام المعلومات:

قام مجمع صيدال بالتخطيط لتجديد نظام المعلومات الخاص به منذ سنة 2011، وسنوضح التطورات التي مر بها هذا النظام من خلال المشاريع الذي قام بتنفيذها إلى غاية سنة 2017 كما يلي:<sup>1</sup>

◀ **مشروع الإدارة المتقدمة للوظائف والمهارات (GPEC):** بدأ تنفيذه في سنة 2011 لتطوير البيانات المتعلقة بالوظائف والمهارات، وتزويد قاعدة البيانات بالتسميات الجديدة للوظائف والمهارات، حيث يمكن للمجمع تحديد مركزيا من خلال قاعدة بيانات عمليات التقييم الذاتي، ومعرفة الإختلافات في المهارات بما يمكنه من وضع خطط للتدريب بما يتماشى مع هيكله والعجز الفردي، وفي سنة 2013 تم انشاء قاعدة بيانات مركزية (موظف، توظيف، مهارات) وتركيب نظام جديد لتسيير وظيفة الموارد

<sup>1</sup> Rapport du Conseil d'administration du groupe saidal 2012,2013,2014 sur le site :

<https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration> consulté le 02/01/2019.

البشرية، وفي ماي 2014 على مستوى الإدارة المركزية والدار البيضاء، كما تم تفعيل النظام الآلي لتسيير الوظائف والمهارات والنظام الآلي لتسيير الدفع في سنة 2014؛

◀ **مشروع المراقبة:** قام المجمع في سنة 2012 بتصميم وتطوير وتنفيذ نظام لمساعدته على اتخاذ القرار في مراقبة المبيعات، المخزون والإنتاج، هذا النظام نفذ في أغلبيته ويتم استخدامه عبر بوابة الويب وأيضاً على الشبكة الداخلية للمجمع، وقد تم تفعيل جميع الإتصالات الهاتفية الشبكية، بعدها في سنة 2013 تم تصميم قاعدة مرجعيات MP/AC للمنتجات النهائية وللعلماء وللموردين وسيتم استخدامها في نهاية سنة 2014؛

◀ **مشروع نظام الإدارة المتكاملة:** هذا المشروع بدأ في مارس 2012 وذلك بإنشاء شبكة أرضية أساسية LAN/WAN والتي تستخدم لوضع نظام معلومات متعلق بـ ( نظام الإدارة المتكاملة، ERP، الرسائل، نظام المراقبة، نظام GPEC وبوابة WEB SAIDAL .. الخ) وتم الإنتهاء من المشروع في نهاية 2014؛

◀ **مشروع التشغيل الآلي لقوة المبيعات:** يعمل هذا المشروع على تزويد المندوبين الطبيعيين للمجمع بنظام إدارة يعتمد على أتمته قوة المبيعات، وإدارة العلاقة مع العميل؛

◀ **إعادة تصميم موقع المجمع [www.Saibalgroupe.dz](http://www.Saibalgroupe.dz):** هذا الموقع متوفر بصورته الجديدة منذ ماي 2013، وقد تم تجديده لجعله أكثر جاذبية ومفيد للمواطنين أي إخصائين الصحة، العملاء، الموردين، العاملين.. الخ، وفي سنة 2013 تم تحقيق البنية التحتية للشبكة من خلال الترابط بين كل مواقع صيدال مع توفير الأمن للموقع الإلكتروني والرسائل المهنية. وفي سنة 2014 تم إدارة البنية التحتية لشبكة الإنترنت وذلك بإطلاق مركزية إدارة روابط اتصالات المركزية لمكافحة الفيروسات ESET/END المضادة لجميع وظائف العمل وخوادم مجمع صيدال.

وسنة 2015 و 2016 قام مجمع صيدال ضمن إطار تنفيذ نظام المعلومات الجديد بالعمليات التالية:<sup>1</sup>

- ◀ إدارة نظام التسيير الآلي للموارد البشرية؛
- ◀ التحديث المستمر لبرامج تسيير المخزون والمواد الأولية وأغراض التغليف؛
- ◀ احياء المشروع المرتبط بتنفيذ الآلي لإدارة الإستثمارات المادية والمحاسبية؛
- ◀ أتمته الواجهات بين برامج المحاسبة وبرامج تسيير المخزون ثم تشغيلها على مستوى الوحدات التجارية والمخزون للاختبار من أجل الوحدات الإنتاجية.

<sup>1</sup> Rapport du Conseil d'administration du groupe saidal 2015, sur le site : <https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-administration> consulté le 03/01/2019.

وفي سنة 2017 قام مجمع صيدال بإنشاء برامج جديدة تتمثل في <sup>1</sup>:

- ◀ إدارة الذمم (المدينون) وتسويتها على مستوى الوحدات التجارية؛
- ◀ التخطيط للإدارة الآلية لإطلاق ومتابعة الإنتاج؛
- ◀ CBN لأجل تماثل برامج الإنتاج والتمويل لحساب صافي الحاجة؛
- ◀ إدارة طلبيات الشراء؛
- ◀ نظام إدارة العلاقة مع العميل CRM صيدال للأجل إدارة قوة المبيعات؛
- ◀ اطلاق تطبيق نظام التسيير الآلي للإستثمارات المادية من خلال رمز تسلسلي؛
- ◀ تحديث بوابة المراقبة (التقارير الآلية للمخزون) PFMP/AC والمبيعات في شكل شبكة.

نخلص مما سبق أنه من خلال توفر المجمع على كل هذه الأنظمة فيمكنه الحصول على المعلومات بسهولة ولكل المستويات الإدارية للمجمع ولكل الفروع التابعة له مما يؤدي إلى فعالية عملية اتخاذ القرار واستجابة بمرونة لكل التغيرات التي تحدث بيئة العمل، وكما أن نظام معلومات المجمع قد يوفر ما يلي:

- ◀ **المرونة في إعداد التقارير:** أي قدرة المجمع على استخراج وعرض البيانات من الأنظمة والتي يريد تقديم تقرير عنها بشكل يومي سواء كان يتعلق بالإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، المراقبة... وغيرها، أو بشكل سنوي عندما يقوم المجمع بإعداد التقارير السنوية حول أنشطته.
- ◀ **المرونة التحليلية:** نظام المعلومات يوفر للمجمع القدرة على استخراج واستخدام البيانات التاريخية من الأرشيف للقيام بالتحليل ودعم القرار حول أنشطتها.

### 2. البحث والتطوير:

كون مجمع صيدال ينشط في قطاع الصناعة الدوائية فإن البحث والتطوير أداة أساسية يهتم المجمع بتوفرها من أجل تقديم منتجات جديدة ومبتكرة، وللنجاح والإستمرار في هذه الصناعة. حيث يحتل البحث والتطوير في إستراتيجية التنمية بالنسبة لمجمع صيدال صدارة الإهتمام، حيث يتم اخضاع كل البحوث والدراسات التقنية ومشاريع البحث لمركز للبحث والتطوير "CRD" الذي يعد القلب النابض والجهاز المسؤول عن البحث التطوير بالمجمع. ولقد أوكل المجمع لهذا المركز مجموعة من المهام منها: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Rapport de Gestion du Conseil d'administration du groupe saidal 2017 sur le site :

<https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration> consulté le 03/01/2019.

<sup>2</sup> الحسين سليمانى واسلام لبصير، دور التكنولوجيا في تحقيق التنمية الصناعية في القطاع الصيدلاني -دراسة حالة صيدال-، الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الإقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 06/2، 07 نوفمبر، 2018 ص ص 12-

- ◀ التصميم والتطوير الصناعي للأدوية الجينية لفائدة المجمع؛
- ◀ إعداد سياسة بحثية تتماشى والمهام الإستراتيجية للمجمع في مجال العلوم الطبية وفي مجال الإبداع الصيدلاني بصفة خاصة؛
- ◀ تقديم المساعدة التقنية للفروع الإنتاجية في المجمع؛
- ◀ توفير الإمكانيات المادية والتقنية والموارد البشرية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع؛
- ◀ ترقية ونشر الأعمال التقنية والعلمية ونتائج البحث بالمجمع؛
- ◀ المساهمة في تكوين وتحسين المستوى التقني والعلمي للعاملين بالمجمع؛
- ◀ تقديم خدمات الرقابة النوعية والجودة الفيزيوكيميائية، الصيدلة التقنية، وعلوم الصيدلة وخصائص السموم والميكروبيولوجيا؛
- ◀ انجاز الدراسات التي تسمح للمجمع بعقد تحالفات أو شراكات استراتيجية مربحة مع مؤسسات أخرى من أجل تفعيل عمليات البحث والتطوير.

يعمل مركز البحث والتطوير للمجمع على تطوير المنتجات، حيث يطور حوالي خمسة إلى ستة منتجات جينية سنويا والتي تدمج ضمن التشكيلات المختلفة لفروع المجمع<sup>1</sup>. وقد تحصل مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال خلال فترة 2005-2010 على 15 براءة اختراع من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية<sup>2</sup>، وفي مارس 2018 تحصل على براءتي اختراع من قبل المعهد الوطني للملكية الصناعية، ويتعلق الأمر بكريمة مصنوعة بالعسل الحر مضادة للندبات وأقراص محلية مصنوعة من الستيفيا، وتعتبر هاتين الشهادتين ثمرة شهور من البحث والتي ستمكن صيدال من فتح آفاق جديدة من التنوع من قائمة أدويتها من جهة والولوج في سوق الأدوية الطبيعية من جهة أخرى<sup>3</sup>.

### 3. المناولة الصناعية:

إن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة تعمل في مجال الأدوية الجينية الذي يعتبر فرصة اقتصادية حقيقية لها، كون العمل في مجال البحث والتطوير يتطلب اعتماد تكنولوجيا نادرة في السوق، والتي تتطلب بدورها استثمارات ضخمة لا يمكن لهذه المؤسسات تحملها، كما تركز المهمة الأساسية لهم في المهن

<sup>1</sup> الحسين سليمانى واسلام لبصير، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> Rapport sectoriel N° 1 l industrie pharmaceutique, Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne, janvier 2011, p 25. Sur le site : [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel\\_-\\_Industrie\\_Pharmaceutique\\_-\\_PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf) consulté le 10/01/2019.

<sup>3</sup> اخبار صيدال، النشرة الإعلامية لمجمع صيدال، رقم 35، الثلاثي الأول 2018، ص 02.



الثانوية: التعبئة، التغليف والتخزين، التوزيع... الخ، مما يؤدي بهذه المؤسسات إلى إبرام اتفاقيات تعاونية فيما بينها، وهذه الإتفاقيات في تزايد مستمر خاصة بعد قيام الجزائر بتدابير تشجيعية للإنتاج المحلي خاصة الأدوية الجنيسة وهذا لإنخفاض نفقاته، ومنع استيراد المنتجات يتم تصنيعا محليا، إضافة إلى اجبار المؤسسات الراغبة في الإستثمار بالجزائر بتوزيع منتجاتها في الجزائر، وهو ما دفع بالمخابر الأجنبية إلى البحث عن قنوات توزيع جزائرية من خلال إبرام عقود المناولة وهي غالبا ما تكون مناولة إنتاج<sup>1</sup>.

وبما أن مجمع صيدال ينشط في مجال صناعة الأدوية الجنيسة فإنه يقوم بالمناولة الصناعية قصد الحصول على مرونة أكبر في العلاقات المتبادلة بينه كمؤسسة أمره وبين المؤسسة المنفذة (المناولة) وذلك لتقليل حدة المنافسة التي قد يواجهها مع هذه المؤسسات من جهة، ولتبادل المعارف، والخبرات، والكفاءات، والتكنولوجيا .. إلخ من جهة ثانية.

وكون المناولة الصناعية هي شكل من أشكال التعاون كالتحالفات والشراكات، أبرمت صيدال ستة شراكات مع مخابر دولية كبرى وتكتسي هذه الشراكات أشكال عديدة منها: شراكة صناعية، منح امتياز الرخصة وكذا انشاء مؤسسات مشتركة، وهذه الشراكات قائمة على نقل التكنولوجيا والمعرفة والثقة، والتكامل بين الشركاء، وتتمثل هذه الشراكات فيما يلي:<sup>2</sup>

◀ **صيدال - فايزر (أمريكية):** عقدت هذه الشراكة في عام 1997 تم من خلالها إنشاء فايزر صيدال للصناعة، وهي شركة مختلطة بين صيدال بنسبة (30%) ومخبر فايزر بنسبة (70%) دخل مصنعها المتواجد في المنطقة الصناعية لواد السمار (الجزائر) في الإنتاج سنة 2003؛

◀ **صيدال - صانوفي (فرنسية):** عقدت هذه الشراكة في عام 1996 تم من خلالها إنشاء وينثروب فارما صيدال شركة مختلطة بين صيدال بنسبة (30%) ومخبر صانوفي بنسبة (70%) دخل المصنع المتواجد في المنطقة الصناعية لواد السمار (الجزائر) في الإنتاج سنة 2001، والهدف من هذه الشراكة إعداد وتصنيع وصياغة وتسويق المنتجات الطبية في الجزائر والتي هي موجهة للاستخدام البشري؛

◀ **صيدال - أكديما - سبيماكو - جي بي ام (الهيئة العربية - السعودية - الأردن):** عقدت هذه الشراكة في عام 1996 تم من خلالها انشاء شركة الدواء العربية التاسيلي (تافكو) شركة مختلطة بين صيدال بنسبة

<sup>1</sup> ساحلي كززة وناجي بن حسين، تحليل واقع المناولة الصناعية في قطاع الصناعة الصيدلانية بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، مج ب، ع 46، ديسمبر 2016، ص 160.

<sup>2</sup> منشورات تعريفية خاصة بالمجمع على الموقع الإلكتروني:

(44,51%) ومخبر أكديما بنسبة (28,98%)، سبيماكو بنسبة (21,97%) وحي بي أم بنسبة (4,54%) وتم انجاز واستلام مصنع تافكو المتواجد في الجزائر في سنة 2015، لتصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية متخصصة في الأشكال الصلبة بمنطقة الرغاية؛

◀ **صيدال - شركة شمال افريقيا القابضة (الكويتية):** عقدت هذه الشراكة في عام 2012 تم من خلالها انشاء صيدال شمال افريقيا القابضة للصناعة، وهي شركة مختلطة بين صيدال بنسبة (49%) وشركة شمال افريقيا القابضة بنسبة (49%) والصندوق الوطني للإستثمار بنسبة (02%) لإنشاء وحدة متخصصة في انتاج الأدوية المضادة للسرطان؛

◀ **صيدال - نوفو نورديسك (دنماركية):** تمت هذه الشراكة سنة 2012 إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفو نورديسك على مستوى مصنع قسنطينة، وتشمل هذه الشراكة الإستراتيجية شقين رئيسيين: يتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة) وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا. أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء (مشروع غرينفيلد) المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة.

◀ **صيدال - جولفار (الإمارتية):** وهي شراكة في طور الإنجاز يتم من خلالها دمج جولفار في رأسمال ايبيرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة انتاج وهي منجزة جزئيا.

وانطلاقا من الشراكات السابقة نستنتج أن أغلبها جاءت في شكل مناولة انتاج أو مناولة تخصص، فنجد أن شراكة صيدال مع فايزر وسانوفي تنتمي إلى شكل مناولة انتاج وهما المؤسستين الأمريتين والمالكتين للمشروع بنسبة 70% ، وهما من يقومان بتقديم المواد الأولية وطرق الإنتاج لمجمع صيدال المناول أو المنفذ ليقوم بالإنتاج. أيضا شراكة صيدال مع اكديما - سبيماكو - جي بي ام تنتمي إلى شكل مناولة انتاج ولكن مجمع صيدال هو المؤسسة الأمرة كونه يمتلك نسبة أكبر في الشراكتين بينما أكاديا - سبيماكو - جي بي ام فتعد المؤسسات المنفذة. أما بالنسبة لشراكة صيدال مع شركة شمال افريقيا القابضة ونوفوديسك فهي تنتمي إلى مناولة التخصص كون شركة شمال افريقيا القابضة متخصصة في صناعة الأدوية مضادة للسرطان، ونوفوديسك لديها الخبرة والتكنولوجيا اللازمة لإنتاج الأنسولين إلا أنهما تعدان مؤسستان منفذتان في حين مجمع صيدال هو المؤسسة الأمرة.

ومما سبق نتوصل إلى أن مجمع صيدال يمتلك أدوات المرونة الإستراتيجية من خلال انشائه لنظام معلومات متطور يسهل استجابته لتغيرات ظروف العمل، وبوجود مركز للبحث والتطوير بالمجمع فإنه يفتح له المجال لإبتكار أدوية جديدة والتكيف مع تطورات صناعة الدواء، وأيضا قيام المجمع بشراكات في شكل مناقلة صناعية يزيد من مرونته واستفادته ومن طرق وكفاءة المؤسسة المناولة.

### IV-2.3. واقع المرونة الإستراتيجية بمجمع صيدال:

يهدف معرفة حقيقة تواجد أبعاد المرونة الإستراتيجية بمجمع صيدال، فقد تم الإعتماد على تقارير التسيير للمجمع من 2013 إلى 2017، وعلى موقعها الإلكتروني بالإضافة إلى نشراتها الإعلامية، وعلى بعض الدراسات الحديثة المرتبطة بالمجمع.

#### 1. مرونة التوسع:

التوسع يعد استراتيجية يطمح إلى تبنيتها أي مجمع يسعى إلى زيادة حجمه وإلى إنتشاره في مختلف أرجاء الوطن، أما مرونة التوسع فتعكس مدى قدرة مجمع صيدال على التكيف مع زيادة الطلب على منتجاته، لذا سنقوم بقياس مرونة التوسع من خلال المؤشرات التالية: مدى كبر حجم نظام التوسع بالمجمع أي (بعدد وحدات الإنتاج الجديدة للمجمع وانتشارها الجغرافي)، بالتكلفة المطلوبة للتوسع من خلال (تطور قيمة الإستثمارات بالمجمع).

#### أ- عدد وحدات الإنتاج الجديدة للمجمع وانتشارها الجغرافي:

يعمل مجمع صيدال على تطبيق مخطط شامل ومتكامل للتنمية يرافق توسع المجمع والذي يتركز حول تامين الموارد البشرية، وتحسين التنظيم ونظام المعلومات، تعزيز ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعالة للاتصال<sup>1</sup>، ويركز مخطط توسع المجمع الذي أطلق سنة 2009 على محورين:<sup>2</sup>

◀ **المحور الأول: عصرنة وتأهيل الوحدات الحالية:** قسنطينة، الدار البيضاء، المدية، وجسر قسنطينة،

حيث استفادة وحدة الدار البيضاء في اطار تطوير وتحديث طرق التصنيع للوحدات القديمة في سنة

<sup>1</sup> sur le site : <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous> consulté le 14/01/2019.

<sup>2</sup> من إعداد الباحثة بالإعتماد على: - الموقع الإلكتروني: <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/presentation-saidal->

- تقارير التسيير لسنة 2017؛

- اخبار صيدال، النشرة الإعلامية لمجمع صيدال، رقم 35، الثلاثي الأول 2018، ص 02.

- 2018 على آلة جديدة إيطالية الصنع من نوع ماركيزيني والموجهة لورشة الأشكال الصلبة (الأقراص)، إذ تقدر الطاقة الإنتاجية للآلة الجديدة بـ 24 مليون تعبئة أولية.
- ◀ **المحور الثاني: انجاز منشآت جديدة:** يقوم مجمع صيدال بإنشاء أربعة وحدات إنتاج جديدة لصناعة الأدوية الجنيصة منها ثلاثة في طور الإتمام وهذه الوحدات تتمثل في:
- **الحراش 2(زميرلي):** وحدة متخصصة في انتاج الأشكال الجافة (أقراص وكبسولات) بطاقة سنوية تبلغ 70 مليون وحدة بيع، وقد تم استلام هذا المصنع في مارس 2017؛
  - **قسنطينة 2:** وحدة متخصصة في انتاج الأشكال السائلة (شراب) بطاقة سنوية تبلغ 28 مليون وحدة بيع، وقد تم استلام هذه الوحدة في جوان 2018؛
  - **شرشال:** وحدة متخصصة في انتاج الأشكال الجافة (مساحيق، أقراص وكبسولات) بطاقة سنوية تبلغ 25 مليون وحدة بيع، وهذا المصنع تم استلامه في مارس 2018.
- كما قام مجمع صيدال بإنشاء وحدتين متخصصتين المتمثلتين في:
- **وحدة متخصصة في انتاج الأنسولين** في شكل خراطيش بسعة 40 مليون خرطوشة سنويا بقسنطينة، هذه الوحدة ستنجز عن طريق شراكة مع مجمع " نورديسك "، حيث بلغت نسبة أشغال انجازه 35 % في سنة 2017، وقد اقترح الشريك نقل المشروع إلى بوفاريك كخيار للدراسة؛
  - **وحدة لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان:** متخصصة في الأشكال الصلبة والحقن، بطاقة سنوية تبلغ 25 مليون وحدة في السنة، الوحدة الإنتاجية متواجدة بالمنطقة الصناعية لسيدى عبدالله (الجزائر) وهو عبارة عن شراكة مختلطة بين صيدال والشركة الكويتية " نورث أفريكا هولدينغ كومباني " وتم اطلاق اشغال انجازه خلال السداسي الأول 2017، وهذا المصنع متوقف حاليا كون المجمع يبحث عن شريك جديد متخصص في التكنولوجيا.

بالإضافة إلى هذه الوحدات قام مجمع صيدال بإنشاء **هيكلين للدعم** والمتمثلين في:

- **مركز جديد للبحث والتطوير:** يتواجد بسيدى عبد الله (الجزائر)، وبلغت نسبة انجازه 50 % في سنة 2017 ؛
- **مركز للتكافؤ الحيوي:** يتواجد بالجزائر العاصمة وتم انشائه سنة 2015 إثر شراكة مع الشركة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية الأردنية "أكديما"، وذلك بإنجاز شركة مختلطة تتكفل

بإجراء دراسات حول مدى مطابقة الأدوية الجنيصة مع الأدوية الأصلية، هذا المشروع اكتمل في أبريل 2017.

#### ب - التكلفة المطلوبة للتوسع:

سنقوم بعرض التكلفة المطلوبة لتوسع المجمع من خلال قيمة الإستثمارات بمجمع صيدال وذلك انطلاقاً من سنة 2010 كون مخطط توسع صيدال بدأ في سنة 2009، ولكن نظراً لعدم توفر تقارير التسيير عن هذه السنوات في الموقع الإلكتروني لمجمع صيدال لجأنا إلى عرضها فقط من سنة 2013 إلى 2017، والجدول الموالي يوضح تطور قيمة الإستثمارات بمجمع صيدال:

جدول رقم (IV-6): قيمة الإستثمارات بمجمع صيدال الوحدة : دج

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
قيمة الموارد الملموسة	2914742896.43	7767043393.14	10393023965.67	24842662427.21	24823433080.2

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الإستثمارات والمتمثلة في الموارد الملموسة من (مباني، أراضي، وغيرها من الموارد الثابتة والحالية) في تزايد مستمر وهذا يعكس مخطط التوسع الذي وضعه المجمع وعمل على تنفيذه خلال هذه السنوات، سواء تعلق ذلك بتجديد وعصرنة تجهيزات ووسائل الإنتاج على مستوى الوحدات القديمة، أو بإنشاء وحدات إنتاجية جديدة.

من خلال ما سبق يظهر بأن استراتيجية التوسع التي قام بها مجمع صيدال قد أثمرت من خلال عصرنة بعض الوحدات وإضافة وحدات جديدة وهذا يدل على مرونة استجابته للطلب المتزايد على الأدوية الحالية للمجمع وعلى الأدوية التي تعاني الجوائز نقصاً منها مثل أدوية الأنسولين والأدوية المضادة للسرطان. وأيضاً تزايد قيمة استثمارات المجمع يدل على توفيرها للإمكانيات اللازمة لتحقيق مرونة التوسع.

#### 2. مرونة السوق:

قبل اقتصاد السوق كانت صيدال تحتكر السوق وكانت هي الممون الأساسي للسوق بالأدوية لذلك لم تكن لديها أي مشكلة في تسويق منتجاتها مما دفعها للإنتاج بدون الإهتمام بجودة منتجاتها، ولكن بعد تحرير التجارة والإنتفاخ على الأسواق الخارجية في الجزائر بدأ يعاني مجمع صيدال من مشاكل في التسويق لأنه

أصبح يواجه منافسة أجنبية نتيجة لاستيراد المنتجات الأجنبية مما جعل صيدال تدرك الحاجة الى تحسين جودة انتاجها وفقا للمعايير الدولية بهدف التكيف مع تطورات السوق وزيادة حصتها السوقية على المستوى المحلي.

وهذا ما جعل صيدال تركز في استراتيجيتها على تحسين تغطية السوق الوطنية والريادة في سوق الدواء مع تحقيق فائض في التصدير، حتى يحتل مجمع صيدال مكانة جيدة في الإنتاج المحلي للأدوية، ومن بين أهداف المجمع:<sup>1</sup>

◀ المساهمة في خفض الواردات من الأدوية؛

◀ الإنفتاح على الأسواق الخارجية؛

◀ الرفع من مستوى رضا العملاء.

ولمعرفة مدى مرونة المجمع في التكيف مع تطورات سوق الدواء سيتم قياسها من خلال سرعة الإستجابة للعملاء، تحديد السوق المناسب، الدخول للأسواق الجديدة، والحصة السوقية.

### أ- سرعة الإستجابة للعملاء:

لقياس سرعة إستجابة مجمع صيدال للعملاء سنقوم بتقييم الجهود التسويقية للمجمع في الإستجابة للتغير في احتياجات عملائه من خلال عناصر مزيج الترويجي كما يلي:<sup>2</sup>

◀ **المنتج:** ينتج المجمع نوعين من الأدوية وهي الأدوية الجنيصة والأدوية المختصة وينتج حاليا أكثر من 217 دواء موزع على 20 قسم علاجي، وتم استحداث رموز لكل قسم ويطمح للوصول إلى 350 دواء، وهو يحاول تبني سياسة الترميز لمنتجاته لتسهيل التسيير الآلي لمخزون الأدوية وتحسين الجودة في هذا المجال وهذا ما يجعل المجمع مرن في الإستجابة لمتطلبات السوق أو عملائه.

◀ **السعر:** تأخذ السياسة السعرية للمجمع عدة اعتبارات أهمها: القدرة الشرائية للمريض، أسعار المنافسين، تحقيق هامش ربح معقول، تغطية تكاليف الإنتاج، التوزيع والترويج، مراعاة سقف الأسعار الذي تحدده الحكومة، تحديد هامش الربح، مراعاة بنود الاتفاق مع مؤسسات وصناديق التعويض والخدمات الاجتماعية، وبمراعاة هذه العوامل تحدد صيدال أسعار بيع منتجاتها انطلاقا من مجموع التكاليف، بالإضافة إلى هامش الربح، وقد حدد هذا الأخير بـ 20% لبائعي الجملة و 50% للصيادلة، وعلى

<sup>1</sup> Sur le site <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous> consulté le 15/01/2019.

<sup>2</sup> كيلاني صونية، واقع الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وشركة دار الدواء بالأردن)، مجلة الإقتصاد الصناعي، مج 7، ع 2، جوان 2017، ص ص 302-305.

العموم تمتاز صيدال بأسعار معقولة مقارنة بأسعار المنافسين وهذا ما يدل على مراعاة صيدال لإمكانيات مختلف شرائح عملائها.

◀ **التوزيع:** تعتبر سياسة التوزيع من أهم الوسائل التي تعتمد عليها صيدال في تسويق منتجاتها، وذلك بهدف توسيع حصتها السوقية، ولهذا قامت بخلق مراكز توزيع في مناطق مختلفة عبر التراب الوطني، بهدف تخزين وتوزيع الأدوية لجعلها قريبة من تجار الجملة والتجزئة (الصيدليات) والمستهلك، تتمثل هذه المراكز في: مركز توزيع وسط (الجزائر)، مركز توزيع غرب (وهران) مركز توزيع شرق (باتنة).

وبالتالي تواجد مراكز توزيع مجمع صيدال في مختلف هذه المناطق يسهل على المجمع توزيع الأدوية إلى الصيدليات والإستجابة بسرعة لإحتياجات العملاء من الأدوية.

◀ **الترويج:** يركز المجمع في سياسته الترويجية على الإتصال المستمر بالفئات المستهدفة مثل الأطباء، الصيادلة والمخابر المختصة على المستوى الوطني، عقد اجتماعات سنوية مع المندوبين الطبيين، امضاء اتفاقيات تعاون مع الجامعات، تطوير السياسات الترويجية، ومن أهم عناصر سياسته الترويجية نذكر منها:

- **الإعلان:** تلجأ صيدال إلى بعض الأنشطة الإعلانية مثل:

✓ اصدار مجلات ومنشورات اشهارية، منها دورية صدى صيدال، مجلة صيدال علم وصحة، والنشرة الداخلية بعنوان أخبار صيدال باللغة الفرنسية والعربية، ونشر مجلات علمية خاصة بتشكيلة الأدوية مدعومة برموز وصور لكل نوع؛

✓ فتح موقع للإتصال بالمجمع عبر شبكة الإنترنت [www.saidal groupe.com](http://www.saidal groupe.com).

- **البيع الشخصي:** يعتبر رجال البيع أو ما يعرف بالمندوبين الطبيين من أهم عناصر الترويج التي يعتمد عليها المجمع، حيث وصل عددهم 150 مندوبا عبر الوطن، يقومون بزيارات دورية إلى الأطباء والصيدليات وتجار الجملة.

- **تنشيط المبيعات:** يعتمد المجمع في تنشيط مبيعاته على المشاركة في التظاهرات والملتقيات الطبية، والأيام الدراسية، حيث قدرت 124 تظاهرة علمية و30 يوم طبي جراحي ونظمت 160263 زيارة إعلامية عبر التراب الوطني ممثلين بمندوبي البيع سنة 2017، وأيضا تمويل الأندية الرياضية، المشاركة في المعارض التجارية والتظاهرات العلمية.

يهدف المجمع من خلال هذه السياسة الترويجية التقرب مع مختلف عملائه من أجل تعريفهم بمنتجاتهم لكسب عملاء جدد، ومعرفة مختلف مطالبهم واستجابة لها.

### ب- كيفية اختيار المجمع للسوق المناسب والأسواق الجديدة التي ينشط فيها:

لبيان كيفية اختيار المجمع للسوق المناسب والأسواق الجديدة التي ينشط فيها، فإنه يمكن الإعتماد على الإستراتيجيات السوقية، من خلال استراتيجيات ANSOFF:

◀ **اختراق السوق:** بهدف زيادة مجمع صيدال لحصته السوقية في أسواقه الحالية يقوم بتقليد عدة أدوية معقدة من بينها أدوية لمرضى السكري والضغط الدموي وأدوية لأنواع السرطانات، وأيضا أدوية خاصة بالمعدة والأمراض العصبية وغيرها من الأدوية والتي كانت تستوردها الجزائر، ولقد لاقت اقبال العملاء لجودتها ودقة تصنيعها وكأنها المنتج الأصلي، وبالتالي هذه الإستراتيجية التي اتبعتها صيدال حصلت من خلالها على أرباح كبيرة وحصصة سوقية لا يستهان بها في السوق المحلي.

◀ **توسيع التشكيلة:** إن الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه مجمع صيدال هو الإستمرارية في السوق الحالي مع زيادة قوته فيه، ولا يتحقق هذا إلا من خلال اتباع إستراتيجية واضحة ومحددة يعتمد فيها على تطوير منتجاته، من خلال اتباع إستراتيجية التطوير والإهتمام بالمنتج في حد ذاته من حيث الشكل والغليف الخارجي، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

- **تطوير جودة المنتج:** يعمل مجمع صيدال على ضمان جودة المنتج من خلال عمليات التطوير الداخلية التي تنعكس على تطوير المنتجات حسب مكوناتها أو شكلها وهذا ما لمسنا وجوده في المجمع من خلال الجهود المبذولة في تحسين منتجاتها وتطويرها بالشكل الذي يحقق لها ميزة تنافسية تنافس بها غيرها من المنتجات الأجنبية.

- **تطوير خصائص المنتج:** إن الإستراتيجية المعتمدة من طرف المجمع في تطويره لخصائص المنتج تعتمد أساسا على البحث العلمي، كما يعمل الفرع على استغلال البحوث التسويقية أحسن استغلال من خلال تطويره لخصائص المنتجات بدءا من الغلاف حتى المادة المصنوعة<sup>1</sup>. ضمن هذا قام المجمع بإجراء تحسينات في التغليف لبعض المنتجات من خلال تغيير عبوة الدواء أو طريقة تغليفه لأغراض ترويجية وصحية<sup>2</sup>، وأيضا يعمل المجمع على تحويل المنتج من شكل لآخر حسب

<sup>1</sup> خليف عيسى وفرحات سميرة، الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية - الجزائر-)، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مج2، ع1، 2011، ص ص 159-160.

<sup>2</sup> كيلاني صونية، مرجع سابق، ص 303.



فروعه، حيث توجد فئة من المستهلكين لا تستطيع بلع الأقراص مثل فئة الأطفال، وهذا ما تقطن له القائمون على التسويق بالمجمع وكمثال على ذلك دواء برالغان "Paralgane" حيث تم انتاجه كشراب بعدما كان ينتج على شكل أكياس وهذا بتأثير من المستهلكين، ومما يدل على استجابة المجمع لعملائه<sup>1</sup>.

◀ **التوسع في شرائح العملاء:** يقوم مجمع صيدال بالدخول إلى أسواق جديدة وبالاعتماد على منتجاته الحالية بهدف زيادة شرائح عملائه وذلك عن طريق:

✓ **التوسع الوطني:** من خلال إضافة مركز توزيع جديد يتواجد بالجنوب مستقبلاً؛

✓ **التوسع الدولي:** اعلان المجمع تصدير منتجاته إلى 13 دولة افريقية سنة 2016.

◀ **تنويع التسويق:** يعمل مجمع صيدال على ابتكار وتطوير منتجات جديدة باستمرار بهدف الدخول للأسواق الجديدة، وذلك بإعتماده على مركزه للبحث والتطوير وامتلاكه لعاملين لديهم القدرة على الإبداع وإختراع أدوية جديدة تتناسب مع خطوط انتاجه.

### 3.2. الحصة السوقية:

عرفت قيمة السوق الدوائي المحلي تطور وتزايد من سنة 2013 إلى 2017 وذلك بنسبة 6%، ولحساب الحصة السوقية لمجمع صيدال سنقوم بقسمة رقم أعمال مجمع صيدال على قيمة السوق الدوائي المحلي كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (IV-7): تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق المحلي**

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
الحصة السوقية	% 10,08	% 13,003	% 14	% 15	% 16

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص ص 222-223.

- FCE, Revue de presse, Mardi 13 décembre 2016, p 15.
- Bulletin de veille industrielle, Ministère de l'industrie et des mines, 2<sup>ème</sup> année, N° 2, février 2017, p5.

نلاحظ أن حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي المحلي متزايدة من سنة إلى أخرى، وهذا يعكس مخطط المجمع بتحسين تغطيته للسوق المحلي، وعمله على استجابة لمتطلبات السوق وبالتالي تحقيقه لمرونة السوق.

<sup>1</sup> خليفي عيسى وفرحات سميرة، مرجع سابق، ص 161.

### 3. مرونة رأس المال البشري:

يحتل المورد البشري في المجمع مكانة جد هامة تساهم في تحقيق أهداف النمو والإستقرار، فهو القلب النابض داخل المجمع وعموده الفقري والذي به يستطيع المضي قدما نحو تحقيق ما يطمح إليه، لذا وجب على المجمع أن يهتم به حتى يستطيع التأقلم مع احتياجات وظيفته خاصة مع تغيرات البيئة الداخلية التي تحدث على مستوى المجمع والمتمثلة في التوسع والتي لها تأثير على مرونة رأس المال البشري. ولقياس مرونة رأس المال البشري بمجمع صيدال سننعمد على الأبعاد التالية:

◀ **المرونة العددية:** تعكس مدى قدرة المجمع على تكييف عدد موارده البشرية مع احتياجاته الوظيفية وهي تقاس بتطور عدد الأفراد أو بعدد عقود التوظيف وأيضا بساعات العمل، وسننعمد في دراستنا لقياس هذه المرونة على تطور عدد الموارد البشرية بمجمع صيدال الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV-8): تطور الموارد البشرية بمجمع صيدال (2012-2017)

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الموارد البشرية	3678	3453	3251	2923	2963
معدل النمو %	/	-6.51	-6.21	-11.22	+1.34

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

نلاحظ من خلال الجدول تناقص متزايد لعدد الموارد البشرية من سنة 2013 إلى غاية 2016 ويفسر هذا بتقاعد عدد من الموارد البشرية إثر إعلان مجمع صيدال عن مشروع قانون التقاعد النسبي، وأيضا بسبب توقف بعض مصانع المجمع عن العمل بسبب إعادة هيكلتهم أو تجديدهم مثل مصنع الحراش وشرشال، مما أدى إلى توقيف بعض الموارد البشرية عن العمل مؤقتا، أما في سنة 2017 فقد ارتفع عدد الموارد البشرية بمعدل نمو 1.34% ويرجع ذلك إلى عودة مصنع الحراش إلى العمل، وعموما فإن 96% من العاملين في مجمع صيدال لديهم عقود دائمة غير محددة المدة و4% بعقود محددة المدة.

مما سبق يظهر بأن المرونة العددية لمجمع صيدال في انخفاض وهذا بسبب أعمال التوسع التي يقوم بها مجمع صيدال التي أدت إلى انخفاض احتياجاته من الموارد البشرية مؤقتا.

◀ **المرونة الوظيفية:** تقاس هذه المرونة بتعدد المهام والوظائف، وبما أن مجمع صيدال يقوم بوظائف مختلفة من بحث وتطوير، إنتاج وتسويق.. إلخ، فنجد أنه يستند في انجاز وظائفه على موارد بشرية

تتميز بيد عاملة ذات خبرة وكفاءة عالية حتى تتجز المهام المتعددة التي تسند إليها، فهو يعمل على استقطاب وتوظيف موارد بشرية تمتلك شهادات مختلفة من أطباء، وصيادلة، محامين، محاسبين، وإداريين.. الخ من أجل شغل الوظائف المتعددة وفي مجالات مختلفة، وضمن هذا تصنف الموارد البشرية في ثلاثة أشكال مختلفة هي الإطار، المنفذون، وأعاون التحكم.

وبما أن مجمع صيدال ينشط في قطاع الصناعة الدوائية حيث يتزايد عدد الأفراد ذو المهارات والكفاءات المتميزة ضرورية لنشاطه، فقد استهدف المجمع ادخال من 5 إلى 6 أدوية جديدة سنويا إلى السوق، فاستفاد العاملين من ذلك كثيرا خاصة بعد الخبرة التي أصبح يملكها عمال مركز البحث والتطوير في تصميم الأدوية الجينية ومراقبة جودة بعض المواد الغذائية والبيطرية، ويتطلب أحيانا تطوير أدوية جديدة ( الإبداع في المنتجات) مهارات وخبرات لدى العاملين.

ولقد خدم المجمع المورد البشري كثيرا من خلال السياسة التكوينية التي تبناها في زيادة كفاءة عماله المعرفية والتقنية، وهو ما ساهم كثيرا في توسيع تشكيلة منتجاته<sup>1</sup>. وتأقلم موارده البشرية مع احتياجات الوظيفة مما يؤدي إلى الرفع من مرونته الوظيفية.

### ◀ المرونة الأجرية:

إن اهتمام المجمع بتحفيز الموارد البشرية من خلال تقديم علاوات ومنح مالية من شأنه أن يشجع الموارد البشرية على العمل أكثر والإبداع والتأقلم بشكل أفضل مع احتياجات العمل، مما يزيد من مرونة رأس المال البشري.

وبما أن المرونة الأجرية تقاس بالأجور المقدمة للموارد البشرية، يمكن توضيح الأولوية التي يمنحها المجمع لتفعيل هذه المرونة من خلال تطور قيمة المصاريف والأجور المنفقة على مواردها البشرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم(IV-9): تطور مصاريف الموارد البشرية بمجمع صيدال الوحدة: الف دج

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
مصاريف الموارد البشرية	3848626	3222199	3056024	2873936	2709239
معدل النمو%	/	19.44-	5.43-	6.31-	6.07-

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

<sup>1</sup> هاني نوال وعطية حليلة، دور رأس المال الفكري في تفعيل عملية البحث والتطوير وانعكاساته على مؤشرات تنافسية المؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ع3، جوان 2018، ص 334.

من خلال الجدول يمكن القول أن قيمة المصاريف المنفقة على الموارد البشرية بالمجمع في تناقص مستمر ويفسر هذا بسبب تناقص عدد الموارد البشرية بالمجمع خلال هذه السنوات، وأيضاً بسبب انخفاض حجم المكافأة المرتبطة بالأهداف الإنتاجية، وهو ما يدل على انخفاض المرونة الأجرية بمجمع صيدال. نخلص مما سبق إلى أن مرونة رأس المال البشري جاءت متوسطة بمجمع صيدال.

#### 4. المرونة التنافسية:

من أهم طموحات مجمع صيدال الرائد وطنياً اقتحام السوق العالمية من أجل تحسين صورة منتجاته وتحقيق تنافسية عالية وذلك من خلال التصدير إلى الأسواق الدولية، وعليه سنحاول قياس المرونة التنافسية للمجمع من خلال التحركات التنافسية للمجمع في الأسواق الدولية، وبتشخيص التغيرات في البيئة الخارجية (التنافسية) في الأسواق الدولية.

#### أ- التحركات التنافسية للمجمع في الأسواق الدولية:

إن خطة صيدال التنافسية تتمثل في اعتمادها في بداية الأمر على إنتاج الأدوية الجنيسة وأدوية نباتية جديدة تكون ذات فعالية كبيرة، خاصة وأنها عرفت بإنتاج منتجات معقدة تستطيع أن تنافس غيرها من المخابر الدولية، والمؤسسات الصناعية الداخلية، كذلك مساعيها للحصول على منتجات مطورة، خاصة وأن براءات الإختراع لبعض الأدوية قاربت على الإنتهاء، مما يسمح لها بالتفوق في صناعة الأدوية على المستوى العالمي<sup>1</sup>.

وحتى يستطيع مجمع صيدال المنافسة على المستوى الأسواق الدولية، فإن التصدير يعد الإستراتيجية المثلى للمجمع للدخول للأسواق الدولية. وضمن هذا يقوم مجمع صيدال بالتصدير إلى الدول التالية:

◀ 10 أسواق أفريقية: جنوب أفريقيا، الكاميرون، مالي، التشاد، السودان، تنزانيا، السنغال،

بوركينافاسو، مدغشقر، النيجر؛

◀ 3 أسواق عربية: العراق، اليمن، وليبيا؛

◀ 2 أسواق أوروبية: إيطاليا وألمانيا؛

<sup>1</sup> خليفي عيسى وفرحات سميرة، مرجع سابق، ص 159.

◀ وفي فيفري 2016 قام مجمع صيدال بتوقيع اتفاقية شراكة مع المجمع الذي سيتولى توزيع منتجات صيدال في 13 دولة أفريقية هي: كوت ديفوار، الغابون، السينغال، الكاميرون، مالي، الكونغو، جمهورية الكونغو الديمقراطية، النيجر، توغو، بنين، غينيا بيسو، تشاد، وموريطانيا<sup>1</sup>.

وقد بدأ المجمع بالتصدير سنة 1997 بطريقة غير منظمة، وكانت أول عملية تصدير نحو العراق وذلك في إطار علاقات ودية تربط البلدين، وفي إطار هذه الاستراتيجية استمر مجمع صيدال في الدخول للأسواق الإفريقية والآسيوية<sup>2</sup>. وبدأ في اختراق السوق الإفريقية في مجال تسويق الأدوية، إذ تمكن من الفوز بأربع مناقصات لتصدير الدواء نحو السينغال وتمكن من تسجيل 17 دواء في بوركينا فاسو، علما أن تسجيل الدواء يكلف 200 ألف فرنك فرنسي، كما صدر سنة 2013 ما قيمته 22 مليون دينار معظمها في السينغال وليبيا وبوركينا فاسو، والكونغو وتشاد واليمن، بالإضافة إلى النيجر التي سجلت أكبر نسبة من المبيعات بمبلغ 7.5 ملايين دينار، إضافة إلى ذلك فإن المجمع يتجه للإستثمار في دول أمريكا اللاتينية لتمس بذلك مختلف مناطق العالم، وستبلغ قيمة صادرات المجمع سنة 2015 ما قيمته 15% من رقم أعمالها أي ما يقارب خمسة ملايين دينار<sup>3</sup>.

وبعد إبرام المجمع الإتفاقية سنة 2016 تعد كوت ديفوار أول دولة ستصدر إليها صيدال منتجاتها بعد زيارة الخبراء إلى وحدات المجمع في الجزائر والمدية وقسنطينة، وسيتم تسويق 50 دواء لصيدال على مستوى مستشفيات كوت ديفوار، وهذه العملية تعد جزء من الإجراءات الجديدة التي اتخذت من طرف السلطات العامة لتعزيز الصادرات للخارج وخصوصا بعد تحقيق المجمع 70% من الطلب الوطني وإنشاءه لوحدة جديدة دخلت حيز الخدمة وسوف تزيد من قدرة مجمع صيدال الإنتاجية من 120 مليون وحدة مبيعات سنويا (28 صنف من أدوية) إلى 250 مليون وحدة مبيعات سنويا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>FCE, Revue de presse, Mardi 13 décembre 2016, p 12, sur le site : <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/12/revue-presse-13-decembre-2016.pdf> consulté le 05/01/2019.

<sup>2</sup> حنان بخوش، سبل دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للأسواق الدولية مع الإشارة إلى حالة مؤسسة CAGEX، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، تخصص مالية وبنوك، 2014/2015، ص 99.

<sup>3</sup> عيلاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة صيدال)، رسالة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان، 2014/2015، ص 260.

<sup>4</sup> FCE, op.cit, p p 12-13.

ومن أجل تموقع المجمع في الأسواق الدولية وتحقيق المرونة التنافسية يمكن أن يتبنى صيدال نوعين من الإستراتيجيات التنافسية وهما:<sup>1</sup>

- **استراتيجية قيادة التكلفة:** حيث تصلح هذه الإستراتيجية في مجال الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة ولكن مع الإحتفاظ على مستويات متوسطة نسبيا بالجودة، وذلك بسبب طبيعة العميل الذي لا يهتم بالسعر بقدر اهتمامه بجودة الدواء وفعالته نظرا لوظيفته العلاجية المتعلقة بصحة الإنسان، وبما أن الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بارتفاع في أسعارها في الأسواق الدولية، تكون لصيدال فرص أكثر في اكتساب ثقة المستهلكين من الأدوية الجنيسة الخاصة بهذه الأصناف والتي عادة ما تتميز بالإنخفاض في الأسعار إذا ما كثفت الجهود التسويقية وخاصة الترويجية لإكتساب ثقة العملاء.

- **استراتيجية التركيز:** هذه الإستراتيجية يمكن أن تتبعها صيدال في مجال الأنشطة الخاصة بالأصناف العلاجية للأمراض المزمنة في جزء من السوق لكي توجه جهودها لخدمة العملاء في هذا الجزء، لأن صيدال لا تستطيع منافسة الأدوية الأصلية والجنيسة للمخابر الأجنبية والعالمية لهذا النوع نتيجة الخصائص التي يفضلها العميل من هذا النوع من الأدوية أي تفضيل الجودة أكثر من السعر.

كما تلجأ صيدال إلى تنفيذ استراتيجية التركيز من خلال بحثها على أسواق جديدة ناشئة خارج الجزائر، أي الدول النامية التي تتميز صناعتها الدوائية بالحدثة، وعلى هذا الأساس يمكن لصيدال استغلال خبرتها وكفاءتها في مجال الصناعة الدوائية التي اكتسبتها في الجزائر من أجل السيطرة وتحقيق حصص سوقية كبيرة في أسواق هذه الدول.<sup>2</sup>

### ب- تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية (التنافسية) لصيدال في الأسواق الدولية:

فيما يلي تحليل وتشخيص البيئة التنافسية لصيدال في الأسواق الدولية حسب القوى التنافسية لبورتر:

<sup>1</sup> سامية لحول وزكية مقري، التسويق كأسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، 27 أبريل، 2009، ص ص 19-20 بتصرف.

<sup>2</sup> بوشمال عبد الرحمان، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين هيكل الصناعة الدوائية الجزائرية دراسة حالة: مجمع صيدال (2005-2015)، أطروحة لنيل الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، تخصص اقتصاد صناعي، 2016/2017، ص 255.

◀ منافسين صيدال في الأسواق الدولية:

نظرا لتعذر الحصول على معلومات تعكس منافسين صيدال في الأسواق الدولية التي تصدر إليها منتجاتها، خصوصا على مستوى الأسواق العربية والإفريقية، فإننا سوف نلجأ إلى دراسة منافسيها على المستوى العالمي.

تتميز الصناعة الدوائية في العالم بالاحتكار من طرف الدول المتقدمة حيث أدت كثافة التكنولوجيا ورأس المال التي تحتاجها هذه الصناعة إلى ارتفاع في تكاليفها ومن ثم احتكارها من طرف الدول المتقدمة<sup>1</sup>. فنجد أنه في سنة 2017 الدول الأمريكية هي المتفوقة في السوق الدواء العالمي بحصة سوقية 53,3% على الأسواق الأوروبية للدول الأوروبية والتي تمثل حصتها السوقية بنسبة 20,5%، أما الدول الآسيوية بنسبة 22,5%، وبالنسبة لتركيا ودول الشرق الأوسط بنسبة 3%، في حين أن الدول الإفريقية جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 0,7%<sup>2</sup>.

على المستوى الدولي يواجه مجمع صيدال منافسة شديدة من قبل المؤسسات والمخابر الأجنبية الصيدلانية العالمية، ويتمثل أول عشرة منافسين في السوق الدوائي العالمي لسنة 2017 حسب الحصة السوقية في الجدول التالي:

جدول رقم (IV-10): الحصة السوقية لعشرة المؤسسات الأولى لصناعة الدواء في العالم لسنة 2017

الرقم	المؤسسة	رقم الأعمال (مليون دولار)	الحصة السوقية
1	Novartis (سويسرا)	54	5,3%
2	Pfizer (أمريكا)	51	5,0%
3	Johnson & Johnson (أمريكا)	49	4,8%
4	Sanofi (فرنسا)	45	4,4%
5	Roche (سويسرا)	42	4,1%
6	Merck & Co (أمريكا)	42	4,1%
7	Glaxosmithkline (انجلترا)	39	3,8%
8	Abbvie (أمريكا)	35	3,5%
9	Gilead Science (أمريكا)	34	3,4%
10	Lilly (أمريكا)	28	2,8%

Source : Leem, Op.Cit, p 39

<sup>1</sup> سامية لحول، أثر سقوط براءات الاختراع للأدوية الأصلية على توجهات السوق العالمي للدواء، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع3، ديسمبر 2015، ص 6.

<sup>2</sup> Leem, les entreprise du médicament en France : bilan économique, édition 2018. sur le site <https://www.leem.org/presse/publication-du-bilan-economique-du-leem-edition> consulté le 25/02/2019.

نلاحظ من الجدول السابق تفوق الولايات المتحدة الأمريكية في صناعة الدواء العالمي بتواجد ستة مخابر أمريكية في ترتيب العشرة الأوائل، وبالرغم من ذلك فإن مخبر Novartis السويسري احتل صدارة الترتيب وذلك بحصة سوقية 5,3 % لسنة 2017، في حين جاء مخبر Pfizer الأمريكي في المرتبة الثانية، بينما انخفضت الحصة السوقية للمخبر الفرنسي Sanofi إلى 4,4 % بعدما كان يحتل المرتبة الثالثة في سنة 2016 بـ 4,8 %، في حين حافظ المخبر Glaxosmithkline الإنجليزي على حصته السوقية ولكن ارتفع الي المرتبة السابعة بعدما كان يحتل المرتبة الثامنة في سنة 2016.

يلجأ المجمع لرصد تحركات منافسيه على المستوى العالمي إلى جمع معلومات لمعرفة توجهات وأبحاث المنافسين وفهم سلوكياتهم، وهذا لغرض التعرف على وضعية المنافسين من حيث قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم، تشكيلة الأدوية، الأسعار، معدل التعويض من قبل الضمان الإجتماعي ..إلخ. كما تعتبر الإنترنت أيضا أحد المصادر التي يلجأ إليها المجمع لرصد التغيرات في مجال صناعة الدواء، فالإنترنت هي نافذة المجمع على العالم الخارجي، فمن الإنترنت يمكن معرفة أحدث الابتكارات في مجال الكيمياء بصفة عامة وعلى وجه الخصوص معرفة المنتجات الجديدة من الأدوية للمنافسين، وكذا مراقبة تطور القوانين التي تحكم صناعة الدواء محليا وعالميا<sup>1</sup>.

وفيما يلي توضيح للحصة السوقية لصيدال في السوق العالمي من أجل تحديد تنافسيتها على مستوى

السوق العالمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 11): تطور الحصة السوقية لصيدال في الأسواق العالمية من 2013 الى 2017.

السنة	رقم أعمال صيدال 10 <sup>3</sup> دج	سعر الصرف دولار/ دج	رقم أعمال مجمع صيدال مليار دولار	قيمة السوق الدوائي العالمي مليار دولار	حصة مجمع صيدال من السوق الدوائي العالمي
2013	1063880	79,38	0,013	639	0,0018%
2014	9146343	80,56	0,113	910	0,0124%
2015	9503300	100,46	0,094	913	0,0102%
2016	9604530	109,47	0,087	941	0,0092%
2017	9610664	110,96	0,086	1013	0,0084%

المصدر: اعداد الباحثة بالإعتماد على:

- تقارير من البنك الجزائري.

- Rapport de gestion du conseil d'administration (2013-2017).
- Leem les entreprise du médicament en france, bilan économique, éd (2014 -2018). sur le site <https://www.leem.org/presse/publication-du-bilan-economique-du-leem-edition> consulté le 25/02/2019.

<sup>1</sup> عيلاوي نصيرة، مرجع سابق، ص ص241-242



نلاحظ من الجدول السابق أن هناك تذبذب في الحصة السوقية لمجمع صيدال على مستوى الأسواق العالمية ولكنها بنسب جد ضعيفة، ويرجع السبب في ذلك إلى قوة المنافسة من المخابر الكبرى الرائدة في هذا المجال وأيضا إلى ضعف امكانيات وقدرات مجمع صيدال والتي تمنعه من تحقيق حصة سوقية مرتفعة على مستوى الأسواق العالمية، مما يجعل المرونة التنافسية للمجمع ضعيفة جدا على مستوى هذه الأسواق.

◀ **القدرة التفاوضية للموردين:** يعتمد مجمع صيدال في توفير احتياجاته من المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف وقطع الغيار على مصادر محلية وأجنبية، إلا أنه يعتمد على نسبة كبيرة في تموينه على السوق الأجنبية وذلك بنسبة 83,20% في سنة 2017 مقارنة بالسوق المحلي بنسبة 16,80%، وهذا ما يعطي للمجمع قدرة كبيرة على التفاوض مع الموردين خصوصا في حالة وجود عدد كبير منهم يوفرون المواد التي يعتمد عليها المجمع في تشكيلة منتجاته؛

◀ **القدرة التفاوضية للعملاء:** على المستوى المحلي يتعامل مجمع صيدال مع تشكيلة من العملاء أهمها تجار الجملة، أما على المستوى الخارجي فيتعامل المجمع مع مجموعة من العملاء من دول مختلفة وذلك بموجب عقود مع المستوردين الخواص أو مع القطاع العام للدولة المستهدفة، أو مع موزعين الدولة المصدر إليها، وهذا التنوع في تشكيلة عملاء مجمع صيدال يجعل من القدرة التفاوضية للعملاء منخفضة؛

◀ **الداخليين الجدد:** على المستوى الوطني هناك أكثر من 151 مؤسسة قيد الإنشاء حسب احصائيات سنة 2017<sup>1</sup>، في حين على المستوى الخارجي فهناك نمو متزايد للمخابر الأجنبية والمؤسسات الراغبة بالدخول إلى الصناعة الدوائية سواء ذلك على مستوى الدول الأوروبية، أو العربية أو الإفريقية والذي يزيد من حدة المنافسة ويشكل تهديدا كبيرا على مجمع صيدال.

◀ **منتجات الإحلال:** بما أن مجمع صيدال أغلبية منتجاته عبارة عن أدوية جنيسة فإن الأدوية الأصلية لمنافسيه على مستوى الأسواق الدولية تشكل تهديدا كبيرا ومنتجات بديلة على الأدوية الجنيسة التي ينتجها، وأيضا ظهور الأدوية المصنوعة بالأعشاب النباتية يعد كطب بديل عن الأدوية التي يقدمها مجمع صيدال. وعليه وبالرغم من زيادة مجمع صيدال واحتلاله الصدارة في السوق المحلي وارتفاع مرونته التنافسية، إلا أنه على مستوى الأسواق الدولية مرونته التنافسية تبقى ضعيفة نظرا لحدة المنافسة وضعف امكانياته، ولكن هذا لم يمنع المجمع من السعي نحو زيادة تنافسيته على مستوى الأسواق الإفريقية وذلك بدخوله مؤخرا إلى 13 بلد افريقي، الأمر الذي سيساعده على الرفع من مرونته التنافسية اقليميا.

<sup>1</sup> Rapport Annuel de Gestion du Biopharm, éd 2017, p9. Sur le site :

[https://www.biopharmdz.com/images/Rapport\\_Annuel\\_de\\_Gestion\\_2017.pdf](https://www.biopharmdz.com/images/Rapport_Annuel_de_Gestion_2017.pdf) consulté le 13/03/2019.

IV-3.3. واقع الأداء الإستراتيجي بمجمع صيدال:

بعد عرض واقع المرونة الإستراتيجية بمختلف أبعادها بمجمع صيدال، سنحاول قياس الأداء الإستراتيجي للمجمع من خلال استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتم فيها تحديد المؤشرات الكمية والنوعية المستخدمة في قياس كل منظور من المنظورات الأربعة للبطاقة، بالإضافة إلى ذلك المبادرات أو الأهداف الموضوعية مسبقاً ومقارنتها بالمستهدف وهي النتائج المحققة فعلاً.

ولقياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال سوف نستخدم المؤشرات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(IV-12): المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال

المؤشرات	المنظور المالي	منظور العمليات الداخلية	منظور العملاء	منظور التعلم والنمو
- النتيجة الصافية	- حجم الإنتاج	- نمو المبيعات	- تدريب العاملين	
- معدل العائد	- حجم التمويل	- قيمة العملاء	- انتاجية العامل	
- على رأس المال المستثمر	- نظام المعلومات	- نظام الجودة		

المصدر: إعداد الباحثة.

ضمن هذا العمل وقع اختيار على هذه المؤشرات للحكم على الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال نظراً لتوفر معلومات وأرقام متعلقة بهذه المؤشرات في تقارير التسيير للمجمع حيث سيتم قياسه من سنة 2013 إلى سنة 2017.

1. **المنظور المالي:** يقيس هذا المنظور الأداء المالي لمجمع صيدال ومدى تحقيق للأرباح من جراء تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات المخططة وذلك بغية تعظيم ثروة المساهمين، يمكن قياس هذا المنظور من خلال العديد من المؤشرات منها:

أ- **النتيجة الصافية:** وهي النتيجة التي توضح مدى تحقيق المجمع لربح أو تحمله للخسارة، والجدول الموالي يوضح النتيجة الصافية للمجمع:

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	2658	1477	1143	1614	1433

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

نلاحظ من الجدول السابق تذبذب في النتيجة الصافية للمجمع حيث هذه النتيجة انخفضت قيمتها في سنة 2014 و 2015 يرجع ذلك إلى توقف الإنتاج بسبب أعمال التحديث وإلى إيقاف بعض المنتجات عن التصنيع، ثم ارتفعت قيمة النتيجة الصافية في سنة 2016 ويرجع السبب الرئيسي إلى تزايد رقم الأعمال السنوي للمجمع مما أدى لتحقيق الربح، أما بالنسبة إلى عودة انخفاض هذه النتيجة في سنة 2017 فهو يعود إلى توقف وحدة الحراش عن الإنتاج.

ب- معدل العائد على رأس المال المستثمر: والذي يحسب من خلال قسمة النتيجة الصافية على رأس المال المستثمر ونلخص هذا المعدل في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 14): معدل العائد على رأس المال المستثمر لمجمع صيدال

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية مليون دج	2658	1477	1143	1614	1433
رأس المال المستثمر دج	11461847581	9789026	9984044	9609290	9610664
معدل العائد على رأس المال المستثمر	0,23	0,15	0,11	0,16	0,14

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

يتبين من الجدول أن هناك ارتفاع في قيمة هذا المعدل في سنة 2013 بمعدل 0,23 أي بنسبة 23% وهذا بسبب ارتفاع قيمة رأس المال المستثمر، ثم نشهد انخفاضا ملحوظا في هذا المعدل في كل من سنة 2014 و 2015 وهذا يرجع إلى انخفاض قيمة رأس المال المستثمر وإلى عدم الربح من الإستثمارات بسبب توقف بعض الوحدات عن الإنتاج، وبعدها يرتفع هذا المعدل في سنة 2016 بمعدل 0,16 أي بنسبة 16% وهذا يدل على أن المجمع زاد من قيمة الإيرادات المحققة من الإستثمارات لإرضاء المساهمين، في حين أنه يرجع السبب الرئيسي وراء انخفاض هذا المعدل في سنة 2017 إلى توقف بعض الوحدات الإنتاجية عن العمل.

مما سبق يمكن عرض بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بالمنظور المالي لمجمع صيدال من 2013 إلى 2017 وذلك بهدف معرفة مدى تحقيق المجمع لمستهدفاته من هذا المنظور في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV-15): بطاقة الأداء المتوازن للمنظور المالي بمجمع صيدال.

المؤشرات	المستهدف	المبادرات	الفعلي	نسبة الإنجاز
	2013		2017	
النتيجة الصافية	2459 مليون دج	الإستمرار في مخطط النمو المخطط له	1433 مليون دج	58%
معدل عائد على رأس المال المستثمر	0,27	تحسين استخدام الأصول للرفع من الدخل المحقق من الإستثمارات بهدف إرضاء المساهمين	0,14	51%

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- تقارير التسيير لمجمع صيدال 2013 و 2017.

- حمزة رملي، قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر- نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC III، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مج 7، ع 12، 2017 ص 313.

كملخص لما سبق، فإن نسبة تحقيق مجمع صيدال للمنظور المالي تراوحت بين 51 و 58 % وهذا يدل على أن الأداء المالي للمجمع فوق المتوسط.

## 2. منظور العملاء:

يعبر هذا المنظور عن أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي يبذلها المجمع لتحقيق رضا العملاء، ونستطيع قياس هذا المنظور بالإعتماد على العديد من المؤشرات منها:

أ- الحصة السوقية: سوف نعبر عنها من خلال معدل نمو المبيعات ويحسب هذا المؤشر من خلال مبيعات السنة الحالية مطروحا منها مبيعات السنة السابقة مقسوما على مبيعات السنة الحالية، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-16): معدل نمو المبيعات لمجمع صيدال 10<sup>3</sup> دج

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
قيمة المبيعات	10638801	9146343	9503300	9604530	9606774
معدل نمو المبيعات %	/	16,31 -	3,75 +	1,05+	0,02+

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

من خلال الجدول يتبين أن هناك تناقص في معدل نمو المبيعات لسنة 2014 وذلك بسبب انخفاض الطلب على منتجات المجمع، ثم نلاحظ تزايد في معدل نمو المبيعات من سنة إلى أخرى ولكن بنسب قليلة، وهذا يدل على أن مجمع صيدال يبذل جهودا لتلبية طلبات عملائه، ويطبق استراتيجية تسويقية ناجحة لتحسين حصته السوقية.

ب- ربحية العملاء: يمكن قياس ومعرفة مدى ربحية صيدال للعملاء من خلال قسمة صافي قيمة العملاء على قيمة المبيعات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV-17): ربحية العملاء لمجمع صيدال.

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
صافي قيمة العملاء	3830960856	3313141773	3748973002	3618744739	3105203300
قيمة المبيعات 10 <sup>3</sup> دج	10638801	9146343	9503300	9604530	9606774
ربحية العملاء	36%	36,22%	39,44%	37,67%	32,31%

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

يظهر من خلال الجدول تذبذب في ربحية العملاء حيث كانت متزايدة من سنة 2013 إلى 2015 وهذا بسبب ارتفاع الطلب على منتجات المجمع وكسبه لعملاء جدد، وتحصيله لديون عملائه، ثم انخفضت ربحية العملاء في سنة 2016 و 2017 يرجع إلى عدم قدرة المجمع على تحصيل ديونه من عملائه وتساهله بسبب المنافسة الشديدة وأيضا إلى انخفاض عدد عملائه.

#### ج- رضا العملاء:

يمكن للمجمع أن يحقق رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاته سواء من حيث جودة المنتجات أو الخدمة أو من خلال تسليم المنتجات في الوقت المحدد وتقديم خدمات ما بعد البيع، والمؤشر الذي سوف نعتمد عليه في قياس مدى رضا العملاء من مجمع صيدال هو نظام الجودة المعتمد.

فنظام الجودة في مجمع صيدال عرف تقدما وتطورا ملحوظا من 2013 إلى 2017، فنجد أنه خلال سنة 2013 استهدف مراجعة نظام الجودة والحصول على شهادات ISO جديدة، وقد تم تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظام لمتابعة الجودة BPF، ونظام لتدقيق الجودة على الأنشطة وأيضا من خلال توفير الجودة في الوحدات الانتاجية الجديدة.

مما سبق يمكن عرض بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بمنظور العملاء لمجمع صيدال من 2013 إلى

2017 وذلك بهدف معرفة مدى تحقيق المجمع لمستهدفاته من هذا المنظور في الجدول الموالي:

الجدول رقم(IV-18): بطاقة الأداء المتوازن لمنظور العملاء بمجمع صيدال

المؤشرات	المستهدف 2013	المبادرات	الفعلي 2017	نسبة الإنجاز
نمو المبيعات	11837945 دج	تنويع المنتجات وتوسيع قاعدة المنتجات	9606774 دج	81%
ربحية العملاء	36%	رفع الجهود التسويقية لإستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء وضمان ولائهم.	32,31%	89 %
نظام الجودة	مراجعة نظام الجودة في المخابر، والحصول على Iso26000 و 17025 في ثلاثة مصانع.	وضع نظام جودة بالتقسيط، وضع نظام التقارب بين المخابر، اطلاق مشاريع الحصول على Iso 26000 و 17025 في ثلاثة وحدات انتاجية.	تم وضع نظام لمتابعة الجودة BPF وتوفير متطلباته. وضع تدقيق الجودة على أنشطة الإنتاج، ومتابعة مخطط الجودة في وحدات الإنتاجية الجديدة.	تقدم ملحوظ

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على: - تقارير التسيير لمجمع صيدال 2013 و 2017.

- حمزة رملي، مرجع سابق، ص ص313-316 .

كملخص لما سبق، فإن نسبة تحقيق مجمع صيدال لمنظور العملاء تراوحت بين 81 و 89% وأيضا نظام الجودة في المجمع شهد تقدما ملحوظا، وهذا يدل على أن الأداء التسويقي للمجمع مرتفعا.

### 3. منظور العمليات الداخلية:

يعكس هذا المنظور طبيعة العمليات والمراحل الداخلية التي يقوم بها المجمع بدأ من ابتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء وصولا إلى تقديم المنتج للعملاء، وذلك بغية ارضاء العملاء، وسوف نعتمد في قياس هذا المنظور على المؤشرات التالية:

أ- **حجم الإنتاج:** يمكن توضيح تطور حجم الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2017 في الجدول الموالي:

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
حجم الإنتاج	130	111	108	115	105
معدل النمو %	4-	17,11-	2,77-	6,08+	9,52-

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

يتضح من خلال الجدول السابق أن حجم إنتاج المجمع عرف انخفاضا من 2013 إلى غاية 2015 حيث سجلت صيدال في 2013 انخفاضا بنسبة 4 % وهذا راجع لتوقف وحدة باتنة وشرشال لعصرنة وتجديد وسائل وأساليب الإنتاج على مستوى هاتين الوحدتين، أما سبب تراجع حجم إنتاج المجمع سنة 2014 يكمن في إعادة هيكلة المجمع ، بينما انخفاضا حجم إنتاج في سنة 2015 بسبب توقف وحدة قسنطينة عن العمل لمدة 5 أشهر لتحديث محطة معالجة المياه، ثم حقق المجمع نموا في الإنتاج بنسبة 6,08 % وهذا راجع لزيادة فرق العمل على مستوى وحدتي الحراش وقسنطينة، ثم عرف المجمع انخفاضا في سنة 2017 ويعود ذلك لغلق وحدة الحراش بسبب إعادة هيكلته وتحديثه.

ب- قيمة التمويل: يمثل الجدول الموالي تطور حجم التمويل من مختلف المواد التي يحتاجها مجمع صيدال للقيام بالعملية الإنتاجية خلال فترة الدراسة:

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
قيمة التمويل	3107	2390	2774	3883	2980

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

يظهر من الجدول السابق تذبذب في قيمة تمويل ويرجع انخفاضه في سنة 2014 لإستهلاك الفائض من المواد لسنة 2013 مما أدى الى انخفاض نسبة استيراد المواد إلى 76% بعدما كان 82% في سنة 2013، ويعود ارتفاع قيمة التمويل في سنة 2015 و 2016 بسبب انخفاض الدينار وارتفاع أسعار المواد الأولية وإلى استهلاك المواد الأولية للمنتجات قوية الدوران الذي أدى الحاجة إلى التمويل، مما أدى إلى زيادة نسبة الإستيراد إلى 81%، أما تراجع حجم التمويل في سنة 2017 فيعود لإستهلاك الفائض من المدخلات لسنة 2016 وإلى توقف وحدة الحراش عن الإنتاج، وبالرغم من هذا الإنخفاض فإن نسبة الإستيراد ارتفعت إلى 83%.

مما سبق يمكن عرض بطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بمنظور العمليات الداخلية لمجمع صيدال من 2013 إلى 2017 وذلك بهدف معرفة مدى تحقيق المجمع لمستهدفاته من هذا المنظور في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV - 21): بطاقة الأداء المتوازن لمنظور العمليات الداخلية بمجمع صيدال

المؤشرات	المستهدف 2013	المبادرات	الفعلي 2017	نسبة الإنجاز
حجم الانتاج	138 مليون وحدة	بدأ الإنتاج في المصانع الجديدة والمصانع التي تم اعادة هيكلتها	105 مليون وحدة	76%
قيمة التمويل	3100 مليون دج	تخفيض قيمة استهلاك المواد الأولية خاصة المستوردة	2980 مليون دج	96%
منظور العمليات الداخلية	نظام المعلومات وضع الأنظمة التالية في العمل: GPEC Monitoring Réseau WAN	مواصلة العمل الذي بدأ سنة 2011 لوضع نظام معلومات جديد.	استكمال وضع كل الأنظمة السابقة بالإضافة إلى وضع برامج جديدة كنظام إدارة العلاقة مع العميل CRM، ونظام التسيير الآلي للاستثمارات المادية، وأيضا تحديث بوابة المراقبة.	تقدم ممتاز

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- تقارير التسيير لمجمع صيدال 2013 و 2017.
- حمزة رملي، مرجع سابق، ص ص 313-316 .

كملخص لما سبق، فإن نسبة تحقيق مجمع صيدال لمنظور العمليات الداخلية تراوحت بين 76 و 96% وأيضا وضع نظام معلومات جديد في المجمع شهد تقدما ممتازا، وهذا يدل على أن الأداء التشغيلي للمجمع جاء مرتفعا.

#### 4. منظور التعلم والنمو:

يمثل هذا المنظور القاعدة الأساسية لبناء وتطوير قدرات وامكانيات العاملين بالمجمع، يتحقق هذا المنظور بالإستثمار المستمر في تنمية مستوياتهم من خلال التدريب والتعلم، نتناول هذا المنظور من خلال المؤشرات التالية:

أ- **مصاريف التدريب:** يولي المجمع أولوية كبيرة لتدريب العاملين وذلك بغية تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمجمع، وزيادة مبادرات النمو والتطوير على مختلف مستويات المجمع، والجدول الموالي يوضح مصاريف تدريب العاملين:



الجدول رقم (IV-22): مصاريف تدريب العاملين

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
مصاريف التدريب مليون دج	7.6	26	23	7.5	23
عدد الأفراد المعنيين بالتدريب	450	300	428	557	/
عدد أيام التدريب	1402 يوم	2957 يوم	3455 يوم	7194 يوم	/

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

نلاحظ من خلال الجدول تذبذب في مصاريف تدريب العاملين من سنة إلى أخرى، بالرغم من تزايد عدد الأفراد المعنيين بالتدريب وعدد أيام التدريب، حيث بلغت هذه المصاريف ذروتها في سنة 2014 بقيمة تقدر بـ 26 مليون دج، في حين كانت أقل قيمة في سنة 2016 وذلك بـ 7.5 مليون دج، ويرجع سبب هذا التذبذب إلى اختلاف تكلفة احتياج المجمع من التدريب من سنة إلى أخرى.

ب- **انتاجية العاملين:** تعكس مدى ارتياح العاملين ورضاهم عن عملهم، تحسب هذه الإنتاجية من خلال قسمة عدد الوحدات المنتجة على عدد العاملين، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV-23): انتاجية العاملين

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الوحدات المنتجة ألف وحدة	130676	111020	108983	115500	105337
عدد العاملين	3678	3453	3251	2923	2963
انتاجية العاملين وحدة/عامل	35,52	32,15	33,52	39,51	35,55

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير التسيير لمجمع صيدال (2013-2017).

من الجدول نلاحظ أن انتاجية عمال المجمع متذبذبة بين ارتفاع وانخفاض بقيم متقاربة، حيث تقدر قيمتها في سنة 2014 بـ 32,15 وحدة/عامل ويعود انخفاضها بسبب إعادة هيكلة المجمع وذلك للقيام بتحديث بعض الوحدات، في حين يعود ارتفاع انتاجية العاملين في سنة 2015 و2016 إلى توفير التقنيات الحديثة للعمال وأيضا إلى زيادة عدد العاملين المعنيين بالتدريب، بينما انخفضت الإنتاجية في سنة 2017 إلى 35,55 وحدة/عامل بسبب توقف وحدة الحراش عن العمل.

مما سبق يمكن عرض بطاقة الأداء المتوازن المتعلق بمنظور التعلم والنمو لمجمع صيدال من 2013 إلى 2017 وذلك بهدف معرفة مدى تحقيق المجمع لمستهدفاته من هذا المنظور في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV-24): بطاقة الأداء المتوازن لمنظور التعلم والنمو بمجمع صيدال

المؤشرات	المستهدف 2013	المبادرات	الفعلي 2017	نسبة الإنجاز
مصاريف التدريب	8 مليون دج	توسيع عملية التدريب على عدد أكبر من العمال	23 مليون دج	187%
انتاجية العمالين	35,52 وحدة /عامل	الرفع من انتاجية العاملين بعد دخول المصانع الجديدة حيز التنفيذ	35,55 وحدة /عامل	1 %

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- تقارير التسيير لمجمع صيدال 2013 و 2017.

- حمزة رملي، مرجع سابق، ص ص 313-316.

كملخص لما سبق، فإن نسبة تحقيق مجمع صيدال لمنظور التعلم والنمو من خلال هذه المؤشرات كان جيد من حيث زيادة مصاريف التعلم ومقبولا من حيث انتاجية، وهذا يدل على أن هذا المنظور جاء متوسطا.

#### IV-4.3. بناء وتفسير النموذج الافتراضي للمجمعات الصناعية الجزائرية:

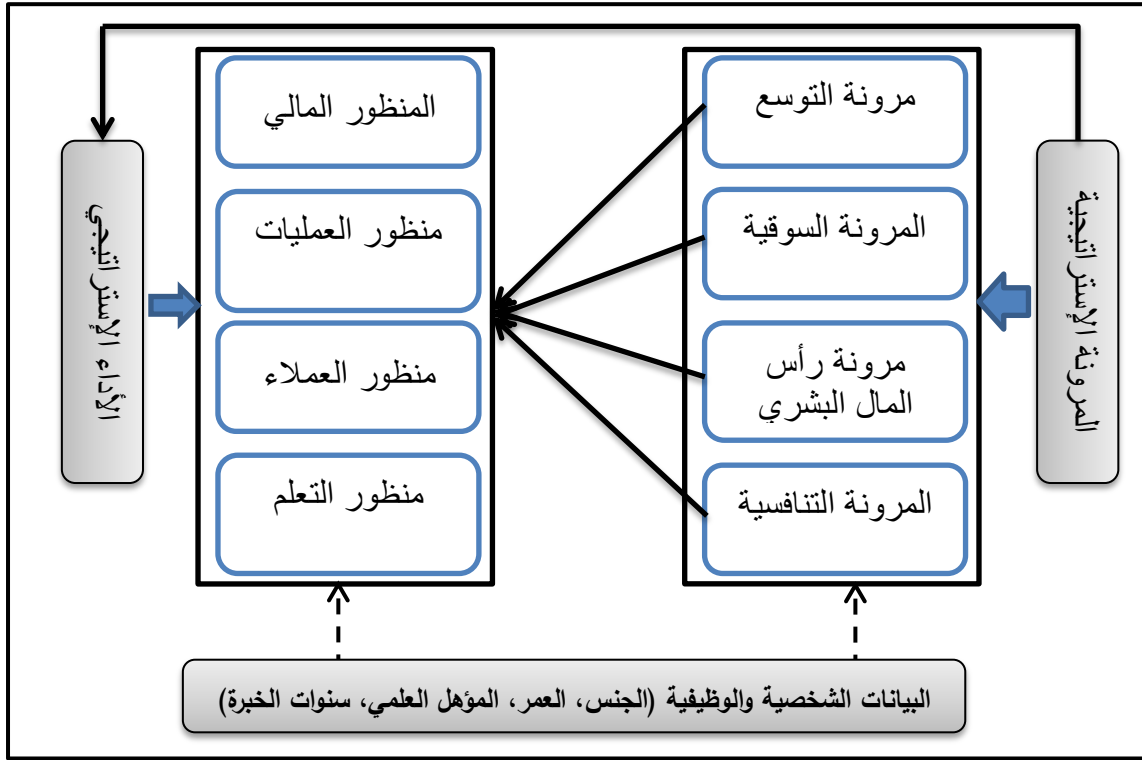
بعد التطرق للعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة (المرونة الإستراتيجية، الأداء الإستراتيجي) وعرض العديد من الدراسات السابقة وتحليلها، وتحديد منهجية الدراسة المعتمدة، يمكن اقتراح نموذجا افتراضيا للمجمعات الصناعية الجزائرية.

#### 1. بناء النموذج الافتراضي للمجمع الصناعي صيدال:

لا تعيش المجمعات الصناعية الجزائرية بمعزل عن تأثير تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، لهذا نقترح نموذجا لمجمع صيدال يساعده على التكيف مع هذه التغيرات من خلال تبني المرونة الإستراتيجية كأسلوب في عمله لينعكس بالإيجاب على أدائه الإستراتيجي.

إذ يبين النموذج الافتراضي للمجمع علاقات التأثير بين المتغير المستقل المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) والمتغير التابع الأداء الإستراتيجي من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-IV): النموذج الإفتراضي للمجمع الصناعي صيدال



المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الشكل أعلاه وجود متغيرين أساسيين في النموذج المقترح للتطبيق في مجمع صيدال، حيث يمثل الأول المتغير المستقل مجموعة من الأنواع التي تؤدي إلى تحقيق المرونة الإستراتيجية في مجمع صيدال، وتمثل في أربعة أبعاد: مرونة التوسع والتي تعكس قدرة المجمع على زيادة طاقته الإنتاجية من خلال اضافة وحدات انتاجية جديدة لتلبية طلبات السوق واحتياجات عملائه، أما مرونة السوق تعبر عن قدرة المجمع على التكيف مع تطورات السوق وتغيير خطته التسويقية وانهاج استراتيجيات فعالة واذا استطاع المجمع ذلك فإنه يتمكن من اغتنام الفرص المتاحة فيه، بينما مرونة رأس المال البشري عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات التي إذا ما امتلكها العاملون في المجمع تمكنهم من أداء مهام مختلفة والتأقلم مع تغيرات العمل، في حين المرونة التنافسية تمثل قدرة المجمع على مواكبة تحركات منافسيه في الأسواق الدولية، والتي إذا أهتم المجمع بها سيتمكن من اكتشاف مختلف الإبتكارات الحاصلة في الصناعة الدوائية مما يؤدي إلى تحقيقه سبق على منافسيه.

أما المتغير الثاني والمتمثل في الأداء الإستراتيجي والمتمثل بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في المنظور المالي والذي يعكس قدرة المجمع على تحقيق الأرباح وزيادة حقوق المساهمين، أما منظور العمليات الداخلية فنعني به قدرة المجمع على تحسين عملياته الإنتاجية بما يؤدي إلى تقديمه لمنتجات ذات جودة، في

حين أن منظور العملاء نقصد به قدرة المجمع على تقديم منتجات دوائية تؤدي إلى تحقيق رضا وولاء العملاء وكسب عملاء جدد، بينما منظور التعلم والنمو فيشير إلى قدرة المجمع على تدريب الأفراد العاملين واكسابهم مهارات جديدة.

إضافة إلى هذين المتغيرين الأساسيين توجد متغيرات ثانوية ضمن هذا النموذج الافتراضي، يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجمع صيدال والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### 2. تفسير النموذج الافتراضي لمجمع صيدال:

يقصد بتفسير النموذج اقتراح كيفية تطبيقه في مجمع صيدال، وفي هذا الصدد يتضح أهمية الانطلاق من زيادة وعي الإطارات في مجمع صيدال بأهمية تبني أنواع المرونة الإستراتيجية من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:

◀ قيام المجمع بزيادة طاقته الإنتاجية وتوسيع تشكيلة منتجاته خصوصا بعد توسعه عبر اضافة وحدات انتاجية جديدة وعصرنته للوحدات الإنتاجية القديمة بالآلات والتكنولوجيا الحديثة، وذلك حتى يتمكن من الإستجابة لمتطلبات السوق وتلبية احتياجات العملاء؛

◀ إعطاء أهمية أكثر للتطورات التي تحدث على مستوى سوق الدواء والعمل على مواكبة الإبتكارات الجديدة في صناعة الأدوية بدلا من الإعتماد على الأدوية الجنيصة، من خلال تجديد استراتيجياته التسويقية وتغير مزيج الترويجي، من أجل الحصول على براءات الإختراع واخترق أسواق جديدة؛

◀ الإهتمام بالموارد البشرية العاملة في المجمع من خلال توظيف أفراد ذوي مهارات وكفاءات متعددة حتى تستطيع أداء مهام مختلفة، وأيضا العمل على سقل مهاراتهم بتدريبهم باستمرار من أجل تجديد معارفهم واكسابهم خبرات جديدة تمكنهم من التأقلم مع المهام الجديدة التي تحدث على مستوى العمل؛

◀ العمل على الرفع من تنافسية المجمع على مستوى الأسواق الدولية، وذلك بمواكبة تحركات منافسيه على مستوى الأسواق الخارجية التي ينشط فيها، والعمل على معرفة مختلف منتجات المنافسين وأسعارهم وتبني استراتيجيات تنافسية لتحقيق سبق واحتلال مكانة في هذه الأسواق.

وبعد قيام مجمع صيدال بتبني أنواع المرونة الإستراتيجية فإنه سيتمكن من تقليص الفجوة بينه وبين المجمعات الصناعية الرائدة في صناعة الدواء بما يؤدي الى تحسين أدائه الإستراتيجي.

### خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد المسار المنهجي للدراسة وذلك بدأ بتحديد التوقع الإستراتيجي للدراسة وذلك بالإعتماد على النموذج الوضعي الذي نشرح من خلاله الظاهرة والعلاقات السببية التي تربط بين متغيري الدراسة، ثم اعتمدنا الإختبار كنمط للإستدلال لإختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على الأسلوب الإفتراضي الإستنتاجي، وبعدها اعتمدنا على المقاربة المثلية التي تدمج بين التحليل الكيفي والتحليل الكمي وذلك لكوننا سنعتمد في الدراسة على أداتين لجمع البيانات المتمثلتين في دليل المقابلة والإستبيان.

ولمعالجة اشكالية الدراسة اخترنا اجراء الدراسة الميدانية بمجمع صيدال الذي يعد واحد من أكبر المتعاملين الذي ينشط في قطاع الصناعة الدوائية، وأوضحنا أهم مهامه بالإضافة إلى هيكله التنظيمي، وقد خلصنا إلى أن المجمع يتوفر على الأدوات اللازمة التي تساعد على تطبيق المرونة الإستراتيجية، وأيضا توضح لنا وجود أنواع المرونة الإستراتيجية داخل المجمع، وتبين لنا أن مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع جاء متوسطا من خلال المؤشرات المستخدمة لقياس منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

وفي الأخير تم بناء وتفسير نموذج للمجمعات الصناعية الجزائرية والتي من بينها مجمع صيدال، والذي سوف يتم اختباره احصائيا وتفسير نتائجه في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس:

عرض وتحليل نتائج الدراسة  
الميدانية واختبار الفرضيات

## تمهيد:

بعد توضيح منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة، وتعريف مكان إجراء الدراسة المتمثل في المجمع الصناعي - صيدال-، ودراسة واقع أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي بالمجمع في الفصل السابق، سيتم في هذا الفصل الإجابة على اشكالية الدراسة والأهداف المتوخاة منها، وذلك بعرض وتحليل نتائج كل من المقابلات والإستبيان من وجهة نظر اطارات المجمع واختبار فرضيات الدراسة، ولاستيفاء جميع جوانب هذا الفصل تم تقسيم نتائج الدراسة الميدانية منهجيا إلى ثلاثة مباحث تمثلت فيما يلي:

V-1. عرض وتحليل نتائج المقابلات؛

V-2. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالإستبيان؛

V-3. إختبار الفرضيات والنموذج الإفتراضي للدراسة.

## V-1. عرض وتحليل نتائج دليل المقابلات:

في هذا الجزء سنتناول عرض ومناقشة نتائج أسئلة المقابلات المتحصل عليها، أي القيام بالتحليل الوصفي لدليل المقابلات، ومن ثم توضيح كيفية تبويبها وإدراجها ضمن برنامج NVivo، ليتم في الأخير تحليلها وتفسير النتائج المتحصل عليها بناء على مخرجات برنامج Nvivo .

## V-1-1. عرض ومناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلات:

## 1. عرض ومناقشة الأسئلة التمهيديّة:

## ◀ عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:

تمت صياغة السؤال الأول من دليل المقابلة كالتالي: " ماهو تقييمكم لأداء مجمع صيدال في مجال الصناعة الدوائية في ظل التطورات التي تعرفها سوق الدواء محليا ودوليا ؟"، والهدف من طرح هذا السؤال هو محاولة معرفة مستوى أداء مجمع صيدال في ظل تطورات صناعة الدواء.

وبناء على إجابات المبحوثين فقد اتفق أغلبهم على أن مستوى أداء مجمع صيدال مرتفع وجيد لكونه يحتل الريادة على المستوى الوطني ويعمل على تحسين أدائه على المستوى الدولي، وذلك بتتبعه لتطورات الصناعة الدوائية من خلال قسم اليقظة الإستراتيجية الذي يضع خطط إستراتيجية لتطوير المجمع والمحافظة على أدائه، وبعض الإجابات ترى بأن أداء المجمع في ازدهار وتقدم بالرغم من التحديات المتصاعدة التي يواجهها وبأن هذا التقدم يظهر في تقارير التسيير السنوية للمجمع والتي تعكس تطور أدائه الإيجابي.

## ◀ عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

بالنسبة للسؤال الثاني فقد كان كالتالي: " هل ترون أن مرونة مجمع صيدال في التكيف مع تطورات سوق الدواء ( المنتجات، الأسواق، المنافسين...) سوف تنعكس ايجابيا على أدائه في الأجل الطويل؟" وهذا السؤال يرتبط بالسؤال الأول والهدف منه محاولة التأكد من أن اعتماد مجمع صيدال للمرونة الإستراتيجية كأسلوب من بين عوامل تأثيره على أدائه على المدى البعيد في مجال الصناعة الدوائية.

وفي هذا الصدد فقد أكدت جميع إجابات المبحوثين بأن السياسات المتبعة من طرف المجمع تهدف إلى تحقيق المرونة الإستراتيجية وذلك من خلال مواكبته للمحيط الطويل والقصير، بإملاكه الإمكانيات المادية



والبشرية اللازمة، بتطور طرق التسيير بالمجمع، وبالعصرنة والتجديد المستمر للتكنولوجيا المستخدمة في المجمع، وهذه السياسة ستأثر على الأداء الإستراتيجي للمجمع ايجابيا وتحسنه.

## 2. عرض ومناقشة نتائج أسئلة الأثر

الهدف من طرح الأسئلة المتعلقة بالأثر هو جمع مجموعة من البيانات لاختبار أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال، بالاعتماد على المقاربة الكيفية.

### ◀ عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

كانت صياغة السؤال الثالث كالتالي: " حسب رأيكم ما أهمية مرونة توسع مجمع صيدال بإنشاء وحدات إنتاجية جديدة عند الحاجة، في التأثير على الأداء الاستراتيجي للمجمع؟ " .

أجمعت أغلب إجابات الباحثين على أن مرونة التوسع لها أهمية كبيرة في التأثير على أداء مجمع صيدال، وبأنها من الإستراتيجيات التي نفذها خلال السنوات الأخيرة لزيادة طاقته الإنتاجية وذلك بإضافة ل وحدات انتاجية جديدة وبمقاييس عالمية والتي تمثلت في وحدة زميرلي، قسنطينة، وشرشال، وبتحديثه للوحدات الإنتاجية القديمة بأحدث التجهيزات، وأيضا بإنشاءه لهياكل دعم جديدة، وهذا التوسع أدى إلى خلق مناصب عمل جديدة وإلى رفع من الإنتاجية وتنويع تشكيلة المنتجات وتلبية احتياجات السوق وبالتالي التحسين من الأداء الإستراتيجي للمجمع.

### ◀ عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع:

كانت صياغة السؤال الرابع كالتالي: " من وجهة نظركم ما أهمية تكيف مجمع صيدال مع تطورات السوق (مرونة السوق) في التأثير على الأداء الاستراتيجي للمجمع؟ " .

اتفقت جميع إجابات الباحثين حول أهمية مرونة السوق في التأثير على مستوى الأداء الإستراتيجي من خلال تأكيدهم على أن المجمع ينتفع عن كثب بتطورات السوق وذلك من خلال الجهود المبذولة من قسم التسويق الذي يعمل على دراسة السوق ومعرفة احتياجاته، واختيار الأسواق المناسبة وذلك ليضع مزيج تسويقي مناسب وينتج استراتيجيات تسويقية فعالة تمكنه من تلبية احتياجات العملاء وزيادة المبيعات ومن ثم الرفع من أداء المجمع.

◀ عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس:

كانت صياغة السؤال الخامس كالتالي: " من وجهة نظركم ما أهمية امتلاك المجمع لرأس مال بشري مرن (موارد بشرية قادر على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في العمل) في التأثير على الأداء الاستراتيجي للمجمع؟ ".

أكدت أغلب إجابات المبحوثين على أن مرونة رأس المال البشري تساهم في التأثير على أداء مجمع صيدال من خلال تأكيدهم على أن المجمع يمتلك رأس مال بشري يتميز بالخبرة والكفاءة التقنية والإدارية بالإضافة للمرونة، وذلك لكونه يستقطب توظيف ذوي المؤهلات والمستويات التعليمية المختلفة ويعمل على تدريبها لوضعها في الوظائف المناسبة، وبعض المبحوثين أكدوا على أن توفر هذه الخصائص يساعد الموارد البشرية على التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل ويرفع من التحدي والمنافسة بينهم لإنجاز المهام المطلوبة ، وهذا كله من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء على المدى البعيد بالمجمع.

◀ عرض ومناقشة السؤال السادس:

تمت صياغة السؤال السادس كالتالي: " حسب رأيكم ما أهمية مرونة تنافسية المجمع (قدرة المجمع على مواكبة المنافسين في الأسواق الدولية) في التأثير على أدائه الاستراتيجي ؟ "

في هذا الصدد، اتفق أغلب المبحوثين على أهمية المرونة التنافسية في التأثير على أداء مجمع صيدال، إلا أنه اختلفت اجابات المبحوثين حول مستوى تنافسية المجمع، فبعض الإجابات ترى أن المرونة التنافسية للمجمع مرتفعة على المستوى الوطني كونه رائد وطنيا، لكن مرونته التنافسية على مستوى الأسواق الدولية منخفضة بالرغم من شراكاته مع مخابر صيدلانية دولية وانشاءه لوحدات انتاجية بمعايير دولية إلا أنه نظرا للمنافسة الشديدة فإن هذا يؤثر سلبا على أدائه، وبعض الإجابات تجد أن مستوى المرونة التنافسية للمجمع متوسطة في الأسواق الدولية لكونه يعمل على معرفة تحركات منافسيه، واتجه نحو التصدير مؤخرا إلى 13 دولة افريقية مما سيرفع من تنافسيته اقليميا ويحسن من أدائه.

◀ عرض ومناقشة السؤال السابع:

تمت صياغة السؤال السادس كالتالي: " حسب رأيكم كيف يمكن تحسين مرونة المجمع لمواكبة التطورات التي تحدث في صناعته ولتحقيق أداء استراتيجي أفضل؟". الهدف منه معرفة اقتراحات المبحوثين حول كيفية تحسين مرونة المجمع من أجل الرفع من مستوى أدائه.

وبخصوص ذلك ركزت إجابات المبحوثين فيما يخص اقتراحاتهم لتحسين المرونة الإستراتيجية على العمل على تتبع تطورات الصناعة الدوائية على المستوى الدولي، وتحسين مستوى الموارد البشرية بالتدريب المتواصل، بالإضافة إلى تتبع تحركات المنافسين وتحسين الموارد المادية. وبعض الإجابات كانت اقتراحاتهم انشاء قسم للمرونة الإستراتيجية داخل المجمع، تحسين الثنائية (جودة/سعر)، تحقيق الأهداف المسطرة، اعطاء أهمية أكثر للبحث والتطوير، وتسريع اجراءات المصادقة على الأدوية الجديدة من طرف وزارة الصحة.

وكملخص لعرض أسئلة المقابلات ومناقشة النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن آراء المستجوبين كانت متشابهة وكان هناك اتفاق بينهم على أن المرونة الإستراتيجية تحتل مكانة كأسلوب داخل المجمع فعبر عنها أحد المستجوبين بالعنصر الأساسي والضروري في ظل التطورات البيئية الخارجية، من خلال تأكيدهم على تأثيرها الفعال في مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال، مما انعكس على ريادته في مجال الصناعة الدوائية في الجزائر.

### V-1-2. التحليل الكيفي لنتائج المقابلات:

لقيام بالتحليل الكيفي لنتائج أسئلة المقابلات نعتمد على برنامج Nvivo والذي بدوره يقوم على عدة مقاربات، نعتمد عليها للوصول إلى حقائق معينة، حول مؤشرات معينة، وتتمثل مقاربات هذا البرنامج فيما يلي:

#### 1. مقاربات التحليل الكيفي للمقابلات:

ويستعين الباحث أثناء تحليل بيانات دراسته الكيفية بأربعة مقاربات أساسية يعتمد عليها برنامج التحليل الكيفي (Nvivo) وتتمثل في:<sup>1</sup>

- ◀ المقاربة المعجمية: والهدف منها وصف عما نتحدث، حيث تستند إلى الإحصاء الترددي ( تكرار أثر المفردات) والتشابه بين الكلمات المستخدمة؛
- ◀ المقاربة اللغوية: هدفها وصف كيف نتحدث، حيث تسمح بإدراك مستويين مختلفين للخطاب ليس فقط الترتيب والتصنيف النحوي (من قال "ماذا")، ولكن أيضا مطابقة الدلالات بطريقة علمية (كيف؟، مع أي أثر؟)؛

<sup>1</sup> خليل شرقي، المقاربة الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج Nvivo، يوم دراسي حول التحليل الكمي للمذكرات والأطروحات باستخدام البرمجيات الإحصائية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 11 أبريل 2016، ص 6.

◀ **المقاربة الموضوعية:** هدفها تفسير المحتوى حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء، ومن أجل ذلك تقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير محتواها؛

◀ **الخرائط المعرفية:** هدفها هيكله فكرة معينة وهي تمثيل مادي رسومي ( رسم بياني للأفكار والعلاقات بين هذه الأفكار) للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع في زمن محدد.

## 2. ترميز البيانات الكيفية وإدراجها ضمن برنامج Nvivo :

لقيام بالتحليل الكيفي لدليل المقابلات الستة التي أجريت في الوحدات الإنتاجية لمجمع صيدال، ضمن برنامج Nvivo اعتمدنا على ثلاثة خطوات وهي كالتالي:

◀ **الخطوة الأولى:** تم ادخال بيانات المقابلات الستة ضمن البرنامج باللغة العربية في صيغة (word) لتصبح كملفات داخلية ضمن البرنامج؛

◀ **الخطوة الثانية:** تم تشكيل العقد (Noeuds) والتي تقسم المقابلات إلى أجزاء، حيث تم الاعتماد على الأسئلة السبعة لدليل المقابلة فتشكل كل منها عقدة واحدة، وتم تحميل الإجابات لمختلف المقابلات في العقد التي تنتمي إليها؛

◀ **الخطوة الثالثة:** بعد إدخال بيانات المقابلات وترميزها تم استخراج جملة من النتائج ترتبط بالمقاربات الأربعة والتي سيتم تحليلها فيما يلي.

## V-1-3. استخراج نتائج التحليل الكيفي للمقابلات وتحليلها

تتمثل مخرجات برنامج Nvivo لمقابلات الدراسة الحالية في النتائج التالية:

1. **نتائج المقاربة المعجمية:** يمكن وصف ما تحدث عنه المستجوبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، من خلال تحديد المصطلحات الأساسية الأكثر تكراراً في المقابلات الستة، من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (V-1): المصطلحات الأكثر تكراراً في النص

الرقم	المصطلحات والمصطلحات المماثلة	التكرارات	النسبة
1	المجمع - للمجمع	80	3.58%
2	صيدال	60	2.69%
3	الإستراتيجية - الإستراتيجي - استراتيجي	56	2.50%

4	الأداء - أدائه	52	2.33%
5	السوق - الأسواق	51	2.29%
6	مرونة	44	1.97%
7	تطورات - التطورات	35	1.57%
8	أهمية	29	1.30%
9	التأثير	24	1.07%
10	الدواء	18	0.81%
11	رأيكم	18	0.81%
12	المنافسين	16	0.72%
13	التوسع	13	0.58%
14	نظركم	12	0.54%
المجموع		508	21.95%

المصدر: اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات Nvivo

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يظهر لنا أن الإطارات الذين تم إجراء مقابلة معهم كانت إجاباتهم مرتكزة على المتغيرات المرتبطة بالدراسة، حيث تم ملاحظة ما يلي:

أن هناك ما يقارب 508 مصطلح مرتبط بشكل أو بآخر بموضوع البحث (المرونة الإستراتيجية، الأداء الإستراتيجي)، كما نلاحظ أن هناك تماثل وتقارب في المصطلحات المستخدمة فمثلا استخدمت مصطلحات (المجمع ، للمجمع) بمعنى واحد، ونفس الشيء بالنسبة (الأداء - أدائه).

وأن التركيز على تكرار المصطلحات يوضح لنا أن إجابة المبحوثين، كانت شاملة بحيث غطت كل المتغيرات الأساسية للنموذج الافتراضي للدراسة (المرونة الإستراتيجية، الأداء الإستراتيجي)، وأبعاده المستقلة (التوسع، السوق، رأس المال البشري، التنافسية)، فيظهر لنا أن جل المستجوبين ركزوا في إجاباتهم على مصطلح المرونة والذي تكرر (44 مرة)، وعلى مصطلح الإستراتيجية (24 مرة) بمجموع تكرارات (68 مرة) من المجموع الكلي للمصطلحات المتعلقة بالدراسة، بينما تكرر مصطلح السوق (51 مرة)، أما مصطلح المنافسين فتكرر (16 مرة)، ومصطلح التوسع (13 مرة) بمجموع تكرارات بلغت (80 مرة) وبنسبة تقدر بـ 18.6% من المجموع الكلي للمصطلحات المتكررة في النص، كما تكرر مصطلح التأثير (24 مرة). وهذا ما يشير الى اهتمام المستجوبين وتركيزهم على السوق، والتنافسية، والتوسع باعتبارهم من أهم أنواع المرونة الإستراتيجية التي تأثر على مستوى الأداء الإستراتيجي.

كما ركزت إجابات المبحوثين على مصطلح الأداء الذي تكرر ( 52 مرة)، ومصطلح الإستراتيجي الذي تكرر (32 مرة) بمجموع تكرارات 84 مرة، ونسبة قدرت بـ (3.76 %)، مما يدل على اهتمام إطارات المجمع بالأداء وتقييمه من أجل رفع مستواه وتحسينه في مجال نشاطه.

كما نجد أيضا أن مصطلح المجمع كان الأكثر تكرار في جدول المصطلحات بتكرار قدره (80 مرة)، كما تكرر مصطلح صيدال (60 مرة)، في إجابات المبحوثين، هذه النتائج تشير إلى أن المبحوثين ركزوا في إجاباتهم على حالة مجمع صيدال.

ويمكن الإستدلال أيضا على تكرار الكلمات بشكل سحابة الكلمات التي هي من مخرجات برنامج التحليل الكيفي Nvivo وذلك كما يلي:

الشكل رقم (1-7): سحابة الكلمات



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

يوضح الشكل أعلاه توزيع الكلمات في شكل سحابة تبرز عدد التكرارات وأهمية المصطلح من خلال حجم الخط الظاهر في الشكل، ويبدو أن كل من مصطلحات: صيدال، المجمع، مرونة، السوق، الإستراتيجي، الأداء برزت ككلمات استخدمت في اجابة المبحوثين بشكل كبير.

## 2. نتائج المقاربة اللغوية

تتمثل نتائج المقاربة اللغوية في وصف كيف تحدث المستجوبين، أو قياس تماثل المصطلحات المستخدمة في الإجابة عن أسئلة المقابلات، يمكن تحديد معاملات قياس التشابه النصي من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (2-7): معاملات قياس التشابه النصي

معامل Sorensen	معامل Jaccard	معامل pearson	العقد B	العقد A
1	1	1	المنظور المالي	الأداء الإستراتيجي
1	1	1	منظور العمليات الداخلية	الأداء الإستراتيجي
1	1	1	منظور العملاء	الأداء الإستراتيجي
1	1	1	التعلم والنمو	الأداء الإستراتيجي
0,54	0,37	0,80	المرونة الاستراتيجية	الأداء الإستراتيجي
0,53	0,36	0,79	الأداء الاستراتيجي	مرونة التوسع
0,57	0,40	0,85	الأداء الإستراتيجي	مرونة السوق
0,59	0,41	0,82	الأداء الإستراتيجي	مرونة رأس المال البشري
0,58	0,41	0,84	الأداء الإستراتيجي	المرونة التنافسية
0,54	0,37	0,80	المنظور المالي	المرونة الإستراتيجية
0,54	0,37	0,80	منظور العمليات الداخلية	المرونة الإستراتيجية
0,54	0,37	0,80	منظور العملاء	المرونة الإستراتيجية
0,54	0,37	0,80	منظور التعلم والنمو	المرونة الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

يظهر من الجدول أعلاه أن التشابه النصي وارد بين المقابلات الستة، وعلى الرغم من اختلاف نتيجة معاملات قياسه الثلاثة (اختلاف طريقة حساب كل منها)، تبقى النتيجة النهائية واحدة. بالنسبة لمعامل **Pearson** يظهر من الجدول أعلاه أن هناك تشابه كبير بين المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي بمعامل تشابه يقدر قيمته بـ (0,80) أي بنسبة 80%، وتشابه كبير كذلك بين مرونة التوسع والأداء الإستراتيجي (0,79)، ومرونة السوق والأداء الإستراتيجي (0,85) ومرونة رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي وبمعاملات تشابه (0,82)، والمرونة التنافسية والأداء الإستراتيجي بمعاملات تشابه (0,84). أما بالنسبة لمعامل التشابه النصي **Sorensen** الذي تقدر قيمته بـ (0,54)، والتي أكدت لنا على أن المستجوبين استخدموا نفس العبارات في التعبير عن مصطلحات الدراسة والمتمثلة في (المرونة الإستراتيجية، الأداء الإستراتيجي)، (المرونة الإستراتيجية، المنظور المالي)، و(المرونة الإستراتيجية، منظور العمليات الداخلية)، و(المرونة الإستراتيجية، منظور العملاء)، و(المرونة الإستراتيجية، منظور التعلم والنمو)، أي بنسبة 54%.

وأيضاً بالنسبة لمعامل **Jaccard** والذي قدر معامل التشابه بين المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي بـ (0,37) والذي يقل في الغالب عن (0,50) لأن طريقة حسابه تؤثر وتؤدي الى نقص هذا المعامل.

كما أن هناك تشابه مرتفع بين الأداء الإستراتيجي وأبعاده (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم والنمو) بمعاملات تشابه تام قدر كل واحد منها بـ (1)، وهذا ما يدل على تعبير المبحوثين عن هذه المصطلحات بنفس العبارات، واعتبارهم أن الأداء الإستراتيجي يقاس بهذه المنظورات الأربعة.

نستنتج من النتائج السابقة أن اجابات المبحوثين عن هذه المصطلحات جاءت بنفس العبارات، مما يشير لإدراكهم لتأثير المرونة الإستراتيجية بأنواعها المختلفة (مرونة التوسع ومرونة السوق، ومرونة رأس المال البشري والمرونة التنافسية) على مستوى الأداء الإستراتيجي.

### 3. نتائج المقاربة الموضوعية:

هدفها تفسير محتوى المقابلات بالإعتماد على قراءة الوثيقة التي تتكون من متغيرات وأبعاد موضوع الدراسة جزء بجزء، لمعرفة نسبة تركيز أجوبة المقابلات على المرونة الإستراتيجية وأبعادها وعلى الأداء الإستراتيجي وأبعاده.

الجدول رقم (3-3): نسب تركيز أجوبة المقابلات على متغيرات الدراسة

العقد	نسبة التركيز
الأداء الإستراتيجي	15%
الأداء الإستراتيجي/ المنظور المالي	15%
الأداء الإستراتيجي/ منظور التعلم والنمو	15%
الأداء الإستراتيجي/ منظور العملاء	15%
الأداء الإستراتيجي/ منظور العمليات الداخلية	15%
<b>مجموع الأداء الإستراتيجي</b>	<b>75%</b>
المرونة الإستراتيجية	5%
المرونة الاستراتيجية المرونة التنافسية	5%
المرونة الاستراتيجية المرونة السوقية	5%
المرونة الاستراتيجية مرونة التوسع	5%
المرونة الاستراتيجية مرونة رأس المال البشري	5%
<b>مجموع المرونة الاستراتيجية</b>	<b>25%</b>

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo



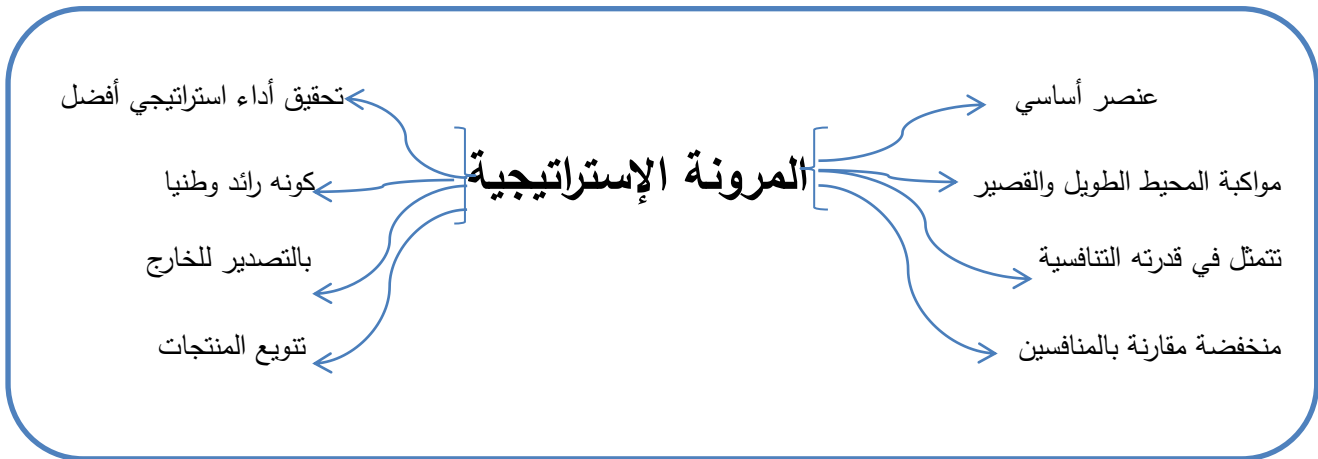
نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة تركيز أجوبة المقابلات مع الإطارات جاءت مرتفعة بالنسبة للأداء الإستراتيجي الذي بلغت نسبته (75%)، وكانت نسبة تركيز الأجوبة على أبعاده المتمثلة في المنظورات الأربعة بنسب متساوية تمثلت في (15%) لكل بعد، بينما بالنسبة للمرونة الإستراتيجية فقد بلغت نسبة تركيز الأجوبة على (25%)، بينما أبعادهما فحظيت بنسبة تركيز (5%) لكل بعد، وتعد نسبة تركيز الأجوبة على المرونة الإستراتيجية منخفضة مقارنة بالأداء الإستراتيجي وهذا يدل على أن المستجوبين اهتموا بالأداء الإستراتيجي للمجمع أكثر من المرونة الإستراتيجية.

#### 4. نتائج مقارنة الخرائط المعرفية:

تتمثل هذه النتائج في تحديد الرسوم التوضيحية التي تربط المصطلحات الأساسية للدراسة والتي تتمثل في المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، مع مختلف الأفكار في المقابلات الستة. أي هيكله التصورات العقلية والإجابة على أسئلة المقابلة، في رسوم بيانية.

◀ نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح المرونة الإستراتيجية: يمكن توضيح نتائج هذه المقارنة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-V): الخارطة المعرفية لمصطلح المرونة الإستراتيجية



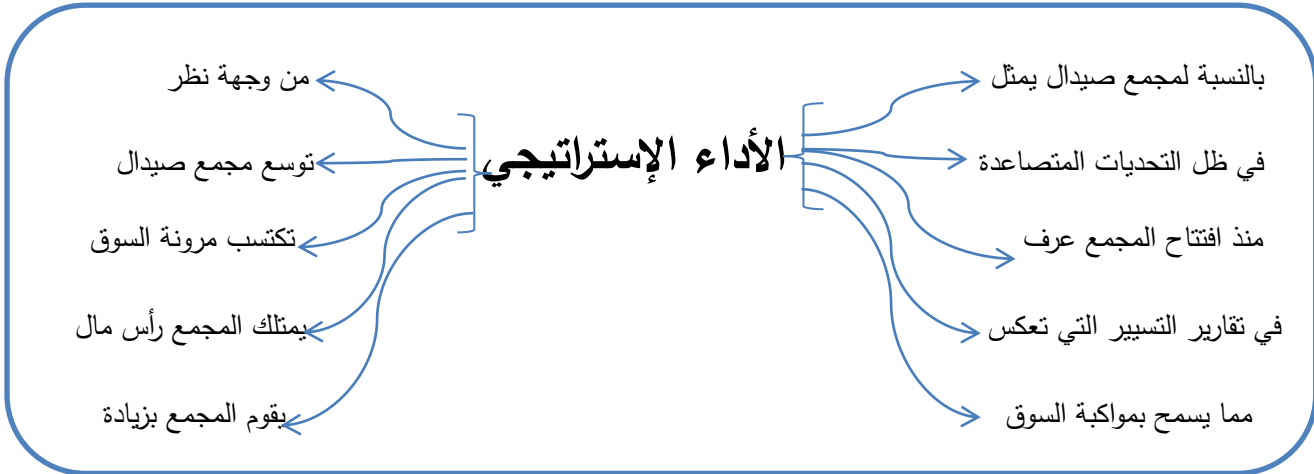
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

يلاحظ من خلال ترابط العبارات في الشكل أعلاه أن المرونة الإستراتيجية تعتبر عنصر أساسي بالمجمع لأنها تمكنه من مواكبة المحيط الطويل والقصير، وتعمل على رفع قدرته على الإستجابة وسبق تغيرات البيئة الخارجية، وتعتبر عامل رئيسي لزيادة تنافسية المجمع على مستوى الأسواق مقارنة بالمنافسين، وبالتالي فالمرونة الإستراتيجية لها أهمية وتحتل مكانة

كأسلوب داخل المجمع من خلال قدرتها على تحقيق أداء استراتيجي أفضل للمجمع وذلك للمحافظة على ريادته على المستوى الوطني، وتحسين أدائه على المستوى الدولي بالتصدير للخارج بمنتجات متميزة ومطابقة للمعايير العالمية، كما تساهم في تنويع تشكيلة المنتجات الدوائية باستمرار، وتكوين إطارات قادرة على تأقلم مع متطلبات العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ونمو المجمع ونجاحه.

◀ نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح الأداء الإستراتيجي: يمكن توضيح نتائج هذه المقارنة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3- V): الخارطة المعرفية لمصطلح الأداء الإستراتيجي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

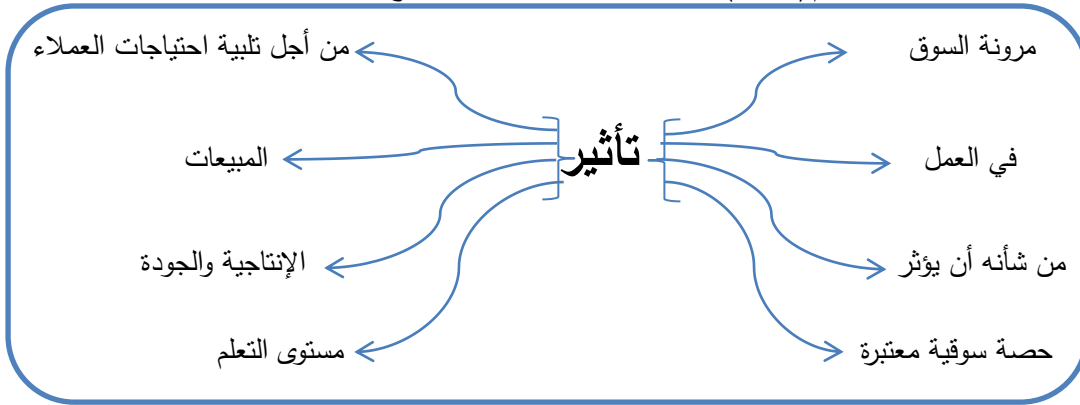
يلاحظ من خلال ترابط العبارات في الشكل أعلاه أن الأداء الإستراتيجي يمثل عدد بالنسبة لمجمع صيدال والذي يسعى إلى زيادته والرفع من مستواه بالإعتماد على الخطط الاستراتيجية، خصوصا في ظل التحديات المتصاعدة التي تواجهه في السوق، وذلك حتى يصبح قائدا للسوق، فمنذ افتتاح المجمع عرف تغيرات وتحولات جذرية طورت من أدائه وهذا التطور يظهر في تقارير التسيير التي تعكس تطور رقم أعماله، مما يسمح له بمواكبة تطورات السوق.

ومن وجهة نظر المستجوبين فإن تحقيق أداء استراتيجي أفضل يعتمد على توسع مجمع صيدال من خلال وحداته الإنتاجية الجديدة التي سوف ترفع من الإنتاجية وجودة المنتجات، وأيضا بإكساب مرونة السوق أهمية للمجمع بزيادة الجهود التسويقية وتغيير خططها بما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وكسب عملاء جدد، وبإملاك المجمع رأس مال بشري مرن وذو كفاءة تقنية وإدارية تساعده على التأقلم

مع تغيرات التي تحدث على مستوى العمل، وكذلك بزيادة القدرة التنافسية للمجمع من أجل مواجهة الضغط التنافسي ومواكبة التطورات العالمية للأدوية والتي سترفع من مستوى التعلم وتؤدي إلى نمو المجمع.

← نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح تأثير: يمكن توضيح نتائج هذه المقارنة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-4): الخارطة المعرفية لمصطلح تأثير



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

نلاحظ من الشكل أعلاه أن التأثير على الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال يتطلب وجود المرونة والتكيف مع تطورات السوق أو البيئة الخارجية بالعمل على تبني أنواع المرونة الإستراتيجية التي من شأنها أن تؤثر على حصة السوقية وعلى تلبية احتياجات العملاء، وعلى المبيعات، والإنتاجية والجودة، وأيضاً على مستوى التعلم والنمو.

## V-2. عرض وتحليل نتائج الخاصة بالإستبيان:

نستعرض في هذا المبحث تحليل بيانات الشخصية والوظيفية للقسم الأول من الإستبيان، ثم تحليل بيانات الخاصة بالقسم الثاني من الإستبيان والمتمثلة في محور المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي.

### V-2-1. عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية:

في إطار تحليل بيانات القسم الأول من الإستبيان، قمنا بدراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يوضحه الشكل الموالي:

جدول (V-4): توزيع أفراد عينة الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	85	50.3%
	أنثى	84	49.7%
	<b>المجموع</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>
العمر	أقل من 30 سنة	29	17.2%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	93	55%
	من 40 سنة إلى 50 سنة	34	20.1%
	من 50 فأكثر	13	7.7%
	<b>المجموع.</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	تقني سامي	35	20.7%
	ليسانس	63	37.3%
	مهندس	31	18.3%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	01	0.6%
	ماجستير	05	03%
	ماستر	25	14.8%
	دكتوراه	09	5.3%
	<b>المجموع</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28	16.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	73	43.2%
	من 10 إلى 15 سنة	33	19.5%
	من 15 سنة فأكثر	35	20.7%
	<b>المجموع.</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS .v21.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- ◀ أن نسبة الذكور (50.3%) تكاد تتساوى مع نسبة الإناث (49.7%) وهذا ما يعبر عن توازن أفراد العينة من ناحية الجنس وعلى تكافؤ فرص التوظيف في مجمع صيدال بين الذكور والإناث.
- ◀ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الشباب الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وذلك بنسبة (55%) بما يرفع من أداء المجمع ، لتليها فئة الإطارات التي تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (20.1%)، ثم فئة الإطارات البالغة أقل من 30 سنة بنسبة (17.2%)، وفي أخير تأتي الفئة

الأكثر من 50 سنة بنسبة (7.7%) والذي يعبر عن الفئة التي تمتلك الخبرة بالمجمع وتميل إلى التقاعد بسبب القانون النسبي للتقاعد الذي وضعت المجمع.

◀ أن أغلب اطارات الدراسة حاصلون على شهادة الليسانس بنسبة (37.3%)، مقابل (20.7%) من حملت شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملت شهادة المهندس (18.3%)، ثم تليها نسبة حملت شهادة ماستر (14.8%)، وبعدها الدكتوراه بنسبة (5.3%)، وماجستير بنسبة (03%) وفي الأخير حملة شهادة دراسات عليا متخصصة بنسبة (0.6%)، وبهذا نستنتج أن هناك تنوع في المستويات التعليمية لمجمع صيدال وبأنه يهتم بتوظيف موارد بشرية ذات كفاءات مختلفة مما يسمح بأداء مهام مختلفة ويرفع من المرونة الوظيفية وبالتالي مرونة رأس المال البشري.

◀ أن أغلبية اطارات الدراسة تتراوح مدة خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (43.2%) ومنهم من تزيد خبرتهم عن (15 سنة فأكثر) بنسبة (20.7%)، في حين نجد نسبة (19.5%) تقع خبرتهم في مجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، بينما أدنى نسبة (16.6%) كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، وهذا يعني أن عينة الدراسة مستوى خبرتها مرتفع مما يعني أن إطارات المجمع لديها خبرة.

وفي الأخير يمكن القول أن اطارات مجمع صيدال متساوية بين الذكور والإناث ومن فئة الشباب القادرين على أداء المهام المختلفة وبمستويات تعليم متنوعة وبخبرات مرتفعة بما يؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف الوظائف، مما يعبر عن مرونة رأس المال البشري التي تزيد من مرونة الإستراتيجية وتساهم في تحسين أداء المجمع على المدى البعيد.

## V-2-2. عرض النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، وسيتم تحليل محاور الاستبيان بالإعتماد على درجة الأهمية النسبية التي تحدد بحسب المتوسط الحسابي، وذلك بترتيب المتغيرات على حدى والعبارات على حدى من أعلى قيمة للمتوسط الحسابي إلى أدناها، أما الاتجاه فيتم تحديده حسب المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، وذلك بالإعتماد على الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي، والموضح في الشكل الموالي:

الجدول رقم (V-5): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	[1,79 - 1]	[2,59 - 1,80]	[3,39 - 2,60]	[4,19 - 3,40]	[5 - 4,20]

المصدر: إعداد الباحثة.

### 1. عرض النتائج المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية بمجمع صيدال:

الجدول رقم (V-6): نتائج التحليل الوصفي للمرونة الإستراتيجية وأبعادها

رقم العبارة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
<b>مرونة التوسع</b>					
1	يملك المجمع القدرة على التوسع من خلال إنشاء وحدات إنتاجية جديدة.	4,10	0,824	1	موافق
2	تهتم إدارة المجمع بتعديل مستوى طاقتها الانتاجية استجابة لطلب السوق.	3,89	0,776	3	موافق
3	تسمح إمكانات المجمع من تجهيزات والآلات على تنويع خطوط إنتاجه.	3,81	0,823	4	موافق
4	التطورات التكنولوجية في الصناعة الدوائية تفرض على المجمع توسيع وحداته الانتاجية.	3,97	0,719	2	موافق
5	يعمل المجمع على تحسين خصائص منتجاته الحالية بناء على رغبات وحاجات العملاء.	3,69	0,843	6	موافق
7	لدى المجمع القدرة على تقديم منتجات جديدة في وقت قصير .	3,28	0,946	8	محايد
6	للمجمع القدرة على استيعاب الطلب المتزايد في حالة دخول أسواق جديدة.	3,47	0,994	7	موافق
8	يوفر المجمع التمويل اللازم لتوسيع وحداته الإنتاجية عند الحاجة.	3,76	0,859	5	موافق
<b>مرونة السوق</b>					
9	يعمل المجمع على تقييم وضعه في السوق من أجل التكيف مع تطوراتها.	3,79	0,991	1	موافق
10	يقوم المجمع بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في أسواقه.	3,59	0,796	6	موافق
11	يبحث المجمع دائما عن اغتنام الفرص في الأسواق الجديدة.	3,59	0,881	5	موافق
12	يستطيع المجمع الاستجابة لطلبات العملاء المتجددة والمتغيرة بسرعة.	3,40	0,909	8	موافق
13	تعمل إدارة المجمع على زيادة حصتها السوقية.	3,74	0,823	2	موافق
14	يستعمل المجمع قدراته في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة.	3,60	0,971	4	موافق
15	يتعامل المجمع بسرعة مع أي تعديلات تطرأ على طلبيات السوق.	3,56	0,871	7	موافق
16	يجري المجمع دراسات حول الأسواق المناسبة التي يهدف للدخول إليها.	3,62	0,793	3	موافق
<b>مرونة رأس المال البشري</b>					
17	يملك المجمع أفراد تتميز بمهارات ومعارف مختلفة.	4,15	0,838	1	موافق

18	لدى الأفراد في المجمع القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.	3,85	0,758	4	موافق
19	يتميز الأفراد في المجمع بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.	3,82	0,666	5	موافق
20	يقوم المجمع بتغيير عدد الأفراد بما يتناسب واحتياجات العمل.	3,70	0,897	6	موافق
21	يتأقلم الأفراد مع تغير ساعات العمل كلما دعت الحاجة الى ذلك.	3,95	0,770	2	موافق
22	يستفيد الأفراد من الخبرات السابقة في تسيير المواقف الحالية.	3,86	0,723	3	موافق
23	يقوم المجمع بتشجيع الأفراد ليتمشى سلوكهم مع المهام الجديدة.	3,56	0,918	7	موافق
24	تعمل ادارة المجمع على تقديم محفزات مالية للأفراد لتنفيذ المهام الموكلة اليهم بفعالية.	3,20	1,152	8	محايد
<b>المرونة التنافسية</b>					
25	يقوم المجمع بتشخيص تغيرات بيئته الخارجية بهدف إغتنام الفرص التنافسية.	3,62	0,986	2	موافق
26	يتابع المجمع دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق الدولية.	3,49	0,913	4	موافق
27	يتمتع المجمع بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الدولية.	3,28	0,958	6	محايد
28	يدرس المجمع انعكاسات منتجات المنافسين في الأسواق الدولية على منتجاته.	3,46	0,913	5	موافق
29	لدى المجمع القدرة على مقاومة سلوك المنافسين في الأسواق الدولية.	3,24	0,980	7	محايد
30	يحرص المجمع على تقديم أسعار تنافسية لمنتجاته مقارنة بالمنافسين في الأسواق الدولية.	3,73	0,916	1	موافق
31	يعمل المجمع على تحسين قدرته على مواجهة التغيرات الطارئة في بيئته التنافسية الدولية.	3,55	0,931	3	موافق
<b>المرونة الاستراتيجية بشكل عام.</b>					
		3,66	0,56986	-	موافق

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

أ- مرونة رأس المال البشري: من خلال الجدول (V-6) نلاحظ أن بعد " مرونة رأس المال البشري " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,76) بالانحراف المعياري (0,56708)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه موافق، كما نلاحظ أن من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مرونة رأس المال البشري تشير إلى موافق ما عدى العبارة الرابعة والعشرون التي تشير إلى محايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,20-4,15) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,152-0,838)، وهذا ما يدل على أن المجمع محل الدراسة يمتلك أفراد تتميز بمعارف ومهارات تمكنها من أداء مهام

مختلفة ومن التكيف مع الحالات الطارئة التي قد تحدث على مستوى العمل من حيث تغيير ساعات العمل أو غيرها، بالإضافة إلى أنهم يعتمدون على خبراتهم في تسيير المواقف، إلا أن هناك تقصير من المجمع من ناحية تحفيز الأفراد ماديا حسب اجابات عينة الدراسة.

ب- مرونة التوسع: من خلال الجدول (6-V) أيضا نلاحظ أن بعد " مرونة التوسع " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,75) بانحراف معياري (0,59001)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه موافق، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مرونة التوسع أنها تشير إلى موافق، ما عدى العبارة السابعة التي تشير إلى محايد، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4,10-3,28) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,994-0,719). وهذا يعبر على أن المجمع لديه مرونة التوسع من حيث قيامه بتوفير التمويل اللازم لإضافة ثلاثة وحدات إنتاجية جديدة وقيامه بتحديث وحداته القديمة بأحدث التجهيزات والتكنولوجيا اللازمة ليتمكن من رفع مستوى طاقته الإنتاجية ويحسن من جودة منتجاته حتى يلبي رغبات واحتياجات عملائه، إلا أنه لا يستطيع تقديم منتجات جديدة حسب اجابات عينة الدراسة نظرا لكون اجراءات ابتكار منتجات جديدة والمصادقة عليها من طرف وزارة الصحة يتطلب وقتا.

ج- مرونة السوق: من خلال الجدول (6-V) يتضح من بعد " مرونة السوق " الذي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الخاص به (3,61) بانحراف معياري (0,67178). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير أيضا إلى اتجاه موافق، إذ تراوحت المتوسطات بين (3,40-3,79)، أما انحرافات المعيارية فكانت بين (0,991-0,793)، وهذا ما يعنى أن المجمع محل الدراسة يقوم بتقييم وضعه في السوق ويضع استراتيجيات تسويقية بديلة للتأقلم مع الأسواق التي ينشط فيها، كما يعمل على زيادته حصته السوقية على المستوى الوطني فهو بصدد وضع مشروع لإضافة مركز للتوزيع بالجنوب وعلى المستوى الدولي قام بالتصدير إلى 16 دولة افريقية، إلا أن استجابة المجمع لإحتياجات عملائه والتعامل مع طلبات السوق بسرعة جاءت منخفضة حسب اجابات عينة الدراسة.

د- المرونة التنافسية: يظهر من خلال الجدول (6-V) أن بعد " المرونة التنافسية " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا



البعد (3,48) بانحراف معياري (0,75310)، ووفقا لبعد المرونة التنافسية فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه موافق. ويتضح من الجدول نفسه أن بعض عبارات الدراسة لها إتجاه موافق وأخرى محايد، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3,24-3,73)، وبلغت انحرافات المعيارية بين (0,913-0,986) وهذا ما يبين أن المجمع محل الدراسة مرونته التنافسية منخفضة نوعا حسب اجابات عينة الدراسة، حيث يجدون أنه يتابع تحركات منافسيه في الأسواق الدولية، ويعمل على تشخيص تغيرات بيئته التنافسية بهدف معرفة انعكاس منتجات منافسه على جودة منتجاته ويقدم أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيه في الأسواق الدولية، إلا أن قدرته على استجابة لضغوطات المنافسين ومقاومتها لسلوكهم في الأسواق الدولية ضعيفة حسب إجابات عينة الدراسة وذلك نظرا لضعف امكانيات وكفاءات مجمع صيدال.

وبناء على ما تقدم يتضح لنا أن مستوى المرونة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات إطرارات عن أبعاد المرونة الإستراتيجية (3,66) وبانحراف معياري (0,56986)، ونستنتج من هذه النتيجة أن المجمع محل الدراسة يمارس المرونة الاستراتيجية كأسلوب دون أن يكون على علم بذلك، وذلك كونه يمتلك الأدوات التي تساعد على ذلك.

## 2. عرض النتائج المتعلقة بالأداء الإستراتيجي بمجمع صيدال:

الجدول رقم (7-7): نتائج التحليل الوصفي للأداء الإستراتيجي وأبعاده

رقم العبارة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
	<b>المنظور المالي</b>	<b>3,78</b>	<b>0,63319</b>	<b>2</b>	<b>موافق</b>
1	يعمل المجمع على زيادة مبيعاته بشكل مستمر.	4,14	0,884	1	موافق
2	من أهداف المجمع السعي لتعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الإستثمار.	3,76	0,839	3	موافق
3	يحقق المجمع معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنويا.	3,81	0,761	2	موافق
4	يعمل المجمع على تحليل تكاليفه لمعرفة نقاط الضعف والقوة.	3,62	0,822	5	موافق
5	يتم استغلال أصول(الموارد الملموسة غير ملموسة)المجمع بآليات تسمح له بتحقيق الأرباح.	3,59	0,818	6	موافق
6	يسعى المجمع دائما إلى تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد.	3,76	0,825	4	موافق
	<b>منظور العمليات الداخلية</b>	<b>3,74</b>	<b>0,64302</b>	<b>3</b>	<b>موافق</b>
7	يسعى المجمع إلى تحقيق الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة لديه.	3,77	0,968	4	موافق
8	يهتم المجمع بتقييم سرعة مورديه في تلبية طلباته من المواد الاولية.	3,79	0,785	2	موافق
9	يركز المجمع على تقييم جودة المواد الاولية المستخدمة.	3,95	0,770	1	موافق

10	يقوم المجمع بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العملية الانتاجية.	3,78	0,867	3	موافق
11	يعمل المجمع على تخفيض الوقت الضائع في العملية الانتاجية.	3,62	0,858	6	موافق
12	يهتم المجمع بتصميم طرق عمل تساعد على تخفيض من تكاليف الانتاج الكلية.	3,60	0,881	7	موافق
13	يخصص المجمع ميزانية للبحث والتطوير.	3,67	0,922	5	موافق
	<b>منظور العملاء</b>	<b>3,80</b>	<b>0,64493</b>	<b>1</b>	<b>موافق</b>
14	يسعى المجمع إلى كسب المزيد من العملاء الجدد.	3,82	0,919	3	موافق
15	يعمل المجمع على تحقيق رضا العملاء من خلال جودة المنتجات المقدمة.	3,71	0,867	6	موافق
16	تعتبر أسعار منتجات المجمع في متناول مختلف شرائح العملاء.	4,04	0,738	1	موافق
17	يحرص المجمع على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد.	3,80	0,825	4	موافق
18	يقوم المجمع بتقييم مدى تلبية منتجاته الجديدة لحاجات ورغبات عملائه.	3,73	0,825	5	موافق
19	يشارك المجمع في مناسبات وتظاهرات تساعد على توطيد علاقته مع عملائه.	3,86	0,823	2	موافق
20	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لبحث طرق جذب والاحتفاظ بالعملاء.	3,61	0,838	7	موافق
	<b>منظور التعلم والنمو</b>	<b>3,51</b>	<b>0,93402</b>	<b>4</b>	<b>موافق</b>
21	تنظم إدارة المجمع دورات تدريبية للأفراد للحصول على مهارات جديدة.	3,79	1,179	1	موافق
22	يستخدم المجمع تكنولوجيا تسهل اتصال وتبادل المعلومات.	3,72	0,886	2	موافق
23	يوفر المجمع المناخ المناسب للأفراد للعمل براحة أثناء ساعات العمل.	3,56	0,918	3	موافق
24	يحرص المجمع على الاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات والاهتمام بهم.	3,34	1,158	4	محايد
25	يقوم المجمع بتقييم الأفراد على أساس درجة أدائهم للعمل.	3,30	1,199	6	محايد
26	تشجع ادارة المجمع المبادرات الإبداعية للأفراد.	3,33	1,243	5	محايد
	<b>الأداء الإستراتيجي بشكل عام.</b>	<b>3,71</b>	<b>0,63272</b>	<b>-</b>	<b>موافق</b>

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

أ- **منظور العملاء:** من خلال الجدول (7-7) نلاحظ أن بعد " منظور العملاء " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,80) بالانحراف المعياري (0,64493). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه موافق. كما نلاحظ أن من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد منظور العملاء تشير إلى موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,61-4,04) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,738-0,838). وهذا ما يدل على أن العملاء محور اهتمام مجمع صيدال إذ يسعى إلى كسب المزيد من العملاء من خلال تقديم أسعار في متناول مختلف الشرائح وتسليم منتجاته في الوقت المناسب، كما يحرص على المشاركة في العديد من

التظاهرات للتقرب وتحسين علاقته مع عملائه، كما أنه يعمل على الإحتفاظ بعملائه وهذا يظهر جليا في حصته السوقية المتزايدة باستمرار.

**ب- المنظور المالي:** من خلال الجدول (7-7) أيضا نلاحظ أن بعد " المنظور المالي " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,78) بانحراف معياري (0,63319) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه موافق، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد **المنظور المالي** أنها تشير إلى موافق، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,59-4,14) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,818-0,884). وهذا يعني أن مجمع صيدال يهتم بأدائه المالي ويعمل على قياسه بشكل دوري وسنوي يظهر هذا من خلال تقارير التسيير السنوية التي يقوم المجمع بنشرها في موقعه الإلكتروني، وهذه تقارير متضمنة مبيعاته، أرباحه، عوائد استثماراته ومدى استغلاله للأصول ..إلخ وذلك بهدف تعظيم ثروة المساهمين.

**ج- منظور العمليات الداخلية:** من خلال الجدول (7-7) يتضح من بعد " منظور العمليات الداخلية " الذي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الخاص به (3,74) بانحراف معياري (0,64302). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير أيضا إلى اتجاه موافق، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد منظور العمليات الداخلية أنها تشير إلى موافق، إذ تراوحت المتوسطات بين (3,60-3,95)، أما انحرافات المعيارية فكانت بين (0,770-0,881)، وهذا ما يدل على أن العمليات الداخلية ليست من بين أولويات المجمع، إلا أنه يركز دائما على استخدام مواد أولية ذات جودة من خلال فحصها في مركز التكافؤ الحيوي وذلك بإعتماده على موردين أجانب أكثر من المحليين وهذا قد يؤثر على سرعة تلبية طلبات السوق، كما أنه يخصص ميزانية للبحث والتطوير لكنها ليست كبيرة وذلك لكون أغلبية أدويته جنيصة بدلا من ابتكاره لمنتجات جديدة، أما تخفيض المجمع للوقت ضائع في العملية الإنتاجية وتكاليف انتاجه جاءت منخفضة حسب اجابات أفراد عينة الدراسة.

**د- منظور التعلم والنمو:** يظهر من خلال الجدول (7-7) أن بعد " منظور التعلم والنمو " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,51) بانحراف معياري (0,93402)، ووفقا لبعد منظور التعلم والنمو فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه موافق. ويتضح من الجدول نفسه أن نصف عبارات الدراسة لها اتجاه موافق والنصف آخر محايد، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3,30-3,79)، وبلغت انحرافات المعيارية بين (1,179-1,199) وهذا ما يبين أن المجمع

محل الدراسة مستوى تعلمه ونموه منخفض نوعا ما، بالرغم من ذلك نجد أنه يقوم بدورات تدريبية سنويا من اكساب الأفراد كفاءات ومهارات جديدة، ويعمل على توفير تكنولوجيا المعلومات والمناخ المناسب للأفراد لتبادل المعلومات والعمل براحة، إلا أن احتفاظ مجمع صيدال بالأفراد ذوي كفاءات منخفضة نظرا لتناقص عدد عماله بشكل مستمر في السنوات الأخيرة، ووفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة فإن ليس لديهم علم بكيفية تقييم المجمع محل الدراسة لأداء أفرادها، ولا إذا كان يشجع المبادرات الإبداعية.

وبناء على ما سبق يتضح لنا أن مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي صيدال مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات إطارات عن أبعاد الأداء الإستراتيجي (3,71) وبانحراف معياري (0,63272) ونستنتج من هذه النتيجة أن المجمع محل الدراسة يهتم بمعرفة مستوى أدائه على المدى البعيد وبتقييمه ويظهر ذلك جليا في تقارير تسيير مجمع صيدال التي يصدرها سنويا وتعكس أدائه.

### V-3. اختبار فرضيات والنموذج الإفتراضي للدراسة:

#### V-3-1. اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات دراسة، سيتم دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول الموالي الذي يعرض علاقة كل من أبعاد المرونة الإستراتيجية المتمثلة في (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) بالأداء الإستراتيجي باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة.

#### الجدول رقم (V-8): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة.

الأداء الإستراتيجي	منظور التعلم والنمو	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	المنظور المالي	معامل بيرسون	مرونة التوسع
,762** ,000	,636** ,000	,705** ,000	,731** ,000	,658** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	مرونة التوسع
,850** ,000	,707** ,000	,751** ,000	,795** ,000	,805** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	مرونة السوق
,793** ,000	,654** ,000	,689** ,000	,768** ,000	,739** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	مرونة رأس المال البشري
,779** ,000	,697** ,000	,646** ,000	753* ,000	,687** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	المرونة التنافسية
0,899** ,000	0,761** ,000	0,786** ,000	0,859** ,000	0,816** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	المرونة الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

\*\* الارتباط عند مستوى الدلالة 0,05

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما (0,899) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، وهذا ارتباط القوي ناتج عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المرونة الإستراتيجية ومنظورات الأداء الإستراتيجي، أما علاقة الارتباط بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي يمكن توضيحها فيما يلي:

- علاقة مرونة التوسع بالأداء الإستراتيجي:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,762) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين مرونة التوسع والأداء الإستراتيجي، وهذا لكون مرونة التوسع لها علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة عند مستوى الدلالة أقل من (0,05) مع منظور المالي ومنظور التعلم والنمو، وعلاقة ارتباط موجبة وقوية مع منظور العمليات الداخلية ومنظور العملاء.

- علاقة مرونة السوق بالأداء الإستراتيجي:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,850) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين مرونة السوق والأداء الإستراتيجي، وهذا لكون مرونة السوق لها علاقة ارتباط موجبة وقوية عند مستوى الدلالة أقل من (0,05) مع كل أبعاد الأداء الإستراتيجي.

- علاقة مرونة رأس المال البشري بالأداء الإستراتيجي:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,793) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين مرونة رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي، وهذا لكون مرونة رأس المال البشري لها علاقة ارتباط موجبة وقوية عند مستوى الدلالة أقل من (0,05) مع منظور المالي ومنظور العمليات الداخلية، وعلاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مع منظور العملاء ومنظور التعلم والنمو.

- علاقة المرونة التنافسية بالأداء الإستراتيجي:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,779) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين المرونة التنافسية والأداء الإستراتيجي، وهذا لكون المرونة

التنافسية لها علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة عند مستوى الدلالة أقل من (0,05) مع منظور المالي ومنظور العملاء ومنظور التعلم والنمو، وعلاقة ارتباط موجبة وقوية مع منظور العمليات الداخلية.

V-3-2. اختبار فرضيات الدراسة.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على مستوى الأداء الإستراتيجي للمجمع الصناعي صيدال". وذلك وفقا لمعطيات الجدول الموالي:

الجدول رقم (V-9): الإنحدار المتعدد بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي

ملخص النموذج

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
0,901	0,811	0,806	0,27842

جدول ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى الدلالة
الانحدار	54,543	4	13,636	175,906	*0,000
البواقي	12,713	164	0,078		
المجموع	67,255	168			

المعاملات

النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	اختبار T	مستوى الدلالة	اختبار التعدد الخطي	
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				VIF	Tolerance
الثابت	0,076	,154		,490	,625		
مرونة التوسع	0,280	,054	,261	5,177	,000	,454	2,202
مرونة السوق	0,349	,063	,370	5,534	,000	,257	3,887
مرونة رأس المال البشري	0,193	,067	,173	2,899	,004	,322	3,102
المرونة التنافسية	0,172	,049	,205	3,537	,001	,343	2,914

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

قبل اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى سنقوم أولاً باختبار صلاحية هذا النموذج كما يلي:

يقدر نموذج الإنحدار المتعدد وفقاً لمعطيات الجدول أعلاه كآتي:

$$\text{الأداء الإستراتيجي} = (0,076 + 0,280 \text{ مرونة التوسع} + 0,349 \text{ مرونة السوق} + 0,193 \text{ مرونة رأس المال البشري} + 0,172 \text{ المرونة التنافسية}).$$

وهذا النموذج يعبر عن جودته مجموعة من المؤشرات تتمثل أولاً في قيمة Ficher المحسوبة والتي بلغت (175,906) وهي تفوق القيمة الحرجة (3.06)، وبمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبهذا نستدل على صلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، وبأنه مناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) وأبعاد المستقلة للمرونة الإستراتيجية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط المتعدد الذي بلغ (0,901) بأن هناك علاقة ارتباط قوية بنسبة 90,1% بين الأبعاد المستقلة للمرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، كما أن الأبعاد المستقلة للمرونة الإستراتيجية في هذا النموذج تفسر من خلال معامل التحديد ما مقداره (81,1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الإستراتيجي لتفسر النسبة المتبقية من التغيرات بالأخطاء العشوائية، وهي قوة تفسيرية كبيرة تدل على أن هناك أثر كبير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية على مستوى الأداء الإستراتيجي للمجمع الصناعي صيدال.

أ- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى: التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التوسع على مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة"

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التوسع على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال، وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (5,177) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، كما أن مرونة التوسع تأثير جزئي على المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) الذي يحدد بقيمة المعلمية وأن التغير بقيمة واحدة في مرونة التوسع يقابله تغير مقدر بـ (0,280) في الأداء الإستراتيجي وبانحراف معياري واحد في هذه المرونة يقابله تغير مقدر بـ (0,261). وتجدر الإشارة أن تأثير مرونة التوسع في الأداء الإستراتيجي يحدث بصفة مستقلة عن تأثير باقي أبعاد المستقلة للمرونة الإستراتيجية، الشيء الذي يظهر من خلال معاملات اختبار التعدد الخطي، حيث يقل معامل VIF عن 5 بـ (2,202) والتي تدل على عدم وجود مشكلة التعدد

الخطي، ويفوق معامل **Tolerance** 0,2 بـ (0,454) والتي تدل على أن (45,4 %) من التغيرات الحاصلة في بعد مرونة التوسع هي مستقلة عن التغيرات الحاصلة في أبعاد المستقلة الأخرى. ومن خلال ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة التوسع على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال".

ب- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية: التي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة السوق على مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة".

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة السوق على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال، وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (5,534) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، كما أن لمرونة السوق تأثير جزئي على المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) الذي يحدد بقيمة المعلمية وأن التغير بقيمة واحدة في مرونة التوسع يقابله تغير مقدر بـ (0,349) في الأداء الإستراتيجي وبانحراف معياري واحد في هذه المرونة يقابله تغير مقدر بـ (0,370). وتجدر الإشارة أن تأثير مرونة السوق في الأداء الإستراتيجي يحدث بصفة مستقلة عن تأثير باقي أبعاد المستقلة للمرونة الإستراتيجية، الشيء الذي يظهر من خلال معاملات اختبار التعدد الخطي، حيث يقل معامل VIF عن 5 بـ (3,887) والتي تدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، ويفوق معامل **Tolerance** 0,2 بـ (0,257) والتي تدل على أن (25,7 %) من التغيرات الحاصلة في بعد مرونة السوق هي مستقلة عن التغيرات الحاصلة في أبعاد المستقلة الأخرى. ومن خلال التحليل السابق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة السوق على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال".

ج- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة: والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة رأس المال البشري على مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة".

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة رأس المال البشري على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال، وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (2,899) بمستوى دلالة (0,004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، كما أن لمرونة رأس المال البشري تأثير جزئي على المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) الذي يحدد بقيمة المعلمية وأن التغير بقيمة واحدة في مرونة رأس المال البشري يقابله تغير مقدر بـ (0,193) في الأداء الإستراتيجي وبانحراف معياري واحد في هذه المرونة يقابله تغير مقدر بـ (0,173). وتجدر الإشارة أن تأثير



مرونة رأس المال البشري في الأداء الإستراتيجي يحدث بصفة مستقلة عن تأثير باقي أبعاد المستقلة للمرونة الإستراتيجية، الشيء الذي يظهر من خلال معاملات اختبار التعدد الخطي، حيث يقل معامل VIF عن 5 بـ (3,102) والتي تدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، ويفوق معامل Tolerance 0,2 بـ (0,322) والتي تدل على أن (32,2%) من التغيرات الحاصلة في بعد مرونة رأس المال البشري هي مستقلة عن التغيرات الحاصلة في أبعاد المستقلة الأخرى. من خلال التحليل السابق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمرونة رأس المال البشري على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال " .

د- اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة: والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية على مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة".

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال، وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (3,537) بمستوى دلالة (0,001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، كما أن للمرونة التنافسية تأثير جزئي على المتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) الذي يحدد بقيمة المعلمية وأن التغير بقيمة واحدة في المرونة التنافسية يقابله تغير مقدر بـ (0,172) في الأداء الإستراتيجي وبانحراف معياري واحد في هذه المرونة يقابله تغير مقدر بـ (0,205). وتجدر الإشارة أن تأثير المرونة التنافسية في الأداء الإستراتيجي يحدث بصفة مستقلة عن تأثير باقي أبعاد المستقلة للمرونة الإستراتيجية، الشيء الذي يظهر من خلال معاملات اختبار التعدد الخطي، حيث يقل معامل VIF عن 5 بـ (2,914) والتي تدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، ويفوق معامل Tolerance 0,2 بـ (0,343) والتي تدل على أن (34,3%) من التغيرات الحاصلة في بعد المرونة التنافسية هي مستقلة عن التغيرات الحاصلة في أبعاد المستقلة الأخرى. من خلال التحليل السابق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال " .

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

بهدف معرفة ما إذا كانت اجابات اطارات مجمع صيدال في اتجاه واحد على حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، تم صياغة هذه

الفرضية والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام T للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي ( One Way Anova)، والجدول الموالي يستعرض اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حسب الجنس:

الجدول رقم (V-10): اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية حسب الجنس

مصدر التباين	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة
الفروق المتجانسة	1,232	168	0,220	3,565	0,061
الفروق غير متجانسة	1,234	160,47	0,219		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لقيمة Fisher تحقق شرط التجانس بين المجموعتين ( ذكر وأنثى) وذلك بقيمة (0,061) بالنسبة للمرونة الإستراتيجية، ويقود تحقق هذا الشرط أو تحقق فرضية الفروق المتجانسة الى اعتماد على قيمة المقابلة لإختبار T لمعرفة ما اذا كان هناك فروق، حيث نجد أن قيمة T المحسوبة (1,232) وبمستوى دلالة (0,220) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بمجمع صيدال، يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والاناث في تصوراتهم حول مستوى المرونة الإستراتيجية محل الدراسة، بدليل تساوي متوسط الحسابي للذكور (3,71) مع الاناث بمتوسط حسابي (3,60) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الاولى.

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير العمر". والجدول الموالي يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (V-11): اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية حسب العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,368	3	0,789	2,495	0,062
داخل المجموعات	52,188	166	0,316		
المجموع	54,556	169			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2,495) وبمستوى دلالة (0,062) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمجمع محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، والجدول الموالي يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (V-12): اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5,084	5	1,017	3,350	0,007
داخل المجموعات	49,472	164	0,304		
المجموع	54,556	169			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F تظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3,350) وبمستوى دلالة (0,007) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمجمع محل الدراسة، ويكون ذلك لصالح المبحوثين الحاملين شهادة ماستر وهذا

بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (1,178) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

د- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة". والجدول الموالي يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (V-13): اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية حسب عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5,417	3	1,806	6,063	0,001
داخل المجموعات	49,139	166	0,289		
المجموع	54,556	169			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F تظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6,063) وبمستوى دلالة (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بالمجمع محل الدراسة، ويكون ذلك لصالح المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم (من 10 الى أقل من 15 سنة) وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (1,641) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

### 3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي ننص على: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

أ- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس". والجدول الموالي يستعرض اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حسب الجنس:

الجدول رقم (V-14): اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الاستراتيجي حسب الجنس

مصدر التباين	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة
الفروق المتساوية	1,609	167	0,110	3,076	0,081
الفروق غير المتجانسة	1,610	162,665	0,109		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لقيمة Fisher تحقق شرط التجانس بين المجموعتين (ذكر وأنثى) وذلك بقيمة (0,081) بالنسبة للأداء الاستراتيجي، ويقود تحقق هذا الشرط أو تحقق فرضية الفروق المتجانسة الى اعتماد على قيمة المقابلة لإختبار T لمعرفة ما اذا كان هناك فروق، حيث نجد أن قيمة T المحسوبة (1,609) ومستوى الدلالة المحسوب (0,110) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يشير الى عدم وجود فروق في ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الاستراتيجي بمجمع صيدال، يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والاناث في تصوراتهم حول مستوى المرونة الاستراتيجية محل الدراسة وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الاولى.

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير العمر". والجدول الموالي يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (V-15): اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الاستراتيجي حسب العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,544	3	0,848	2,163	0,094
داخل المجموعات	64,711	166	0,392		
المجموع	67,255	169			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F تظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2,163) وبمستوى دلالة (0,094)

وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، والجدول الموالي يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (V-16): اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الاستراتيجي حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7,728	5	1,546	4,232	0,001
داخل المجموعات	59,528	164	0,365		
المجموع	67,255	169			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F تظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4,232) وبمستوى دلالة (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة، ويكون ذلك لصالح المبحوثين الحاملين شهادة ماستر وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (1,902) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

د- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

والجدول الموالي يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (V-17): اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الاستراتيجي حسب عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6,581	3	2,194	5,965	0,001
داخل المجموعات	60,675	166	0,368		
المجموع	67,255	169			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.v21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F تظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5,965) وبمستوى دلالة (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الاستراتيجي بالمجمع محل الدراسة، ويكون ذلك لصالح المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات) وهذا بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم (0,740) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها.

كمخلص لإختبار الفروق يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية ومستوى الأداء الاستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس والعمر، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية ومستوى الأداء الاستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

### V-3-3 نماذج المعادلات البنائية واختبار نموذج الدراسة الافتراضي:

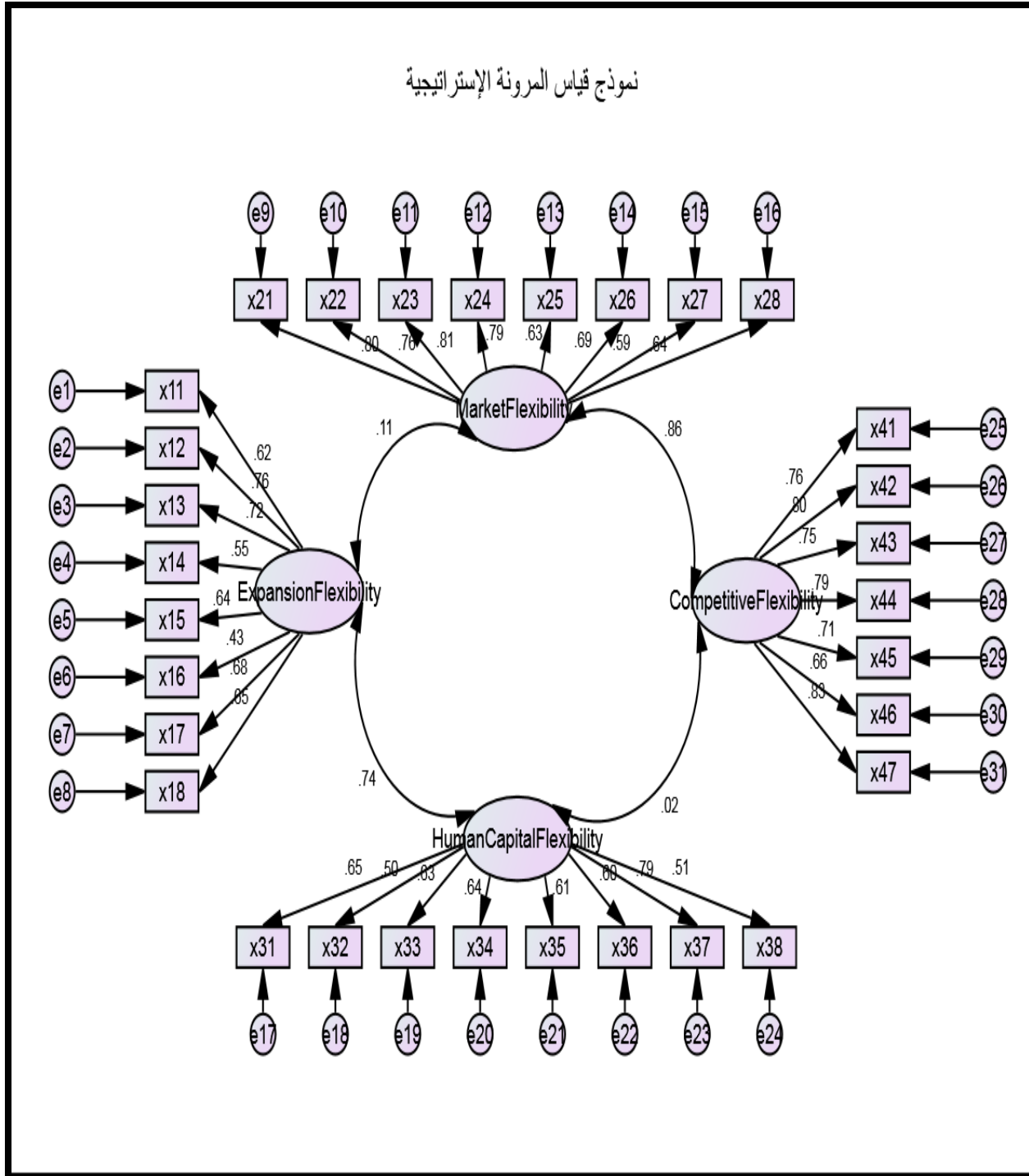
تم استخدام برنامج Amos لتدعيم ما تم التوصل إليه كميًا بخصوص كل فرضية فرعية واثبات أو نفي الفرضية الرئيسية الأولى، ولإختبار النموذج الافتراضي للدراسة عن طريق النمذجة بالمعادلات البنائية التي توضح العلاقات الخطية المباشرة، وغير المباشرة بين متغيرات الكامنة (المرونة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي) والملاحظة (عبارات)، وذلك من خلال النماذج التالية:

#### 1. نموذج القياس:

نهدف من خلال نموذج القياس التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس أنواع المرونة الاستراتيجية ومقياس منظورات الأداء الاستراتيجي، بمعنى التحقق من الصدق البنائي للمقياسين وأن العبارات التي استخدمت

فيهما تعبر عن الأبعاد المختارة في النموذج، وفيما يلي نوضح نموذج القياس الخاص بأنواع المرونة الإستراتيجية:

الشكل رقم (5-5): نموذج قياس المرونة الإستراتيجية



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

يظهر من الشكل أعلاه أن قيمة التشبعات المعيارية (القيمة الظاهرة فوق الأسهم) مرتفعة التي تعكس صدق التقارب بين العبارات (X) والمتغيرات الكامنة (أبعاد المرونة الإستراتيجية)، حيث تنحصر قيمة هذه



التشبعات بين 0.2 و 0.9 لتشير على ارتباط العبارات بالمتغيرات التابعة لها من ناحية، وأيضا تباين هذه العبارات وعدم تماثلها من ناحية أخرى.

كما تشير قيم هذه التشبعات إلى أهمية بعض العبارات عن أخرى في تحديد الأبعاد وذلك لارتفاع قيم تشبعات مقارنة بالعبارات الأخرى، حيث نلاحظ أهمية العبارة الثانية (تهتم إدارة المجمع بتعديل مستوى طاقتها الانتاجية استجابة لطلب السوق) والعبارة الثالثة (تسمح إمكانات المجمع من تجهيزات والآلات على تتويع خطوط إنتاجه) في تحديد بعد مرونة التوسع وذلك بقيم على التوالي (0.76، 0.72)، وأهمية العبارة الأولى (يعمل المجمع على تقييم وضعه في السوق من أجل التكيف مع تطوراته) والعبارة الثالثة (يبحث المجمع دائما عن اغتنام الفرص في الأسواق الجديدة) في تحديد بعد مرونة السوق وذلك بقيم على التوالي (0.80، 0.81)، وأهمية العبارة الأولى (يمتلك المجمع أفراد تتميز بمهارات ومعارف مختلفة) والعبارة السابعة (يقوم المجمع بتشجيع الأفراد ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة) في تحديد بعد مرونة رأس المال البشري وذلك بقيم على التوالي (0.65، 0.79)، وأهمية العبارة الثانية (يتابع المجمع دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق الدولية) والعبارة السابعة (يعمل المجمع على تحسين قدرته على مواجهة التغيرات الطارئة في بيئته التنافسية الدولية) في تحديد بعد المرونة التنافسية وذلك بقيم على التوالي (0.80، 0.83).

وأيضا قيم التشبع المعياري التي تربط بين الأبعاد الكامنة أي بين (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، ومرونة التنافسية) والتي بلغت على التوالي (0.11، 0.86، 0.02، 0.74) تدل على عدم ارتباطها وعدم تماثلها في الدلالة على مقياس المرونة الإستراتيجية.

ويمكن توضيح مؤشرات حسن المطابقة لهذا النموذج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (V-18): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج المرونة الإستراتيجية

المؤشرات	كاي تربيع $X^2$	درجة الحرية DF	كاي تربيع المعياري $X^2/DF$	حسن المطابقة GFI	حسن المطابقة المعدل AGFI	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب RMSEA	توكر لويس TLI	المطابقة المعياري NFI	المطابقة المقارن CFI	المطابقة المتزايد IFI
القيم المسجلة	1395,241	430	3,245	0,960	0,908	0,061	0,984	0,929	0,907	0,910
شروط القبول	غير دالة	//	أقل من 5	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	بين (0.05) و (0.08)	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90

المصدر: اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات AMOS

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

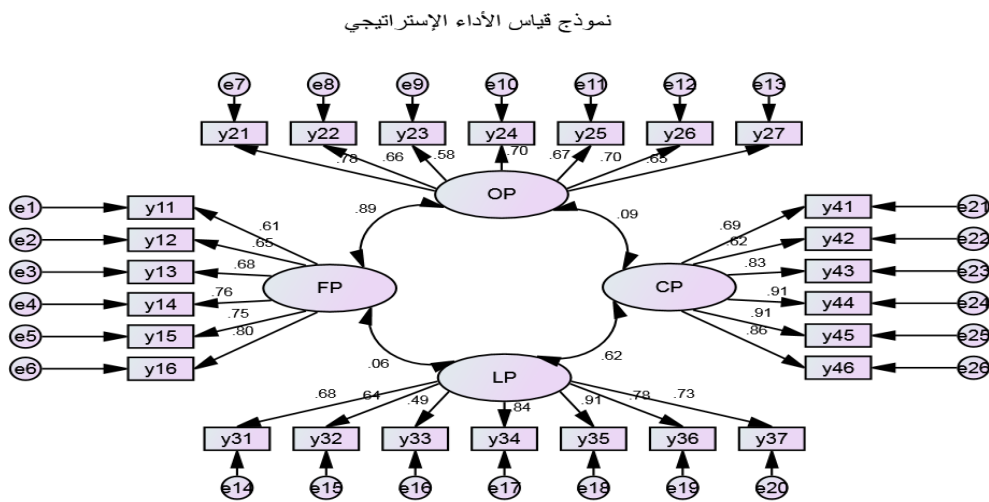
أ- ان قيمة كاي تربيع غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 والتي تشير إلى المطابقة الجيدة للنموذج، كما تدل قيمة كاي تربيع المعياري (3,245) الأقل من خمسة على التطابق الجيد لنموذج المرونة الإستراتيجية مع الواقع؛

ب- ان مؤشرات المطابقة المتمثلة في (IFI، CFI، NFI، TLI، AGFI،GFI) جاءت أكبر من 0,90 وهي على التوالي (0,910-0,907-0,929-0,984-0,908-0,960) وهي تدل على وجود علاقة ارتباط بين العبارات والمتغيرات الكامنة المفسرة لها(مرونة التوسع ،مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، ومرونة التنافسية ) بالمجمع محل الدراسة وبالتالي ابتعاد النموذج الإفتراضي(وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة) عن النموذج الصفري (عدم وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة)؛

ج- ان مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب RMSEA الذي تمثلت قيمته في (0,061) والذي تراوح بين (0.05) و (0.08) يدل على وجود مطابقة مقبولة بين البيانات الواقعية والنموذج الإفتراضي الخاص بأبعاد المرونة الإستراتيجية.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا تأكيد الصدق العملي والبنائي لمقياس أبعاد المرونة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي صيدال، أما بالنسبة لمقياس منظورات الأداء الإستراتيجي فالشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (6-7): نموذج قياس الأداء الإستراتيجي



المصدر: اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات AMOS

يظهر من الشكل السابق أن قيمة التشبعات المعيارية (القيمة الظاهرة فوق الأسهم) مرتفعة، وهي تعكس صدق التقارب بين العبارات (X) والمتغيرات الكامنة (منظورات الأداء الإستراتيجي)، حيث تنحصر قيمة هذه التشبعات بين 0.4 و 0.9 لتشير على ارتباط العبارات بالمتغيرات التابعة لها من ناحية، وأيضاً تباين هذه العبارات وعدم تماثلها من ناحية أخرى.

كما تشير قيم هذه التشبعات إلى أهمية بعض العبارات عن أخرى في تحديد الأبعاد وذلك لارتفاع قيم تشبعات مقارنة بالعبارات الأخرى، حيث نلاحظ أهمية العبارة الرابعة (يعمل المجمع على تحليل تكاليفه لمعرفة نقاط الضعف والقوة) والعبارة السادسة (يسعى المجمع دائماً إلى تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد) في تحديد المنظور المالي وذلك بقيم على التوالي (0.76، 0.80)، وأهمية العبارة الأولى (يسعى المجمع إلى تحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة لديه) والعبارة الرابعة (يقوم المجمع بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العملية الانتاجية) في تحديد منظور العمليات الداخلية وذلك بقيم على التوالي (0.78، 0.70)، وأهمية العبارة الرابعة (يحرص المجمع على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد) والعبارة الخامسة (يقوم المجمع بتقييم مدى تلبية منتجاته الجديدة لحاجات ورغبات عملائه) في تحديد منظور العملاء وذلك بقيم على التوالي (0.91، 0.91)، وأهمية العبارة الرابعة (يحرص المجمع على الاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات والاهتمام بهم) والعبارة الخامسة (يقوم المجمع بتقييم الأفراد على أساس درجة أدائهم للعمل) في تحديد منظور التعلم والنمو وذلك بقيم على التوالي (0.84، 0.91).

وأيضاً قيم التشبع المعيارية التي تربط بين الأبعاد الكامنة أي بين (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، ومنظور التعلم والنمو) والتي بلغت على التوالي (0.89، 0.09، 0.62، 0.06) تدل على عدم ارتباطها وعدم تماثلها في الدلالة على مقياس الأداء الإستراتيجي.

ويمكن توضيح مؤشرات حسن المطابقة لهذا النموذج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (V-19): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج الأداء الإستراتيجي

المؤشرات	كاي تربيع $X^2$	درجة الحرية DF	كاي تربيع المعياري $X^2/DF$	حسن المطابقة ة GFI	حسن المطابقة المعدل AGFI	الجنر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب RMSEA	توكر لويس TLI	المطابقة المعياري NFI	المطابقة المقارن CFI	المطابقة المتزايد IFI
القيم المسجلة	1082,365	295	3,669	0,950	0,906	0,065	0,965	0,929	0,954	0,958
شرط القبول	غير دالة	//	أقل من 5	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	بين 0,05 و 0,08	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90

المصدر: اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات AMOS

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

ت- أن قيمة كاي تربيع غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 والتي تشير إلى المطابقة الجيدة للنموذج، كما تدل قيمة كاي تربيع المعياري (3,669) الأقل من خمسة على التطابق الجيد لنموذج الأداء الإستراتيجي مع الواقع؛

ث- أن مؤشرات المطابقة المتمثلة في (IFI، CFI، NFI، TLI، AGFI،GFI) جاءت أكبر من 0,90 وهي على التوالي (0,958-0,954-0,929-0,965-0,906-0,950) وهي تدل على وجود علاقة ارتباط بين العبارات والمتغيرات الكامنة المفسرة لها(المنظور المالي،منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، ومنظور التعلم والنمو) بالمجمع محل الدراسة وبالتالي ابتعاد النموذج الإفتراضي(وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة) عن النموذج الصفري (عدم وجود علاقة بين العبارات والمتغيرات الكامنة)؛

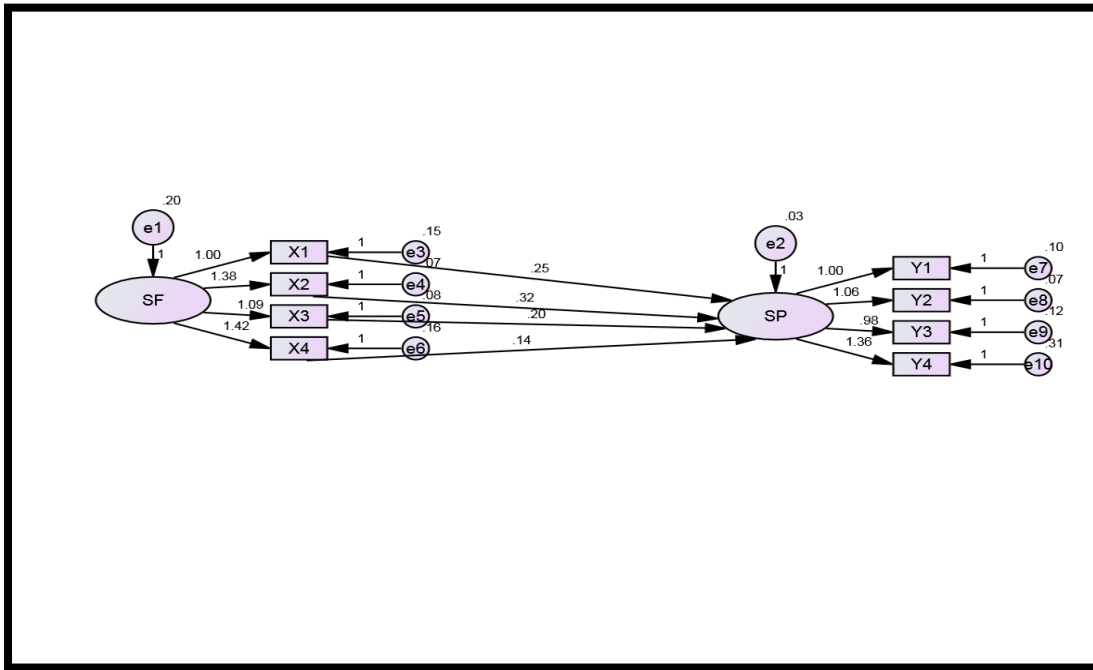
ج- أن مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب RMSEA الذي تمثلت قيمته في (0,065) والذي تراوح بين (0,05) و (0,08) يدل على وجود مطابقة مقبولة بين البيانات الواقعية والنموذج الإفتراضي الخاص بأبعاد الأداء الإستراتيجي.

ومن خلال هذه النتائج نتحقق لنا الخصائص السيكومترية لمقياس أبعاد الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي صيدال، والصدق البنائي للعبارات المستخدمة فيه وأهميتها في تمثيل منظورات بطاقة الأداء المتوازن. وبعد التحقق من كلا النموذجين على حدى، سوف نختبر نموذج البناء الإفتراضي الذي يربط بينهما.

2. نموذج البناء:

يمثل نموذج البناء النموذج الافتراضي للدراسة تمثيلا كاملا فهو يربط بين أبعاد المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) والأداء الإستراتيجي كمتغير تابع، ونهدف من خلاله إلى معرفة مدى تطابق النموذج الافتراضي للدراسة مع الواقع أي مع بيانات العينة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (7-7): النمذجة البنائية لنموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

يتضح من الشكل أعلاه وجود أثر ايجابي بين المتغيرين المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي إذ بلغت قيمة التشعب المعياري بينهما (0.91)، أي 91% وهي قيمة مرتفعة وتفسر بوجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال، المرونة التنافسية) على مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة.

بينما بالنسبة لأبعاد المرونة الإستراتيجية والمتمثلة في (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال، المرونة التنافسية) فيمثلون متغيرات الكامنة للمرونة الإستراتيجية تمثيلا حقيقيا على اعتبار أنهم يرتبطون بقيم تشبعت معيارية تقدر على التوالي (1.00، 1.08، 1.09، 1.42)، وهذا يفسر ارتباط المتغيرات الكامنة بعلاقة معنوية بالمرونة الإستراتيجية وكذا تغير وعدم تجانس هذه الأبعاد في تمثيل المرونة الإستراتيجية بالمجمع محل الدراسة.

وأيضاً يتضح أن الأبعاد التي تحقق الأداء الإستراتيجي كل من (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) تمثله تمثيلاً حقيقياً وذلك لأن التشبعات المعيارية التي تربط بين الأبعاد والأداء الإستراتيجي مرتفعة حيث قدرت على التوالي (1.00، 1.06، 0.98، 1.36)، وهذه تفسر بوجود دلالة معنوية تربط بين هذه الأبعاد والأداء الإستراتيجي من جهة، ومن جهة أخرى اختلافها عن بعضها البعض في تمثيل الأداء الإستراتيجي.

ويمكننا أن نستنتج مدى تطابق النموذج الإفتراضي للدراسة مع بيانات العينة من خلال مؤشرات حسن المطابقة المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20- V): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج الدراسة

المؤشرات	كاي تربيع $X^2$	درجة الحرية DF	كاي تربيع المعياري $X^2/DF$	حسن المطابقة GFI	حسن المطابقة المعدل AGFI	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب RMSEA	توكر لويس TLI	المطابقة المعياري NFI	المطابقة المقارن CFI	المطابقة المتزايد IFI
القيم المسجلة	30,541	16	1,909	0,96	0,909	0,074	0,979	0,976	0,988	0,988
شرط القبول	غير دالة	//	أقل من 5	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	بين (0.05) و (0.08)	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90	أكبر من 0,90

المصدر: اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات AMOS

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- أ- أن قيمة كاي تربيع غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 والتي تشير إلى المطابقة الجيدة للنموذج، كما تدل قيمة كاي تربيع المعياري (1,909) الأقل من 5 على التطابق الجيد للنموذج المقترح للدراسة والذي يفترض وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية على مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة مع بيانات عينة الدراسة؛
- ب- أن مؤشرات المطابقة المتمثلة في (IFI، CFI، NFI، TLI، AGFI،GFI) جاءت أكبر من 0,90 وهي على التوالي (0,988-0,988-0,976-0,979-0,909-0,96) وهي تدل على المطابقة الجيدة لبيانات العينة للنموذج الإفتراضي للدراسة، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الإستراتيجية على مستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع محل الدراسة؛

ج- أن مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ التقارب RMSEA الذي تمثلت قيمته في (0,074) والذي تراوح بين (0.05) و (0.08) يدل على وجود مطابقة مقبولة للنموذج الإفتراضي للدراسة مع بيانات العينة.

بينما بالنسبة للأثار المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة في نموذج الإفتراضي للدراسة يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(21- V): الأثار المباشرة وغير المباشرة في نموذج الدراسة.

نوع الأثر	الأثر	قيمة الأثر	مستوى الدلالة
الأثر المباشر	أثر مرونة التوسع على الأداء الإستراتيجي	0.246	.000
	أثر مرونة السوق على الأداء الإستراتيجي	0.322	.000
	أثر مرونة رأس المال البشري على الأداء الإستراتيجي	0.138	.000
	أثر المرونة التنافسية على الأداء الإستراتيجي	0.198	.000
الأثر غير المباشر	أثر مرونة التوسع على المنظور المالي	0.246	.000
	أثر مرونة التوسع على منظور العمليات الداخلية	0.262	.000
	أثر مرونة التوسع على منظور العملاء	0.241	.000
	أثر مرونة التوسع على منظور التعلم والنمو	0.334	.000
	أثر مرونة السوق على المنظور المالي	0.322	.000
	أثر مرونة السوق على منظور العمليات الداخلية	0.343	.000
	أثر مرونة السوق على منظور العملاء	0.315	.000
	أثر مرونة السوق على منظور التعلم والنمو	0.437	.000
	أثر مرونة رأس المال البشري على المنظور المالي	0.198	.000
	أثر مرونة رأس المال البشري على منظور العمليات الداخلية	0.211	.000
	أثر مرونة رأس المال البشري على منظور العملاء	0.194	.000
	أثر مرونة رأس المال البشري على منظور التعلم والنمو	0.269	.000
	أثر المرونة التنافسية على المنظور المالي	0.144	.000
	أثر المرونة التنافسية على منظور العمليات الداخلية	0.153	.000
	أثر المرونة التنافسية على منظور العملاء	0.141	.000
	أثر المرونة التنافسية على منظور التعلم والنمو	0.196	.000

المصدر: اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات AMOS

عند مستوى الدلالة (0.05)

يظهر لنا من الجدول السابق أن أبعاد المتغير الكامن والمتمثل في المرونة الإستراتيجية لها أثر مباشر ومعنوي على الأداء الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة الأثر لكل بعد من أبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) على مستوى الأداء الإستراتيجي على التوالي (0.246، 0.322، 0.138، 0.198)، وبالتالي نستنتج أن البعد الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء الإستراتيجي كان بعد مرونة السوق بنسبة (32%)، أما البعد الأقل تأثيراً على الأداء الإستراتيجي فكان مرونة رأس المال البشري بنسبة (14%).

بينما بالنسبة للأثار غير المباشرة وحسب معطيات الجدول فإن لأبعاد المرونة الإستراتيجية أثر غير مباشر على الأداء الإستراتيجي من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن، حيث نلاحظ أن لأبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) أثر غير مباشر بالدرجة الأولى على منظور التعلم والنمو وذلك بنسب على التوالي (33%، 34%، 21%، 19%)، وبدرجة ثانية على منظور العمليات الداخلية وذلك بنسب على التوالي (26%، 43%، 26%، 15%)، ثم بدرجة ثالثة على المنظور المالي وذلك بنسب على التوالي (24%، 32%، 19%، 14%)، وفي الأخير تأثيرها غير المباشر على منظور العملاء وذلك بنسب على التوالي (24%، 31%، 19%، 14%). وبالتالي تعد منظورات بطاقة الأداء المتوازن كمتغيرات وسيطة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي.



## خلاصة:

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج المقابلات الستة التي أجريت مع اطارات مجمع صيدال باستخدام برنامج Nvivo ، كما قمنا بالتحليل الوصفي لبيانات الإستبيان واعتمدنا على التحليل الكمي لإختبار الفرضيات والنموذج الإفتراضي للدراسة باستخدام برنامج الإحصائي Spss وبرنامج Amos، وقد توصلنا إلى عدة نتائج منها:

- ◀ أظهرت نتائج التحليل الكيفي للمقابلات بأن للمرونة الإستراتيجية أهمية في المجمع وبأن لها تأثير على أدائه على المدى البعيد وذلك من خلال نتائج المقاربات الأربعة اللغوية، المعجمية، الموضوعية وخرائط المعرفة؛
- ◀ أسفرت نتائج التحليل الوصفي لمحاور الإستبيان بأن مستوى المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي مرتفع بمجمع صيدال؛
- ◀ أظهرت نتائج التحليل الكمي لإختبار الفرضيات بأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة، ووجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال، وكما تم تأكد من تطابق النموذج الإفتراضي للدراسة مع بيانات العينة.



## تلخيص الدراسة:

انطلاقاً من التحليل النظري لأهم المفاهيم المتعلقة للمرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، يمكن التتويه إلى أن المرونة الإستراتيجية مفهوم واسع ومعقد وذلك نظراً لتعدد أبعادها، ولإرتباطها بتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية التي تتسم بالتغير المستمر والدائم، وإضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، إلا أنه في جوهرها تشير المرونة الإستراتيجية إلى خيار إستراتيجي يعكس قدرة المؤسسة على إدراك تغيرات بيئتها واختيار السيناريوهات الإستراتيجية الأفضل للإستجابة للتغيرات، وذلك بالإعتماد على الموارد والأدوات اللازمة بهدف إستجابة للفرص والتهديدات البيئية وتحقيق أداء أفضل، من خلال تبني مجموعة من أبعاد التي تقيسها المتمثلة في مرونة التوسع، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية.

ومن جهة أخرى فإن الأداء الإستراتيجي أصبح من المواضيع العصرية الحديثة والجذابة، ومن المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، يأخذ توجهها إستراتيجياً يتعلق بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات وقياس مدى فعالية الإستراتيجية المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية تقييم والرقابة الإستراتيجية، حيث يتم تقييمه عن طريق مقارنة الخطط الإستراتيجية مع الأداء المتوقع، ومن خلال اللجوء إلى أساليب ونماذج حديثة تعطي نظرة شاملة عما يجري في المؤسسة والتي من أشهرها بطاقة الأداء المتوازن التي تتكون من مجموعة متكاملة من المنظورات وهي المنظور المالي، والعملاء والعمليات الداخلة والتعلم والنمو، والتي تعمل على الربط فيما بينها من خلال العلاقات السببية.

وبالمقابل فالربط النظري بين الأبعاد المختلفة لهذين المتغيرين يقودنا إلى التساؤل عن أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي صيدال، ولإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا على النموذج الوضعي واستخدمنا المقاربة المثالية التي تدمج بين بيانات الكيفية من خلال اجراء مقابلات مع ستة اطارات بمجمع صيدال وبين بيانات الكمية من خلال توزيع استبيان على عينة من الإطارات، وتمكنا من خلال تحليل وتفسير النتائج التوصل الى مجموعة من النتائج والإقتراحات.

## 1. نتائج الدراسة:

بناءً على الدراسة النظرية لمتغيري الدراسة والعلاقة التي تربط بينهما، وبناءً على الدراسة الميدانية واختبار النموذج الإفتراضي للدراسة، يمكن أن نستنتج نوعين من النتائج كما يلي:

أ-النتائج النظرية: والتي خلصت الدراسة من خلالها الى الآتي:

◀ تعبر المرونة عن عملية مستمرة تعكس علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية وقدرتها على التكيف مع تغيراتها من خلال السبق والتوقع لها وذلك بتوفير الوسيلة الملائمة للإستجابة إما دفاعيا أو ضمنيا بهدف التعلم وايجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب؛

◀ المرونة الإستراتيجية هي امكانية النجاح في ظل ظروف وسيناريوهات مستقبلية مختلفة" من خلال توقع التغيير في بيئة الأعمال؛ ثم بناء فكرة عامة للإستجابة لهذا التغيير؛ ثم اعادة تشكيل الموارد للإستجابة لهذا التغيير؛

◀ يمكن قياس المرونة الإستراتيجية بأبعاد وأنواع مختلفة من المرونة منها من يتعلق بمراد المؤسسة، ومنها الذي يؤثر على جانبها التنافسي، والبعض الأخر يمس مستوى معين من مستويات المؤسسة، إلا أننا اخترنا أربعة أنواع ترتبط بأنشطة وفعاليات المؤسسة التي تتمثل في مرونة التوسع، السوق، رأس المال البشري، التنافسية؛

◀ لتكوين تصور حول كيفية تنفيذ المرونة الإستراتيجية ينبغي على المؤسسات أن تعتمد على إطار عمل يوضح لها مختلف المراحل والخطوات التي تحتاجها وممارستها من خلال التوقع، الصياغة، التجميع، والتنفيذ؛

◀ المرونة الإستراتيجية تقوم على ثلاثة أسس تتمثل في الإبتكار والتنويع والتكنولوجيا المرنة ، وكما يتطلب التزود بالعديد من الأدوات لتطويرها والتي ترتبط أساسا بالمتابعة المستمرة لمجريات بيئتها ورصد مختلف المستجدات الخارجية ذلك بالإستناد على نظام معلومات، مع وجود مركز للبحث والتطوير، وبالإضافة الى بناء علاقات تعاون عن طريق المناولة الصناعية؛

◀ يعد الأداء الاستراتيجي مفهوما شاملا، وقد ركز عليه العديد من الباحثين في دراساتهم نظرا لأهميته على المدى البعيد وتعدد مستوياته والقواعد الاساسية لقياسه وتقييمه، حيث تطورت مداخل قياسه من مدخل الاداء المالي الذي يعتمد في تقييمه لأداء على بعد المالي فقط الى مداخل شاملة ومتعددة الابعاد من خلال أساليب تقييم جديدة مثل بطاقة الأداء المتوازن التي تشمل أربعة منظورات متكاملة تربطها علاقات سببية وهي تتمثل في المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء، منظور التعلم والنمو؛

◀ توصلت العديد من الدراسات السابقة أن تطبيق المرونة الاستراتيجية له تأثير على الأداء المؤسسات على المدى البعيد، فالمرونة الإستراتيجية تعد من أنجح وأنجع الأساليب التي تسمح باستجابة والسبق

للتغيرات التي تحدث في بيئة الخارجية للمؤسسات بما يعود عليها بالنفع ويحسن معرفتها وعلاقتها ببيئتها، ويرفع من أدائها وذلك على مستوى المالي بتحقيق أرباح وزيادة رضا المساهمين، وأيضا بزيادة تحسين العمليات الإنتاجية من خلال مواكبة مختلف الابتكارات التي تحدث في مجال نشاطها، مما يكسب عملاء جدد ويزيد من ولائهم، كما تحسن المرونة الإستراتيجية مستوى التعلم والنمو عبر اكتساب العاملين لمهارات نتيجة التأقلم مع الحالات والتغيرات المستمرة.

### ب- النتائج الميدانية:

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في ثلاثة فروع تابعة لمجمع صيدال، وبالإعتماد على الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الإستبيان توصلنا إلى العديد من النتائج من بينها:

- ◀ وجود تطبيق ومستوى عالي للمرونة الإستراتيجية بمجمع صيدال حسب تصورات اطاراته، إذ بلغ متوسط اجاباتهم عن أبعاد المرونة الإستراتيجية مجتمعة (3,66) وبانحراف معياري (0,56986) .
- ◀ وجود مستوى مرتفع للأداء الإستراتيجي بمجمع صيدال حسب تصورات اطاراته، إذ بلغ متوسط اجاباتهم عن أبعاد الأداء الإستراتيجي مجتمعة (3,71) وبانحراف معياري (0,63272).
- ◀ وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما (0,899) عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05).
- ◀ وجود أثر قوي وذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال عند مستوى الدلالة (0,05)، إذ فسر متغير المرونة الإستراتيجية (81,1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الإستراتيجي للمجمع محل الدراسة.
- ◀ وجود أثر ذو دلالة احصائية لمرونة التوسع على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5,177) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).
- ◀ وجود أثر ذو دلالة احصائية لمرونة السوق على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5,534) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).
- ◀ وجود أثر ذو دلالة احصائية لمرونة رأس المال البشري على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2,899) بمستوى دلالة (0,004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

- ◀ وجود أثر ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية على مستوى الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3,537) بمستوى دلالة (0,001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).
- ◀ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية ومستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس والعمر،
- ◀ وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية ومستوى الأداء الإستراتيجي بالمجمع الصناعي محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

## 2. اقتراحات الدراسة:

على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات لمجمع الصناعي صيدال:

- ◀ الإهتمام أكثر بمعرفة المستجديات التي تحدث في البيئة الخارجية للمجمع وخصوصا فيما يتعلق بالسوق والمنافسين؛
- ◀ تدريب الموارد البشرية على الإستجابة للحالات الطارئة من خلال اكسابهم كفاءات متنوعة؛
- ◀ تحسين تنافسية المجمع في الأسواق الدولية بالتكيف مع تطورات وابتكارات المؤسسات العالمية ومن خلال اختراق أسواق جديدة باستمرار؛
- ◀ تبني مؤشرات واضحة ودقيقة كمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها بشكل متكامل بدلا من اقتصارها على المؤشرات المالية فقط؛
- ◀ تحسين العمليات الداخلية من خلال تفعيل دور وظيفة البحث والتطوير أكثر؛

## 3. آفاق المستقبلية للدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا بعض المواضيع والإشكاليات ذات العلاقة مع الدراسة والتي يمكن أن تعتبر كبحوث مستقبلية للباحثين في المجال نذكر منها:

- ◀ دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للمجمعات الصناعية من خلال الذكاء التنافسي؛
- ◀ دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي للمجمعات الصناعية؛
- ◀ تصور مقترح لتقييم أداء المجمعات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة؛
- ◀ تأثير المرونة الإستراتيجية على التوجه الإستراتيجي للمجمعات الصناعية.

# قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أنمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
2. أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
3. أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان، الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2012.
4. أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
5. أكرم محسن الياسري وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة ( الصراع التنظيمي، استراتيجيات ادارة الصراع، الأداء الإستراتيجي)، الجزء1، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
6. أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة ( إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الإستراتيجي)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
7. ايمان فاضل السامرائي وهيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
8. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر، 2006.
10. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي وإدارة استراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر، 2007.
11. حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
12. حسين وليد حسين، أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، ع 25، 2016.
13. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. رهاب محمد عبد الرحمن أحمد، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن (حالة تطبيقية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
17. رديم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، مكتبة اقرأ للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.



18. رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
19. زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (اطار مقترح)، التحديات المعاصرة للإدارة العربية والقيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006،
20. سعد علي العنزوي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
21. سعد علي ريجان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية وإدارات المعاصرة(التمكين-التغيير-التناقضات-التفاوض)، المجلد الثاني، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
22. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
23. سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
24. سعدون حمود جثير الربيعاوي وحسين وليد حسين، التسويق مدخل معاصر، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
25. سناء جبيرات ، نظام معلومات الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2018.
26. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر ، ع 07، 2009/2010.
27. صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الاحصائية في العلوم الإدارية (تطبيقات باستخدام Spss)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
28. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
29. عبد الباري ابراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون (النظرية والتطبيق)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
30. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
31. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003-2004.
32. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الإصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
33. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
34. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا(مفاهيم ومدخل، تقنيات، تطبيقات علمية)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
35. غني دحام تنادي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
36. فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية (منظور إداري)، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
37. فريد كورتل وأمال كحلية، إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
38. كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية ( الأسس النظرية والطرائق الكمية)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

39. لمياء علي ابراهيم الموسوي وأكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، خدمة الزبون) الجزء 5، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
40. مجيد جعفر الكرخي، تفويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
41. مجيد جعفر الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
42. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حازم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002.
43. محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، النظام الاحصائي spss (فهم وتحليل البيانات الاحصائية)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
44. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
45. محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
46. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
47. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم المؤسسات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
48. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
49. مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
50. مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية (جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، اسكندرية، مصر، 2008/2007.
51. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
52. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة (مدخل تحليلي)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
53. نجم عيود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
54. نعمة عباس خيضر الخفاجي، الادارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم، والعمليات)، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
55. وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- ب- المجالات:**
1. احسان دهش جلاب وسيف علي جاسم، توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي (بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، مج 14، ع 1، 2017.
2. احسان عبد الأمير عزيز الابراهيم، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية (دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف)، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج 22، ع 2، 2018.

3. أحلام إبراهيم ولي وآخرون، العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية (دراسة تحليلية لإراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في جامعة أربيل)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، مج 8، ع15، 2016.
4. أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز المقدرات القيادية الريادية (دراسة لآراء عينة من مديري شركة كفيل للإستثمارات العامة) ، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، مج 15، ع 3، 2017.
5. أحمد فواز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الإجتماعي اربد)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة جرش، مج 21، ع 84، الأردن، 2015.
6. أحمد محمد شهيد، تفويم الأداء الإستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC (دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي)، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، مج 8، ع 33، العراق، 2012.
7. أحمد هادي طالب الطائي، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية للمساهمة المختلطة)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات اقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، مج 8، ع 4، 2016.
8. أحمد هاني محمد النعيمي و أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة بطاقة القياس المتوازن ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، مج 6، ع19، العراق، 2010.
9. أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 9، ع 2، الأردن، 2009.
10. أكرم الياسري وآخرون، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق)، مجلة الإدارة والاقتصاد والدراسات الإقتصادية، جامعة بابل، مج 194، ع 12، 2014.
11. أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي(دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة كربلاء، مج15، ع 3، 2013.
12. انتصار عباس حمادي، محمد كاظم سلمان، توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الإستراتيجية (بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصارفي الوسط)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج 22، ع87، 2016.
13. بشرى شاكر الشكري، تأثير القابليات الحركية في تعزيز التوجه نحو السوق (بحث تطبيقي في قطاع الفنادق في محافظة النجف الأشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مج 8، ع 31، 2014.
14. بلقة إبراهيم و براهيمية إبراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
15. بلكبير بومدين وشريف حمزاوي، ثقافة التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع، مجلة رؤى اقتصادية، مج 1، ع 1.
16. بن الدين محمد، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة -ناحية الوسط-، مجلة الحقيقة، أدرار، ع21، جويلية 2012.

17. بهجة عثمان فضل السيد عبدالله وصديق بلال ابراهيم، الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج 16، ع 1، 2015.
18. بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسككدة، مجلة الباحث، ع 13، 2013.
19. بوفارس الشريف وبلايلية ربيع، المرونة الإستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع 7، جوان 2017.
20. جمعة شرفي ومراد كواشي، دور ادارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة حالة مؤسسة -موبيليس الجزائر)، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة - النجف الأشرف، مج 1، ع 2016، 40.
21. جنان عبد العباس باقر الدليمي وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي (دراسة ميدانية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية)، مجلة العراقية للعلوم الادارية، المعهد التقني بابل، مج 8، ع 33، العراق، أيلول 2012.
22. جنان علي محمودي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية)، مجلة الإدارة والإقتصاد، ع 95، 2013.
23. جنان مهدي شهيد الدهان، الإلتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية (دراسة تحليلية في جامعة كربلاء)، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مج 16، ع 4، 2018.
24. حاييف سي حاييف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -موبيليس-)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 17، جوان 2015.
25. حسام أحمد علي الهاشمي، زينب شلال عكار، دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية للمدة 2002-2007)، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة البصرة، مج 7، ع 26، نيسان 2010.
26. حسين القاضي وآخرون، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء في المصارف (دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري)، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، مج 29، ع 2007.
27. حميدي زقاي، استعمال النمذجة بالمعادلات الهيكلية لقياس أثر المزيج التسويقي المصرفي على ولاء العميل مع وجود الرضا كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على البنوك العمومية الجزائرية)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ع 5، جوان 2016.
28. خليل ابراهيم عيسى الخالدي وحيدر حمودي على الزبيدي، المرونة الإستراتيجية للمصارف وأثرها في اعادة هندسة العمليات المصرفية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من 2007-2016)، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج 7، ع 27، أيلول 2018.
29. خليل شرقي والسعيد بريكة، المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج Nvivo-دراسة حول القيادة الحكمية لبعض مسؤولي مؤسسة كوندور-، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، ع 5، جوان 2016.
30. رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، ع 4، ديسمبر 2008..

31. زكري أسماء واسماعيل حجازي، أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع19، جوان 2016.
32. زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي وطلال محمود كداوي، تحليل التنافسية للمصارف الخاصة العراقية، مجلة تنمية الرافدين، مج 37، ع 119، 2018.
33. ساحلي كنزة وبن حسين ناجي، دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية (إشارة لحالة الجزائر)، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2، مج 2، ع 4، جوان 2017.
34. سحر طلال ابراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للإتصالات)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، ع 35، بغداد، 2013.
35. السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 1، الجزائر، 2012/2011.
36. سلايمي أحمد وجريبي السبتي، المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، ع 44، 2015.
37. سوزان عبد الغني علي، أثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء (دراسة تحليلية)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية وادارية، مج 8، ع 15، 2016.
38. شتوح محمد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، مج 27، ع 1.
39. صالح عبد الرضا رشيد وعذراء عبد الكريم حميد، دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 9، ع 3، 2018.
40. صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، مج 12، ع 1، العراق، 2010.
41. صلاح الدين عواد الكبيسي وفضيلة سلمان داود، استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية (بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية الويزيرية)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج 21، ع 82، 2015.
42. صلاح الدين عواد كريم، تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 50، 2017.
43. صيد ماجد ورقابقيه فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميله، مج 1، ع 2، جوان 2017.
44. طاهر محسن منصور وحسين شحدة حسين، استراتيجيات التنوع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية (المنشأة العامة للصناعات الجلدية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، مج 20، ع 2، الأردن، 2003.
45. طرشي محمد، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، ع 13، جانفي 2015.
46. طلال سليمان جريرة، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة جرش، مج 41، ع 2، الأردن، 2014.

47. عابدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة باجي مختار، مج 4، ع15،
48. عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شريكتي الاتصالات زين وأسيا سيل في العراق)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج 17، ع1، 2015.
49. عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي (دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج 16، ع 4، 2014.
50. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية (دراسة حالة مؤسسة نفطال-مقاطعة الوقود حاسي مسعود-2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ع3، ورقلة، ديسمبر 2015.
51. عبد الستار محمد علي العدوانى وعلاء عبد السلام يحيى الحمداني، دور خصائص نظام المعلومات الاستراتيجي في فاعلية ادارة علاقات الزبائن (حالة دراسية في معمل الألبسة الجاهزة (ولدي) بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، مج 37، ع 117، 2018.
52. عبد الكاظم محسن كوين وحميد سالم الكعبي، الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج12، ع 2017، 40.
53. عبد اللطيف مصيطفى وعبد القادر مراد، أثر استراتيجيية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الإقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع4، ديسمبر 2013.
54. عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية (نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج 3، ع 2، 2016.
55. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، ع1، بسكرة، 2001.
56. علالي مليكة، دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الإقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 22، ديسمبر 2017.
57. علي قاسم حسن العبيدي وآخرون، أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم الأداء المنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية)، مجلة جامعة بابل (العلوم الإنسانية)، جامعة كربلاء، مج18، ع2، العراق، 2010.
58. فارس جعبار شلاش وجميل شعبه ذيبان الحسناوي، أثر نظام الإنتاج الرشيق في أداء العمليات (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، مجلة القادسية للعلوم إدارية والإقتصادية، مج 16، ع4، بغداد، 2014.
59. فائق جواد كاظم، دور رأس المال الفكري في تعزيز الأداء المالي لعينة من الشركات المساهمة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 20، ع 2014، 78.
60. فلاح تايه النعيمي وسمراء عبد الجبار ابراهيم النعيمي، خصائص السوق وأثرها على فاعلية ادارة المنظمات السياحية(دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والإقتصاد، مج38، ع 104، 2015.

61. قمري حياة، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، ع13، ديسمبر 2017.
62. لامية حروش ومحمد طرابلسية، البحث العلمي والتطوير في الجزائر: الواقع ومستلزمات التطوير، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع19، جانفي 2018.
63. لمى ماجد حميد، إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة)، مجلة كلية المأمون الجامعة، ع26، 2015.
64. مثنى سعد ياسين وأحمد عبد الله دانوك، دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مج1، ع41، 2018.
65. مجيد شعباني وآخرون، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، ع3، أبريل 2015.
66. محمد تائر علي البياتي ، تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء التسويقي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود)، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج42، ع2019، 118.
67. محمد رحمة فنان، التغيير الاستراتيجي وأثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات (بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، 2018.
68. محمد سلامة المصاروه، دور جودة نظم المعلومات الإنتاج في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، ع47، 2016.
69. محمد سمير دهير بالريعي، تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضياع وتحسين أداء العمليات الانتاجية (بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهروإلكترونية)، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، مج8، ع3، 2018.
70. محمد قريشي، إدارة الموارد البشرية وأثرها على الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، ع9، الجزائر، ديسمبر 2015.
71. مراد كواشي، أليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أم بواقي، ع33، مج9، الجزائر، جويلية 2013.
72. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، مج16، ع2، السعودية، 2015.
73. معن وعد الله المعاضيدي وأيمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مج33، ع105، 2011.
74. مهند حميد العطوي، إمكانية القابليات التسويقية في تعزيز استراتيجية التوجه نحو السوق (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لإسمنت الجنوب معمل الكوفة الجديد)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج7، ع30، 2014.
75. مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مج1، ع3، 2012.

76. مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لإراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجى)، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، مج 1، ع3، 2012.
77. نعيمة غلاب وآخرون، مساهمة المفاوضة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكة)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، ع 25، ماي 2012.
78. نغم حسين نعمة وطارق على جاسم، التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرهما في أداء المشاريع الصغيرة (دراسة تطبيقية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 53، 2017.
79. نغم يوسف عبد الرضا، تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية، مجلة الاقتصادية والعلوم الادارية، مج 25، ع 112، 2019.
80. نهاد عبد اللطيف عبد الكريم، خلود هادي الربيعي، أمن وسرية المعلومات وأثرها على الأداء التنافسي (دراسة تطبيقية في شركتي التأمين العراقية العامة والحمراء للتأمين الأهلية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، مج 8، ع 23، 2013.
81. نوال يونس محمد، منى يونس سعيد، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي (دراسة عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل)، مجلة العلوم الاقتصادية، المعهد التقني، ع 35، مج 8، نيسان 2012.
82. الهاشمي لقوي ومنصور بن زاهي، البنية العاملة لمقياس البيئة التعليمية المدرسية باستخدام التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي، مجلة علوم النفسية والتربوية، مج 5، ع 1، سبتمبر 2017.
83. الهام محمد العلوي، تحقيق الميزة التنافسية في اطار عمليات ادارة المعرفة (دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة)، مجلة دنانير، الجامعة العراقية ، مج 1، ع 9، 2016.
84. هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الجامعي في الجامعة القادسية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبية (غير منشورة)، جامعة القادسية، كلية ادارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، العراق، 2017.
85. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، ع40، أبريل 2007.
86. يوسف عبايدية وليلى قطاف، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات " SOMIPHOS " بتبسة الجزائر)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات تطبيقية-، مج 29، ع 2، 2014.

### ج-الملفات:

1. تيقاوي العربي، واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات (من وجهة نظر العاملين، دراسة تحليلية ميدانية)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010.
2. الحاج النعاس خديجة ومعمّر قوادري فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 9/8 نوفمبر 2010،



3. الحاج مداح عرابي، **البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة**، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.
4. الحسين سليمانى واسلام لبصير، **دور التكنولوجيا في تحقيق التنمية الصناعية في القطاع الصيدلاني -دراسة حالة صيدال-**، الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الإقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 06، 07/2، نوفمبر، 2018.
5. عادل مياح ونذير مياح، **تقييم استراتيجية البحث والتطوير كشرط أساسي للدخول إلى الأسواق العالمية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية الدوائية العالمية)**، الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الإقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 06، 07/2، نوفمبر، 2018.
6. عبد السميع روبنة وحسام الدين غضبان، **براديفغات البحث العلمي في علوم التسيير**، الملتقى الوطني حول: منهجية اعداد البحوث العلمية، جامعة محمد خيضر، مخابر العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 22/21 نوفمبر، 2018
7. عبد الله بلوناس، **طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة ( مدخل حلقة القيمة لبورتر)**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8 و 9 نوفمبر 2010.
8. عرابية الحاج وتيمجدين نور الدين، **مداخلة بعنوان: البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الإقتصادية**، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27/28 نوفمبر 2007.
9. علالي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، **تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18/19 أبريل، 2011.
10. عمر عبو وهودة عبو، **دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8-9 نوفمبر، 2010.
11. فاتح مجاهدي وشرف براهيمى، **الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية (الإشارة الى حالي مؤسستي sony و IBM)**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 8/9 نوفمبر 2010.
12. قلش عبد الله، **الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8/9 نوفمبر، 2010.
13. قميحة فيصل وزموري كمال، **بعض الأعمال الإبتكارية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة**، الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18/19 ماي 2011.
14. محمد قريشي وآخرون، **أثر التمكين الإداري على مرونة المؤسسة الإقتصادية دراسة تطبيقية في مؤسسة البسكرية لاسمنت - الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الثاني: تكييف منظمات الأعمال في بيئة غير مستقرة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، 15-16 نيسان، 2017.

15. محمد قريشي وآخرون، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (Crstra) بسكرة (دراسة ميدانية تحليلية)، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث حول اقتصاد والابداع، الجامعة الأردنية، 14-15 أبريل، الأردن، 2014.
16. مريم بلحاج، مداخلة حول الأداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة (دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والأفاق-، جامعة تلمسان، 14-15 نوفمبر، 2016.
17. نعيمة يحيوي، خديجة لدرج، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح، 22 و 23 نوفمبر، ورقلة، 2011.
- د - الرسائل والأطروحات:

1. أظي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2014/2013.
2. إلهام منصوري، دور الموائمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الإستراتيجي (دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، تخصص تسيير المنظمات، 2016/2015.
3. بن أحمد آسية، أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات موبيليس)، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجيلالي اليابس، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، سيدي بلعباس، 2017/2016.
4. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة 2، كلية علوم إقتصادية والتسيير، تخصص إدارة المالية، قسنطينة، 2014/2013.
5. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، تخصص إدارة الاستراتيجية، سطيف، 2012/2011.
6. عيلوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة صيدال)، رسالة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان، 2015/2014.
7. فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، 2016/2015.
8. فهد عواد عابر العنزي، أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية)، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.

9. كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية؟)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013.

10. مصطفى الهدله، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2013.

11. نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعرييج، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاديات إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016.

#### هـ-التقارير والمنشورات:

1. خليل شرقي، المقاربة الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج Nvivo، يوم دراسي حول التحليل الكمي للمذكرات والأطروحات باستخدام البرمجيات الإحصائية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 11 أبريل 2016.

2. دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، مخبر العلوم الإقتصادية، بسكرة، 22 فيفري، 2010، ص 35.

3. دبله فاتح، أي مقارنة (كمية أو كيفية) لأي منهج (الاستكشاف أم الإختبار): استراتيجية التكامل، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، 15 ماي 2013،

4. وسيلة بن ساهل، المقاربة الكمية هل هي ضرورة لتدارك النقص أم موضة للتميز؟، اليوم الدراسي الثاني حول: منهجية البحث العلمي أسس التوجه للدراسة العلمية، جامعة محمد خيضر، مخبر العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 13 ماي 2014،

5. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج التحليل المفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، مخبر العلوم الإقتصادية، بسكرة، 22 فيفري 2010،

6. وسيلة بن ساهل، من دراسة المنهج إلى مرحلة العمليات، اليوم الدراسي الثاني حول منهجية البحث العلمي ، جامعة محمد خيضر، مخبر العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 15 ماي 2013، ص 19.

7. اليمين فالتة ولطفة برني، التحليل المفهومي من الفرضية النظرية الى البيانات العلمية، سلسلة الأيام الدراسية حول منهجية البحث أسس التوجه العلمي للدراسة العملية، اليوم الدراسي الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13 ماي 2013.

#### و-المواقع الكترونية:

1. الموقع الإلكتروني للمجمع الصناعي صيدال: <https://www.saidalgroup.dz>

#### 2.المراجع باللغة الأجنبية:

#### أ- الكتب:

1. Bernard Martory ,**Controle de Gestion Sociale**, éd Vuibert,2ed, Paris, 1999
2. Bertrand Giboin, **De La Stratégie**, 2<sup>ème</sup>éd, éd Dunod, Paris, 2016.
3. Chantal bussenault & Martine Pretet, **Economie et Gestion de l'entreprise**,4 éd., éd Vuibert, Paris, 2006.
4. Christophe Everaere, **Management de la Flexibilité**, éd Economica, Paris, 1997

5. Ershi Qi & al, **The 19th International Conférence on Industriel Engineering and Engineering Management (Engineering Economics Management)**, éd Springer Heidelberg, New York ,2013.
6. Françoise Giroud & al, **Contrôle de Gestion et de la Performance**, 2<sup>ème</sup> éd, Gualion éditeur, paris, 2005.
7. Gérard Garibaldi, **Analyse Strategique**, 3<sup>ème</sup> éd, éd d'organisation, paris, 2008..
8. Gerry Ghnson& al, **Exploring Corporate Strategy**, 7<sup>th</sup> éd, éd Prentice Hall, England, 2005.
9. Group IV, **Strategic Performance Management (Study Notes)**,éd the Istitute Of Cost Accountants Of India, 2014
10. Jean Marie Peretti, **Gestion des Ressources Humaines**, 13<sup>ème</sup>éd, éd Vuibert, Paris, 2005/2006.
11. J-L Magakan & M.H payaud, **100 fiches pour Comprendre La Strategie d entreprise**, 6<sup>ème</sup> éd, éd Bréal, 2017.
12. Mats Lindgren Hans Bandhold, **Scenario Planning :The link between future and strategy**, éd Palgrave Macmillan, New York, 2003.
13. Michael E. Raynor , **The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (And What to do About It)**, 1<sup>st</sup> éd, éd Doubleday, USA, New York, 2007.
14. Micheal E.Porter, **Competitive stratégy (Techniques for analyzing industries and competitors)**, éd Free press, 1980.
15. Micheal Porter, **choix Strategique et concurrence (technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie)**, éd Economica, pris, 1982.
16. Michel Crémadez, **Organisations et stratégie**, éd Dunod, paris, 2004.
17. Michel Gervais, **Contrôle de Gestion**, éd Economica, Paris,2000.
18. Olivier Meier& Guillaume Schier, **Fusions Acquisitions (Stratégie- Finance - Management)**, 3<sup>ème</sup> éd, éd Dunod, Paris, 2009.
19. **Oxford learner's pocket dictionary**, 3 éd, éd Oxford university press ,oxford , 2003
20. Paul R Niven,**Blanced Scorcard (step- By- step: Maximilzing Performance and Maintaining Results)**,éd John Wiley et sons,Inc, New York ,2002.
21. Philip Kotler & Kevin Lane Keller, **Marketing management**,14<sup>th</sup> éd, éd Prentice Hall, New Jersey, 2012.
22. Pierre Voyer, **Tableaux de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance**, 2<sup>ème</sup> éd, éd Presses de l'université Du Québec, Canada, 2006.
23. Richard L.Daft, **Organization Théory and Désign**, 10 éd, éd South-Western, USA, 2010 .
24. Sushil & Edward A. Stohr, **The Flexible Enterprise**, éd Springer, India, 2014.
25. Tullio Tolio, **Design of Flexible Production Systems (Methodologies and Tools)**, éd Springer, Berlin, 2009.
26. Yonnui Wang & Richard Li-Hua, **Marketing competencies and strategic Flexibility in China**, 1éd, éd Palgrave Mucmillan, New york, 2007.

ب-المجلات:

1. A.De Toni & S.Tonchia, **Manufacturing Flexibility : A Literature Review**, International Journal Of Production Research, Vol 36, N 6, 1998.
2. Abdulkareem Salameh Awwad, **The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives:an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies**, Jordan Journal of Business Administration, Vol 5, N° 3, 2009.
3. Ahmad Nasser Abuzaid, **The Effect of Supply Chain Management Practices on Strategic Flexibility: Applied Study on the Jordanian Manufacturing Companies**, European Journal of Business and Management, Vol 6, N°5, 2014.
4. Alberto Bayo-Moriones, Javier Merino-Díaz de Cerio, **Human Resource Management Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry**, University of Pública de Navarra, Vol 5, No 3, 2002
5. Andrea Krasa Seth &Suresh Pal Sethi, **Flexibility in Manufacturing: A Survey**, The International Journal of Flexible Manufacturing Systems, Vol 2, N° 4, 1990.

6. Annalies Vanderhaeghe & Suzanne de Treville, **Losing the Fight with Flexibility: the Xygma Plant**, An International Journal Supply Chain Forum, Vol. 4, N°1, 2003.
7. Arman Poureisa & al, **Dalanced Scorecard :A New Tool For Performance Evaluation**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Islamic Azad University, Vol(5), No(1), May 2013.
8. Ashok Abbott & Kunal Banerji, **Strategic Flexibility and Firm Performance (The Case Of US Based Transantional Corporation)**, Global Journal of Flexible System Management, Vol 4, N° 1& 2,2003.
9. Aydin Beraha & al, **The effect of strategic flexibility configurations on product innovation**, European Journal of Management and Business Economics, Vol. 27, N°. 2, 2018.
10. Bo Li, **The Effects of New Technology Flexibility on Innovation Performance in the Post Implémentation Age**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 6, N°. 5, May 2015.
11. Bruno Maggi, **Critique De La Notion De Flexibilité**, Revue française de gestion, Vol 3, N° 162, 2006.
12. Calistus Wekesa Waswa & al, **Effect of Competitiveness on Financial Performance of the Sugar Industry in Kenya**, International Journal of Education and Research, Vol. 6, N°. 6, June 2018.
13. Dag olivind Madsen & Tonny Stenheim, **Perceived Benefits of Balanced Scorcard Implementation : some preliminary evidence**, problems and perspectives in management, Vol (12), No (3), Norway, 2014
14. Danilo Brozovic, **Strategic Flexibility: A Review of the Literature**, International Journal of Management Reviews, Vol. 20, 2018.
15. Eccles Robert G, **The Performance measurement Manifesto**, Harvard Business Review, Vol 69, N 01,Jaunuary-February, 1991
16. Elif Akben-Selcuk, **Factors Affecting Firm Competitiveness: Evidence from an Emerging Market**, International Journal of Financial Studies, vol 4, N° 9,2016.
17. Endah Widati, **Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A Case Study of PT BNI Life Insurance**, International Research Journal of Business Studies vol 5, n° 2, 2012.
18. Endah Widati, **Resolving the Strategy Paradox Applying the Strategic Flexibility: A Case Study of PT BNI Life Insurance**, International Research Journal of Business Studies, vol 5, n° 2, 2012.
19. Gokul Bhandari & al, **Flexibility in e-Business Strategy: A requirement for Success**, Global Journal of Flexible Systems Management , Vol 5, N°. 2&3, 2004.
20. Hasan Ali AL-Zu`bi, **Strategic Thinking Competencies And Thier Impact On Stratégic Flexibility**, Journal Of Current Research In Science, Vol 4, N 1, 2016.
21. Hasan Ali AL-Zu`bi, **Strategic Thinking Competencies And Thier Impact On Stratégic Flexibility**, Journal Of Current Research In Science, Vol 4, N° 1, 2016.
22. Hashim A. Shuria & al, **The Influences Of Organizational Flexibility On Humanitasiam Aid Delivery Effectiveness In Humanitasiam Organization In Somalia**, International Journal Of Novel Research in Humanity and Social Science, Vol 3, N 4, August 2016.
23. Hmid Bettahar & Abdelkrim Miraoui, **Etude De La Flexibilité Dans Les Sciences du Management : Definition et Synthèse a l'Aube du XXE Siècle**, Revue des Sciences Economiques et de Gestion, university D'Oran, N5, 2005.
24. Ian A. Combe & Gordon E. Greenley, **Capabilities For Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework**, European Journal of Marketing, Vol 38, N° 11/12,2004.
25. Ibidunni, O. Samson & Inelo, Fred, **Market oriented strategic flexibility and market performance of the furniture industry in Southwest Nigeria under fierce competitive environment**, Sky Journal of Business Administration and Management, Vol. 3,N (1), April 2015.
26. Inmaculada Beltrán-Martín & al, **Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance**, Journal of Management, Vol. XX N°. X, 2008.
27. J. Stuart Evan, **Strategic Flexibility For High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework**, Journal of Management Studies, vol 28, N° 1, January1991.
28. Joanna Radomska, **Strategic Flexibility of Enterprises**, Journal of Economics, Business and Management, Vol 3, N° 1, January 2015.
29. Juite Wang & Chung-Yu Yang, **Flexibility planning for managing R&D projects under risk**, International Journal of Production Economics, N°135, 2012.

30. Katsuhiko Shimizu & Michael A. Hitt, **Strategic flexibility:Organizational preparedness to**
31. Kevin Zheng Zhou & Fang Wu, **Technological Capability, Strategic Flexibility, And Product Innovation**, Strategic Management Journal, Vol 31 N°5, January 2009.
32. Kumar Shalender & Nripendra Singh, **Marketing Flexibility: Significance and Implications for Automobile Industry**, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol 16, N° 3, 2015.
33. Kumar Shalender, **Organzation Flexibilité For Superia Value Proposition :Implication for Service industry**, International journal of Economic & Management Science, vol 4 , n 6, 2015.
34. M. Punniyamoorthy & R.Murali, **Balanced Score For The Balanced Scorecard : a benchmarking tool**, international journal, Vol (15), No (4),2008.
35. María Leticia Santos-Vijande & al, **How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance**, Journal of Business Research, Vol 65, N° 8, August 2012.
36. Mark Srour & al, **The Role Of Stratégic Flexibility In The Association between Management Control System Charisteristics And Strategie change**, Contemporay Management Research, Vol 12, N° 3, September 2016
37. Michael A. Hitt & al, **Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century**, Academy of Management Executive, Vol 12, N° 4,1998, p23.
38. Michael A. Hitt & al, **Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century**, Academy of Management Executive, Vol 12, N° 4,1998.
39. Mohamed Mahjoub Dhiaf & al, **Supply Chain Flexibility And Balanced Scorecard: Conceptual Model And Empirical Study In Tunisian Companies Launched Upgrading Program**, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, vol. 5, 2012.
40. Norman Roberts & Gary J. Stockport, **Defining Strategic Flexibility**, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol 10, N° 1, 2009.
41. Paul Matthyssens & al, **Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives**, Industrial Marketing Management, 34,2005.
42. Rajshekhar (Raj) G. Javalgi& al, **Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers**, Journal of Services Marketing, Vol. 19 N°. 4,2005.
43. **reverse ineffective strategic decisions**, Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4, 2004
44. Robert S. Kaplan & David P.Norton, **strategy learning and The Balanced Scorecard : strategy and leadership**, Planning Review, Vol (24), No (05),USA,1996.
45. Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Linking The Balanced Scorecard to Strategic**, California Management Review, Vol (39), No(1),1996.
46. Robert S. Kaplan & David P.Norton, **The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol (70), No (01), january-February,1992.
47. Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Tronsforming The Balanced Scorecard from Performance Management to Strategic Management part1**, Accounting Horizons, vol (15), No (1), March 2001.
48. Robert S. Kaplan & David P.Norton, **Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Building a scorecard can help managers link today's action with tomorrow's goals)**, Harvard Business Review, january-February,1996
49. Shahram Gilaninia & al, **The Relationship between Organizational Learning and Competitive Strategies and Its Impact on Performance of Business and Customer**, Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 1, N°. 3, 2013.
50. Susana Fernández-Pérez & al, **Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement**, International Journal of Business Administration, Vol. 5, N°. 1; 2014.
51. Sushil, **Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management**, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol 16, N (2), June 2015.
52. V.M. Dzhukha & all, **Research and Development Intensity in Business: Russia and EU**, European Research Studies, Vol XX, N° 1, 2017.
53. Youn Kue Na & al, **The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage**, journal of Sustainability, vol 11,N° 729,2019

ج-الملتقيات:

1. Abdulkareem S. Awwad, **The role of Flexibility in Linking Operations Strategy to Marketing Strategy**, POMS 18th Annual Conference, , U.S.A, 4/7May, 2007.
2. Alberto De Toni & Stefano Tonchia, **links between operational and strategic flexibilities**, Frist World Conférence on Production and Operations Management POM Sevilla, 2000.
3. Djoko Setijono, **Latent Dimensions of Strategic Flexibility**, The 4th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Hongkong&Guangzhou, Jul.25 to Jul.31,2010.
4. Gianluca Colombo, **Pilotage Strategique Des Organisations Innovantes**, Vème Conférence de AIMS, Paris, 1995.
5. Isabel Cristina Scafuto & al, **The Influence of Human Resource Flexibility on Organizational Learning**, international symposium on project management, innovation and sustainability, São Paulo, Brasil, 13 et 14 November,2017.
6. Kay M. Nelson & H. James Nelson, **Technology Flexibility: Conceptualization, Validation, and Measurement**, Proceedings of The Thirtieth Annual Hawaii International Conférence on System Sciences, 1997.
7. Mbengue Ababacar & Ouakouak Mohamed laid, **Strategic Planning Flexibility and Firm Performance: The Moderating Role of Environmental Dynamism**, XXème Conférence de l'AIMS, 7 – 9 juin 2011.
8. Sebastian K. Boell & Dubravka Cecez-Kecmanovic, **What is an Information System?**, 48<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, March 2015.
9. Stafan Tangen ,**Understanding the concept of productivity**, Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference, The Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2002.
10. William MacKinnon & al, **Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility**, Proceedings of the 41<sup>st</sup> Hawaii International Conference on System Sciences , 2008.
11. William Mackinnon & al, **Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility**, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences, 2008.

د-التقارير والمنشورات:

1. Adam J. Bock & al, **The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation**, Working Paper presented at Academy of Management, United States,2011.

هـ.المواقع الالكترونية:

1. Ahmed Alamro, **The impact of new product flexibility (NPF) on operational performance: evidence from Jordanian manufacturing companies**, sur le site : <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/051/051-0072.pdf> consulté le 23/09/2019
2. Denis Choffel & François Meyssonier, **Dix Ans Debats Autour Du Balanced Scorecard**, archives-ouvertes, 2011, p 2, sur le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581157/document>, consulté le 10/03/2017.
3. FCE, Revue de presse, Mardi 13 décembre 2016, p 12, sur le site : <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/12/revue-presse-13-decembre-2016.pdf> consulté le 05/01/2019.
4. <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-publications/presentation-saidal> consulté le 02/12/2018
5. Katja Kempfi & al, **Growth Strategies and Their Effects on Firm Performance – Empirical Analysis in the Global Pulp and Paper Industry**, May 2005, sur le site : <https://www.researchgate.net/publication> consulté le : 25/09/2019.

6. Leem, les entreprise du médicament en France : bilan économique, édition 2018. sur le site <https://www.leem.org/presse/publication-du-bilan-economique-du-leem-edition> consulté le 25/02/2019.
7. Michael Raynor, **Strategic Flexibility**, A Delloitte Research Monograph, , sur le site : <https://www.coursehero.com/file/14398403/Reading-on-strategic-flexibilitypdf> , consulté le: 15/06/2017
8. Moez Essid, **Les Mecanismes De Contrôle De La Performance Globale : Le Cas Des Indicateurs Non Financiers De La Rse**, Archives- Overtes, 2010, sur le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00473794> ,Voire le 5/4/2017.
9. Rapport Annuel de Gestion du Biopharm, éd 2017, p9. Sur le site : [https://www.biopharmdz.com/images/Rapport\\_Annuel\\_de\\_Gestion\\_2017.pdf](https://www.biopharmdz.com/images/Rapport_Annuel_de_Gestion_2017.pdf) consulté le 13/03/2019
10. **Rapport sectoriel N° 1 l industrie pharmaceutique**, Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne, janvier 2011,p 25. Sur le site : [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport\\_sectoriel\\_-\\_Industrie\\_Pharmaceutique\\_-\\_PDF.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Rapport_sectoriel_-_Industrie_Pharmaceutique_-_PDF.pdf) consulté le 10/01/2019.



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	معوقات المرونة الإستراتيجية	(1-I)
57	تطور أبعاد الأداء في المؤسسات	(1-II)
73	أصحاب المصلحة وتأثيرهم على الأداء	(2-II)
74	أنواع القياس المقارن	(3-II)
90	قياس البدائل الإستراتيجية المالية	(4-II)
97	مقاييس منظورات بطاقة الأداء المتوازن	(5-II)
139	خصائص النماذج الإستراتيجية	(1- IV)
147	توزيع إطارات عينة الدراسة	(2- IV)
149	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	(3-IV)
153	معاملات الصدق والثبات	(4- IV)
155	اختبار التوزيع الطبيعي	(5- IV)
177	قيمة الإستثمارات بمجمع صيدال	(6- IV)
181	تطور الحصة السوقية لمجمع صيدال في السوق المحلي	(7- IV)
182	تطور الموارد البشرية بمجمع صيدال (2012-2017)	(8- IV)
183	تطور مصاريف الموارد البشرية بمجمع صيدال	(9- IV)
187	الحصة السوقية لعشرة المؤسسات الأولى لصناعة الدواء في العالم لسنة 2017	(10- IV)
188	تطور الحصة السوقية لصيدال في الأسواق العالمية من 2013 الى 2017	(11- IV)
190	المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال	(12- IV)
190	النتيجة الصافية لمجمع صيدال	(13- IV)
191	معدل العائد على رأس المال المستثمر لمجمع صيدال	(14- IV)
191	بطاقة الأداء المتوازن للمنظور المالي بمجمع صيدال	(15- IV)
191	معدل نمو المبيعات لمجمع صيدال	(16- IV)
193	ربحية العملاء لمجمع صيدال	(17- IV)
194	بطاقة الأداء المتوازن لمنظور العملاء بمجمع صيدال	(18- IV)
194	حجم الإنتاج لمجمع صيدال	(19- IV)
195	حجم التموين لمجمع صيدال	(20- IV)
196	بطاقة الأداء المتوازن لمنظور العمليات الداخلية بمجمع صيدال	(21- IV)

197	مصارييف تدريب العاملين	(22- IV)
197	انتاجية العاملين	(23- IV)
198	بطاقة الأداء المتوازن لمنظور التعلم والنمو بمجمع صيدال	(24- IV)
208	المصطلحات الأكثر تكرارا في النص	(1 -V)
211	معاملات قياس التشابه النصي	(2 -V)
212	نسب تركيز أجوبة المقابلات على متغيرات الدراسة	(3-V)
216	توزيع أفراد عينة الدراسة	(4 -V)
218	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.	(5 -V)
218	نتائج التحليل الوصفي للمرونة الإستراتيجية وأبعادها	(6 -V)
221	نتائج التحليل الوصفي للأداء الإستراتيجي وأبعاده	(7 -V)
224	معامل الإرتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	(8 -V)
226	الإنحدار المتعدد بين أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي	(9 -V)
230	اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية حسب الجنس	(10 -V)
231	اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية حسب العمر	(11 -V)
231	اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية حسب المؤهل العلمي	(12 -V)
232	اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية حسب عدد سنوات الخبرة	(13 -V)
233	اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الاستراتيجي حسب الجنس	(14 -V)
233	اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الاستراتيجي حسب العمر	(15 -V)
234	اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الاستراتيجي حسب المؤهل العلمي	(16 -V)
235	اختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الاستراتيجي حسب عدد سنوات الخبرة	(17 -V)
237	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج المرونة الإستراتيجية	(18-V)
240	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج الأداء الإستراتيجي	(19-V)
242	مؤشرات حسن المطابقة لنموذج الدراسة	(20-V)
243	الأثار المباشرة وغير المباشرة في نموذج الدراسة	(21-V)

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ي	نموذج الدراسة الافتراضي	01
5	مفهوم المرونة	(1-I)
13	أسباب الحاجة إلى المرونة الإستراتيجية	(2-I)
15	إطار عمل المرونة الإستراتيجية	(3-I)
18	التسلسل الهرمي للأنواع المرونة	(4-I)
22	المصفوفة المتطورة لـ Ansoff	(5-I)
25	الإستراتيجيات التنافسية الثلاث	(6-I)
30	المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر Evans	(7-I)
33	العلاقة بين الجمود ومرونة المؤسسة وعملية الإبتكار	(8-I)
58	المصطلحات المرتبطة بالأداء	(1-II)
58	علاقة الإنتاجية بفعالية وكفاءة الأداء	(2- II)
62	الأداء الشامل	(3-II)
70	خطوات تقييم الأداء الإستراتيجي	(4-II)
72	استخدامات القيمة الاقتصادية المضافة	(5-II)
80	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	(6-II)
82	تطور بطاقة الأداء المتوازن	(7- II)
83	بطاقة الأداء المتوازن تربط مقاييس الأداء	(8-II)
84	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	(9-II)
85	نموذج من الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	(10-II)
88	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	(11- II)
92	المقاييس الأساسية لمنظور العملاء.	(12- II)
93	القيمة المقترحة للعميل	(13-II)
94	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	(14-II)
97	مقاييس منظور التعلم والنمو	(15-II )
98	العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن	(16-II )
105	بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الصناعية بناء على المرونة الإستراتيجية	(1-III)

106	النموذج المفاهيمي لعلاقة التأثير بين المرونة والأداء	(2-III)
143	المثلثية	(1-IV)
165	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	(2-IV)
199	النموذج الإفتراضي للمجمع الصناعي صيدال	(3-IV)
210	سحابة الكلمات	(1-V)
213	الخارطة المعرفية لمصطلح المرونة الإستراتيجية	(2-V)
214	الخارطة المعرفية لمصطلح المرونة الإستراتيجية	(3-V)
215	الخارطة المعرفية لمصطلح تأثير	(4-V)
236	نموذج قياس المرونة الإستراتيجية	(5-V)
238	نموذج قياس الأداء الإستراتيجي	(6-V)
241	النمذجة البنائية لنموذج الدراسة	(7-V)

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب	الرقم
المدرسة الوطنية العليا للإدارة -تيازة-	أستاذ التعليم العالي	عبد المليك مزهودة	1
جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ التعليم العالي	كمال منصوري	2
جامعة الحاج لخضر - باتنة-	أستاذة التعليم العالي	ايمان بن زيان	3
جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذة التعليم العالي	طاهري فاطمة الزهراء	4
جامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي -	أستاذ محاضر	خليل شرقي	5
جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذة محاضرة	أفطي جوهرة	6
جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذة محاضرة	حبة نجوى	7
جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ محاضر	قريشي محمد	8
جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ محاضر	فاتح دبله	9



الملحق رقم (02)

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دليل المقابلة

الوظيفة	سنوات الخبرة	الفرع التابع للمجمع	تاريخ المقابلة
.....	.....	.....	.../.../...

الأسئلة

1. ماهو تقييمكم لأداء مجمع صيدال في مجال الصناعة الدوائية في ظل التطورات التي تعرفها سوق الدواء

محليا ودوليا ؟

.....

.....

.....

.....

.....

2. هل ترون أن مرونة مجمع صيدال في التكيف مع تطورات سوق الدواء ( المنتجات، الأسواق،

المنافسين...) سوف تتعكس ايجابيا على أدائه في الأجل الطويل؟

.....

.....

.....

.....

.....

3. حسب رأيكم ما أهمية مرونة توسع مجمع صيدال بإنشاء وحدات إنتاجية جديدة عند الحاجة، في التأثير

على الأداء الاستراتيجي للمجمع؟

.....

.....

.....

.....  
.....  
4. من وجهة نظركم ما أهمية تكيف مجمع صيدال مع تطورات السوق (مرونة السوق) في التأثير على الأداء الاستراتيجي للمجمع؟

.....  
.....  
.....  
.....

5. من وجهة نظركم ما أهمية امتلاك المجمع لرأس مال بشري مرن (موارد بشرية قادر على التأقلم مع تغيرات التي تحدث في العمل) في التأثير على الأداء الاستراتيجي للمجمع؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. حسب رأيكم ما أهمية مرونة تنافسية المجمع (قدرة على مواكبة المنافسين في الأسواق الدولية) في التأثير على أدائه الاستراتيجي؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. حسب رأيكم كيف يمكن تحسين مرونة المجمع لمواكبة التطورات التي تحدث في صناعته ولتحقيق أداء استراتيجي أفضل؟

.....  
.....  
.....

شكرا جزيلاً على وقتكم وعلى حسن تعاونكم

الباحثة: بن غزال ابتسام.

## الملحق رقم (03)

جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



# استبيان

إلى إطارات مجمع صيدال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده في إطار التحضير للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال المجموعات الصناعية بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية، ويمثل هذا الإستبيان المصدر الأساسي للحصول على المعلومات الضرورية للإتمام الجانب التطبيقي للدراسة.

ونظرا لأهمية مجمع صيدال في قطاع الصناعة قمنا بإختياركم كعينة لإجراء دراستنا الميدانية، لذا فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً بأن جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان واجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، مقدرين لكم حسن تعاونكم معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة:

بن غزال ابتسام

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

1. النوع:

أنثى	ذكر

2. العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر

3. الشهادة

تقني سامي	ليسانس	مهندس	دراسات عليا متخصصة (PGS)	ماجستير	ماستر	دكتوراه	أخرى (حدد)

العلمية:

4. عدد سنوات

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر

الخبرة:

## القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: المرونة الاستراتيجية الهدف منه هو معرفة مدى تكيف المجمع مع ما يحدث في بيئته الخارجية من تطورات وتغيرات في شتى الميادين والتي تؤثر على الأداء الإستراتيجي للمجمع. لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

م.ع	أولاً	درجات سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		أبعاد المرونة الإستراتيجية وعبارات القياس				
		مرونة التوسع				
1						يمتلك المجمع القدرة على التوسع من خلال إنشاء وحدات إنتاجية جديدة.
2						تهتم إدارة المجمع بتعديل مستوى طاقتها الانتاجية استجابة لطلب السوق.
3						تسمح إمكانات المجمع من تجهيزات والآلات على تنويع خطوط إنتاجه.
4						التطورات التكنولوجية في الصناعة الدوائية تفرص على المجمع توسيع وحداته الانتاجية.
5						يعمل المجمع على تحسين خصائص منتجاته الحالية بناء على رغبات وحاجات العملاء.
6						لدى المجمع القدرة على تقديم منتجات جديدة في وقت قصير.
7						للمجمع القدرة على استيعاب الطلب المتزايد في حالة دخول أسواق جديدة.
8						يوفر المجمع التمويل اللازم لتوسيع وحداته الإنتاجية عند الحاجة.
						المرونة السوقية
9						يعمل المجمع على تقييم وضعه في السوق من أجل التكيف مع تطوره.
10						يقوم المجمع بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في أسواقه.

					يبحث المجمع دائما عن اغتنام الفرص في الأسواق الجديدة.	11
					يستطيع المجمع الاستجابة لطلبات العملاء المتجددة والمتغيرة بسرعة.	12
					تعمل إدارة المجمع على زيادة حصتها السوقية.	13
					يستعمل المجمع قدراته في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة.	14
					يتعامل المجمع بسرعة مع أي تعديلات تطرأ على طلبات السوق.	15
					يجري المجمع دراسات حول الأسواق المناسبة التي يهدف للدخول إليها.	16
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>مرونة رأس المال البشري</b>	<b>ثالثا</b>
					يمتلك المجمع أفراد تتميز بمهارات ومعارف مختلفة.	17
					لدى الأفراد في المجمع القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة.	18
					يتميز الأفراد في المجمع بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.	19
					يقوم المجمع بتغيير عدد الأفراد بما يتناسب واحتياجات العمل.	20
					يتأقلم الأفراد مع تغير ساعات العمل كلما دعت الحاجة الى ذلك.	21
					يستفيد الأفراد من الخبرات السابقة في تسيير المواقف الحالية.	22
					يقوم المجمع بتشجيع الأفراد ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة.	23
					تعمل ادارة المجمع على تقديم محفزات مالية للأفراد لتنفيذ المهام الموكلة اليهم بفعالية.	24
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>المرونة التنافسية</b>	<b>رابعا</b>
					يقوم المجمع بتشخيص تغيرات بيئته الخارجية بهدف إغتنام الفرص التنافسية.	25
					يتابع المجمع دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق الدولية.	26
					يتمتع المجمع بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة الدولية.	27
					يدرس المجمع انعكاسات منتجات المنافسين في الأسواق الدولية على منتجاته.	28
					لدى المجمع القدرة على مقاومة سلوك المنافسين في الأسواق الدولية.	29
					يحرص المجمع على تقديم أسعار تنافسية لمنتجاته مقارنة بالمنافسين في الأسواق الدولية.	30
					يعمل المجمع على تحسين قدرته على مواجهة التغيرات الطارئة في بيئته التنافسية الدولية.	31

**المحور الثاني: الأداء الإستراتيجي** الهدف منه هو معرفة مستوى الأداء الإستراتيجي للمجمع من مختلف الجوانب الكمية والنوعية، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

درجات سلم القياس					أبعاد الأداء الإستراتيجي وعبارات القياس	ترتيب
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					<b>البعد المالي</b>	<b>أولا</b>
					يعمل المجمع على زيادة مبيعاته بشكل مستمر.	1
					من أهداف المجمع السعي لتعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الإستثمار.	2

					يحقق المجمع معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنويا.	3
					يعمل المجمع على تحليل تكاليفه لمعرفة نقاط الضعف والقوة .	4
					يتم استغلال أصول(الموارد الملموسة غير ملموسة)المجمع بأليات تسمح له بتحقيق الأرباح.	5
					يسعى المجمع دائما إلى تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد.	6
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>العمليات الداخلية</b>	<b>ثانيا</b>
					يسعى المجمع إلى تحقيق الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة لديه.	7
					يهتم المجمع بتقييم سرعة مورديه في تلبية طلباته من المواد الاولية.	8
					يركز المجمع على تقييم جودة المواد الاولية المستخدمة.	9
					يقوم المجمع بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العملية الانتاجية.	10
					يعمل المجمع على تخفيض الوقت الضائع في العملية الانتاجية.	11
					يهتم المجمع بتصميم طرق عمل تساعد على تخفيض من تكاليف الانتاج الكلية .	12
					يخصص المجمع ميزانية للبحث والتطوير.	13
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>العملاء</b>	<b>ثالثا</b>
					يسعى المجمع إلى كسب المزيد من العملاء الجدد.	14
					يعمل المجمع على تحقيق رضا العملاء من خلال جودة المنتجات المقدمة.	15
					تعتبر أسعار منتجات المجمع في متناول مختلف شرائح العملاء.	16
					يحرص المجمع على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد.	17
					يقوم المجمع بتقييم مدى تلبية منتجاته الجديدة لحاجات ورغبات عملائه.	18
					يشارك المجمع في مناسبات وتظاهرات تساعد على توطيد علاقته مع عملائه.	19
					يتم تشكيل فرق عمل متخصصة لبحث طرق جذب والاحتفاظ بالعملاء.	20
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>التعلم والنمو</b>	<b>رابعا</b>
					تنظم إدارة المجمع دورات تدريبية للأفراد للحصول على مهارات جديدة.	21
					يستخدم المجمع تكنولوجيا تسهل اتصال وتبادل المعلومات.	22
					يوفر المجمع المناخ المناسب للأفراد للعمل براحة أثناء ساعات العمل.	23
					يحرص المجمع على الاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات والاهتمام بهم.	24
					يقوم المجمع بتقييم الأفراد على أساس درجة أدائهم للعمل.	25
					تشجع ادارة المجمع المبادرات الإبداعية للأفراد.	26

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

لإستفساراتكم وانشغالاتكم يرجى الاتصال على البريد الإلكتروني: [ibtissem31089@hotmail.com](mailto:ibtissem31089@hotmail.com)