

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم والبحث العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -



ميدان: علوم اقتصاد، تجارية

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر

من اعداد: كريمة قباج

المرونة الانتاجية، التسويقية، ومرونة الموارد في تحقيق ميزة تنافسية
مستديمة للمؤسسة الاقتصادية

نوقشت علنا امام لجنة المكونة من:

الأستاذ سدي علي.....جامعة تيارت.....رئيسا

الأستاذ بن شهرة المداني.....جامعة تيارت.....مشرفا ومقرا

الأستاذ شباح رشيد.....جامعة تيارت.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله التي بنعمته تتم الصالحات
والصلاه والسلام على اشرف المرسلين الحمد لله المولى عز
وجل الذي بلغني هذا اليوم السعيد الحافل بمشاعر لا توصف
بالاف كلمات امتزجت بالفرح والفخر بالانجاز والشكر
والامتنان لله عز وجل والحمد لله الذي ألهمني الصبر والثبات
والعزيمة على مواصلة مشوار الدراسي أهدي تخرجي إلى الذي
أوصاني الله بهما برا وأحسانا أمي وأبي (الطيب و عائشة) كما
اهدي هذا التخرج الى ام وابي الثاني (احمد و مسعودة)
واهدي نجاح لمن ساندني على هذا النجاح الي زوجي الغالي
علاء الدين الذي هو النور لحياتي والذي ساندني عند تعثري
وتحفيزي لشق دربي والى العائلة و الاصدقاء من قريب او بعيد
اهدي اليهم ثمره جهد المتواضع

الشكر والتقدير

شكر والتقدير الحمد والشكر والثناء لله عز وجل الذي ألهمنا بالعلم وزيننا بالحلم واکرمنا بالتقوى وانعم علينا بالعافيه وانار طريقنا ويسر لنا واعاننا في اتمام دربنا فله الحمد والشكر على هذه النعم وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى نخرج هذا العمل الى النور ونتواجه بخالص الشكر والتقدير الى الأستاذة الدكتور بن شهرة المداني استاذ بكلية تيارت لمسؤوله على اشرافه علي الذي لم يبخل على مساعدتي لي بنصائحه وتوجيهاته القيمه والذي سعدنا وشرفنا بمعرفتها لقاء هذا العمل كما اتقدم بالامتنان والعرفان لاساتذه الكرام اعضاء اللجنه المناقشه الموقره على تفضلهم لمناقشه هذه المذكره ليساهموا في انجازها وخروجها الى النور واتوجه الى الشكر والتقدير لكافه الاساتذه الكرام من هيئه التدريسيه في كلية تيارت وكل الاداريين والعاملين في الجامعه على حسن المعامله وطيبتهما في انجاز هذه الثمره واتقدم بالشكر والتقدير الى زوجي الذي كان سندي وقت تعثري ومحفزي لإستكمال هذا العمل

شهدت الإدارة الإستراتيجية العديد من التطورات في السنوات الأخيرة ، وخلال تطوير عملية البحث الاستراتيجي ظهرت نماذج وأطر مفاهيمية مختلفة تتنافس في مقترحاتها وأفكارها من جهة ، وتكمل بعضها البعض من جهة أخرى. ومع ذلك ، في البيئات المستقرة نسبياً ، أصبحت فعاليتها محدودة في ضوء البيئة الحالية التي تتغير بشكل متزايد لإظهار النماذج الحديثة التي تستند إلى فكرة السلوك الاستباقي والبحث حول كيفية التأثير على بيئة أعمالها بناءً على قدراتها ومواردها والكفاءات.

تدرك المؤسسات اليوم تحديات ومخاطر فقدان المزايا التنافسية وصعوبة توقع تحركات المنافسين والتكيف مع الأحداث والتغيرات المستمرة ، مما جعلهم يبحثون عن تبني الأساليب والأساليب الحديثة لمواجهة هذه التحديات. أحداث غير متوقعة تحدث في بيئتها التنافسية وشرط أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث تكتسب المؤسسة القدرة على تجديد منتجاتها وتعديلها ، واستهداف أسواق جديدة ، ولكنها قد تتجاوز ذلك إذا تم اعتمادها كقدرة تنظيمية ديناميكية وتوجيه. التي يمكن استغلالها لبناء استراتيجيات استباقية.

1- الإشكالية:

تعرف المؤسسات تطوراً مستمراً لتحقيق الميزة التنافسية من أجل البقاء في المحيط التنافسي للمؤسسات الاقتصادية ومن هنا نطرح الإشكال الرئيسي:

كيف تساهم مرونة المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

-كيف تساهم المرونة الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية؟

-كيف تساهم مرونة المورد في تحقيق قيمة للزبون المؤسسة؟

- كيف تساهم مرونة السوق للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في تحقيق لميزة التنافسية؟

2- فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية

إن المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية من خلال مرونة الإنتاج ومرونة المورد ومرونة مرونة السوق تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

تتفرع الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الرئيسية:

1. تساهم المرونة الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية.
2. تساهم مرونة المورد للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في تحقيق كسب الزبون.
3. تساهم المرونة السوقية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في جذب الزبون.

3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال الموضوع الذي نتناوله فهي من أهم الموضوعات التي حظيت وما زالت تحظى باهتمام كبير من رواد الإستراتيجية والتسويق ، حيث أن نمو المؤسسات وتطورها يعتمد بشكل كبير على مرونتها. والتكيف مع التغيرات التي تنتجها البيئة ، وتعتمد استمراريته في الأسواق على اكتساب والحفاظ على شريحة مهمة من العملاء من خلال الاهتمام بخلق قيمة مضافة لهم. ما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو محاولة إلقاء الضوء على الأرض من خلال ملاحظة حقيقة مساهمة المرونة الإستراتيجية لشركة Condor Electronics في خلق قيمة للعملاء. يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية: التأكيد على قيمة العميل والسعي لتحقيق رضاه ثم الاحتفاظ به عند تقديم المنتجات التي تلبي المتطلبات التي يضعها بنفسه وتتوافق مع توقعاته أو تتجاوزها ودعم المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات المتتالية في بيئة المنظمة.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- المساهمة في إثراء النقاش العلمي حول المفاهيم الأساسية للمرونة وتحقيق الميزة التنافسية وآليات اعتمادها في المؤسسة.
- إبراز أهمية المرونة (المرونة الإنتاجية ومرونة السوق والمرونة القدرة التنافسية) في المشروع الاقتصادي الجزائري.
- الاعتراف بالدور الذي تلعبه المرونة الإنتاجية ومرونة السوق في تحقيق الميزة التنافسية.
- الوصول إلى دور كل من المرونة التنافسية ومرونة المورد في تحقيق الميز التنافسية.

5- منهج للدراسة:

تم الاعتماد على النهج الاستقرائي والاستنباطي والخيارات الكمية والنوعية. كما لجأنا إلى استراتيجية دراسة الحالة للانتقال إلى الجانب التطبيقي الذي تجسده بالاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلة.

6- حدود الدراسة:

تبين حدود الدراسة اتساع البحث ومحدودية قدرات الباحثة في تغطية جميع جوانبه خاصة من الناحية الميدانية وذلك كما يلي:

- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة سونلغاز بولاية تيارت

- الحدود الزمانية:

- الحدود البشرية:

7 - التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة:

- المرونة: قدرة المؤسسات وقابليتها على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمتجانسة، وتحويل الموارد إلى طرق عمل جديدة بوصفها رد فعل لتلك التغييرات. وتنقسم المرونة إلى مرونة انتاجية، مرونة سوقية مرونة المورد.

- المرونة الانتاجية: قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها وتقديمها في وقت قصير وبأسعار تنافسية. الله
- المرونة التسويقية: قدرة المؤسسة على إعادة تقييم جهودها التسويقية من خلال فترة قصيرة من الزمن، وذلك استجابة للتغيرات البيئية.

- مرونة مورد: إن رأس المال البشري هو مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة. ومرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المؤسسة على تعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل.

أولاً- ماهية المرونة المؤسسات

تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية يتطلب القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها، وهذا يتطلب المرونة. فعندما تكون المؤسسة مرنة، فإنها تستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات المحيطة بها وتحديث إستراتيجياتها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها بسرعة، وهذا يعطيها ميزة تنافسية على منافسيها.

ومن أهم الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية هي المرونة، ومن أجل التوسع أكثر في الموضوع سوف نقوم بتعريف كل من المرونة لغة واصطلاحاً في (المطلب الأول) بالإضافة إلى الصفات التي تميزها (المطلب الثاني).

1-1: مفهوم مرونة المؤسسة

تعتبر المرونة مفهوماً متعدد الأبعاد والعناصر لذا سنحاول في هذا المطلب تجميع تعريفات مختلفة عن المرونة، انطلاقاً من المفهوم اللغوي ووصولاً إلى المفهوم الاصطلاحي.

• المرونة لغة

قال ابن فارس: مرن - الميم والراء والنون أصل صحيح يدل على لين شيء وسهولته"، وجاء في لسان العرب مَرْنٌ يَمْرُنُ مَرَانَةً وَمُرُونَةٌ وهو لين في صلابته، ومزنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت، والمرانة اللين" والمرونة في اللغة تعني: "سهولة التغيير في الشيء لكي يناسب الظروف الجديدة.

والمرونة هي حصيلة حركة في إطار ثابت، فهي ليست حركة مطلقة، وليست ثباتاً مطلقاً، وبذلك تكون المرونة هي الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه"¹.

ويرجع أصل مصطلح المرونة إلى الفعل اللاتيني "flectere" أي الانحناء، وهو فعل يعبر عن التحول من حالة إلى أخرى².

وقد انتقل مصطلح المرونة إلى المجال الإداري نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، حيث يعد مصطلحاً أفرزته متغيرات المحيط وعكسته تعقيدات الحياة. حيث أصبحت المرونة تعد البعد التنافسي

¹ زياد المهنا، وآخرون المرونة التصميمية كأحدى معايير السكن الاقتصادي، مجلة جامعة دمشق المجلد 29 ، العدد 1، 2013، ص ص 619-638.

² انس سليم الأحمد المرونة: حدود المرونة بين الثابت والمتغيرات مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007، ص2.

أسواق الحاضر والمستقبل، كما أنها أحد متطلبات التخطيط الاستراتيجي أين تحتاج المؤسسة إلى القدرة على مواجهة التغيرات في المحيط وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.

• المرونة اصطلاحاً

قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف ويمكن الإشارة إلى مرونة المؤسسة في مجالين رئيسيين:

- هي قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات حسب تفضيلات العملاء على أساس أن العميل وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة في التغيير وبالتالي فإن المنتج لا يظل كما هو لفترة طويلة نسبياً بأي شكل من الأشكال. هو قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان حسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الجاهزية والقدرة الكافية على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة¹.

ومن هذا التعريف نلاحظ أن مرونة المنشأة مرتبطة بقدرتها على تغيير كميات الإنتاج فقط. يمكن القول أن هذا التعريف غير مكتمل لأنه يقصر رؤيتها للمؤسسة على وظيفتها الإنتاجية.

تُعرّف المرونة أيضاً بأنها "تلك القدرات الجوهرية للمنظمة التي تساعد على مقاومة البيئة والتكيف معها. أما بالنسبة لهذا التعريف فهو يقصر المرونة لمقاومة التغيرات في البيئة².

عليه أنه ليس دقيقاً بما يكفي كما أنه لم يذكر أي محيط يقصد الداخلي أو الخارجي. وهي أيضاً: " قدرة المؤسسة على التأقلم مع اضطرابات المحيط، من خلال امتلاك قدرات معتبرة تمكنها من التعلم الفردي والتنظيمي بشكل دائم مع ابراز القدرة على استباق وبتقة تامة للأحداث المستقبلية.

هذا التعريف يشبه سابقه تقريبا ولكنه أضاف مجموعة من القدرات التي يجب على المؤسسة امتلاكها لمواجهة تحديات المحيط.

ويمكن أن نعتبر مرونة المؤسسة مثل القارب والبحر"، فالقارب وبشكله الهندسي الملائم، والخبرة المتراكمة

¹ BETTEHAR Hamid et MIRAOUI Abdelkrim, Etude de la flexibilité dans les sciences du management: définition et synthèse à l'aube du XXI^e Siècle, Revue des sciences économiques et de gestion, N°5, Université de Setif, 2005, P41.66

² الحاسم في حمدان عبد الله شحدة الصوفي، مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: الأصول الإسلامية للتربية كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1998، ص 141.

ثانياً: تصنيفات المرونة

هناك عدة تصنيفات وتقسيمات للمرونة، كل حسب وجهة نظره لذلك سنعرض في هذا المطلب مجموعة من التصنيفات التي اعتمدها بعض الباحثين في مجال المرونة.

01- تصنيف Ritzman¹ & karajewski

برى (Ritzman & karajewski) أن المرونة يمكن أن تقسم إلى نوعين كالآتي:

- **المرونة الإبداعية:** وتعني قدرة المؤسسة على التكيف مع الحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغييرات في تصاميم المنتج الدائمة. وتشير الأدبيات إلى أن سمة الإبداعية الواسعة ستكون شائعة الاستعمال بين منظمات الأعمال إذ تستهدف مخرجات المؤسسة التي تنتهج الإبداعية الواسعة لتحقيق التفوق التنافسي انخفاض كلفتها والانتاج بكميات كبيرة حسب الطلب نتيجة المرونة العالية للمؤسسة فضلاً عن الجودة العالية لتشكيلة المنتجات².

- **مرونة الحجم:** تعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الانتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.

02- تصنيف Slack

قدم (Slack)³ أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن:

1- **مرونة المنتج أو الخدمة)** وتعني قابلية المؤسسة لانتاج منتجات أو خدمات جديدة وتقديمها، وتعديل المنتجات والخدمات الحالية⁴

2- **مرونة الميزج:** 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؛

¹ أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، طه، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 49. ثامر البكري استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص ص 206 207 سلطاني

² محمد رشدي: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، الأردن، 2013، ص121

³ Abdulkareem Salameh Awwad, The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives:

⁴ Bruno Maggi, Critique de la notion de flexibilité, Revue Française de Gestion, Vol.3, N°.162, Paris, 2006, P37

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

03- تصنيف Das¹ & Narasimham

فقد قسما المرونة حسب المستوى التنظيمي إلى مايلي:

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 والأبعاد المواد الرئيسية الداخلة في العملية الانتاجية؛
- مرونة التوجيه وتعبر عن القدرة على انتاج جزء معين من المنتجات بطرق (أو خطوات بديلة عن تلك المعتمدة من طرف المؤسسة، وهذه الطرق الخطوات أو التوجيهات البديلة تعتمد على آلات مختلفة عمليات مختلفة، وتسلسل مختلف للعمليات².
- نظام مناولة المواد: تعبر مرونة هذا النظام عن قدرته على تحويل المواد من مكان لآخر في المؤسسة 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 نظام الانتاجي 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 سنيع على تخصص المنتجات طفيفة على المنتجات خلال

تعديلات

¹ علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء، الأردن، 2009، ص 159
² an empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies, Jordan journal of Business Administration, V.5,N°3,2009,P416.(69)

3- المستوى الاستراتيجي:

حسب (Narasimham)¹ المرونة في المستوى الاستراتيجي تتألف من بعدين هما:

- مرونة المنتج الجديد وتعبر عن قدرة النظام الانتاجي في المؤسسة على تصنيع وطرح منتجات

جديدة

- مرونة التسليم التسويق وتعبر عن قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات في السوق الذي تعمل فيه.

¹ H.M.de Boisandelle, Dictionnaire de la gaction (Vocabulaire, Concept et Outils), Economica, Paris, 1998, P172.

المبحث الأول: ماهية المرونة الإنتاجية

برزت أهمية دراسة الإنتاجية وتحسينها في الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بشكل خاص لعلاقتها الوثيقة بحسن استغلال الموارد الاقتصادية للحصول على أكبر عائد أو أفضل خدمة، ونستطيع أن نلمس أهمية الإنتاجية على عدة مستويات: الفرد، والمؤسسة والاقتصاد والمجتمع. فأما بالنسبة للفرد العامل، فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته أما بالنسبة للمؤسسة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة. ومن جهة الاقتصاد الوطني فالإنتاجية هنا انعكاس لأداء كافة الأجهزة أو هي متوسط أداء هذه الأجهزة. وأما فيما يتعلق بالمجتمع كله فإن الإنتاجية تؤثر على رفاهية هذا المجتمع وذلك عن طريق السلع والخدمات ومدى جودتها والتي يتم توفيرها لأفراد ومؤسسات المجتمع.

ولقد شهد مفهوم الإنتاجية تطورا ملموسا مع تطور الفكر الاقتصادي والإداري خلال الفترة الماضية، فقد اهتم الاقتصاديون في البداية بإنتاجية العمل وخاصة المتأثرين منهم بالفكر الماركسي الذي يرجع جميع الإنجازات المحققة إلى الجهد البشري، بينما اهتم المتأثرون بالفكر الرأسمالي بعلاقة الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج على حدى، في حين اهتم الإداريون بالتقنية وذلك من خلال تبسيط طرق العمل وترشيد طرق الأداء كمرحلة أولى ثم إشباع دوافع الأفراد وتحقيق الرضا كمرحلة ثانية ثم التكامل والاشتراك في تحقيق الأهداف ووضع الخطط والإثراء جعلها قابلة لتلبية الوظيفي في المرحلة الثالثة. ومن المؤكد أن الإنتاجية ليست مرادفة للإنتاج، فالإنتاج يشير كمية مطلقة من المخرجات بالإضافة إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة من المدخلات، والزيادة في الإنتاج لا تعني بالضرورة الزيادة في الإنتاجية، حيث أن الإنتاج عبارة عن مخرجات عوامل الإنتاج بينما الإنتاجية هي مقياس لمخرجاتها عن كمية معينة من المدخلات، فالإنتاج يمثل النشاط الاقتصادي القائم على تحويل مواضيع العمل من الاحتياجات الاجتماعية كما يمثل نقطة انطلاق الدورة الاقتصادية، أما الإنتاجية فتتعلق بفاعلية والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية¹.

المطلب الأول: تعريف المرونة الإنتاجية:

¹ ابراهيم و عبد الواحد. الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، 2019، ص20.

إن التقدم الاقتصادي في أي دولة يتوقف على عاملين أساسيين هما الكفاءة الإنتاجية للعمل والكفاءة الاستثمارية لاستخدامات رأس المال ممثلاً في الآلات والمعدات والمواد الأولية، وإن رفاهية المجتمع تقوم على أساس إنتاج أكبر من السلع الإنتاجية والاستهلاكية والخدمات بأقل قدر من التكلفة نتيجة استخدام أقل قدر من عناصر الإنتاج¹.

أولاً- الإنتاجية وقياسه

فزيادة الإنتاجية عند إنتاج سلعة ما تعني إمكانية إنتاج نفس القدر من هذه السلعة بموارد أقل وبذلك يمكن إنتاج قدر أكبر من سلع أخرى. ولذلك فحينما نتساءل عن كفاءة عنصر من عناصر الإنتاج فإننا نعني معرفة حجم الإنتاج الذي نحصل عليه في ظل متغيرات العملية الإنتاجية باستخدام وحدة من ذلك العنصر.

وعلى هذا الأساس يمكننا دراسة تعاريف الإنتاجية وتجميعها في ثلاثة مجموعات كما يلي: الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات يعتبر الاقتصادي الفرنسي Albert Aftalion أن الإنتاجية هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة، ويقول Solomon Fabricant أن الإنتاجية هي إنتاج رجل / ساعة مع الأخذ في الاعتبار عنصر الجودة².

ويقول John Kendrick أن الإنتاجية هي نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات المادية الحقيقية. الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة يعتبر Bell أن الإنتاجية هي مقياس لدرجة الكفاءة التي على أساسها تتحول المواد إلى سلع، أما الاقتصادي Solomon Fabricant فيعتبر أن الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات التي يحتاجها الإنسان ويلاحظ هنا أن الإنتاجية مسألة نسبية تعبر عما أنتج فعلاً منسوباً إلى مقياس نظري لما يجب أن يكون قد أنتج³.

الإنتاجية ككفاءة استخدام الموارد: تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الإنتاجية بأنها مدى استخدام الموارد طبقاً لمقاييس معينة.

¹ احمد عبد الله امانة الشمري. دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة مجلة جامعة كربلاء العلمية (2017). ص15

²Bock, A, e. a. the effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. Journal of Management Studies. (2012), 49

³ بن غزال و طاهري. اثر المرونة الاستراتيجية على استراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية. مجلة ابحاث اقتصادية وادارية (2018). ص24

كما يعرف Bently الإنتاجية بأنها تحسن مستمر في كفاءة التنظيم الناتج عن الاستعمال الكفاء للموارد والعمالة والآلات المتاحة¹.

ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محدودة أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد وكمية العمل ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محدودة الدولة نجد أن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال أما على نطاق المشروع فتعني الكفاءة الإنتاجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع وموارده البشرية والمادية².

ويرى البعض أن التعاريف السابقة للإنتاجية يعيها عدم الوضوح وتحتاج إلى مزيد من الإيضاح للأسباب الآتية: أن طرفي النسبة أي المدخلات والمخرجات يتضمن كلا منهما الكثير من المعاني التي يصلح كل منها الغرض معين، فهل تعني المخرجات بالمعنى الاقتصادي السلع المنتجة عامة سواء كانت صناعية أو زراعية³.

عند تغير نوع المنتجات، فإنه توجد صعوبة في إيجاد مجموع المخرجات، فهل يتم حساب الإنتاجية لكل نوع من أنواع المنتجات كل على حدة؟ أم يتم جمع جميع المنتجات؟ علماً بأن وحدات القياس قد تختلف عن منتج إلى آخر كما أن نوعية المنتجات وقيمتها المادية تختلف كذلك من منتج إلى آخر. أن الإنتاج والكفاءة الإنتاجية لا يكونان بالضرورة مرتبطتين ارتباطاً موجباً، فزيادة الإنتاج لا تعني بالضرورة زيادة الإنتاجية فقد يصحب ذلك نقص في الإنتاجية والعكس صحيح، فمن الممكن زيادة حجم الإنتاج بزيادة حجم المستخدمات بنسبة أكبر وفي هذه الحالة تنقص الكفاءة الإنتاجية⁴.

وبالتالي فإن الإنتاجية كنسبة تكون مضللة إذا لم توضح جيداً، فمؤشرات الإنتاجية قد تتحرك في اتجاه تصاعدي إذا تناقصت نات وكذلك تناقصت المدخلات بنسبة أكبر فقد تظهر مؤشرات الإنتاجية اتجاهها

¹ سلايمي وجربي المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية الى نظرية الموارد (قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. 2015. ص (44).

² عايض والحسين (اثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية مجلة الدراسات الاجتماعية 2019). ص 52.

³ Zhang, m³ Information systems, strategic flexibility and firm performance. journal of engineering and technology management, 22.

صعوباً يفهم منه تحقيق ظاهرة اقتصادية طيبة بينما يكون العكس هو الصحيح. إذا افترضنا زيادة الإنتاج الإجمالي مع ثبات عدد العمال وبالتالي ستزيد الإنتاجية، فإن ذلك لا يعنى بالضرورة زيادة إنتاجية العامل، إذ قد ترجع الزيادة في الإنتاج إلى استخدام عدد أكبر من الآلات وارتفاع نسبة استهلاكات رأس المال أو زيادة استخدام المواد الأولية¹.

إذا كانت المؤسسة هي مؤسسة خدمات مثل خدمات الأطباء والتعليم والنقل والاستشارات والأبحاث، فهي أمور يصعب قياسها، كما يصعب جمعها لتغير وحدات القياس.

والهدف منها تحقيق الربح، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي. وبالتالي تعرف الإنتاجية على أنها مقياس للعلاقة بين منتج معين والوسائل المستخدمة في إنتاجه بحيث يكتسي شكل نسبة مئوية تقيس الاستخدام الفعال للموارد وعادة ما يتم التعبير عنها في شكل نسبة المخرجات إلى المدخلات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الإنتاجية}}{\text{المدخلات}} = \text{المخرجات}$$

ثالثاً- أهمية الإنتاجية:

- إنتاج كميات الوحدات المنتجة بمجهود أقل وبموارد أقل مما يرفع من القدرة التنافسية للمنتج في السوق. تؤدي الإنتاجية ومن ثم زيادة الأرباح.

- أسعار بيع المنتجات وبالتالي زيادة الطلب الذي يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات يؤدي زيادة الإنتاجية في المدى القصير إلى التقليل من المسبة العمال في المؤسسة إلا أن تحقيق هذه الأخيرة للأرباح سيعمل في المدى المتوسط والطويل على توسيع نشاطاتها وزيادة فروعها الإنتاجية وبالتالي جذب المزيد من اليد العاملة.

- تعمل الإنتاجية على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الاستعمالات المتعددة وبالتالي المحافظة على ضياع هذه الموارد.

¹ معنى وعد الله المعاصيدي، ايمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لأداء عينة من 2 القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 105

-تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع وبيبين لنا الشكل التالي فوائد تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة على مستوى المؤسسة والاقتصاد الوطني¹.

المطلب الثاني: أنواع الإنتاجية وقياسها:

اولا - الإنتاجية الكلية:

تمثل الإنتاجية الكلية العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية التي استخدمت في الحصول عليه وبمعنى آخر نسبة المخرجات output إلى المدخلات input فليست الإنتاجية حسب مضمون هذا التعريف سوى النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق هذا القدر من الإنتاج. وفي هذه الصيغة يوضع في البسط جميع المخرجات التي تنتجها الشركة كما يوضع في المقام جميع المدخلات التي تستخدمها وتستخدم في الصيغة الكميات أو القيمة بالنسبة للمخرجات والمدخلات على السواء، ويتطلب الأمر تحديد وحدة قياس عامة يمكن استخدامها لقياس الأنواع المختلفة من المخرجات والمدخلات.

الإنتاجية الكلية = الإنفاج عناصر الإنتاج

الإنتاج

رأس المال + الآلات والمعدات والخامات + العمل + التنظيم

• حيث أن Pt تمثل الإنتاجية الكلية

• Ot تمثل المخرجات الكلية

• It تمثل المدخلات الكلية²

تتكون المدخلات من العاملين، التقنية، المواد الأولية ونصف المصنعة، ... الخ، حيث يجري تحويل هذه المدخلات إلى سلع وخدمات ذات قيمة نقدية، وينبغي التعبير عن المدخلات والمخرجات بوحدات متشابهة فمثلا ساعات عمل الآلات والكميات المستخدمة من المواد الأولية ينبغي تحويلها إلى وحدات

¹ عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم، عبيد الجوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي

الاتصالات زين وأسيا سيل في العراق)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 17

² أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الرديئة (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل

1 للإستثمارات العامة)، مجلة جامعة كربلاء العلمية 2017، الد15

نقدية متشابهة. أما مجموع المخرجات فيمكن التعبير عنه بعدد الوحدات أو بقيمتها النقدية. ويمكن زيادة الإنتاجية للمؤسسة من خلال زيادة المخرجات مع ثبات أو نقص المدخلات، زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات، زيادة المخرجات مع زيادة المدخلات ولكن بنسبة أقل، ثبات المخرجات مع نقص المدخلات، أو نقص المخرجات مع نقص المدخلات بنسبة أكبر، هذا بفرض ثبات أو تحسن مستوى الجودة للسلعة¹.

وتستخدم الصيغة السابقة لقياس مدى استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة استخدامًا كاملاً وصحياً مادام إنتاج المؤسسة يعتمد على جميع العناصر الداخلة في نشاطها فلذلك يجب الربط بين تغيرات الناتج والتغيرات التي تعترى كل هذه العناصر، كذلك يمكن مقارنة أداء المؤسسة في الحاضر بالماضي مما يسمح باكتشاف الاتجاه العام للإنتاجية².

وتوجد صعوبات كبيرة في احتساب الإنتاجية الكلية، فعناصر الإنتاج بالمعنى الواسع يتعذر قياسها، والمشكلة هنا كيف تحول عوامل الإنتاج إلى وحدات متجانسة وكيف يجمع وحدات العمل على وحدات الطاقة على وحدات رأس المال ووحدات المواد الخام علماً بأن وحدات عنصر التنظيم والإدارة غير قابلة للقياس أصلاً ويلجأ الاقتصاديين إلى إيجاد معاملات تحويل لجميع المدخلات وقد يكون ذلك ممكناً بالنسبة للوحدات الصغيرة ذات الإنتاج المحدود إلا نواجه صعوبات كثيرة ويتطلب الأمر توافر بيانات في غاية الدقة والشمول بالنسبة للوحدات الاقتصادية الكبيرة.

ثانياً - الإنتاجية الجزئية:

تدور معظم الأبحاث والدراسات حول إنتاجية عناصر الإنتاج البشرية وعناصر الإنتاج المادية كل على حدى وبمعنى آخر تقوم الأبحاث على أساس دراسة الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الخامات وإنتاجية الآلات حيث أن العوامل التي تؤثر على كل منها مختلفة. ويلاحظ أن الاقتصار على دراسة عنصر واحد في قياس الإنتاجية قد يعطي فكرة غير صحيحة عن الإنتاجية الكلية، ويرجع ذلك إلى أن نسبة ارتفاع إنتاجية رأس المال مثلاً لا تكون مماثلة بالضرورة لنسبة ارتفاع إنتاجية عنصر العمل، وتأخذ الكفاءة الإنتاجية الجزئية شكلاً عينياً أو نقدياً أي باستخدام الكميات أو القيم وعليه تكون :

¹ 2014، ص26 (strategie marketing planning) Urontis, Demetris and Kogretsidis, Harry and stavroi, Andrec 2016 (for supplier of liquid food packaging products in suprus) Journal of Business and industrial marketing vol

² عادل هادي البغدادي، مهني حميد ياسر العطوي، مرجع ص60.

$$P_s = \frac{O_t}{I_s}$$

- حيث أن P_s تمثل الإنتاجية الجزئية
- O_t تمثل المخرجات الكلية
- I_s تمثل عامل من عوامل المدخلات

- إنتاجية العمل $P_H =$ المخرجات / ساعات العمل

- إنتاجية المواد الأولية $P_R =$ المخرجات / مجموع المواد الأولية المستخدمة

- إنتاج الطاقة $P_E =$ المخرجات / مجموع الطاقات المستهلكة

- إنتاجية الأجور $P_w =$ المخرجات / مجموع الأجور المدفوعة.

ويمكن التعبير عن المخرجات بكمية الإنتاج، قيمة الإنتاج، القيمة المضافة وكذلك التعبير عن العمل بعدد العمال، أجورهم، ساعات العمل الاستثمارات رأس المال العامل، وهكذا. ولعل أهم ما يميز فكرة الإنتاجية الجزئية هو البساطة والسهولة إلا أن يعاب على هذا المعيار أن الإنتاجية المتوسطة تقيس كفاءة أحد عوامل الإنتاج وهذا ليس بالأمر الصحيح في كثير من الأحيان فقد تزيد إنتاجية عنصر العمل دون أن يكون ذلك راجعاً إلى ارتفاع الإنتاجية لهذا العنصر بل لاستخدام أنواع أحدث من الآلات تعطي إنتاجية أكثر ولذلك فينبغي عند استخدام هذا المعيار أن يؤخذ في الاعتبار التغيرات التي في بقية عوامل الإنتاج¹.

ثالثاً- الإنتاجية متعددة العوامل:

تمثل مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة ثنائية من المدخلات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$PM = O_t / IM$$

حيث أن PM تمثل الإنتاجية متعددة العوامل

O_t تمثل المخرجات الكلية

¹ عادل هادي البغدادي، مهند حميد ياسر العطوي مرجع سابق ص.62.

IM تمثل عوامل ثانوية من المدخلات

إلا أنه يعاب على الإنتاجية متعددة العوامل أنها لا تعطي صورة حقيقية عن الإنتاجية الكلية حيث أنها قد تستبعد عاملا ذو أثر كبير على الإنتاجية الكلية¹.

رابعاً - مؤشر الإنتاجية:

تقارن المؤسسات إنتاجيتها لإحدى السنوات مع إنتاجية سنة أو سنوات سابقة بهدف تقويم أداء العمليات أو المقارنة إنتاجيتها مع إنتاجية المؤسسات المنافسة لها أو مع الإنتاجية الكلية على المستوى الوطني، ونحصل على مؤشر الإنتاجية PI بقسمة إنتاجية سنة معينة على إنتاجية²

بسنة الأساس، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$P1 = 1 \times 100$$

حيث أن P يعبر عن إنتاجية سنة معينة I

خامساً - تغير الإنتاجية

يشير هذا المقياس إلى مقدار الاختلاف في إنتاجية سنة ما إلى إنتاجية سنة أساس أو أي سنة سابقة، ويمكن حساب التغير في الإنتاجية كالتالي:

حيث PC تمثل التغير في الإنتاجية

P تمثل الإنتاجية للسنة n

$$P - Pb$$

$$PC =$$

$$X 100$$

$$Pb$$

P ممثل الإنتاجية لسنة الأساس b

¹ ص126، 1997، Michel. Marckesney, marketing strategique, edition chihab, alger.

² نفس المرجع، 1229.

المبحث الثاني: المرونة التسويقية

أولاً- مفهوم المرونة التسويقية

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

تغير المرونة السوقية عن قدرة المؤسسة على تعديل وضعيتها في السوق، تغيير قواعد اللعبة، أو تفكيك استراتيجياتها الحالية¹.

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 جداً لا تلبها التعديلات البسيطة؛ عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتج.

عندما تختلف طرق أمداد المنتجات النهائية للزبائن².

ثانياً- أبعاد المرونة التسويقية

بينما اعتمد آخرون في القياس على الأبعاد المتعلقة بمرونة الممارسات التسويقية فيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- مرونة تخطيط المنتج: يشير (رضوان 2010) أن عملية تخطيط المنتج يتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالمنتج من تشكيل وتنويع وتطوير وتبيين وتمييز.

¹ هند أحمد عابد، مرجع سابق، ص ص 20،

² Olalekan Asikhia, Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks, African Journal of Marketing Management, Vol 2, N°2, February 2010, P20

ويعكس مفهوم مرونة تخطيط المنتج قدرة المنظمة على تطويع وتوظيف قدراتها وسعتها الإنتاجية في تقديم تشكيلة مختلفة ومتنوعة من المنتجات وكذا تقليل الوقت اللازم للتطوير وطرح منتجات جديدة كتجاوب سريع مع التغيرات البيئية الحالية أو المتوقعة؛ ويُعد مرونة تخطيط المنتج أحد المصادر الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية في حالات الاضطراب الشديد أو حالات الطلب غير المتوقعة

- **مرونة السياسات:** التسعيرية يبرز التسعير كواحد من العوامل الحاسمة التي تؤثر على حجم الطلب وحل المشكلات الكلاسيكية المتعلقة بحجم الإنتاج الأمتل وإدارة المخزون والتحكم في قوائم الانتظار، إن وضع سياسة تسعيرية ملائمة ليست بالأمر السهل وتتداخل فيه العديد من العوامل ، ويشير مفهوم مرونة السياسات التسعيرية إلى قدرة المنظمة في وقت قليل علي تغيير سياساتها السعرية أو تعديل أسعار منتجاتها أو مد فترة السماح للسداد أو منح خصومات سعرية تجاوبا مع جودة المنتجات المتاحة أو تغيير الظروف المحيطة كتغيير حجم الطلب أو تغيير القدرة الشرائية للعملاء أو نتيجة لتغير الظروف البيئية المحيطة

- **مرونة التوزيع:** يقصد بمرونة التوزيع قدرة المنظمة على التعديل السريع لسياستها وقنواتها التوزيعية وزيادة منافذ التوزيع لديها في أوقات الذروة والطلب المتزايد والظروف المفاجئة لإتاحة السلع والخدمات بمستوياتها المختلفة بالجودة والتكلفة المناسبة وفي الوقت الذي يرغب فيه العميل دون الحاجة للانتظار¹.

ويرى Shalender 2014 أن تزايد الاعتماد على التكنولوجيا ساعد المنظمات على تحسين قدراتها التوزيعية وتقليل البعد الزمني لوصول المنتجات إن قدرة المنظمة على استخدام قنوات توزيع بديلة وسياسات توزيع مختلفة تتناسب مع الظروف المحيطة تجعلها أكثر فعالية في مواجهة المنافسة وتحقيق التميز .

- **مرونة الترويج:** يتطلب النجاح في عالم المنافسة اليوم أن تفعل أكثر من مجرد إنشاء عروض وتقديم منتجات ذات قيمة فائقة للعملاء، بل إن الأمر يحتاج إلى المرونة في استخدام الوسائل الترويجية لإبلاغ وإقناع العميل بالقيمة المقدمة وضمان إدراكه لها بشكل صحيح²

¹ عبد الحفيظي محمد الامين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص3.
² بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة احمد بوقره، بومرداس، 2015، ص 12

المبحث الثالث: مرونة الموارد

بدأ البحث عن مرونة الموارد البشرية خلال التسعينات، حيث اعتمد على نظريتين أساسيتين هما (نظرية الموارد ونظرية الكفاءات الأساسية)، وتحقق مرونة الموارد البشرية من خلال تكيف المنظمات مع البيئة المتغيرة للحفاظ على مزاياها التنافسية من خلال الإستراتيجية المرنة لإدارة الموارد البشرية، حيث توفر رؤى متميزة من حيث الأهداف والموقف الاستراتيجي لوضع الإدارة المرنة¹

أولاً- مفهوم مرونة الموارد

تعددت تعاريف مرونة الموارد تبعاً لإختلاف المواقف ووجهات النظر، فقد قدم الباحثون والمؤلفون تعاريف مختلفة لهذا المفهوم.

فقد عرفت على أنها : الإستعداد للتغيير والتكيف مع الأخطاء وكذا آراء الآخرين وفقاً للإحتياجات والظروف. كما عرفت على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات في بيئة الأعمال، على سبيل المثال: التغيير في إحتياجات العملاء، والعمليات التجارية ومتطلبات السوق والمنافسين والتكنولوجيا، للحفاظ على ميزة تنافسية²

وأيضاً عرفت على أنها سمة أو خاصية داخل المنظمة يمكن معالجتها من خلال ثلاثة مكونات مفاهيمية: مهارات الموظف، سلوك الموظف وممارسات الموارد ويرتبط مفهوم مرونة الموارد البشرية بكفاءة المنظمة وقدرة الموارد البشرية على التكيف في الوقت المناسب مع الإحتياجات المتغيرة التي تفرضها البيئتين الداخلية والخارجية³

¹ الحربي، عمر بن راضي صالح فاعلية برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل : دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الشيباني، زينة كاظم دخيل، 2015. ص102.

² ابراهيم عبد الحق علي. دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل / دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. اطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 2017. ص32

³ نفس المرجع، ص51.

وتمثل مرونة الموارد أحد أهم الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية، تركز على تكيف سمات الموظف (مثل المعرفة، المهارات، السلوكيات) مع التغيير في الظروف البيئية¹ و أيضا هي القدرة الديناميكية للمنظمة التي تركز على التكيف الداخلي مع البيئة المتغيرة في ظل درجة عالية من عدم التأكد لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة للطلب الإستراتيجي²

عرفت على أنها مدى إمتلاك الموارد البشرية في المنظمة المهارات والسلوكيات لتكون قادرة على تطوير بدائل إستراتيجية في إطار بيئتها التنافسية³

مما تقدم من تعاريف يمكن القول؛ أن مرونة الموارد هي إمتلاك الأفراد، المهارات السلوكيات، و الممارسات المتنوعة والمختلفة لمساعدة المنظمة على الإستجابة للتغيرات الطارئة في بيئتها الداخلية والخارجية والقدرة على التكيف معها. وتختلف الموارد البشرية التقليدية عن الموارد البشرية المرنة من خلال عدة معايير والجدول أدناه يبين الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية المرنة

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة المرنة للموارد البشرية

النوع	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المرنة
الهدف	تحسين كفاءة وفاعلية للمنظمات	تحسين قدرة وكفاءة المنظمة على التكيف الديناميكي مع البيئة المتغيرة
الوظيفة الإدارية	تحليل ووصف وتقييم الوظائف تقييم الأداء إدارة الأجر	إدارة العلاقات بين الأفراد العاملين إدارة فريق العمل إستقطاب موارد بشرية من البيئة الخارجية ذات كفاءات عالية
النور الإداري	البقاء في نفس الحال والوضع	التنهوض بالمنظمة نحو الأفضل والعمل على الإصلاح فعال وعالي المستوى
الهيكل التنظيمي	هرمية التنظيم	مسطح
وجهة نظر الإدارة	علاقة عمل (رب عمل-أجير)	علاقة تشاركية بين الأفراد العاملين والمنظمة
البيئة الخارجية	الإستقرار	بيئة متغيرة، ديناميكية، تتميز بالغموض
الموقف الإستراتيجي	تنفيذ الإستراتيجية	صناعة القرار وتنفيذ الإستراتيجية في نفس الوقت

المصدر: م.م. محسن، محمد علوان، (2018)، "تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية)", مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10 (04)، ص: 124.

ثانياً - ابعاد مرونة المورد

اتفق أغلب الباحثين والكتاب على ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس مرونة الموارد البشرية وهذه الأبعاد هي¹

¹ علي أسعد وطفة، فن التربية على التسامح، الطبعة الاولى، الجامعة اللبنانية، محمد، اثير عبدالله 2013، تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الاداء التشغيلي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء الجنوب بغداد الغازية الثانية"، جامعة بغداد، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المجلد 2 العدد 50

² بويكر، صالح ابراهيم ممغيب. معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية رسالة ماجستير، جامعة بنغازي 2016، ص: 104.

³ نفس المرجع، ص: 109.

1.2.2 مرونة المهارة :

تعرف مرونة المهارة على أنها مجموعة الإستخدامات والإمكانات البديلة التي يمكن تطبيق مهارات الموظفين عليها وهي قابلة للتكيف وتعد مرونة المهارة خيار توفره المنظمة، حيث يمكن لمواردها البشرية الإستفادة من قدراتهم وإكتساب كفاءات تمكنهم من أداء الأنشطة البديلة المتعلقة بالعمل بنجاح وفاعلية مثل توظيف تقنيات بديلة، كما وصفت مرونة المهارة على أنها مدى سرعة الموظفين على التكيف مع المهارات الجديدة التي تمنحها المنظمة لهم²

2.2.2 المرونة السلوكية:

تعرف المرونة السلوكية على أنها إمتلاك الموظف سلوكات قابلة للتكيف مع متطلبات خاصة بكل حالة طارئة، وكذا الإستجابة الإيجابية والتصرف العقلاني السليم مع المواقف المختلفة، أي هي قدرة الموظفين على تعديل سلوكياتهم والمواقف المتغيرة للتعامل مع الضغوط التنظيمية التي تتجر عن هذه المواقف: من خلال المرونة السلوكية يستطيع الأفراد تكييف سلوكهم بهدف الإستجابة الى المواقف والمتغيرات الجديدة، كما تركز المرونة السلوكية على البيئة الخارجية وتهتم بتطوير الإبداعات لدى الأفراد كما تعمل على زيادة قابلية وقدرة المنظمة على التعامل مع المواقف ومواجهة الظواهر الإدارية والتنظيمية المختلفة وهذا يعني أن المرونة السلوكية هي إستجابة الأفراد لمختلف التغييرات والمواقف من خلال ردود أفعالهم إيجابياً.

3.2.2 مرونة ممارسات الموارد البشرية :

تعرف مرونة ممارسات الموارد البشرية على أنها مدى تكييف ممارسات المورد البشري في المنظمة وتطبيقها عبر مجموعة متنوعة من الأنظمة والتي تعزز مرونة العاملين والدفع بهم إلى الإبداع والابتكار الطرفي، 2020، صفحة 14309، وهي أيضاً مدى سرعة قسم الموارد البشرية في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية من توظيف تدريب وتطوير ، تحفيز تسمح للمنظمة بتقديم ممارسات بديلة بدلاً عن تلك المستخدمة حالياً عبر مختلف الوحدات لتحقيق الإنساق والتكيف مع المعايير المختلفة & (Kumari pradhan, 2014, p. 46)، أي أن المنظمات تعمل على تطوير مرونة ممارسات الموارد البشرية لخلق بيئة ديناميكية تمكن الموظفين من القدرة على الإستجابة للتغيرات البيئية وبالتالي تعزيز فعالية

² ابونا، احمد ملاح السوسو. اثر تقييم الاداء في رفع كفاءة العاملين /دراسة الحالة لجامعة كردفان الفترة من 2014-2016 رسالة ماجستير، جامعة كردفان خضر. (2017).ص67

وإنتاجية المنظمة. وترى الباحثين أن مرونة ممارسات الموارد البشرية هي توفير المنظمة لموظفيها المعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع الأدوار الجديدة في ظل بيئة ديناميكية من خلال التوظيف التدريب والتطوير، التحفيز حتى يتمكنوا من تنفيذ أعمالهم بشكل فعال¹.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تلعب الدراسات السابقة دوراً مهماً في مجال مذكرة التخرج، حيث تساعد في تحديد موضوع البحث والإجابة على الأسئلة البحثية، كما أنها تساعد في تحديد المنهجية العلمية المناسبة لإجراء البحث.

وتشمل الدراسات السابقة كل الأبحاث والمصادر المتعلقة بموضوع البحث، بما في ذلك الدراسات العلمية المنشورة، والأبحاث السابقة والتقارير الفنية والكتب والمجلات والمواقع الإلكترونية والمنابر الأخرى.

ويعتمد الاستناد إلى الدراسات السابقة في مذكرة التخرج على عدة مزايا، من بينها:

1- تحديد موضوع البحث: حيث تساعد الدراسات السابقة في تحديد موضوع البحث وتحديد المشكلة البحثية المطروحة والتي يهدف البحث إلى حلها أو الإجابة عليها.

2- تحديد المنهجية العلمية: تساعد الدراسات السابقة في تحديد المنهجية العلمية المناسبة لإجراء البحث وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

3- تحليل البيانات: يمكن استخدام الدراسات السابقة لتحليل البيانات ومقارنتها مع نتائج البحث الحالي، وهذا يساعد في تأكيد صحة النتائج والتوصل إلى نتائج مفيدة ومؤثرة.

4- تحديد المشكلات المحتملة: يمكن استخدام الدراسات السابقة لتحديد المشكلات المحتملة التي يمكن مواجهتها في البحث وكيفية تجنبها أو التعامل معها.

5- توفير المصادر المعرفية: تعد الدراسات السابقة مصادر معرفية هامة ومتنوعة تساعد في إثراء المذكرة وتوفير المعل

ومن بين الدراسات المستعملة في بحثنا هذا مايلي:

أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة محمودي أحمد وزيدان محمد، (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل. حيث اتخذت من مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (Djezzy (GSM) كدراسة حالة اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 120 استبيان على زبائن المؤسسة استرجع منها 100 وبعد التحليل الاحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ولد الموقع الجديد للزبون تغييرا في ثقافة المؤسسة واصبح خلق قيمة له في مقدمة انشغالات المؤسسات؛

- مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر لا تعتمد بدرجة كبيرة على استراتيجية القيمة المدركة من أجل كسب العميل. إلا أن مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر لديها النية من أجل الاعتماد على هذه الاستراتيجية؛

وجود علاقة ارتباط قوية بين القيمة المدركة للزبون وولاء المستهلك عند مستوى الدلالة 0.05^1

2-دراسة أحمد منصور محسن الموسوي وإيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري (2009)

اهتمت هذه الدراسة بالتطبيق المتقدم لأداة نشر الجودة في الشركة العامة للصناعات الجلدية من خلال التقييم التفصيلي لمتطلبات الزبون الأساسية لمنتج الأحذية الجلدية الرجالية ومنافسه مع تحديد المتطلبات الفنية للمنتج بغية ترتيب الأسبقيات وتطويرها، ومن ثم نشرها عبر سلسلة مصفوفات لبيوت الجودة، كما تم اعتماد أداة QFD في تحقيق قيمة زبون متفوقة عن طريق قياس قيمة الزبون لمنتج الشركة قبل تطبيق الأداة وبعده. وقد اعتمده الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 100 استبيان، استرجع منها 96 استبيان ليتم تحليلها والوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضعف توجه المؤسسة صوب التركيز على الزبون ومن ثم ضعف التحديد الدقيق لمتطلباته وتوقعاته،

- فقدان المؤسسة للعديد من الفرص الممكنة لتحسين جودة منتجاتها نتيجة عدم اهتمامها بالمقارنة المرجعية للمنافسين؛

- غياب أي تقويم لأداء عناصر منتج الأحذية الجلدية الرجالية في تقديم قيمة زبون متفوقة بسبب عدم تحديد عناصر قيمة الزبون أصلا، أو تحديد أهميتها سواء من وجهة نظر الزبون أو المؤسسة؛ تراجع

¹ محمودي أحمد وزيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15 قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جانفي 2016

المؤسسة عن مواكبة الطرز والتصاميم الحديثة والمواد الأولية المستخدمة، إضافة إلى ضعف أدائها في تحقيق متطلب وزن خفيف لنعل الحذاء؛

- عدم اهتمام المؤسسة برفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين من الفنيين والخياطين وتدريبهم.

3-دراسة عادل هادي البغدادي و حيدر جاسم عبيد الجبوري (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية، متخذة من شركتي زين وآسيا سيل كنموذج للدراسة حيث اعتمدت الدراسة على كل من الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة والهيكل التنظيمي المرن كأبعاد للبراعة التنظيمية، بينما تم تحليل متغير المرونة الاستراتيجية من خلال الأبعاد المرونة الإنتاجية المرونة التنافسية مرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 72 مدير في المؤسستين محل الدراسة. ويعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-ارتفاع مستوى متغيري البحث في المؤسستين محل الدراسة بأبعادهما المختلفة؛وجود تأثيرات جوهرية للبراعة التنظيمية بأساليبها المختلفة كالاستثمار الأمثل للفرص الهيكل التنظيمي المرن في متغير المرونة الاستراتيجية للمؤسستين محل الدراسة.

-كما أن هناك اختلاف في تأثير البحث عن الفرص الجديدة بين المؤسستين إذ تراجعت مؤسسة زين عن نظيرتها آسيا سسيل في هذا المجال¹.

4- دراسة: فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري (2008) عملت هذه الدراسة على التعرف على جودة المعلومات من خلال أبعادها الثلاثة (بعد المحتوى البعد

الشكلي والبعد الزمني)، كما تعاملت مع المرونة الاستراتيجية والتي تمثل إحدى خصائص التخطيط الاستراتيجي من خلال عدد من العوامل التي تمكن المؤسسة من التحرك من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية. واتخذت الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية كمجتمع للدراسة، أما عينة الدراسة

¹ عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل) في العراق مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، العراق، 2015.

فكانت عينة طبقية عشوائية تم سحبها من مديري هذه المؤسسات، أين تم توزيع 48 استبيان على العينة ليسترد منها 42 استبيان منها 40 فقط صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها التأكيد على الأثر الذي تشكله جودة المعلومات بأبعادها الثلاثة في تحقيق المرونة الاستراتيجية.

ثانياً-الدراسات الأجنبية

1- دراسة all 2004 & Yonggui Wang في عصر التركيز على الزبون، أصبحت قيمة الزبون سلاحاً استراتيجياً لجذبهم والاحتفاظ بهم. وأضحى تقديم قيمة متميزة للزبائن مسألة تثير قلق المسيرين في المؤسسة نظراً لأهميتها في دعم الميزة التنافسية عن طريق إدارة العلاقة مع الزبائن. ومع ذلك لا تزال الدراسات التي تبين الأبعاد الحقيقية لقيمة الزبون قليلة وغير واضحة، وليس هناك اتفاق على معايير لتقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون. لذلك جاءت هذه الدراسة لتوضح مفاهيم قيمة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون وذلك من خلال تحديد الأبعاد الأساسية لقيمة الزبون ومن ثم اكتشاف تأثيرها على إدارة علاقات الزبون عن طريق دراسة حالة مجموعة من الزبائن في الصين. حيث تم توزيع من 400 استبيان على زبائن مؤسستين في الصين استرجع منها 326 وبعد استبعاد 6 نظراً لعدم استيفائها شروط التحليل الإحصائي، تم اعتماد 320 استبيان ليتم تحليلها وتتوصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن هناك أثر معنوي لقيمة الزبون بجميع أبعاده على إدارة العلاقات مع الزبائن، دون أن تؤثر هذه الأبعاد بشكل مباشر وواضح على ولاء الزبون¹.

2- دراسة (Muhammad Yasir (2013 & Abdul Majid هدفنا هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في التقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة باكستان من خلال دراسة بيئة عمل الصناعات الصغيرة والمتوسطة في باكستان وذلك لغرضين رئيسيين هما: تحديد المخاطر البيئية المتصورة ودراسة فيما إذا كان عدم التأكيد هدفاً رئيسياً تتم دراسته على مستوى الإدارة العليا في هذه الصناعات. وقد تمت الدراسة على مستوى أربع مجموعات صناعية صغيرة ومتوسطة في باكستان حيث اعتمد الباحثان على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أين تم إجراء 65 مقابلة شبه مقننة مع مسيرين هذه المؤسسات.

¹ 1 Yonggui Wang & all: An Intergrated Framework for customer value and customer-relationship- management performance: A customer-Based

3-دراسة فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد3، العدد 2 2008.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المستوى الأعلى من عدم التأكد الذي يسود هذه الصناعات يتطلب منها الاعتماد على هياكل

وممارسات استراتيجية أكثر مرونة؛

- حالة عدم التأكد في باكستان ليست متأزمة ، ولكن المشكلة الرئيسية للإدارة هي كيفية التعامل مع عدم

التأكد وكذا عدم يقينهم من أن الاستجابة ستكون في صالحهم؛ الاعتماد على المرونة الاستراتيجية على مستوى الهياكل التنظيمية الوظائف، ممارسات الموارد

البشرية، التسويق سيوفر طرقا مناسبة للتخفيف من حالة عدم التأكد وتحسين قدرات المؤسسات على

مواجهة هذه الحالة¹.

4- دراسة: Abdulkareem Salameh Awwad 2009 عملت هذه الدراسة على الكشف على أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة، وقد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على إدارات المؤسسات

محل الدراسة. أين كان عدد الاستبيانات المسترجعة 225 استبيان خضعت للتحليل الاحصائي. لتصل في

الأخير إلى مجموعة من النتائج أبرزها التأكيد على وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة. ثالثا: الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة

(1- دراسة (Wang Younggui (2004

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحددات الرئيسية لنظرية الموارد وتأثيرها على الأداء المرتكز

¹ Abdul Majid & Muhammad Yasir, The role of strategic flexibility in minimizing response uncertainty of perceived risks facing manufacturing SMES in Pakistan, Romanian Economic and Business Review, Romanian- e 2013.iversity.American

على الزبائن في البيئة المضطربة. وقد اعتمدت على مجموعة من الأمثلة من الصين. حيث عملت على الدمج بين أدبيات التسويق و أدبيات الإدارة الاستراتيجية من خلال محاولة التوصل إلى الكيفية التي يمكن للمؤسسات من خلالها بناء والتأثير على كفاءاتها المحورية التعلم التنظيمي ومرونتها الاستراتيجية وذلك من أجل تحقيق أعلى أداء مرتكز على الزبائن. وقد اعتمد الباحث على كل من جودة الخدمة المدركة، قيمة الزبون المدركة ورضا الزبون كأبعاد لمتغير الأداء المرتكز على الزبون بينما كان كل من التعلم التنظيمي، الكفاءات المحورية¹ والمرونة الاستراتيجية كمحددات أساسية لنظرية الموارد تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان كأداتي جمع البيانات حيث تم توزيع استبيانات على كل من زبائن وموظفي مؤسسات متواجدة في 3 مدن رئيسية في الصين هي بكين تيانجين وشينزان توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن محددات نظرية الموارد لها تأثير ذو دلالة معنوي على مختلف أبعاد الأداء المرتكز على الزبون.

¹ Abdulkareem Salameh Awwad, The Influence Of Strategic Flexibility On The Achievement Of Strategic Ampirical Study On The Jordanian Manufacturing Companies, Jordan Journal Of Business Wang Younggui Customer-Focused performance and its key resource-based determinants in turbulent Administrarion,

خلاصة الفصل

تعد المرونة من الصفات الأساسية التي تجعل المؤسسات الاقتصادية قادرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية والتغيرات المحيطة بها. وتعني المرونة في المؤسسات الاقتصادية القدرة على التكيف مع التحولات والتغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية، وتحسين الأداء وتحقيق المزيد من النمو والربحية.

ويمكن تعزيز المرونة في المؤسسات الاقتصادية من خلال العديد من الإجراءات، بما في ذلك:

1. تطوير استراتيجيات التخطيط المستقبلي التي تهدف إلى التكيف مع المتغيرات الخارجية.
 2. تشجيع الابتكار وتحفيز الابتكارات الداخلية التي تساعد على تطوير المنتجات والخدمات والعمليات الداخلية.
 3. تنمية القدرات الداخلية للمؤسسة من خلال تدريب الموظفين وتحسين البيئة الداخلية.
 4. تنفيذ الإصلاحات الهيكلية التي تهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية.
 5. التعاون مع شركاء الأعمال والجهات المانحة والحكومية وغيرها من الجهات الخارجية التي تساعد على تعزيز المرونة.
 6. اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة التي تعزز المرونة وتحافظ على استمرارية العمل.
- وبشكل عام، فإن المرونة تعتبر عاملاً حاسماً للنجاح في الأعمال التجارية وتساعد على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في الأسواق المحلية والعالمية.

الجزء التطبيقي:

أولاً - تقديم المؤسسة

ثانياً - تحليل ومناقشة

ثالثاً - دراسة النتائج

أولاً- تقديم المؤسسة

-بطاقة تعريفية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع سونلغاز

باعتبار شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية مؤسسة تعنى بنقل وتوزيع الكهرباء والغاز بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين، فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن مركز بحثه وتنقيبه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء، فقد كان ولا يزال هذا القطاع يعنى بمتطلبات العصر بالتكيف مع القواعد الصناعية والاقتصادية. (انظر ملاحق رقم 01) حيث نشأة في سنة 1947م تم إنشاء المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المعروفة ب EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وكذلك توزيع الغاز، وقعت تحت مفعول التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946م.

بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969 حيث تحولت EGA إلى سونلغاز. وما لبثت أن أصبحت ذات حجم هام وكان المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مواكبة التنمية الاقتصادية للبلاد؛ والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية وتمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي: KAHRIF كهريف للأعمال المولدة للكهرباء.

KAHRAKIB كهركيب لتركيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.

KANAGAZ كناغاز لإعداد وانجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

INERGA أترقا لأشغال الهندسة المدنية.

ETTERKIB التركيب للتركيب الصناعي. AMC لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

SAH قسم الوقاية والأمن.

في سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار آخر سنة 1995، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

في سنة 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة ذات مساهمة SPA ذلك بقرار رئاسي، رأس مالها 150 مليار دج موزعة على 150.000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتب ومحرر كليا من قبل الدولة.

وتطورت سونلغاز في الفترة (2004-2006) بالتحول من المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة من شركات ذات أسهم مسماة سونلغاز، SPA، وأصبحت الدولة المساهم بالأغلبية في مؤسسة سونلغاز، SPA، وعليه تم إنشاء في بداية 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية: سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.

تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE .

تسيير شبكة نقل الغاز GRTG.

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية وهي: الجزائر العاصمة، منطقة الوسط، منطقة الشرق، منطقة الغرب.

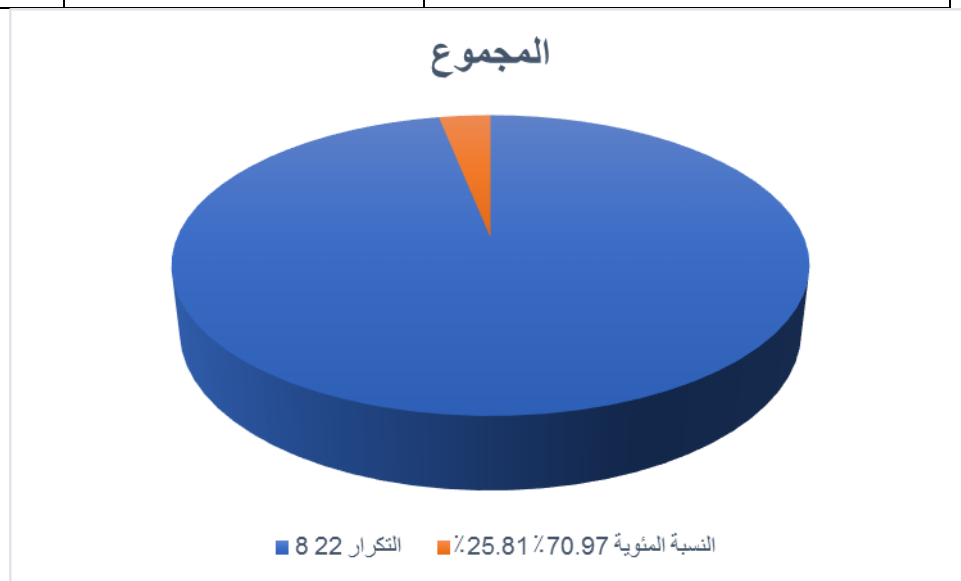
في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز، وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد من فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع. (انظر ملاحق رقم 2)

ثانيا - تحليل ومناقشة

تم الاعتماد على برنامج spss لمناقشة وتحليل أسئلة الاستبيان التي يتكون من ثلاث محاور محور الأول للبيانات الشخصية ومحور ثاني للمرونة الإنتاجية والتسويقية والبشرية ومحور الثالث للتحقيق مزايا التنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية ب مؤسسة سونلغاز بولاية تيارت.

حيث ان عدد عمال المؤسسة ما يقارب 118 عامل تم توزيع استمارة الاستبيان على 31 عامل فقط والك لدراسة حالة مؤسسة فقط.

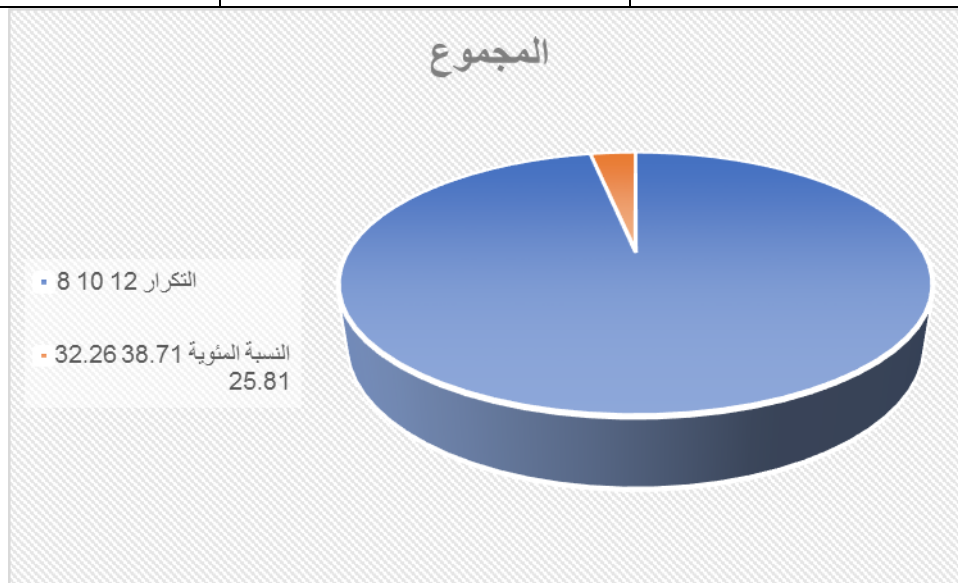
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	70.97%
انثى	8	25.81%
المجموع	31	%100



المصدر: من إعداد الباحثة وفقا لنتائج تحليل الإستبيان

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن عدد الموظفين والعمال من جنس الذكور الذي بلغت نسبته 70.97% يفوق عدد المبحوثين من جنس الإناث الذي بلغت نسبتهم 25.81

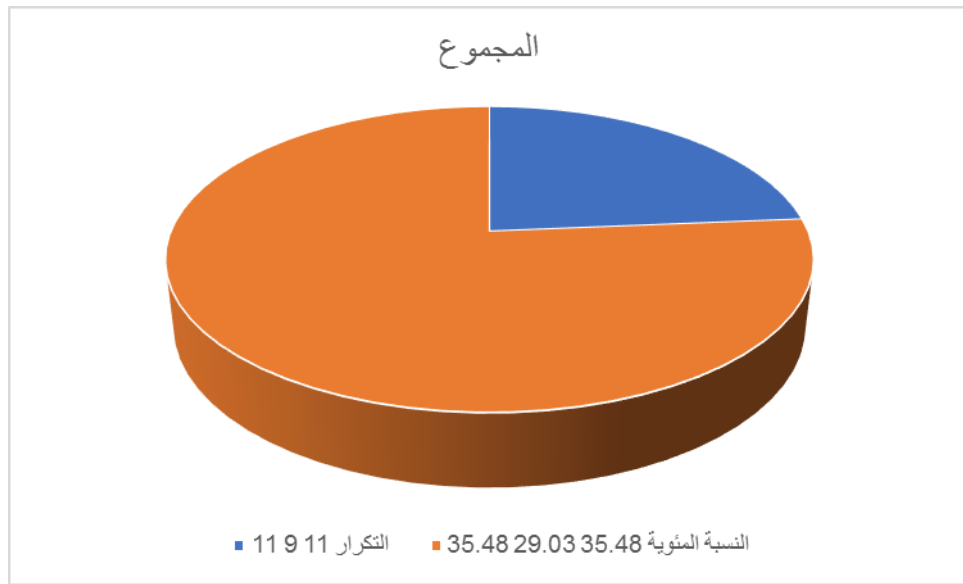
النسبة المئوية	التكرار	السن
38.71	12	من 18 الى 30 سنة
32.26	10	من 30 إلى 40 سنة
25.81	8	50 سنة فما فوق
%100	31	المجموع



المصدر: من اعداد الباحثة وفقا لتحليل نتائج الاستبيان

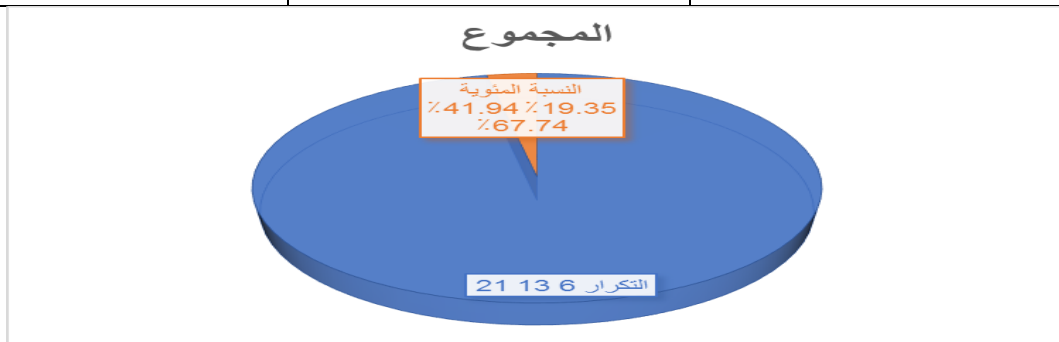
وبالتالي، يمكننا القول إن 38.71% من الأفراد في العينة تتراوح أعمارهم بين 18 و 30 عامًا، و 32.26% تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 عامًا، و 25.81% هم أعمارهم 50 عامًا فما فوق.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي:
35.48	11	ثانوي
29.03	9	جامعي
35.48	11	تكوين مهني
100	31	المجموع



وبالتالي، يمكننا القول إن 35.48% من الأفراد في العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي، و29.03% لديهم مستوى تعليمي جامعي، و35.48% لديهم مستوى تعليمي تكوين مهني.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى 5 سنوات	6	19.35%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	13	41.94%
من 10 سنوات فما فوق	21	67.74%
المجموع	31	100%



المصدر: من اعداد الباحثة من خلال نتائج الاستبيان

وبالتالي، يمكننا القول إن 19.35% من الأفراد في العينة لديهم خبرة مهنية من سنة إلى 5 سنوات، و41.94% لديهم خبرة مهنية من 6 سنوات إلى 10 سنوات، و67.74% لديهم خبرة مهنية من 10 سنوات فما فوق

المحور الثاني: المرونة الإنتاجية والتسويقية البشرية

السؤال 01: هل تعتبر المرونة الإنتاجية والتسويقية البشرية وظيفة ضرورية للمؤسسات الاقتصادية

العبرة	التكرار	النسبة التئوية
موافق	7	22.58
موافق بشدة	2	6.45
محايد	5	16.13
معرض	9	29.03
معارض بشدة	8	25.81%
المجموع	31	100

وبالتالي، يمكننا القول إن 22.58% من الأفراد في العينة اختاروا العبارة "موافق"، و6.45% اختاروا العبارة "موافق بشدة"، و16.13% اختاروا العبارة "محايد"، و29.03% اختاروا العبارة "معرض"، و25.81% اختاروا العبارة "معارض بشدة".

السؤال 02: تسعي المرونة وتعتمد على أسلوب التخطيط في مختلف المؤسسات الاقتصادية.

العبرة	التكرار	النسبة التوية
موافق	6	19.35%
موافق بشدة	3	9.68%
محايد	5	16.13%
معرض	9	29.03%
معارض بشدة	8	25.81%
المجموع	31	100%

نلاحظ ان العبرة "موافق" 6 مرات، أي 19.35% من المجموع. وبين العبرة "موافق بشدة" 3 مرات، أي 9.68% من المجموع. وتبين العبرة "محايد" 5 مرات، أي 16.13% من المجموع. وتبين العبرة "معرض" 9 مرات، أي 29.03% من المجموع. وتبين العبرة "معارض بشدة" 8 مرات، أي 25.81% من المجموع. ويمكن استنتاج أن المشاعر السلبية والمعارضة هي الأكثر شيوعاً في هذا السياق، حيث تظهر العبارات "معرض" و "معارض بشدة" بمجموع 17 مرة، أي 54.84% من المجموع. في المقابل، تظهر العبارات "موافق" و "محايد" بمجموع 11 مرة، أي 35.48% من المجموع.

السؤال: تقوم المرونة على تأييد العاملين ورضاهم على أنشطة المؤسسات ومختلف خدماتهم.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	3	9.68%
موافق بشدة	6	19.35%
محايد	5	16.13%
معرض	9	29.03%
معارض بشدة	8	25.81%
المجموع	31	100%

يمكن التأكيد على أن النسب المئوية للعبارات "موافق" و "موافق بشدة" تشير إلى أن العاملين يفهمون ويؤيدون أنشطة المؤسسات، في حين تظهر النسب المئوية الأعلى للعبارات "معرض" و "معارض بشدة" تدل على عدم رضاهم على بعض الأنشطة أو الخدمات المقدمة. يمكن أيضاً استنتاج أن العاملين لديهم مواقف متباينة تجاه أنشطة المؤسسة وخدماتها، حيث تظهر العبارة "محايد" بنسبة 16.13%.

السؤال: تعتبر المرونة هي جهود الإدارية مخططة ومدروسة ومستمرة وتهدف دائما لدعم صورة المؤسسة الاقتصادية.

العبرة	التكرار	النسبة النوية
موافق	6	19.35%
موافق بشدة	3	9.68%
محايد	5	16.13%
معرض	9	29.03%
معارض بشدة	8	25.81%
المجموع	31	100%

يتضح من البيان المقدم أن هناك تباين في آراء الأفراد بخصوص مدى تأييدهم لفكرة أن المرونة هي جهود مدروسة ومستمرة وتهدف دائما لدعم صورة المؤسسة الاقتصادية، حيث حصلت الإجابات على النحو التالي:

- موافق: 6 أشخاص أي 19.35% و موافق بشدة: 3 أشخاص أي 9.68% محايد: 5 أشخاص أي 16.13% و معرض: 9 أشخاص أي 29.03% و معارض بشدة: 8 أشخاص أي 25.81%.

وبالتالي، يمكن القول بأن الرأي متباين وغير موحد حول هذه الفكرة، حيث يؤيد بعضهم ويعارض آخرون.

السؤال يمثل التخطيط عنصر هام في المؤسسات الاقتصادية

العبرة	التكرار	النسبة النوية
موافق	10	32.26%
موافق بشدة	10	32.26%
محايد	0	0

معرض	5	16.13%
معارض بشدة	6	19.35%
المجموع	31	%100

يمكن الاستنتاج من هذه النسب المئوية أن العديد من العاملين في المؤسسات الاقتصادية يرون التخطيط كعنصر هام وضروري، حيث تظهر العبارات "موافق" و "موافق بشدة" بنسبة 64.52% من المجموع. ومع ذلك، يوجد عدد معتبر من العاملين الذين يعارضون التخطيط بشكل معتدل أو بشدة، حيث تظهر العبارات "معرض" و "معارض بشدة" بنسبة 35.48% من المجموع. يمكن القول بأن التخطيط يشكل عنصراً هاماً وضرورياً في المؤسسات الاقتصادية، لكن يجب أن يتم التعامل معه بشكل حذر لتجنب أي تأثيرات سلبية محتملة على العاملين

السؤال يمثل التخطيط رسم مختلف السياسات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

العبرة	التكرار	النسبة التئوية
موافق	5	16.13%
موافق بشدة	6	19.35%
محايد	11	35.48%
معرض	6	19.35%
معارض بشدة	2	6.45%
المجموع	31	%100

يمكن الاستنتاج من هذه النسب المئوية أن هناك انقساماً واضحاً بين العاملين في المؤسسات الاقتصادية بشأن أهمية التخطيط ورسم السياسات، حيث تظهر العبارات "محايد" بنسبة عالية تصل إلى 35.48% من المجموع. ومع ذلك، يظهر عدد معتبر من العاملين موافقين وموافقين بشدة على هذه العملية بنسبة 35.48% من المجموع، بينما يعارض عدد أقل من العاملين التخطيط بشكل معتدل وبشدة بنسبة 25.81% من المجموع. يمكن القول بأن هناك حاجة إلى التركيز على توعية العاملين في المؤسسات

الاقتصادية حول أهمية التخطيط ورسم السياسات، وتوضيح الفوائد التي يمكن أن تعود على المؤسسة والعاملين نتيجة لذلك.

المحور الثالث: المزايا التنافسية للمؤسسات.

السؤال 01: تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بمكونات المنتج

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	6	19.35%
موافق بشدة	4	12.9%
محايد	0	0
معارض	12	38.71%
معارض بشدة	18	58.06%
المجموع	31	100%

ويمكننا ملاحظة أن النسب المئوية للإجابات المعارضة تجاوزت 100%، وذلك لأن بعض الأشخاص اختاروا الإجابات المعارضة بشدة، والتي بالتالي تمثل نسبة أعلى من الـ 100%.

السؤال 02: أن التخطيط الجيد للمرونة يمكن أن يكون له دور في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة

العبارة	التكرار	النسبةئوية
موافق	11	35.48%
موافق بشدة	5	16.13%
محايد	5	16.13%
معرض	5	16.13%
معارض بشدة	5	16.13%
المجموع	31	100%

نلاحظ ان موافق 11 35.48% موافق بشدة 5 16.13% محايد 5 16.13% معرض 5 16.13% معارض بشدة 5 16.13%

السؤال تعمل المؤسسة للحصول على المنتج اللجوء إلى الموردين و بأقل الأسعار.

العبارة	التكرار	النسبةئوية
موافق	9	29.03%
موافق بشدة	5	16.13%
محايد	3	9.68%
معرض	8	25.81%
معارض بشدة	10	32.26%
المجموع	31	100%

عدد المشاركين الذين وافقوا على هذه العبارة بشكل مختلف كان 27 من أصل 31، وبنسبة 87.1%، بينما عدد المعارضين لها بشكل مختلف كان 8، وبنسبة 25.8%. وعدد المشاركين الذين لم يصنفوا هذه العبارة بشكل واضح كان 3، وبنسبة 9.7%.

السؤال تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين وقنوات التوزيع لتقليل التكاليف.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	7	22.58%
موافق بشدة	3	9.68%
محايد	5	16.13%
معرض	8	25.81%
معارض بشدة	8	25.81%
المجموع	31	100%

يُظهر التصويت الذي قامت به المؤسسة أن 51.61% من المشاركين في الاستبيان يوافقون على أن تعقد المؤسسة تحالفات مع الموردين وقنوات التوزيع لتقليل التكاليف، وذلك عن طريق التفاوض على أسعار الشراء أو التوصيل، والتأكد من تحسين العمليات اللوجستية وتحسين جودة المنتجات. ويظهر الاستبيان أيضاً أن 35.48% من المشاركين يوافقون بشدة على هذا الموضوع.

يعد تكوين شراكات مع الموردين وقنوات التوزيع من الخطوات الهامة لتحقيق توازن مثالي بين الجودة والتكلفة، وهذا يتيح للشركة الحصول على منتجات عالية الجودة وبأسعار تنافسية. كما يمكن للتحالفات السليمة مع الموردين وقنوات التوزيع أن تؤدي إلى تحسين العلاقات بين المؤسسة والشركاء التجاريين، مما يتيح فرصاً أكبر للنمو والتوسع في الأسواق الجديدة.

مع ذلك، يجب أن تواجه المؤسسة تحديات عديدة عند تكوين الشراكات، بما في ذلك مخاطر الاعتماد على شركاء آخرين، وضرورة التوافق مع سياسات وإجراءات الشركاء، وتحقيق التوازن بين تلبية متطلبات الشركاء ومتطلبات العملاء. لذلك، يجب على المؤسسة إدارة هذه التحديات بحكمة وتميز، وضمان وجود توافق حول الأهداف والرؤية والقيم مع شركائها التجاريين.

السؤال تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة.

العبرة	التكرار	النسبةئوية
موافق	9	29.03%
موافق بشدة	10	32.26%
محايد	3	9.68%
معرض	5	16.13%
معارض بشدة	4	12.90%
المجموع	31	100%

نلاحظ ان آراء الأفراد حول تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة، والتي تظهر أن 61.29% يوافقون على ذلك بمستويات مختلفة، حيث يوافق 29.03% بمستوى "موافق" و 32.26% بمستوى "موافق بشدة"، في حين يرون 9.68% أن المؤسسة محايدة في هذا الأمر. بالإضافة إلى ذلك، يبدو أن هناك 29.03% يعارضون تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف، حيث يظهر 16.13% بمستوى "معرض" و 12.90% بمستوى "معارض بشدة".

يمكن تفسير هذه النتائج بأنها تعكس تفاعل الأفراد مع استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بتخفيض التكاليف، وقد يكون ذلك يعكس مستوى الثقة لديهم في المؤسسة أو تجربتهم الشخصية في التعامل معها، وقد يؤثر ذلك على قراراتهم بشأن التعامل مع المؤسسة في المستقبل.

السؤال: العمل على زيادة الجودة من خلال ردود فعل المستهلكين من اجل ان تستجيب المؤسسة
لاقتراحات واحتياجات الزبائن

العبرة	التكرار	النسبة التئوية
موافق	4	12.9%
موافق بشدة	6	19.35%
محايد	3	9.68%
معرض	10	32.26%
معارض بشدة	8	25.81%
المجموع	31	100%

لاحظ ان العبرة "معرض" هي الأكثر تكراراً بنسبة 32.26% وتشير إلى أن هناك عمل يجري لزيادة جودة المنتجات. والعبرة "معارض بشدة" تأتي بنسبة 25.81% وتشير إلى أن هناك مستوى عالٍ من الاتفاق على أنه يتعين على المؤسسة تحسين جودة منتجاتها. والعبرة "موافق بشدة" تأتي بنسبة 19.35% وتشير إلى أن هناك مستوى جيد من الاتفاق على ضرورة زيادة جودة المنتجات والخدمات. والعبرة "موافق" تأتي بنسبة 12.9% وتشير إلى أن هناك موافقة عامة على ضرورة زيادة جودة المنتجات والخدمات. والعبرة "محايد" تأتي بنسبة 9.68% وتشير إلى أن هناك عدم تحديد واضح للرأي حول زيادة جودة المنتجات والخدمات.

السؤال تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	10	32.26%
موافق بشدة	10	32.26%
محايد	1	3.23%
معرض	5	16.13%
معارض بشدة	5	16.13%
المجموع	31	100%

بالتالي نلاحظ إن 64.52% من الأشخاص المستطلع رأيهم وافقوا على أن المؤسسة تقوم بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب، و 48.39% منهم أجابوا بـ "موافق بشدة"، في حين أن 19.35% منهم عبروا عن معارضتهم لهذه العبارة.

السؤال تسعى المؤسسة لتحسين تعامله لتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	6	19.35%
موافق بشدة	7	22.58%
محايد	3	9.68%
معرض	5	16.13%
معارض بشدة	10	32.26%
المجموع	31	100%

يبدو أن غالبية العملاء معجبون بالتحسينات التي تقوم بها المؤسسة، حيث يعبر 22 عميلاً على تأييدهم بشكل كامل أو بشكل عام، في حين أن 3 عملاء فقط يظهرون عدم اهتمامهم بذلك. كما أن 15 عميلاً يظهرون عدم ارتياحهم لمستوى الاهتمام بالتطوير، إذ يعبرون عن المعارضة له. يجب على المؤسسة أن تتخذ إجراءات لتحسين جودة منتجاتها بشكل يلبي متطلبات العملاء ويتجنب أي اعتراضات قد تؤثر على سمعتها في المستقبل.

السؤال تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	9	29.03%
موافق بشدة	10	32.26%
محايد	5	16.13%
معرض	3	9.68%
معارض بشدة	3	9.68%
المجموع	31	100%

نلاحظ أن 61.29% من المشاركين موافقون أو موافقون بشدة على أن المؤسسة تهتم بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك، في حين أن 25.81% محايدون و9.68% معارضون أو معارضون بشدة لهذه العبارة.

السؤال: تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	5	16.13%
موافق بشدة	4	12.90%
محايد	3	9.68%
معرض	9	29.03%
معارض بشدة	10	32.26%
المجموع	31	100%

48.39% نلاحظ ان من الأشخاص موافقون أو موافقون بشدة على أن المؤسسة تستجيب بشكل جيد للتغيرات الحاصلة في السوق 9.68% من الأشخاص محايدون بخصوص هذه العبارة 41.93% من الأشخاص معارضون أو معارضون بشدة لهذه العبارة.

السؤال تضع الشركة معايير محلية ودولية من اجل خلق صورة مقارنة مع المنافسين .

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	12	38.71%
موافق بشدة	13	41.94%
محايد	0	0%
معرض	3	9.68%
معارض بشدة	3	9.68%
المجموع	31	100%

38.71% نلاحظ من المشاركين وافقوا على أن الشركة تضع معايير محلية ودولية لخلق صورة مقارنة مع المنافسين 41.94% من المشاركين وافقوا بشدة على هذا الرأي. لم يختار أي من المشاركين الإجابة "محايد" 9.68% من المشاركين عبروا عن عدم موافقتهم على هذا الرأي، سواء بالمعارضة أو بالمعارضة الشديدة

السؤال تخصص المؤسسة تسعى لتنمية مهارات إبداعية

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	6	19.35%
موافق بشدة	4	12.90%
محايد	0	0%
معرض	12	38.71%
معارض بشدة	18	58.06%
المجموع	31	100%

نلاحظ أن 58.06% من الأشخاص يوافقون بشدة على أن تخصص المؤسسة يسعى لتنمية مهارات إبداعية، في حين أن 19.35% يوافقون بشكل عام، و 12.90% موافقون بشدة، و 38.71% يعربون عن عدم معرفتهم للإجابة على هذا السؤال.

السؤال تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع

العبرة	التكرار	النسبةئوية
موافق	12	38.71%
موافق بشدة	18	58.06%
محايد	2	6.45%
معرض	6	19.35%
معارض بشدة	2	6.45%
المجموع	31	%100

نلاحظ من الجدول أن:

- 38.71% من المشاركين وافقوا على أن المؤسسة تشجع عمالها على الإبداع.

- 58.06% من المشاركين وافقوا بشدة على أن المؤسسة تشجع عمالها على الإبداع.

- 6.45% من المشاركين اختاروا الاختيار المحايد ولم يعبروا عن رأيهم بشكل قاطع.

- المعارض والمعارض بشدة لم يوافق عليهما سوى 19.35% و 6.45% على التوالي.

حيث يمكن اعتبار هذه النتائج إيجابية نسبياً، حيث أن نسبة كبيرة من المشاركين وافقوا على أن المؤسسة تشجع عمالها على الإبداع، وهذا يعد شيئاً إيجابياً يمكن أن يؤثر على إنتاجية المؤسسة وابتكاراتها. ومع ذلك، فإن النسبة المنخفضة من المشاركين الذين اختاروا المعارض والمعارض بشدة يشير إلى أن هناك بعض المشككين بالتزام المؤسسة بتشجيع الإبداع في بعض الأحيان.

السؤال تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها .

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	13	41.94
موافق بشدة	7	22.58
محايد	6	19.35
معرض	1	3.23
معارض بشدة	4	12.90
المجموع	31	%100

نلاحظ أن:

- نسبة 41.94% من المشاركين أعربوا عن موافقتهم تجاه تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها.

- نسبة 22.58% من المشاركين أعربوا عن موافقتهم بشدة تجاه هذه العبارة.

- نسبة 19.35% من المشاركين أعربوا عن موقف محايد تجاه هذه العبارة.

- نسبة 12.90% من المشاركين أعربوا عن معارضتهم بشدة لهذه العبارة.

- نسبة 3.23% من المشاركين أعربوا عن معارضتهم لهذه العبارة.

وبالتالي، يمكننا القول بأن هناك نسبة عالية من المشاركين موافقة أو موافقة بشدة على أن المؤسسة تحرص على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها، ونسبة منخفضة من المشاركين معارضة أو معارضة بشدة لهذه العبارة، ونسبة متوسطة من المشاركين محايدة تجاهها.

ثالثاً - دراسة النتائج

وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للمرونة الإستراتيجية على القدرة التنافسية لشركة Sonelgaz Corporation في تيارت ، حيث أكدت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ودلالة إحصائية بين المتغيرين ، وهناك دور ذو دلالة إحصائية للإنتاجية والتسويق. والمرونة البشرية لتحسين القدرة التنافسية. من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المديرين التنفيذيين ، أصبح من الواضح لنا أن مؤسسة ما تواجه منافسة شديدة على الصعيد المحلي والدولي ، مما يجبرها على ممارسة اليقظة الاستراتيجية ومواكبة جميع تحركات المنافسين. ، وضرورة الالتزام بالمرونة كسلاح تنافسي ومحرك رئيسي يدفع المنظمة لتوقع الأحداث بدلاً من التكيف ، والتي نجد بها تطبيقاً واسعاً في نفس المؤسسة.

كما خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لمرونة الموارد على تنافسية الشركة ، حيث أكدت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ودلالة إحصائية بين المتغيرين ، وهناك دور ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحسين القدرة التنافسية. . . ويدعم ذلك بعض الدراسات التي ناقشناها ، حيث أكدت هذه الدراسة أن مرونة الموارد مرتبطة بالقدرة التنافسية للمنظمة وتلعب دوراً فاعلاً في تحقيقها ، وهي نتيجة متوقعة تدعم طبيعة الموارد الاستراتيجية. . . التي تهدف في المقام الأول إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ولعل هذه النتيجة تعود بالدرجة الأولى إلى حقيقة أن المؤسسة استخدامات بديلة لمواردها ، حيث أنها تغير استخدام مواردها بسهولة وبأقل تكلفة ، حسب توجهات آراء أفراد العينة. منتجات متنوعة بكميات تستجيب لطلب السوق من خلال التعاقد مع جهات علمية لتكوين مواردها في مجالات الخبرة المختلفة ، وهذا ما يجعل التميز هدفاً لها وتحقيق التفوق على منافسيها.

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة التنسيق على تنافسية المؤسسة ، حيث أكدت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ودلالة إحصائية بين المتغيرين ، وهناك دور ذو دلالة إحصائية لمرونة التنسيق في تحسين تنافسية المؤسسة. القدرة التنافسية. تعود هذه النتيجة في المقام الأول إلى حقيقة أن المنظمة قادرة على التنسيق وتحقيق التوازن بين الرؤية القائمة على السوق والرؤية القائمة على مواردها ، وإيجاد تنسيق جديد بين مواردها لتوسيع تنوعها. منتجات. أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ودلالة إحصائية بين المتغيرين ، وأن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لمرونة السوق في تحسين التنافسية. من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المديرين التنفيذيين في المؤسسة ، اتضح لنا أن هؤلاء قد عملوا منذ إنشائها كنقاط توزيع لمنتجاتها

من خلال دراستنا لموضوع مساهمة الإنتاجية والتسويق والمرونة البشرية في تحسين القدرة التنافسية للشركة ، تبين أن المرونة الإستراتيجية لها دور مهم في زيادة القدرة التنافسية للشركة ، خاصة وأن تلك الشركات أصبحت نشطة في بيئة قاسية وسريعة التغير ، على أقل تقدير . من أجل مواكبة المتطلبات والتغيرات في البيئة ، يجب أن تمتلك المؤسسة قدرات ديناميكية مبنية على مهارات متجددة قادرة على توقع وتوليد التغيرات في البيئة الخارجية ، مما يزيد من القوة التنافسية للمؤسسة ويحقق تفوقها وريادتها. في دراستنا لمؤسسة Sonelgaz بولاية تيارت ، تعرفنا على المرونة الاستراتيجية للمؤسسة ونطاق مساهمتها في تحسين قدرتها التنافسية من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من توزيع الاستبيان.

* بناءً على نتائج دراستنا ، يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- تعزيز جهود المنظمة لرصد وتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر ، وتطبيق هذا التحليل على خططها الاستراتيجية ، وتطوير البدائل الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من اتخاذ الاحتياطات والتعامل مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- التركيز على تجديد المعرفة والتعلم من البيئة الخارجية لتعزيز مواردها ، مع الاستمرار في التدريب لتطوير الخصائص الشخصية للعاملين بطريقة تسمح لهم بتعزيز مرونة موارد المنظمة.
- تعزيز القدرات الإبداعية والاستباقية المختلفة للمؤسسة بحيث تحقق التميز في منتجاتها لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة مما يسمح لها بالمنافسة في الأسواق الدولية.
- استخدام التقنيات الحديثة لتقديم منتجات مبتكرة تجذب أكبر عدد من العملاء وتحقق التميز وزيادة حصة المؤسسة في السوق وتحسين مرونتها في السوق وتعكس توجهها الرائد.
- تحسين التدفقات المالية ، حيث تتطلب المرونة الاستراتيجية موارد مالية للمنافسة الخارجية.

الصفحة	العنوان
6-1	مقدمة
مدخل مفاهيمي لدراسة	
07	أولا- مرونة المؤسسة
07	-مفهوم مرونة المؤسسة (لغة- اصطلاحا)
10	ثانيا- تصنيفات المرونة
11	-على المستوى التشغيلي
12	-على المستوى التكتيكي
12	-على المستوى الاستراتيجي
الفصل الأول: ماهية المرونة(المرونة الإنتاجية-المرونة التسويقية- مرونة المورد)	
13	المبحث الأول: المرونة الإنتاجية
14	المبحث الثاني: المرونة التسويقية
16	المبحث الثالث: مرونة المورد
الفصل الثاني: الجزاء التطبيقي	
33	الجزء الأول: نظرة حول المؤسسة
36	الجزء الثاني: عرض طرف وأدوات الدراسة الميدانية
46	الجزء الثالث: مناقشة تحليل النتائج الدراسة الميدانية
55	خاتمة
57	قائمة المصادر والمراجع
58	الفهرس

هذه بعض المراجع المستعملة في عملية بحثي:

- زياد المهنا ، وآخرون المرونة التصميمية كأحدى معايير السكن الاقتصادي، مجلة جامعة دمشق المجلد 29 ، العدد 1، 2013،
- محمد الهاني . محمد ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، المعترز للنشر والتوزيع ، عمان 2014
- ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات حالات تطبيقية) ، دار النشر المسيرة الأردن 2013
- بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن 2013.
- سعدون محمد بثير الربيعاوي حسن، وليد حسن عباس التسويق مدخل المعاصر ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2015.
- محمد جاسم شعبان ، محمد الأبعج ، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع عمان 2014
- محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف التسويق الإستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2011
- بن حمودة يوسف التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد ، رسالة ماجستير ، تقنية الكمية للتسيير ، كلية الحقوق والعلوم التجارية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2009-2010.
- محمد بوطلاعة ، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير علوم تسيير ، المركز الجامعي العربي بن المهدي، أم البواقي ، 2007-2008.
- أحمد ابراهيم سعيد حسن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال كلية أعمال جامعة الشرق الأوسط ، حزيران 2017.
- محمد فوزي علي العتوم رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة الماجستير قسم إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا كلية الأعمال 2009.

-مسعود طحطوح ، أهيممة التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستر ،كلية العلوم الإاقتصادية والتسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة 2008-2009.

- الحاسم في حمدان عبد الله شحدة الصوفي، مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: الأصول الإسلامية للتربية كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1998، ص 141.

باللغة الأجنبية:

BETTEHAR Hamid et MIRAOUI Abdelkrim, Etude de la flexibilité dans les – sciences du management: définition et synthèse à l'aube du XXIE Siecle, Revue des sciences economiques et de gestion, N°5, Université de Setif, 2005, P41.66

Yonggui Wang & all: An Intergrated Framework for customer value and – customer–relatonship– management performance: Acustomer–Based

ملحق رقم 02:



التعريف الجديدة للكهرباء و الغاز
لذباتن التوتّر المنخفض و الضغط المنخفض

عزيزي الزبون

تطبيقا لقرار لجنة ضبط الكهرباء و الغاز ق/15-22/ل م المؤرخ في 29 ديسمبر 2015 المتضمن تحديد تعريفات الكهرباء و الغاز، يشرفنا أن نخاطبكم علما بأنه وابتداء من 1 جانفي 2016، فاتورتكم الخاصة باستهلاك الكهرباء و الغاز سوف تعرف إضافة شريحتين لنظام التعريف ابتداء من (250 كيلوواط ساعي للكهرباء و 2500 وحدة حرارية للغاز في الثلاثي). كل شريحة استهلاك سوف تقدر وفق التسعيرة المذكورة كالتالي:



NOUVELLE TARIFICATION DES CLIENTS
BASSE TENSION ET BASSE PRESSION

CHER CLIENT,

En application de la décision de la Commission de régulation de l'électricité et du gaz CREG D/22-15/CD du 29/12/2015 portant fixation des tarifs de l'électricité et du gaz, nous avons l'honneur de porter à votre connaissance qu'à partir du 1er Janvier 2016, votre facture d'électricité et du gaz intégrera deux nouvelles tranches de consommation à partir de 250 kWh pour l'électricité et de 2500 Thermies pour le gaz, par trimestre.

Chaque tranche de consommation sera valorisée au prix tel que indiqué ci-dessous.

للذباتن "استعمال منزلي"


غاز (ذباتن الضغط المنخفض)	كهرباء (ذباتن التوتر المنخفض)
من 0 إلى 1125 وحدة حرارية القيمة المتوسطة: 16,82 دينار/وحدة	من 0 إلى 125 كيلوواط ساعي القيمة المتوسطة: 177,97 دينار/وحدة
من 1126 إلى 2500 وحدة حرارية القيمة المتوسطة: 32,45 دينار/وحدة	من 126 إلى 250 كيلوواط ساعي القيمة المتوسطة: 417,89 دينار/وحدة
من 2501 إلى 7500 وحدة حرارية القيمة المتوسطة: 40,25 دينار/وحدة	من 251 إلى 1000 كيلوواط ساعي القيمة المتوسطة: 491,26 دينار/وحدة
أكثر من 7500 وحدة حرارية القيمة المتوسطة: 45,99 دينار/وحدة	أكثر من 1000 كيلوواط ساعي القيمة المتوسطة: 547,96 دينار/وحدة

POUR LES CLIENTS MÉNAGES

ÉLECTRICITÉ (Clients Basse Tension)	Tranche	GAZ (Clients Basse Pression)
de 0 à 125 kWh Tarif moyen: 177,97 DA/kWh	Tranche 1	de 0 à 1125 Thermies Tarif moyen: 16,82 DA/Th
de 126 à 250 kWh Tarif moyen: 417,89 DA/kWh	Tranche 2	de 1126 à 2500 Thermies Tarif moyen: 32,45 DA/Th
de 251 à 1000 kWh Tarif moyen: 491,26 DA/kWh	Tranche 3	de 2501 à 7500 Thermies Tarif moyen: 40,25 DA/Th
supérieure à 1000 kWh Tarif moyen: 547,96 DA/kWh	Tranche 4	supérieure à 7500 Thermies Tarif moyen: 45,99 DA/Th

©2016 - Centrais de Service

ملحق رقم 03:


شركة توزيع الكهرباء والغاز للفوسط
 Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Ouest

Facture Internet

Direction Distribution : **TIARET** N° RIP : 0079999800038062327
 Agence Commerciale : **TIARET NORD ROUTE DE FRIGO** N° RIB : 00100540030030079713
 Référence : **14401282**
 Nom et Prénom : **KARIMA**
 Lieu de consommation : **COLE CITE KHALDAOUI AWAHA**

Facture N° : **521161100207** Période : **4ème Trimestre 2018**
 Date facture : **01.11.18**

	Numéro compteur	Index Nouveau	Index ancien	Consommation (kWh/Th)	Montant energie HT (DA)
ELC	004126	49228	48899	229	1203,51
GAZ	005673	6761	6691	70	189,82

Clé EBP

641

Total TTC (Sans Timbre)
 Paiement poste ou Chèque
1728,89

Droit de timbre 18,00

Total TTC
 Paiement en espèces
1746,89

Droits & Taxes: 200,00
Montant HT: 1593,33
TVA : 135,56

Historique des factures :

Numéro Facture	Période	Montant (HT)	Consommation (kWh/Th)	Montant (TTC) Sans Timbre	Montant (TTC)	Clé EBP
621160802078	3ème Trimestre 2018	1522,90	412	2030,93	2035,93	764
		342,60	151			
621160502075	2ème Trimestre 2018	1512,08	310	4026,47	4077,47	749
		2075,56	906			
621160202069	1er Trimestre 2018	1072,85	345	4090,04	4097,04	728
		2078,60	1000			
621161100207	4ème Trimestre 2018	1011,51	304	1075,65	1082,85	621
		250,18	114			

IMPORTANT

* Cette facture peut être utilisée pour le paiement.
 * Cette facture ne peut être utilisée comme pièce justificative pour les dossiers administratifs.
 * La société de distribution décline toute responsabilité quant à une utilisation frauduleuse de ce document.