



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

واقع الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية في ظل كوفيد 19
دراسة ميدانية لمؤسسات الاتصالات ومجموعة من الوكالات
السياحية بولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

برني لطيفة

من إعداد الطالب:

جعفري سمير

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	غربي وهيبة
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	برني لطيفة
بسكرة	مناقشا	أستاذ	ربيع مسعود

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

واقع الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية في ظل كوفيد 19
دراسة ميدانية لمؤسسات الاتصالات ومجموعة من الوكالات
السياحية بولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

برني لطيفة

من إعداد الطالب:

جعفري سمير

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	غربي وهيبة
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	برني لطيفة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	ربيع مسعود

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

إهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما
إلى كل إخوتي وأخواتي، إلى كل من ساهم في إنجاز هذا
العمل من قريب أو بعيد ولو بنصيحة أو دعاء.

إلى كل زلاء العمل

إلى أحبائي دون استثناء

إلى كل من علمني حرفاً

إليكم جميعاً أهدى هذا العمل

ملخص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة كأحد حقول الإدارة الإستراتيجية حيث تهدف إلى إبراز واقع الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الاستجابة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي) في ظل كوفيد 19 فيمؤسسات الاتصالات ومجموعة من الوكالات السياحية في ولاية بسكرة وكان عددهم اجمالاً 10 مؤسسات، أما حجم العينة فقد بلغ 31مبحوثاً. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتمت معالجته باستخدام برنامج SPSS V25، وتوصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في ظل كوفيد 19 بأبعادها كان عال في المؤسسات محل الدراسة وأن هناك فروق بين قطاع الاتصالات وقطاع السياحة في مستوى الحساسية الاستراتيجية لديها وهذه الفروق جاءت لصالح قطاع الاتصالات.

الكلمات المفتاحية (الرشاقة الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية)

ABSTRACT:

This study came as one of the fields of strategic management as it aims to highlight the reality of strategic agility in its dimensions (strategic response, core capabilities, strategic sensitivity, collective commitment) in light of Covid 19 in telecommunications institutions and a group of tourism agencies in the state of Biskra, and their number was 10 institutions in total. The sample consisted of 31 respondents. The descriptive method was used in this study based on the questionnaire as a data collection tool. It was processed using SPSS V25. Through this study, we reached a set of results, the most important of which is that the level of strategic agility in light of Covid 19 and its dimensions was high in the institutions under study, and that there are differences between the telecommunications sector and the tourism sector in their level of strategic sensitivity, and these differences came in favor of the telecommunications sector.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دراسات الرشاقة في مجال بحوث الأعمال	4
02	مقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة	5
03	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	23
04	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	23
05	توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	24
07	توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة	24
08	درجات مقياس ليكارت	25
09	معامل الثبات ألفا كرونباخ	25
10	اختبار شابيرو ويلك	26
11	مستويات الموافقة لمقياس ليكارت	27
12	تحليل اتجاهات العينة لعبارات البعد الأول	28
13	اختبارات حجم الأثر لبعد الحساسية الاستراتيجية وعباراته	30
14	تحليل اتجاهات العينة لعبارات البعد الثاني	35
15	اختبارات حجم الأثر لبعد الاستجابة الإستراتيجية وعباراته	36
16	تحليل اتجاهات العينة لعبارات الالتزام الجماعي	38
17	اختبارات حجم الأثر لبعد الالتزام الجماعي وعباراته	39
18	تحليل اتجاهات العينة لعبارات البعد الرابع	43
19	اختبار مان ويتي للفروق بين قطاع الاتصالات والسياحة للرشاقة الإستراتيجية وأبعادها	44
20	اختبار الرتب Mann-Whitney	44
21	تحليل الفروق عبارات الحساسية الإستراتيجية بين القطاعين	45
22	تحليل الفروق عبارة 1 لبعد الحساسية الإستراتيجية بين القطاعين	46
23	تحليل الفروق عبارة 2 لبعد الحساسية الإستراتيجية بين القطاعين	46
24	تحليل الفروق عبارة 3 لبعد الحساسية الإستراتيجية بين القطاعين	47
12	تحليل الفروق عبارة 4 لبعد الحساسية الإستراتيجية بين القطاعين	47
13	تحليل الفروق عبارة 5 لبعد الحساسية الإستراتيجية بين القطاعين	47
14	تحليل الفروق عبارة 6 لبعد الحساسية الإستراتيجية بين القطاعين	47
15	تحليل الفروق عبارة 6 لبعد الحساسية الإستراتيجية بين القطاعين	48
16		

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	01
23	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	02
24	توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	03
24	توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة	04
48	التمثيل البياني للعبارة 1 لبعء الحساسية الإستراتيجية	05
48	التمثيل البياني للعبارة 2 لبعء الحساسية الإستراتيجية	06
49	التمثيل البياني للعبارة (13x)	07
49	تمثيل البياني للعبارة 4 لبعء الحساسية الإستراتيجية	08
50	تمثيل البياني للعبارة 5 لبعء الحساسية الإستراتيجية	09
50	تمثيل البياني للعبارة 6 لبعء الحساسية الإستراتيجية	10
51	تمثيل البياني للعبارة 7 لبعء الحساسية الإستراتيجية	11
51	تمثيل بياني لبعء الحساسية الإستراتيجية	12
52	تمثيل البياني للعبارة 1 لبعء الاستجابة الإستراتيجية	13
53	تمثيل البياني للعبارة 3 لبعء الاستجابة الإستراتيجية	1
53	تمثيل البياني للعبارة 3 لبعء الاستجابة الإستراتيجية	11
54	تمثيل البياني للعبارة 4 لبعء الاستجابة الإستراتيجية	12
54	تمثيل البياني لبعء الاستجابة الإستراتيجية	13
55	تمثيل البياني للعبارة 1 لبعء الالتزام الجماعي	14
56	تمثيل البياني للعبارة 3 لبعء الالتزام الجماعي	15
57	تمثيل البياني للعبارة 3 لبعء الالتزام الجماعي	16
57	تمثيل البياني للعبارة 4 لبعء الالتزام الجماعي	17
57	تمثيل البياني للعبارة 5 لبعء الالتزام الجماعي	18
59	تمثيل البياني لبعء الالتزام الجماعي	19
59	تمثيل البياني للعبارة 1 لبعء المقدرات الجوهرية	20
59	تمثيل البياني للعبارة 24 لبعء المقدرات الجوهرية	21
59	تمثيل البياني للعبارة 33 لبعء المقدرات الجوهرية	22
59	تمثيل البياني للعبارة 4 لبعء المقدرات الجوهرية	23
60	تمثيل البياني لبعء المقدرات الجوهرية	24

المقدمة

المقدمة :

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الألفية الثالثة العديد من التحديات، من بينها التغيرات في البيئة الخارجية، كالاتكاف التكنولوجي والتطور المعرفي. وعموما تسعى مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر إلى إثبات وجودها، وهذا ما يلزم المؤسسات بأن تكون على استعداد تام لأية ظروف طارئة، وان تقومبتحولات جوهرية سريعة لتكتسب القدرة على التجديد والتركيز على النواحي الإستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة، وإظهار سرعة التفاعل مع متطلبات الظروف والأسواق، وبناء استراتيجيات هادفة للاستجابة السريعة لها وبشكل استباقي من اجل تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، فضلا عن الكشف عن الفرص واستثمارها وادراك التهديدات والتصدي لها. وفي هذا الاطار برزت العديد من المفاهيم وتطورت أخرى فانقل الفكر الاستراتيجي من مفهوم المرونة الاستراتيجية الى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

ومن بين اهم التغيرات الخارجية التي اثرت على العالم عموما والمؤسسات خصوصا ازمة كوفيد 19 اين تأرجحت المؤسسات في قراراتها واستراتيجياتها، فالتخذت حلولاً مختلفة فمنها من توقفت في انتظار جلاء الوباء، ومنها من غير نمط العمل فصار يعمل عن بعد ومنها من غير وظائف الافراد لديه تواكبا مع التغيرات كالمطاعم التي حولت نادليها الى موزعي وجبات، ومنهم من أضاف أنشطة تتلاءم مع احتياجات الازمة كشركة جونسون اند جونسون، ومنها أيضا من غير نشاطه بشكل جذري..

في الجزائر أيضا حدثت تغييرات مهمة للمؤسسات في ظل ازمة كوفيد 19 اين تضررت مصالحها، ويعتبر قطاع السياحة وقطاع الاتصالات من بين القطاعات التي واجهت العديد من التحديات والمشكلات وزيادة حدة المنافسة والتغيرات المستمرة في المحيط الخارجي.

إشكالية الدراسة

إن العالم اليوم يشهد العديد من التغيرات الهائلة والمتعددة على المستوى المحلي والعالمي، وفي كل المجالات المعلوماتية، التكنولوجية، الاتصالية وغيرها، وقد انعكس ذلك على شتى ميادين الحياة ومختلف منظمات الأعمال العالمية، مما يتطلب انتهاج مداخل وأساليب إدارية حديثة تمكنها من الاستجابة السريعة والتعامل بمرونة ورشاقة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة، ومن أهم هذه الأساليب الإدارية الحديثة نجد الرشاقة الإستراتيجية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى زيادة قدرتها التنافسية وضمان بقائها واستمرارها، ولكي تحقق المنظمة ذلك عليها أن تتبنى آليات تعلم تمكنها من اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها والاستفادة من تجاربها السابقة لرفع مستوى الرشاقة الإستراتيجية لديها من أجل الفوز بسباق التطور والارتقاء إلى مصاف المؤسسات المتميز .

من خلال ماسبق يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي :

- ماهو واقع الرشاقة الإستراتيجية في الوكالات السياحية ومؤسسات الاتصالات في ظل كوفيد19 ؟

مقدمة

تساؤلات الدراسة: وللإجابة على هذا التساؤل نم تقسيم السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية :

- ما مستوى الحساسية الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى الاستجابة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى المقدرات الجوهرية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى الالتزام الجماعي في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل هناك فروق في الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها تعزي لنوع القطاع للمؤسسات المبحوثة؟

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات رغم قلتها تناولت موضوع الرشاقة الإستراتيجية وتوجهات نظر مختلفة لإبراز دورها وتأثيراتها على مختلف المفاهيم وسنحاول إبراز ما توصلت إليه بعض الدراسات.

اولا :دراسة (إيمان سالم الصانع, 2013)

تهدف هذه الدراسة إلى أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية لمتغير مستقل بأبعادها (التخطيط، التنظيم ، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف ، التكيف البيئي ،نوعية المخرجات) لمتغير تابع في شركة التصنيع الأردنية لافارج ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت 47 فقرة موزعة على تسعة مجالات ، حيث قامت بجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v17 ، وتكونت عينة الدراسة من 63 فردا وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة الوصف الإحصائي ، وأيضاً تحليل الانحدار البسيط المتعدد والتحليل المركزي، المتوسط الحسابي ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت الأردنية لافارج .

ومن أهم التوصيات هي إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير محددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في قطاعات أخرى

ثانيا:دراسة(ojo layos.2012).

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء التنافسي باستخدام البيانات التي تم إنشاؤها من 9 شركات في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في نيجيريا ، تم استخدام مقياس ليكارت من خمس نقاط استنادا إلى 21 عنصرا مشتقا من الأدبيات الحالية لقياس وتقييم موقع شركات الاتصالات التي تم أخذ عينات منها على أبعاد مختلفة من الرشاقة الإستراتيجية باستخدام استبيان متعدد المخبرين

تم تلخيص تصنيف المستجيبين لجميع العناصر الإستراتيجية ووسيلة للحصول على مؤشر رشاقة إستراتيجي لكل شركة مشاركة، ثم إنشاء بيانات الرشاقة الإستراتيجية من الاستبيان الذي تم إكماله من قبل أعضاء فريق الإدارة العليا (TMT) لكل شركة، ثم جميع البيانات المتعلقة بنمو الأرباح وإيرادات المبيعات والقوة المالية وكفاءة التشغيل واستقرار الأداء من سجلات الشركة .

أظهرت نتائج التحليل علاقة كبيرة بين سرعة الرشاقة الإستراتيجية والأداء التنافسي وتوصلت الدراسة أن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر على الأداء التنافسي لشركات الاتصالات في نيجيريا بمعامل (3.149)، وقد وجد أيضا ان السرعة الإستراتيجية لها تأثير كبير على الأداء التنافسي وهي مؤشر جيد على الأداء التنافسي ($R^2=0.610$)

ثالثا:دراسة (هبة محمد عمرو, 2016).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط،التنظيم و الأفراد،التكنولوجيا والإبداع،والقدرة على استغلال الفرص) بالميزة التنافسية لدى الشركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين،تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين حيث بلغ عدد الشركات المعنية بالدراسة ثماني شركات،ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي،وقد اعتمدت الباحثة على أداتين لجمع المعلومات والبيانات لدراسة المقابلة والاستبيان،فقد صممت الباحثة استبانة مكونة من 59 فقرة موزعة على 7مجالات وتم عرضها على محكمين مختصين للتحقق من صحتها،وتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع 92 استبانة استرجع منها 85، حيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج spss ومعالجتها للخروج بنتائج كذلك قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع المدراء التنفيذيين للشركات المعنية بالدراسة حيث تم إجراء 7 مقابلات مع 7مدراء تنفيذيين في شركات الاتصالات العاملة في فلسطين وقد تكونت المقابلة من 35 سؤالاً.

حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج لأهمها:وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط،التنظيم،الأفراد،التكنولوجيا والإبداع،القدرة على استغلال الفرص) وتحقيق الميزة التنافسية،وأظهرت النتائج أيضا أن للرشاقة الإستراتيجية أثرا كبيرا ايجابيا في أبرز الميزة التنافسية لهذه الشركات .

رابعا:دراسة (طارق رضوان محمد رضوان،2016)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات في مصر وقد اختبرت الدراسة تأثير للرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية،اختبار الأهداف الإستراتيجية،فهم القدرات الأساسية،الشراكة في المسؤولية،التكنولوجيا،تنفيذ الأعمال والأنشطة)وذلك على تحقيق التميز،وقد تمثل مجمع الدراسة في العاملين في المؤسسة بالمستويات المختلفة في شركات الاتصالات في مصر،حيث لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد قائمة الاستقصاء وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة التي بلغ عددها 264 مفردة بغرض جمع البيانات لإجراء الدراسة الميدانية .

توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في التميز التنظيمي، وقد أظهرت النتائج أن أكثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً في التميز التنظيمي هي وضوح الرؤية، ثم تنفيذ الأعمال والأنشطة، ثم التكنولوجيا، ثم اختبار الأهداف الإستراتيجية، ثم فهم القدرات الأساسية، وأخيراً الشراكة في المسؤولية .

حيث تم التوصل إلى نتائج توصي بضرورة العمل على ترجمة رؤية الشركة لمجموعة من الأهداف والأنشطة الأساسية للشركة التي تحتوي على المعارف والمهارات وضرورة تبني ثقافة تنظيمية تركز على فكرة الشركة في المسؤولية عن الأطراف المعنية بالشركة وقبول المبادرة للتغيير وجعل السياق التنظيمي أكثر مرونة بالإضافة إلى تحقيق التنسيق الكافي بين كافة وحدات العمل المسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية الشركة.

خامساً:دراسة (ياسر شاکر ياسر القريشي، 2017)

تهدف إلى التعرف على تأثير محددات الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي لدى مؤسسة توزيع الكهرباء محافظة كربلاء من خلال عينة متكونة من 66 مستجيباً، حيث لجأ الباحث إلى تصميم أداة قياس خاصة بالبيانات اللازمة التي يمكن أن تخدم موضوع البحث في المديرية كما تم استخدام المنهج التحليلي وأسلوب المقابلة في هذه الدراسة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها أن للرشاقة الإستراتيجية في المديرية المبحوثة تأثير على الأداء المؤسسي المستدام، وبناء عليها تم سرد مجموعة من التوصيات التي تحث على ضرورة تعزيز الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات ولا سيما في مديرية المبحوثة لما تشهده هذه المديرية من تحول جديد خلال المستقبل القريب في عملها من مديرية إلى شركة.

التموضع الاستمولوجي ومنهج الدراسة

الإبستمولوجيا هي علم يسمح بتمحيص المعرفة ونقدها، وقد جاءت هذه الدراسة ضمن النموذج الوضعي او الوصفي) وذلك كمحاولة لفهم وشرح واقع الرشاقة الاستراتيجية في الوكالات السياحية وقطاع الاتصالات في ولاية بسكرة في ظل كوفيد 19، حيث حاولنا وبكل موضوعية وبعيدا عن التحيز ان نقوم بدراسة كمية باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات للإحاطة بتغيير الدراسة والوصول الى أهدافها. كما تم اعتماد على المقاربة الاستنتاجية كمنهج للتفكير وتبرير النتائج وتفسيرها اين يكون مسار البحث فيها من العام الى الخاص .

ومن أجل الإحاطة والامام بجميع جوانب الموضوع تم الاعتماد على المنهج الكمي لإيجاد مختلف العلاقات واختبار الفرضيات من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

تصميم الدراسة:

1. أهداف الدراسة

تكمن اهداف الدراسة في:

- التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية في ظل أزمة كوفيد 19.
 - التعرف على مستوى الحساسية الاستراتيجية في ظل أزمة كوفيد 19.
 - التعرف على مستوى الاستجابة الاستراتيجية في ظل أزمة كوفيد 19.
 - التعرف على مستوى المقدرات الجوهرية في ظل أزمة كوفيد 19.
 - التعرف على مستوى الالتزام الجماعي في ظل أزمة كوفيد 19.
2. نوع الدراسة: تقوم الدراسة على وصف واقع الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات الاتصالات والوكالات السياحية في ولاية بسكرة.
3. مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي بكل موضوعية والالتزام بالحيادية.
4. التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية غير مخططة لمجموعة من المؤسسات بولاية بسكرة.
5. وحدة التحليل: تمثل مجتمع الدراسة في اطارات بالمؤسسات محل الدراسة.
6. المدى الزمني: تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023

أهمية الدراسة

تستمد أهمية الدراسة من تناولها موضوع الرشاقة الإستراتيجية في ظل الأزمات كأزمة كوفيد 19 الذي اجتاحت العالم على اعتبار أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير ايجابي على المنظمات ما يتيح لها التصدي والتأقلم مع الأوضاع وتحقيق النمو.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية،الاستجابة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الالتزام الجماعي) لدى المنظمات محل الدراسة وعلاقتها بأزمة كوفيد 19، وهو ما لم تركز عليه بعض الدراسات السابقة، أو اعتماد على أبعاد أخرى مما يعطي أهمية للموضوع.

ويعد هذا الموضوع على قدر كبير من الأهمية، إذ يتناول مجموعة من الأبعاد التي لا تزال بحاجة إلى البحث للوصول إلى نتائج جيدة وخاصة مع ندرة الدراسات والبحوث الميدانية خاصة في الجزائر، ويمكن لهذه الدراسة أن تفيد المنظمات من خلال تبني نتائج الدراسة، كما توفر أفكارا يمكن الاستفادة منها لمواصلة البحث في الموضوع وتقديم إسهامات علمية جديدة إلى جانب أن يسهم في سد جوانب النقص الملحوظ في الكتابات العربية في هذا الموضوع.

خطة مختصرة للدراسة

يهدف دراسة هذا الموضوع فمنا بتقسيمه إلى فصلين، يتعلق الفصل النظري الأول بالرشاقة الاستراتيجية حيث قسم إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرق إلى مدخل الرشاقة، ظهورها وانتشارها في كبرى الشركات الأمريكية والعالمية، وفي مجال بحوث الأعمال والفروق بين المنظمة الرشيقة وبين المنظمة التقليدية، أما المبحث الثاني فقد عرف الرشاقة الإستراتيجية وتطرق إلى أهدافها ومحدداتها، في حين المبحث الثالث تم التطرق إلى الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19، حيث تم التعريف بالمؤسسات ومنهج وأدوات الدراسة ومن ثم الإجابة على تساؤلات الدراسة وصولا إلى تحليل وتفسير النتائج والدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للرشاقة

الاستراتيجية

تمهيد :

يواجه العالم بأسره تهديدات في مختلف المجالات التي أثرت على القطاع الاقتصادي والتي استطاعت أن تغير مجرى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما حتم على المؤسسات أن تتبع نهج استراتيجي جديد يمكنها من تجنب الحد من أثار الأزمات التي تحدث في محيط سريع التغير وغير مستقر وخير مثال أزمة كوفيد 19 التي اجتاحت العالم وأدت إلى العديد من الاختلالات الاقتصادية سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المؤسسات التي كانت تهتم بموضوع محل الدراسة، مما أدى بالمؤسسات للبحث على طرق تتجنب بها وتقلل حدة الأزمات وأفضل ماتفعله المؤسسات هو تبنيها لموضوع الرشاقة الإستراتيجية الذي اثبت نجاعته ، لما له من تأثير ايجابي في التصدي للازمات

فمن من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الرشاقة بوجهها العام ومسار تطورها وانتشارها في مجالات الأعمال ثم التعرّيج على مفاهيم حول الرشاقة الاستراتيجية.

المبحث الأول:مدخل للرشاقة

من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على التطور التاريخي لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية وانتشارها في عالم الاقتصاد.

المطلب الأول : ظهور مفهوم الرشاقة

كان أول استخدام لمصطلح الرشاقة Agility في عام 1991 معلى يد أربعة باحثين من معهد Iacocca التابع لجامعة Lehigh في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك في تقرير بعنوان: " إستراتيجية القرن الحادي والعشرين للشركات الصناعية " (Roger N. Nagel, - (1992) ، (21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View)

وهذا التقرير يشتهر باسم " تقرير لهاي report Lehigh والذي تم إعداده بناء على تكليف من الكونجرس الأمريكي عام 1990 م ، إلى إيجاد حلول عاجلة ل مشكلة الضغوط التنافسية الكبرى و المنافسة الشرسة في الأسواق العالمية و التي تعرضت لها الشركات الأمريكية الصناعية الكبرى في أواخر إلى ثمانينات من القرن الماضي بسبب القدرات التنافسية الهائلة للشركات الآسيوية بصفة عامة والشركات اليابانية بصفة خاصة، مما أدى إلى ضعف القدرة التنافسية لتلك الشركات في الأسواق العالمية وشكل ذلك خطورة كبيرة على مستقبل تلك الشركات حينئذ(Charbonnier-Voirin, 2011, p. 122).

فجاء هذا التقرير كحل مقترح لمواجهة تلك الأخطار و لصياغة الرؤية المستقبلية و إستراتيجية الصناعية الأمريكية المقترحة في القرن الواحد والعشرين وما يجب أن تكون عليه الشركات الصناعية الأمريكية الناجحة لكي تنظّل ذات فدرات تنافسية عالمية في القرن الواحد والعشرين.

وفي هذا التقرير ظهر لأول مرة مصطلحات الرشاقة Agility، والتصنيع الرشيق Agile Manufacturing، و الرشاقة التنظيمية Agility Organizational كمفاهيم أو ممارسات إدارية جديدة يجب أن تتوفر في الشركات الصناعية الأمريكية حتى تستطيع البقاء والتنافس في القرن الحادي والعشرين. ولقد أوضح هذا التقرير أن النظام المتبع في الصناعة الأمريكية حينئذ وهو (التصنيع الضخم) لم يعد مناسباً للتطورات السريعة والكبيرة في بيئة الأعمال وأن الشركات الأمريكية يجب أن تغير أنظمتها الصناعية وتصبح أكثر استجابة للتغيرات في البيئة أكثر مما هي عليه في هذا الوقت ، و أنه يجب على الشركات الصناعية الأمريكية تبني وتطبيق منهج (التصنيع الرشيق) Manufacturing Agile (كنظام جديد للإنتاج لاكتساب المرونة والسرعة والاستجابة و تحقيق البقاء والنمو والتنافس في القرن الواحد والعشرين، مع ملاحظة أن هذا النظام الجديد للتصنيع لا يتم تطبيقه إلا من خلال توفر الرشاقة التنظيمية agility Organizational في الشركات الأولى ثم القيام بالعديد من التغيرات على المستويين " الإستراتيجي و التشغيلي " ثانياً. (الريبيعي، 2021، صفحة 38)

المطلب الثاني: انتشار تبني وتطبيق مدخل الرشاقة في كبرى الشركات الأمريكية والعالمية

(The AMEF) (Agile Manufacturing Enterprise Forum) والذي أنشأه معهد Iacocca التابع لجامعة Lehigh الأمريكية عام 1991م، الأثر الأكبر في نشر وتطبيق ممارسات الرشاقة في كبرى الشركات الأمريكية. وذلك من خلال تشكيل مجموعات عمل من الباحثين بالتعاون مع أصحاب الشركات الكبري والخبراء من أجل دراسة أفضل ممارسات للرشاقة BestAgility وابتكار طرق جديدة تعمل على تسهيل عملية تبني وتطبيق تلك الممارسات في العديد من الشركات الأمريكية في العديد من القطاعات مثل (السيارات – الإلكترونيات – الاتصالات – الإعلام – الكمبيوتر – تكنولوجيا المعلومات – التأمين – الأدوية – الصحة). (غراب، 2020، صفحة 38)

ولقد قام الباحثون في هذا المنتدى بإصدار تقارير دورية عن نتائج أبحاث ودراسات تطبيق ممارسات الرشاقة الإستراتيجية بكبرى الشركات الأمريكية مما كان لها أثر كبير في انتشار وتبني وتطبيق مدخل الرشاقة الإستراتيجية في الشركات الأمريكية الكبرى.

وكان من نتائج أنشطة هذا المنتدى أن قامت شركة مايكروسوفت في عام 2000 بتطبيق نموذج الرشاقة داخل شركتها لتطوير أعمالها وقامت بنشر شعارها الجديد اسمعمل رشيق (Business Agile)، وبالمثل قامت الشركات الكبرى مثل (IBM, Google, Lexmark, Dell, Motorola)، بتطبيق نموذج الرشاقة من أجل زيادة القدرة التنافسية لديها في ظل البيئة المضطربة سريعة التغير، وبالتالي أصبحت ممارسات الرشاقة جزءاً يومياً من الممارسات الإدارية في الشركات الأمريكية العالمية الكبرى (Charbonnier-Voirin, 2011)

وفي الوقت الحالي أصبح هناك انتشار سريع في تطبيق ممارسات الرشاقة الإستراتيجية في العديد من الشركات الكبرى بالعالم، كما يتضح من نتيجة دراسة استطلاع الرأي العالمية Survey Global (Karin Ahlbäck, Monica, و Fahrback، 2017)، يعملون في 2500 شركة والتي قامت به مؤسسة ماكينزي الاستشارية العالمية عام 2017م على عدد 2546 مدير شركة عالمية كبرى بمختلف الصناعات منهم 207 مديرين من الجهات الحكومية والجهات غير الهادفة للربح علمستوى العالم بغرض التعرف على طبيعة انتشار ممارسات الرشاقة الإستراتيجية بتلك الشركات وكيفية تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات رشيقة (غراب، 2020، صفحة 42).

وبينت نتائج الدراسة أن أكثر من ثلث الشركات التي تم دراستها بالعينة ب نسبة (37%) تقوم بالفعلا أثناء عمل الدراسة الاستطلاعية بعملية تحول كبرى نحو الرشاقة agile wide transformations company وأن 4% من تلك الشركات قامت بعملية تحول تام إلى شركة رشيقة.

وكذلك بينت النتائج أن 75% من العينة محل الدراسة يرون أن الرشاقة الإستراتيجية والمتمثلة في (القدرة على إعادة التشكيل السريع لإستراتيجية والهيكلة التنظيمي و الإجراءات والأفراد والتكنولوجيا) أصبحت مناهم الأولويات المستقبلية لجميع المديرين في جميع أنواع الشركات في كافة أنحاء العالم وأن المديرين يرون أهمية ضرورة التحول نحو الرشاقة في جميع المجالات الإدارية. (غراب، 2020، صفحة 42)

المطلب الثالث : انتشار مفهوم الرشاقة فيمجالات بحوثالأعمال

ولقد انتشر مفهوم الرشاقة فيالآونة الأخيرة في مجال بحوث إدارة الأعمال وأصبح من أهم الموضوعاتالبحثية كاستجابة لمواجهة شدة الاضطرابات والتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال (Steven H. Appelbaum, 2017, pp. 7-9)ولحاجة المنظمات إلى منهج إداري معاصر لمواجهة تلك التغيرات ، ولقد قام العديد من الباحثين بالقيام بمراجعاتمتعددة Meta Review للأبحاث والدراسات العلمية التي تناولت انتشار مصطلح الرشاقة فيالمجالات المختلفة بغرض التعرف على المصطلحات والمفاهيم المتعلقة للرشاقة والمستخدم في كل مجالويلخص الجدول التالي رقم (1) نتائج تلك الدراسات :

الجدول رقم (1)

نتائج دراسات الرشاقة في مجال بحوث الأعمال

مجال	مصطلح الرشاقة للمستخدم
مجال التصنيع	التصنيع الرشيق Agile Manufacturing
مجال الإدارة الإستراتيجية	الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility
مجال تصميم المنظمات	الشركة الرشيقة Agile organisation التنظيم الرشيق Organizationalagility
مجال إدارة سلسلة التوريد	سلسلة التوريد الرشيق Agilitysupplychain
مجال صناعة البرمجيات	تطوير البرمجيات الرشيقة Agile software Development
مجال الموارد البشرية	قوى العمل الرشيق Agile work force فرق العمل الرشيق Agile teams
مجال إدارة المشروعات	الإدارة الرشيقة للمشروعات Agile project management

المطلب الرابع: الفروق الرئيسية بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية

من أجل التعرف على أهم الخصائص المميزة للمنظمة الرشيقة و بيان الفروق الرئيسية بينها وبين المنظمات التقليدية قام الباحث بإعداد هذا الجدول (غراب، 2020) بناء على الدراسات التي تناولت التعريفات السابقة والعديد من الدراسات الأخرى لتوضيح تلك الفروق كما يلي:

جدول رقم (2)

مقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة

مجال المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
1- الغرض من بناء المنظمة (التركيز على)	المنظمة تم بناؤها من أجل الاستقرار في بيئة الأعمال المستقرة إلى حد ما.	المنظمة مبنية من أجل التغيير المستمر في بيئة الأعمال المضطربة وغير قابلة للتوقع.
2- نموذج المنظمة	النموذج الميكانيكي (المنظمة كما كيان الآلة as organisation machine)	النموذج العضوي (المنظمة كائن حي organisation as a live organisme)
	المنظمة ثابتة لا يمكن إجراء التغييرات السريعة بها أهداف المنظمة الكفاءة والإنتاجية والأتمتة	يستجيب للتغيرات في بيئة الأعمال المنظمة كنظام مفتوح يجب عليها التكيف مع البيئة الخارجية لكي تبقى وتنمو، التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات هي أهم أهداف المنظمة
3- الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي هرمي هيراركي، وظيفي، ثابت	هيكل شبكي مسطح مرن مكون من العديد من فرق العمل ذاتية التوجه Squads، والتركيز على الأدوار Roles بدال من الوظائف
4- منهج تطوير الأعمال	مدخل التخطيط الاستراتيجي: الرؤية والرسالة والأهداف، خطط عمل تنفيذية	مدخل الرشاقة الإستراتيجية الموجه بالفرص والاستراتيجيات الديناميكية Opportunity-driven Business Development
5- أسلوب الإدارة	تقليدي - إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل و الرقابة عليها وفقا لمفهوم المستويات الإدارية (الإدارة العليا - الوسطى - الشرفية)	أسلوب الإدارة يعتمد على كيفية إدارة التغيير Sustain Change المستدام Management لمواجهة الاضطرابات من خلال استشعار ورصد التغيرات وسرعة استجابة من خلال فرق العمل الرشيقة ذاتية التحكم S
6- منهج التخطيط	التخطيط المركزي الموجه هو أهم أعمال الإدارة العليا لتوجيه الأعمال و الأفراد والخطط التفصيلية من أجل تقليل المخاطر	أسلوب التخطيط المتبع هو التخطيط الاستكشافي Planning Exploratory من أجل التعلم المستمر وسرعة الاستجابة وال يوجد تخطيط مركزي على مستوى الشركة بل هناك خطة مستقلة لكل فريق عمل رشيق squad وتجمعهم فقط الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية الواحدة التي تعمل كإطار و إرشادات عامة لكل فرق العمل.
7- إتخاذ القرارات	رأسي من أعلى إلى أسفل	منتشر في كل الاتجاهات وسريع ومبنى على إجراء التجارب والتعلم المستمر من اجل الوصول إلى أفضل الطرق لتحقيق النتائج المرغوبة
8- القيادة	رأسية من أعلى إلى أسفل ، ومن خلال اللوائح والإجراءات	القيادة مسئولية مشتركة بين أعضاء فرق العمل الرشيقة teams

<p>وأن الموظفين يجب الإشراف والرقابة عليهم باستمرار من خلال تقسيم وتوزيع المهام عليهم ومتابعة الخطط التنفيذية الموضوعية</p>	<p>agile، وتعمل على تحفيز وتمكين الموظف من امتلاك القيادة و قيادة الذات.</p>
<p>ثقافة متجددة ومتكيفة محورها الموارد البشرية المعرفية ومناخ يساعد على التغيير السريع بين الموظفين.</p>	<p>ثقافة ثابتة معتمدة بشكل رئيسي على اللوائح المنظمة الأعمال الشركة</p>
<p>وتيرة العمل تقليدية تتسم بالبطء</p>	<p>10- وتيرة العمل</p> <p>والعمليات بأقصى سرعة ممكنة وفي أقصر وقت ممكن وهي تشمل العناصر التالية. 1: الزمن اللازم لتقديم المنتجات الجديدة Time . 2 . to market سرعة تنفيذ وتسليم المخرجات. 3 . سرعة العمليات والتشغيل</p>
<p>الكبير يأكل الصغير</p>	<p>11- - طبيعة المنافسة</p> <p>السريع يأكل البطيء</p>
<p>لحصول على المواد الخام والعمالة الرخيصة، وخفض التكاليف من خلال وفورات الحجم</p>	<p>12- أهم مصادر الميزة التنافسية</p> <p>التميز المؤسسي، التعلم المستمر ، القدرة على الاستجابة والتغيير السريع ، الموارد البشرية المعرفية ، الابتكارات وشراكة العملاء، واستراتيجيات التمايز .</p>
<p>النجاح من خلال الحصول على القيمة من المنافسين والعملاء والموردين و أصحاب المصالح value cap</p>	<p>13- كيفية تحقيق النجاح</p> <p>النجاح من خلال التعرف على الفرص المتاحة في بيئة الأعمال واقتناصها في أسرع وقت ممكن.</p>
<p>ثابتة - منظمة ثابتة - أسواق مستقر</p>	<p>14- الحدود</p> <p>- مرنة- منظمة متحركة - أسواق متغيرة وشبكات متصلة - نظم مفتوحة</p>
<p>الأتمتة والميكنة</p>	<p>عوامل التكنولوجيا الرئيسية</p> <p>تكنولوجيا المنظمة الافتراضية Virtual organization و الحوسبة السحابية computing cloudy و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتجارة الإلكترونية، التصميم والتنفيذ باستخدام الحاسب الألي و تطبيقات الانترنت في كل شيء Internet of things- IOT.</p>
<p>العملاء يشترون المنتجات - تقسيم السوق واحتياجات الجماعة</p>	<p>العملاء والمنتجات</p> <p>العملاء يشترون القيمة والخدمات - العميل يشارك في إنتاج القيمة مع الشركة</p>
<p>الإنتاج والتسويق الضخم mass production</p>	<p>17- سياسة الانتاج والتسويق</p> <p>الإنتاج والتسويق الرشيق agile والتخصيص الشامل لمنتجات العملاء mass customization</p>
<p>الأفراد كعنصر من عوامل الإنتاج</p>	<p>18 - الموارد البشرية</p> <p>الموارد البشرية المعرفية والمواهب كأهم مصدر لتوليد الثروة من خلال المعرفة والتعلم والابتكار المستمر</p>

المبحث الثاني: ماهية الرشاقة الاستراتيجية

في هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها إضافة إلى أهميتها وأهدافها ثم محدداتها.

المطلب الأول: تعريف الرشاقة الإستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال الغير المخطط لها ، والأنشطة الجديدة ،استجابة التحولات الغير متوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء من نوعها.(Narasimhan, 2006, p. 445)

قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع من حيث (السعر، الجودة والمبيعات والكمية، التسليم)(الصانع، 2013، صفحة 25).

القدرة على تعديل وإعادة تشكيل الشركة وإستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى تكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية الشركة.(Hamel, 2003, p. 15)

مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير وهي التي عرفت على أنها القدرة على دعم وقيادة التغير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة(الصانع، 2013، صفحة 25).

قدرة المؤسسات على الضبط باستمرار وبشكل كاف والتكيف في الوقت المناسب بالتوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية مع الظروف المتغيرة، وهذا قد يشمل خلق منتجات وخدمات جديدة أو خلق نماذج تجارية وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة (Swafford et al, 2006: 170-188)

كما هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من اجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر (صلاح، 2019، صفحة 290).

توصف بكونها "عملية تكيف التوجه الإستراتيجي للمنظمة مع الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، أي التركيز على ممارسة التغير، ويرى أن المنظمة تصبح رشيقة حينما تتمكن من تعظيم قيمة نقاط قوتها الأساسية بشكل مستمر، وكلما كانت الرشاقة أعظم زادت خيارات المنظمة لتقديم ما يعد ضروريا في الوقت المناسب والحدود المناسبة للزبائن(عمرو، 2016، صفحة 33).

كما يؤكد الرشاقة الإستراتيجية على أنها الاستشعار بذكاء والاستجابة بسهولة وبراعة للتغيرات في بيئة الأعمال . (Tallon & Pinsonneault, 2011, p. 464)

وتعرف الرشاقة الإستراتيجية هي "القدرة على الضبط باستمرار والتكيف مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضا إيجاد نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة" (LIU, 2010, p. 4)

المطلب الثاني: المنظمات الرشيقة استراتيجيا

المنظمة الرشيقة استراتيجيا مفهوم حديث في مجال إدارة الأعمال ويعتبر من أهم الأولويات التي يهتم بها كبار القادة والمديرون في كافة أنحاء العالم ، وزاد الاهتمام به حاليا كنتيجة لرغبة المديرين في مواجهة زيادة وسرعة الاضطرابات غير المتوقعة في بيئة الأعمال والكثيرة من أجل البقاء والنمو في بيئة الأعمال المضطربة (Aaron De Smet, 2018) ، ونظرا لغموض هذا المفهوم يتناول الباحث في هذا الجزء العديد من تعريفات الباحثين للمنظمة الرشيقة وهي كالتالي:

عرفت على أنها " : المنظمة الابتكارية والسريعة في الاستجابة للتغيرات من خلال إعادة الصياغة السريعة لاستراتيجيات والموارد والتكنولوجيا والموارد البشرية" (yousefi & hosein, 2012, pp. 49-50).

ويعرف المنظمة الرشيقة على أنها: المنظمة التي لا تستجيب فقط كرد فعل للتغيرات في بيئة الأعمال إنما هي المنظمة التي لها أفعال وتحركات استباقية لاستغلال الفرص المستقبلية وتجنب المخاطر من خلال استكشاف ورصد التغيرات في بيئة الأعمال (غراب، 2020، صفحة 37) .

كما تعرفها: المنظمة القادرة على إعادة تجديد نفسها ، والتكيف ، والتغيير بسرعة ، والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة المضطربة الغامضة وذلك من خلال القدرة على إعادة تكوين الإستراتيجية والهيكلة والعمليات والموارد البشرية ، والتكنولوجيا بسرعة من أجل خلق القيمة و استغلال الفرص في البيئة الخارجية (Stephen Denning, 2019, pp. 4-6).

وعليه نقول أن المنظمة الرشيقة هي المنظمة القادرة على البقاء في الريادة وتعزيزها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة من خلال رسكلة نفسها بما يتناسب مع التغييرات في محيط الأعمال وذلك من خلال زيادة حالة التأهب القصوى لرصد التغيرات في بيئة الأعمال وبالتالي الاستجابة السريعة وفي الوقت المناسب وضبط توجهها الاستراتيجي وإعادة تشكيل الموارد وتنظيم العمليات من اجل اغتنام الفرص وتجنب وتشبيط التهديدات .

المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

في هذا المطلب سوف نتعرف على الأبعاد المختلفة للرشاقة الإستراتيجية.

الفرع الأول: وضوح الرؤية

توفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار أو استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، والرؤية هي عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة أعمال متقلبة، توفر لها رؤية بالسرعة اللازمة لتنفيذها، وتتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبطة. (Abu-Radi, 2013, p. 21) وهي أيضا الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه، اعتمادا. وهي أعلى ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (الشنطي و الجيار، 2020، صفحة 133) وتكمن أهمية الرؤية حيث تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إن الرؤية تبسط آلاف من القرارات التفصيلية، كما أنها تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وكذلك فهي تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وبطريقة كفؤة إذا ما كانت الرؤية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإدارات باختصار، الرؤية هي ما تطمح إليه المؤسسة لتحقيقه وخلقه في المستقبل، لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات وللتغيرات في البيئة الخارجية، وبالتالي يتطلب وضوح الرؤية مجموعة من المبادئ المعيارية التي توجه عمل المؤسسة لجعل أداؤها متميزا، حيث توفر هذه المبادئ والمعايير التوجه المطلوب الذي يجب الحفاظ عليه في التصور المستقبلي. (الضابط، 2022، صفحة 19).

الفرع الثاني: المقدرات الجوهرية

هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسماح المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، وتمثل وعي وإدراك المنظمة بالمقدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل، إذ إن المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستسري عملية تعقب الفرص لها بشكل سيء، وهنا من الضروري إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسق مع المقدره الجوهرية له (الشنطي و الجيار، 2020) ويراها آخرون بأنها: وعي المنظمة للقدرات، وكيف يمكن استخدام هذه القدرات لخلق قيمة للزبائن (فاضل وعبد الرحيم، 2002: 2601) وتتخذ المقدرات الجوهرية أشكالا مختلفة مثل: (المهارات التقنية، والنظرية، والعملية) التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها، وتزود المقدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الإستراتيجية، حيث إنه إذا لم تفهم المنظمة مقدراتها فإنها ستسعى للفرص، وهي غير مستعدة لاستغلالها. (Abu-Radi, 2013, p. 21)

الفرع الثالث: اختيار الأهداف الإستراتيجية

تمتلك أي منظمة مهما كان حجمها كبيراً أو صغيراً أو اختلاف نشاطها إنتاجياً أو خدمياً هدفاً أو مجموعة من الأهداف، واختيار الأهداف الإستراتيجية يرتبط برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، وغالباً تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتأهيل أو تعزيز أو تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية أو الناشئة، فهو غاية ومسمى كل منظمة تريد أن (Abu-Radi, 2013). وتمثل الأهداف الإستراتيجية النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها، بمعنى أنها وضع مستقبلي تطمح المنظمة للوصول إليه، حيث تعتبر الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، كما وأنشطتها، كما وتمثل الأهداف التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدى طويل الأجل من تحقيق التميز والريادة في مجال معين (رضوان، 2014، صفحة 5). كما يران للأهداف أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وذلك على النحو التالي :

- تحدد بوضوح مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة .
- ترسم مستقبل المرغوب للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس .
- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات حيث تمثل دليلاً ومعياراً للإدارة العليا عند اتخاذ البديل الاستراتيجي المناسب .
- تمثل الأهداف الأساسية اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي .
- تساعد على حفز العاملين وشحنهم نحو الانجاز .
- تساعد قادة المنظمات في توضيح احتياجاتها إلى أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة .

الفرع الرابع: الالتزام الجماعي

ويقصد به مدى قدرة الشركة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسرعة وبصفة جماعية خاصة في فريق الإدارة العليا عند تفهم التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية مع عدم طغيان المصالح الشخصية أو ظهور عوامل القوة أو السيطرة داخل المنظمة.

وكذلك وجود أرضية ومصالحة مشتركة و تعاطف وثقة بين أعضاء الإدارة العليا وجميع أعضاء المنظمة تعمل على تسهيل عملية تبنى وتطبيق قرارات الإدارة العليا في كافة المستويات الإدارية و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة سرعة استجابة المنظمة للفرص الناشئة دون أن تعرقلها الخلافات الداخلية ، والسياسات الشخصية ، والصراعات داخل المنظمة.

ويعرف الالتزام الجماعي على أنه قدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الإدارة وسلوكياتها وهو أمر مهم ويدل على ولاء الموظفين للمنظمة، إذ ينظر على هذا البعد على أنه يمثل علاقة ترتبط الموظفين بمسار عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وبالتالي يمكن أن توجه هذه الأهداف إلى العاملين من أجل تنفيذ الأعمال التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف.(السلوداي و غنيم، 2022، صفحة 44)

الفرع الخامس: الاستجابة الإستراتيجية

وتعنى مدى قدرة الشركة على الاستجابة الفورية كاستجابة رد فعل أو استجابة استباقية للتغيرات في بيئة الأعمال ، وذلك من خلال إعادة ضبط الاتجاه الاستراتيجي لها ، وإعادة تشكيل و تخصيص كافة موارد ونظم وقدرات الشركة بسرعة تتناسب مع سرعة تلك التغيرات وذلك من أجل مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتولدة من تلك التغيرات.

الفرع السادس: الحساسية الإستراتيجية

أن المنظمات تكون بحاجة دائمة لتطوير عادات جديدة لمساعدتها في تكوين السلطة المعرفية الكاملة لكي توفر جمع المعلومات التي تبني الإستراتيجية، واستحضار الإمكانيات العقلية لتسهم في الإجابة على الأسئلة الصعبة ، وكذلك الحذر التام في استخدام النظريات والأبحاث المتاحة(القرشي، 2017، صفحة 59). كما تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحديد المتغيرات، وفهمها في بيئة عملها، أي بناء رؤية عن المستقبل. و ذلك للقدرة على استغلالها بشكل يحقق المصلحة للمنظمة، والتميز عن المنافسين. وتعتمد الحساسية الإستراتيجية بشكل كلي على التخطيط التكتيكي المتطور(عمرو، 2016، صفحة 33).

كما تشير إلى مدى قدرة الشركة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها، بمعنى إدراك الإشارات المختلفة الاتجاهات والقوى المتقاربة، وتلاشي القيود، وبناء رؤية من المستقبل، كالتغير البيئي المستمر لذلك يجب أن تكون العمليات المعرفية مستمرة (الصانع، 2013، صفحة 25) .

يمكن القول أن الحساسية الإستراتيجية تتعلق بدرجة اليقظة لدى الأفراد حول استكشاف الفرص واستثمارها، وهذا يدل على أن الأفراد بحاجة إلى امتلاكهم مهارات تساعد على التنبؤ والتحليل والتعاون والتواصل لتنمي قدرتهم على الحساسية الإستراتيجية، التي من شأنها استشعار الأزمات على وجه الخصوص، والفرص أيضا.(أبو زيد، 2022، صفحة 506)

المطلب الرابع: أهمية الرشاقة الإستراتيجية

ان المنظمات بحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية، كما أن تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب بدوره الرشاقة في أحداثه، ويبين أن تزايد حدة المنافسة فرض الحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة، ويشير إلى أن أسباب حاجة المنظمات للرشاقة الإستراتيجية تكمن في وجود الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، مما يتوجب على منظمات الأعمال استخلاص الفرص المتاحة، واقتناص الأفضل منها، إذ إن معظم منظمات الأعمال ينتهي عن كونها عملها ليس لأنها تتركب الأخطاء، بل لأنها تستمر في فعل الأعمال المعتادة بعيدا صحيحة.(عمرو، 2016، صفحة 20)

- الرشاقة الإستراتيجية تعطي للمنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة مايزيد قدرتها على إعادة تقييم خيارات سابقة وتوجيهها نحو تطورات جديدة وتزيد من فرص الابتكار أيضا مع زيادة الرشاقة (Doz, 2010, p. 375)

أشار أن الرشاقة الإستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقاءها وديمومتها، وكذلك إجراء التغييرات في عملياتها وفقا للمدخل التقليدي وقد حتمت على المؤسسات اعتماد خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها مدخلا بديلا للتعامل مع المتغيرات المسارعة (المعاضبي، 2008، صفحة 24).

كما أن الرشاقة الإستراتيجية تعطي للمنظمة صفة الفطنة والمرونة وكذلك الانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على أن تكون على استعداد لغرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة، والتغيير المستمر يجعل من فرصة المنافسة أكبر في هذه البيئة العالمية ذات الديناميكية، وان هذه التغييرات يمكن استثمارها من قبل المؤسسات التي تمتلك الرشاقة من خلال سرعة الاستجابة لهذه التغييرات (القرشي، 2017، صفحة 17). ومع زيادة الرشاقة تزداد فرص الابتكار كذلك فان عدم وجود الرشاقة لا يؤدي فقط إلى خسائر حقيقية كبيرة ولكن أيضا يتسبب في فرص ضائعة. (Glinska & al, 2012, p. 4)

ويضيف (الموسوي، 2018، صفحة 439) أهمية الرشاقة الإستراتيجية يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية :

-تمكن الرشاقة الإستراتيجية من الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل السوق المضطربة، وهذا لا يعني عدم وجود إستراتيجية ولكنها بديل للتخطيط الاستراتيجي.

-تتم بوجود مفهوم مشترك ومتكامل بين الاستراتيجيات وتنفيذها .

-تؤكد الرشاقة الإستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة .

- تمثل الرشاقة الإستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الديناميكية لأنها تمكن من السيطرة والتكيف مع التغييرات الطارئة .

كما يرى (الغزالي، 2013 69): الرشاقة الإستراتيجية تتجسد أهميتها من خلال الأتي:

تساهم في إبراز القدرات ودعم الدارة في الاستخدام الأمثل للموارد، والتكيف مع البيئة المتغيرة.

تمكين الدارة المرونة العالية والعمل بأساليب جديدة خلال أدارتها للالتزامات لتقليل المخاطر المحتملة

دعم الدارة في تحقيق المزايا التنافسية، والربحية في بيئة تنافسية مستمرة

المطلب الخامس: أهداف الرشاقة الإستراتيجية

- الحصول على معلومات حول التغيرات المتوقعة في السوق من خلال التعاون بين المنظمات.
 - التغلب على عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق وامتلاك أكثر من ميزة تنافسية في ذلك السوق، الذي ويمكنها من الوصول إلى الريادية في مجال عملها من خلال تنمية مقدرتها الإبداعية والاستباقية والأخذ بالمخاطرة في تقديم المنتجات المبتكرة التي تضيف قيمة لربائنها وتلبي مختلف رغباتهم المتجددة وبالسعة المطلوبة .
 - تحسين كفاءة عمليات المنظمة لتحويل الاستثمارات إلى توفير المنتج المناسب أو الخدمة بالسعر المناسب وإتاحته في كل مكان .
 - دمج الأهداف الإستراتيجية المتباينة، أي التركيز والقدرة على التكيف والالتزام والمرونة، والتميز التشغيلي والاستجابة لفرص الابتكار الخارقة.
 - تسعى المنظمات اليوم إلى أن تكون رشيقة إستراتيجيا لتحقيق مجموعة أهداف، تتمثل في إطار المعادلة الآتية:
- أهداف الرشاقة الإستراتيجية = توليد التركيز + السعة + منظمة رشيقة. (نوي و أحمد، 2011)
- وتندرج أهداف الرشاقة الإستراتيجية في إطار يعرف بنموذج الرشاقة الإستراتيجية.

المطلب السادس: محددات الرشاقة الإستراتيجية

وفي إطار سعي المنظمات للحصول على الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق أهداف ذات الأهمية الكبيرة في بقاء واستمرار المنظمات في إطار البيئة المتغيرة نجد أن هناك من يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمات للإجابة على التساؤلات مفادها: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح رشيقة؟ وفي إطار الإجابة على هذا التساؤل، تم قياس الرشاقة الإستراتيجية بمجموعة من المحددات (التخطيط الاستراتيجي التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) التي اعتمدت على دراسة. (Oydigo, 2012, p. 229)

الفرع الأول: التخطيط

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وإنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، ذلك أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية لتنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها، وللتخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال، وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل، والإمكانات المطلوبة لتحقيقها، وتوضيح دور كل فرد وإدارة في تنفيذ أهداف الخطة (الصانع، 2013، صفحة 25).

وينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكلًا متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة المنظمة، لذا فإن الخطط تنقسم إلى أنواع حسب الغرض منها، وقد استخدم بعض الباحثين بنوده في قياس البعد التخطيطي للرشاقة الاستراتيجية وهي تحديد الأهداف على المدى الطويل، وضع خطط العمل والأهداف على المدى القصير، والحساسية البيئية الخارجية والتخطيط المرن (Oydigo, 2012, p. 229)

وتمثل الحساسية البيئية اقتران الإستراتيجية بالمتغيرات البيئية، أي التكيف مع بيئة المنظمة ويسمى أيضا التحليل الاستراتيجي، والنظر إلى العلاقة بين المتغيرات البيئية من فرص وتهديدات من جهة، ونقاط الضعف والقوة في المنظمة من جهة أخرى، وتخصيص موارد المنظمة وتحويلها إلى حالة فريدة من خلال تحديد القصور البيئي والقدرات الداخلية المتاحة للمنظمة، والإحاطة بالمتغيرات المتوقعة في بيئتها بهدف احتواء أفعال المنافسين وتحركاتهم (الصانع، 2013، صفحة 26)

الفرع الثاني: التنظيم

يكتسب أهمية من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة باعتباره الوسيلة التي بواسطتها توزع المهام والمسؤوليات، ويتم تنظيم الأقسام المختلفة للمنظمة لا تؤدي وظيفتها عندما لا تؤدي جزء أو أكثر وظيفته بالصورة الصحيحة (الصانع، 2013، صفحة 27)

ومهمة التنظيم هي تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم في المنظمة وتفويض السلطات، واختيار الموارد في المنظمة(). ونجد أن هناك خصائص للتنظيم ومنها التخصص عند تعيين التغيير والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم وتفويض السلطة، اختيار الموارد (الصانع، 2013)

الفرع الثالث: الافراد

الأفراد هم الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتوحد وتضبط أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء الأفراد تسعى أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد التي يستطيع للقيام بها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (الصانع، 2013).

وعليه نظرا لأهمية كفاءة الأفراد في المنظمة و بلوغهم مستوى عال من التدريب والأداء مما يشكل عنصرا هاما لمواجهة التغيرات والظروف البيئية المحيطة مما يجعل المنظمة أكثر رشاقة واستجابة للمحي داما باقتناص الفرص أو تجنب التهديدات .

الفرع الرابع: التكنولوجيا

مما لا شك فيه ان التكنولوجيا وقدراتها وتطبيقاتها و المهارات المطلوبة فيها قد أسهمت بوصفها إحدى الأدوات المساعدة لتحسين قدرة المنظمات على امتلاك مقومات الرشاقة الإستراتيجية بوصفها استجابة للتغيير الذي تشهده هذه المنظمات في إطار بيئة مضطربة شديدة التغيير هنا يطرح تساؤل جوهري مفاده : كيف يمكن استخدام الرشاقة الإستراتيجية بمفاهيمها وأهدافها لتحقيق التهيؤ المسبق وسرعة الاستجابة لحالات التغيير الظاهرة في بيئتها فضلا عن مجموعة القدرات المنظمة و بخاصة التكنولوجيا منها , والتي تم توظيفها لتحقيق أهدافها في إطار البيئة المسارعة في إطار الإجابة عن التساؤل المذكور أنفا يشير إلإن تقنية المعلومات تعد الجزء الأساس في القدرة المنظمة على الاستجابة للمخاطر أو الفرص البيئية.

وفي الصناعات التي تكون فيها الرشاقة ضرورية استخدمت التكنولوجيا بوصفها أداة لنقل التصاميم الجديدة من كونها مخططات وأفكار إلى رفوف المخازن في هذه المنظمات ضمن أمد زمني لا يتجاوز أسبوعين.(الصانع، 2013) إن ما سبق يشير بوضوح إلىآليات تحقيق الاستفادة من المزايا التي تنتجها الرشاقة بوصفها مدخلا من مداخل استجابة منظمات الأعمال للتغيير المستند على التكنولوجيا, إذأنها في الوقت ذاته تعد مسألة فنية وفيها يتم التأكيد على مرونة تقنية المعلومات تعد من المسائل المفيدة عندما تمتلك منظمة الأعمال القدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا (Tallon ;2007 :2), وفي إطار ذلك عد مرونة التكنولوجيا وسيلة مناسبة للتمييز الاستراتيجي في المنظمات التي تمارس أعمالها في ظروف قصر دورات حياة المنتجات والتقلب العالي لأذواق الزبائن والتقلبات في الأسعار, ولكن هذه المنظمات سوف تواجه بارتفاع الكلف الأساسية لها نتيجة لحالات التحول المتتابعة التي تواجهها(المعاضدي، 2017، صفحة 18). وبان القدرات الخاصة لتكنولوجيا تسمح للمنظمة للقيام بأعمال مختلفة لمواجهة حالات تغيير ظاهرة في بيئتها باستمرار فضلا عن الحاجة إليها لتحقيق الرشاقة الاقتصادية المطلوبة لاسيما في حالات رغبة المنظمة بقيادة الصناعة التي تنتمي إليها , كما أن رغبة المنظمة بامتلاك الأبعاد المتعددة للرشاقة الإستراتيجية يستلزم امتلاكها تكنولوجيا متكاملة بكل قدراتها. (al, 2002, p. 37).

المطلب السابع: قدرات الرشاقة الإستراتيجية

تساعد الرشاقة الإستراتيجية المؤسسات على القيام بسلسلة من الأعمال والمهام المحددة عن طريق مجموعة مقدرات توفر لها الطرائق اللازمة لتنفيذ عملية الرشاقة الإستراتيجية وقد حدد (القريشي، 2017) هذه المقدرات بالآتي : رشاقة الاستشعار , رشاقة اتخاذ القرار , رشاقة الممارسة , و أكد بأنها تمكن المؤسسة من تنفيذ الرشاقة الإستراتيجية باتجاه الصحيح.

الفرع الأول: رشاقة الاستشعار

وتمثل وحدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام لدى المؤسسة (الصانع، 2013) وعرفها(القريشي، 2017، صفحة 33) على أنها قدرة المؤسسة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغيير في البيئة (تحركات المنافسين الجديدة ،تغيير تفضيل الزبون ، والتكنولوجيا في الوقت المناسب ،وان عملية الاستشعار تشير إلى مهمة الرصد الاستراتيجي لما يدور من أحداث البيئة التي من الممكن ان يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المؤسسة ، والعمل التنافسي ،الأداء المستقبلي .وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة مثل الحصول على معلومات لها علاقة بالإحداث، والتي يكون التغيير البيئي فيها واضحا ، والعمل على تنقية المعلومات الغير والتي لها قواعد محددة سلفا . ويشير إلى وجود ثلاث قدرات أساسية

تحافظ فيها المؤسسة على الاستشعار وهي العمليات الإستراتيجية المفتوحة ،يقظة إستراتيجية عالية الدقة ،وتمكن الحوار الداخلي ذو الجودة العالية (Santala, 2009, p. 49).

الفرع الثاني: رشاقة اتخاذ القرار

هي قدرة المؤسسة على جمع و تخزين وهيكله وتقسيم المعلومات التي تتعلق بعملها من مصادرها المتنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال دون تأخير ، والقيام بمعرفة الفرص والتهديدات التي تقوم بترجمة هذه الأحداث ، والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم توجيه إعادة تكوين وعمل إجراءات جديدة (الصانع، 2013). وعليه تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع الفريق الإداري بالكامل لكي يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدل تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم (Doz، 2010، صفحة 376؛) وهنالك بعض الأنشطة المترابطة التي تتألف عن طريقها مهمة صنع القرار تترجم الكثير من الأحداث وتحدد الفرص والتهديدات . وعلى الفريق الالتزام بوضع قرارات مدروسة بصورة جيدة وجريئة الوقت نفسه من قبل الجميع لأنها تميل إلى أن تكون أقل تحفظ وأكثر ثقة من القرارات الفردية ،وعليه تكون الاستجابة للاضطرابات ذات توازن كبير أكبر لتحفز على زيادة التماسك داخل الفريق (Santala، 2009، صفحة 49). فعن طريق هذه الأنشطة تستطيع هذه المؤسسات تحديد الفرص والتهديدات ،وتقوم باستخدامها لغرض تحقيق أقصى قدر لتأثير الفرص وتساعد على تقليل تأثير التهديدات (القريشي، 2017، صفحة 35) .

الفرع الثالث: رشاقة الممارسة

وتعني قدرة المؤسسة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها ،تعديل العمليات ، وإعادة تشكيل علاقات سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات التسعير إلى السوق في الوقت المناسب (park, 2011, p. 23) . ويؤكد البعض أن ممارسة تبنى على مجموعة من الأنشطة لغرض إعادة تجميع الموارد في المؤسسة وتعديل عمليات الأعمال بالاعتماد على مبادئ العمل المبنية على مهمة صنع القرار لمواجهة التغيير البيئي (Teece & al, 1997, p. 517) . أيتمكن المؤسسات من تغيير عملياتها وفق الإجراءات والموارد المختلفة وكذلك إعادة تصميم الهيكل التنظيمي . وتشمل أنشطة الممارسة أيضا مجموعة من الإجراءات من المؤسسات التنافسية الجديدة في السوق عن طريق تقديم خدمات أو منتجات جديدة ، فضلا عن تقديم أسعار جديدة والعمل على تغيير في السياسات مع الحلفاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن (Thomas و al، 1993)، (Duncan & Putton, 1987) . ونلاحظ أن كثرة التغيرات البيئية الناتجة عن زيادة نسبة عدم التأكد في الأسواق ،فضلا عن حاجة المستهلك للسلع والخدمات ، وتقادم المنتجات بشكل سريع أدى لتحفيز المؤسسات لكي تعيد النظر في قدراتها من أجل الاستجابة لهذا التغيير السريع فغالبا ما تكون الرشاقة غير متوقعة (Sambamurthy, 2003, p. 243).

المبحث الثالث: الرشاقة الإستراتيجية في ظل جائحة كوفيد 19

الجائحة هي ظهور حالات الأمراض المعدية في دول العالم بأسره، ويصعب السيطرة عليها، مما يهدد صحة الناس ويتطلب إجراء تدابير طبية سريعة، وخطط عاجلة لإنقاذ البشر. ومن بينها مرض كوفيد19، أو مرض فيروس كورونا 2019، وهو مرض يسببه نوع جديد أو (مستجد) من فيروسات الكورونا اكتشف أول مرة عندما حدث تفشي للمرض في ديسمبر 2019.

المطلب الأول: التداعيات الاقتصادية من تفشي كوفيد 19

يعود تأثير الوباء على الاقتصاد بشكل أساسي إلى نقطتين: الأولى تتعلق بتعطيل سلاسل التوريد للسلع والخدمات محلية ودولية، والآخر هو الطلب على السلع والخدمات بسبب فقدان الدخل وأعلى من عدم اليقين. هذا يعرض قيمة الشركة لمخاطر خسارة الإيرادات، الاستثمار والقدرات وتسريح العمال والتخلف عن السداد في نهاية المطاف، عادة ما تكلف الأسر والشركات ذات المستويات المنخفضة والمرتفعة من التوافر، أقل الطلب الإجمالي على السلع الأساسية والأصول وخفض الأسعار. بالإضافة إلى الطلب السيولة ومعدلات النفور من المخاطر العالية في الأسواق المالية مع ضغوط كبيرة وتأثير مصاحب تحديد سعر الأصول وتمويل الديون (العيسي تاجناية، 2020، صفحة 9).

مثل بقية العامل، تأثر الاقتصاد الجزائري بوباء فيروس كورونا، لكن خصوصية الاقتصاد الريعي ازدادت. وقد تأثرت بشدة بانخفاض أسعار الوقود، مقرونا بركود الوضع الاقتصادي قبل الأزمة، مع معدل نمو بلغ سجل الاقتصاد الجزائري 0.8 في 2019، مقارنة بـ 1.4 في 2018، ومع تفشي وباء كوفيد 19-، اكتشافات اقتصادية وجد الجزائريون أنفسهم يواجهون العديد من التحديات، ولعل أهم القطاعات الاقتصادية الجزائرية المتضررة من جائحة كورونا هي كما يلي:

قطاع الوقود وقطاع النقل (البري والبحري والجوي) والصناعة والزراعة والسياحة، بالإضافة إلى تعليق أنشطة بعض المؤسسات الاقتصادية، خاصة الصغيرة والمتوسطة الحجم، سيزيد من انتشار البطالة، خاصة وأن هذه الجائحة من المرجح أن تلحق ضرر بهذه المؤسسات، والتي تقوم على هوامش أمان نقدية ضعيفة، مما يجعلها قادرة على تحمل تأثير الوباء لفترة طويلة، حيث سيتعين على المؤسسات إلغاء أنشطتها إذا لم تتلقى تدفق نقدي مما يؤثر على استثماراتها ومرونتها، خاصة إذا لم يتلقوا تحويلات نقدية من الدولة.

وتسببت جائحة كورونا في انخفاض واسع النطاق ومتواصل في المبيعات، وخاصة بالنسبة للشركات الأصغر حجما، فانخفضت المبيعات لنحو 84% من الشركات في البلدان النامية مقارنة بالفترة نفسها من عام 2019، وبلغ متوسط الانخفاض 49% وكان ثابتا على نحو لافت للنظر. وبعد أربعة أشهر من ذروة الأزمة، لا تزال المبيعات أقل بنسبة تزيد عن 40%.

كانت الشركات التي شهدت انخفاضاً أكبر في حجم مبيعاتها أكثر ميلا لتسريح العمالة، ولكن بشكل محدود جدا، إذ لم تقم الشركة التي لديها 100 موظف وبلغ متوسط انخفاض مبيعاتها نحو 53% بخفض عدد العاملين لديها سوى بواقع أربعة موظفين فقط في المتوسط. ومن المرجح

أن تقوم مؤسسات الأعمال المملوكة للنساء والشركات التي لديها عدد أكبر من الموظفين بتقليص عدد العاملين لديها عندما تواجه صدمة بالحجم نفسه. ومن منظور إقليمي، قام عدد أكبر من الشركات في أفريقيا جنوب الصحراء بتسريح العمالة مما هو في المناطق الأخرى.

خفضت ربع الشركات مستوى الأجور، وكان احتمال قيام الشركات الكبيرة بخفض الأجور أعلى بنحو 10 نقاط مئوية مقارنة بمنشآت الأعمال متناهية الصغر (28% من الشركات الكبيرة مقابل 19% من الشركات متناهية الصغر)

قامت القطاعات الأكثر تضرراً، مثل الأنشطة المتعلقة بالسياحة، بأكبر التعديلات. وكان احتمال قيام الشركات العاملة في قطاع الضيافة بتسريح العمالة أعلى مقارنة بالقطاعات الأخرى (19%)، ومنح الإجازات (51%)، وخفض الأجور (33%)

المطلب الثاني: شركة أمازون في ظل كوفيد 19

الفرع الأول: التعريف بشركة أمازون

الأمازون مؤسسة أمريكية للتجارة الإلكترونية، بدأت ببيع الكتب ثم توسعت منتجاتها لتحدث ثورة عي عالم التسويق و المتاجر الإلكترونية، فتحت مؤسسة الأمازون أبوابها الافتراضية على شبكة الويب العالمية في 1995/07/05 بولاية " سياتل بواشنطن" على يد (جيف بيزوس) الذي بدأ بتأسيس شركة خاصة للبيع الكتب عبر الانترنت، اختار بيزوس اسم أكبر نهر في العالم مما يتوافق مع هدفه بأن يكون له أكبر متجر في العالم حيث يركز على أربعة مبادئ: هوس العملاء بدلا من التركيز على المنافسين و الشغف و الابتكار والالتزام بالتميز التشغيلي و التفكير على المدى الطويل .

- تعد أمازون اليوم أكبر متجر على الانترنت حيث تسعى لتحقيق رؤيتها المستقبلية وهي أن تكون الشركة الأكثر تركيزا على العملاء في الأرض حيث يمكن للعملاء العثور على أي شيء يرغبون في شرائه عبر الانترنت مثل أقراص الفيديو الرقمية، الأقراص المدججة، تنزيل الكتب الصوتية، البرمجيات و الألعاب الإلكترونية و الملابس و الإلكترونيات و الأثاث... إلخ و ذلك لتحقيق رسالتها بأن تقدم أقل الأسعار ممكنة و أفضل اختيار وراحة فصول للعملاء حيث توظف أمازون 65.000 موظف برقم أعمال يقدر بـ: 233 مليار لسنة 2018.

الفرع الثاني: دور الرشاقة الإستراتيجية في شركة أمازون في ظل كوفيد19

لمواجهة أزمة كوفيد قامت شركة أمازون بمجموعة من التدابير للتصدي لهذه الأزمة (قناة العربية، سبتمبر 2020):
نظرا الحجر الصحي الذي فرضته الحكومات ما أدى إلى غلق المتاجر استجابت بالشركة بسرعة ووظفت حوالي 175.000 موظف مما إلى ارتفاع تكاليف التشغيل .

قامت بزيادة الأجور لموظفي التغليف وتقديم المنتجات .

أطلقت خدمات الحوسبة التي زاد استخدامها (تطبيقات الاجتماعات، منصة zoom) التي أدت إلى زيادة أرباحها

أعدت استراتيجيات ركزت فيها رغبات زبائنهم خلال أزمة كوفيد 19.

تقليص مدة توصيل منتجات إلى الحد الأدنى .

توفير منتجات بإعداد كبيرة ما سهل الاختيارات لدى الزبائن وبالتالي زيادة الطلب فمثلا زاد الطلب على منتجات الرعاية بنسبة 17%

الفرع الثالث: النتائج المتوصل إليها

- أمازون تعتمد على إستراتيجية التطوير المستمر لخدماتها.
 - تعتمد أمازون على إستراتيجية التحالف في معظم الأحيان من اجل زيادة حصتها السوقية.
 - لا يتوقف عمل أمازون على البيع فقط بل تحاول ابتكار برامج خاصة تميزها عن منافسيها.
 - التخطيط المستمر في تحديد أهداف الموقع لتحقيق النتائج المنتظرة منه.
 - إنشاء نظام شراء موحد خاص بأمازون يفوق كل التصورات.
- عملت جائحة كورونا على زيادة في الطلب وتحقيق أرباح للمؤسسة بحيث اثرت هذه الجائحة إيجابيا عليها

الفصل الثاني

الرشاقة الإستراتيجية في الوكالات
السياحية ومؤسسات الاتصالات في
ولاية بسكرة في ظل كوفيد19

تمهيد:

في إطار ما تقدم في الجانب النظري حاولنا وضع الإطار العام للدراسة والبحث في مدى دور الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19 ، ومن أجل استكمال الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ودراسة دور الرقابة الإستراتيجية في شكلها العلمي انطلاقاً من معطيات تتعلق بالمؤسسات محل الدراسة ، سنحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، وفي هذا الصدد قمنا بتقسيم الدراسة الميدانية إلى ثلاث مباحث أين سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسات محل الدراسة بسكرة، وسيتم في المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة بينما سيكون المبحث الثالث حول تحليل نتائج الدراسة وصولاً إلى أهم الاستنتاجات والاقتراحات.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

من خلال هذا البحث يتم التعرف على الاطار المنهجي للدراسة من حيث مجتمع وعينة الدراسة واداة الدراسة وصدقها وثباتها وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعدما تم تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، تم صياغة فقرات الاستبيان بما يعكس متغيرات الدراسة، بعد ها تم التفرغ والتبويب والتحليل واستخلاص النتائج للوصول إلى أهداف البحث باستخدام الأساليب الإحصائية اعتمادا على برنامج SPSS V25، وتمثلت هذه الأساليب في:

معامل ألفا كرونباخ : للتحقق من ثبات أداة القياس

اختبار ويكولكسون للعينة الواحدة وهو اختبار لامعلمي بديل لاختبار T في الاختبارات المعلمية.

اختبار مان ويتني : يستخدم لاختيار متوسط الحسابي لعينتين مستقلتين، للبيانات الرتبية بشكل أساسي ، كما يستخدم للبيانات الكمية التي لا تستخدم التوزيع الطبيعي.

اختبار شايبرو ويلك: لاختبار التوزيع الطبيعي

المتوسطات الانحرافات المعيارية

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الوكالات السياحية ومؤسسات الاتصالات بولاية بسكرة وهي كالاتي:

أولا: الوكالات السياحية

1-وكالة مناني للسياحة والأسفار :هي مؤسسة خدمية ربحية تقع بولاية بسكرة.

2-وكالة هرماس للسياحة : هي مؤسسة ربحية بسكرة

3-وكالة قديلة للأسفار :هي مؤسسة تنشط في مجال السياحة،تقع بسكرة .

4-وكالة ساحة وأسفار الجزائر :مؤسسة أيضا تمتهن السياحة والأسفار ،عدد موظفيها 5 موظفين ،تقع بحي المجاهدين ، بسكرة .

5-وكالة بارا للسياحة والأسفار :هي مؤسسة خاصة تنشط في مجال السياحة عدد موظفيها 2 ،تقع في حي العالية ،بسكرة .

ثانيا: مؤسسات الاتصالات

مؤسسة اوريدو: هي مؤسسة خدمية تجارية تنشط في مجال الهاتف النقال وبيع شرائح الهاتف بلغ عدد موظفيها 6 موظفين تقع بولاية بسكرة

مؤسسة موبيليس:هي مؤسسة خدمية تجارية تنشط أيضا في مجال الهاتف النقال بلغ عدد الموظفين في الفترة الصباحية 5 موظفين، أنشأت سنة

2009 تقع بولاية بسكرة

مؤسسة جازي: هي مؤسسة خدمية تجارية تنشط في مجال الاتصالات والهاتف النقال بلغ عدد موظفيها 5 موظفين مقرها بسكرة .
الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر: هي مؤسسة تنشط في مجال الاتصالات تقع بمدينة طولقة بلغ عدد موظفيها 5 .

الفرع الثاني: عينة الدراسة وخصائصها

أما عينة الدراسة تم أخذها بصفة كاملة من المجتمع المدروس، بحيث تم توزيع 32 استبياناً، واسترجعت منها 31، كلها كانت صالحة واعتمدت في الدراسة والتحليل. وفيما يلي أهم خصائص عينة الدراسة.

الشكل (1)

الجدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس وتوزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس



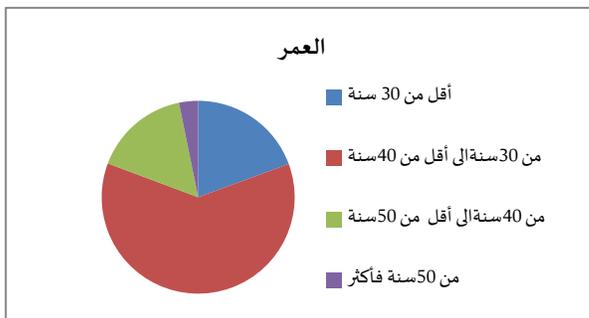
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	71,0
أنثى	9	29,0
المجموع	31	100

من الجدول رقم (3) أن أغلب أفراد عينة البحث هم الذكور حيث بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة (71%)، في حين بلغ عدد الإناث (9) فرداً بنسبة (40%)

الشكل 2

الجدول رقم (4):

توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر وتوزيع أفراد العينة وفق متغير العمر



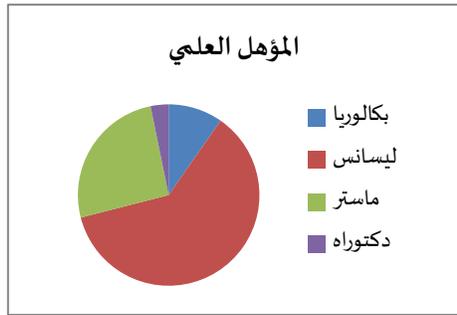
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	19,4
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	19	61,3
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	5	16,1
من 50 سنة فأكثر	1	3,2
المجموع	31	100,0

يتضح من الجدول أعلاه أن العاملين الذين أعمارهم محصورة بين 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 61.3% ، تليها نسبة الموظفين التي أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 19.1% ، ثم نسبة الموظفين التي أعمارهم محصورة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 16.1% ، وأخيرا نجد فئة الموظفين الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 3.2% وعليه يمكن القول أن المؤسسات أن المؤسسة تمتلك طاقة بشرية شبابية هائلة والتي تعتبر عامل ايجابي يزيد من حيوية ونشاط المؤسسة.

الشكل رقم (3)

الجدول رقم(6):

توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلميتوزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



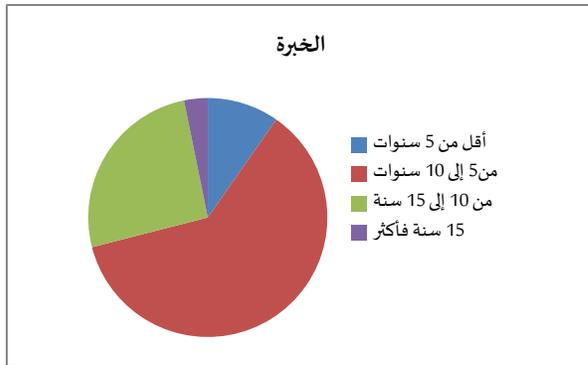
السنوات	التكرار	النسبة %
بكالوريا	2	9,7
ليسانس	16	61,3
ماستر	12	25,8
دكتوراه	1	3,2

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة حاملية شهادة ليسانس بلغ نسبة 61.6% ، ثم تليها من مؤهلهم العلمي شهادة ماستر بنسبة 25.8% ، ثم تليه شهادة بكالوريا بنسبة 9.7% ، ثم دكتوراه بنسبة 3.2% ، وعليه المؤسسة تعتمد على بشكل كبير على الجامعيين كإطارات للتسيير الجيد والتمثيل البياني يوضح ذلك.

الشكل رقم(4)

الجدول رقم (7)

توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرةتوزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة



السنوات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	3	9,7
من 5 إلى 10 سنوات	19	61,3
من 10 إلى 15 سنة	8	25,8
15 سنة فأكثر	1	3,2
المجموع	31	100

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم محصورة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 61.3% ، تليها من خبرتهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة 25.8% ، ثم تليها من خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 9.7% ، وأخيرا من خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 3.2% وهؤلاء الأفراد على المؤسسة أن تستفيد من خبراتهم ومهاراتهم وتجاربهم ، كما أن المؤسسة توفر جو عمل مناسب يجعل الموظفين يقضون سنوات عديدة في الخدم والتمثيل البياني يبين ذلك.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وثباتها

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة فهو الأنسب في استخلاص اتجاهات، وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها وهذا وفقاً لطبيعة الدراسة. ولقد اشتمل استبيان الدراسة على جزئين

الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المؤسسة)

أما الجزء الثاني فيتعلق بموضوع الدراسة، و يضم 20 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد، الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية، حيث تم تخصيص 7 عبارات للحساسية الإستراتيجية، و 4 عبارات للاستجابة الإستراتيجية، و 5 عبارات للالتزام الجماعي، و 4 عبارات للمقدرات الجوهرية. تم تحديد الإجابة عليها وفقاً لسلم ليكارت الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (08)

درجات مقياس ليكارت

التصنيف	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

الفرع الثاني: صدق أداة وثباتها

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ويتم حساب معامل الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات

الصدق الظاهري: بعد القيام بصياغة فقرات والاستبانة، ارتباطها بالمحاور، والنظر في مدى كفاءة الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها

صدق الاتساق الداخلي: يدل ثبات أداة الدراسة على اتساق النتائج، بعد تم تكرير قياس المتغيرات والتحصّل على نفس النتائج فهذا هو الثبات، ويقاس أيضاً باستعمال معامل ألفا كرونباخ. ويكون مقبول كلما كان هذا المعامل أكبر أو يساوي 0.60.

الجدول رقم (09)

معامل الثبات ألفا كرونباخ

أبعاد الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	صدق المحك
الحساسية الإستراتيجية	0,680	0.824
الاستجابة الإستراتيجية	0.728	0.853
الالتزام الجماعي	0,766	0.875
المقدرات الجوهرية	0,694	0.833
الرشاقة الإستراتيجية	0.825	0.908

من خلال الجدول يتضح أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغير وأبعاد الدراسة يتراوح بين 0.680-0.825 وكلها العى من 0.6 وهذا ما جعل معامل الصدق يكون مرتفعاً بدوره إذ تراوح ما بين 0.824-0.908، ما يعنى ان الاستبيان يتمتع بالثبات وصالح لاستكمال إجراءات الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار شابيرو ويلك. ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10)						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الحساسية الإستراتيجية	,287	31	,000	,855	31	,001
الاستجابة الإستراتيجية	,324	31	,000	,816	31	,000
الالتزام الجماعي	,228	31	,000	,835	31	,000
المقدرات الجوهرية	,396	31	,000	,619	31	,000
الرشاقة الاستراتيجية	,265	31	,000	,811	31	,000

من خلال الجدول رقم (10) ومن خلال اختبار شابيرو ويلك يتضح أن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي لأن درجة المعنوية اقل من 0.05 و بالتالي سيتم التحليل من خلال الاختبارات اللامعلمية.

المبحث الثاني: مستوى الرقابة الإستراتيجية وابعادها في المؤسسات محل الدراسة

سيتم تحليل نتائج الدراسة والذي يتم فيه الإجابة على تساؤلات الدراسة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية وأبعادها. حيث تم تقييها لسلم الخماسي لليكارث والمستعمل في الاستبيان الى سلم ثلاثي تماشيا مع متطلبات التحليل والتفسير، وكان تحديد الفئات كالتالي:

$$\text{المدى} = (\text{اعلى حد} - \text{أدنى حد}) / \text{عدد الفئات}$$

$$(5-1)/3 = 1.33$$

فجاءت المجالات كالتالي:

الجدول رقم (11)

مستويات الموافقة لمقياس ليكارث

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق	[1-2.33]
محايد	[2.34-3.66]
موافق	[3.67-5]

المطلب الأول: مستوى الحساسية الاستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة

الفرع الأول: تحديد اتجاهات المبحوثين للحساسية الاستراتيجية ومؤشراتها في المؤسسات محل الدراسة

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول الحساسية الإستراتيجية ، والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم (12)

تحليل اتجاهات العينة لعبارة البعد الأول

sig	الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	التكرار والنسبة	العبارات
خلال كوفيد 19 امتلكت المؤسسة											
0.059	متوسط	69.6	1.21	3.48	4	5	4	17	4	التكرار	القدرة على توقع الاحتياجات المستقبلية للزبائن
					12.9	6.5	12.9	54.8	12.9	%	والمستخدمين للمنتج
0.085	متوسط	68.4	1.23	3.42	3	5	4	19	5	التكرار	آليات الإدراك وفهم التطورات في وقت مبكر.
					9.	16.1	12.9	45.2	16.1	%	
0.092	متوسط	68.4	1.21	3.42	4	3	3	18	3	التكرار	القدرة على فهم الفرص المواتية وسرعة التصرف
					12.7	9.7	9.7	58.1	9.7	%	مقارنة بالمنافسين
0.003	متوسط	70.4	0.81	3.52	0	4	9	16	2	التكرار	قدرة كبيرة في تمييز التهديدات التي تظهر في محيطها الخارجي
					0	12.9	29	51	6.5	%	
0.001	كبير	73.6	0.98	3.68	0	5	6	14	6	التكرار	معلومات كافية عن منافسيها في سوق
					0	16.1	14.4	45.2	19.4	%	
0.004	متوسط	71	0.93	3.55	0	5	8	14	4	التكرار	معلومات كافية عن مختلف الموردين في الأسواق المحلية والعالمية
					0	16.1	25.8	45.2	12.9	%	
0.000	كبير	74.8	0.86	3.74	0	3	7	16	5	التكرار	التغييرات البيئية بالحسبان عند إعداد خطتها الإستراتيجية
					0	4.7	22.6	51.6	14	%	
0.000	كبير		,93	3,74	الحساسية الاستراتيجية						

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة وفقا للمتوسط الحسابي يرون ان اكثر ما كان ضعيفا بالنسبة للمؤسسات في ظل كوفيد 19 هو عدم امتلاكها الآليات تدرك من خلالها التطورات في وقت مبكر، وكذلك عدم قدرتها على فهم الفرص المواتية وسرعة التصرف مقارنة بالمنافسين وقد كانت متوسطات كليهما 3.42 وهي وفقا لسلم ليكارت تقع في الدرجة المتوسطة وهذه المتوسطات جاءت ادنى متوسطات عبارات بعد الحساسية. لكن عموما ووفقا لإجابات المبحوثين فان الحساسية الإستراتيجية لدى المؤسسات المبحوثة كانت بمستوى عال في ظل الكوفيد 19.

غير اننا نلاحظ أنه من خلال اختبار One Sample Wilcoxon بالنسبة للعبارات الثلاثة الأولى نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا ما يعني ان المبحوثين لم يكونوا متفقين حول إجابات هذه العبارات. بمعنى ان قيمة المتوسط الحسابي لا معنى لها وانها لا تدل فعليا على ان المؤسسات كانت مدركة لاحتياجات الزبائن او الفرص المواتية واليات ادراك التغيرات في وقت مبكر. بينما كان هناك اتفاق عام حول باقي العبارات. وكذلك عموما كانوا متفقين حول الحساسية الاستراتيجية وان المؤسسات محل الدراسة قد امتلكت بشكل كبير مستوى من الحساسية الاستراتيجية في فترة الكوفيد 19. وسنحاول من خلال قياس حجم الأثر معرفة مقدار توافر الحساسية الاستراتيجية بمؤشورها في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثاني: تحديد حجم الأثر للحساسية الاستراتيجية ومؤشراتها في المؤسسات محل الدراسة

حجم الأثر هو مقياس لحجم الدلالة العملية للفروق الإحصائية او العلاقات بين المتغيرات وما اذا كانت تلك الدلالة كبيرة أو صغيرة. وتحسب من خلال علاقة Cohen (1988):

$$r = \frac{z}{\sqrt{n}}$$

حيث z تمثل Standardized Test Statistic

n حجم العينة

ويتم الحكم على النتيجة من خلال الجدول التالي:

حجم الأثر	ضعيف (صغير)	متوسط	كبير
r] 0.3-0.1]] 0.5-0.3]] 1-0.5]

الجدول رقم (13)

اختبارات حجم الأثر لبعء الحساسية الإستراتيجية وعباراته

العبارات	w	الخطأ المعياري	z	sig	حجم الأثر	اتجاه الأثر
X11	264.000	39.746	1.887	0.59	0.33	متوسط
X12	257.000	39.743	1.724	0.085	0.309	متوسط
X13	273.000	41.581	1.683	0.092	0.302	متوسط
X14	211.000	27.971	3.021	0.003	0.542	متوسط
X15	275.000	35.134	3.202	0.001	0.575	كبير
X16	226.000	30.615	2.874	0.004	0.516	كبير
X17	270.000	32.863	3.851	0.000	0.691	كبير
الحساسية الاستراتيجية	285.000	35.134	3.787	0.000	0.679	كبير

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة الأولوالثانية والثالثة نلاحظ ان مستوى الدلالة اعلى من 0.05 بالتالي لن نولي لحجم الأثر أهمية فيها.

بالنسبة للعبارة الرابعة والتي اتفق فيها المبحوثون أن المؤسسات محل الدراسة امتلكت القدرة على اكتشاف تهديدات المحيط الخارجي الا ان ذلك كان بأثر متوسط.

أما العبارة الخامسة فقد اتفق المبحوثون أيضا على امتلاك المؤسسات محل الدراسة معلومات عن منافسيها لأداء العمل في ظل كوفيد 19 ، وجاء حجم الأثر هناك كبيرا وذات الامر بالنسبة لامتلاك المؤسسات محل الدراسة لمعلومات عن الموردين في مختلف الأسواق وأخذها التغيرات البيئية بالحسبان عند إعداد الخطط الإستراتيجية

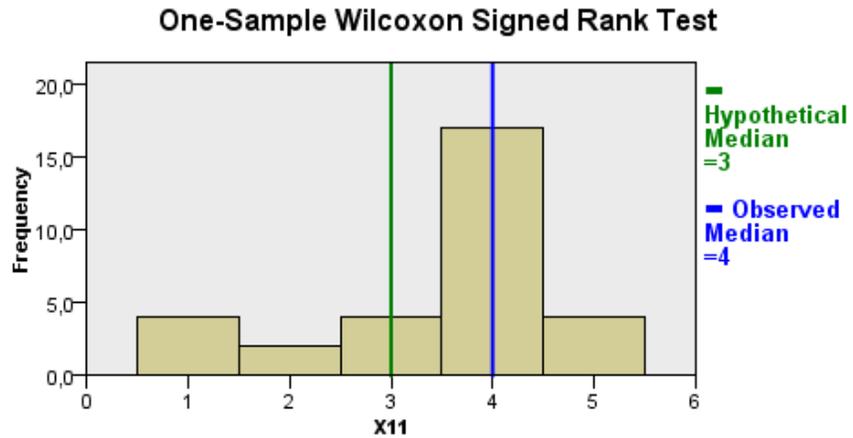
من خال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الحساسية الإستراتيجية والذي بلغ متوسط حسابه (3.7419) وبانحراف معياري (0.92979) جاء بحجم أثر كبير يدل على مستوى عال من الحساسية الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19.

بالتالي فان الإجابة عن تساؤل الدراسة الأول يكون كالتالي: يوجد مستوى عال من الحساسية الإستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19 اين قدر حجم الأثر بـ0.679وهو ينتمي للفئة الثالثة من جدول cohen.

وفي مايلي توضيح بياني للتكرارات الموافقة لإجابات المبحوثين حول بعد الحساسية الاستراتيجية ومؤشراتها

الشكل رقم (5)

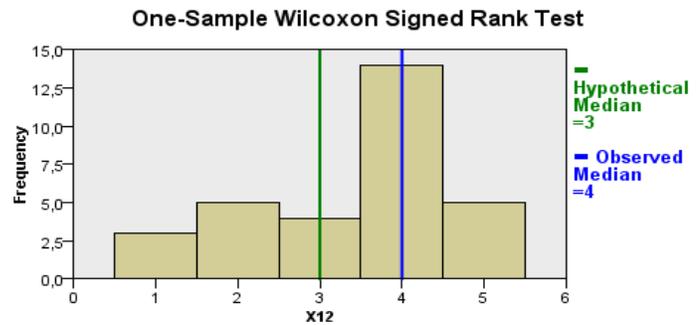
التمثيل البياني للعبارة 1 لبعء الحساسية الإستراتيجية



من الشكل أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (1) كانت بدرجة موافق بتكرار أكبر من (15) مايعني مستوى القبول لدى المبحوثين ، وبدرجة غير موافق بتكرار أقل من (5) ممن رفضوا العبارة ، في حين كانت درجة موافق بشدة بتكرار أقل من (5).

الشكل رقم (6)

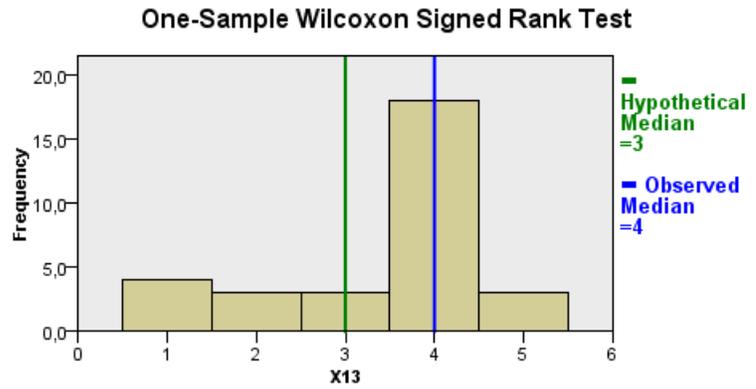
التمثيل البياني لعبارة الثانية لبعء الحساسية الإستراتيجية



من الشكل نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول العبارة رقم (2) بدرجة موافق كانت بتكرار أكبر من (12.5) ، مايعني مستوى القبول لدى الأفراد لهذه العبارة ، وبدرجة غير موافق تماما بتكرار أقل من (5) ، في حين كان تكرار من رفضوا العبارة رفضا تاما اقل من (5) افراد.

الشكل رقم (7)

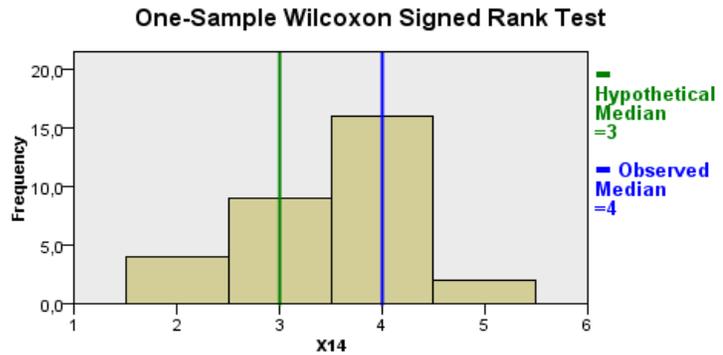
التمثيل البياني لعبارة (x13)



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات المبحوثين بدرجة موافق بتكرار اقل من (20)، وهو ما يعكس مستوى القبول لدى أفراد مجتمع عينة البحث، في حين كانت درجة غير موافق تماما بتكرار أقل من (5) وبقبول تام بتكرار أقل من (5).

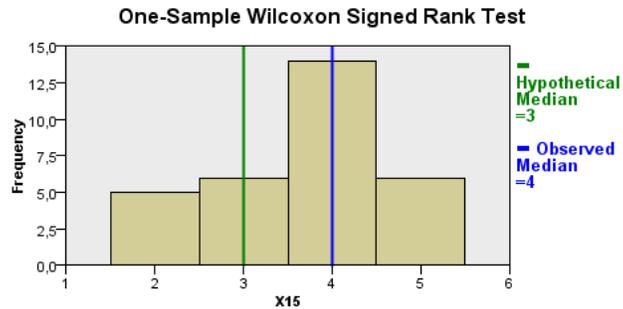
الشكل رقم (8)

التمثيل البياني للعبارة (x14)



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات المبحوثين بدرجة موافق بلغت تكرار أكبر من (15)، ما يعني مستوى القبول لدى أفراد العينة، بينما كان مستوى الرفض التام بدرجة أقل من (5)، وبقبول تام بلغ أقل من (5).

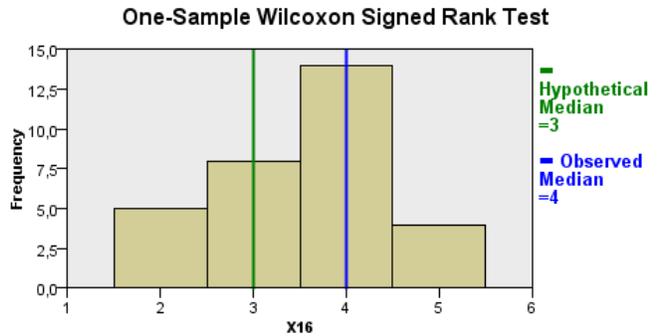
الشكل رقم (9) التمثيل البياني للعبارة (x15)



من خلال الشكل نلاحظ إجابات المبحوثين بدرجة موافق بلغ تكرارها أكبر من (12.5) ما يعني مستوى القبول الرضا لدى أفراد العينة ،وبدرجة رفض بتكرار (5) ،بينما كان مستوى القبول التام بتكرار (أكبلا من (5).

الشكل رقم (10)

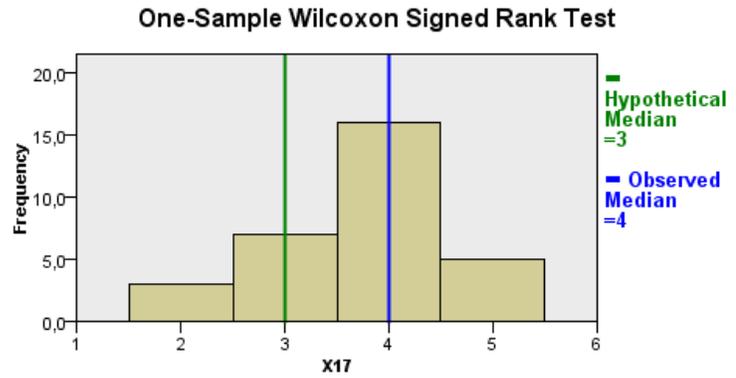
التمثيل البياني للعبارة (x16)



من الشكل نلاحظ إجابات المبحوثين بلغ تكرارها أكبر من (12.5) بدرجة موافق ما يدل على حجم القبول ،بينما كان تكرار الرفض بقيمة (5) ،ومستوى قبول تام أقل من (5).

الشكل رقم (11)

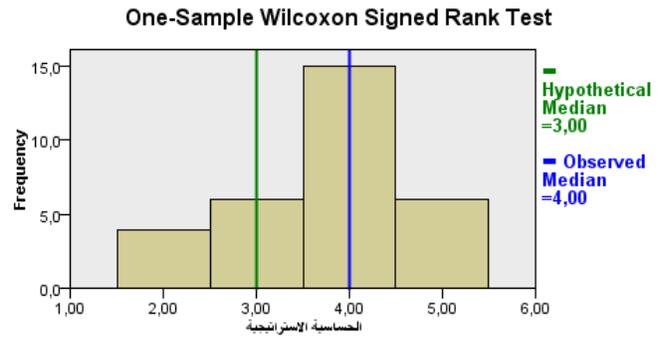
التمثيل البياني للعبارة (x17)



من الشكل نلاحظ أن إجابات المبحوثين بدرجة موافق كانت بتكرار (15) ما يعني مستوى الرضا والقبول حول العبارة، بينما بدرجة غير موافق بلغت قيمته اقل من (5)، في حين كان القبول التام للعبارة بتكراره (5).

الشكل رقم (11)

التمثيل البياني للحساسية الاستراتيجية



المطلب الثاني: مستوى الاستجابة الاستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة

الفرع الأول: تحديد اتجاهات المبحوثين للاستجابة الاستراتيجية ومؤشراتها في المؤسسات محل الدراسة

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول الاستجابة الإستراتيجية، والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم (14)

تحليل اتجاهات العينة لعبارات البعد الثاني

العبارات	التكرار والنسبة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	sig
خلال كوفيد 19 استطاعت المؤسسة											
مواجهة التهديدات بالإمكانيات المتوفرة لديها	التكرار	4	22	4	1	0	3,90	,74	78.06	كبيرة	0.000
	%	12.9	71	12.9	3.2	0					
التأقلم مع الظروف المحيطة	التكرار	5	20	1	2	3	3,71	1,13	74.2	كبيرة	0.005
	%	16.1	64	3.2	6.5	9.7					
مواجهة التهديدات قبل المنافسين	التكرار	2	19	5	2	3	3,48	1,06	69.6	متوسطة	0.027
	%	6.5	61.3	16.1	6.5	9.7					
تبنى خطط لازمة لتحقيق أهدافها	التكرار	8	15	5	3	0	3,90	,90	78	كبيرة	0.000
	%	25.8	48	16.1	9.7	0					
الاستجابة الإستراتيجية											
							3,87	1,02		كبيرة	0.000

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد (الاستجابة الإستراتيجية) تقع ما بين (3.48 و 3.9032) وانحراف معياري يقع ما بين (0.908 و 1.131) وهذا يعني أن هناك اتفاق على إجابات أفراد المجتمع باتجاه مرتفع، ألا أن العبارة (x23) التي تنص " استطاعة المؤسسة مواجهة التهديدات قبل المنافسين " ذات اتجاه متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (1.061)، كما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.87) وانحراف معياري (0.96158) مما يؤكد على ان الاستجابة الاستراتيجية كانت عالية في ظل الكوفيد 19. وهذا باتفاق عام بين المبحوثين اثبته مستوى الدلالة الأقل من 0.05 باختبار One Sample Wilcoxon.

الفرع الثاني: تحديد حجم الأثر للاستجابة الاستراتيجية ومؤشراتها في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (15)

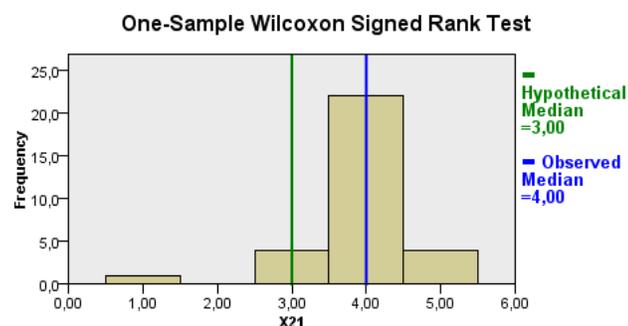
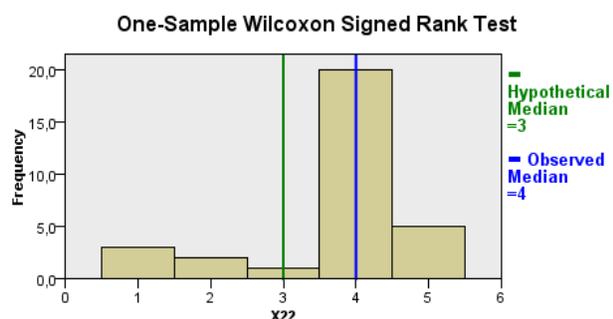
اختبارات حجم الأثر لبعدها الاستجابة الاستراتيجية وعباراتها

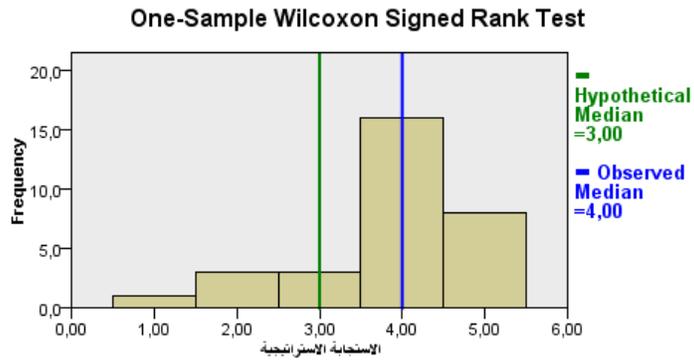
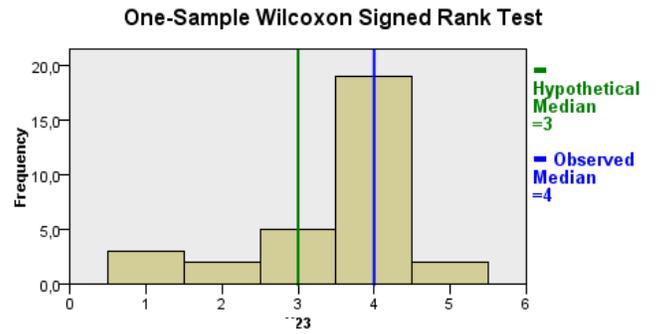
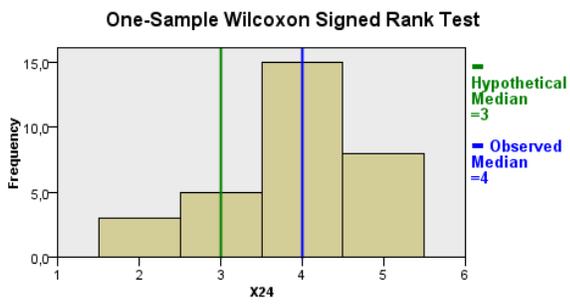
العبارات	w	الخطأ المعياري	z	Sig	حجم الأثر	اتجاه الأثر
X21	353.000	38.841	4.222	0.000	0.758	كبير
X22	362.000	46.172	2.816	0.005	0.505	كبير
X23	257.000	36.814	2.214	0.027	0.397	متوسط
X24	322.500	37.665	3.903	0.000	0.7	كبير
الاستجابة الاستراتيجية	352.000	42.083	3.541	0.000	0.635	كبير

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين متفقين على أن المؤسسات محل الدراسة امتلكت بشكل كبير القدرة على مواجهة التهديدات بالإمكانات المتوفرة في ظل الكوفيد 19. وكذلك امتلاكها بشكل كبير القدرة على التأقلم مع الظروف المحيطة وقدرتها على تبني خطط لتحقيق أهدافها في ظل كوفيد 19، أما بالنسبة للعبارة الثالثة والتي تتعلق بقدرة المؤسسات على مواجهة التهديدات قبل المنافسين في ظل كوفيد 19 كان مستواها متوسطاً.

وكإجابة على تساؤل الدراسة حول مستوى الاستجابة الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19 فيظهر من خلال الجدول أن حجم الأثر يقدر بـ 0.635 وهو ينتمي للفئة الثالثة من جدول **cohen** ما يعني أن مستوى الاستجابة الاستراتيجية كان مرتفعاً.

وفي مايلي توضيح بياني للتكرارات الموافقة لإجابات المبحوثين حول بعد الاستجابة الاستراتيجية ومؤشراتها





المطلب الثالث: مستوى الالتزام الجماعي لدى المؤسسات محل الدراسة

الفرع الأول: تحديد اتجاهات المبحوثين للالتزام الجماعي ومؤشراته في المؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول التالي اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول الالتزام الجماعي ومؤشراته

الجدول رقم (16)

تحليل اتجاهات العينة لعبارة الالتزام الجماعي

Sig	الاتجاه العام	الأهمية	النسبة	الانحراف	المعياري	المتوسط	الحسابي	غير موافق	اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	التكرار	والنسبة	العبارات
في ظل كوفيد19:																
0.029	متوسط	71	1.20	3.55	3	3	5	14	6	19	45.2	16.1	9.7	9.7	9.7	شجعت المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الجميع مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.
0.005	كبير	74.2	1.18	3.71	2	4	3	14	8	25.8	45.2	9.7	12.9	6.5	6.5	وفرت المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين باستمرار للقيام بأعمالهم المطلوبة.
0.000	كبير	98.5	0.89	3.94	0	3	4	16	8	25.8	51.6	12.9	9.7	0	0	شجعت مؤسسة التفاعل الفعال بين الموظفين والإدارة
0.000	كبير	75.4	0.76	3.77	1	1	4	23	2	6.5	74.2	12.9	3.2	3.2	3.2	في مؤسسة يتم حل المسائل الإستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع.
0.000	كبير	94.25	0.76	3.77	0	3	4	21	3	9.7	67.7	12.9	9.7	0	0	منحت لفرق العمل في مؤسسة الصلاحيات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الحلول المبتكرة
0.000	كبير		1.000	4,0000												الالتزام الجماعي

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارة بعد (الالتزام الجماعي) تقع ما بين (3.55 و 3.94) وانحراف معياري يقع ما بين (0.762 و 1.189)، كما كانت قيمة sig أقل من 0.05 وهذا يعني أن للمبحوثين متفقين حول جميع عبارات هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة في ظل كوفيد 19 .

وبناء عليه كان المتوسط الحسابي للالتزام الجماعي كبيرا اذ بلغ 4.00 باتفاق عام بين المبحوثين اذ بلغ مستوى الدلالة وفقا لاختبار One . Sample Wilcoxon Sig=0.000

الفرع الثاني: تحديد حجم الأثر للالتزام الجماعي ومؤشراته في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (17)

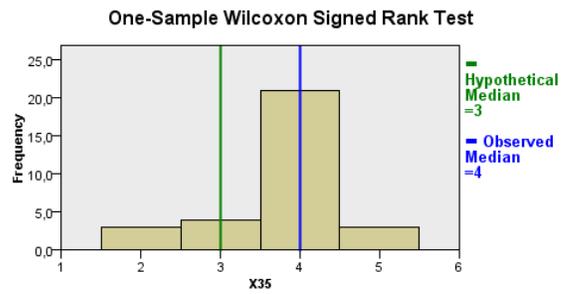
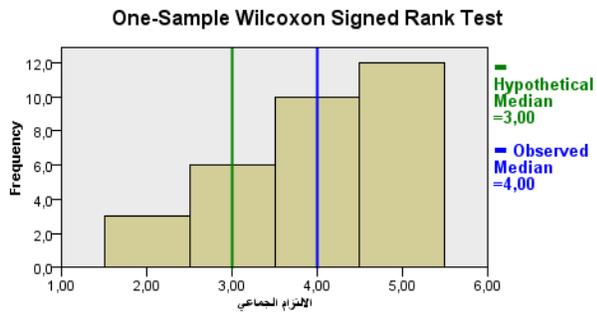
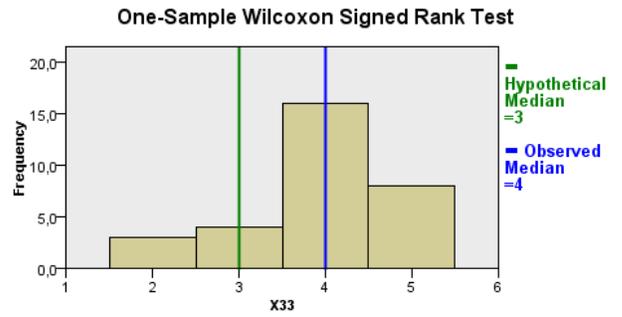
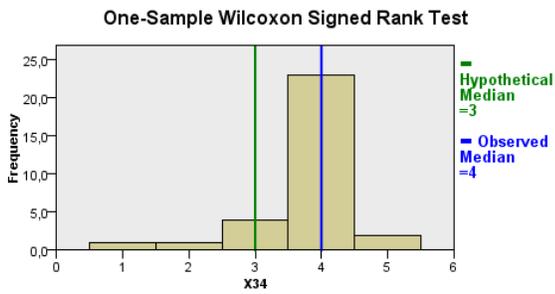
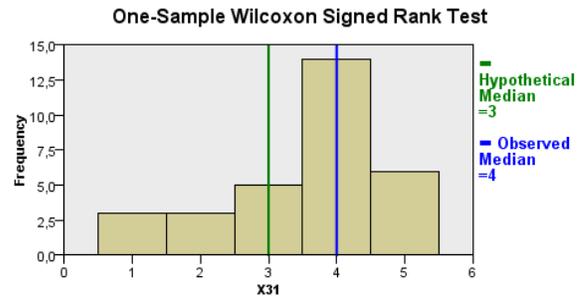
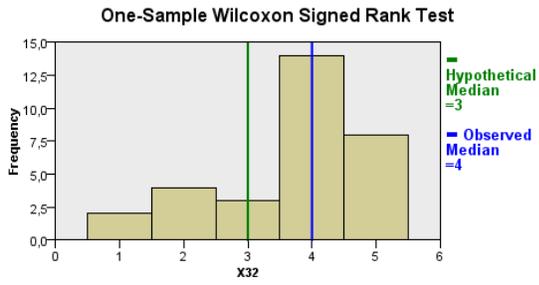
اختبارات حجم الأثر لبعء الالتزام الجماعي وعباراته

العبارات	w	الخطأ المعياري	Z	sig	حجم الأثر	اتجاه الأثر
31X	258.000	37.858	2.179	0.029	0.391	متوسط
32X	321.000	42.270	2.792	0.005	0.5	كبير
33X	348.000	39.743	4.001	0.000	0.718	كبير
34X	339.000	38.007	3.960	0.000	0.711	كبير
35X	340.000	38.007	3.986	0.000	0.715	كبير
الالتزام الجماعي	304.000	36.056	3.925	0.000	0.704	كبير

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة الأولن المؤسسات محل الدراسة شجعت بشكل متوسط العاملين على روح المسؤولية الجماعية في ظل الكوفيد 19 لكن بمستوى متوسط، أما من ناحية توفير المعلومات للعاملين وبصفة مستمرة للقيام بأعمالهم، وتشجيع التفاعل بين الإدارة والموظفين ، والقدرة على حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي بدون صراعات وكذلك تمكينا من إشراك كافة الأطراف في اتخاذ القرارات في ظل كوفيد 19 فقد كانت مستوياتها كبيرة في ظل الكوفيد 19 وفقا لإجابات المبحوثين وبتوافق عام.

وعليه تكون الإجابة عن التساؤل المرتبط بمستوى الالتزام الجماعي في ظل الكوفيد 19، أنه قد كان بمستوى عال أثبتته مستوى التأثير المقدر بـ 0.704 وهو ينتمي للفئة الثالثة من جدول cohen.

وفي مايلي توضيح بياني للتكرارات الموافقة لإجابات المبحوثين حول بعء الحساسية الاستراتيجية ومؤشراتها



المطلب الرابع: مستوى المقدرات الجوهرية لدى المؤسسات محل الدراسة

الفرع الأول: تحديد اتجاهات المبحوثين المقدرات الجوهرية ومؤشراتهما في المؤسسات محل الدراسة

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول المقدرات الجوهرية، والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم (18)

تحليل اتجاهات العينة لعبارات البعد الرابع

العبارات	التكرار والنسبة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	sig
مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل	التكرار	7	24	0	0	0	4,23	,42	84.6	كبير	0.000
	%	22.6	77.4	0	0	0					
نقاط القوة بالشكل الذي يضمن لها تعقب الفرص	التكرار	5	24	1	1	0	4,06	,57	81.2	كبير	0.000
	%	16.1	77.4	3.2	3.2	0					
مجموعة من المهارات التي تساهم في خلق قيمة الزبائن	التكرار	6	23	2	0	0	4,13	,49	82.6	كبير	0.000
	%	19.4	74.2	6.5	0	0					
سمعة الشركة الركيزة الأساسية في أداء الخدمات	التكرار	12	19	0	0	0	4,39	,49	87.8	كبير	0.000
	%	38.7	61.3	0	0	0					
المقدرات الجوهرية							4,38	,49		كبير	0.000

من خلال الجدول (18) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد (المقدرات الجوهرية) تقع ما بين (4.06 و 4.9) وانحراف معياري يقع ما بين (0.425 و 0.574) وهو متوسط يدل وفقا لسلم ليكارت على اتجاه كبير نحو هذه العبارات للمؤسسات محل الدراسة، ووفقا لمستوى الدلالة لاختبار One Sample Wilcoxon أئين

كانت قيمة مستوى الدلالة Sig=0.000 فإن هناك اتفاقا عاما من طرف المبحوثين حول جميع العبارات المدرجة في الاستبيان. وبدوره جاء المتوسط الحسابي لبعده المقدرات الجوهرية كبيرا اذ يقدر بـ 4.38 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارت والتي تدل على ان مستوى المقدرات الجوهرية كبير لدى المؤسسات محل الدراسة وانحراف ضعيف بمعنى باتفاق عام بين المبحوثين اثبتته مستوى الدلالة لاختبار One Sample Wilcoxon والمقدر بـ Sig=0.000. ولتحديد المستوى والاجابة على تساؤل الدراسة بأكثر دقة سنقوم في الفرع التالي بحساب حجم الاثر

الفرع الثاني: تحديد حجم الأثر للمقدرات الجوهرية ومؤشراتها في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (19)

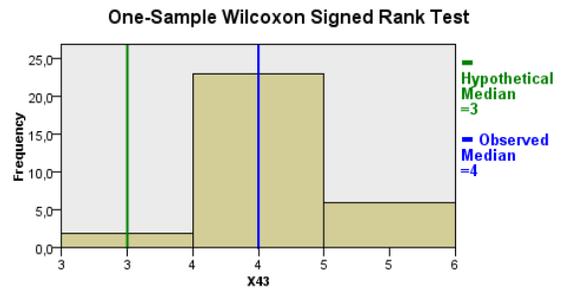
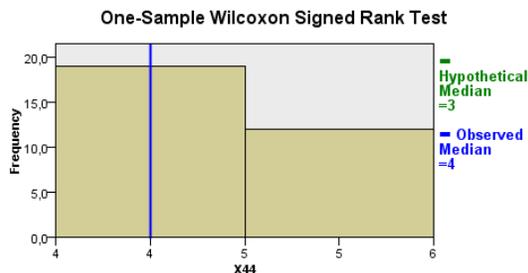
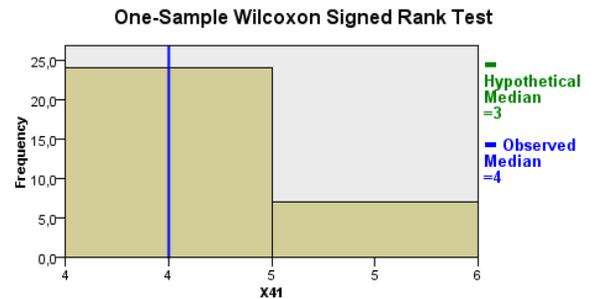
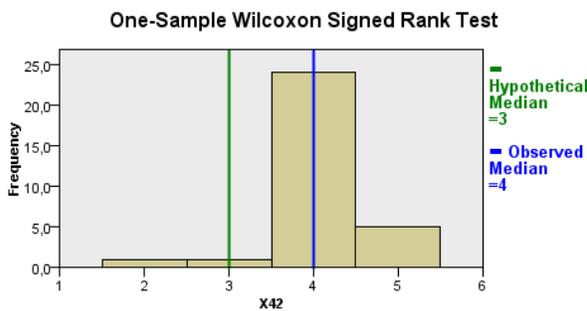
اختبارات حجم الأثر لبعء المقدرات الجوهرية وأبعادها

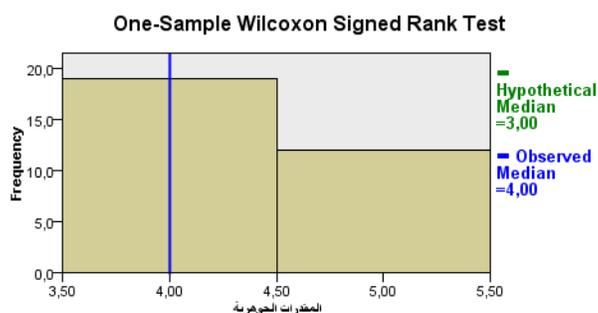
العبارات	w	الخطأ المعياري	z	sig	حجم الأثر	اتجاه الأثر
X11	496.000	48.057	5.161	0.000	0.926	كبير
X12	452.000	45.125	4.864	0.000	0.875	كبير
X13	435.000	43.375	5.014	0.000	0.90	كبير
X14	496.000	40.252	5.035	0.000	0.904	كبير
المقدرات الجوهرية	496.00	49.252	5.035	0.000	0.904	كبير

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة في ظل الكوفيد 19 امتلكت بشكل كبير مجموعة من المعارف والمهارات لأداء أعمالها كما امتلكت نقاط قوة تضمن لها إمكانية تعقب الفرص، كما امتلكت مجموعة من المهارات التي تساهم في خلق قيمة لربائنها ما جعلها تتمكن من المحافظة سمعتها في ادائها للخدمات.

كل هذا جعل من مستوى المقدرات الجوهرية للمؤسسات محل الدراسة عاليا في ظل كوفيد 19 بمستوى أثر كبير قدر ب 0.904 وفقا لجدول cohen ، ما يجيب عن تساؤل الدراسة حول مستوى المقدرات الجوهرية في المؤسسات محل الدراسة.

وفي مايلي توضيح بياني للتكرارات الموافقة لإجابات المبحوثين حول بعد الحساسية الاستراتيجية ومؤشراتها





المبحث الثالث: تحديد الفروق في الرشاقة الاستراتيجية بين قطاع الاتصالات والقطاع السياحي وتفسير النتائج

المطلب الأول: تحديد الفروق في الرشاقة الاستراتيجية بين قطاع الاتصالات والقطاع السياحي

بما ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا نلجأ الى اختبار مان ويتني **Mann-Whitney Test** كبديل لا معلمي لاختبار العينات المستقلة لإيجاد الفروق بين مجموعتين تتمثلان في قطاع الاتصالات والقطاع السياحي محل الدراسة.

الفرع الأول: نتائج اختبار **Mann-Whitney Test** لتحديد الفروق

الجدول رقم (20)

اختبار مان ويتني للفروق بين قطاع الاتصالات والسياحة للرشاقة الإستراتيجية وابعادها

Test Statistics ^a					
	الحساسية الإستراتيجية	الاستجابة الإستراتيجية	الالتزام الجماعي	المقدرات الجوهرية	الرشاقة الإستراتيجية
Mann-Whitney U	64,500	85,500	91,000	101,000	116,500
Wilcoxon W	235,500	256,500	182,000	192,000	207,500
Z	-2,252	-1,372	-1,096	-,759	-,022
Asymp. Sig. (2-tailed)	,024	,170	,273	,448	,983
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,034 ^b	,211 ^b	,312 ^b	,540 ^b	,984 ^b

من خلال الجدول أعلاه لاختبار **Mann-Whitney Test** نلاحظ أن مستوى الدلالة للرشاقة الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية جاء أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يعني انه لا توجد فروق بينها في القطاعين، بينما جاء بعد الحساسية الإستراتيجية بدلالة المعنوية sig=0.024 وهي أقل من القيمة 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية

البديلة H1 أي أنه توجد فروق ذات دلالات إحصائية في مستوى تطبيق الحساسية الإستراتيجية ووفقا لجدول الرتب يظهر أنها لصالح قطاع الاتصالات لذلك نجد متوسط الرتب لقطاع الاتصالات أكبر من متوسط قطاع السياحة 13,08 وجاء اختلافا معنويا. وهذا ما يثبت اختلاف المبحوثين في العبارات الثلاث الأولى المتعلقة بالحساسية الاستراتيجية.

الجدول رقم (21)

اختبار الرتب Mann-Whitney Test

القطاع	N	متوسط الرتب	
الحساسية الاستراتيجية	السياحة	18	13,08
	الاتصالات	13	20,04
	Total	31	
الاستجابة الاستراتيجية	السياحة	18	14,25
	الاتصالات	13	18,42
	Total	31	
الالتزام الجماعي	السياحة	18	17,44
	الاتصالات	13	14,00
	Total	31	
المقدرات الجوهرية	السياحة	18	16,89
	الاتصالات	13	14,77
	Total	31	
الرشاقة الاستراتيجية	السياحة	18	16,03
	الاتصالات	13	15,96
	Total	31	

ومن اجل تحديد أكثر لطبيعة هذه الفروق في الحساسية الاستراتيجية بين القطاعين قمنا بإدراج الجداول التقاطعية لها وهو ما سيتم توضيحه في الفرع التالي.

الفرع الثاني: تحليل الفروق لبعدها الحساسية الإستراتيجية

الجدول رقم (22)

تحليل الفروق عبارات الحساسية الإستراتيجية بين القطاعين

الحساسية الاستراتيجية * القطاع				
		القطاع		Total
		السياحة	الاتصالات	
الحساسية	غير موافق	3	1	4
الاستراتيجية	محايد	6	0	6
	موافق	3	12	15
	موافق تماما	1	5	6
Total		13	18	31

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الموافقين حول وجود الحساسية الاستراتيجية في ظل الكوفيد 19 كان لدى قطاع الاتصالات أكبر منه لدى قطاع السياحة بفارق 17 مبحوث. وهذا جد وارد نظرا لأن قطاع السياحة حدث له شلل تام خلال تلك الفترة عكس قطاع الاتصالات الذي صار الوسيلة الوحيدة للتواصل الخارجي. والجدول التالية توضح ذلك بشكل أكبر.

القطاع * X11				
		القطاع		Total
		السياحة	الاتصالات	
X11	غير موافق	4	0	4
	تماما			
	غير موافق	1	1	2
	محايد	3	1	4
	موافق	4	13	17
	موافق تماما	1	3	4
Total		13	18	31

بالنسبة للعبارة رقم (1) كانت إجابات المبحوثين في قطاع الاتصالات بدرجة موافق بقيمة تكرر (16) أكبر من قطاع الاتصالات الذي قدر ب (5) ما يعني قدرة هذا الأخير على توقع الاحتياجات المستقبلية للزبائن في ظل كوفيد 19، نظرا للقرارات الحكومية بالغلق والحجز الصحي الذي فرض على المستوى العالمي الذي كان تأثيره أكبر نسبيا على قطاع السياحة .

القطاع * X12				
		القطاع		Total
		السياحة	الاتصالات	
X1	غير موافق تماما	2	1	3
2	غير موافق	5	0	5
	محايد	2	2	4
	موافق	3	11	14
	موافق تماما	1	4	5
Total		13	18	31

بالنسبة للعبارة رقم (2) كانت إجابات المبحوثين بدرجة موافق بقيمة تكرر (15) لقطاع السياحة، و 4 لقطاع الاتصالات ما يعني أن قطاع الاتصالات امتلك آليات لإدراك التطورات في وقت مبكر في ظل كوفيد 19 عن طريق وكلائها وقنوات الاتصال بين المتعاملين في كل أنحاء العالم من خلال الإدارة العليا التي تمارس التحليلات للمحيط الخارجي.

القطاع * X13				
		القطاع		Total
		السياحة	الاتصالات	
X1	غير موافق تماما	4	0	4
3	غير موافق	1	2	3
	محايد	0	3	3
	موافق	7	11	18
	موافق تماما	1	2	3
Total		13	18	31

أما العبارة رقم (3) إجابات المبحوثين كانت بقيمة تكرر (13) لقطاع الاتصالات مقابل 8 تكرارات لقطاع السياحة ما يفسر امتلاكه القدرة على فهم الفرص وسرعة الاستجابة لها في الوقت والمكان المناسب، إضافة إلى الديناميكية الكبيرة لقطاع الاتصالات.

القطاع * X14				
		القطاع		Total
		السياحة	الاتصالات	
X1	غير موافق	4	0	4
4	محايد	5	4	9
	موافق	4	12	16
	موافق تماما	0	2	2
Total		13	18	31

أما بالنسبة للعبارة رقم (4) ومن خلال إجابات المبحوثين بلغت قيمة درجة موافق (14) لصالح قطاع الاتصالات مقارنة بقطاع السياحة 4 حول قدرة قطاع الاتصالات على كشف التهديدات في المحيط الخارجي في ظل كوفيد 19 نظرا لأنه قطاع أكثر تنظيم ويمتلك موارد بشرية ذات مهارات عالية تستطيع تحليل المحيط وبناء خطط إستراتيجية فعالة.

القطاع * X15				
		القطاع		Total
		السياحة	الاتصالات	
X1	غير موافق	3	2	5
5	محايد	2	4	6
	موافق	7	7	14
	موافق تماما	1	5	6
Total		13	18	31

في حين العبارة رقم (5) ومن خلال إجابات المبحوثين بدرجة موافق لقطاع السياحة بلغت قيمتها (8) أما لقطاع الاتصالات بلغت قيمته (12) لكون هذا القطاع له إدارة عليا مهمتها إعداد الخطط الإستراتيجية ونوعية الاستجابة للظروف تختلف باختلاف المسؤولين والقادة .

القطاع * X16				
		القطاع		Total
		السياحة	الاتصالات	
X1	غير موافق	2	3	5
6	محايد	4	4	8
	موافق	7	7	14
	موافق تماما	0	4	4
Total		13	18	31

بينما العبارة (6) بلغت إجابات المبحوثين بدرجة موافق ما قيمته (7) لصالح قطاع السياحة مقارنة بقطاع الاتصالات الذي قدرت قيمته (11) ما يفسر أن قطاع الاتصالات أكثر حيوية في توفير المعلومات حول المورد.

القطاع * X17				
		القطاع		Total
		السياحة	الاتصالات	
X1	غير موافق	2	1	3
7	محايد	1	6	7
	موافق	7	9	16
	موافق تماما	3	2	5
Total		13	18	31

العبارة رقم (7) من إجابات المبحوثين بدرجة موافق بلغت (10) تكرارات لقطاع السياحة و11 تكرار لقطاع الاتصالات فهو ليس بالفارق الكبير بينهما. حيث أن كلاهما يعد إستراتيجيته بناء على التغيرات البيئية نظرا لحساسيته الشديدة من المحيط الخارجي وهو ما وقع في أزمة كوفيد 19 الذي أثر كثيرا على هذا القطاع جراء إلغاء الرحلات والحجر الصحي وتوقف عجلات التنمية في العالم و زيادة الطلب على الانترنت في تلك الفترة بسبب ظروف العلق العام الذي أقرته الحكومات .

المطلب الثاني: تفسير النتائج

نلاحظ أن العبارات الثلاث الأولى (x11 x12 x13) نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا ما يعني أن المبحوثين لم يكونوا متفقين حول إجابات العبارات ،ففي عبارة أن المؤسسة استطاعت أن تتوقع احتياجات المستقبلية للزبائن والمستخدمين للمنتج وذلك بسبب أن المؤسسات في ظل الظروف البيئية المتغيرة وجائحة كورونا من غير المعقول توقع هذه الاحتياجات نظرا للظروف المحيطة من إغلاق والحجز الصحي المفروض وتوقف عجلات الإنتاج ،وتعطل قطاع السياحة ،أما بالنسبة امتلاك المؤسسة آليات لإدراك التطورات في وقت مبكر فهي تختلف من مؤسسة لأخرى نظرا لوجود فروقات في المهارات أو طبيعة النشاط .

أما عبارة قدرة المؤسسات محل الدراسة على فهم الفرص المتاحة وسرعة التصرف قبل المنافسين في ظل كوفيد 19 هذا أيضا يختلف حسب درجة تمكنها من المنافسة وتوفرها موارد مالية وبشرية تساعد على اغتنام تلك الفرص . في ظل كوفيد 19 ،

أما باقي عبارات البعد الأول فمستوى دلالة أقل من 0.05 و هذا يعني اتفاق الأفراد المبحوثين حول الإجابات من خلال قدرة المؤسسات محل الدراسة اكتشاف تهديدات التي تظهر في المحيط الخارجي بعدة طرق كالإعلانات وتكنولوجيات الإعلام، كما على الإدارة العليا توفير المعلومات الكافية عن المنافسين والموردين للقيام موظفيها بالأعمال على أتم وجه وهو شرط ضروري أيضا يمكن الإدارات العليا من إعداد خطة إستراتيجية ناجعة بعد اخذ التغيرات البيئية بالحسبان.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها ايضا نلاحظ مستوى الدلالة أصغر من 0.05 وهذا يعني اتفاق الأفراد حول العبارات التي تخص مواجهة المؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19 التهديدات بما توفر من موارد بشرية ومالية وسعيها الحتمي للتأقلم مع الظروف والمبادرة بالقضاء على هذه التهديدات في المكان والوقت المناسب لان أي تأخر يفقد المؤسسات مكانتها التنافسية ،لهذا وجب عليها بناء خطط استعجاليه لتحقيق أهدافها . كما لاحظنا أن مستوى الدلالة أصغر من 0.05 ما يعني اتفاق الأفراد حول العبارات التي تنص عن المسؤولية المشتركة للعاملين أمام النتائج وإسهامهم في اتخاذ القرارات وتحقيق التفاعل الايجابي بين موظفيها ومنحهم صلاحيات واسعة من اجل بناء مؤسسة قوية بمواردها البشرية الذي يعتبر صمام أمانها وسر ديمومتها واستمرارها. كما جاء اتفاق الأفراد حول العبارات التي تبين امتلاك المؤسسات للمعارف والمهارات والموارد التي تمكنها من تعقب الفرص وأداء العمل بصورة كاملة وخلق قيم تزيد من ارتباط الزبائن بها مما يسهم في تحسين سمعة المؤسسة .

خلاصة الفصل :

لقد تمت هذه الدراسة حول "دور الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19 " بعدة مؤسسات بولاية بسكرة تنتمي لقطاعين خديمين هما قطاع الاتصالات وقطاع السياحة.

حيث اتبعنا المنهج الوصفي، حيث استخدمنا الاستبيان لجمع البيانات وقمنا بقياس مصداقية الأداة ومن اجل قياس ثبات الأداة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ. ثم القيام بالاختبارات الاملعلمية، واختبار الفروق بين القطاعين (مان وبنتي). وبعد تحليل نتائج وتفسيرها تم الوصول الى انه كان للمؤسسات محل الدراسة ككل في فترة كوفيد19 مستوى عال من الرقابة الاستراتيجية انعكس من خلال المستوى العالي لابعادها والتي تمثلت في الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية، الالتزام الجماعي والمقدرات الجوهرية. كما أظهرت نتائج الدراسة ان هناك فورا بين القطاعين تجلّى بدرجة كبيرة في بعد الحساسية الاستراتيجية.

القائمة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الرشاقة الاستراتيجية في ظل الكوفيد 19، والذي احدث هلعا كبيرا في جميع انحاء العالم مس المؤسسات وأداءها وكذلك استراتيجياتها بشكل كبير، وفي اطار تحقيق اهداف الدراسة تم تجميع البيانات الثانوية لمعرفة كل ما يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية مفاهيميا، من ثم تم استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم تفريغها واستخراج النتائج من خلال برنامج SPSS V25.

نتائج الدراسة:

- هناك مستوى عال من الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19 أين قدر حجم الأثر بـ 0.813 وهو ينتمي للفتة الثالثة من جدول cohen. ما يعني ان مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان كبيرا.
- هناك مستوى عال من الحساسية الإستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19 أين قدر حجم الأثر بـ 0.679 وهو ينتمي للفتة الثالثة من جدول cohen. ما يعني ان مستوى الحساسية الاستراتيجية كان كبيرا.
- هناك مستوى عال من الاستجابة الاستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19 أين قدر حجم الأثر بـ 0.635 وهو ينتمي للفتة الثالثة من جدول cohen ما يعني أن مستوى الاستجابة الإستراتيجية كان كبيرا.
- هناك مستوى عال من الالتزام الجماعي في ظل الكوفيد 19 أين قدر حجم الأثر بـ 0.704 وهو ينتمي للفتة الثالثة من جدول cohen. ما يعني ان مستوى الالتزام الجماعي كان كبيرا.
- هناك مستوى عال من المقدرات الجوهرية للمؤسسات محل الدراسة عاليا في ظل كوفيد 19 بحجم أثر قدر بـ 0.904 وفقا لجدول cohen، ما يعني أن مستوى المقدرات الجوهرية كان كبيرا.
- لا توجد فروق في الرشاقة الاستراتيجية وكل من بعد الاستجابة الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية تعزى للقطاع الذي تنتمي اليه المؤسسات محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية تعزى للقطاع الذي تنتمي اليه المؤسسات محل الدراسة ومن خلال النتائج تبين أن قطاع الاتصالات أكثر حساسية استراتيجية من القطاع السياحي.

أفاق واقتراحات الدراسة:

وفي ظل النتائج المتوصل إليها يمكن طرح بعض التوصيات للمؤسسات تكون لا داعمة لها أكثر ومن بينها:

- يجب على الباحثين تبني موضوع الرشاقة الإستراتيجية والياتها والتعمق فيها..

الخاتمة

- يجب إقامة ندوات ومؤتمرات علمية حول موضوع الرشاقة الإستراتيجية.
- ضرورة إثراء المكتبة العربية بمواضيع لها صلة بالرشاقة الإستراتيجية .
- إقامة برامج توعية لفائدة الادارة العليا لإثراء الموضوع ميدانيا.
- ضرورة تفعيل منصب رشيق اقتصادي.
- إلزامية الباحثين في التعمق في إثراء هذا الموضوع وإيجاد مقاييس ومدى تطبيق أبعاده في المؤسسات .
- إلزامية الباحثين بضبط مفاهيم الرشاقة الإستراتيجية بدقة .
- يجب على الباحثين إيجاد مستويات للرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات .
- ضرورة إيجاد سياقات أكثر مرونة لكي تتوافق مع الرشاقة الاستراتيجية والابتعاد عن الهياكل التنظيمية المعقدة ذات الطابع الروتيني.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	مقدمة	01
أ	إشكالية الدراسة	02
ب	الدراسات السابقة	03
د	التموضع الاستراتيجي	04
د	تصميم الدراسة	05
د	أهداف الدراسة	06
هـ	أهمية الدراسة	07
و	خطة مختصرة	08
18-1	الفصل الأول: الإطار النظري للرشافة الاستراتيجية	09
1	تمهيد	10
2	المبحث الأول: مدخل للرشافة	11
2	المطلب الأول: ظهور الرشافة	12
3	المطلب الثاني: انتشار الرشافة وتطبيق مدخل الرشافة في كبرى الشركات الأمريكية والعالمية	13
4	المطلب الثالث: انتشار مفهوم الرشافة في مجالات بحوث الأعمال	14
5	المطلب الرابع: الفروق الرئيسية بين المنظمة الرشافة والمنظمة التقليدية.	15
7	المبحث الثاني: ماهية الرشافة الاستراتيجية	16
7	المطلب الأول: تعريف الرشافة الاستراتيجية	17
8	المطلب الثاني: المنظمات الرشافة استراتيجيا	
9	المطلب الثالث: أبعاد الرشافة الإستراتيجية	
11	المطلب الرابع: أهمية الرشافة الإستراتيجية	
13	المطلب الخامس: أهداف الرشافة الاستراتيجية .	
13	المطلب السادس: محددات الرشافة الاستراتيجية	
15	المطلب السابع: قدرات الرشافة الإستراتيجية	
17	المبحث الثالث: الرشافة الاستراتيجية في ظل كوفيد 19	
17	المطلب الأول: تداعيات الاقتصادية لتفشي كوفيد 19	
18	المطلب الثاني: شركة امتزون في ظل كوفيد 19	

فهرس المحتويات

61-21	الفصل الثاني الرشاقة الإستراتيجية في الوكالات السياحية ومؤسسات الاتصالات ولاية بسكرة في ظل كوفيد 19	
21	تمهيد	
22	المبحث الاول: تصميم الدراسة الميدانية	
22	المطلب الاول: الأساليب الإحصائية المستخدمة	
22	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها	
25	المطلب الثالث: أداة الدراسة وثباتها	
26	المطلب الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي	
27	المبحث الثاني: مستو الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها في المؤسسات محل الدراسة .	
28	المطلب الأول: مستوى الحساسية الإستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة	18
35	المطلب الثاني: مستوى الاستجابة الإستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة	19
38	المطلب الثالث: مستوى الالتزام الجماعي لدى المؤسسات محل الدراسة	20
41	المطلب الرابع كمستوى المفدرات الجوهرية لدى المؤسسات محل الدراسة.	21
43	المبحث الثالث: تحديد الفروق في الرشاقة الإستراتيجية بين قطاع الاتصالات وقطاع الاتصالات	22
43	المطلب الاول: تحديد الفروق في الرشاقة الإستراتيجية بين قطاع الاتصالات وقطاع السياحة .	23
48	المطلب الثاني: تحليل الفروق لبعء الحساسية الإستراتيجية.	24
52	الخاتمة	25
53	نتائج الدراسة	26
55	فهرس المحتويات	27
58	قائمة المراجع	28
61	قائمة الملاحق	29

قائمة المراجع

- Roger N. Nagel, a. R. (1992). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*. Iacocca Institute Lehigh University CT, Iacocca Institute.

. Aaron De Smet, M. L. (2018). Leading agile transformation The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. 55.

Abu-Radi. (2013, may). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals. *Middle East University* , 21.

Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties. p. 122.

Daft. (2006). 32.

Doz, e. k. (2010). Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating. *Long Range Planning*, 43 (2), 370-382..

Hamel, G. &. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81 (9), 1-15.

LIU, Y. (2010). Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments. 4.

Narasimhan, R. S. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24 (5), 440–457.

Oydigo. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication. *American International Journal of Contemporary Research* , 2 (3), 229.

park. (2011). 23.

Sambamurthy. (2003). 243.

Santala. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot. 49.

Stephen Denning, S. (2019). Lessons learned from mapping successful and unsuccessful Agile. " *Strategy & Leadership*, 47 (4), 4.

Steven H. Appelbaum, R. C. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49 (1), 6-14.

Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). "Competing perspectives on the link between strategic. *MIS Quarterly*, 35 (2), 463-486.

Teece, & al. (1997). 515.

yousefi, & hosein. (2012). "The role of emotional intelligence on workforce. *International Journal of Psychological Studies* 4 , 48

قائمة الملاحق



استمارة الاستبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



إعداد الطالبة:

دباش ، رفيدة

تحت إشراف:

خبيرة أنفال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

عنوان الاستبيان: دور الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات محل الدراسة في ظل كوفيد 19

دراسة حالة بمؤسسة السياحة والاتصالات . - بسكرة -

تحية طيبة وبعد..

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية السنة، وهو يهدف إلى استقصاء آراء إطارات مؤسسة حول دور الرقابة الاستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الالتزام الجماعي) في ظل كوفيد 19.

علما بأن المعلومات تبقى لأغراض علمية أكاديمية، فنرجو منكم أن تساعدونا على الإجابة عن كل الأسئلة الموضوععة في هذا الاستبيان بكل صدق

وموضوعية.

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى 40 سنة

من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي

جامعي

أخرى

تقني سامي

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

5- المؤسسة:

القسم الثاني: أبعاد الرقابة الإستراتيجية

درجات القياس					عبارات القياس	ت
تماماً موافق	موافق	مجايد	غير موافق	تماماً موافق		
الحساسية الإستراتيجية						
خلال كوفيد 19 امتلكت المؤسسة						
					القدرة على توقع الاحتياجات المستقبلية للزبائن والمستخدمين للمنتج	01
					آليات الإدراك وفهم التطورات في وقت مبكر.	02
					القدرة على فهم الفرص المواتية وسرعة التصرف مقارنة بالمنافسين	03
					قدرة كبيرة في تمييز التهديدات التي تظهر في محيطها الخارجي	04
					معلومات كافية عن منافسيها في سوق	05
					معلومات كافية عن مختلف الموردين في الأسواق المحلية والعالمية	06
					التغيرات البيئية بالحسبان عند إعداد خطتها الإستراتيجية .	07
الاستجابة الاستراتيجية						
خلال كوفيد 19 استطاعت المؤسسة						
					مواجهة التهديدات بالإمكانات المتوفرة لديها .	09
					التأقلم مع الظروف المحيطة	10
					مواجهة التهديدات قبل المنافسين	11
					تبني خطط لازمة لتحقيق أهدافها	12
الالتزام الجماعي : خلال كوفيد 19						
					شجعت المؤسسة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الجميع مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.	17
					وفرت مؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين باستمرار للقيام بأعمالهم المطلوبة.	18
					شجعت مؤسسة التفاعل الفعال بين الموظفين والإدارة	19
					في مؤسسة يتم حل المسائل الإستراتيجية بشكل جماعي بدون وجود صراع.	20
					منحت لفرق العمل في مؤسسة الصلاحيات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الحلول المبتكرة	21
درجات القياس					عبارات القياس	ت

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
المقدرات الجوهرية : خلال كوفيد 19 امتلكت المؤسسة						
					مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل .	01
					نقاط القوة بالشكل الذي يضمن لها تعقب الفرص .	02
					مجموعة من المهارات التي تساهم في خلق قيمة الزبائن .	03
					سمعة الشركة الركيزة الأساسية في أداء الخدمات .	04



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى أدناه: جيسر في هلمير

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 7. 24. 47. 1009. 06. 09. 16

المسجل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم: علوم التسيير
والمكلف بانجاز مذكرة ماستر وعلم التسيير

تحت عنوان: دور الوثائق الأساسية التسييرية في المؤسسات
المسجل الحراسية في ظل كوفيد 19. دراسة تحليلية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتوقعة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 08. 06. 23

إمضاء الممضى بالأمر