

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي

إعداد الطالب

- بن شعبان عبد النور

تحت عنوان

أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة
دراسة حالة منظمة حضنة حليب بالمسيلة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
تمار توفيق	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
زاوش رضا	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مناقشا

شكر وعرّفان

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل .
أتقدم بخالص شكري وعرّفاني إلى الأستاذ الفاضل الدكتور " بعيطيش شعبان "
على نصائحه ودعمه وتوجيهاته التي كانت لها الأثر الكبير في إنجاز هذه
الدراسة، وسعة صدره، فجزاه الله عني خير ورعاه وأنار دربه . كما يسعدني أن
أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذا
البحث، كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذتي وزملائي الطلبة بصفة عامة.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين تقديرا لتضحياتهما

اخوتي واخواتي

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم الله وأحتفظ بذكراهم في قلبي.

إلى كل من يقدر العلم ويسعى إلى طلبه.

إلى كل من ذكره قلبي ونسيه قلبي.

كل غيور على وطنه

الجزائر...

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات:

الصفحة	العنوان
	الإطار العام للدراسة
أ	مقدمة
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	نموذج الدراسة
د	اسباب اختيار الموضوع
د	حدود الدراسة
د	المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
ح	التعليق على الدراسات السابقة
ح	خطة وهيكل البحث
37-10	الفصل الاول : الاطار النظري للمرونة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي
10	تمهيد
24-11	المبحث الأول : المرونة الإستراتيجية للمنظمة
14-11	المطلب الأول : المرونة وانواعها
12-11	أولا : مفهوم المرونة
14-12	ثانيا: أنواع المرونة
17-14	المطلب الثاني: المرونة الاستراتيجية واهميتها
16-14	أولا : مفهوم المرونة الاستراتيجية
17-16	ثانيا : أهمية المرونة الاستراتيجية
20-17	المطلب الثالث : تصنيفات المرونة الاستراتيجية وابعادها
18-17	أولا : تصنيفات المرونة الاستراتيجية
20-18	ثانيا : أبعاد المرونة الاستراتيجية
24-20	المطلب الرابع : ادوات ومداخل المرونة الاستراتيجية

23 - 20	أولا : أدوات المرونة الاستراتيجية
24 - 23	ثانيا : مداخل المرونة الاستراتيجية
33 - 24	المبحث الثاني : القرار الاستراتيجي للمنظمة
26 - 24	المطلب الأول : تعريف عملية اتخاذ القرار واهميته
25 - 24	أولا : تعريف القرار
25	ثانيا : تعريف عملية اتخاذ القرار
26 - 25	ثالثا : أهمية اتخاذ القرار
28 - 26	المطلب الثاني : القرارات الاستراتيجية اهميتها ، انواعها
27 - 26	أولا : تعريف القرار الاستراتيجي
27	ثانيا : اهمية القرارات الاستراتيجية
28 - 27	ثالثا : انواع القرارات الاستراتيجية
30 - 28	المطلب الثالث : خصائص وابعاد القرارات الاستراتيجية
29 - 28	أولا : خصائص القرارات الاستراتيجية
30	ثانيا : ابعاد القرارات الاستراتيجية
33 - 30	المطلب الرابع : مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه
31 - 30	أولا : مراحل صنع القرار الاستراتيجي
33 - 31	ثانيا : العوامل المؤثرة في القرارات الاستراتيجية
36 - 33	المبحث الثالث : المرونة الاستراتيجية و اتخاذ القرار الاستراتيجي
33	المطلب الاول : دور المرونة الاستراتيجية في التأثير على القرارات الاستراتيجية المتخذة
35 - 33	المطلب الثاني : ابعاد المرونة الاستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرار الاستراتيجي
36 - 35	المطلب الثالث : اهمية المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة
37	خلاصة الفصل
68 - 39	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول منظمة حليب بالمسيلة
39	تمهيد
46 - 40	المبحث الأول : لمحة عامة على منظمة حليب
43 - 40	المطلب الاول : بطاقة فنية حول منظمة حليب .
40	أولا : التعريف بالمنظمة
43 - 41	ثانيا : مراحل تطور المنظمة
44 - 43	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمنظمة حليب

46 - 45	المطلب الثالث : نشاط المنظمة ومهامها
46 - 45	اولا :نشاط المنظمة
46	ثانيا : مهام المنظمة
55 - 47	المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة
47	المطلب الأول :منهج البحث
49 - 47	المطلب الثاني :مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها
47	الفرع الاول : مجتمع وعينة البحث
49 - 48	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث
50 - 49	المطلب الثالث :مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
50 - 49	الفرع الأول :مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
50	الفرع الثاني :الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
55 - 51	المطلب الرابع :صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
68 - 56	المبحث الثالث :عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات
59 - 56	المطلب الأول : تحليل فقرات محور المرونة الإستراتيجية.
60 - 59	المطلب الثاني :تحليل فقرات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي.
62 - 60	المطلب الثالث :اختبار وتفسير فرضيات الدراسة.
63	خلاصة الفصل الثاني
67 - 65	خاتمة عامة
72 - 68	قائمة المراجع
84 - 74	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	عرض موجز حول المنظمة	01
42	تطور رقم الاعمال وعدد العمال 2011- 2005	02
43	تطور رقم الاعمال وعدد العمال 2015- 2012	03
46	اهم الموارد المستخدمة ومصدرها	04
49	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية	05
52	نتائج معاملات الثبات والصدق	06
53	اختبار التوزيع الطبيعي	07
54	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المرونة الانتاجية والدرجة الكلية	08
54	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المرونة التنافسية والدرجة الكلية	09
55	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات راس المال البشري والدرجة الكلية	10
56	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المرونة السوقية والدرجة الكلية	11
56	مقياس ليكارت للحكم على اجابات الافراد	12
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات الافراد عن محور المرونة الاستراتيجية	13
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات الافراد عن محور القرار الاستراتيجي	14
61	اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	15
62	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة وزابعا د المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي	16

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
ج	النموذج النظري للبحث	01
45	الهيكمل التنظيمي لمنظمة حضنة حليب	02

الملخص

تهدف هذه المذكرة لتسليط الضوء على مصطلح المرونة الاستراتيجية ودورها الهام والفاعل في دفع حركة المنظمات وخلق ميكانيزمات للمنظمة لذا قمنا باجراء استبيان على عينة قدرها 70 شخص على منظمة حصة حليب وتحليل البيانات وتفسيرها اعتمادنا على برنامج spss. v 26 وقد توصلنا للنتيجة التالية : انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الاستراتيجي لمنظمة حصة حليب مسيلة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، هذه النتائج تنطبق على كل ابعاد المرونة الاستراتيجية : الانتاجية ، التنافسية ، راس المال البشري عدا المرونة السوقية .

This a study aims to shed light on the term strategic flexibility and its important and effective role in pushing the movement of rganizations and creating mechanisms for the organization.

Therefore, we conducted a questionnaire on a sample of 70 people on the organization of milk hodna . Statistical significance of strategic flexibility on the strategic decision-making of Liquefied Milk hodna Organization at the significance level ($\alpha = 0.05$). These results apply to all dimensions of strategic flexibility: productivity, competitiveness, human capital, except for market flexibility.

مقدمة

مقدمة :

تتصف بيئة الاعمال التي تنشط فيها المنظمات الاقتصادية اليوم بشدة التغير والاضطراب أكثر من اي وقت مضى الامر الذي فرض عليها ممارسة نشاطاتها في ظل ظروف أكثر مخاطرة ناهيك عن احتدام المنافسة التي تواجهها على المستويين المحلي والدولي من قبل منظمات اخرى تسعى جاهدة الى التغلغل في اسواق يكون فيها البقاء للاقوى الذي يمتلك قدرة سبق في التعرف على تطلعات الزبائن واشباع رغباتهم في ظل اتساع نطاق الخيارات المتاحة امامهم وكذا كسب رضاهم ،ففي اطار هذه الرهانات لم يعد التفكير التقليدي قادرا للتصدي لكافة المتغيرات الخارجية ما ترتب عنه حتمية الانتقال الى تفكير استراتيجي حديث قادر على مسايرة الاضطرابات البيئية والمحافظة على مركز تنافسي .

المرونة الاستراتيجية تمثل محور الارتكاز الذي تعتمد عليه المنظمات للتكيف الدائم مع الظروف المتغيرة الذي يفرضها المحيط التنافسي فهذه الاخيرة كانت ولا زالت من المتطلبات الاساسية في فكر الادارة الاستراتيجية الذي يعني بعلاقة المنظمة ببيئة اعمالها باعتبار ان المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتاثر بالبيئة المحيطة بها .

ساهمت التطورات الحاصلة كذلك في بروز الكثير من المتغيرات والمفاهيم البيئية التي تلعب دور رئيس في تحديد توجه المنظمة المستقبلي فالقرارات الاستراتيجية ودينامكية اتخاذها احدى الادوات التي تعتمد عليها المنظمة في تحديد المشكلات التي تواجهها في سياق مسارها وتوفير اهم السبل التي من الممكن اعتمادها لتجاوزها ، كذلك تعتبر محور مهم في تحقيق النجاح للمنظمة اذ تشير الدراسات ان نجاح المنظمات مرهون في اغلب الاحيان بمدى التحكم في عملية اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

اشكالية الدراسة :

سنحاول في بحثنا هذا دراسة مدى تأثير المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية ومن هنا تتجلى معالم اشكالية بحثنا والذي يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى التالي :

ما اثر المرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرار الإستراتيجي في مؤسسة حضانة حليب ؟

وينطوي السؤال الجوهرى على عدة اسئلة فرعية نذكر منها :

- ما اثر المرونة الإنتاجية في اتخاذ القرار الإستراتيجي في منظمة حضانة حليب ؟
- ما اثر المرونة التنافسية في اتخاذ القرار الإستراتيجي في منظمة حضانة حليب ؟
- ما اثر مرونة رأس المال البشري في اتخاذ القرار الإستراتيجي في منظمة حضانة حليب ؟
- ما اثر المرونة السوقية في اتخاذ القرار الإستراتيجي في منظمة حضانة حليب ؟

فرضيات الدراسة :

وكإجابة مبدئية على الأسئلة السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بابعادها المختلفة على اتخاذ القرار الإستراتيجي بمنظمة حضانة حليب .

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد اثر للمرونة الانتاجية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمنظمة حضانة حليب

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر للمرونة التنافسية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمنظمة حضانة حليب

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد اثر لمرونة راس المال البشري في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمنظمة حضانة حليب

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد اثر للمرونة السوقية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمنظمة حضانة حليب .

اهمية الدراسة :

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

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في ما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في اظهار قيمة المرونة الاستراتيجية على متخذي القرار وصناعه داخل المنظمة وكذا مواجهة التغيرات البيئية المستمرة والتطورات التكنولوجية المستمرة في المنظمة الاقتصادية والتي تؤثر على عملها.
- يعد هذا البحث مساهمة عملية في تحديد دور المرونة الاستراتيجية بابعادها المختلفة في ترشيد قرارات المنظمة المذكورة .
- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي في المنظمات بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة وابرار اهمية القرارات الاستراتيجية في حل المشكلات .
- يستمد ها البحث اهميته كذلك من تسهيلات المرونة الاستراتيجية التي توفرها للوصول الى القرارات الاستراتيجية الصحيحة والفعالة .

○ لفت انتباه المسيرين في المنظمات الاقتصادية الى وجود اساليب وميكانيزمات لمعالجة مشكلة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقلل حالة عدم التاكيد البيئي.

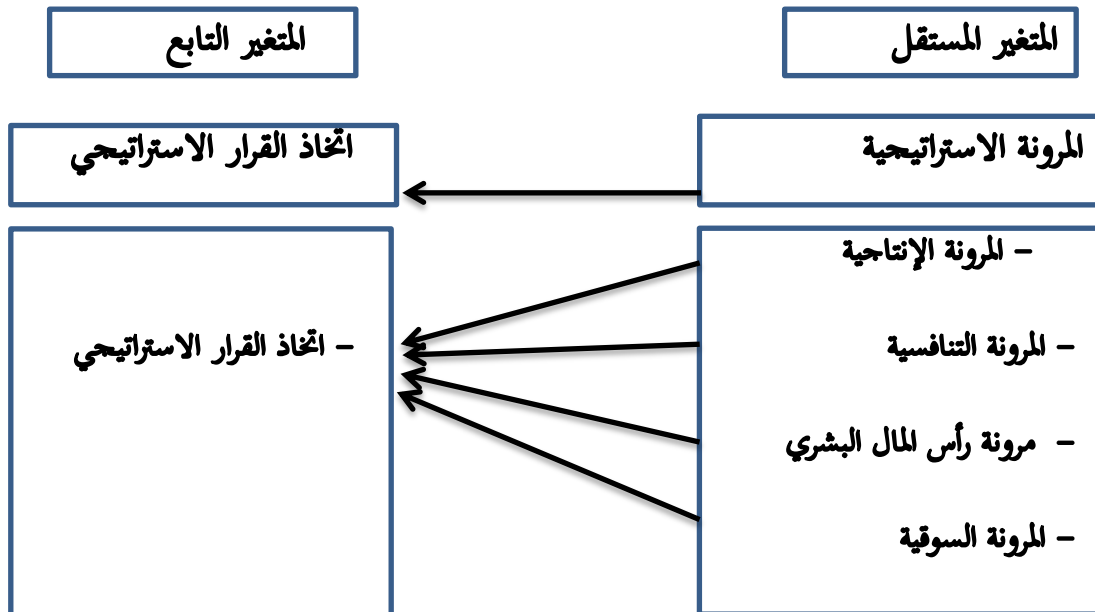
أهداف الدراسة :

- توسيع المعارف فيما يخص المرونة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية.
- تبيان المزايا المترتبة عن المرونة الاستراتيجية في مجال مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. للتكيف مع التغيرات الحاصلة تراعي مصالح كافة الاطراف .
- تحليل التداخل بين سعي المنظمات الاقتصادية لاتخاذ قرارات صحيحة وفعالة قصد السبق التنافسي والالتزام بمرونة الاستراتيجيات المنتهجة .
- محاولة التوصل الى نتائج ذات مصداقية يمكن تعميمها على باقي المنظمات الشبيهة الناشطة في نفس القطاع مع تقديم جملة توصيات للمنظمة محل الدراسة بهدف الاستفادة منها في مراجعة الاوضاع الحالية واتخاذ قرارات مستقبلية صائبة .
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة بالموضوع .

نموذج الدراسة :

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

الشكل (01): النموذج النظري للبحث



أسباب اختيار الموضوع :

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالادارة الاستراتيجية وما يتفرع عنها .
- التطورات الحاصلة في ميدان استراتيجية المنظمة والذي اصبح له اهمية بالغة لمسييري المنظمات خاصة في ظل الانفتاح وظهور مصطلحات ومتغيرات جديدة .
- رفع مستوى قدراتنا واثراء معارفنا ،ومحاولة لفت انتباه الباحثين للتركيز على المجال والتخصص .

حدود الدراسة

حدود المعالجة :

ان الموضوع المعالج في هذا البحث هو اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد القرارات الاستراتيجية حيث تقتصر في الجانب النظري في دراسة فحوى المرونة الاستراتيجية بمختلف مكوناتها وكذا القرارات الاستراتيجية ثم محاولة الربط بينهما.

الحدود الزمانية والمكانية :

تم اجراء هذا البحث خلال فترة التحضير لشهادة الماستر باسقاطه على منظمة محلية تنشط في مجال الحليب ومشتقاته باعتبارها المعنية بتطبيق المرونة الاستراتيجية واثرها على اتخاذ القرار الاستراتيجي خلال أشهر جانفي فيفري مارس افريل من سنة 2020 ، اما الاستبيان فقد وزع على اطارات الشركة حضنة حليب بالمسيلة خلال شهر ماي من نفس السنة.

المنهج والادوات المستخدمة في الدراسة :

لاثناء هذه الدراسة ولمعالجة اشكالياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي كوننا سنقوم بوصف وشرح ظاهرة المرونة الاستراتيجية واثرها على القرار الاستراتيجي من خلال انشاء روابط وعلاقات بين متغيرات الدراسة تعكس حقيقة الواقع بموضوعية .

اعتمدنا ايضا على دراسة الحالة والمتعلقة بالموضوع ونظرا لما يتميز به اسلوب دراسة حالة من القدرة على اتاحة المجال بشكل افضل لاستعراض كافة جوانب الموضوع ودراستها على ارض الواقع العملي حتى نتمكن من الوصول الى احكام عامة عن طريق تصميم نتائج واحكام خاصة بعينة من المنظمة الاقتصادية المذكورة .

الادوات المستخدمة

المسح المكتبي : وذلك من اجل تكوين قاعدة نظرية لموضوع الدراسة واعتمدنا في ذلك على عدة مراجع تراوحت بين كتب باللغة العربية والاجنبية ومذكرات تخرج وملتقيات ومؤتمرات وبحوث منشورة .
اما عن ادوات الدراسة الميدانية فقد استخدمنا اداة الاستمارة .

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية :

1 - دراسة :د مجاهد هاني الطهراوي ، بعنوان " أثر نظم دعم القرار في فعالية المرونة الاستراتيجية"، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الاردنية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية ، المجلد 27 العدد 01 - 2019، هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر نظم دعم القرار في المرونة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الاردنية حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات الاولية وتوزيعها على 240 موظف شكلوا عينة الدراسة خضع التحليل ل 185 استبانة حيث جرى استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لنظم دعم القرار بابعاده (ادارة البيانات ، ونظام ادارة قاعدة النماذج، ونظام ادارة المعرفة، نظام واجهة المستخدم) على المرونة الاستراتيجية بابعادها (المرونة السوقية ، المرونة الانتاجية ،مرونة القدرات) في شركات الاتصالات الاردنية .

- اوصت الدراسة بتوجيه الاهتمام نحو مراجعة وتحديث البرامج التي تدير وتتحكم بعملية تخزين واسترجاع البيانات كما اوصت باجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الادارية بانواعها في تحقيق استراتيجية المنظمات .

2 - دراسة :مهند حميد ياسر العطوي ، بعنوان " اثر المرونة الإستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال " دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع الصناعة المواد الانشائية في محافظة النجف يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة راس المال البشري المرونة السوقية ، المرونة الانتاجية) في زيادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال أبعادها(توجه المبادرة ، انتهاز الفرص ، تحمل المخاطر ، تعظيم الموارد .) شملت عينة البحث مدير الشركات في قطاع صناعة المواد الإنشائية . واستعملت الاستبانة مصدر رئيسيا ف جمع البيانات ، اذ وزعت (36) استبانة واسترجعت (31) استبانة كاملة ، أي نسبة استرجاع (89 %) وبعد اجراء عمليات التحليل الإحصائي توصل البحث الى وجود اثر لمتغيرين من متغيرات المرونة الاستراتيجية وهما مرونة راس المال البشري والمرونة الإنتاجية في زيادة منظمات الأعمال ، واتضح عدم وجود تأثير كبير للمرونة السوقية في الريادة. وانتهى البحث بعدد من التوصيات جاء أبرزها ضرورة المدير الشركات على معرفة السوق وخصائصه المختلفة وان يكونوا على علم باستراتيجيات الشركات المنافسة ، والمتابعة المستمرة للتغيرات السياسية ، الاقتصادية ، التكنولوجية وغيرها من المتغيرات المؤثرة في عمل الشركة وان يتابع المديرين تغيرات أسعار المنافسين واتخاذ أساليب جديدة للرد عليها.

3 - دراسة إيمان بشير محمد أبو رذن و دلال شكر محمود العنزي بعنوان " المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسياسيل للإتصالات المتنقلة في العراق مجلة

جامعة دهوك، المجلد: 20 ، العدد: 02 (العلوم الانسانية والاجتماعية) 2017، سعى البحث الحالي في مضمون أهدافه الى التعرف على تأثير المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ تحددت مشكلة البحث بمدى تأثير مدخل المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبناء ا على ذلك تم تصميم مخطط فرضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها، وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تعكس هذه العلاقات، وتكونت العينة من (80)شخصا ، وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني واستعملت في تحليل البيانات الحزمة البرمجية الجاهزة (Spss) وتم عن طريق النتائج التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها:

○ وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الايجابي بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، إذ كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على المرونة الإستراتيجية، كلما أدى الى الارتقاء بالميزة التنافسية المستدامة تجاه ما تقدمه من خدمات لزيائنها عن المنظمات المنافسة.

○ للمرونة الإستراتيجية وأبعادها (السرعة، الابداعية، الفطنة، الخفة، الاتساق) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها، إذ أخذ كل من الخفة، والابداعية، والاتساق الاهتمام الاكثر عن بقية أبعاد المرونة الإستراتيجية.

ووفقا إلى الاستنتاجات تم طرح عدد من المقترحات التي من شأنها معالجة مكامن الضعف وتعزيز مكامن القوة المتواجدة في الشركة المبحوث فيها والتي قد تستفيد منها الشركات التي تعمل في النشاط نفسه أو نشاطات أخرى.

الدراسات المتعلقة بالقرار الاستراتيجي :

1 - دراسة: وائل محمد صبحي إدريس، د . طاهر محسن منصور الغالبي بعنوان " اختبار اثر المرونة استراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية"، دراسة اختبارية في شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية ، المجلة العربية للادارة ، المجلد 33 / العدد 01 – 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركة تصنيع الادوية الأردنية، من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة ، وتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية) وتحديد اثر عدم التأكد البيئي بمتغيرات (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ القرار ، وبناء انموذج يمثل علاقات متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام

الاسلوب التطبيقي ، وتكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في شركات صناعة الادوية الأردنية البشرية ، من شاغلي المواقع الوظيفية الاتية : مدير عام ، نائب مساعد مدير عام ، ومديري الادارات والبالغ عددهم 180. خلصت الدراسة التي توصلت اليها لوجود اثر ذو دلالة احصائية لعدم التاكيد البيئي بمتغيراته على المرونة الاستراتيجية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ووجود اثر ذي دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وظهرت النتائج كذلك وجود اثر لمتغيرات عدم التاكيد البيئي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية .

2 - دراسة :تهاني فيصل أبو معمر (2017) بعنوان " دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى وكالة الغوث في قطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الطبقة العليا، ويقدر عددهم ب (46) مديرا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد القرارات الاستراتيجية (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصال، درجة الاتفاق، درجة اللامركزية)، يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية) بنسبة (65.3%) وأن النسبة المتبقية (34.7%) في التأثير على القرارات الاستراتيجية تعود لمتغيرات أخرى .

3 - دراسة إبراهيم ميادة سنة 2009 عنوان الدراسة: العوامل المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الدراسة مقال من :مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 ، العدد 01 ، دمشق، 2009 هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والبيئية المؤثرة في نظام المعلومات المحاسبية في القطاع الصناعي الأردني من جهة ومن جهة ثانية تأثير نظام المعلومات المحاسبي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الأداة المستخدمة هي الاستبيان.

نتائج الدراسة هناك علاقة بين نظام المعلومات والعوامل التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات البيئية، ولم تجد علاقة موثوق بها بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والبالغ عددها 06 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالقرارات الاستراتيجية، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المرونة الاستراتيجية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القرار الاستراتيجي من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعد المتغير التابع (القرار الاستراتيجي) من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.
- هناك اختلاف لحد بعيد للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

خطة وهيكل البحث :

لمعالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيمه إلى مقدمة وخاتمة بالإضافة إلى جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي متمثل في فصل واحد وذلك في ضوء فرضيات وأهداف البحث .

تناول الفصل الأول : كل من المرونة والقرارات الاستراتيجية والعلاقة بين المتغيرين ، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث (03)مباحث وكل مبحث بدوره إلى أربع (04) مطالب ،المبحث الأول خصص للتعريف بالمرونة الاستراتيجية وأهميتها بالإضافة إلى أدوات ومدخل المرونة الاستراتيجية ، في حين تناول المبحث الثاني اتخاذ القرار الاستراتيجي ،أهميته وأبعاده وكذا العوامل المؤثرة فيه بالإضافة للمبحث الثالث الذي يكمن في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي من خلال دور ، أهمية ، أبعاد المرونة الاستراتيجية في التأثير على القرارات الاستراتيجية للمنظمة .

تناول الفصل الثاني :الدراسة التطبيقية على منظمة حضنة حليب بالمسيلة وقسم هو الآخر إلى مبحثين (02) خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة ، في حين تطرق الثاني لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة .

لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت نتائج الدراسة واختبار الفرضيات والاقتراحات والتوصيات .

الفصل الأول:

الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية

والقرار الاستراتيجي

تمهيد

من أبرز سمات العصر الحديث تلك التطورات الهائلة في المعارف الإنسانية، وما ترتب عليها من عملية التغيير المستمرة في أساليب وطرق أداء الأعمال، ففي ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تغيرات أصبحت الأساليب التقليدية غير قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الآنية والمستقبلية، الأمر الذي أدى إلى البحث عن أساليب جديدة تنسجم مع معطيات بيئة الأعمال المعاصرة وتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، وتمثل المرونة الإستراتيجية إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة وتعد من أبرز المفاهيم التي صاحبت التطورات الجديدة في عالم الأعمال. بالإضافة لذلك تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين، وما نتج عن ذلك تعقد مهام الإدارة ومتطلبات أدائها.

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

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية

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

المطلب الأول :تعريف المرونة وأنواعها

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

أولا :تعريف المرونة

يرجع أصل مصطلح المرونة إلى الفعل اللاتيني إلى "flectere" أي الانحناء، وهو فعل يعبر عن التحول من حالة إلى أخرى.¹

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

ومن التعاريف التي أعطيت للمرونة ما يلي:

❖ تشير المرونة بشكل عام على قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل من جميع النواحي عن بعد، والتكيف مع متغيراتها. والمرونة هي قدرة المنظمة على التغيير أو الإستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة والأداء.³

❖ كما عرفت على أنها قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف، ويمكن تأشير مرونة المنظمة في مجالين أساسيين هما:⁴

■ قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقا لتفضيلات الزبائن، على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة في التغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال .

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

² زياد المهنا وآخرون، المرونة التصميمية كإحدى معايير السكن الاقتصادي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29 ، العدد 1، 2013، ص916

³ عبد العزيز هاني شمس زعتري، ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الإدارة ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013 ، ص23.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، الأردن، 2008 ، ص312 .

■ قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الانتاج بالزيادة أو النقصان بحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقر ومتقلب.

❖ كما تعرف المرونة على أنها: تلك القدرات الذاتية للمنظمة التي تساعدها على مقاومة المحيط والتكيف معه¹

❖ وعرفت أيضا بأنها سمة مميزة للمنظمة، تظهر من خلال قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين بيئتها الخارجية².

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

ثانيا : أنواع المرونة

هناك أكثر من تصنيف للمرونة، كل حسب وجهة نظره ولذلك سنقوم بعرض مجموعة من التصنيفات التقسيمات التي اعتمدها الباحثين للمرونة، بالإضافة لوجود عدة تصنيفات كون المصطلح صعب التعريف بالإضافة لتعدد ابعادها لنصل في الاخير للتصنيف الأكثر شمولية والذي يعبر حقيقة عن الحقيقة.

تصنيف (slack)

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

1- مرونة المنتج (أو الخدمة) : وتعني قابلية المنظمة لإنتاج منتجات أو خدمات جديدة وتقديمها، أو تعديل

المنتجات والخدمات الحالية

2- مرونة المزيج : القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج منتجات والتغيير في مجال المنتجات التي تكون تحت يد

الزبائن في مدة زمنية قصيرة

3- مرونة المقدار (الحجم): القدرة على تغيير كميات مخرجات العملية الانتاجية

4- مرونة التسليم : القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة

وقد ميز (slack) بين مرونة المدى ومرونة الاستجابة وتعني مرونة المدى قدرة النظام والموارد على الانجاز ،اما مرونة الاستجابة فهي عبارة عن سهولة استخدام الموارد او الوقت في حدود امكانية المنظمة .

¹ سلطاني محمد رشدي: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، الأردن، 2013، ص 131 .

² عبد العزيز هاني شمس زعتري، مرجع سابق، ص 32 .

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

• تصنيف Narasimham & Das

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

1- المستوى التشغيلي: ويضم هذا المستوى الأنواع التالية:

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

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

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

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

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

ثالثا: تصنيفات أخرى

يمكن التطرق إلى تصنيفات أخرى للمرونة كما يلي²:

المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية:

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

² H.M.de Boisandelle, **Dictionnaire de la gestion (Vocabulaire, Concept et Outils)**, Economica, Paris, 1998, P172.

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

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

المرونة العملية والمرونة الاستراتيجية وتعرف كما يلي:

1- المرونة العملية: تسمح المرونة العملية للمنظمة بالتنوع في المنتجات وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون انشاء مخزونات أو حدوث تأخر، وأن تضبط كفاءتها وتعديل الطرائق. ونلاحظ هنا أن مفهوم المرونة ينطبق على المنتجات المعروضة من طرف المنظمة، السيوروات والتكنولوجيا المستخدمة من أجل تصميم وتوزيع المنتجات، وقصد التكيف مع حال عدم التأكد الناجمة عن تغيرات المحيط، تلجأ المنظمة إلى التأثير في مرونة منتجاتها أو سيورواتها أو تنظيمها¹.

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

المطلب الثاني : المرونة الاستراتيجية وأهميتها

بعد التطرق لتطور ونشأة مصطلح المرونة الاستراتيجية عبر حقب زمنية مختلفة، لا بد من التعريف بهذا المصطلح والذي استخدم من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية، ومن ثم التطرق لأهمية المرونة الاستراتيجية².

أولاً: تعريف المرونة الاستراتيجية

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

- المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغيرات اللازمة والقابلية للإبداع والتنوع لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة عند اتخاذ القرار والاستفادة من الفرص الغير متوقعة في بيئات مستقلة، وهي صفة إستباقية تهدف لزيادة قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية

¹ منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8، نوفمبر 2010، ص 82، 83.

² Abdulkareem Salameh Awwad, Op.Cit, P415 .

لتمكن المنظمات من اتباع المنهج الاستباقي بدلا من اتباع منهج ردة الفعل الذي قد يؤدي في الواقع إلى وجود قصور في ناحية الجهد، والوقت والتكلفة والأداء¹.

— التعريف الأول: المرونة الاستراتيجية

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

— التعريف الثاني: المرونة الاستراتيجية

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

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

كما تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على أن⁴:

● تحدد التغيرات الرئيسية في بيئاتها الخارجية

● تعتمد بسرعة موارد لبرامج عمل جديدة في معرض استجاباتها لتغييرات من هذا القبيل.

تشير المرونة الإستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على أن إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، وبالسعر المناسب، وهي قابلية تغير استراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة، والمطورة، والمستغلة، وذلك طبقا لاستراتيجياتها، بمعنى آخر من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على استراتيجيتها⁵، وتعتبر المرونة الإستراتيجية خاصية

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

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

³ فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2، 2008، ص 64.

⁴ هيثم نشواني، القيادي الناجح: إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال، دار العيكان للنشر، الأردن، 3111، ص 111.

⁵ بسمة وليد سليم الشيخ يحيى، أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 3111، ص 21.

تمكن المنظمات الحديثة من التحضير لتغيرات، لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير، في محيط أعمالها، ووفقاً ل (raynor) ينطوي هذا المفهوم على تفاعل العديد من العناصر هي¹ :

- الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة فيما يتعلق بالدراسات التحليلية، والتي تهدف إلى توقع السيناريوهات المختلفة
 - صياغة الإستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو
 - الحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل استراتيجية
 - تنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة
 - الاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إذا لزم الأمر .
- ومن خلال مما سبق يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية من خلال مراقبة ومتابعة تغيرات وتحويلات المحيط، والاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب استجابة لهذه التغيرات والتكيف معها.

ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية

- أدركت منظمات الأعمال اليوم أن أهمية المرونة الاستراتيجية تنبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المتغيرة. ومن خلال ذلك يمكننا تحديد أهمية المرونة الاستراتيجية والمتمثلة فيما يلي² :
- إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد
 - تعزيز قابلية المنظمات قدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها.
 - مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج، الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.
 - وبالإضافة إلى ماسبق، تكمن أهمية المرونة الاستراتيجية في أنها توفر العديد من المزايا للمنظمات فإن المنظمات المرنة

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

² عبد العزيز هاني شمس زعتري، مرجع سابق، ص 28.

تتحول بسرعة من استراتيجية واحدة إلى أخرى، لذلك فإنها يمكن أن تدرك الإجراءات الإستراتيجية المختلفة في الساحة التنافسية، وأيضا تمكن المنظمات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل المنظمات تصبح أكثر استباقية، يمكن للمنظمات الاستباقية تحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية أفضل من المنظمات الأخرى، فإنها يمكنها أن تستفيد من الفرص في الوقت الذي تحمي نفسها ضد التهديدات البيئية، وبذلك فهي تسمح للمنظمة بالرد على الفرص عند ظه ورها، سواء كانت علاقات العملاء، أو انتشار منتجات جديدة، أو علاقات شراكة جديدة في سلاسل التوريد وهكذا، كما أن المرونة العالية تسمح أيضا للمنظمات بالاستجابة بسرعة للتحركات الاستراتيجية من قبل المنافسين¹.

المطلب الثالث: تصنيفات المرونة الإستراتيجية وابعادها

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

أولا: تصنيفات المرونة الإستراتيجية :

يشير كل (De Toni and Tonchia) ، 587 : 1998 إلى ان هناك أربع تصنيفات للمرونة الإستراتيجية وهي :

- 1- المرونة الأفقية : (Horizontal Flexibility) وتعبر عن المرونة في عمليات سلسلة القيمة وهي المرونة في عمليات البحث والتطوير، والمرونة في عمليات تصميم الخدمة، والمرونة في القوى العاملة، والمرونة في العملية التسويقية، والمرونة في مستوى تقديم الخدمة.
- 2- المرونة العمودية : (Vertical Flexibility) وتعبر عن درجة مرونة الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف مستوياته الادارية .
- 3- المرونة الزمنية : (Temporal Flexibility) وهي المرونة المرتبطة بعملية التخطيط وصياغة استراتيجيات المنظمة، والوقت المستغرق للانتقال من إستراتيجية لأخرى.

¹ احمد عبد الله أمانة الشمري، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 12 ، العدد الثالث، 2017 ، ص 2 .

4- المرونة تبعاً لهدف التغيير : (Object of the Variation Flexibility) وهي الأكثر شيوعاً كونها مرتبطة بالأنواع المختلفة للشكوك البيئية والتي يمكن التعامل معها من خلال المرونة التشغيلية¹.

ثانياً : أبعاد المرونة الإستراتيجية

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

● المرونة الإنتاجية :

تمثل المرونة الإنتاجية بقدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، وكذا قدرة المنظمة لتعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير بأسعار تنافسية²

1- منتجات وخدمات جديدة / مرونة منتجات.

2- مدى أوسع أو تنوع واسع من المنتجات والخدمات / مرونة مزيج.

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

وتتمثل المرونة الإنتاجية في قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة في مدة تخطيط قصيرة، ولكي تكون مرونة الإنتاج فعالة يفترض أن يكون هناك: قدرة على تقديم منتجات جديدة بتكلفة منخفضة، و أن لا تتأثر عمليات الإنتاج عندما يتم الانتقال إلى منتج جديد، فمرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في المحيط، كما أن المرونة الإنتاجية تسهل دمج التقنيات الجديدة والمعلومات المؤثرة التي تسهل استعمال أفضل الأساليب التقنية تماشياً مع التغيرات فيها، ففي كثير من الأحيان يكون من الضروري على المؤسسة تصميم أحد العمليات الإنتاجية التي يتم استحداثها أو إعادة تصميم أحد العمليات المقدمة للخدمة الموجودة بالفعل وذلك من أجل تحقيق الابتكار الذي يؤدي إلى³ تحسينات جوهرية وغير مسبوقه تقاس المرونة الإنتاجية من خلال عدة مؤشرات منها: التعديل في المنتجات القائمة، تصنيع منتجات جديدة، تعديل الطاقة الإنتاجية، التحكم بالمخزون والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية⁴

كما يمكن تأشير المرونة الإنتاجية في مجالين أساسيين هما :

¹ فهد عواد عابرا العززي، أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الاداء المؤسسي ،تندرج ضمن الحصول على درجة الماجستير في الادارة ، ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، دفعة 2014 ، ص 34

² عادل هادي البغدادي وحيدر حاسم عبيد الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وآسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 ، العدد الأول، العراق، 2015 ، ص 25 .

³ المرجع نفسه ، ص 25

⁴ مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 01 ، العدد 03 ، جامعة كربلاء، العراق، 2012 ، ص 04.

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

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

• مرونة رأس المال البشري:

رأس المال البشري هو مجموعة الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمروها في العمل¹. فإن خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون أكثر الأصول أهمية لكونهم يعرضون التزامهم في بيئة العمل وإمكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة للمنظمة، ويعد العامل مصدرا لتوليد الميزة التنافسية.

يقصد بالمرونة في هذا السياق قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الإعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في حدود معينة أو أطر ثابتة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية² كما أنها تعتبر تأشيرة مرور سريعة نحو مرونة العمل، التي تترجم في توفر خاصية التغيير السريع في العمل وعدم اتسامه بالمنطية وكله استجابة طبعاً لما تمليه الظروف المحيطة³.

ومرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، حيث تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة لتعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد الموظفين إلى أداء مهام مختلفة رداً على طلبات العمل المختلفة، وتمثل مرونة رأس المال البشري قيمة ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، سلوك، أي بيان مرونة مهارات العامل وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي يمكن أن تطبق، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم سلوكيات واسعة تمكنهم من التكيف على وفق حالات معينة، فقد يمتلك العاملون مرونة في المهارات أي قد يكونون ماهرين لكنهم يفتقرون إلى الحافز السلوكي للتغيير، أو قد يكون لديهم حافز إلى حد كبير لكنهم يفتقرون إلى المهارات الضرورية أو المعرفة للقيام بقرارات التغيير.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012، ص 343.

² أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد 13، 2006، ص 164.

³ Muneto Ozaki, Négocier la flexibilité, Bureau international du travail, Genève, 2000, P4.

• المرونة السوقية :

هي قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية¹.

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

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

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

• المرونة التنافسية:

يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها² وتعتبر المرونة التنافسية عن قدرة المنظمة على التأقلم مع متطلبات المحيط، وتعكس قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية واللاتأكد على مستوى الطلب والتكنولوجيا، ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات البيئية الخارجية، تحديد السعر التنافسي وتخفيض التكاليف الإنتاجية .

المطلب الرابع: أدوات ومداخل المرونة الإستراتيجية

أولا : أدوات المرونة الاستراتيجية

إن نجاح تطبيق المرونة الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تمتلك العديد من الأدوات اللازمة لذلك، وسنعرف الهم

¹ بسمة وليد سليم الشيخ يحي، مرجع سابق، ص 11.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101.

منها في هذا المطلب والمتمثلة في: نظم المعلومات، البحث والتطوير والمقاولة من الباطن.

• نظم المعلومات:

تعيش المؤسسات المعاصرة تطورات سريعة وجذرية باعتبارها نظام مفتوح على العالم الخارجي تؤثر وتتأثر به، هذا العالم الذي يتميز بوفرة مصادر المعلومات واختلافها، مما فرض على هذه المؤسسات الحصول على المعلومة كمورد إستراتيجي باعتبارها صلة الوصل بين المؤسسة ومحيطها فهي تساعد على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة والمطلوبة وباقل التكاليف، ولن يتسنى للمؤسسة ذلك إلا بتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات، هذا النظام هو نظام المعلومات الذي أصبح يلعب دورا هاما وحساسا في أداء المؤسسة لاعمالها بكفاءة وفعالية.

نظام المعلومات كأداة للمرونة الاستراتيجية:

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

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

- تحسين الكفاءة التشغيلية: يساهم الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في تحسين كفاءة المنظمة الانتاجية والتي تسمح لها بتقليل التكاليف وتحسين جودة وابطال المنتجات، ما يشكل حواجز بالنسبة للمنافسين ويزيد من درجة الإقفال على الزبائن والموردين¹
- دعم الابتكار في المنظمة: يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى انتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة

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

الفصل الأول — الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي

- بناء مصادر معلومات استراتيجية: تساعد تكنولوجيا نظم المعلومات المنظمة على أخذ فرص التقدم الاستراتيجي، وذلك يتطلب منها في معظم الحالات استثمارات معتبرة في نظم المعلومات الحاسوبية وشراء معدات مادية وبرمجيات. كما عرف مجموعة العناصر التسييرية والآلية اللازمة معاً لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات. ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن نظام المعلومات يتكون من:

- المدخلات: تتمثل في البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها سواء من داخل أو خارج المؤسسة ولها عدة أشكال (رقمية، نصية، بيانية (صور)، صوتية)

- العمليات (المعالجة): هي مجموعة الإجراءات أو الأساليب الموضوعية المستخدمة لمعالجة وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها.

- المخرجات: وتشمل مختلف المعلومات الجاهزة والنتيجة عن عملية معالجة البيانات وتكون على شكل تقارير أو جداول، إحصائيات، رسوم بيانية...، والتي تساعد الإدارة على اتخاذ القرار.

- التغذية العكسية: وتمثل ردود أفعال المتلقين النهائيين لمخرجات النظام وتكمن أهمية التغذية العكسية في كونها تبين مدى نجاح النظام في أداء مهامه أو فشله وبالتالي تساعد المسيرين على الرقابة وتصحيح الإنحرافات.

● البحث والتطوير:

تمثل العلوم وابداعاتها اليوم عنصراً أساسياً في دعم الاقتصاد، فما توصلت إليه الدول الصناعية بمختلف هياكلها من تقدم علمي ونمو اقتصادي مرده إلى توفر استراتيجيات تحقق الربط بين متطلبات القطاع الصناعي وبرامج البحث والتطوير خاصة وأن وسائل المعرفة والبحث العلمي تؤدي دوراً رئيسياً في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسات، لذلك فإن اعتماد البحث والتطوير في المؤسسات الهادفة إلى تحقيق التقدم في تكنولوجياها الإنتاجية وتوسيع مبيعاتها وتعظيم أرباحها وبالتالي تدعيم تنافسيتها يعد خياراً استراتيجياً هاماً للنمو والتنافس.

البحث والتطوير كأداة للمرونة الاستراتيجية :

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات سواء كانت خارجة عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

ويعد الاستثمار في هذه الوظيفة ضرورة حتمية للصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للتغيير، خاصة في ظل المحيط الحالي الذي يتسم بسرعة التطور والتركيز على عدد محدود من المجالات وثبات المنتجات ومن أجل مراعاة متطلبات الحالية تلجأ المؤسسة اليوم إلى تنفيذ عمليات مرنة قادرة على التكيف مع مجموعات واسعة من

المنتجات أو الخدمات ومع تقلبات الطلب، بحيث تتطلب هذه العمليات موارد أو قدرات توسع نطاق الأنشطة الممكنة وتكون العملية الصناعية أكثر مرونة إذا كانت أقل تخصص، لأن ذلك يتيح للمؤسسة قدرة عالية على التكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات ويقلل من الضغوطات في تغيير حجم الإنتاج¹.

• المقابلة من الباطن:

في ظل التحديات الكبيرة التي تفرضها التطورات الدولية وانفجار ثورة المعلومات التكنولوجية وسيطرة المؤسسات الكبرى على بعض القطاعات الهامة، تعين على المؤسسات التركيز على وظيفتها الأساسية وبالتالي إخراج ومناولة النشاطات الأخرى التي يستحسن التخلي عنها إلى شركاء أكثر تخصصاً، تتمكن المؤسسة بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدرتها على التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية.

المقابلة من الباطن كأداة للمرونة الاستراتيجية :

تعتبر الاستعانة بالمقابلة من الباطن جزءاً من عملية البحث عن المرونة بانها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغييرات الإنتاج خارج المؤسسة، ويكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلاً من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات، وتكون ممارسة المقابلة من الباطن نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى خصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية ويسمح لها من اختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة، كما أنها تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجياً أو إنتاجياً أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق. كما يؤدي ذلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي اتخاذ قرارات أسرع تساهم في زيادة تنافسية المؤسسة².

ثانياً : مداخل المرونة الاستراتيجية :

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

- 1- المناورات الاستراتيجية (دفاعية وهجومية) لتحقيق المرونة، حيث تركز على ما يعرف (بالحدث المفزع) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة واصلاح الضرر)³.

¹ نوال عبدوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، دراسة حالة مؤسسة condor للإلكترونيات برج بوعريش، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دفعة 2016/2017، ص 102.

² المرجع نفسه، ص 103.

³ هند أحمد عابد، أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 17.

- 2- مرونة موارد المنظمة وقدرتها على استخدام تلك الموارد على نحو مرن بطرائق بديلة للإجراء والعمل عندما يكون ذلك ضروري والذي من شأنه أن يسمح للمنظمة أن يكون لديها خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيئات ديناميكية؛
- 3- تحقيق المرونة بامتلاك القدرة من قبل صانع القرار الاستراتيجي للحصول على البيانات في الزمن الحقيقي وتحليلها لتحديد واستغلال الاتجاهات الناشئة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

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

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وأهميته

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

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

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

- صناعة القرار (Decision making): تشير إلى عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشارك فيها أطراف متعددة

للوصول إلى عدد من البدائل وتفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى، لكنها في كل الأحوال لا

تعني اتخاذ القرار وإنما يمثل اتخاذ القرار المرحلة النهائية لعملية صنع القرار.

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

أولاً: تعريف القرار

القرار لغة هو الاستقرار على شيء معين أو التصميم على شيء ما، ويعود مصطلح القرار (Décision) لكلمة

لاتينية الأصل تعني الفصل أو القطع في مسألة أو خلاف معين أو الحكم، أو عزم شخص ما على فعل معين²

يمكن تعريف القرار بأنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي

يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله³.

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

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

³ علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 28.

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

ثانيا : تعريف عملية اتخاذ القرار

يشير تعبير اتخاذ القرار إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة، وتتم عملية الاختيار هذه استنادا إلى هدف يبع متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود وشروط محددة وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وسبل تنفيذه ¹. وقد عرفت عملية اتخاذ القرار بأنها:

- عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة²
 - وهو أيضا عملية الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة ما، واختيار الحل الأمثل له ³.
 - وقد اعتبر (simon) بأن عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر العمل الذي يقوم به المسير، وأنها تعد من بين أهم المفاهيم النظرية المستمدة من منطلق سيكولوجية الإختيار الإنساني العقلاني ⁴.
- ومما سبق يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار الحل المناسب للمشكلة المراد حلها من بين عدة حلول متاحة، ويؤدي إلى الهدف المراد تحقيقه.

ثالثا : أهمية اتخاذ القرار

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي تُوصِل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون و يختارون و يتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة و تركنا الافراد و أخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية و أشد خطورة و أبعد تأثيرا ، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد و إنما يتضمن عدة افراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني و الآخر تنظيمي و مالي و قانوني ... الخ ⁵.

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

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

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

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

⁵ سعيد يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، . Wascad ، القاهرة ، 1998 ، ص 416 .

فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، و البعض يؤثر على جميع العاملين، و بعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدمه و تؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، و لها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هـ. سيمون H. Simon مغاليا عندما عرف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات، فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء و النمو و الازدهار، ذلك كونها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة .

فهذه الوظائف من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة إتخاذ القرارات¹. فمثلا في التخطيط تحدد قرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) و تحدد الموارد الملائمة و إختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل. و عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه و حجمه و أسس تقسيم الادرات و الأقسام)، و الافراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، و خطوط السلطة و المسؤولية و الإتصال ... الخ.

كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه رؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم و إثارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد و حل مشكلاتهم.

المطلب الثاني : القرارات الاستراتيجية، اهميتها ، انواعها

أولا : تعريف القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي عموما "عملية مفصلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة".

ويقول " Baker وهو عبارة النتيجة المنطقية للتخطيط الاستراتيجي الذي يتعامل مع كم هائل من البيانات والمعلومات والتي صيغت لتكون خطة ذات تأثير بعيد الأمد على المنظمة ومستقبل عملها"².

- حيث يرى Mintzberg أن القرارات الاستراتيجية هي "قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة"³.

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص، 103.

² السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص 2.

³ علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 ص

- يعرف القرار الاستراتيجي بأنه قرار يتم صناعته في المدة الزمنية المقبلة ، وينصب على تحقيق هدف المصرف من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للاحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

ثانيا : أهمية القرارات الاستراتيجية

إن صياغة القرارات الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من الدقة وتوقع الأحداث مستقبلا مما يمكن من نجاح تطبيقاتها وبالتالي نجاح المنظمة وبقائه.

ويعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. وتختص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد الآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية ، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف¹ .

تكتسب عملية صنع القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية ، وأيضا لأنها يجب أن تحقق التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف اللاتأكد .

ثالثا : انواع القرارات الاستراتيجية

تنقسم القرارات الاستراتيجية إلى عدة أنواع رئيسية وهي كالآتي:

1- القرارات الاستراتيجية الواعدة: وهي تلك التي يمكن اتخاذها حينما تكون التغيرات والتطورات التي ستحدث في الظروف البيئية المحيطة معروفة من حيث اتجاهها وخصائصها، ويتميز هذا النوع بسهولة اتخاذها، وذلك باختيار البديل الأقل من حيث التكلفة والعائد الأكبر وهذا راجع إلى الجهود الأساسية في مرحلة البحث، ومعرفة البدائل المختلفة وليس في مرحلة اتخاذ القرار والاختيار² .

2- القرارات الاستراتيجية الشرطية (ظروف المخاطرة): وهي تلك القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها في حالة توقع حدوث تغيرات في الظروف بدرجة أكبر من حيث الاتجاه بالمقارنة بالخصائص، ويرجع ذلك إلى تغير وتنوع الظروف البيئية، وعدم ثبات المتغيرات المرتبطة بها، مما يؤدي إلى صعوبة التوقع. وينقسم هذا النوع من القرارات

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ، ص 141 .

² احمد عرفة ،سمية شلي ، القرارات الاستراتيجية التسويقية،الإسكندرية ،مؤسسة شباب الجامعة ، 2002 ، ص 37 .

الاستراتيجية إلى قرارات دفاعية وهجومية، فالدفاعية هي التي تعدها المؤسسة لمواجهة تغيير متوقع بدرجة عالية، أما الهجومية فتعتمدها المؤسسة عندما تتوفر فرص لها، ويجب أن تستفيد منها. وكما نجد في هذا النوع أن المعلومات تكون جزئية أو غير كاملة لصانع القرار ومنتخذ القرار لا يملك القدرة الكافية للتحكم في تلك الظروف ولكن لديه القدرة على إنقاص وزيادة عدد البدائل.

3- القرارات الاستراتيجية الاستجابة للظروف غير متوقعة (ظروف عدم التأكد): وهي تلك القرارات التي

تتخذها المؤسسة لمواجهة ظروف مفاجئة غير متوقعة، أو غير معروفة من حيث الاتجاه و الخصائص وهنا يتطلب الأمر اتخاذ قرارات استجابة وسريعة لمواجهة مثل تلك الظروف.

4- القرارات الاستراتيجية في ظروف المنافسة: إن اتخاذ قرار مؤسسة ما يرتبط باتخاذ القرار مؤسسة

أخرى وفي هذا النوع من اتخاذ القرار يحاول كل طرف في المنافسة لاتخاذ القرار بحيث يحقق له أقصى عائد وللمنافسين اقل عائد ممكن حسب الظروف المحيطة بالموقف.

5 - القرارات الاستراتيجية للمزيج التسويقي: وهي القرارات التي تخص العناصر الأربعة للمزيج التسويقي والمتمثلة في المنتج والسعر والتوزيع و الترويج¹.

المطلب الثالث: خصائص وابعاد القرار الاستراتيجي

أولاً: خصائص القرارات الاستراتيجية

تتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة وكما يأتي²:

1 - المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها و تأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. يمتلك راس المال الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من اشراك الادارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والاشراف عليها.

¹ شريط حسين الأمين، ميمونة نبيلة، القرارات الاستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة فيها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية 14- 15 /04/ 2009، ص 2.

² مؤلف ليث عبد الله القهوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء منظمات المعاصرة، ط1 دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 223.

2 - التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى المنظمة، أو الافراد بشكل كامل ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن إن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة¹.

3 - التوجه المستقبلي: القرارات الاستراتيجية تمثل توجهها مستقبلا للمنظمة، فالإدارة العليا، وهي بصدد صناعة القرار الاستراتيجي تجدد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص والتهديدات وموائمتها بعناصر القوة و الضعف داخل المنظمة، وبذلك تصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصناعة قرار يشكل مستقبل المنظمة من حيث نوع المنتج وحجم السوق، و الوضع التنافسي، وحجم الإنفاق على البحوث والتطوير والاستثمار في تكنولوجيا حديثة، وعليه فان التوجه المستقبلي للقرارات الاستراتيجية يعني تقرير أو تحديد المسار الحالي للحدوث التي ستجعل المنظمة تنقل نفسها من وضعها القائم إلى الوضع المرغوب فيه مستقبلا².

4 - المنظور النظامي: عند صناعة القرار الاستراتيجي، فان المدراء يدركون أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا، ويتكون من مجموعة أنظمة فرعية متداخلة ومترابطة، أن القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في جزء من المنظمة (كقسم لإنتاج) تمتلك أيضا تأثير على جزء آخر من المنظمة (كقسم التسويق).

5 - المرونة: تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية. وأصبحت مرونة الاستراتيجية احد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فان توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث وكلما ازداد عدم التأكد ازدادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الاستراتيجية، فيمكن مثلا اتخاذ قرار بالتأجير بدلا من الشراء³.

6 - التوجه نحو النظام المفتوح: يقال إن المنظمة تتوجه باتجاه بيئتها الخارجية، إذا كانت عملياتها ووظائفها الداخلية تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وكمثال على ذلك، فان الانخفاض الحاد في المواليد سيؤثر بشكل كبير على مبيعات المنظمة التي تسوق طعام الأطفال، وبناء عليه فان المنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها⁴.

7 - الحتمية: يعد القرار الاستراتيجي قرار حتميا يتوجب على المنظمة أن تتخذه مسبقا حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى. أنها قرارات موجهة إذا تكون أسبقيات للقرارات الأخرى في كل الانحاء.

¹ السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص2.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 157، 158.

³ المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية و التعليم، دار للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 207.

⁴ بسمة وليد الشيخ يحيي، مرجع سابق، ص37.

ثانيا أبعاد القرار الاستراتيجي :

للقرار الاستراتيجي أبعاد مختلفة سنوضحها في النقاط التالية¹ :

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

المطلب الرابع : مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي و العوامل المؤثرة فيه

أولا : مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية أمر بالغ الأهمية لأنه ينطوي على قرارات أساسية تشكل مسار المؤسسة ولذلك ينبغي النظر بعناية فائقة في مراحل اتخاذها أولا يمكننا أن ننظر عن قرب في بعض الآراء والنماذج؛ قبل البدء بتوضيح أهم مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية حسب وجهة نظر مختلف رواد هذا نوه أن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية كغيرها من العمليات الإدارية بالمؤسسات تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتنفيذ والمتابعة، وعليه سنجد كل المراحل التي يحددها المفكرين ستبدأ بمراحل في التخطيط وتنتهي إلى مراحل تشمل المتابعة.

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

ومهما كانت طبيعة المدخل المستخدم في عملية صناعة القرار، فإن نظريات عملية صناعة القرار تحدد بشكل عام سلسلة من المراحل لعملية صناعة القرار وبالرغم من تعدد واختلاف هذه الخطوات فقد اتفق أغلب الباحثين على الخطوات التالية:

• **الخطوة رقم (01) مرحلة التشخيص:** تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد الهدف مرحلة مهمة في عملية صنع القرار نظرا لارتباط المراحل التالية بها وتعرف المشكلة بأنها انحراف عن الهدف او هي حالو من عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ومن متطلبات هذه المرحلة للوصول إلى تشخيص واضح للمشكلة الحاجة إلى مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها، وتقييم البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

• **الخطوة رقم (02) مرحلة تحديد البدائل:** في هذه المرحلة على الإدارة أن تبحث عن عدد من البدائل التي يمكن أن تساعد على سد الفجوة، والبديل هنا هو عبارة عن مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب مقترحات أخرى بهدف المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها ليصبح هو القرار الأخير.

• **الخطوة رقم (03) مرحلة تقييم البدائل:** بعد أن يتم تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بعملية التقييم، ويقصد بعملية التقييم مقارنة البدائل المحددة في المرحلة السابقة بالأهداف المحددة سلفا، وكلما كان البديل أقرب إلى تحديد الهدف النهائي كلما كان مرغوبا به أكثر من غيره¹.

• **الخطوة رقم (04) مرحلة الاختيار والتنفيذ:** إن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية سهلة أو واضحة، إذ لا تظهر مزايا وعيوب كل بديل وقت بحثها وكن تبرز بعد تنفيذ الحل (مستقبلا) فضلا عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاستكشاف النتائج لكل بديل من البدائل المتاحة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي

من المعلوم أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل، نذكر منها مايل²:

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

¹ سمية فضيلي، اثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، تدرج ضمن الحصول على شهادة دكتوراه ، العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، دفعة 2018/2019 ، ص 75 / 76 .

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 139 .

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

3 - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: أي الأخذ بعين الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل، وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها تصف حالة مستقبله وهناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار. إلا أن مقارنة (mintzberg) في هذا السياق تعتبر الأشمل حيث لخص العوامل المؤثرة في القرارات الاستراتيجية في ما يلي :

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

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

3 - الخصائص الإدارية: الخصائص الشخصية والقيمية لمتخذ القرار تؤثر على اتخاذ القرار من قبله، وكذلك تؤثر الخصائص الشخصية مثل التخصص والتجربة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية . بالإضافة إلى مجموعة خصائص أخرى¹:

1- توقيت اتخاذ القرار: تظهر أهميته من ناحية توقيت اكتشاف المشكلة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة، ومن ناحية أخرى في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة اتخاذ القرار وحلها، بالإضافة إلى التوقيت المناسب لإعلان القرار الذي تم اتخاذه.²

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

¹ ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص 279- 280 .

² ليث عبد الله القهوي وآخرون، مرجع نفسه ، ص 280- 281 .

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

المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية وأثرها على واقع المنظمات

المطلب الاول: دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل وانجاح القرارات الاستراتيجية للمنظمة

تساعد المرونة الاستراتيجية متخذي القرار في المنظمة على تقسيم مسؤولية عملية صنع القرار لكونها تتضمن عدد من المراحل (تحديد المشكلة ، توليد البدائل ، تقييم البدائل ، اختيار البديل ، تنفيذ البديل التقييم) بين المستويات الادارية المختلفة داخل المنظمة وبالتالي فان هذا الاجراء يساعد على تقليل احتمالية حصول الخطأ في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل التغيرات التكنولوجية والسوقية التي تشهدها البيئة المعاصرة (Bourgeois & Eisenhardt، 1988 : 816 وبذات الاتجاه تقريبا أكد¹ Sharfman & Dean 1997)، (191 بان المرونة الاستراتيجية تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق التكيف التنظيمي في حالات البيئة المختلفة (التأكد ، المخاطرة ، عدم التأكد) ، ومن وجهة نظر اخرى تعزز المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على توجيه واستغلال الموارد المتاحة لديها بشكل افضل في عملياتها المتنوعة ومنها اتخاذ القرارات الاستراتيجية، (Sanchez) ، 135 : 1995 كما تساعد المرونة الاستراتيجية على توثيق العلاقة بين المعرفة والمقدرات التي يتمتع بها متخذي القرار مع طرق التفكير والتحليل التي من الممكن اعتمادها في اختيار البديل الافضل لاستغلال الفرص ومعالجة ، التهديدات التي تواجهها المنظمة في ظل البيئة التي تعمل ضمنها(Combe & Greenley ، 2003) ومن خلال ما تقدم تبين دور المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية في البيئة المعاصرة.

المطلب الثاني: أبعاد المرونة الاستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرار الاستراتيجي

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

1 - المرونة الإنتاجية واتخاذ القرار الاستراتيجي

تعتبر المرونة الإنتاجية عن قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المختلفة، والمتمثلة أساسا في حاجات وتوقعات الزبائن المتزايدة والمتنوعة، فقدرتها وسرعة المنظمة على ابتكار منتجات جديدة ماهي إلا وجه من أوجه المرونة، إن تحلي المنظمة بالمرونة الاستراتيجية يعني أن تأقلم عملياتها الإنتاجية وتجعلها مستعدة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحيط الذي

¹ حسين وليد حسين، دور المرونة الاستراتيجية في ترشيد قرارات المنظمة ، مجلة المنصور، العدد 25، 2016، ص 78 / 79 .

تنشط فيه، وذلك سواء من خلال المرونة في عمليات التوريد وتزويد المنظمة بالمواد الأولية والتي تعتبر مدخلات للعملية الإنتاجية، أو عمليات الإنتاج في حد ذاتها، لتمييز المنتجات بالمرونة التي تلبي رغبات الزبائن¹، فالمنظمة تسعى إلى زيادة رضا الزبون ومحاولة جذبه، وذلك عن طريق المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه، وفي سبيل ذلك تتخذ قرارات استراتيجية في كل المجالات لتحقيق هذه الغاية، فالقرارات الاستراتيجية محورها الزبون ومعيار نجاحها رضائه، والمرونة الإنتاجية تساهم في زيادة منافع الزبون من خلال ترجمة رغباته إلى منتجات تلبي هذه الأخيرة.

2 - مرونة رأس المال البشري واتخاذ القرار الاستراتيجي

إن نظام التشغيل في المنظمة لا يمكن أن يكون مرنا إلا إذا كان رأس المال البشري فيها يتميز بالمرونة، لأن مرونة المنظمة من جانب رأس مالها البشري تؤثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال قيمة الأفراد، فكون رأس المال البشري مرنا يعني أن العمال يرصدون التغيرات التي تطرأ في المحيط ليطمئن نقلها وبحثها في أقسام البحث والتطوير، ليطمئن تسيير النظام الإنتاج وفق المتطلبات الجديدة بصفته مرنا²، ومن هنا يظهر دور العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة، إذ أن مشاركة أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات يساهم في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، كما يضمن تنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، مما يؤدي إلى رفع وكفاءة العمل وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه.

3 - المرونة التنافسية واتخاذ القرار الاستراتيجي

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

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

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

4 - المرونة السوقية واتخاذ القرار الاستراتيجي

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

المطلب الثالث : أهمية المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي

ترتبط عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمرونة ارتباطا وثيقا اذ لا يمكن التعرض لإحدهما من دون الأخرى، فالقرار الاستراتيجي والرشيد يمثل عنصر المرونة أحد خصائصه الأساسية ، كذلك تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغاؤها مقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية، وأصبحت المرونة الاستراتيجية أحد المعايير المهمة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فإن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف اللا تأكد يعد أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث، وكلما زاد اللا تأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الاستراتيجية، فقد تتجسد

المرونة في اجتذاب قوة العمل المؤقتة بدل التوظيف الدائم، ويتبين دور المرونة الاستراتيجية في :اتخاذ القرار الاستراتيجي في مايلي ¹ :

● تساعد المرونة الاستراتيجية متخذي القرار في المنظمة على تقسيم مسؤولية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لكونها تتضمن عدد من المراحل (تحديد المشكلة، توليد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ البديل، تقييم البديل) بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وبالتالي فإن هذا الإجراء يساعد على تقليل احتمالية حصول الخطأ في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل التغييرات التكنولوجية والسوقية التي تشهدها البيئة المعاصرة.

¹ حسين وليد حسين ، مرجع سابق ، ص 67 .

- إن المرونة الاستراتيجية تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق التكيف التنظيم في حالات البيئة المختلفة (التأكد، المخاطرة، عدم التأكد) وهو ما يترجم على القرارات المتخذة.
 - تعزز المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على توجيه واستغلال الموارد المتاحة لديها بشكل أفضل في عملياتها المتنوعة ومنها اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - تساعد المرونة الاستراتيجية على توثيق العلاقة بين المعرفة والمقدرات التي يتمتع بها متخذي القرار مع طرق التفكير والتحليل التي من الممكن اعتمادها في اختيار البديل الأفضل لاستغلال الفرص ومعالجة التهديدات التي تواجهها المنظمة في ظل البيئة التي تعمل ضمنها.
- وبذلك فإن حرية المدراء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعتمد بصورة كبيرة على موقع المدير داخل المنظمة وعلى هيكل المنظمة، وعموماً فإن مدراء المستويات العليا لديهم مرونة أكبر، في إطار تأثير الصلاحيات المستمدة من هيكل المنظمة على مرونة اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل :

من خلال كل ما تطرقنا اليه في فصلنا هذا للمرونة الاستراتيجية مفهومها ،انواعها أهميتها وكذلك تصنيفاتها بالإضافة لأدواتها ومدخلها نخلص الى انه في جوهرها انها خيار استراتيجي يعكس قدرة المنظمة على ادراك تغييرات في بيئتها واختيار السيناريوهات الاستراتيجية الافضل للاستجابة للتغيرات وذلك بالاعتماد على الادوات والموارد اللازمة بهدف الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية المختلفة ، كذلك القرارات الاستراتيجية من خلال تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، والقرارات الإستراتيجية وهي القرارات التي تتخذ مع وجود معلومات، وتتخذ عادة تحت ظروف المخاطرة، وتمر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بعدة مراحل، حيث أن القرارات الإستراتيجية لا تخضع إلى قواعد وإجراءات مسبقة إلا أنه بعد المشاركة والمناقشة بين المستويات الإدارية وتقديم الأفكار المختلفة عن المشكلة، تقوم الإدارة العليا برسم الخطوط العريضة لمجموعة خطوات تنفيذ القرار من خلال الخبرة، المشاهدة، التجربة، الحدس. وكذا اساليب كالاتحتمالات وبحوث العمليات وغيرها كلها تساهم بالخروج بقرارات استراتيجية سليمة وعميقة تبرز جدوى الدراسات المقدمة لخدمة أغراض المنظمة .

وفي الأخير نخلص الى ان المرونة الاستراتيجية بابعادها المختلفة تساهم بشكل كبير وواضح حيث انها توفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف اللاتأكد يعد أحد المتطلبات الاساسية للفكر الإستراتيجي الحديث، وكلما زاد اللاتأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مختلف الأصعدة.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية على منظمة حضنة

حليب بالمسيلة

تمهيد :

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

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

وستتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تمثلت فيما يلي:

المبحث الأول : لمحة عامة على منظمة حضنة حليب بالمسيلة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات.

المبحث الاول : لمحة عامة على منظمة حضنة حليب

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمنظمة، أهميتها واهدافها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الاول : بطاقة فنية حول مؤسسة حضنة حليب.

أولا :التعريف بالمنظمة

حضنة حليب هي بداية انطلاق لمشروع استثماري في مجال الحليب كان في نهاية 1998 ، هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة -SARL- كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط وبعد ،وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب - Honda Lait - انشأت من طرف اربع شركاء برأس مال اجتماعي قدره 60000000 دج، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية المسيلة إلا ان تاريخ انطلاقها الفعلي كان في 2000/05/15 حيث كانت الطاقة الانتاجية تصل إلى 40000 لتر/اليوم بتوظيف يد عاملة ممتثلة في 38 عامل دائم هدفها الأساسي هو انعاش الاقتصاد الوطني في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته وهي الان تتنافس أعرق المؤسسات و تسعى لتطبيق نظام ISO 22000 . على منتجاتها .

جدول رقم (01) : يوضح عرض موجز حول المنظمة .

معلومات اخرى	شركة ذات مسؤولية محدودة	التسمية
عدد الموردين:	إنتاج الحليب ومشتقاته	النشاط
20 - خارج الوطن	المنطقة الصناعية-ص ب 451 الحضنة-المسيلة	المقر
180 - داخل الوطن	1998/12/15	تاريخ الانشاء
عدد العملاء 500	2100000000	رأس المال الاجتماعي
عدد موزعي الحليب 70	04	عدد المساهمين
عدد مستودعات البيع 03 الجزائر، عنابة، وهران		العلامة التجارية

المصدر : من اعداد الطالب بناء على وثائق المنظمة

ثانيا :مراحل تطور المنظمة

منذ ان تأسست منظمة الحضنة وهي في توسع مستمر حيث تجسدت مراحل التطور كالتالي :

التوسع الأول:

كان في الفترة الممتدة من 2001/01/01 الى 2003/12/31 باستثمار قدره 29596968 دج مما ادى الى زيادة الطاقة الانتاجية الى 140000 لتر في اليوم وارتفع عدد العمال الى 53 عامل دائم هذه المرحلة حققت المنظمة رقم أعمال كالتالي :

1. 335937000 دج في سنة 2001 وبلغ عدد الموظفين 40 عامل
2. 496255000 دج في سنة 2002 وبلغ عدد الموظفين 39 عامل
3. 519355000 دج في سنة 2003 وبلغ عدد الموظفين 53 عامل

التوسع الثاني:

كان خلال الفترة الممتدة من 2004/01/01 الى 2004/12/31 ويتطبق هذا التوسع على الوحدة 02 حيث بلغ حجم الاستثمار في هذه المرحلة 513938339 دج وهذا ما أدى الى زيادة الطاقة الانتاجية من 140000 لتر في اليوم الى 320000 لتر في اليوم و 180000 لتر في اليوم للوحدة 02 كما تمكنت من اضافة مجموعة من المنتجات الجديدة وهي :

1. حليب مبستر و اللبن و الرائب و حليب البقر في قارورات سعة 1 لتر
2. ياؤورت طبيعي وياؤورت ممزوج بالفواكه في قارورات سعة 1 لتر
3. ياؤورت معطر و ياؤورت بالفواكه في علب 110 غرام

وفي سنة 2004 حققت المنظمة رقم أعمال قدره 705731000 دج مع وجود 58 عامل.

التوسع الثالث :

كان في الفترة الممتدة من 2005/01/01 الى 2011/12/03 باستثمار قدره 556644565 دج مما ادى الى زيادة الطاقة الانتاجية الى 660000 لتر/اليوم مقسمة الى :

1. 240000 لتر/اليوم بالنسبة للمنتجات في أكياس بسعة 1 لتر
2. 240000 لتر/اليوم بالنسبة لليأؤورت في علب .
3. 180000 لتر/اليوم بالنسبة لليأؤورت في قارورات .

وفي هذه المرحلة حققت المنظمة أرقام أعمال كالتالي:

الجدول رقم (02) تطور رقم الأعمال وعدد العمال خلال الفترة (2005 - 2011)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الاعمال	1221594000 دج	2213552000 دج	2939428000 دج	3799650000 دج	5018264160 دج	5728445788 دج	7019456946 دج
عدد العمال	142	195	246	414	720	890	1000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المنظمة.

من خلال الجدول الممثل اعلاه يتبين لنا ان المنظمة حققت تطور ملحوظ في رقم الاعمال بحوالي أكثر من اربع اضعاف خلال ستة سنوات وهذا يدل على تطور حجم نشاط الذي تقوم به المنظمة وكذلك زيادة حصتها السوقية نتيجة تنوع منتجاتها وهو ما أجبرها ان توظف المزيد من العمال ومن خلال كل هذه الاستثمارات التي حققتها تمكنت من ادخال منتجات جديدة كالتالي:

1. قشدة للتحلية وفلان كراميل في علب 100 غرام
2. ياؤورت معطر في علب 110 غرام
3. ياؤورت ممزوج معطر و ياؤورت ممزوج بالفواكه علب 100 غرام
4. ياؤورت بدون سكر في علب 110 غرام

التوسع الرابع :

كان في الفترة الممتدة من 2012/01/01 الى 2014/12/31 باستثمار قدره 30381262475 دج حيث بلغت الطاقة الانتاجية 920000 لتر /اليوم مقسمة الى:

1. 280000 لتر/اليوم بالنسبة للمنتجات في اكياس سعة 1 لتر
2. 330000 لتر/اليوم بالنسبة للياءورت في علب
3. 180000 لتر /اليوم للياءورت في قارورات
4. 130000 لتر/اليوم للحليب المعقم و الزبدة

وفي هذه المرحلة حققت المنظمة ارقام الاعمال التالية:

الجدول رقم (03) تطور رقم الاعمال وعدد العمال خلال الفترة الممتدة من (2012 – 2015)

السنوات	2012	2013	2014	2015
رقم الاعمال	8825711596 دج	9063713049 دج	10601606265 دج	10122567130 دج
عدد العمال	944	1011	997	950

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المنظمة.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان المنظمة ازداد رقم اعمالها بحوالي ضعفين خلال اربع سنوات، وهذا يدل على تطور حجم النشاط الذي تقوم به المنظمة و كذلك زيادة مبيعاتها نتيجة لتنوع منتجاتها خصوصا خلال مرحلة التوسع الرابع أدى ذلك الى توظيف المزيد من العمال ومن خلال هذه الاستثمارات التي تحققت في هذه المرحلة تمكنت المنظمة من ادخال منتجات جديدة كالآتي:

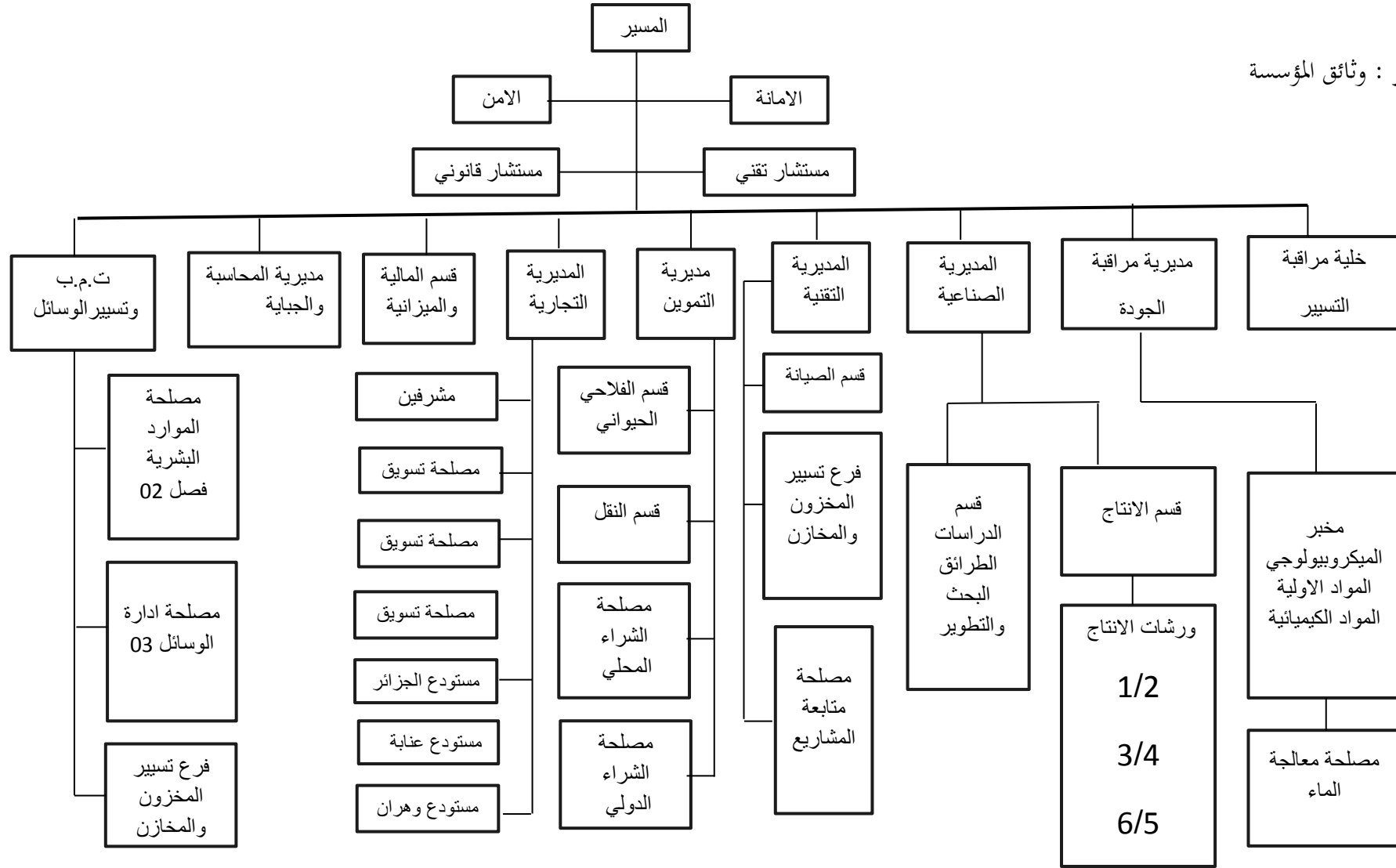
1. قشدة للتحلية في علب 100 غرام وفي علب 80 غرام .
2. فلان كراميل في علب 100 غرام وفي علب 80 غرام .
3. حليب معقم، حليب البقر المعقم .
4. الزبدة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمنظمة حضنة حليب

يعتبر الهيكل التنظيمي للمنظمة ذلك التصور الذي يوضح مسار التنظيمي وثقافة أداء المنظمة لأنشطتها، من خلال إدارة الوظائف والمصالح المختلفة، كما يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الاشراف ويبرز الهيكل التنظيمي جميع الوظائف التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومع المحيط الخارجي من جهة اخرى ، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرارات واستمرارية النشاط وفي ذلك النطاق اعتمدت المنظمة هيكل تنظيميا سنة 2011 لأجل ابراز صورة النظام الهادف والفعال داخل المنظمة وتنظيم انتقال المعلومة وفق سياسة واضحة، لأجل تحقيق الاهداف التالية:

1. رسم استراتيجية مستقبلية هادفة .
2. التحسين المستمر وعملية التكوين.
3. تحقيق رضا المستهلك وولائه .
4. الاهتمام بجودة المنتجات باعتبارها مفتاح النجاح في ظل المنافسة .
5. ترسيخ علامتها التجارية وتحسين صورتها .
6. العمل عمل طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية بأسعار تنافسية

الشكل (02) الهيكل التنظيمي لمنظمة حضنة حليب بالمسيلة



المصدر : وثائق المؤسسة

اولا :نشاط المنظمة

تنشط منظمة حضانة حليب في قطاع الصناعات الغذائية، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المنظمات

الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين، ويمكن تلخيص نشاطها في العناصر التالية:

1 - الشراء : تقوم المنظمة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الانتاجية،

حيث تستورد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج ويتم اختيار المورد المناسب على اساس الجودة والسعر،

والجدول التالي يبين اهم المواد المستخدمة وبلد المنشأ:

جدول رقم (04) أهم المواد المستخدمة ومصدرها

المكونات	المصدر
مسحوق الحليب	أوروبا، آسيا، أمريكا
النشاء	الجزائر ، مغنية
المثبت	فرنسا
السكر	الجزائر
مسحوق الكاكاو	هولندا
الخميرة	سويسرا، ألمانيا
المعطر	فرنسا، الجزائر
الفواكه	الجزائر
Gélifiant	فرنسا،
شريط ps	الجزائر
الغلاف والزخرفة	فرنسا
علب الكرتون	الجزائر

المصدر :وثائق المنظمة

2 - الانتاج :

مرحلة الانتاج هي ثاني مرحلة بعد الشراء وتعتبر اهم حلقة في نشاط المنظمة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، وتنتج هذه المنتجات بشكل يومي وفي كل المواسم اضافة إلى هذا فالمنظمة تنتج حسب طلبات الزبائن.

3 - البيع :

بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه مصلحة المبيعات ضمن القسم التجاري، وفق حالتين هما: حالة الانتاج وفق الطلب، تكوف الكميات المنتجة مضمونة البيع يبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه، إما بالوسائل الخاصة بالزبائن أو بالوسائل الخاصة بالمنظمة .

حالة الانتاج بدون طلب، هنا تقوم المنظمة بعملية البيع بإمكاناتها الخاصة وقدرتها التسويقية.

ثانيا : مهام المنظمة

من مهام المنظمة محل الدراسة ما يلي:

- 1 . تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها .
- 2 . مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك.
- 3 . ضمان النوعية، هي تعمل جاهدة من أجل أن تضمن لزبائنها ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية .
- 4 . بقاء المنظمة في السوق رغم التغييرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي .
- 5 . التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المنظمة .
- 6 . توسيع تشكيلتها السمعية معتمدة على تكنولوجيا تتمثل في استعمالها لوسائل متطورة.
- 7 . التسيير الفعال ومحاولة تطوير قطاعاتها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة .
- 8 . العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

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

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد المرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي في منظمة حليب مسيلة حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

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

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

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث الوصفي و الإحصائي لها

الفرع الاول : مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في منظمة الحضنة حليب وعينة الدراسة استهدفت الإطارات وعمال منظمة حليب بالمسيلة، حيث تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والتي يتم تحليلها من خلال برنامج الحزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية spss وقد، وزعت 70 استمارة استبيان ، واسترجعت 67 استمارة استبيان منها 03 مرفوضة لتصبح 67 استبانة مقبولة أي ما نسبته 95.71% .

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث

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

الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية و الوظيفية	
67.16 %	45	ذكر	الجنس
32.83 %	22	انثى	
100 %	المجموع		
37.32 %	25	اقل من 30 سنة	الفئة العمرية
29.85 %	20	من 30 الى 40 سنة	
22.38 %	15	من 40 الى 50 سنة	
10.44 %	07	أكبر من 50 سنة	
100 %	المجموع		
59.70 %	40	تقني سامي	المؤهل العلمي
32.83 %	22	جامعي	
7.46 %	05	دراسات عليا متخصصة	
100 %	المجموع		

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية	
22.38 %	15	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
40.29 %	27	من 05 ال 10 سنوات	
37.32 %	25	اكثر من 10 سنوات	
100 %	المجموع		

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول... أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (45) عامل بنسبة (67.16%) في حين بلغ عدد الإناث (22) عاملة بنسبة (32.83%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب لذلك راجع إلى الموقع النائي والبعيد عن الولاية أو البلديات القريبة من مقر المنظمة، ما يجعل جنس الإناث يتجنب العمل بها، وقد يكون راجع لطبيعة الأعمال الخاصة للمنظمة. وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة اقل من 30 سنة و ذلك بنسبة (37.32%) مما يدل على أن للمنظمة تهتم بالكفاءات الشابة، وهذا ما لاحظناه من خلال جولتنا بالمؤسسة، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمنظمة.

أما بالنسبة لمتغير **المؤهل العلمي** للباحثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من مستوى المعاهد حيث بلغت نسبتهم (59.70%) مقابل (32.83%) من حملة الشهادة الجامعية، أما نسبة فئة الدراسات العليا المتخصصة قدرت أيضا ب (7.46%)، والشئ الملاحظ هو ان غالبية افراد العينة في المنظمة من اصحاب المعاهد المتخصصة وهو ما يفسر تلائم الشهادة مع متطلبات الوظيفة .

وبالنسبة ل**سنوات الخبرة** فيتضح من خلال معطيات الجدول ان هناك مزيج بين موظفي الخبرة وكذا الاطارات الشابة وقد يرجع السبب لتضاعف العدد الإجمالي لعدد العمال في المؤسسة والذي يرجع إلى نموها وزيادة طاقتها الإنتاجية وتوسعها مما تطلب زيادة عدد العمال، وبطبيعة الحال زيادة عدد الإطارات في المنظمة

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة وستتطرق من خلاله إلى مايلي:

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع

على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات .
2. عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات .
3. تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف .

4. تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

5. توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و قد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين

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

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالمرونة الاستراتيجية وأبعادها الأربعة وتتضمن (22) عبارة،

أما المحور الثاني خاص بمتغير اتخاذ القرار الاستراتيجي ويتضمن (09) عبارات . بحيث بلغ عدد عبارات بعد المرونة

الإنتاجية (05) عبارات ، وبعد المرونة التنافسية (05) عبارات أيضا، في حين بلغ عدد عبارات بعد مرونة رأس

المال البشري (06) عبارات، وبعد المرونة السوقية (06) عبارات أيضا.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) و الذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي بحيث كلما اقتربت

الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل مرتفع.

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss والمتمثلة في :

مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار

خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب

أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار .

2 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية:

(المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية) على المتغير التابع وهو اتخاذ القرار

الاستراتيجي .

3- معامل الثبات " ألفا كرونباخ : Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس صدق أداة البحث.

4 - معامل صدق المحك وذلك لقياس ثبات أداة البحث

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

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

جدول رقم (06) نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.851	0.725	05	المرونة الإنتاجية
0.824	0.680	05	المرونة التنافسية
0.768	0.590	06	مرونة رأس المال البشري
0.793	0.630	06	المرونة السوقية
0.815	0.665	22	مجموع المرونة الاستراتيجية
0.837	0.701	09	اتخاذ القرار الاستراتيجي
0.842	0.710	31	جميع العبارات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS26

من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن معامل ثبات الإتساق الداخلي " ألفا كرونباخ " لجميع العبارات بلغت قيمته (0.710) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاو الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ " (0.665) بالنسبة لعبارات المرونة الاستراتيجية في المقابل ما قيمته (0.701) بالنسبة لعبارات اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهو يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (06) وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.842) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المرونة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمتها (0.815) في مقابل (0.837) كمعامل صدق لعبارات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي.

اختبار التوزيع الطبيعي:

ونعني بالثبات الاستقرار (Stability) بمعنى أن لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئا من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني لاستجابة المستقصي آرائهم، ويقصد باختبار ثبات المقياس (Reliability) درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة القياس وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للاستبانة. حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من متغيرات الدراسة على حدي، وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي:

جدول رقم(07): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة
1	المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية)	0.200	0.082
2	المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)	0.084	0.165

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

سنعرض اختبار كولموروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال الجدول رقم (07) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغير التابع و المستقل، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة المسح الشامل والتي بلغ حجمها (67) استبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

1-الصدق الداخلي لفقرات محور المرونة الانتاجية

جدول رقم (08): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور المرونة الانتاجية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تتحم المنظمة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن.	0.867	0.000
2.	تحرص إدارة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة وبأقل التكاليف.	0.877	0.000
3.	لدى المنظمة القدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.	0.787	0.000
4.	التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى المنظمة متطورة مقارنة بالمنافسين.	0,877	0.000
5.	تمكن موارد المنظمة الإدارة من التكيف مع الظروف البيئية.	0.664	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

من خلال الجدول رقم (08) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرونة الانتاجية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ($sig < 0.05$)، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

2-الصدق الداخلي لفقرات محور المرونة التنافسية

جدول رقم (09): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور بعد المرونة التنافسية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تؤكد إدارة المنظمة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الاسواق المختلفة.	0.630	0.000
2.	تؤكد إدارة المنظمة على استباق المنافسين في طرح منتجات جديدة.	0.759	0.000

0.000	0.678	تعمل المنظمة على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها.	3.
0.000	0.777	تقوم المنظمة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات الزبائن.	4.
0.000	0.854	تتم المنظمة بالإحاطة بالتغيرات التي تجري في بيئتها الخارجية.	5.

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

من خلال الجدول رقم (09) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المرونة التنافسية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا ($sig < 0.05$)، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

3-الصدق الداخلي لفقرات محور مرونة راس المال البشري

جدول رقم (10): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور مرونة راس المال البشري والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تحرص إدارة المنظمة على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.	0.629	0.000
2.	تؤكد إدارة المنظمة على أهمية تدريب وتطوير العاملين.	0.530	0.000
3.	تحرص إدارة المنظمة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل	0.653	0.000
4.	يتميز العاملون في المنظمة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.	0.719	0.000
5.	تعمل إدارة المنظمة على تحفيز العاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية.	0.815	0.000
6.	يملك العاملون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية.	0.763	0.000

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

من خلال الجدول رقم (10) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد راس المال البشري والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا ($sig < 0.05$)، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا.

4-الصدق الداخلي لفقرات محور المرونة السوقية .

جدول رقم (11): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور المرونة السوقية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تؤكد إدارة المنظمة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.	0.882	0.000
2.	تقوم المنظمة بعرض منتجات جديدة بين فترة وأخرى بشكل دوري.	0.789	0.000
3.	تحرص المنظمة وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق.	0.888	0.000
4.	تعمل المنظمة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها.	0.765	0.000
5.	تقدم المنظمة عروضاً مختلفة سعياً للتميز.	0.863	0.000
6.	تدمج المنظمة قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة.	0.799	0.000

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

من خلال الجدول رقم (11) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد المرونة السوقية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ($sig < 0.05$)، مما يعني أن فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت 1 - 5 الموضح في الجدول رقم (12) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المنظمة، وننتقل إلى اختبار الدور بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (12) مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

الموافقة درجات	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماماً	(1-1.79)

غير موافق	(2.59-1.80)
محايد	(3.39-2.60)
موافق	(4.19-3.40)
موافق تماما	(5-4.20)

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: تحليل فقرات محور المرونة الاستراتيجية

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

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات محور المرونة الاستراتيجية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المرونة الإنتاجية	3.7313	0.62914	-	-
1	تتم إدارة المنظمة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن.	3.60	0.871	4	موافق
2	تحرص إدارة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة وبأقل التكاليف.	3.91	1.011	1	موافق
3	لدى المنظمة القدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.	3.85	1.091	2	موافق
4	لدى المنظمة القدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.	3.78	1.139	3	موافق
5	تمكن موارد المنظمة الإدارة من التكيف مع الظروف البيئية.	3.52	1.407	5	موافق
	المرونة التنافسية	3.1672	0.62241	-	-
6	تؤكد إدارة المنظمة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.	3.06	1.205	4	محايد

7	تؤكد إدارة المنظمة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الاسواق المختلفة.	2.87	1.043	5	محايد
8	تعمل المنظمة على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها.	3.09	1.041	3	محايد
9	تقوم المنظمة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات الزبائن.	3.22	1.012	2	محايد
10	تهتم المنظمة بالإحاطة بالتغيرات التي تجري في بيئتها الخارجية.	3.60	0.622	1	موافق
	مرونة رأس المال البشري	3.2139	0.74071		
11	تحرص إدارة المنظمة على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.	2.45	1.247	6	غير موافق
12	تؤكد إدارة المنظمة على أهمية تدريب وتطوير العاملين.	3.00	0.969	5	محايد
13	تحرص إدارة المنظمة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل.	3.33	1.147	2	محايد
14	يتميز العاملون في المنظمة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.	4.15	0.875	1	موافق
15	تعمل إدارة المنظمة على تحفيز العاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية.	3.10	1.130	4	محايد
16	يتملك العاملون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية.	3.25	1.283	3	محايد
	المرونة السوقية	3.4378	0.69257		
17	تؤكد إدارة المنظمة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.	3.00	1.059	6	محايد
18	تقوم المنظمة بعرض منتجات جديدة بين فترة وأخرى بشكل دوري.	3.16	1.053	4	محايد
19	تحرص المنظمة وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها لتلائم مع متطلبات وحاجات السوق.	3.12	1.052	5	محايد
20	تعمل المنظمة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها.	3.42	1.339	3	موافق
21	تقدم المنظمة عروضاً مختلفة سعياً للتميز.	3.73	1.213	2	موافق
22	تدمج المنظمة قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة.	4.19	1.004	1	موافق
	المرونة الاستراتيجية ككل	3.38755	0.6712075	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (13) نستخلص مايلي:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن اتجاه آراء الباحثين يتجه نحو الحيادية فيما يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في المرونة الاستراتيجية بأبعادها، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة،(السوقية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمرونة الإستراتيجية ككل (3.38755) وانحراف معياري قدر ب (0.6712075) وهو ما يفسر أن المنظمة لاتعتمد بشكل كبير على المرونة الإستراتيجية في ممارسة نشاطها حسب إجابات الباحثين.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

المرونة الإنتاجية: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد " المرونة الإنتاجية " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7313) بانحراف معياري (0.62914) ، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد ، وهو مايعني أن المنظمة تولي اهتماما واضحا لهذه المرونة.

المرونة التنافسية: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد " المرونة التنافسية " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد . (3.1672) بانحراف معياري (0.62241) ، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية في اغلبها على كل عبارات هذا البعد

مرونة رأس المال البشري: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد " مرونة رأس المال البشري " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2139) بانحراف معياري (0.74071) ، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية على كل عبارات هذا البعد .

المرونة السوقية: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد " المرونة السوقية " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4378)

بانحراف معياري (0.69257) ، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية على جميع عبارات هذا البعد .

المطلب الثاني :تحليل فقرات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي

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

الجدول رقم (14)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات محور اتخاذ القرار الاستراتيجي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	يوجد في المنظمة طريقة مميزة في طرح البدائل الكثيرة في حالة اتخاذ قرار استراتيجي.	3.00	1.267	9	محايد
2	تنفرد الإدارة العليا للمنظمة لوحدها في تقويم البدائل والحلول للمشكلات التي تواجهها في العمل.	3.24	1.220	8	محايد
3	يراعى في اختيار البديل المناسب لأي قرار استراتيجي دراسة الإيجابيات والسلبيات لكل بديل.	3.37	1.301	7	محايد
4	توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الهيكل التنظيمي بهدف الرسو على اختيار البديل الأفضل.	3.43	1.158	6	موافق
5	توفر المنظمة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على صنع القرارات الاستراتيجية.	3.63	1.085	5	موافق
6	يدرك أفراد المنظمة أهمية القرارات الإستراتيجية في تحديد مستقبلها.	3.87	1.127	2	موافق
7	ترسم القرارات الإستراتيجية المتخذة خارطة طريق الإدارة الوسطى والدنيا.	3.70	1.073	4	موافق
8	القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسيرية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات.	3.70	1.059	3	موافق
9	يخضع اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة لقواعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	3.97	1.141	1	موافق
	اتخاذ القرار الاستراتيجي	3.5456	0.52285		

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن آراء المبحوثين تتجه نحو الموافقة على البعد التابع المتمثل في اتخاذ القرار الاستراتيجي حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.5456) بانحراف معياري قدره (0.52285) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19).

المطلب الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بمؤسسة حضانة حليب عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha = 0.05$) ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول (15) : اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة

النوع	الخطا المعياري للتقديرات	قيمة R	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
القيمة	0.52419	0.605 ^a	3، 134	66	0.366	21.016	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.590) وبقيمة احتمالية (0.006) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

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

جدول رقم (16) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور المتغيرات المستقلة أو أبعاد المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	مستوى الدلالة
المرونة الانتاجية	0186.	0.224	1.766	0.006	0.000
المرونة التنافسية	0.063	0.075	4.590	0.002	
مرونة راس المال البشري	0.013	0.219	3.148	0.004	
المرونة السوقية	-0.053	-0.071	-0.552	0.583	
قيمة المتغيرات الاجمالي	1.267		2.977		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج spss.v 26

- معامل التحديد : $R^2 = 0.366$

- معامل الارتباط : $R = 0.605$

يتضح لنا من الجدول ان قيمة F المعنوية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) فإننا نقبل الفرضية التي تنص على " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمنظمة حليب عند مستوى الدلالة المعنوي $\alpha = 0.05$ المعنوية ($\alpha = 0.05$) وهي نتيجة مفسرة لواقع نشاط المنظمة الذي نستطيع القول أنه يتماشى عموما مع المعطيات النظرية التي ، تم عرضها سابقا، كما يمكن تفسير النتيجة المتوصل إليها في اختبار الفرضية الرئيسية بتفسير فرضيات الدراسة الفرعية كما يلي:

وجود دور لابعاد المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمنظمة حليب عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha = 0.05$ باستثناء بُعد المرونة السوقية ، حيث بينت النتائج مايلي :

يوجد اثر للمرونة الانتاجية على اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة ($X1 = 0.006$) عند مستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 .

يوجد اثر للمرونة التنافسية على اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة ($X2 = 0.002$) عند مستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 .

يوجد اثر لمرونة راس المال البشري على اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة ($X3 = 0.004$) عند مستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 .

لا يوجد اثر للمرونة السوقية على اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة ($X4 = 0.583$) عند مستوى معنوية 0.000 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمنظمة حليب - المسيلة ، حيث تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمنظمة من نشأتها وتركيبها البشرية ومنتجاتها وأهميتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي .
كما تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة من خلال : منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وصدقها وثباتها والأدوات الإحصائية المعتمدة.
كما قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، واختبار وتفسير فرضياتها والتي توصلنا من خلالها إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمنظمة حليب، كما توصلنا لعدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية باستثناء بعد المرونة الإنتاجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمنظمة حليب .

الخلاصة

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

حاولنا من خلال دراستنا هذه التطرق إلى أحد المواضيع المهمة في الفكر الاستراتيجي، لاسيما وأن المنظمات تتعامل

في وقت الراهن مع ظروف بيئية تتميز بالتنافسية وسرعة التغيير، الأمر الذي يستوجب على القائمين عليها التأقلم مع التغيرات والاستعداد للتعديل وإحداث التغيرات اللازمة والقابلة للإبداع والتنويع لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة عند اتخاذ القرار.

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

أولا: النتائج المتوصل إليها

نتائج الدراسة النظرية

يمكن تلخيص النتائج فيما يلي:

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

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

الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة فيما يتعلق بالدراسات التحليلية، والتي تهدف إلى توقع السيناريوهات المختلفة؛

- صياغة الإستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو

- الحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل استراتيجية

- تنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة

- الاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إذا لزم الأمر .

3- أهمية المرونة الإستراتيجية تنبع من كونها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال لتحقيق النجاح في البيئات المتغيرة.

4- المرونة الاستراتيجية تمكن المنظمات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل المنظمات تصبح أكثر استباقية.

5- القرارات الاستراتيجية هي التي تحدد ماسوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية.

6- القرار الاستراتيجي يتطلب قيادة كفؤة مهنية وإدارية مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها وحدها في المستقبل ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها لتستعد المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطاتها وفق المعلومات المستحدثة لديها.

7- إن نجاح القرارات الاستراتيجية يسهم في زيادة أرباح المنظمة وتهيئة الفرص التنافسية.

8- القرار الإستراتيجي يركز على عملية التقاء أنشطة المنظمة (الإنتاج، التمويل، التسويق، البيع الخ) مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة (الحكومة، المجتمع، المستهلك الخ) وذلك لاستغلال الفرص التي توفرها هذه البيئة وتجنب مهدداتها .

9- تساعد المرونة الاستراتيجية متخذي القرار في المنظمة على تقسيم مسؤولية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لكونها

تتضمن عدد من المراحل بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وبالتالي فإن هذا الإجراء يستعد على تقليل احتمالية حصول الخطأ في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل التغييرات التكنولوجية والسوقية التي تشهدها البيئة المعاصرة.

نتائج الدراسة التطبيقية

1- للمرونة الاستراتيجية دور في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمنظمة حضنة حليب بصفة عامة عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$ حسب نتائج الدراسة.

2 - يوجد دور للمرونة الانتاجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمنظمة حضنة حليب عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$ وذلك يعود لكون مجالها انشطتها يعتمد على الكثافة الانتاجية ووفرة المنجات.

3 - يوجد دور للمرونة التنافسية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمنظمة حضنة حليب عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$ وذلك يعود لكون مجالها انشطتها لا يوجد فيه تغييرات كبيرة أو سريعة للتنافس.

- 3- يوجد دور لمرونة رأس المال البشري في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمنظمة حضنة حليب عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$ وذلك يعود لكون مجال نشاط تعبئة الميته يتسم بالتمطية .
- 4- لا يوجد دور للمرونة السوقية في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمنظمة حضنة حليب عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=0.05$ وذلك راجع لكون المؤسسة لا تحتاج إلى دخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة لاعتمادها على نشاط استراتيجي واحد .
- 5- منظمة الدراسة على دراية التطورات والتغيرات المتسارعة التي ميز البيئة التي تنشط فيها، وهو ما يجعلها تهتم بمراقبتها وممارسة المرونة الاستراتيجية، وإن كانت هذه الممارسة تشوبها بعض النقائص لاسيما ما يتعلق منها بالرأسمال البشري، الذي وعلى غرار جل المؤسسات الوطنية يعاني الرأسمال البشري بالمنظمة محل الدراسة بنقص في التأطير و التكوين الذي لا يزال بعيدا عن المعايير العالمية المعمول بها .

ثانيا :الإقتراحات :

على ضوء النتائج المسبقة نقترح:

- 1- ضرورة العمل على اعتماد أبعاد المرونة الاستراتيجية ككل من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع .
ضرورة توسيع الاهتمام بمرونة رأس المال البشري وإنشاء دورات تدريبية وتكوينية للعمال من أجل تطوير العاملين واستعدادهم لأداء مهام مختلفة.
- 2- ضرورة الحرص على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل .
- 3- التأكيد على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.
- 4- تنظيم ملتقيات وندوات علمية للتعريف بالمرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي لتشجيع ممارستها في المنظمة.
- 5- ضرورة اهتمام أكبر من مسيري المنظمة باعتماد المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية.

قائمة المراجع

أولا :المراجع باللغة العربية

1 - الكتب :

- 1 - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008 .
- 2- سلطاني محمد رشدي:الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة،دار جليس الزمان، الأردن، 2013.
- 3- علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء، الأردن، 2009 .
- 4- هيثم نشواني، القيادي الناجح :إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال، دار العبيكان للنشر، الأردن، 2011 .
- 5 - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن،2012 .
- 6- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 7 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبح إدريس، الإدارة الاستراتيجية :منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009 .
- 8 - علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2009.
- 9 - جاسم محمد الذهبي ونجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، منظور استراتيجي شامل، مكتب الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005.
- 10 - خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 11 - سعيد يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، . Wascad ، القاهرة ، 1998 .
- 12 - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 .
- 13 - السعيد مبروك ابراهيم ،المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي ، دار الكتب المصرية ،القاهرة، 2012.

- 14 - علاء فرحان طالب الدعيمي ، فاطمة عبد علي المسعودي ،المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 .
- 15 - احمد عرفة ،سمية شلبي ، القرارات الاستراتيجية التسويقية، الإسكندرية ،مؤسسة شباب الجامعة ،2002 .
- 16 - مؤلف ليث عبد الله القهوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء منظمات المعاصرة، ط 1 دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن، عمان، 2013 .
- 17 - المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية و التعليم ، دار للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2010.
- 18 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية :منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 19 - ليث عبد الله القهوي وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
- 2 - أطروحات ومذكرات:**
- 1- عبد العزيز هاني شمس زعتري، ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الإدارة ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2013.
- 2 - بسمة وليد سليم الشيخ يحي، أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، التخصص :إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 3 - فهد عواد عابر العنزوي، اثر المرونة الاستراتيجية في جودة الاداء المؤسسي ،تندرج ضمن الحصول على درجة الماجستير في الادارة ، ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ،كلية الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط ، دفعة 2014 .
- 4 - نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، دراسة حالة مؤسسة condor للإلكترونيات برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دفعة 2016/2017.

- 5 - هند أحمد عابد، أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016 .
- 6- سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 7 - فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، التخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2013/2012.
- 8 - سمية فضيلي، اثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، تدرج ضمن الحصول على شهادة دكتوراه ، العلوم التجارية ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، دفعة 2019/2018.

3 - الجرائد والمجلات :

- 1 - زياد المهنا وآخرون، المرونة التصميمية كإحدى معايير السكن الاقتصادي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29 ، العدد 1، 2013 .
- 2 - مثلى سعد ياسين واحمد عبد الله دانوك، دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية(دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك) ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (01) ، العدد (41) ، 2018 .
- 3 - عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 العدد الرابع، 2014 .
- 4 - فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30 ، العدد 2، 2008.

- 5 - احمد عبد الله أمانة الشمري، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 12، العدد الثالث، 2017 .
- 6 - عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبید الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي زين وآسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 ، العدد الأول، العراق، 2017 .
- 7 - مهند حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 01 ، العدد 03 ، جامعة كربلاء، العراق، 2012.
- 8 - أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد 13 ، 2006.
- 9 - بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 10 - علاء أحمد حسين عبید الجبوري، الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 103 ، مجلد 23 ، الموصل، العراق، 2011.
- 11 - حسين وليد حسين ، دور المرونة الاستراتيجية في ترشيد قرارات المنظمة ، مجلة المنصور ، العدد 25 ، 2016 .

4 - الملتقيات:

- 1 - منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 ، نوفمبر 2010 .
- 2- شريط حسين الأمين ،مिमونة نبيلة ،القرارات الاستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة فيها ،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية 14- 15 /04/ 2009 .

5 – المحاضرات:

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

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

1- TTEHAR Hamid et MIRAOUI Abdelkrim، **Etude de la flexibilité dans les sciences du management définitionet synthèse à l'aube du XXIE Siecle**، Revue des sciences économiques et de gestion، N°5، Université de Sétif، 2005.

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 usinessAdministration ،V.5 ،N°.3، 2009.

3-H.M.de Boisandelle، **Dictionnaire de la gestion (Vocabulaire، Concept et Outils)**، Economica، Paris، 1998.

4-Joanna Radomska، **Strategic flexibility of enterprises**، Journal of economics and management ،Vol.3 N°1، anuary paris 2015 .

5- Muneto Ozaki، **Négocier la flexibilité**، Bureau international du travail، Genève، 2000 .

6- Cristian Marmuse، **Politique Générale (Langages، Intelligence، Modèles et choix stratégique)**، 2ème ED، EdEconomica، Paris ،1996 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول

اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد القرارات الاستراتيجية للمنظمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أخي الكريم، أختي الكريمة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي صممت في إطار البحث العلمي الذي نحن بصددده والخاص بإعداد مذكرة التخرج

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان "اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في اتخاذ القرار دراسة

حالة منظمة حضنة حليب - المسيلة -"

وتهدف هذه الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة عن واقع المرونة الاستراتيجية والدور الذي تلعبه في اتخاذ القرار الاستراتيجي

للمنظمة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد

بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل

أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المخصص للجواب، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي فقط، دون الإشارة إلى صاحبها.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ: بعيطيش شعبان

إعداد الطالب: بن شعبان عبدالنور

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكبر من 50 سنة
- 3 - المؤهل العلمي: تقني سامي جامعي دراسات عليا متخصصة آخر
- 4 - الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات
- الجزء الثاني: متغيرات الدراسة
- المرونة الاستراتيجية

الرقم	البعد	أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	المرونة الإنتاجية					
1	تتسم المنظمة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن.					
2	تحرص إدارة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة وبأقل التكاليف.					
3	لدى المنظمة القدرة على طرح منتجاتها بالأسواق بالسرعة المناسبة.					
4	التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى المنظمة متطورة مقارنة بالمنافسين.					
5	تمكن موارد المنظمة الإدارة من التكيف مع الظروف البيئية.					
	المرونة التنافسية					
6	تؤكد إدارة المنظمة على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.					
7	تؤكد إدارة المنظمة على استباق المنافسين في طرح منتجات جديدة.					
8	تعمل المنظمة على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها.					
9	تقوم المنظمة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات الزبائن.					
10	تتسم المنظمة بالإحاطة بالتغيرات التي تجري في بيئتها الخارجية.					
	مرونة رأس المال البشري					
11	تحرص إدارة المنظمة على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.					
12	تؤكد إدارة المنظمة على أهمية تدريب وتطوير العاملين.					
13	تحرص إدارة المنظمة على استقطاب أصحاب الخبرة والكفاءة في العمل.					
14	يتميز العاملون في المنظمة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة.					
15	تعمل إدارة المنظمة على تحفيز العاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم فعالية.					

					16 يمتلك العاملون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية.
					المرونة السوقية
					17 تؤكد إدارة المنظمة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.
					18 تقوم المنظمة بعرض منتجات جديدة بين فترة وأخرى بشكل دوري.
					19 تحرص المنظمة وبشكل مستمر على تعديل منتجاتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق.
					20 تعمل المنظمة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها.
					21 تقدم المنظمة عروضاً مختلفة سعياً للتمييز.
					22 تدمج المنظمة قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة.

• اتخاذ القرار الاستراتيجي

					23 يوجد في المنظمة طريقة مميزة في طرح البدائل الكثيرة في حالة اتخاذ قرار استراتيجي.
					24 تنفرد الإدارة العليا للمنظمة لوحدها في تقويم البدائل والحلول للمشكلات التي تواجهها في العمل.
					25 يراعى في اختيار البديل المناسب لأي قرار استراتيجي دراسة الإيجابيات والسلبيات لكل بديل.
					26 توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الهيكل التنظيمي بهدف الرسو على اختيار البديل الأفضل.
					27 توفر المنظمة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على صنع القرارات الاستراتيجية.
					28 يدرك أفراد المنظمة أهمية القرارات الاستراتيجية في تحديد مستقبلها.
					29 ترسم القرارات الاستراتيجية المتخذة خارطة طريق الإدارة الوسطى والدنيا.
					30 القرارات الاستراتيجية تتطلب توفير كفاءات تسيرية لتحقيق الأهداف من هذه القرارات.
					31 يخضع اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة لقواعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

RELIABILITY

/VARIABLES 25م 24م 23م 22م 21م 20م 19م 18م 17م 16م 15م 14م 13م 12م 11م 10م 9م 8م 7م 6م 5م 4م 3م 2م 1م
31م 30م 29م 28م 27م 26م

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	0
	Total	67	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,710	31

RELIABILITY

/VARIABLES 22م 21م 20م 19م 18م 17م 16م 15م 14م 13م 12م 11م 10م 9م 8م 7م 6م 5م 4م 3م 2م 1م

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,665	22

RELIABILITY

/VARIABLES 31م 30م 29م 28م 27م 26م 25م 24م 23م

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,701	9

RELIABILITY

/VARIABLES 5م 4م 3م 2م 1م

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	5

RELIABILITY

/VARIABLES 10م 9م 8م 7م 6م

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,680	5

RELIABILITY

/VARIABLES 16م 15م 14م 13م 12م 11م

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,590	6

/VARIABLES 22م 21م 20م 19م 18م 17م

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	67	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,630	6

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
1م	67	3,60	,871	,759
2م	67	3,91	1,011	1,022
3م	67	3,85	1,091	1,190
4م	67	3,78	1,139	1,298
5م	67	3,52	1,407	1,981
X1	67	3,7313	,62914	,396
Valid N (listwise)	67			

DESCRIPTIVES VARIABLES= X 1 / 5م 4م 3م 2م 1م

/STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
6م	67	3,06	1,205	1,451
7م	67	2,87	1,043	1,088
8م	67	3,09	1,041	1,083
9م	67	3,22	1,012	1,025
10م	67	3,60	1,142	1,305
X2	67	3,1672	,62241	,387
Valid N (listwise)	67			

DESCRIPTIVES VARIABLES= X 2 / 10م 9م 8م 7م 6م

/STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
11م	67	2,45	1,247	1,554
12م	67	3,00	,969	,939
13م	67	3,33	1,147	1,315
14م	67	4,15	,875	,765
15م	67	3,10	1,130	1,277
16م	67	3,25	1,283	1,647
X3	67	3,2139	,74071	,549
Valid N (listwise)	67			

DESCRIPTIVES VARIABLES= X 3 / 16م 15م 14م 13م 12م 11م

/STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
17م	67	3,00	1,059	1,121
18م	67	3,16	1,053	1,109
19م	67	3,12	1,052	1,107
20م	67	3,42	1,339	1,792
21م	67	3,73	1,213	1,472
22م	67	4,19	1,004	1,007
X4	67	3,4378	,69257	,480
Valid N (listwise)	67			

DESCRIPTIVES VARIABLES= X 4 / 22م 21م 20م 19م 18م 17م

/STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
23 _م	67	3,00	1,267	1,606
24 _م	67	3,24	1,220	1,488
25 _م	67	3,37	1,301	1,692
26 _م	67	3,43	1,158	1,340
27 _م	67	3,63	1,085	1,177
28 _م	67	3,87	1,127	1,270
29 _م	67	3,70	1,073	1,152
30 _م	67	3,70	1,059	1,122
31 _م	67	3,97	1,141	1,302
Y	67	3,5456	,52285	,273
Valid N (listwise)	67			

DESCRIPTIVES VARIABLES= Y/ 31 م 30م 29م 28م 27م 26م 25م 24م 23م

/STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,605 ^a	,570	,520	,52419	,366	21,016	4	62	,000

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,267	,714		2,977	,000
	X1	,186	,105	,224	1,766	,006
	X2	,063	,107	,075	4,590	,002
	X3	,013	,088	,219	3,148	,004
	X4	-,053	,097	-,071	-,552	,583

a. Dependent Variable: Y