

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

سامية بعيبي

إعداد الطالب(ة):

دخية زهير

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	فني فضيلة	أستاذ محاضر أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	سامية بعيبي	أستاذ محاضر ب-	مشرقا	جامعة بسكرة
3	بن عيسى ليلي	أستاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023/ 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

سامية بعيبي

إعداد الطالب(ة):

دخية زهير

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	فني فضيلة	أستاذ محاضر أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	سامية بعيبي	أستاذ محاضر ب-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بن عيسى ليلي	أستاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023/ 2022

شكر وتقدير

أول الشكر لله عز وجل الذي أعانني وشد عزيمتي لإكمال هذه المذكرة

"قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله

الحمد لله الذي ساعدني ووفقني في إنجاز هذه المذكرة والذي أنار طريقي

أتقدم بالشكر لوالدي الأعمام الذين كانوا سنداً لي طيلة مسيرتي الدراسية

كما أتقدم بجزيل الشكر التقدير والاحترام إلى الأستاذة "بعيسى سامية"

على تقديم العون وتصويب العمل وعلى كل ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات طيلة فترة

إنجاز هذه المذكرة

وكل الشكر لعمال مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة على حسن تعاونهم ومساعدتي في إكمال

الدراسة الميدانية

كما أتوجه بالشكر لجميع أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة مذكرتي

والحكم عليها

وأيضاً أشكر جميع عائلتي وأصدقائي وكل من كان له الفضل في إكمال هاته المذكرة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة -بسكرة -، ولأجل الوصول إلى الأهداف المنشودة والإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار فرضيات الدراسة، تم جمع المعلومات للجانب النظري من خلال مراجل مختلفة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتم تصميم استبيان شمل (30) عبارة ووزع على عينة الدراسة المكونة من (45) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20)، والذي يتضمن استخدام العديد من مقاييس وأساليب الإحصاء الوصفي.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: ارتفاع مستوى المرونة الاستراتيجية بمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة -بسكرة -، وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بتبني المرونة الاستراتيجية على وممارستها في الواقع، كذلك بالنسبة للمتغير التابع الأداء المتميز جاء بمستوى مرتفع بالمؤسسة محل الدراسة، والذي يفسر تميزها نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات، والتي بدورها أدت إلى سرعة الاستجابة لتغيرات المحيط وبتكاليف منخفضة ورضى العاملين وجودة الخدمة، أما بالنسبة لتحديد العلاقة بينهما فقد بينت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة - بسكرة - والذي سيتم تفسيره في خاتمة الدراسة.

وبناء على النتائج المتوصل إليها اقترحت الدراسة العديد من التوصيات منها: على المؤسسة الاهتمام أكثر بمواردها البشرية وكفاءاتها لأنها أحد أهم الموارد الداخلية واللاملموسة التي تدعم وتؤثر على مستوى أدائها، ضرورة تدريب الموارد البشرية على التعامل مع التغيرات المفاجئة وذلك من خلال تكوينهم وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم الاستفادة من الاتجاهات والمدخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص، وتحقيق التميز في كافة جوانب الأداء المؤسسي.و تحقيق رضى العاملين ولحفاظ وحسين جودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الأداء المتميز، القيادة، جودة الخدمة، رضى العاملين.

Abstract

The aim of this study was to clarify the role of strategic flexibility in achieving excellent performance in the maintenance branch of Sonatrach Company in Biskra. In order to reach the desired goals and address the research problem, the study utilized various sources of theoretical information. As for the practical aspect, a questionnaire consisting of 30 statements was designed and distributed to a sample of 45 participants. Data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using the statistical program for social sciences (SPSS.V20), which included the use of descriptive statistical measures and methods.

The study concluded several key findings. Firstly, the level of strategic flexibility in the maintenance branch of Sonatrach Company in Biskra was found to be high, indicating the management's focus on adopting and practicing strategic flexibility in reality. Additionally, the dependent variable of excellent performance was also found to be at a high level in the studied institution, which can be attributed to its continuous support for various renewal and development processes at different levels and in various domains. This, in turn, has led to quick responsiveness to environmental changes, low costs, employee satisfaction, and service quality. The results also revealed a statistically significant relationship between strategic flexibility and achieving excellent performance in the maintenance branch of Sonatrach Company in Biskra, which will be further interpreted in the study's conclusion.

Based on the findings, the study proposes several recommendations. Firstly, the organization should prioritize its human resources and their competencies as one of the most important internal and intangible resources that support and influence its performance levels. It is necessary to train human resources in dealing with unexpected changes through their formation, training, and development of their competencies, while benefiting from contemporary managerial approaches and inputs to discover opportunities and achieve excellence in all aspects of organizational performance. Additionally, it is important to ensure employee satisfaction and to maintain and improve service quality.

Keywords: strategic flexibility, excellent performance, leadership, service quality, employee satisfaction.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الشكر والعرفان
III-II	ملخص
V	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المتميز	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية الأداء المتميز
12	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الأداء المتميز
18	المطلب الثاني: أهمية ودوافع الأداء المتميز
20	المطلب الثالث: أهداف الأداء المتميز
21	المبحث الثاني: أساسيات الأداء المتميز
21	المطلب الأول: أبعاد الأداء المتميز
22	المطلب الثاني: معيقات تحقيق الأداء المتميز
24	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء المتميز
25	المبحث الثالث: نماذج الأداء المتميز
25	المطلب الأول: النموذج الأوروبي للتميز
26	المطلب الثاني: النموذج الياباني للتميز

27	المطلب الثالث: النموذج الأمريكي للتميز
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق أبعاد الأداء المتميز	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية
34	المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية
36	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المرونة الاستراتيجية
37	المطلب الثالث: أهمية المرونة الاستراتيجية
39	المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الاستراتيجية
39	المطلب الأول: مراحل وانواع المرونة الاستراتيجية
41	المطلب الثاني: مداخل وابعاد المرونة الاستراتيجية
48	المطلب الثالث: معوقات المرونة الاستراتيجي
49	المبحث الثالث: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز
49	المطلب الأول: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق القيادة
50	المطلب الثاني: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق رضى العاملين
50	المطلب الثالث: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سوناطراك

54	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سوناطراك (شركة الأم)
58	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة محل التبرص
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ونشاطها لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة
66	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
66	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
66	المطلب الثاني : ادوات جمع البيانات و خطوات بناء الاستبيان و اساليب الاحصائية المستخدمة
68	المبحث الثالث: تشخيص و تحليل واقع المرونة الاستراتيجية و الاداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة
68	المطلب الأول: تشخيص وتحليل واقع المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة
69	المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج الدراسة
74	المطلب الثالث: قياس و تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية و الاداء المتميز
79	المبحث الرابع: اختبار فرضيات و مناقشة نتائج الدراسة الاحصائية
80	المطلب الأول: مناقشة اشكالية الرئيسة و الفرضية الرئيسية الدراسة وفق معامل بيرسن
81	المطلب الثاني: مناقشة الاسئلة الفرعية و الفرضيات الفرعية الدراسة وفق معامل بيرسن
84	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
88	قائمة المراجع
93	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
61	توزيع عدد العمال حسب التخصصات بالمؤسسة محل الدراسة	01
70	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة	02
70	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	03
71	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	04
72	توزيع أفراد العينة وفق متغير الشهادة العلمية	05
73	توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	06
75	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء القيادة	07
76	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء رضا العاملين	08
77	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء جودة الخدمة	09
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأداء المتميز	10
78	المتوسط الحسابي والتكرارات لمحور المرونة الإستراتيجية	11
80	اختبار التوزيع الطبيعي كورموغروف سميرنوف لكلا المتغيرين	12
81	تحليل معامل الارتباط بيرسن للمرونة الإستراتيجية والأداء المتميز	13
82	معامل الارتباط بيرسن بين المرونة الاستراتيجة وأبعاد الأداء المتميز	14

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
هـ	نموزج الدراسة المقترح	01
13	العوامل المؤثرة على الأداء	02
19	العوامل الدافعة للأداء المتميز	03
23	معيقات إدارة التمي	04
40	أنواع المرونة الاستراتيجية	05
62	المهكل التنظيمي لقسم الصيانة سوناطراك فرع النقل بالأنايب	06
71	التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير الجنس	07
72	نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	08
73	توزيع أفراد العينة وفق متغير الشهادة العلمية	09
74	توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة في الجامعة	10
74	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	11

مقدمة

تمهيد:

في ظل البيئة شديدة التغيرات والتطورات ومع زيادة الضغط التنافسي، يفترض على المؤسسات حتمية مواكبتها والتكيف معها حيث يستدعي الأمر ضرورة التوجه نحو الممارسات العصرية، والتي يذكر منها متغيري الدراسة، والمقصود كل من المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز، اللذان يعدان من الأساليب الاستراتيجية التي يجب أن يعطى لها اهتمام ناحية تبنيها وتحقيقها واقعيًا وليس الاكتفاء بمجرد دراستها نظريًا.

تعد الأنظمة المرنة من الأنظمة الذكية التي تربط بين مجموعة من الجوانب التنظيمية وكذا العملية والتكنولوجية وهو ما يبرر فاعليتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات في ظل عدم التأكد البيئي، مع ضرورة الاستباقية والسرعة في الإنجاز، وعليه تعد المرونة الاستراتيجية خيارًا تتوجه إليه المؤسسة في إطار ما يسمى بالإدارة المفاجئة، كونها تهدف إلى الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع، وكذا اغتنام الفرص المتاحة في البيئة التنافسية بما يسمح بتعزيز الموقع التنافسي، ويعيد ترتيب المكانة السوقية لها، ويطور الموارد والإمكانات التي تمكنها من الظهور بأداء متميز عن مثيلاتها.

تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى الأداء المتميز وتضعه ضمن أولوياتها وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لإمكاناتها المادية والبشرية واستخدام أفضل الأساليب الإدارية والعلمية التي تساعدها على تحقيق ذلك، وهو ما تسعى إلى توضيحه الدراسة من خلال الدراسة التطبيقية، حيث تهدف إلى دراسة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة، التي تم اختيارها باعتبار أن مؤسسة سوناطراك تعد إحدى أبرز المؤسسات في قطاع النفط والغاز في الجزائر وهي تواجه تحديات كبيرة في سوق متغير ومنافس.

وعليه سيتم تحليل كيفية استخدام المرونة الاستراتيجية في تحسين أداء فرع الصيانة بسكرة في مؤسسة سوناطراك، وكذلك تأثيرها على النتائج المحققة والتفوق التنافسي، كما سيتم استكشاف العوامل المؤثرة في تطبيق المرونة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على تحقيق الأداء المتميز في هذا السياق الخاص.

لوصول إلى النتائج المرجوة ستستند الدراسة إلى مجموعة واسعة من المصادر والأدبيات العلمية، بما في ذلك الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الصناعية، وكأي دراسة أو بحث علمي سيتم اتباع منهجية تعتمد على استخدام أدوات وتقنيات تحليل البيانات وكذا أدوات لجمع المعلومات اللازمة وتحليلها بشكل منهجي وعلمي.

وفي الأخير سيتم اختبار فروض البحث والاجابة على إشكالية الدراسة وتحديد النتائج حول دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات القابلة للتطبيق لتعزيز الأداء المؤسسي لفرع الصيانة في مؤسسة سوناطراك ومواجهة التحديات المستقبلية بفاعلية.

أولاً: طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

في ظل التطورات المستمرة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، أصبح تحقيق الأداء المتميز ضرورة ملحة للمؤسسات. ولتحقيق ذلك، يلعب دور المرونة الاستراتيجية دوراً حاسماً. فالمرونة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات والتحديات وتستجيب بشكل فعال للفرص والتهديدات التي تواجهها.

وتأسيساً على ما تقدم تبرز إشكالية بحثنا الحالي، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)

ولتبسيط دراسة الإشكالية تطرح بعض التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- ما هو دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق القيادة مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)؟
- ما دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)؟
- ما دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق رضى العاملين مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بسكرة)؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة تستند الدراسة على فرضيات معينة، وللوصول إلى النتائج المرجوة منها، تتبع مجموعة من الخطوات والعناصر المهمة لتوضيح جانبي الدراسة النظري والتطبيقي والتي تقدم كالآتي:

ثانياً: الدراسات السابقة:

I. الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية:

1. الدراسات العربية: منها:

- دراسة: (أبو ليلي هنادي لطفي عبد الرحمان، 2016، المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن،)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات والمرونة السوقية، ومرونة تقديم المعلومات والمرونة التنافسية) وأثرها في إدارة الأزمات بمراحلها (الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية واحتواء الضرر، واستعادة النشاط والتعلم) واتخذت الجامعات الأردنية الخاصة كدراسة حالة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (54) فقرة لجمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة والمكونة من (136) فرداً من مستوى الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد اعتمدت الباحثة على العديد من

الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، ومنها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

2. الدراسات الأجنبية: منها:

• **IAN A. COMBE & GORDONE.GREENLEY: Capabilities For Strategic Flixibility: A Congnitive Content Framework, European, Journal of Marketing,01 Novembre 2004 Vol 38, N 11.**

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج عمل حول محتوى إدراكي جديد لنشر العلاقات بين محتوى النماذج المعرفية لدى صانعي القرار وقدراتهم على توليد أشكال مختلفة من المرونة الاستراتيجية، وتمثلت تلك النماذج في الأربع التالية: النموذج التصحيحي العقلاني، النموذج الوقائي العقلاني، النموذج الاستغلالي الرشيد، وأخيرا النموذج الحماية العقلاني، وقد افترضت العلاقات بين طرق مختلفة للتفكير في الاستراتيجية، ومتطلبات معالجة المعلومات المختلفة، وعليه فقد تم تحليل محتوى تلك النماذج وخلصت الدراسة جملة من النتائج منها أن وجود أثر لمعتقدات صانعي القرار المتناقضة على قدراتهم على توليد أشكال مختلفة من المرونة الاستراتيجية على المستوى المعرفي، والذي يبنى على النظرية القائمة على الموارد التي تعتبر أن إمكانيات المرونة الاستراتيجية يمكن اعتبارها قدرات ديناميكية تنتج بمرور الوقت بالاستفادة من مهارات والقدرات الحالية، كما يتضح الأثر من خلال إعادة بناء وتحديد قدرات تنظيمية حالية، وكذا استخدام تقنيات جديدة متطورة، أي عن طريق التعلم، التنسيق وإعادة تشكيل القدرات خاصة قدرات التعلم الديناميكية الجديدة من أجل مواكبة متطلبات وتغيرات المحيط.

II. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز: متمثلة في:

• دراسة: (لطيف خلف ناصر، بدوي نسرين عبد الله، 2018، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز (دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 2، العراق).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات والفروق بين متغير القيادة التحويلية بأبعادها "التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية الاستشارة الفكرية، التمكين" وأبعاد الأداء المتميز المتمثلة بمتطلباته "التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون إدارة المعرفة الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات"، في جامعتي تكريت وكركوك، حيث قام الباحثان بإجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثتين لاستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيرا في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة، واكتشاف الاختلاف بينهما حيث تم اختيار عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى الجامعتين بلغت (60) مبحوثا من جامعة تكريت و (43) مبحوثا من جامعة كركوك، وقد تم اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائي، من بين أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز.

• دراسة (دروزة سوزان صالح، 2008، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الشرط الأوسط للدراسات الأردن).

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية بأبعاده (الاحتياجات المعرفية الوعي والالتزام المعرفي الاتصالات الداخلية والخارجية)، وإدارة المعرفة بأبعاده (التشخيص التوليد الخزن التوزيع التطبيق)، وكذا دراسة وقياس أثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وقد حاولت الباحثة على المستوى النظري تحديد المضامين والدلالات النظرية لإدارة المعرفة ومتطلباتها، وتوضيح الأداء المؤسسي من حيث المدخل، أما على المستوى العملي فقد تم توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ومن أجل تحقيق الأهداف تم جمع البيانات الميدانية والمعلومات الأولية بتصميم استبانة، المكونة من (90) فقرة وزعت على أفراد عينة الدراسة، وهم فئة الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وقد بلغ عددهم (300) مبحوثاً، أما بالنسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

III. الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا: منها:

• دراسة (بخليلي محمد الأمين، شلالى عبد القادر، 2020 بعنوان " المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة العسكرية للإسمنت - نموذجا " ، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية بأبعاده (المرونة الإنتاجية مرونة الموارد مرونة القدرات) في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، وفي هذا السياق أجريت دراسة ميدانية في مؤسسة العسكرية للإسمنت ومن أجل بلوغ أهداف البحث تم اعتماد النموذج الوصفي " الوصفي " ، الذي يعتبر الأكثر استعمالاً بالنسبة لأدوات جمع البيانات تم استخدام استبيان وزع على عينة مكونة من 50 إطار بالمؤسسة، واسترجاع 40 منها، وبعد إجراء التحليل الوصفي والإحصائي واختبار الفرضيات توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة من وجهة نظر إطاراتها.

- اعتماد المؤسسة على إنتاج منتجات ذات جودة والاستجابة السريعة لمتطلبات عملائها من خلال ما تتمتع به من مرونة في جميع أنشطتها الإنتاجية، وذلك من خلال اعتمادها على قدراتها ومواردها المرنة سواء الملموسة أو غير الملموسة.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة تم تقديم التوصيات التالية:

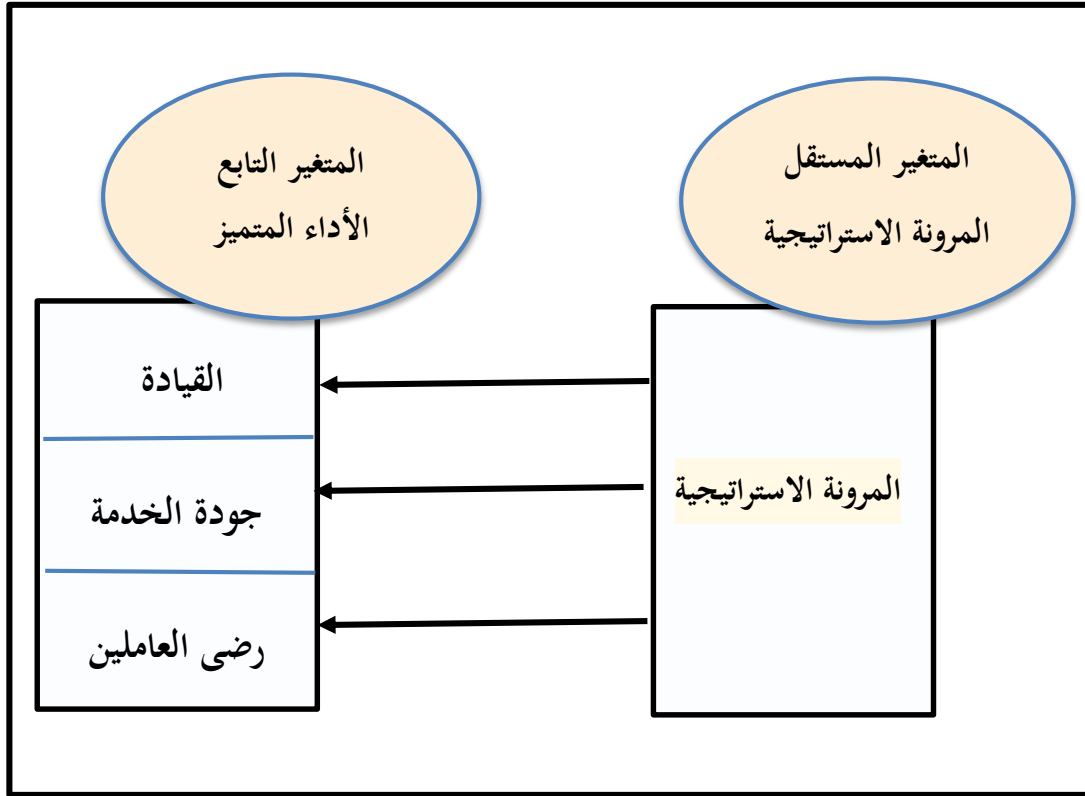
- على المؤسسة التركيز أكثر على جودة المنتجات مع تقديم تخفيضات في الأسعار حسب حجم الطلبات أو على شكل امتيازات لعملائها، إلى جانب الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات المادية والبشرية المتنوعة التي تمتلكها المؤسسة.

- إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها، وكذا وسائل تجميعها وقواعد معالجتها، تداولها، حفظها واسترجاعها، وبالأخص نظم المعلومات الاستراتيجية التي تمكن من تحقيق التكيف الاستراتيجي، تحسين الكفاءة الإنتاجية، دعم الابتكار في المؤسسة، وبناء مصادر معلومات استراتيجية تسمح بمتابعة تحركات المنافسين فضلا عن قواعد توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

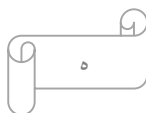
ثالثا: نموذج وفرضيات الدراسة:

I. نموذج الدراسة: يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة



II. الفرضيات: استندت الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

الفرضيات الفرعية: المحددة كالتالي:

الفرضيات الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور المرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

الفرضيات الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور المرونة. الاستراتيجية في تحقيق رضى العاملين في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

الفرضيات الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور المرونة. الاستراتيجية في تحقيق القيادة في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

رابعاً: التوضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

I. التوضع الاستمولوجي:

II. منهجية الدراسة: تبعا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها سنعمد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الأسس النظرية من خلال الاطلاع على مختلف البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا وسنقوم بدراسة ميدانية عن طريق توزيع استبيان على عينة الدراسة المتمثلة في عمال شركة سوناطراك فرع الصيانة -بسكرة-. ومن ثم نقوم بتحليل الاستمارة بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي، المتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

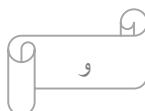
خامساً: تصميم البحث: محدد بالنقاط التالية:

II أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

-تقديم اطار نظري لكل من الاداء المتميز و المرونة الاستراتيجية.

-التعرف على مستوى العلاقة التي تربط بين الاداء المتميز و المرونة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة و هذا من خلال اختبار صحة الفرضيات.

-اسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال الاجابة على اشكالية الدراسة عن طريق الدراسة الميدانية.



-التوصل الى تقديم اقتراحات و توصيات مناسبة على ضوء النتائج الميدانية المتوصل اليها لتساعد الجامعة في تحقيق الاداء المتميز و المرونة الاستراتيجية.

II. نوع الدراسة:

يتمثل نوع الدراسة في بناء علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة وذلك لتحديد دور المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) في ادارة المتغير التابع (الاداء المتميز)

III. مدى تدخل الباحث:

بما ان الدراسة تعتمد على النموذج الوضعي والذي أساسه الحيادية والموضوعية فإنه تم دراسة الاحداث كما هي دون تدخل

IV. وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):

شملت الدراسة أفراد من العمال بمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة -بسكرة-

IV. المدى الزمني:

الدراسة هي مقطعية مرة واحدة في وقت واحد تم اجراءها في الفترة الممتدة من شهر مارس 2023 الى غاية شهر جوان 2023

سادسا: أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية البحث في محاولة إظهار الأهمية النظرية، من خلال الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بمتغيري البحث المرونة الاستراتيجية" و " الأداء المتميز"، وإظهار الأهمية العلمية والتطبيقية للمرونة الاستراتيجية و الاداء المتميز بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وبشكل أكثر دقة فإن هذا البحث يستمد أهميته من خلال النقاط التالية:

-تقديم إطار عملي يربط المرونة الإستراتيجية بأبعاد الأداء المتميز، إذ أن تناول علاقة وتأثير كل المرونة الإستراتيجية على ابعاد الأداء المتميز يعتبر في حد ذاته إضافة علمية جديرة بالاهتمام، وذلك وفقاً لإطلاع الباحث على ما أجري من دراسات في هذا الموضوع.

- بيان مدى تأثيرالمرونة الإستراتيجية في ابعاد الأداء المتميز المتمثلة في: (القيادة، رضى العاملين، جودة الخدمة) في المؤسسة محل الدراسة.

سابعا: مخطط الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والإلمام بجميع العناصر مجزئها النظري والتطبيقي، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول:** خصص للإلمام بالإطار النظري للأداء المتميز من: المفهوم، الأساسيات، المتطلبات والمحددات ونماذج الاداء المتميز.
- **الفصل الثاني:** تعلق بعرض الجوانب النظرية للمرونة الاستراتيجية من: المفهوم، اسس، انواع، المعوقات ادوات وفي الأخير تم التطرق إلى العلاقة بين الداء المتميز والمرونة الاستراتيجية.
- **الفصل الثالث:** يمثل الجزء التطبيقي، أين سيتم إعطاء لمحة عن نشاطات المؤسسة المبحوثة، ثم التطرق لأهم مرتكزات الاداء المتميز والمرونة الاستراتيجية ودورها في الاداء المتميز للمؤسسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للأداء المتميز

تمهيد

يعد الأداء المتميز هو منهجاً إدارياً يهدف إلى تحقيق النتائج الإيجابية الدائمة وتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل وهو يهدف إلى تحقيق جملة من الفوائد، تشمل تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية، تحسين رضا العملاء، تطوير المهارات والكفاءات لدى الموظفين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

تعمل المؤسسة في بيئة تتميز بتغيرات وتعقيدات متزايدة، وتسعى لتحقيق مزيد من القدرة التنافسية من خلال الأداء المتميز، الذي يتطلب الالتزام بالتطوير المستمر لأساليب العمل والتحكم في رغبات العملاء. وتعمل المؤسسات بجد لتحقيق هذا الأداء المتميز والذي يتحقق من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية واستغلال فرص المحيط بالشكل الأمثل، وتحويل التحديات إلى فرص.

ويتطلب تحقيق التميز أداءً كفؤاً يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية المختلفة، واستغلال فرص المحيط بالشكل الأمثل بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الصائبة وتحويلها إلى فرص لتحقيق التميز والاستدامة والبقاء في سوق المنافسة. سنحاول في هذا الفصل فهم المزيد حول الأداء المتميز من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الأداء المتميز

المبحث الثاني: أساسيات الأداء المتميز

المبحث الثالث: نماذج الأداء المتميز

المبحث الأول: ماهية الأداء المتميز

وعندما ازداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها احتل موضوع "تقييم الأداء جزءاً من اهتمام المفكرين والممارسين وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين Personnel Management مثل التخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتحديد الرواتب والأجور وغيرها من العمليات. (ابو النصر، 2008، صفحة 73)

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الأداء المتميز:

حظي الأداء المتميز باهتمام متزايد في دراسات الفكر والإدارة المعاصرة لأنه يمثل المعايير والمؤشرات العامة للإدارة الفعالة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي، ولأن المجتمعات تتقدم وترتفع عندما يقودها كفاءات في كل مجال. وتتصدر معايير الامتياز أهداف المنظمات الرامية إلى دعم المزيد من التفرد والتميز في أدائها المؤسسي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز:

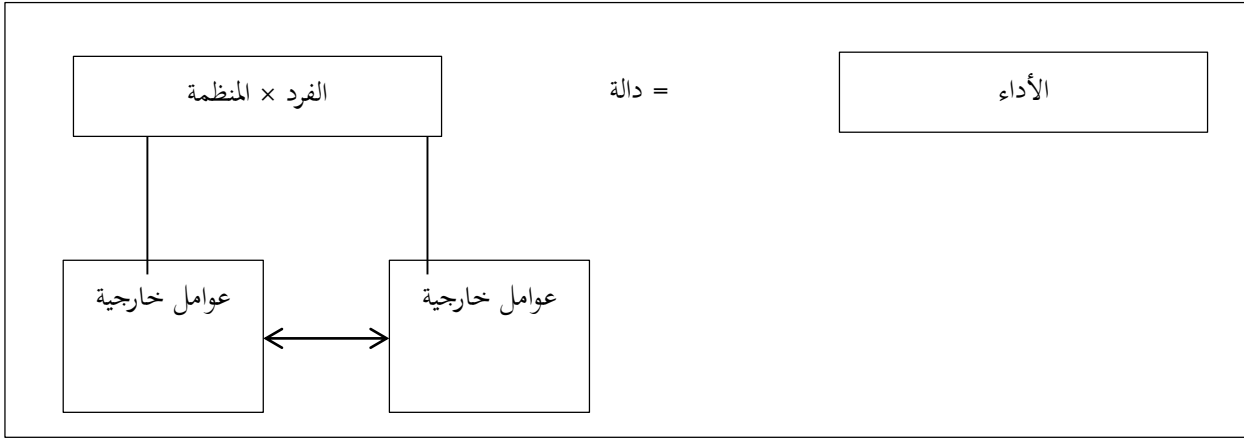
لتحديد مفهوم الأداء المتميز يتعين تحديد مفهوم المصطلحين المكونين لمعناه كما يلي:

أولاً: مفهوم مصطلح الأداء: Performance

عند الحديث أو التطرق إلى مفهوم الأداء غالباً ما يرتبط بالبشر أو الافراد، لذا سيتم التمييز بين الأداء البشري والأداء المؤسسي لم يظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية كما جاءت في كتابات أئمتها. (ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، 2008، صفحة 72)

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني؛ حيث إن هذا السلوك هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية وخصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى. ويوضح الشكل رقم (10) الأداء أو السلوك Behaviour محصلة لخصائص الفرد وخصائص المنظمة: (ابو النصر، 2008، صفحة 72)

السكل رقم (2) العوامل المؤثرة على الاداء



ويمكن إعطاء أمثلة على العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد كالتالي:

(الحاجات-الدوافع - الحالة المزاجية-الإنجازات - المعارف-المهارات- الخصائص الجسمية) (ابو النصر، 2008، الصفحات 73-72)

كذلك من أمثلة العوامل الخارجية المرتبطة بالمنظمة نذكر:

(أهداف المؤسسة- سياسات المؤسسة- ثقافة المؤسسة- نظم الثواب والعقاب في المؤسسة-الهيكل التنظيمي- عوامل مرتبطة بالمواقف- نمط القيادة) (ابو النصر، 2008، صفحة 73)

ويعرف (Peter Drucker) الأداء بأنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (غوبال، 2021/2022، صفحة 70)

من التعريف يتضح أن الأداء يمثل إمكانية المؤسسة التي تحقق هدفها الاستراتيجي حيث يؤكد كل من (Robbins) و (Wierseman) أن الأداء يعبر عن القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل.

كما يعرف (سيد مصطفى) الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية". (غوبال، 2021/2022، صفحة 70)

ثانيا: مفهوم مصطلح التميز: **excellence**

من الناحية اللغوية يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم: أي ساروا في ناحية وانفردوا.

أما مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن Best 11، هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمصطلح Aristeia والذي تعني ترجمة إلى الإنجليزية Braver Mightter أي "الأفضل الشجاعة، أفضل الأحوال".

ويعرف قاموس Macmillan التميز "Excellence" بأنه الجودة للتفرد أو الامتياز، أي يحمل في معناه جيد بدرجة عالية جدا، أو ذو جودة عالية جدا. (غربال، 2022/2021، صفحة 84)

أما من الناحية الاصطلاحية فيعد التميز مفهوما شاملا يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، وعليه يمكن الإشارة له من بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة وهما:

البعد الأول: يمثل غاية الإدارة الحقيقية وهي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه والتي تتفوق بها عن كل من ينافسها. (ربيعي، 2020/2021، صفحة 70)

البعد الثاني: يشير إلى أن أعمال، نظم وقرارات المؤسسة يجب أن يتسم بالتميز، أيكل ما تعتمد عليه ويصدر عنها يتسم بالجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وبالتالي يمكن من تنفيذ الأعمال تنفيذا صحيحا وتاما. (ربيعي، 2020/2021، صفحة 70).

والجدير بالذكر فيما يتعلق بمبادئ البعدين أنهما يكملان بعضهما البعض، حيث لا يمكن أن يتحقق أحدهما دون الآخر، وهما يعتمدان اعتمادا كلياً وتاما على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار، لأجل تحقيق الأداء المتميز الذي سيتم تعريفه في العنصر الموالي.

ثالثا: مفهوم الأداء المتميز Performance Excellence:

بعد تعريف كل من الأداء والتميز سيتم الوقوف على مفهوم الأداء المتميز والذي يعني تفرد المؤسسة دون سواها ويجعلها في موقع متفوق من ناحية المنافسة، هذه الأخيرة التي تقوم وتطور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء والتميز فيه لتحقيق صفة التواجد الدائم والقوي للمؤسسة في السوق، من خلال الالتزام بتوفير وتطوير كل العناصر والوسائل التي تسمح بتحقيقه. (شنافي، 2013، صفحة 125).

من وجهة نظر بعض المفكرين يشير "Brown" إلى أن الأداء المتميز يعبر عن " قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج غير مسبوقه وأن تتفوق على المؤسسات المنافسة لها بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتقييم المستمر ". كما يعتبره البعض: " عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو

عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل سوية، من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق وإنجاز أداء متميز ". (غريال، 2022/2021، صفحة 85)

أما كل من " Bernstein & Mclellan " فيتفقان على أن الأداء المتميز: " ما هو إلا قدرة المؤسسة على استخدام المعلومات الاستراتيجية بأسلوب معين للوصول إلى نتائج مبدعة لها معنى بالنسبة للمؤسسة، أي أن الأداء المتميز ما هو إلا ذلك الأداء الذي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ". (غريال، 2022/2021، صفحة 85)

وقد ذهب " Kotler " إلى أبعد من ذلك حيث قدم مفهوم للأداء المؤسسي المتميز من خلال طرحه لنموذج يبين فيه خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، حيث وضع مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، ويرى أن الخطوة الأولى في طريق الأداء تتعلق بتحديد أصحاب المصالح: الزبائن، العاملون، المجهزون والمسوقون، وهو ما يجب أن تدركه المؤسسات اليوم، لأنها ما لم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ذلك أن تحقيق أهدافها الخاصة يتحقق بإرضاء أصحاب المصالح، كما يجب الاهتمام أيضا بإدارة العمليات الأساسية لتطوير منتج جديد وجذب الزبائن واحتزال النفقات وتلبية الاحتياجات.

ومن ناحية أخرى يمكن تعريفه من حيث الدرجة أو المستوى، حيث يعبر الأداء المتميز عليا على مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به المؤسسة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاحها وقدرتها على التكيف مع البيئة، ومدى مساهمتها بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها والتفوق في حل مشاكلها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنافسين. (وريا و شه هلا، 2022، صفحة 247).

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ أن كل تعريف ركز على بعض الجوانب لتحديد مفهوم الأداء المتميز، منها ما ارتبط بتحقيق الفاعلية والنتائج غير المسبوقة والمتفوقة، ومنها من تحدد بالقدرة على التكيف، المرونة، وضوح الرؤية، التخطيط السليم المعلومات والأهداف الاستراتيجية، وقد يفوق كل هذا التصور ويرتبط بأخذ أهداف أصحاب المصالح بعين الاعتبار نظرا لأنها تصب في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ناحية درجة التحقق فهو يمثل المستوى الأعلى من الأداء المؤسسي.

وعليه نستنتج أن الأداء المؤسسي المتميز هو هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لتحقيق التفوق التنافسي، والتغلب على المنافس في السوق من خلال الاعتماد على مختلف الكفاءات والمهارات والسلوكيات الموارد، المرونة، المعلومات الاستراتيجية وغيرها، والقدرة على تطويرها وجعلها متميزة ومتفوقة عن المنافس، وهو يعكس أعلى مستوى من تحقق الأداء، بحيث يجعل المؤسسة هي الأفضل، ويكسبها صفة التفرد والتميز، ويمكن أن نخلص إلى أن تحقق درجة التميز يرتبط بالعوامل التالية:

- الاستمرارية في تحقيق النتائج بصورة أعلى في كل مرة (الفاعلية).
- التطوير المستمر والابتكار والمرونة الاستراتيجية.
- التطلع للرفع موارد وقدرات المؤسسة والتفرد بها.

الفرع الثاني: خصائص الأداء المتميز:

يتسم الأداء المتميز بعدة خصائص منها الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها بدرجة عالية من الإتقان والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف؛ والموثوقية التي ينجز بها العمل المصمم، هذا بشكل عام، أما بقية العناصر والتي تتميز بها المؤسسات ذات الأداء المتميز فيمكن ذكرها فيما يلي: (ربيعي، 2020/2021، الصفحات 92-93)

■ **رضا العملاء:** المؤسسات المتميزة تقدم دائماً قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل دائماً على منحهم ما يفوق توقعاتهم.

■ **التنمية المستدامة:** تتميز المؤسسات المتميزة بإحداث أثر إيجابي على البيئة من حولها، حيث يتم تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع الذي تعمل به.

■ **تطوير القدرة التنظيمية:** تعمل المؤسسة المتميزة دائماً على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج الحدود التنظيمية.

■ **تشجيع وتبني الابتكار والابداع:** من اهتمامات المؤسسة ذات الأداء المتميز التي تركز عليها باستمرار لتوليد المزيد من القيم وتشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائماً لتبني ما هو جديد.

■ **الرؤية والرسالة والالتزام:** المؤسسة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة اتجاه بيئتهم وعملائهم.

■ **التخطيط:** المؤسسات المتميزة دائماً قدرة على التحرك والاستجابة بكفاءة وفعالية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو التعامل معها بما يخدم مصالحها ويجعل من تلك التهديدات فرصاً يجب اغتنامها.

■ **النجاح من خلال إطلاق مواهب الافراد:** تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بما وتعمل دائماً على تفجير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكين، والإيمان بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء.

■ **الحفاظ على التميز:** المؤسسة المتميزة تعمل على تحقيق نتائج عالية تلي احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل والقصير في إطار البيئة التي تعمل فيها.

كما يجب أن تتميز أيضاً ب: (ربيعي، 2020/2021، الصفحات 92-93)

■ **التعلم المستمر:** من خصائص المؤسسات المتميزة أنها تتبلى التعلم المستمر، وتضمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات حيث أن المؤسسات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

■ **إعادة هندسة العمليات:** تشترك المؤسسات المتميزة في تبنيتها لمدخل إعادة هندسة العمليات "Reengineering" لأجل التحول من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمرحلات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً.

■ **مؤسسات عالية الإنجاز:** تتسم المؤسسات المتميزة بنظم الأداء العالي "Systems High Performing" من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصه، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المؤسسة.

فضلاً عن الخصائص السالفة الذكر هناك مميزات أخرى لا بد من توفرها في التوجه الاستراتيجي تضاف إلى المؤسسات ذات الأداء المتميز كما حددها (Grote) وهي: (ربيعي، 2020/2021، الصفحات 92-93).

■ **قبول الأعمال الصعبة:** أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث تكون هنالك فرص للنمو والتعلم السريع للمؤسسات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

■ **توفر القيادة الكفؤة:** إن القيادة تعمل كقدوة ويكون لها دور في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

■ **تحمل المصاعب:** إن تحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها، يسهم في زيادة تميزها.

■ **الخبرات البعيدة عن العمل:** قد تتوفر المؤسسة على فرص لاكتساب الميزة في الأداء من خبرات خارج نطاق العمل وخاصة خدمة المجتمع.

■ **برامج التدريب:** لا بد للمؤسسة من توفير فرص تدريبية لكي تعزز من حالة التميز لديها.

■ **الدقة:** بناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ، ينبغي اختيار أحسن الأساليب لأداء المهمات.

من خلال ما تم ذكره من خصائص تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الدارسين لموضوع الأداء المتميز، يرون أنه إضافة إلى تلك المميزات، لا بد من أن تسير المنظمة الراغبة في تحقيق الأداء المتميز وفق جملة من الأنظمة والقوانين الخاصة بها، وأن هذه الأنظمة تخضع بمدلولها إلى مجموعة من القيم تمثلت في: (ربيعي، 2020/2021، الصفحات 92-93).

■ **الاعتقاد بأن المؤسسة ستكون هي الأفضل حالياً ومستقبلاً.**

■ **الاعتقاد بمدى أهمية الموظفين كأفراد وليس كالات ولكل منهم هويته الخاصة.**

■ **الالتزام ببيان مدى أهمية العمل بكل تفاصيله وماهي نسب الإنجاز.**

■ **الاعتقاد الواضح بأهمية النمو والأرباح.**

ومن خلال ما سبق نرى أن من أهم سمات الأداء المتميز هو امتلاك المؤسسة للمصورة المستقبلية التي تسعى للوصول إليها، مع امتلاك القدرة على التوقع بما سيواجهه المؤسسة من فرص عليها اقتناصها، وتحديدات عليها مواجهتها، كذلك القدرة على تسيير

مواردها البشرية وكفاءاتها وإشراكهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ووضع السياسات، ومواجهة المشكلات، من خلال دفعهم لذلك بمختلف التحفيزات سواء مادية أو معنوية.

المطلب الثاني: أهمية ودوافع الأداء المتميز

بعد تحديد مفهوم الأداء المتميز والخصائص التي تتميز بها المؤسسة ذات الأداء المتميز يمكن القول بأنه يعد مسعى المؤسسات اليوم يدرج ضمن توجهها الاستراتيجي لمواجهة تأثير التغيرات البيئية لاسيما في مجال التكنولوجيا والتسويق، وفي ظل تميز المستقبل بخاصية اللإيقين، من هنا ولأجل اعتبارات أخرى تتضح أهميته.

يبين الدافع أسباب توجه المؤسسات نحو الرفع من مستوى أدائها لتحقيق التميز فيه، وهذا كونه يعد توجهها مهما وعاملا أساسيا سيحقق لها أهدافا مختلفة.

الفرع الأول: أهمية الأداء المتميز

في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة تسعى المؤسسات إلى تحقيق التقدم والتفرد، هذه الصفة الأخيرة التي تعد مهمة لأنها تكسب المؤسسة صفة المنفردة والمتميزة، والتي تدل على أنها تملك قدرة متفوقة على المنافس في تطوير واستغلال القوى الداعمة للتميز والتي استغللتها في تحقيق معدلات التغيير السريعة والمنافسة بقوة، مع حفظ مكانتها في السوق.

كما أن المؤسسة ذات الأداء المتميز باستطاعتها خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر في مختلف المجالات لاسيما زيادة القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، وبالتالي وصفها بالمؤسسة المتميزة يسمح بتحسين الثقة مع العملاء، والحفاظ عليهم وخلق ولائهم، كما يكسبها مكانة يهاجمها المنافس، ويزيد من قوة علامتها التجارية وكذا قيمتها السوقية مما يشجعها على مواصلة التغيير والتطوير، بالإضافة إلى زيادة الكفاءة في تحقيق الأهداف. (فرحي و بخوش، 2022، صفحة

431)

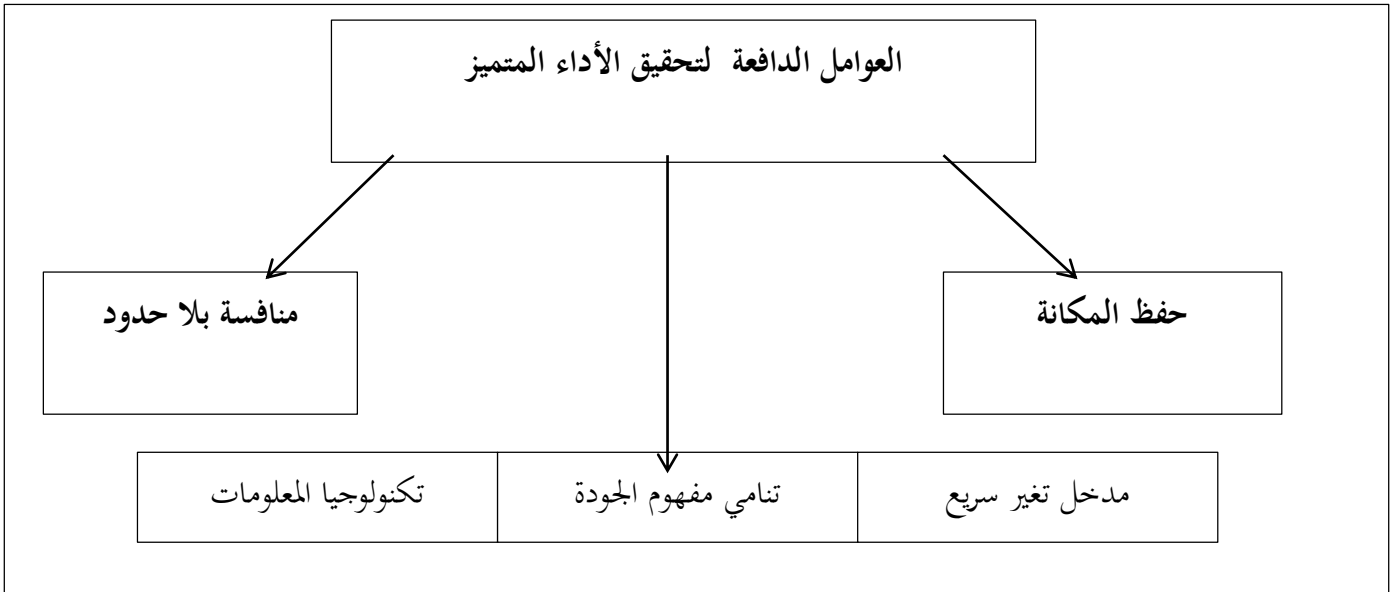
الفرع الثاني: دوافع الأداء المتميز

وفقا لما ذكرته الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز، هناك العديد من الدوافع التي كانت وراء ظهور هذا المصطلح والداعية لتوجيه مختلف الجهود وبذلك نحو تحقيقه حتى تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، لذلك فإن المؤسسات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز والتي يذكر منها:

- معدلات تغير سريعة: لقد صار التغير السمة الأساسية في العصر الحالي، مما استوجب على المؤسسة وقياداتها أن تجعل من التميز شعارا عاما في كل ما تقوم به من أعمال.
- المنافسة بلا حدود والتي تزداد حدتها يوما ويتسع نطاقها أكثر.

- حفظ المكان والمكانة: إن الأداء غير المتميز وفي ظل المتغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة سيفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان، والذي يقصد به مكان العمل، أي. القدرات والموارد والإمكانيات المتاحة بالمنظمة، وهذا يجعلها تمارس نشاطها بشكل عشوائية.
- تنامي الشعور بالجودة والانتقال من وفرة الخدمة إلى جودة الخدمة: فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلا، خاصة بتوفر البدائل وازدياد وعيه فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغباته بغض النظر عن البعد والسعر أحيانا.
- اقتصاد المعرفة: فقد صارت المعرفة موردا استراتيجيا ومصدرا من مصادر التنافس.
- تكنولوجيا المعلومات: طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء فممارسات إدارات التسويق والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات كما أصبحت المؤسسات مؤسسات إلكترونية، وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على إحداث فرق العمل وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء من خلال زيادة قدرتها بالسيطرة على الوقت والمسافات وكذا توليد ونقل وتوزيع الطاقة.
- بالرغم من الأسباب التي سبق الإشارة إليها، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز، وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جدا، أو أنها نوع من الطرف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المؤسسات ولكن مهما كانت التكلفة عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى. (بن واضح و بيسار، 2018، صفحة 328).

الشكل رقم (03): العوامل الدافعة للأداء المتميز



الشكل: العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز (بخلف، 2021/2022، صفحة 82)

المطلب الثالث: أهداف الأداء المتميز

تسعى المؤسسة نحو تطوير أدائها لترقيته ودفعه لأعلى المستويات، وبالتالي تحقيق التميز فيه، واكتساب صفة المؤسسة ذات الأداء المتميز، وهي بذلك تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف المذكورة كالتالي:

أولاً: أهداف مرتبطة بإدارة وأهداف المؤسسة: يذكر منها: (غانم، 2017/2018، الصفحات 109-110)

- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة؛
 - زيادة دوافع التغيير نحو التميز بشكل دائم؛
 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - التركيز على مشاركة المجتمع وتحمل المسؤولية تحقيق التنمية المستدامة مع.
 - تحسين الثقة بين العاملين والمؤسسة، وبالتالي تحسين معنوياتهم وتحقيق درجة رضا أعلى للعاملين وتخفيض معدلات الغياب.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي وكسب ولاء المتعاملين. (غريال، 2022، الصفحات 94-95).

ثانياً: أهداف مرتبطة بالعملية الإنتاجية المؤسسة: يذكر منها: (ربيعي، 2020/2021، الصفحات 73-74)

- الوصول الى المستوى الأمثل في الإنتاجية.
- خفض التكاليف واكتشاف فرص التحسين.
- تحسين نوعية مخرجات العمليات الإنتاجية سواء منتجات أو خدمات وجعلها في مستوى عال من الجودة.

ثالثاً: أهداف مرتبطة بزبائن المؤسسة: يذكر منها: (يخلف، 2021/2022، صفحة 96)

- تحديد الثقافة التي تركز على الزبون.
- التمسك بالزبون وارضائه بدراسة وتلبية كافة متطلباته.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء. -الحفاظ على الزبائن.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول الأداء المتميز حتى تتحقق الفوائد والأهداف المرجوة منه، لا بد من وجود بعض المتطلبات منها على سبيل المثال وجود قيادة وإدارة فعالة، هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات والقدرات، فضلاً عن

ضرورة إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتدعيم جودة الخدمة من خلال التحسين المستمر لتحسين العمليات الداخلية، وغيرها من العوامل الأخرى التي تعتبر من أساسيات الأداء المتميز.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء المتميز

يعد تحقيق الأداء المتميز هدفا تسعى إلى تحقيقه معظم المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها، وسواء كانت تعمل في قطاع الأعمال أو الحكومي أو غير الربحي أيضا، والوصول إلى ذلك يتطلب الاهتمام بأساسيات المتميز في تحقيق الفائدة بالطريقة المثلى لعدة جوانب منها تحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع خطط عمل فعالة، تحسين العمليات الداخلية وتعزيز جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبائن، وتعزيز الابتكار وغيرها من المجالات أو الأبعاد التي يجب التركيز عليها لتحقيق المتميز.

المطلب الأول: أبعاد الأداء المتميز

تمثل الأبعاد المجالات التي يمكن تحقيق التميز فيها، ويمكن اختيارها وفقا للمقومات التي تتوفر عليها المؤسسة، كما يبقى أمر تحقيق التميز فيها نسبي، حيث يمكن تحقيق التميز على المستوى التنظيمي أو من خلال الخدمات وغيرها.

أولا: التميز في مجال الخدمات

المقصود به تقديم الخدمات المختلفة للزبائن بشكل متفرد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد من الشركات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والعملاء، فالتميز هنا يستند على إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع للزبائن مقارنة بالمنافسين، وبذلك تعد الجودة عامل مهم في التميز حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة الخدمات وثبات جودتها بما يتلاءم واحتياجاته، وقد أصبح من أولويات المنظمات هو التميز في إنتاج وتقديم الخدمات في ظل المنافسة الشديدة وصولا إلى رضا الزبون، لذلك فالتميز في جودة الخدمة يدور حول إعطاء الزبون الخدمات التي يحتاج إليها في إطار تحقيق الأهداف المؤسسية المعنية ضمن أية قيود تنظيمية. (ربيعي، 2020/2021، الصفحات 88-90).

ثانيا: التميز في مجال العمليات

إن كفاءة المؤسسة تتحدد بكفاءة أداء العمليات الداخلية فيها، وأنها تحصل على مخرجاتها من خلال العمليات التي تجريها على المدخلات، وأن تلك العمليات تتحدد في ضوء إيصال القيمة للزبون، وبالتالي الحصول على رضاه وولائه والاحتفاظ به لذلك فإن الأساس للأداء المتميز مرتبط بالعمليات المتداخلة فيما بينها، والتي يجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويذكر بعض الباحثين أن تحسين العمليات بطرق إبداعية يتضمن النشاطات التالية: (ربيعي، 2020/2021، الصفحات 88-90).

■ تجديد أساليب وفرص التحسين والتطوير بشكل مرحلي أو جذري.

- الاستفادة من إبداعات الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين في عمليات تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
- استعمال أساليب جديدة وتقنيات حديثة ومناهج متطورة في تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات.
- تجربة وتعميم تطبيق العمليات الجديدة والمعدلة شرح التعديل للموارد البشرية والمتعاملين.
- ضمان تدريب العاملين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة.
- تقييم تأثيرات العمليات المعدلة على الأداء والخدمة ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة.

ثالثا: التميز في المجال الإداري والتنظيمي

التميز الإداري يعني مدى توافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة، ومناسبا للأفراد والعمليات ما يمكن أن يعطي فرصا للتميز الفردي والجماعي، وأن يتوافق وجود الأفراد حسب متطلبات الوصف الوظيفي، وأن تقرب القيادة من الأفراد وتنجح في تشجيعهم وتحفيزهم وتراقب وتمنح الصلاحيات، كما يشمل أيضا التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الخارجية. (ريبيعي، 2020/2021، الصفحات 88-90)

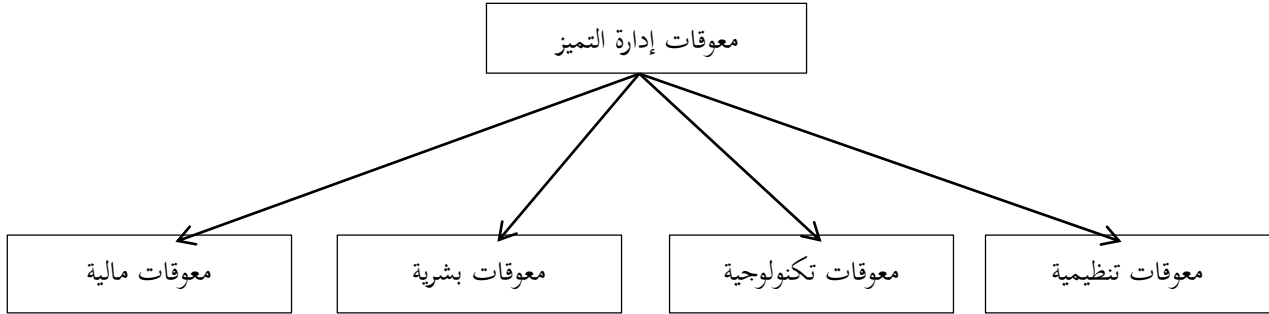
أما التميز التنظيمي فيعني قدرة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات، ومن ناحية أخرى يمثل القدرة على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية. (ريبيعي، 2020/2021، الصفحات 88-90).

على الرغم من أن مجالات التميز متعددة ويمكن اختيار الأنسب منها من طرف كل مؤسسة، إلا أن عملية الوصول إليه قد تنتابها العديد من المشاكل والمعوقات والتي يجب على المؤسسة أخذها في الحسبان عند سعيها إلى تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الثاني: معوقات تحقيق الأداء المتميز

عند قيام المؤسسة بأعمالها أو عند محاولة تطويرها من خلال بذل مختلف الجهود المحققة لتلك الأعمال، قد تواجهها معوقات داخلية وتعاين من بعض المشاكل، هذه الأخيرة التي يمكن أن تقلل من قدرتها ورغبتها في رفع مستوى أدائها إلى مستوى تطلعاتها وتوقعاتها في تحقيق التميز، وقد تمس العديد من المجالات، حيث يمكن تصنيفها حسب ما حددها كل من المفكرين Sebastianelli و Namimi وفق خمسة عقبات في إطارها العام تعترض إدارة التميز، تتمثل في: (غياب التخطيط للتميز عدم وجود قيادة متميزة، عدم كفاية تنمية الموارد البشرية، عدم كفاية الموارد وعدم وجود التركيز على العملاء): ويمكن تصنيف المعوقات التي تقف عائقا أمام إدارة التميز في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): معوقات إدارة التميز



المصدر : (غانم، 2017/2018، الصفحات 124-125)

كما يمكن توضيح تلك العقبات بالتفصيل فيما يلي: (يخلف، 2021/2022، الصفحات 93-94):

- عدم القدرة على: تحديد الأهداف، القيام بالإبداع وحل المشكلات.
- الانحصار في مشكلات الحاضر وتجاهل متطلبات الإعداد المستقبل، مع اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في بناء الهياكل التنظيمية.
- ضعف الموارد المالية للمؤسسة مع تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت واستنزاف وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
- غياب القدرة على قيادة الآخرين، صعوبة تحفيز العاملين؛ تدريب الغير، الإشراف على العمل.
- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين.
- عدم استقرار الإدارة العليا وتغيرها الدائم وأحيانا عدم قناعتها بإدارة التميز وعدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بها وقبول بعض المديرين بوضع المؤسسة الحقيقي.
- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة إدارة التميز وكذا ضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، والكفاءات اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة لتطبيق إدارة التميز؛
- التعجل لتحقيق نتائج سريعة مع تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها.
- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى دون السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج مع ما يناسب كل مؤسسة حسب بيئتها.
- بطء الاستجابة للتغيرات في الأسواق الراجع لضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، بسبب عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين.

بعد التطرق إلى المشاكل التي قد تعيق عمليات تحقيق الأداء المتميز، يمكن التوضيح أنه حتى تحقق المؤسسات التحسين والتطوير المستمر تحتاج إلى منهج شامل للتغيير، وتحتاج إلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تمهيء للأفراد العمل بحماس وبطاقة وجهد وقدرة والتزام داخل المؤسسة، ومن ناحية التعرف على المستويات المحققة من الأداء المميز، يتطلب الأمر عملية قياسه باستخدام بعض المؤشرات وبناء على معايير معينة. (ربيعي، 2020/2021، صفحة 80).

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء المتميز

اهتم بدراسة موضوع معايير أو مؤشرات قياس مستوى الأداء العديد من المفكرين، الذين ووضعو العديد من العوامل التي يمكن من خلالها الحكم على درجة التميز فيه، تم جمعها والإمام بما اعتمادا على مراجع مختلفة وهي المحددة كالتالي: (بن واضح وبيصار، 2018، صفحة 329)

أولاً: التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط استراتيجية المعلومات).

ثانياً: تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية نظم العمل تعليم وتدريب وتنمية العاملين، رفاهية ورضاء العاملين).

ثالثاً: إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة الإدارة العمليات، ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات الإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة).

رابعاً: القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، إضافة إلى مدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية ووضعها موضع التنفيذ إعداد الاستراتيجيات تنفيذ الاستراتيجيات).

خامساً: التركيز على المستهلك: السوق يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق المعرفة بالمستهلك والسوق العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك).

سادساً: المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على قياس وتحليل الأداء الداخلي ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار قياس وتحليل الأداء التنظيمي.

سابعاً: نظم نتائج الأعمال: يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال النتائج المرتبطة بالمستهلك النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية).

إضافة إلى هذه المؤشرات، قدمت الشركة الاستشارية نموذجاً لخصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توفر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، كما يمكن اعتبارها مؤشرات لقياس الأداء المتميز، والمذكورة في الآتي:

أولاً: أصحاب المصالح: وهم أية جهة لها مصلحة بالمؤسسة، ويمثلون بالزبائن والعاملين والموردين والموزعين... الخ، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المؤسسة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجموع كي تكون متميزة.

ثانياً: العمليات: إن المؤسسات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد أو جذب الزبائن والاحتفاظ بهم فضلاً عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فريق العمل.

ثالثاً: الموارد: تحتاج المؤسسة إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وقد تلجأ إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المؤسسة لكون أن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المؤسسة ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

رابعاً: الثقافة التنظيمية: حيث إن المؤسسة تتألف من هياكل وسياسات وثقافات، وإن اهتمام المؤسسات بتوفير ثقافة التميز سيدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

المبحث الثالث: نماذج الأداء المتميز

لقد ظهرت بعض النماذج في موضوع إدارة التميز والتميز في الأداء، والتي تمثل أسلوباً يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمؤسسات لتحسين أداء بقية العاملين بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: النموذج الأوروبي للتميز

يعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز (EFQM) من أبرز نماذج الأداء المتميز وأكثرها استخداماً وانتشاراً في العالم المعاصر حيث يقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة، حيث نشأ النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز سنة 1992 ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ سنة 1988.

ويعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، ومنه تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز، إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة القائمة على أسس معينة. وتتمثل أسس هذا النموذج الذي يركز عليها في: (غريبال، 2022/2021، الصفحات 97-98)

1- الأهداف الواضحة: وجود أهداف مسطرة وواضحة يسمح بتحقيق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المؤسسة المختلفة، والذي يتم بحسب التركيز على النتائج المستهدفة الجماعات أصحاب المصلحة المختلفين ذوي العلاقة بالمؤسسة، سواءً عاملين عملاء، موردين والمجتمع، فضلاً عن أصحاب رأس المال.

2- التركيز على العملاء: حيث أن العميل هو الحكم الأخير على تميز الأداء المؤسسي، بحسب ما يحصل عليه خدمات ومنافع بالمقارنة مع ما يمكن أن يحصل عليه من المنافسين من الناحية الأخرى، ومن هنا يتوجب على إدارة الأداء المتميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة.

3- القيادة الفعالة حيث: أن تهيئة الظروف الملائمة لتمييز مختلف موارد وعناصر المؤسسة يتم على حسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي من أهم محددات الأداء التنظيمي.

4- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة من خلال الاعتماد على الحقائق حيث تكون المؤسسة على كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجرى إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق من معلومات صحيحة ومتجددة.

5- تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة باعتبار أن الموارد البشرية هم أثمن ما تمتلكه المؤسسات، فإن تحقيق الإدارة العرض التميز يكون يخلق بيئة تنظيمية مشجعة لاستقطاب العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم، قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

6- التعلم المستمر والابتكار والتجديد تعتبر من الشروط المهمة لتحقيق الأداء المتميز من خلال استثمار حيرات المؤسسة ومعارف العاملين فيها في تطوير العمليات وتحديد المنتجات والخدمات والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

7- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: حيث أن إستراتيجية الشراكة والتحالف تسمح بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة، حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل من تتعامل معهم المؤسسة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها خدمات.

8- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: إن إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، واحترام قواعد ونظم المجتمع من أهم شروط النجاح والتميز في المدى الطويل.

المطلب الثاني: النموذج الياباني للتميز

لقد ارتبط اسم وليام رينج "Deming" بحركة الجودة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق "دمنج" من شعاره المشهور بأن "العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام"، وقد احتوى نموذج رينج على أربعة عشر مبدأ، يشكل الي مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمؤسسات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، ونشأ هذا النموذج عام 1950 وتتمثل أسس هذا النموذج في: (غوريال،

2021/2022، صفحة 99)

- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناءً على السعر فقط.

- التحسين المستمر للأبد و لجل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية، وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف.
- تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
- تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
- إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين، والعمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل المؤسسة.
- العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة.
- التخلي عن الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة للعاملين، والتي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدون تقلص الوسائل.
- عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر في العمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.
- تأسيس وإقامة برامج تقوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.

المطلب الثالث: النموذج الأمريكي للتميز

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج وجائزة مالكولم بالدريج في 1987، ويستمد أفكاره من نموذج دمج الياباني، حيث يهدف النموذج لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية: (غريبال، 2022/2021، الصفحات 101-102)

أولاً: القيادات ذات الرؤية: فالقادة عليهم بتحديد الرؤية والاتجاهات والتوقعات العالية وخلق القيم.

ثانياً: التعلم التنظيمي والشخصي: يتطلب تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي توافر كل من التعلم التنظيمي والشخصي، والذي يتضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.

قيمة العاملين والشركاء نجاح المؤسسة يعتمد كثيراً على توفر المعرفة، والمهارات والإبداع، من جانب موظفيها وتنمية شركائها.

ثالثاً: المرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة

رابعاً: التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المؤسسة.

خامساً: الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين المستمر في خدمات وعمليات المؤسسة.

سادسا: الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.

سابعا: المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة.

ثامنا: التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج الإضافية قيمة متوازنة لكل المعنيين.

تاسعا: انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق تفوق الأداء.

وتعتمد آلية عمل النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: القيادة والاستراتيجية، والتوجه بالعملاء، وتركز على إيجاد بيئة تعليمية للمؤسسة والسعي نحو اقتناص الفرص المستقبلية.

المجموعة الثانية: الموارد البشرية، وإدارة العمليات ونتائج الأعمال، والتي تركز على إنجاز أعمال المؤسسة، وإعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة.

المجموعة الثالثة: إدارة المعرفة وتحليل القياسات، وكذلك البيئة التنظيمية، والعلاقات والتحديات التي تربط المجموعتين السابقتين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الأداء وإلى أهم ما يتعلق به من مفاهيم وخاصة وأنه من المفاهيم التي لاقت أهمية كبيرة وعرفت تحولاً كبيراً في المفاهيم المرتبطة به، وفي الأدوات المستخدمة لقياسه وتقييمه، حيث يعبر منهج الأداء المتميز عن تكامل مجموعة من العناصر التي تشكل في ظاهرها المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وضمان الاستمرارية والتفوق، بالإضافة لاحترامها لمبادئ وقيم المجتمع الذي تنشط فيه وتحقيقها لأهدافها المادية، إلا أن تكامل هذه العناصر في جوهره يحقق للمؤسسة الريادة والتفوق على جميع الأصعدة وحل المشاكل التي تواجهها من خلال التعاون بين كافة أصحاب المصلحة وامتلاك موارد بشرية متميزة ومبدعة تستطيع أن تقود المؤسسة للتطوير والتغيير والتجديد، بالإضافة إلى توفر ثقافة تعزز هذه التوجه. فالأداء يعبر عما يتمتع به العاملون من مهارات وقدرات وإمكانات، اتصالية فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجاز، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب الاستعانة بنماذج وأساليب مختلفة لرفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم بهدف الوصول إلى التميز، وهو ما تم تناوله من خلال هذا الفصل بطرح أهم النماذج العالمية في التميز (النموذج الأوروبي، النموذج الأمريكي، النموذج الياباني) والتي تهدف جميعها لتحقيق الأداء المتميز.

الفصل الثاني

الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية ودورها في

تحقيق الأداء المتميز

تمهيد:

من أبرز سمات العصر الحديث التطور الهائل للمعرفة البشرية، وما يترتب على ذلك من عملية التغيير المستمر في أساليب وأساليب ممارسة الأعمال التجارية.

إن إيجاد طرق جديدة لجعل المرونة الاستراتيجية تتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة هو أحد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية الحديثة وأحد أبرز المفاهيم المصاحبة للتطورات الجديدة في عالم الأعمال. لذلك ، سنحاول في هذا الفصل فهم المزيد حول المرونة الاستراتيجية من خلال فحصها التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات المرونة الاستراتيجية

المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية

يعتمد نجاح المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة على قدرتها على مواكبة ظروف السوق المتغيرة والاضطرابات البيئية، وتغيراتها في ضوء التطورات التكنولوجية وتنوع المنتجات وتحديثها المستمر للمنظمات التي تبحث عنها الاستمرار في العمل الجاد في السوق لتحقيق استجابة سريعة لهذه التغييرات من خلال إيجاد طرق حديثة ومبتكرة للابتعاد عنها عن التقليد.

المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية

قبل التطرق إلى تحديد مفهوم المرونة الاستراتيجية لابد من تعريف مصطلح المرونة أولاً باعتبارها يمثل أحد المصطلحات التي يتكون منها المفهوم.

الفرع الأول: تعريف وتصنيف المرونة:

تعني المرونة في اللغة : "السهولة التي يمكن بها تغيير شيء ما لاستيعاب المواقف الجديدة." (زياد المهنا، 2013، صفحة 619)

كما انها تعني ايضاً :

- تشير المرونة عموماً إلى قدرة أنظمة التحكم في المؤسسة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل و النظر إلى جميع الجوانب من بعيد وتكيف مع الظروف المحلية. المرونة هي قدرة المنظمة على التغيير أو الاستجابة للحد الأدنى من المخاطر العائد على الوقت والجهد والتكلفة والأداء. (عبد العزيز، 2013، صفحة 23)
- يتم تعريفها أيضاً على أنها قدرة المنظمة على توفير مستويات مختلفة في السوق المستهدف. تتمتع المنظمة بالمرونة في مجالين رئيسيين: (البكري، 2008، الصفحات 205-206)
- القدرة على مواكبة التطورات هي جمال التكنولوجيا وتصميم المنتجات بناءً على تفضيلات الزبائن بالنظر إلى أن العميل وسلوكه ينحرفان عن رغبته الدائمة في التغيير
- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان حسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقر ومتقلب.

للمرونة عدة تصنيفات مل على حسب وجهة نظره من الباحثين للمرونة .

أولاً : تصنيف Narasimham & Das (Awwad, 2009, p. 416)

المستوى التشغيلي: ويضم هذا المستوى الأنواع التالية :

- مرونة التجهيزات

- مرونة المواد
- مرونة التوجيه
- نظام مناولة المواد
- مرونة البرامج

المستوى التكتيكي : ويتألف هذا المستوى من الأنواع التالية:

- مرونة المزيج
- مرونة الحجم
- مرونة التغييرات

المستوى الاستراتيجي : المرونة في المستوى الاستراتيجي تتألف من بعدين هما:

- مرونة المنتج الجديد
- مرونة التسليم والتسويق

ثانيا : تصنيف slack

قام slack بتقديم اربعة انواع من المرونة و التي تتمثل في : (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 159)

- مرونة المنتج (أو الخدمة).
- مرونة المزيج.
- مرونة المقدار (الحجم).
- مرونة التسليم.

الفرع الثاني: تعريف المرونة الاستراتيجية

يعد مفهوم المرونة الاستراتيجية من المفاهيم التي تناولتها العديد من الدراسات في مختلف المجالات الإدارية الاستراتيجية، الاقتصاد، نظرية المنظمة التسويق (...)، وبالتالي فإن مفهوم المرونة الاستراتيجية لا يمكن تحديده بتعريف واحد، حيث أن له العديد من التعريفات منها:

- يعد Ansoff أول من تناول مفهوم المرونة كخيار استراتيجي، حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة أطلق عليها بالإدارة المفاجئة. (Yongsun, 1991)
- أن المرونة الاستراتيجية هي أن تكون المؤسسة قادرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى خاصة في حالة زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، كما أنها قدرة التجاوب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية.

- أنها شرط الحصول على خيارات استراتيجية والتي خلقت من خلال دمج مرونة التكامل التنظيمي في مرونة الموارد المطلوبة والمستعملة.
- هي مدخل الإدراك والتقييم والتصرف تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدراك وتقييم التصرف بمهارة لتخفيف التهديدات واستغلال الفرص في بيئة تنافسية ديناميكية. (Willaim, 2008, p. 2008)
- المرونة الاستراتيجية هي قابلية المنظمة لتحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد ردا على التغيرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسب.

مما سبق نلاحظ أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن المرونة الاستراتيجية هي عبارة عن قدرة الاستجابة وتعديل الخطط والتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال، وعليه يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية على أنها "قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للظروف البيئية الديناميكية المتغيرة المحيطة بها، مع ضرورة الحفاظ المنظمة على قدرتها التنافسية في أداء أعمالها بدرجة عالية من الإبداع والابتكار، وتحقيق أعلى مراحل الاستفادة من الأفكار الجديدة المطروحة لإنتاج منتجات وخدمات متميزة لعملائها."

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المرونة الاستراتيجية

بغرض الإحاطة بالارتقائية المفاهيمية للمرونة الاستراتيجية أولا وقبل التطرق لمفهوم المرونة الاستراتيجية، يمكن التعبير عن التطور في مفهوم المرونة الاستراتيجية عبر ثلاثة حقب زمنية، وهي: (عبد العزيز، 2013، الصفحات 26-27)

أولا : حقبة السبعينيات

في هذه الحقبة الزمنية وصفت المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية، والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمؤسسات. إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محمدا لحرية حركة المؤسسات اتجاه المحيط والمنافسين. كما عبر عنها بخاصية التكيف التي تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة. وهناك من اعتبرها خاصية أساسية من خصائص المؤسسة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة، أو تكون المؤسسة في وضع أفضل للاستجابة وينجح لهذه التغيرات

ثانيا : حقبة الثمانينات

وفيها شكل عنصر المنافسة الافتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وانطلاقا من ذلك، فإن التحلي بالمرونة الاستراتيجية يرتبط بقدرة المؤسسات على إعادة هيكلة نفسها داخليا بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالمحيط الخارجي بما في ذلك آليات المنافسة

ثالثا : حقبة التسعينات الى غاية وقتنا الحالي

وتم التأكيد فيها أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشابهاً لمفهوم القدرات والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أن المرونة الاستراتيجية في هذه الحقبة حملت نظر وجهتي هما : (عبد العزيز، 2013، صفحة 27)

1- المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية: ومضمونها أن التغيرات في محيط عمل المؤسسة يتطلب من المؤسسات إعادة تقييم الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية. وهو ما يؤشر أن البدائل الاستراتيجية قد تم بناؤها بالاعتماد على كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في ذلك المحيط

2- المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية: وفيها اعتبار أن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالمحيط الداخلي للمنظمة تتكون من ثلاث مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالي التوجه التنظيمي المستوى المتوسط - الهيكل التنظيمي، والمستوى المنخفض العمليات التنظيمية.

المطلب الثالث: أهمية المرونة الاستراتيجية

بعد التطرق لتطور ونشأة مصطلح المرونة الاستراتيجية عرب حقب زمنية مختلفة، لابد من التعريف بهذا المصطلح والذي استخدم من قبل العديد من الباحثين في جمال الاستراتيجية، ومن ثم التطرق لأهمية المرونة الاستراتيجية.

المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد (لمعاضيدي، 2011، الصفحات 112-115)، كما أنها تعزز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها.

كما تسهم المرونة الاستراتيجية في وصول المؤسسة لأسواق جديدة، ورفع مستوى القيمة الحقيقية لمنتجاتها وبرامجها وتمنحها سرعة الاستجابة لأي تغير في طلبات المستفيدين والمرونة الاستراتيجية تحظى بأهمية كبيرة في بقاء ونمو المؤسسة. وتجعلها قادرة على التماشي مع ظروف العولمة، ومواجهة حالات عدم التأكد وحالات الطوارئ.

كما أنها تمكن المؤسسة من تغيير استراتيجياتها، عندما يتحول زبائنها إلى منتجات مؤسسات منافسة وتساعد في خلق وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فعاليتها على الاتصال، وفعالية خططها واستراتيجياتها. وبنفس السياق فالمرونة الاستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق. قدرة على الدفاع وتحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن منظمة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها ولذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن ويمكنها من تطوير منتجاتها وخدماتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع معينة المنتجات والخدمات

(عبدأوي، 2017، صفحة 77). فضلاً أن المرونة الاستراتيجية تمثل الجانب النوعي من الابداع ومن خصائصها التنوع في الأفكار. ويعد ذلك اسهاماً في إنجاز الأهداف والمهام دون التقيد بفكرة محددة أو التصلب برأي محدد. كما أن المؤسسة الذي تتميز بالمرونة الاستراتيجية مرتفعة يكون لديها القدرة على سرعة الاستجابة تجاه موقف ما أو حاجة من حاجات السوق والمنافسة مما يسهم في الوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهه من العمل اليومي.

المبحث الثاني : أساسيات حول المرونة الاستراتيجية

إن المرونة الاستراتيجية للمنظمة تتطلب مراحل مختلفة لتحقيقها، كما لها عدة تصنيفات وأبعاد ومؤشرات لقياسها وهذا ما سنوضحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل و أنواع المرونة الاستراتيجية

الفرع الاول : مراحل المرونة الاستراتيجية

تتمثل مراحل المرونة الاستراتيجية فيما يلي: (عبدداوي، 2016-2017، صفحة 88)

أولاً: التوقع: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية؛ وذلك بناء على رصد المحيط وتحليل التغيرات واستشراف معالم التغيير ودراساتها وتحليلها.

ثانياً: الصياغة: بعد عملية التوقع، تتم عملية تحديد مجموعة من الاستراتيجيات المحتملة، والتي يكون الهدف منها تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الاستراتيجيات.

ثالثاً: التجميع: بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة.

رابعاً: التشغيل: وهو الحلقة الأخيرة في مراحل المرونة الاستراتيجية، حيث يتم تنفيذ الاستراتيجية الأساسية والمحددة سلفاً مع رصد التغيرات البيئية والذي يعتبر عاملاً رئيسياً في سيورة المرونة الاستراتيجية، وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة.

الفرع الثاني: أنواع وتصنيف المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية تتكون من عدد من المضامين التي تنطوي على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف، وإحلفة، وقابلية التصحيح والتعديل، والمطاطية، والتحوط، والتنشيط، والليونة، وتحمل الصدمات، والتراجع المرن، والتفنن. (روان، 2015، صفحة 34)

الشكل (05): أنواع المرونة الاستراتيجية

التنوع		
قليل	كبير	
B سريع متخصص	A سريع	عالي
D بطيء متخصص	C بطيء عام	واضع
		السرعة

المصدر : (روان، 2015، صفحة 34)

الشكل أعلاه يوضح الأنماط الأربعة التي يمكن أن تقع المرونة الاستراتيجية في إطارها حيث أن:

- 1- النمط سريع: يقصد به أن التنوع في الرد على التغيرات الحاصلة في المحيط (مثال منتجات، خطوط منتجات، منافذ تسويقية....) كبير (من ناحية العدد)، والسرعة عالية ويقصد بها الزمن الاستراتيجي الذي تستغرقه المنظمة في الرد على تغيرات المحيط.
- 2- النمط سريع متخصص: في هذا النمط تعمل المؤسسة بطريقة متخصصة في السوق ولا تسعى للتنوع في منتجاتها رغم أنها تستطيع الاستجابة بسرعة عالية من خلال إصدار منتجات جديدة مثلاً.
- 3- النمط بطيء عام: يقصد هنا أن المنظمة لديها تنوع كبير في الرد على التغيرات الحاصلة في المحيط، لكن سرعة الاستجابة للتغيرات بطيئة، مما يخاطر بالمنظمة إلى فقدان جزء من أرباحها على الأخص في محيط يتميز بوتيرة سريعة.

4- النمط بطئ متخصص: في هذه الحالة تمتلك المؤسسة أدنى مستويات المرونة حيث أنها تعمل بطريقة متخصصة ولا تمتلك القدرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات المحيط.

ويمكن تصنيف أنواع المرونة الاستراتيجية وفقا لمادة التباين ونطاقه وسرعته من خلال: (روان، 2015، صفحة 32)

- السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معني، أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت.
- اتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معني ضمن عمل معني، علما أن الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبرى من الخيارات المحتملة.
- سرعة الانتقال من عمل إلى آخر، أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الجدارات مع الوقت.
- كثرة الأعمال المحتملة والتي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة على الجدارات المتوفرة.

المطلب الثاني: مداخل و أبعاد المرونة الاستراتيجية

الفرع الاول : ابعاد المرونة الاستراتيجية

إن المرونة الإستراتيجية ذات أهمية لنجاح مؤسسات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيرا وبما أنها تمس جوانب عديدة ومختلفة من المؤسسة فقد تعددت وجهات نظر الباحثين في إبعادها كل بما يتوافق وأهداف الدراسة التي يقوم بها، وقد حدد العديد من الكتاب عدة أبعاد من المرونة نذكر منها:

- 1- التفكير: عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب القيام بتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة.
- 2- المهارة: ويتيح للمؤسسة إمكانية اشتقاق واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع فهو يجسد قدرات عملية تجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب.
- 3- الاستثمار: يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

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

أولاً: المرونة الإنتاجية

ارتبط مفهوم المرونة الإنتاجية في أغلب الدراسات بالمجال الصناعي وبالمؤسسات التي تنشط في هذا المجال, باعتبار المنتجات تلعب دوراً رئيسياً في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة و نقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لاحتياجات الزبائن, ومن ثم استمرارية المؤسسة و نموها.

و تعرف بأنها " قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها لتكون ملائمة في معظم الأسواق الرئيسية وتقديمها في وقت قصير وبأبعاد تنافسية".

أي القدرة على التغيير أو الاستجابة لطلبات الزبائن حول جودة المنتجات بأقل ما يمكن من الوقت أو الجهد أو الكلفة أو الأداء. فإذا تعلقنا بالأمد القصير تعني القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة باستعمال مجموعة الموارد الحالية نفسها، أما على مستوى الأمد الطويل فإن المرونة الإنتاجية تقيس القدرة على تقديم المنتجات الجديدة و الموارد الجديدة و أساليب الإنتاج الجديدة وتكامل كل ذلك مع نظام الإنتاج الموجود. (ألعوادى، 2016)

من ذلك فهي تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في البيئة يكون من الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة كون التقنيات المختلفة تفرض على المؤسسات طلبات مختلفة لذا يجب أن يقابلها استعمال العملية الملائمة. (عابد، 2016، صفحة 19)

يمكن تأشير المرونة الإنتاجية في مجالين أساسيين هما: (عبدأوى، 2017/2016، صفحة 80)

- قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن, على اعتبار أن الزبون وسلوكه يمكن في رغبته الدائمة للتغيير. وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.
- قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب, وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقر و متقلب.

ومنه تكون أبعاد المرونة الإنتاجية كما يلي:

- تعديل المنتجات الحالية
- إنتاج منتجات جديدة
- تغيير مستوى الطاقة

ثانيا: المرونة التنافسية

هي التي تعد عاملا رئيسا من عوامل المرونة الاستراتيجية، فنمو الشركات وتوسعها في الأسواق المتعددة يتوقف على مثل هذا النوع من أنواع المرونة، فامتلاك الشركات لمقومات المرونة التنافسية يمكن أن يقاس من خلال قدرتها على التحرك في الأسواق الدولية، وعلى تشخيص التغيرات الرئيسية فيها، وتحديد السعر التنافسي الذي يتناسب مع كل من هذه الأسواق المختلفة، كما أن المرونة التنافسية تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة لأنها تعتمد على التحديث الأساليب الابتكارية والإبداعية بشكل مستمر لإنجاز مهامها في بيئتها الداخلية والخارجية، فالمرونة التنافسية ترتبط ارتباطا قويا بالسلوك الإبداعي والريادي الذي يهدف إلى تحسين الجودة والارتقاء بالمؤسسة نحو التميز.

كما أن المرونة التنافسية تزيد من قدرة المؤسسة على مجاراة التغيرات السريعة والمستمرة، وتجعلها قادرة للرد على المنافسين، وإحداث التأثير بالسوق باتخاذها للتوجه الاستراتيجي الجديد في الوقت المناسب. (أكبر، 2022، صفحة 954/933)

ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال:

- تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية
- تحديد السعر التنافسي
- تخفيض التكاليف الإنتاجية
- التحركات التنافسية في الأسواق الدولية

ثالثا: المرونة السوقية

تعبر عن قدرة المؤسسة على تعديل وضعها في الأسواق، أي القيام بتغيير قواعد اللعبة، أو القيام بتفكيك إستراتيجيتها الحالية. كما عرفها (Das) بأنها القدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في السوق الذي تعمل فيه.

ويمكن التعرف على المرونة السوقية عن طريق الأبعاد (سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، الحصة السوقية، وقدرة المؤسسة على الانتشار من خلال دخولها في أسواق جديدة).

وحسب (البياتي، 2019)، المرونة السوقية تعبر عن قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق ما يتوقعه الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المؤسسة.

أي أنها تشير إلى قدرة نظام التصنيع على الاستجابة للتغيرات في السوق. والقدرة على إعادة تقييم جهودها في السوق أو تفكيك استراتيجيتها الحالية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة.

فلاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات الزبائن مثل تقديم خدمات ما بعد البيع، صيانة المنتجات أو قد يكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للزبائن مصدرا مهما لمرونة السوق، ويمكن بيان الاستراتيجيات السوقية التي بإمكان المؤسسة أن تتبعها. فالتحقق ميزة تنافسية مستدامة يحتاج ذلك إلى تقييم دقيق لنقاط القوة والضعف التي تحدها المؤسسة لنجاح الاستراتيجية المختارة من خلال مصفوفة Ansoff كما يلي:

1- استراتيجية اختراق السوق: التي تعني زيادة الحصة السوقية بواسطة بيع أكبر ما يمكن من المنتج الحالي في الأسواق الحالية.

2- استراتيجية تطوير السوق: تشير إلى بيع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة مثل توسع نشاطات البيع في بلد آخر.

3- استراتيجية تطوير المنتج: وتتضمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق الحالية.

استراتيجية التنوع: وتشير إلى خلص منتجات جديدة في أسواق جديدة.

رابعا : مرونة رأس المال البشري

يعرف رأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات و المعارف و الطاقات و الحماس و الإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل.

جاء الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه لاعتبار الموارد البشرية تعد مصدرا لتوليد الميزة التنافسية، حيث أن خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون أكثر الأصول أهمية لكونهم يرضون إلزامهم في بيئة العمل وإمكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة للمؤسسة..

أما بالنسبة للمرونة في هذا السياق يقصد بها قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في حدود معينة أو أطر ثابتة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة و غير تقليدية. (العبيدي، صفحة 164).

ويمكن اطلاق عدة تسميات على مرونة رأس المال البشري فحسب (Yong-Ybarra & Wersema) تعبر مرونة الموارد البشرية عن المرونة الوظيفية، و هي قدرة الفرد على القيام بعدة مهام، و المرونة العددية وهي قابلية التحكم في حجم فريق

العمل، (آسية، 2017/2016، صفحة 71/70)

الفرع الثاني : أسس و مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية

إن تحقيق المرونة الاستراتيجية للمنظمة يعتمد على مجموعة من الأسس على المنظمة امتلاكها بالإضافة إلى مجموعة من المداخل.

أولاً : اسس المرونة الاستراتيجية

إن تبين المؤسسة للمرونة الاستراتيجية يستلزم امتلاكها لمجموعة من الأسس، و التي تستخدمها كركيزة لمواكبة التغيرات في البيئة التنافسية، وتمثل أسسها في: التنوع، الابتكار، والتكنولوجيا المرنة. (غريال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص: إدارة إستراتيجية وتنظيمات، 2022، صفحة 49)

1- التنوع :

إن المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة أكثر عرضة للتأثر بحالات الكساد الحادة، ومن أجل هذا تقوم غالبية المؤسسات بالتنوع والمنافسة في أكثر من صناعة مما يسمح لها النمو، وإمكانية استخدام مواردها بشكل أكثر فعالية.

2- الابتكار :

يشهد عالمنا اليوم تطورات هائلة وتغييرات مستمرة في بيئته الخارجية اليت تتسم الديناميكية والتعقيد، مما فرض على مؤسسات الأعمال ضرورة التأكيد على العوامل الخارجية بالدراسة والتحليل وبالتالي إتباع الأسبقية التنافسية الملائمة من خلال التكيف والاستجابة لرغبات الزبائن بطريقة أفضل من المنافسين، ويعد الابتكار أحد الأسبقيات التنافسية اليت حققت من خلال إتباعها العديد من المؤسسات اليابانية الرائدة، وقيادة السوق اعتمادا على التكيف والاستجابة للعوامل البيئية.

3- التكنولوجيا :

في ظل عولمة الاقتصاد وانفتاح الأسواق ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات، هذا ما فرض على هذه الأخيرة ضرورة امتلاك قدرات تكنولوجية تساهم في صياغة استراتيجية اعمالها وتلعب دورا في تحسين مستويات أدائها.

ثانيا : مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية

طرحت العديد من المداخل لبناء المرونة الاستراتيجية من قبل الكتاب والباحثين ومن أبرزها الآتي:

1-مدخل رد الفعل:

الفكرة الأساسية لهذا المدخل تقوم على مدخل سلوك الرد الفعلي للمنظمة إذ تسعى المنظمة باستمرار للتكيف والتأقلم عن طريق رد فعل سريع على تغيرات البيئة الخارجية. ويني (ويل، 2016، صفحة 222) و (سلامي و حريبي، 2015، صفحة 90) أن أداء المنظمة وفق هذا المدخل مرتبط بمدى قدرتها على التأقلم والاستجابة للبيئة الخارجية، وتحقيق الموازنة الاستراتيجية بني بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية. وأنه وفق هذا الإطار الفكري للإدارة الاستراتيجية (التحليل الصناعي،

والمواثمة الاستراتيجية)، المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تستجيب اسرع من منافسيها، وتحدد التعامل مع مختلف التهديدات إذ أن الموقع يشير إلى الاستراتيجية التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية وتناسب مع مواردها وإمكاناتها، وتؤمن هلا متوقعها في السوق، وتعبري خططها التنافسية وتفكك وتعري استراتيجياتها التي لم تعد مناسبة، وذلك مرتبط حسب وجهة نظرها بعاملين أساسيين هما سرعة الاستجابة وتكاليف الاستجابة، بالإضافة إلى عدد الحالات (الوضعيات) التي يمكن أن تتخذها المنظمة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها الموضوعية. وفي هذا السياق يشيران إلى سرعة رد فعل المنظمة وهي سرعة نسبية مقارنة بالمنافسين، و تساوي قسمة سرعة رد فعل المنظمة على السرعة المتوسطة لرد فعل المنافسين .

2-مدخل الاستباقية وفق نظرية الموارد

وفق هذا المدخل تهدف نظرية الموارد إلى فهم محددات بناء الميزة التنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع، فالتفكير الاستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أفضل استعمال للموارد، ويعيد النظر في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، إذ تؤثر المنظمة في بيئة أعمالها عن طريق سلوكها الابتكاري، ومواردها التي تمتلكها. (ويل، 2016، صفحة 222) ويبين (سلامي و حريبي، 2015، صفحة 92) أنه وفق هذا المدخل يمكن تحليل الدور الاستراتيجي للمرونة الاستباقية، التي تركز على الابتكار، والاستباق مقارنة بالبيئة الخارجية. كما تعتبر من القدرات النظامية الأساسية التي يجب أن تمتلكها المنظمة ، كما يمكن تطوير المرونة الاستراتيجية عن طريق وجود موارد مرنة تكون قابلة للاستعمال في العديد من المجالات بسرعة، وبدون تكاليف إضافية، وتنسيق مرن بين الموارد الموجودة عن طريق استعمال، ونشر الموارد على مختلف النظم والدارات وسلاسل النشاطات المختلفة. ويؤكد (كما أن المرونة الاستراتيجية في هذا المدخل تنعكس على تنوع وتحدد الموارد، وقدرات وكفاءات المنظمة، والسرعة التي يمكن أن تستغل بها هذه الموارد والقدرات والكفاءات من اجل تحقيق استجابة سريعة و / أو طرح ابتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكد في البيئة الخارجية، وذلك مرتبط بتوفر ظروف منظميه مناسبة من ثقافة، وهيكل تنظيمي، وتكنولوجيا، والتي تحدد قابلية تأقلم المنظمة عن طريق تأثيرها على حالة الموارد والكفاءات داخلها.

3-مدخل المناورات الاستراتيجية:

يشمل هذا المدخل استراتيجيات (هجومية، ودفاعية) لتحقيق المرونة الاستراتيجية إذ يركز على ما يعرف (بالحدث الخفئ) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة، واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية مثل (الضمان ضد الخسارة، وإصلاح الضرر). (المعاضدي و الطائي، 2011، صفحة 123) ومن وجهة نظر عدد من الباحثين جميع هذا المدخل بين أربعة أنماط للمناورات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في عملياتها وهي:

أ- المناورة الاستباقية (مناورات هجومية قبلية)

ب- المناورات الوقائية (مناورات دفاعية قبلية)

ت- المناورات التصحيحية (مناورات بعدية دفاعية)

ث- المناورة الاستغلالية (مناورات بعدية هجومية)

ج- مدخل التغيير المنظمي

ح- المدخل الوظيفي

خ- مدخل التكيف المنظمي

ثالثا : أدوات المرونة الاستراتيجية

إن نجاح تطبيق المرونة الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تمتلك العديد من الأدوات اللازمة لذلك، وسنعرف الأهم منها في هذا المطلب والمتمثلة في: نظم المعلومات، البحث والتطوير والمقاولة من الباطن.

أولاً: نظم المعلومات

تعيش المؤسسات المعاصرة تطورات سريعة وجذرية باعتبارها نظام مفتوح على العالم الخارجي تؤثر وتتأثر به، هذا العالم الذي يتميز بوفرة مصادر المعلومات واختلافها، مما فرض على هذه المؤسسات الحصول على المعلومة كمورد استراتيجي باعتبارها صلة الوصل بين المؤسسة ومحيطها فهي تساعد على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وباقل التكاليف، ولن يتسنى للمؤسسة ذلك إلا بتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات، هذا النظام هو نظام المعلومات الذي أصبح يلعب دورا هاما وحساسا في أداء المؤسسة لاعمالها بكفاءة وفعالية. (غريال، 2022، صفحة 22)

ثانيا: المقاولة من الباطن

رغم أن تطبيق المقاولة من الباطن بدأ منذ سنوات عديدة إلا أن اللبس والغموض مازال يحيط بهذا المفهوم، ويعود ذلك إلى تعدد المصطلحات التي يشار بها إليه، ففي المغرب العربي ودول شمال إفريقيا يشار إليه بمصطلح "المناولة الصناعية". أما في المشرق العربي فيعرف بالتعاقد من الباطن أو المقاولة من الباطن كل هذه المصطلحات هي ترجمة للمصطلح الفرنسي (la sour-traitence) والمصطلح الإنجليزي (outsourcing) ، أما في دراستنا فسنعتمد مصطلح المقاولة من الباطن.

المقاولة في اللغة هي المفاوضة و المجادلة، ومنه قولهم " قاولة في الأمر ".أي فاضه و جادله، وتقاولوا في الأمر أي تفاوضوا، وتطلق على إعطاء العمل للآخر. (شاشو، 2010، صفحة 745)

ثالثا : البحث و التطوير

تمثل العلوم وابتداعاتها اليوم عنصرا أساسيا في دعم الاقتصاد، فما توصلت إليه الدول الصناعية بمختلف هياكلها ومؤسساتها من تقدم علمي ونمو اقتصادي مرده إلى توفر استراتيجيات تحقق الربط بين متطلبات القطاع الصناعي وبرامج البحث والتطوير خاصة وأن وسائل المعرفة والبحث العلمي تؤدي دورا رئيسيا في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسات، لذلك فإن اعتماد البحث والتطوير في المؤسسات الهادفة إلى تحقيق التقدم في تكنولوجياتها الإنتاجية وتوسيع مبيعاتها وتعظيم أرباحها وبالتالي تدعيم

تنافسيتها يعد خيارا استراتيجيا هاما للنمو والتنافس. (غويال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية وتنظيمات، 2022، صفحة 26)

المطلب الثالث : معوقات المرونة الاستراتيجية

إن المرونة الاستراتيجية شرط للتعامل مع البيئة الديناميكية سريعة التغيير إذا تحتاج المنظمات إلى إعداد هيكلة كفاءتها الداخلية والخارجية من أجل إدارة حالة التغيير .

هنالك العديد من المعوقات التي تحول دون تطوير واستخدام القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق المرونة الاستراتيجية إذا يتطلب المحافظة على المرونة الاستراتيجية وتطويرها استخدام ثالث قدرات كل منها يمثل مرحلة مختلفة عن الأخرى وهي تتمثل فيما يلي:

1-مرحلة الملاحظة: وتتمثل بقدرة المنظمة على الانتباه والاستشعار للبيئة الخارجية لتسجيل الإشارات المتعلقة بتغير البيئة.

2-مرحلة التقييم: وتعكس قدرة المنظمة على جمع البيانات الصحيحة عن تقلبات البيئة الخارجية وتقييمها بشكل موضوعي.

3-مرحلة الإنجاز: أي القدرة على المباشرة بالتغيير و مواكبة التغييرات في الوقت المناسب لمواجهة حالة التأكد البيئي، و على الرغم من امتلاك المنظمات لهذه القدرات إلا انه يلاحظ وجود عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات .

وفي هذا الصدد أشار (Jekaterina, 2010) إلى عدد من المعوقات التي تؤثر في تطبيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات وفيما يلي نذكر أهمها:

1-الجمود التنظيمي:

يشير الجمود التنظيمي الى القوة الكامنة للمنظمة نحو مقاومة التغيير، وعدم التفاعل مع التحولات، وعجزها عن الاستجابة (السريعة والفاعلة) للتغيرات البيئية والسعي للإبقاء على الوضع الحالي ، إذ يمثل الجمود التنظيمي تمسك إدارة المنظمة بالإجراءات الروتينية المفرطة وعدم التجديد لما تقتضيه البيئة من تغيير وهو ما يشكل عقبة كبرى أمام تحقيق المرونة الاستراتيجية، لأن تحقيقها يتطلب مستويات مناسبة من التنوع الاستراتيجي، فضلا عن اتباع أساليب جديدة قادرة على الاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة، و يمكن التغلب على عملية الجمود هذه وتحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال عملية الموازنة بين الابتكار و الجمود التنظيمي إذ تزيد هذه الموازنة من قدرة المنظمة على التجديد المستمر أساليبها وتوجهاتها وفقا لمستجدات البيئة الخارجية.

2-نقص الموارد المتاحة:

تعرف المرونة الاستراتيجية أنها إمكانية المنظمة على التكيف والاستجابة وفقا للظروف البيئية المضطربة عبر استخدام مواردها وقدراتها للمحافظة على مركزها التنافسي ، وأن قصور موارد المنظمة (المادية والبشرية) يعد من العوائق المباشرة التي تقف أمام المنظمات في تحقيق المرونة الاستراتيجية، إذ تؤدي وفرة السيولة المالية لدى المنظمات الى المرونة في استحداث المشاريع الجديدة أو توسعة مشاريعها الحالية، من أجل مواكبة المشهد التنافسي في بيئة أعمالها، كما تعد الموارد البشرية المرنة المحرك الأساس والفاعل في خلق الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة لإدارة حالة التغيير المستمر في بيئة المنظمة وعلى المستويين الداخلي والخارجي.

3-التأثيرات السلبية لممارسات الإدارة الخاطئة:

تمثل مواقف وممارسات الإدارة الخاطئة حاجزا أمام تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات ولا سيما فيما يتعلق بعدم الاستجابة المناسبة للتغيرات البيئية، إذ تختلف درجة المرونة بين المستويات الإدارية في المنظمة إذ يميل المدبرون في الإدارة الوسطى الى الاتساق، بينما تؤكد الإدارة العليا على ممارسة المرونة الاستراتيجية، ويؤدي هذا الاختلاف الى تباين درجات تطبيق المرونة الاستراتيجية داخل المنظمة، مما يستوجب توحيد التوجهات بين الأفراد نحو المرونة وذلك من خلال رفع قابلياتهم ومعارفهم باتجاه تحقيق التكيف المرن مع الظروف البيئية.

المبحث الثالث: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الأداء المتميز

تعد المرونة الاستراتيجية عنصراً حاسماً في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات. إنها القدرة على تكيف استراتيجيات المؤسسة والتحكم في التغيرات البيئية والمنافسة بفاعلية. تتأثر عدة أبعاد من الأداء المتميز بالمرونة الاستراتيجية، مثل الابتكار والتكيف مع التغيرات وتحسين الجودة وتحقيق المرونة المالية. يعد فهم دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق هذه الأبعاد أمراً حاسماً لنجاح المؤسسات في بيئات الأعمال المتغيرة. سيتم في هذا المبحث استعراض الأبحاث والنظريات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المتميز، وتحليل العلاقة بينهما والأثر المتوقع للمرونة الاستراتيجية على تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الأول: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق القيادة

تشير الدراسات إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق القيادة الفعالة في المؤسسات. تعد القيادة المرونة أحد الأسس الرئيسية للنجاح والتفوق التنظيمي، حيث تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة والمواجهة الفعالة للتحديات والفرص الجديدة. (المسعودي، 2021، صفحة 60)

يتجلى دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق القيادة في عدة جوانب:

1. قدرة التكيف: تسمح المرونة الاستراتيجية للقادة بالتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية للمؤسسة بشكل فعال. يستطيع القادة الاستجابة للتغيرات في السوق وتوجيه المؤسسة نحو الفرص الجديدة وتحسين استراتيجيات العمل.

2. التكيف السريع: تتيح المرونة الاستراتيجية للقادة التعامل مع التحديات المفاجئة واتخاذ القرارات السريعة والملائمة. يتمتع القادة المرنون بالقدرة على تغيير الاتجاهات وإعادة التوجيه بناءً على المعطيات الجديدة والتغيرات في البيئة.
3. تعزيز الابتكار: تساعد المرونة الاستراتيجية على تعزيز ثقافة الابتكار والتحديد في المؤسسة. تشجع القيادة المرنة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتجربة أساليب وأدوات جديدة لتحسين الأداء وتحقيق التفوق التنظيمي.
4. الاستجابة الفعالة للعملاء: تمكن المرونة الاستراتيجية القادة من تحسين جودة الخدمة وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فعال. تتيح لهم التحكم في العمليات وإجراء التغييرات اللازمة لتحقيق رضا العملاء والمحافظة على علاقات عملاء قوية.

المطلب الثاني: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق رضى العاملين

يعتبر دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق رضى العاملين أمراً حيوياً في سياق الإدارة المؤسسية. يتجلى دور المرونة الاستراتيجية في إتاحة بيئة عمل مرنة ومتجاوبة للمتغيرات الداخلية والخارجية، مما يعزز الرضا العام لدى العاملين في المؤسسة.

تعزز المرونة الاستراتيجية الرضا العاملين عن طريق عدة طرق. أولاً، تمكن المرونة الاستراتيجية المؤسسة من التكيف مع التحولات السريعة في البيئة التنظيمية والمجالات ذات الصلة، مثل التكنولوجيا والتغيرات الاقتصادية والتشريعات. هذا التكيف يخلق بيئة عمل مستقرة ومتوازنة، مما يؤدي إلى رفع رضى العاملين.

ثانياً، تشجع المرونة الاستراتيجية المؤسسة على التعاون والمشاركة الفعالة للعاملين. عندما يشعرون بأنهم مشاركون في صنع القرارات ومساهمون في تشكيل المستقبل المؤسسي، يزيد ذلك من شعورهم بالانتماء والتقدير وبالتالي يزيد من رضاهم.

ثالثاً، تمكن المرونة الاستراتيجية المؤسسة من توفير فرص التطوير والنمو للعاملين. تقدم المؤسسات المرنة الفرصة للتعلم والتدريب المستمر، وتشجع على تطوير مهارات العاملين وتمكينهم من تحقيق طموحاتهم المهنية. هذا يعزز رضاهم ورغبتهم في البقاء في المؤسسة. (سالم، 2016، الصفحات 74-76)

المطلب الثالث: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة يعتبر أمراً حاسماً في سياق الإدارة المؤسسية. تعتبر المرونة الاستراتيجية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء.

يؤدي الاستخدام الفعال للمرونة الاستراتيجية إلى تحقيق جودة الخدمة على عدة جوانب. أولاً، تسمح المرونة الاستراتيجية للمؤسسة بتلبية احتياجات وتطلعات العملاء بشكل سريع ومرن. بفضل المرونة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسة تحسين عملياتها وتعديلها لتلبية تغيرات احتياجات العملاء، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة.

ثانيًا، تعزز المرونة الاستراتيجية تفاعلية العملاء مع المؤسسة وتشجع على تبادل المعلومات والتواصل الفعال. يمكن للمؤسسة المرنة التعامل بشكل متجاوب مع ملاحظات العملاء ومتطلباتهم، وتطبيق تحسينات مستمرة في عملياتها وعمليات تقديم الخدمة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء.

ثالثًا، تعمل المرونة الاستراتيجية على تحسين التكامل بين الأقسام والموظفين داخل المؤسسة. عندما تكون المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة مع تغيرات الطلب وتعاون الأقسام المختلفة، فإن ذلك يساعد على تحسين تنسيق الجهود وتقديم خدمة متميزة ومتناسقة. (علي، 2018، الصفحات 73-75)

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تطرقنا إلى الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية ، والذي تعاملنا فيه مع مجموعة معينة من التعريفات التي تتمتع بها المرونة الاستراتيجية بالإضافة إلى أهميتها و تصنيفها و انواعها.

المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف والتغيرات غير المتوقعة و قد مر مفهوم المرونة الاستراتيجية بثلاث فترات زمنية من التطور والتوسع، كما انه يتم دراسة المرونة الاستراتيجية وفقاً لعدة أبعاد يختلف عليها الباحثون ، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على هذه الأبعاد: (مرونة الإنتاج ، مرونة رأس المال البشري ، المرونة التنافسية ، مرونة السوق) ، حيث وجدنا ان المرونة الاستراتيجية تتحقق من خلال التنوع والابتكار والتكنولوجيا.

كما أن للمرونة الاستراتيجية أدوات تتحقق من خلالها وهي: نظم المعلومات، المقالة من الباطن، البحث والتطوير .

الفصل الثالث

دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز
لمؤسسة سوناطراك –مديرية الصيانة بسكرة-

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الاداء المتميز و المرونة الاستراتيجية من الناحية النظرية، سنركز في هذا الفصل على تطبيق ما تمت مناقشته نظرياً في جامعة محمد خيضر بسكرة، وتحديدًا في مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة . سنحاول تحديد دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة. بناءً على ذلك، سيتم في هذا الفصل إلى تقديم نظرة عامة على مؤسسة سوناطراك فرع الصيانة بسكرة التي تمت دراستها، و سيتم عرضًا وتحليلًا للنتائج التي تم الوصول إليها. وفي الختام، سنستنتج النتائج العامة لهذا الفصل.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سوناطراك

المطلب الأول: نشأة مؤسسة سوناطراك (شركة الأم)

الفرع الأول: تعريف مؤسسة سوناطراك

المؤسسة الوطنية للنقل وتسويق المواد الهيدروكربونية (سوناطراك) هي الشركة الأولى في الجزائر وفي إفريقيا تشارك في الاستكشاف، الإنتاج، النقل بالأنابيب تحويل وتسويق المواد الهيدروكربونية ومشتقاتها، حيث تعتمد على استراتيجية التنويع كما تطور في توليد الكهرباء الجديدة، كذلك في تحليه مياه البحر وبحوث استغلال الطاقة المعدنية وأنشطة التعدين.

وللسعي لتحقيق إستراتيجيتها للتدويل تعمل سوناطراك في حيز كبير ومناطق عدة من العالم، بنحو رقم أعمال 33.2 مليار دولار أُنجزت في عام 2017 واحتلت المرتبة الأولى في إفريقيا وتأتي في المرتبة 11 بين شركات النفط العالمية، وثاني أكبر دولة مصدرة للغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال وثالث مصدر للغاز الطبيعي، إنتاجها الإجمالي 196.5 مليون طن من النفط في عام 2017، أما بالنسبة للغاز مقدر 135 مليار متر مكعب في 2017، وهي المرة الأولى التي تعقد فيها الشركة مؤتمرا صحفيا للإفصاح عن بيانات الإنتاج، أنشطته تشكل حوالي 5.3% من الناتج القومي الإجمالي للجزائر.

الفرع الثاني: عرض تاريخي لمؤسسة سوناطراك

تأسست بموجب القانون رقم 63-394 من 31 1963 ديسمبر من الجريدة الرسمية في 10 جانفي 1964 تحت اسم الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سوناطراك SONATRACH عن طريق هذه المؤسسة الجزائر أرادت أن تصل إلى سياسة بترولية مستقلة عن الاتحاد البترولي والشركات البترولية مثل ايزو (ESSO) شال (SHELL) سينكلار (SINCLAIR) موبيل (MOBIL) الف...الف (ELF) الخ.

1- في 1963 اتسع نشاط الشركة لتشمل العديد من النشاطات البترولية كالبحث والإنتاج والتحويل بمساعدة الشركات الأجنبية.

2- في 24 فيفري 1971 يوم تاريخي يعني تأميم المحروقات من طرف الجزائر 51 في البترول 100% غاز .

3- بعد إعادة الهيكلة في 1981 وانفصالها عن بعض الفروع البترولية مثل البتروكيميا، التوزيع، أشغال الآبار البترولية، ليقصر نشاطها على ميادين البحث الإنتاج النقل بالإضافة إلى معالجة الغاز وتسويق المحروقات .

4- في 1986 نبي قانون متعلق بأشغال التنقيب والبحث والاستغلال، يحث على المشاركة الخارجية في مجال الاستكشاف

5- في 1991 إحداث تعديلات على قانون سنة 1986 لتشجيع وتطوير سبل الشراكة بين سوناطراك وكبريات الشركات البترولية الأجنبية.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

- 6- في 1992 انطلق عملية تحديث وتطوير شركة سوناطراك وبموجبها أصبحت مجموعة بترولية دولية.
- 7- في 23 ديسمبر 1996 تم إمضاء شركة سوناطراك على 35 عقد شراكة مع عدة شركات دولية من بينها " برتش بترولوم"، يوجب هذا العقد الاستغلال، التطوير والتسويق في السوق الأوروبية لكميات من الغاز المنتج على مستوى آبار عين صالح.
- 8- في 1998 تقوية وتطوير شبكة النقل وانطلاق مشروع قناة جديدة لنقل البترول (OZ2(34). وهي في تطور مستمر إلى يومنا هذا، إذ أنها تحتل مراتب ريادية عالميا.
- 9- من 2007 حتى 2015 شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج بالبئر وبمشروع كاسيا، وفازت برخصة استغلال في حقول غدامس بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها. كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا ومشروع نومهيدي بتونس مشروع قناة جديدة لنقل البترول.
- 10- في 2016 قامت سوناطراك بتصريح أنها تجري عدد من الصفقات مع 14 شركة عالمية بخصوص مشروع مشترك لتجارة منتجات النفط والغاز بعد الاتفاق على شراء عدد من مصافيها في الخارج ومن أهمها إيطاليا.
- 11- في 2019 الجزائر ستستكمل صفقتها مع إكسون موبيلو ستؤسس مشروعاً تجارياً مشتركاً مع شركة عالمية خلال النصف الأول من 2019 بمجال الغاز الصخري مع الشركة الأمريكية العملاقة.

الفرع الثالث: مهام ووظائف سوناطراك

إن المهمة الأساسية التي أسندت لسوناطراك عند تأسيسها تمثلت في التكفل بنقل وتسويق المحروقات ومنها مهمة تسيير الممتلكات وتحقيق الأهداف المحددة من أجل مستقبل الجزائر اليوم سوناطراك حددت المهام الإستراتيجية من خلال إعلان القانونين لسنة 1986 و 1991 الذين مكنا لهذه الأخيرة من جلب الشركاء وشركات أجنبية من أجل الاستغلال والاستكشاف لحقول الغاز

والبترول ومن بين أهدافها:

- تمويل البلاد بالمحروقات بصفة دائمة .
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة وغير مباشرة بصناعة المحروقات .
- الاستكشاف والبحث والتنقيب والاستغلال .
- التطوير والاستغلال وتسيير شبكات النقل والتخزين .
- تبيع الغاز الطبيعي معالجة وتقوم المييدروكربون الغازي
- تحويل و تكرير وتوزيع المييدروكربون تطوير وتحسين النشاطات المتصلة في الجزائر وخارج الجزائر مع مؤسسات جزائرية وأجنبية

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

- تموين الدول بالهيدروكربون في أجل متوسط وطويل المدى.
- تسويق المحروقات الغازية والسائلة.

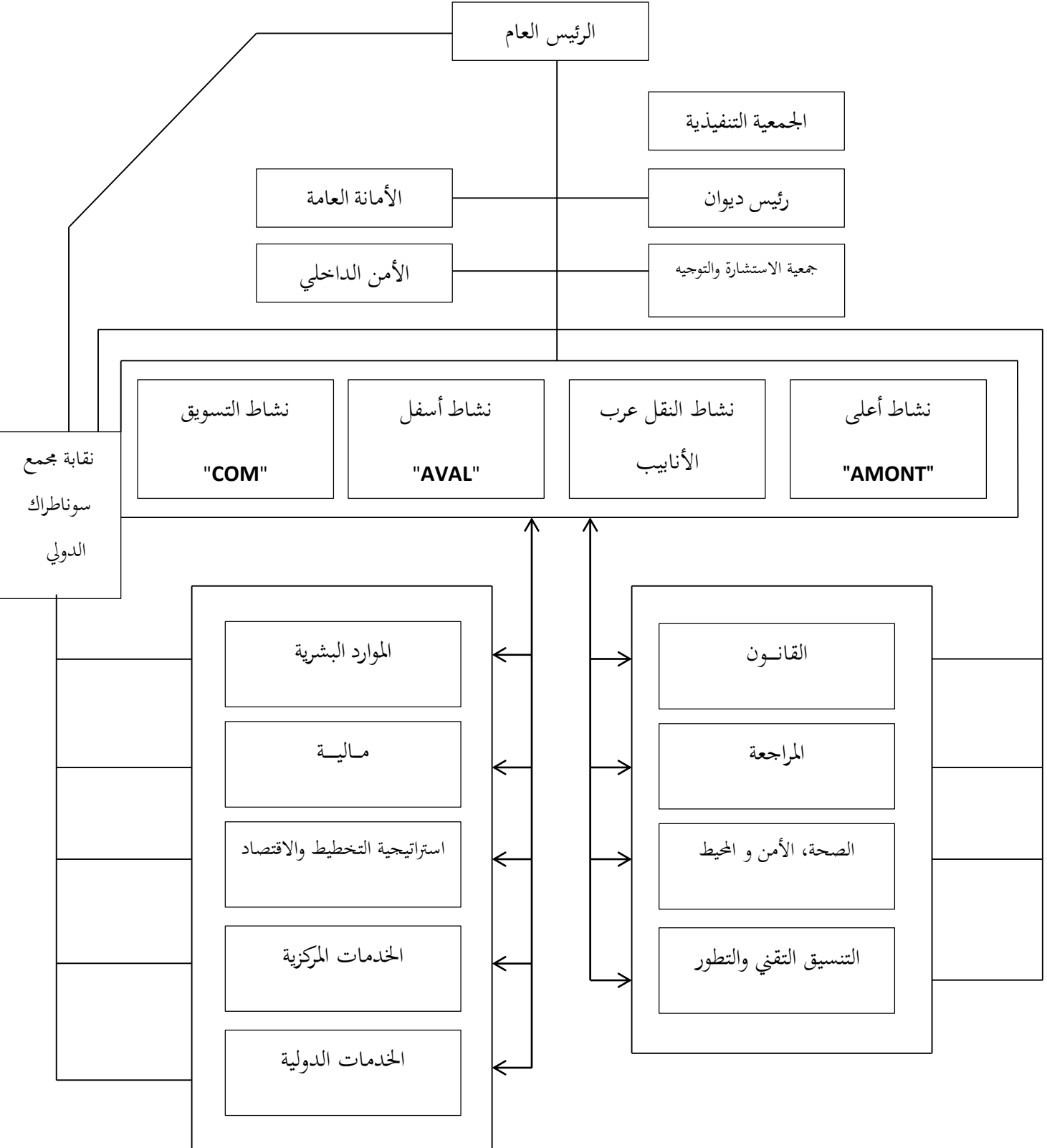
الفرع الرابع: مكانة ومركز سوناطراك

مكانة ومركز سوناطراك الحالي يفضل الموقع الجغرافي المميز للدولة مقارنة بأسواق المستهلكين الكبرى ركزت سوناطراك أسهمها التجارية نحو أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

العدد بتروليوم انتيليجانس ويكلي (PIW'S TOP 50) سبتمبر 2005 رتبت سوناطراك في المركز الثاني عشر عالميا والأولى إفريقيا، كما حافظت سوناطراك كذلك على مكانتها إفريقيا بالإضافة إلى احتلالها المرتبة الحادية عشر من بين أكبر 50 شركة عالمية كما احتلت المرتبة الثالثة من بين أكبر مصدري الغاز الطبيعي في العالم، الثانية عشر GPL et GNL هذا الترتيب مكن سوناطراك من احتلالها الصدارة في ميدان المحروقات البترولية.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

الفرع الخامس: المخطط التنظيمي لسوناطراك الأم



الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة محل التبرص

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

تعد المؤسسة الوطنية سوناطراك إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، لذلك سنحاول التعرف على مؤسسة سوناطراك وعلى الخصوص مديرية الصيانة بسكرة وعلى نشاطها الاقتصادي.

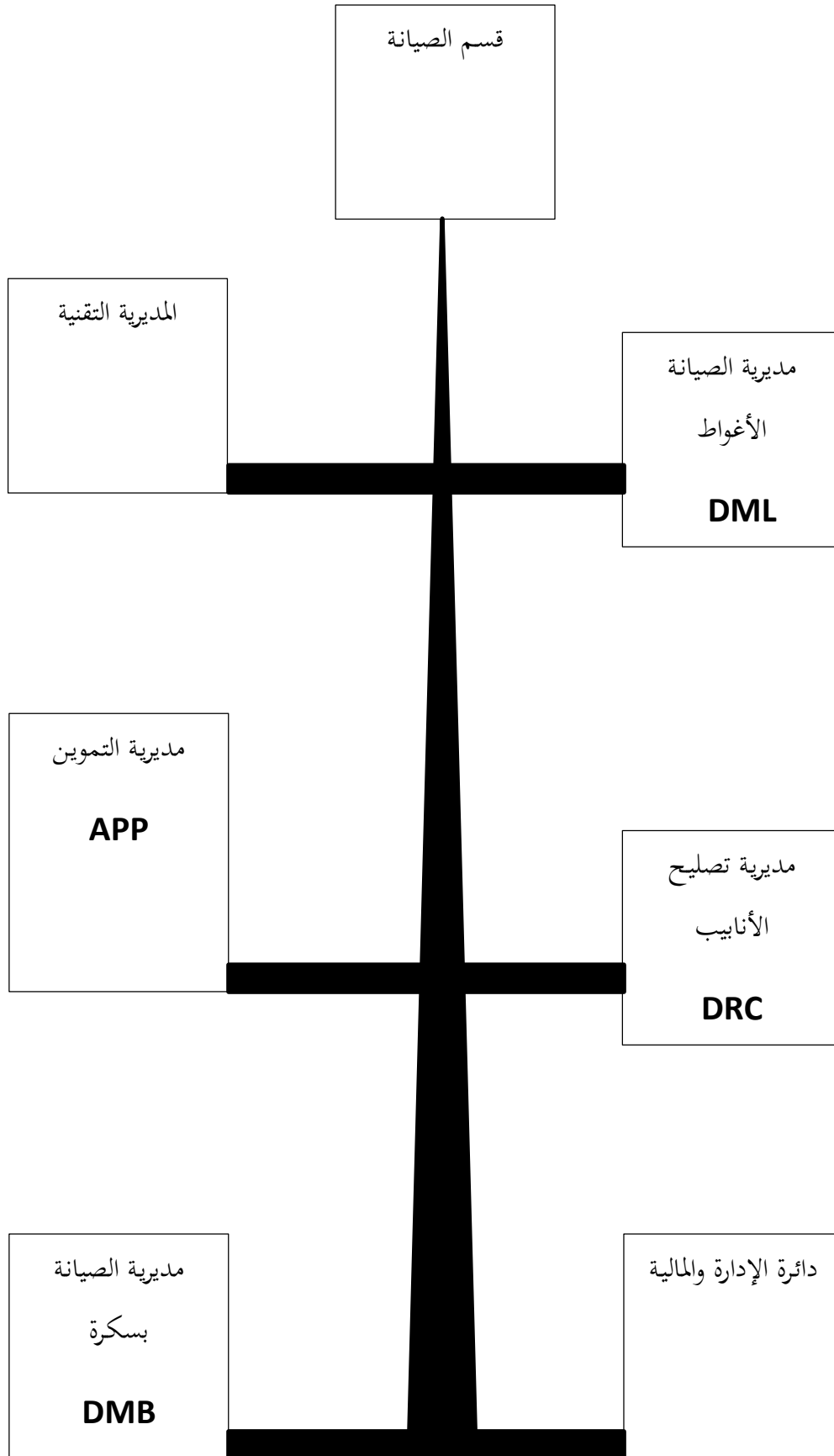
تعمل مؤسسة سوناطراك في مجال المحروقات، وتنقسم إلى عدة أنشطة:

- نشاط الإنتاج .
- نشاط التوزيع
- نشاط النقل بالأنابيب.

ويضمن نشاط النقل عبر الأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول والغاز على امتداد 16000 كم وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة ومتطورة، وتعتبر الصيانة إحدى الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار، ومكلف بها حاليا قسم خاص هو قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة وقسم الاستغلال للعمليات العادية والبسيطة.

وينقسم قسم الصيانة إلى عدة مديريات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-



الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

يلاحظ من الشكل السابق أن إحدى المديريات التابعة لقسم الصيانة هي مديرية الصيانة بسكرة، وتقع هذه المديرية في المنطقة الصناعية بسكرة، وقد مرت في تطورها بالمراحل التالية:

- أنشئت سنة 1977، حيث بدأ بناؤها في أكتوبر 1977، وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980، وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية.
- من 1979 - 1989: تم إنشاء قسم بسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية بسكيكدة، وكذا التمويل بقطع الغيار.
- سنة 1989: تم إنشاء مديرية الصيانة الأغواط (DMN) التي تقوم بتسيير ثلاث قواعد وهي: قاعدة الأغواط، قاعدة حوض الحمراء وقاعدة بسكرة.
- من 1990-2002: قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة.
- جوان 2002: تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (DMB) Direction Maintenance Biskra، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، وذلك بالقرار رقم DG/206، مرجع 589 المؤرخ في: 12/06/2002.

وتقع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 28793، في شكل مباني موزعة كمايلي :

- ورشات تقنية .
- مخزن
- ثلاث مباني إدارية
- مبنى إداري تقني
- مبنى للحماية
- مستودع

وقد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004 و تحصلت عليها في جويلية 2005، و أصبحت تتحصل عليها كل سنة.

وتعتمد المديرية في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في التسيير، من أجل تسيير أكثر عقلانية

ويقدر عمال مديرية الصيانة بسكرة ب 205 عامل دائم منهم تقنيين وإداريين، بالإضافة إلى العمال المؤقتين، وهم موزعين على النحو التالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

الجدول رقم (01) توزيع عدد العمال حسب التخصصات بالمؤسسة محل الدراسة

النسبة المئوية بعد الرقم وليس قبله

النسبة	العدد	البيان
04.88%	10	الإطارات العليا
46.34%	95	الإطارات
28.78%	59	أعوان التحكم
08.29%	17	أعوان التنفيذ
11.71%	24	المتعاقدين
100%	205	المجموع

المصدر: وثائق الوحدة: Rapport Detectif Globale De L'entreprise Arête Au2022/04/23

ونلاحظ من الجدول أن الإطارات وأعوان التحكم هم الأغلبية، وهذا لكون المهندسين والتقنيين هم أساس نشاط المديرية، ما يفسر كون المديرية مديرية صيانة قاعدتها الأساسية هي اليد العاملة.

الفرع الثاني: النشاط الاقتصادي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

إن النشاط الأساسي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة هي صيانة الهياكل التالية:

- GK1 /GK2/40 :حاسي الرمل / سكيكدة.
- OK1/34 : حوض الحمراء / سكيكدة.
- GO1/GO2/48 :حاسي الرمل / واد الصفصاف / تبسة نحو ايطاليا.

وهذا ما يعطيها وضعية إستراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية تدخلات ميدانية، تصليح الأجهزة والآلات التقنية) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالية:

- نشاط النقل بالأنابيب .
- أنشطة المحروقات (إنتاج توزيع).
- كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها:
 - تشخيص وصيانة قطع الغيار، تحديد الهياكل الأساسية للآلات.
 - صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.

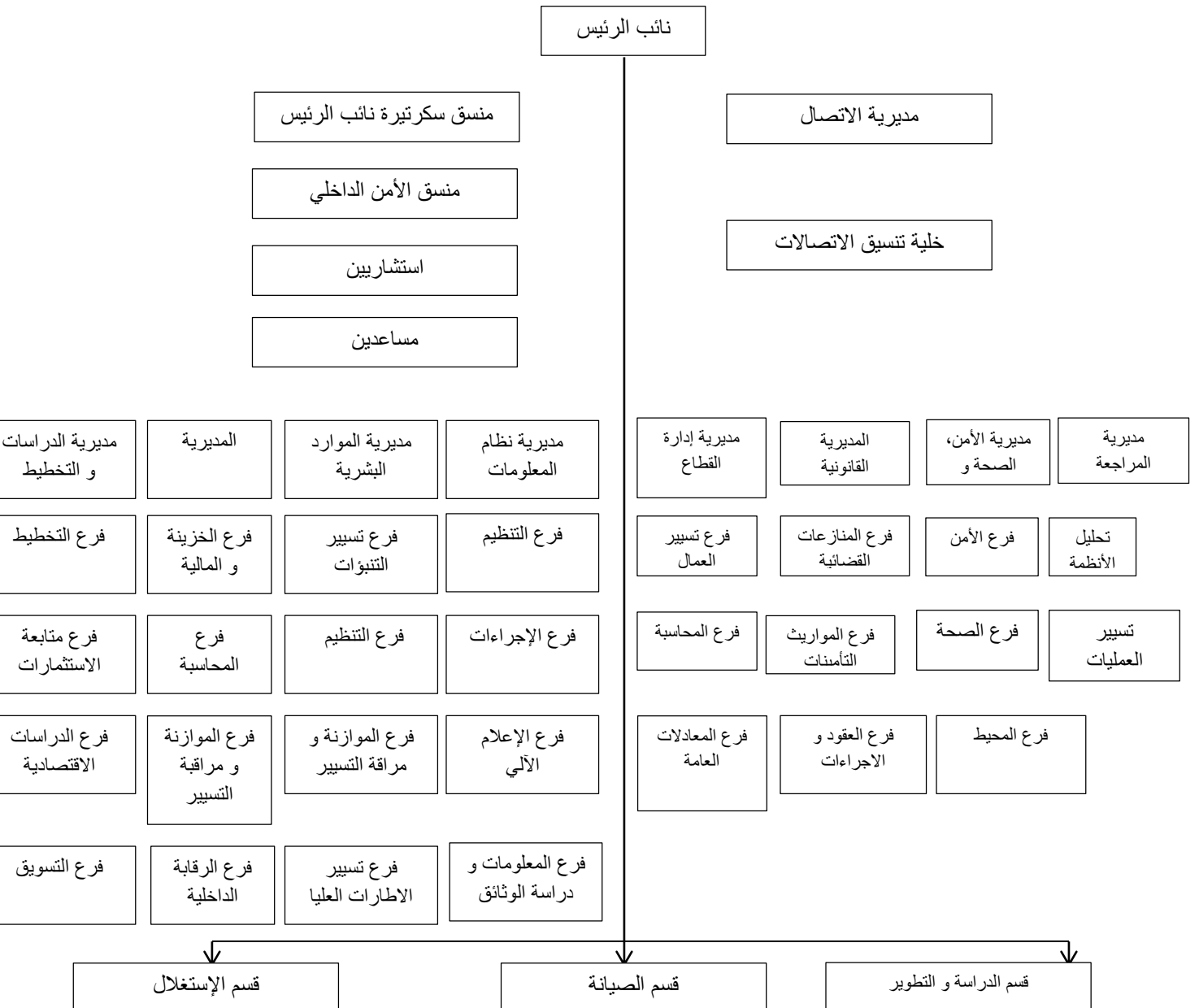
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

- المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.
- إعداد ووضع حيز التنفيذ نظام وإجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و نشاطها لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المديرية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سوناطراك



الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

الهيكل التنظيمي و نشاط لقسم الصيانة سوناطراك فرع النقل بالأنايب وتتبع مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة في تنظيمها أسلوب المديرية حيث يتدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي:

1- مدير الصيانة:

وهو المشرف على مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، والمسؤول على:

- إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.
 - التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة
 - توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة.
- وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة، تحسين نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

2- الأمانة:

تتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمديرية الصيانة كما تتم بالصادر والوارد من مدير المؤسسة إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

3- دائرة التموين والنقل: وهي المسؤولة عن les activités de la Direction Maintenance Biskra

- تموين المؤسسة بالموارد الأولية قطع الغيار الآلات والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت.
- تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة، مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.
- تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات الآلات الشاحنات.
- خدمات النقل الضرورية لمختلف هياكل المؤسسة.
- ضمان تحسين عمليات التموين.

4- دائرة الإدارة والاتصال: هي المسؤولة عن:

- تقييم احتياجات المؤسسة للعمال وإعداد خطط التعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة.
- تسيير ملفات العمال في المؤسسة
- تضمن الخدمات الاجتماعية طب العمل التنشيط الاجتماعي والرياضي..
- تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بـ الفندقية الإطعام صيانة التجهيزات
- تسيير وسائل الاتصالات بالمؤسسة (هاتف، فاكس، تليكس..).
- التكلف بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة، وكذلك إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن.

-مديرية الصيانة بسكرة-

- التكلف بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة، وكذلك إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن.
- تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة.
- تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.
- تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

5- دائرة المالية والشؤون القانونية هي المسؤولة عن:

- التسيير المالي والحاسي للمؤسسة في الإطار الموازنات المعتمدة واحترام الإجراءات والنصوص القانونية حيز التنفيذ.
- إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها.
- تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن و الموردين.
- إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة.
- إعداد العقود والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- تسيير تأمينات المؤسسة والاتصال مع الإدارة القانونية المركزية.
- إعداد ومتابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال بالإدارة القانونية المركزية.
- تسيير ومتابعة ممتلكات المؤسسة.
- متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المبرمة على مستوى المؤسسة.

6- دائرة الكهرباء و الآلية : هي المسؤولة عن :

- القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.
- الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.
- المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.
- القيام بأعمال حول نظام الحماية.
- القيام بأعمال الكهرباء الصناعية والالكترونية.
- المشاركة في إعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات.
- تحسين عمليات الصيانة في الورشات والخدمات المقدمة للزبائن.

7- دائرة المنهجية والاعتماد : هي المسؤولة عن :

- إعداد مخطط العمل السنوي والأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.
- و استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.
- تسيير وتحديث برامج وإجراءات الصيانة.

-مديرية الصيانة بسكرة-

- تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عمليات للصيانة.
 - إعداد وتحليل نسب الصيانة
 - تحليل وتحديث تكاليف الصيانة.
 - إجراء دراسات خاصة على الصيانة .
 - تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية.
 - تحسين العملية التجارية والخدمات المقدمة للزبائن.
 - قياس ومتابعة رضا الزبائن والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.
- 8- دائرة الميكانيك الصناعي :** وهي المسؤولة عن :
- القيام والإشراف على عمليات الآلات الواردة.
 - الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات , المحركات , الآلات الضاغطة.....) .
 - المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.
 - صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
 - تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.
 - مراقبة مطابقة القطع الصنعة.
 - القيام بالتشخيص، تحليل، قياس وخيرة القطع الثمينة (Pièces nobles).
 - تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.
- 9- مركز الإعلام الآلي :** هو المسؤول عن :
- تسيير وإدارة وصيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة.
 - الصيانة القبليّة والبعدية لأنظمة الإعلام الآلي.
 - تسيير وإدارة واستغلال المراسلات الآلية في المؤسسة.
 - تسيير وإدارة واستغلال قواعد معطيات البرامج.
 - تسيير وإدارة واستغلال شبكة الإعلام الآلي.
 - المساعدة وتكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي.
 - الاستغلال الأمثل لوسائل الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة.
 - ف تحسين عمليات تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
- 10- مصلحة الحماية والمحيط :** وهي المسؤولة عن:
- تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجمع سوناطراك.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

- توضيح وظيفة الحماية والمحيط والأمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين.
- حماية الممتلكات البشرية والمادية من خلال برامج وقائية.
- الوقاية من الحوادث والحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية.
- مراقبة ومتابعة برامج نشاط النقل بالأنابيب لحماية المحيط.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات والخطوات اللازمة لبناء الاستبيان والتحقق من الأدوات المستخدمة وتحليل النتائج

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحديد المجتمع الدراسي وبيان حجم العينة المدروسة

▪ الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظواهر التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هنا مؤسسة سوناطراك فرع مديرية الصيانة

بسكرة (DMB) Direction Maintenance Biskra

▪ الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة نموذجاً يشمل جزءاً من وحدات المجتمع المعني بالبحث، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، حيث تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العمال العاملين في مؤسسة سوناطراك فرع مديرية الصيانة بسكرة المتكونة من (45) عامل.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة

خلال هذا المطلب إلى عرض أدوات جمع البيانات ومعرفة أهم الخطوات المعتمدة في بناء الاستبانة، وإلى التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

يستخدم الباحث في بحثه مجموعة من الأدوات والتقنيات من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق من صحة فرضياته والإجابة على الأسئلة المطروحة، وبالتالي الوصول إلى النتائج النهائية والفهم العميق للظاهرة موضوع الدراسة، حيث يوجد مصدرين أساسيين لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتمثل في المصادر الأولية والمصادر الثانوية

• أولاً: المصادر الثانوية

لمعالجة الإطار التطبيقي للدراسة تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في مختلف الملاحق والوثائق التي

تحتوي على المعلومات الخاصة والمتعلقة بمؤسسة سوناطراك فرع مديرية الصيانة بسكرة

• ثانياً: المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع البحث وذلك لعرض معالجة الجوانب التحليلية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث يعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع البيانات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات لعدد من الأسئلة المطروحة في النموذج، وسيتم بعد ذلك تحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package For Soul Sciences SPSS)

تم اعداد استبيان حول " دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير التنظيمي "، حيث تم تقسيمه الى قسمين:

- القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة
- القسم الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة والذي ينقسم بدوره إلى محورين:
 - ✓ المحور الأول: يتعلق بالتغيير التنظيمي والتي حددت ثلاث أبعاد وهي (التغيير التكنولوجي، سياسات التعلم، التدريب)، وقد خصصت 5 عبارات ما يعادل 16 عبارة
 - ✓ المحور الثاني: يتعلق بثقافة التنظيمية وقد خصصت 14 عبارة .

الفرع الثاني: خطوات بناء الاستبيان

: مرت مرحلة بناء الاستبيان على مجموعة من الخطوات هي

✓ الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في فهم الاستبيان وكيفية القيام

. بإعداده

✓ تحديد الأبعاد الرئيسية لمغيرات الدراسة مع صياغة العبارات المناسبة لكل بعد من الأبعاد.

✓ تم تعديل وإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

✓ تم تقديم الاستبيان مباشرة للعمال في المؤسسة

✓ كما تم الاعتماد على مقياس سلم ليكارت الحماسي الذي يتكون من 05 درجات مرقمة من 01 إلى 05 بحيث توزع

5

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

: الإصدار spss20، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية

المبحث الثالث: تشخيص وتحليل واقع المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول: تشخيص وتحليل واقع المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التجارية اليوم، أصبحت المؤسسات مجبرة على التكيف والتحول بسرعة للبقاء في المنافسة وتحقيق الأداء المتميز. واحدة من الأدوات الاستراتيجية المهمة لتحقيق ذلك هي المرونة الاستراتيجية.

تعتبر مؤسسة سوناطراك، واحدة من أبرز المؤسسات النفطية في الجزائر، مثالاً جيداً لدراسة علاقة الأداء المتميز والمرونة الاستراتيجية. تم إجراء مقابلة مع مسؤولين رفيعي المستوى في سوناطراك لفهم كيفية تبني المؤسسة للمرونة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء المؤسسة.

بناءً على المقابلة التي أجريت مع احد عمال مؤسسة سوناطراك، تم الحصول على العديد من النتائج المهمة التي توضح العلاقة بين الأداء المتميز والمرونة الاستراتيجية و المؤسسة. إليك بعض النتائج الرئيسية:

1. استراتيجيات مرنة: تبين المقابلة أن المؤسسة تمتلك استراتيجيات مرنة وتقوم بتعديلها من فترة إلى أخرى. تم تطبيق نظام تسيير جديد يعتمد على احصاء الكفاءات واجراءات العمل الحديثة لمواجهة أي تحديات تنافسية وتعزيز الشراكات مع مؤسسات متخصصة.

2. عوائق التطبيق: أشارت المقابلة إلى أن مركزية القرار تعد من بين العوائق التي تواجه تطبيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسة. قد يكون التركيز الزائد على التحكم المركزي يعيق عملية توسيع نطاق العمل واتخاذ قرارات مرنة.

3. قياس الأداء المتميز: أوضحت المقابلة أن المؤسسة تقوم بقياس الأداء المتميز من خلال تقييم حصة المؤسسة مقارنةً بمثيلاتها في نفس الصناعة. تم تحسين جودة وأداء العمل بفضل تطوير الكفاءات الداخلية وتحقيق نتائج إيجابية في صيانة المعدات.

4. التعاون والتواصل: توضح المقابلة أن المؤسسة تعمل على تعزيز التعاون والتواصل بين الأقسام والفروع. يتم عقد لقاءات دورية لمناقشة المشاكل المشتركة وإيجاد الحلول المناسبة لتعزيز التعاون بين الفرق العاملة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

5. تطوير القدرات والتدريب: تؤكد المقابلة أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لتطوير قدرات الموظفين وتدريبهم من خلال برامج التكوين والتعليم المستمر. يتم تحفيز الموظفين على الابتكار وتقديم اقتراحات تحسن جودة وأداء العمل. تلك هي بعض النتائج الأساسية التي تم الحصول عليها من المقابلة مع احد العمال بمؤسسة سوناطراك - فرع الصيانة بسكرة- والتي توضح العلاقة بين الأداء المتميز والمرونة الاستراتيجية والمؤسسة.

المطلب الثاني : دراسة وتحليل نتائج الدراسة

تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

نرمي من خلال هذا الجزء من البحث إلى التعرف على مختلف خصائص أفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستبيان.

اولا: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

1-صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، ومعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم الاستعانة بخبراء في المجال، وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان كما هو وضع في الملحق رقم (الاستبيان).

2-ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha على العينة المتحصل عليها (45 فرد)، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة، مع العلم أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات
0.926	0.858	30

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان جيد حيث بلغ (0.858)، كما نلاحظ أن معامل الصدق العام عال حيث بلغ (0.926)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

ثانياً: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض خصائص أفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الشهادة العلمية، عدد سنوات الخبرة.

أولاً: الجنس

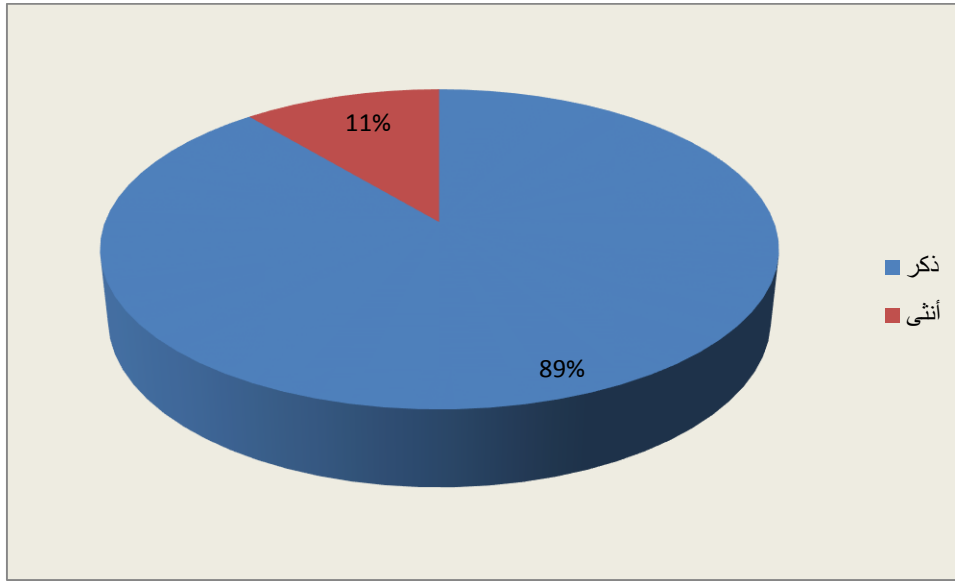
الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار		
88,9%	40	ذكر	الجنس
11,1%	5	أنثى	
100,0%	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

الشكل رقم(07): التوزيعات البينانية لأفراد العينة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة هم من الذكور حيث كانت نسبتهم 88.9% على حساب 11.1% من الإناث، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة سياستها التوظيفية تميل مع العنصر الذكوري أكثر من النسوي نظرا لما يتميز به طبيعة عملها والتي تتناسب أكثر مع مقومات الذكور.

ثانيا: العمر

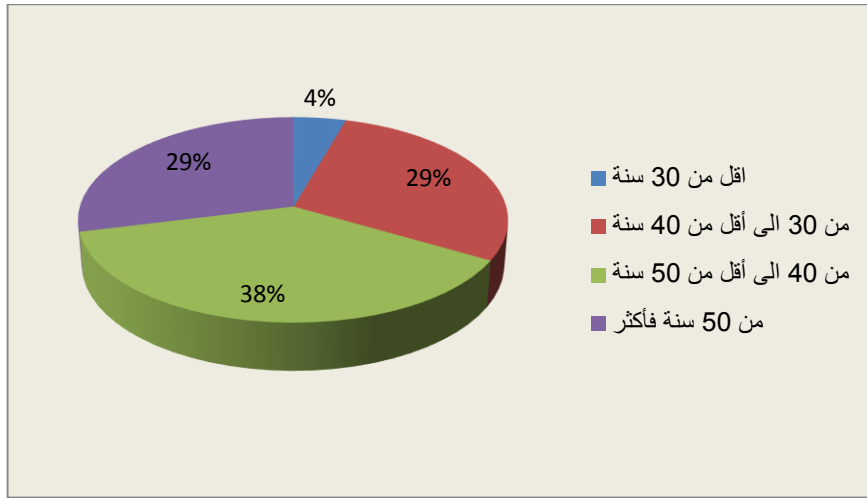
الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
4,4%	2	اقل من 30 سنة
28,9%	13	من 30 الى أقل من 40 سنة
37,8%	17	من 40 الى أقل من 50 سنة
28,9%	13	من 50 سنة فأكثر
100,0%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

الشكل رقم (08): نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: Excel من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة أعمارهم محصورة بين 40 إلى أقل من 50 سنة حيث بلغت نسبتهم 37.8%، ثم تليها نسبة الموظفين الذين أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة ومن هم أكبر من 50 سنة حيث كانت نسبة الفئتين بالتساوي 28.9%، وأخيرا نجد فئة الموظفين الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة حيث كانت نسبتهم 4.4%، وعليه يمكن القول أن المؤسسة توفر ظروف عمل جيدة تجعل من العامل قادر على العمل داخل المؤسسة لسنين طويلة.

ثالثا: الشهادة العلمية

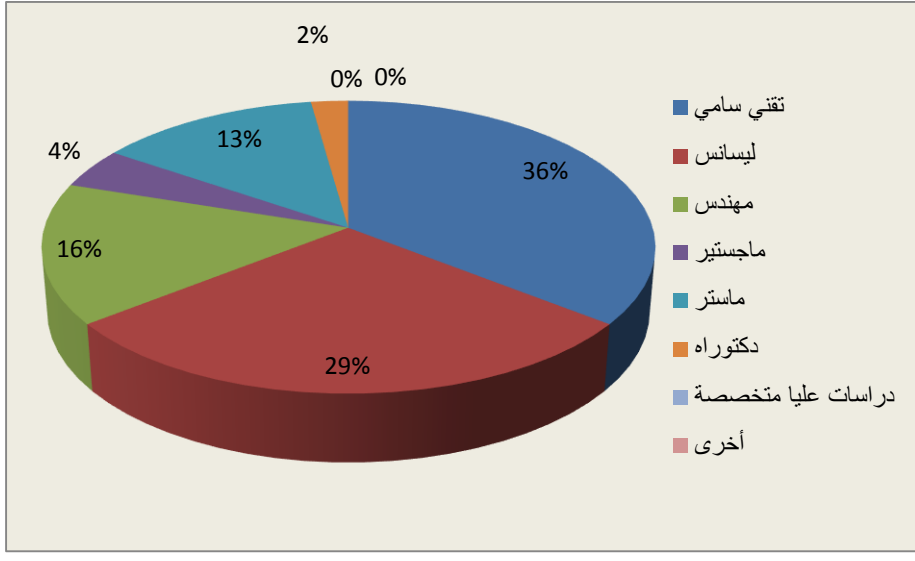
الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفق متغير الشهادة العلمية

النسبة	التكرار	الشهادة العلمية
35,6%	16	تقني سامي
28,9%	13	ليسانس
15,6%	7	مهندس
4,4%	2	ماجستير
13,3%	6	ماستر
2,2%	1	دكتوراه
0,0%	0	دراسات عليا متخصصة
0,0%	0	أخرى
100,0%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة وفق متغير الشهادة العلمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

من خلال الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة لديهم شهادة علمية تقني سامي بنسبة 35.6% ثم يليهم حاملي شهادة ليسانس بنسبة 28.9%، ثم يليهم بنسبة أقل من يحملون شهادة مهندس وماستر حيث كانت نسبهم على التوالي 15.6% و 13.3%، وأخيرا نحد من يحملون شهادة ماجستير ودكتوراه بنسب على التوالي 4.4% و 2.2%، في حين لم يكن هناك أي فرد لديهم دراسات عليا متخصصة أو أي نوع من الشهادات الأخرى، ومما سبق يمكن القول أن أغلب الشهادات العلمية لأفراد العينة كانت تقني سامي كعمال صيانة وليسانس كعمال إدارة وهذا ما يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: عدد سنوات الخبرة:

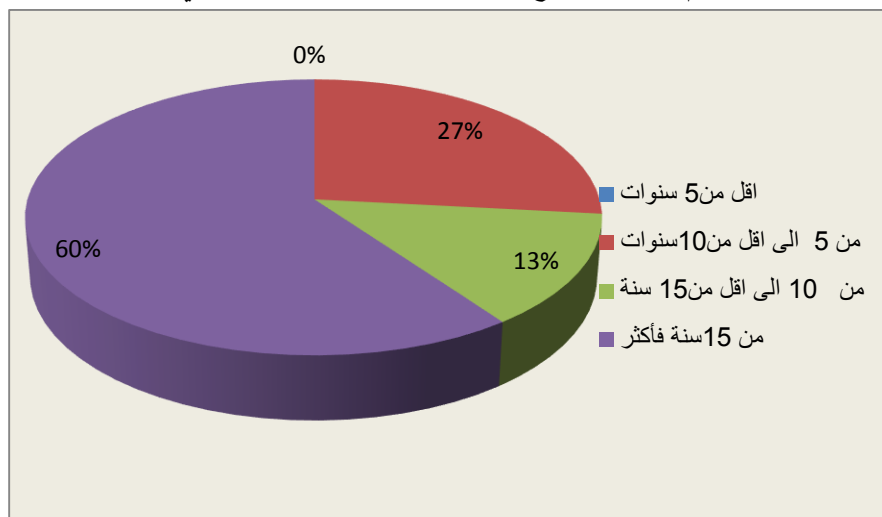
الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
0,0%	0	اقل من 5 سنوات
26,7%	12	من 5 الى اقل من 10 سنوات
13,3%	6	من 10 الى اقل من 15 سنة
60,0%	27	من 15 سنة فأكثر
100,0%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة في الجامعة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم تزيد عن 15 سنة حيث كانت نسبتهم 60%، تليهم مباشرة من عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنة بنسبة 26.7%، ثم يليهم من العاملين ذوي خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 13.3%، ولم يكن هناك أي عامل خبرته تقل عن 5 سنوات وهو ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة شروط توظيفها أن يكون العامل لديه خبرة في المجال.

المطلب الثالث: قياس وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية و الاداء المتميز

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة وهم العاملين بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة حول متغيرات البحث والمتمثلة في: "الأداء المتميز"، "المرونة الاستراتيجية"، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان بمحاورة.

الشكل رقم (11): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

3- تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء المتميز

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الأداء المتميز، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والتكرارات لبعث القيادة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق جدا		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1,100	3,20	11,1%	5	31,1%	14	31,1%	14	20,0%	9	6,7%	3	تتمتع الادارة بثقة عالية من طرف المرؤوسين
موفق	1,013	3,56	13,3%	6	51,1%	23	15,6%	7	17,8%	8	2,2%	1	يتبع المرؤوسين توجيهات الإدارة بدون مقاومة
محايد	1,134	3,18	6,7%	3	44,4%	20	17,8%	8	22,2%	10	8,9%	4	تتم الادارة في المؤسسة بالاستماع لآراء المرؤوسين
محايد	1,167	3,04	4,4%	2	44,4%	20	13,3%	6	26,7%	12	11,1%	5	تستخدم الإدارة أسلوب الاقناع عند التعامل مع المرؤوسين
محايد	1,261	3,04	6,7%	3	44,4%	20	11,1%	5	22,2%	10	15,6%	7	يمكن للمرؤوسين مناقشة الأوامر المقدمة من الادارة
محايد	88368	3,2044											القيادة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مدى تمتع الإدارة بالقدرة على القيادة داخل المؤسسة محل الدراسة من جهة نظر العاملين نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير القيادة قد بلغ (3,204) بانحراف معياري (0,884)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك مستوى متوسط من التطبيق لمبادئ القيادة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "محايد" ماعدا العبارة الثانية التي كانت إجابات الأفراد عنها متجهة نحو الدرجة "موافق" لكنها دالة على أن الإدارة تمارس نوع من الإجحاف في استخدام السلطة بحيث يتبع الأفراد الأوامر بدون مقاومة، وعليه على مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة التركيز على مسألة تطبيق مبادئ الإدارة للارتقاء بمستوى الأداء المتميز.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والتكرارات لبعده رضا العاملين

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق جدا		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1,131	3,36	6,7%	3	57,8%	26	8,9%	4	17,8%	8	8,9%	4	تختار المؤسسة العاملين بالمؤهلات المناسبة لنشاطها
موفق	1,198	3,56	17,8%	8	48,9%	22	15,6%	7	6,7%	3	11,1%	5	تطبق المؤسسة نظام أجور وحوافز يرضي العاملين
محايد	1,043	3,16	4,4%	2	37,8%	17	37,8%	17	8,9%	4	11,1%	5	توفر المؤسسة بيئة مشجعة تسمح بخلق رضا للعاملين
محايد	1,160	2,80	6,7%	3	22,2%	10	31,1%	14	24,4%	11	15,6%	7	تتبنى المؤسسة معايير عادلة لتقييم العاملين
موفق	1,216	3,44	17,8%	8	42,2%	19	15,6%	7	15,6%	7	8,9%	4	تعمل المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين بهدف التطوير
محايد	1,171	2,76	6,7%	3	22,2%	10	26,7%	12	28,9%	13	15,6%	7	يساهم و تشارك العاملون بشكل واسع في اتخاذ القرارات
محايد	91384	3,1778											رضا العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مدى رضا العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة من جهة نظر العاملين نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير رضا العاملين قد بلغ (3,177) بانحراف معياري (0,914)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن هناك مستوى متوسط من الرضا بين العاملين، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "محايد" ماعدا نقطتين ويجرد الإشارة إليهما حيث يتمثلان في العبارتين الثانية والخامسة واللذان مفادها أن المؤسسة تطبق نظام أجور وحوافز يرضي العاملين، وتعمل على توفير فرص التدريب للعاملين بهدف التطوير، حيث كان الاتجاه العام لإجابات الأفراد عن هاتين العبارتين متجهة نحو الدرجة "موافق" أي أنها تبذل جهود كبيرة لتحقيق هاتين النقطتين، وعليه على مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة التركيز على زيادة رضا العاملين للارتقاء بمستوى الأداء المتميز.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والتكرارات لبعده جودة الخدمة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق جدا		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1,131	3,24	8,9%	4	40,0%	18	28,9%	13	11,1%	5	11,1%	5	تستخدم المؤسسة أساليب متطورة في تقديم الخدمة
موفق	1,074	3,40	11,1%	5	44,4%	20	24,4%	11	13,3%	6	6,7%	3	تعالج المؤسسة خطط واستراتيجيات مسبقة للحالات الطارئة
موفق	1,072	3,62	13,3%	6	57,8%	26	15,6%	7	4,4%	2	8,9%	4	يتم اختيار العمال المختصين في الصيانة ذوي كفاءة عالية
موفق	,988	3,58	8,9%	4	62,2%	28	11,1%	5	13,3%	6	4,4%	2	توفر المؤسسة على الأجهزة و النظم الحديثة مع التحديث الدوري
موفق	,852	3,84	13,3%	6	71,1%	32	4,4%	2	8,9%	4	2,2%	1	أحيانا تستعين المؤسسة بأطراف خارجية ذات خبرة واسعة ومتخصصة لاستغلالها في الخدمات
موفق	,74568	3,5378											جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مدى جودة الخدمة داخل المؤسسة محل الدراسة من جهة نظر العاملين نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير جودة الخدمة قد بلغ (3,537) بانحراف معياري (0,746)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أنه من وجهة نظر العاملين المؤسسة تقدم جودة خدمات عالية، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" ماعدا جزئية كون أن هناك مستوى متوسط من استخدام المؤسسة لأساليب متطورة في تقديم الخدمة فقد كان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن هذه الفقرة كانت متجهة نحو الدرجة "محايد"، وعليه على مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة التركيز على استخدام أحدث الأساليب في تقديم الخدمة للارتقاء بمستوى الأداء المتميز.

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأداء المتميز

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
القيادة	3,2044	,88368	محايد
رضا العاملين	3,1778	,91384	محايد
جودة الخدمة	3,5378	,74568	موفق
الأداء المتميز	3,3067	,75520	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يعرض درجة الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن أبعاد الأداء المتميز قد بلغت (3,307) بانحراف معياري (0,755)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك مستوى متوسط من الأداء المتميز تحققه المؤسسة ضغوط، حيث يمكن إرجاع هذا المستوى المتوسط من الأداء المتميز إلى البعد الأول والثاني من أبعاد الأداء المتميز واللذان يشيران إلى عدم توفر أساليب قيادية جيدة وانخفاض مستوى الرضا لدى العاملين فقد كانت إجابات أفراد العينة عن هذين المتغيرين متجهة نحو الدرجة "محايد" وهذا يعني أن العامل بالنسبة له هناك مستوى متوسط من القيادة والرضا.

4- تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المرونة الاستراتيجية

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور المرونة الاستراتيجية، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والتكرارات لمحور المرونة الإستراتيجية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق جدا		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موفق	,986	3,60	13,3%	6	51,1%	23	22,2%	10	8,9%	4	4,4%	2	تسخر المؤسسة الموارد للاستجابة للتغيرات الطارئة
موفق	1,097	3,42	13,3%	6	44,4%	20	17,8%	8	20,0%	9	4,4%	2	تعمل المؤسسة على استغلال مواردها استغلالها أمثلا.
موفق	1,078	3,44	11,1%	5	48,9%	22	20,0%	9	13,3%	6	6,7%	3	تحرص المؤسسة على تعديل مواردها بما يتناسب مع تغيرات بيئة العمل
موفق	,905	3,67	8,9%	4	66,7%	30	8,9%	4	13,3%	6	2,2%	1	تحم المؤسسة باقتناء أحدث الآلات والتجهيزات للصيانة
موفق	,977	3,67	15,6%	7	53,3%	24	15,6%	7	13,3%	6	2,2%	1	يتميز العاملون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الصعوبات و الحالات الطارئة
موفق	1,078	3,44	11,1%	5	48,9%	22	20,0%	9	13,3%	6	6,7%	3	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين بما يتناسب مع التغيرات الحديثة
محايد	1,087	3,00	6,7%	3	31,1%	14	24,4%	11	31,1%	14	6,7%	3	تقوم المؤسسة بتغيير عدد الأفراد بما يتناسب و احتياجات العمل.
موفق	,869	3,71	15,6%	7	51,1%	23	22,2%	10	11,1%	5	0,0%	0	يتأقلم الأفراد مع تغيير ساعات العمل كلما دعت الحاجة الى ذلك
موفق	,900	3,69	8,9%	4	66,7%	30	13,3%	6	6,7%	3	4,4%	2	يستفيد الأفراد من الخبرات السابقة في تسيير المواقف الحالية

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك

-مديرية الصيانة بسكرة-

موفق	1,031	3,40	6,7%	3	53,3%	24	20,0%	9	13,3%	6	6,7%	3	تسعى المؤسسة للتكيف مع التغيرات البيئية بعصرنة أساليب تقديم الخدمة
موفق	1,053	3,40	8,9%	4	48,9%	22	22,2%	10	13,3%	6	6,7%	3	تملك المؤسسة إمكانيات للمراقبة لتحسين تكتشف بها مختلف المخاطر
محايد	1,120	3,20	6,7%	3	42,2%	19	26,7%	12	13,3%	6	11,1%	5	لدى المؤسسة القدرة على التحكم في الخطر قبل وقوعه
موفق	1,056	3,44	8,9%	4	53,3%	24	17,8%	8	13,3%	6	6,7%	3	تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجية أساليب الوقائية
موفق	1,013	3,44	8,9%	4	51,1%	23	20,0%	9	15,6%	7	4,4%	2	يتم تحديث وتطوير البرامج والأجهزة الوقائية بصفة دائمة
موفق	97017	3,6095											المرونة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يقيس مستوى المرونة الاستراتيجية داخل المؤسسة محل الدراسة من جهة نظر العاملين نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير المرونة الاستراتيجية قد بلغ (3,609) بانحراف معياري (0,970)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن هناك مستوى جيد من المرونة الاستراتيجية داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" ماعدا نقطتين ويجرد الإشارة إليهما حيث يتمثلان في العبارتين السابعة والثانية عشر والذتان مفادهما أن المؤسسة تقوم بشكل متوسط بتغيير عدد الأفراد بما يتناسب واحتياجات العمل، لدى المؤسسة قدرة متوسطة على التحكم في الخطر قبل وقوعه، حيث كان الاتجاه العام لإجابات الأفراد عن هاتين العبارتين متجهة نحو الدرجة "محايد" أي أنها تبذل جهود غير كافية لتحقيق هاتين النقطتين، وعليه على مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة التركيز على زيادة الجهود في تحقيق هاتين النقطتين للارتقاء بمستوى المرونة الاستراتيجية.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات و مناقشة نتائج الدراسة الاحصائية

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الأداء المتميز، ومحور المرونة الاستراتيجية، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، لكن قبل الشروع في الإجابة على الإشكاليات يجب أولا التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي كورموغروف سمينوف لكلا المتغيرين

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Significat ion	ddl	Statistiq ue	Significat ion	ddl	Statisti que	
,286	45	,970	.200*	45	,096	الأداء المتميز
202,	45	,939	212,	45	,144	المرونة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد مخرجات SPSS 20

المطلب الأول: مناقشة اشكالية الرئيسة والفرضية الرئيسية للدراسة وفق معامل بيرسن

1- الإشكالية الرئيسية: ما هو دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة؟

للإجابة هذه الإشكالية سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسن لدراسة العلاقة بين المتغيرين "المرونة الاستراتيجية"، و "الأداء المتميز" وفقا للنموذج الإحصائي التالي:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسن

❖ جدول معامل الارتباط بيرسن

الجدول رقم (13): تحليل معامل الارتباط بيرسن للمرونة الاستراتيجية والأداء المتميز

Corrélations		
الأداء المتميز		
.719**	Corrélation de Pearson	المرونة الاستراتيجية
,000	Sig. (bilatérale)	
45	N	

المصدر: من خلال معطيات الدراسة وبالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا أن هناك دور للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض H0 ونقبل بديلتها H1 وهكذا يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية كالتالي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

المطلب الثاني: مناقشة الاسئلة الفرعية والفرضيات الفرعية للدراسة وفق معامل بيرسن

التساؤلات الفرعية: سنقوم بالإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق القيادة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة؟
2. ما هو دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة؟
3. ما هو دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق رضا العاملين داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة؟

للإجابة على هذه التساؤلات الفرعية سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسن لدراسة العلاقة بين المتغيرات التالية: "القيادة"، "جودة الخدمة"، "رضا العاملين"، و"المرونة الاستراتيجية"، وهذا وفقا للنموذج الإحصائي التالي:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق القيادة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك
-مديرية الصيانة بسكرة-

H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق القيادة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق رضا العاملين داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق رضا العاملين داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

❖ جدول معامل الارتباط بيرسن

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسن بين المرونة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المتميز

Corrélations					
جودة الخدمة	رضا العاملين	بعد القيادة	المرونة الاستراتيجية		
.618**	.694**	.605**	1	Corrélation de Pearson	المرونة الاستراتيجية
,000	,000	,000		Sig. (bilatérale)	
45	45	45	45	N	

المصدر: من خلال معطيات الدراسة وبالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا أن هناك دور للمرونة الإستراتيجية في تحقيق كل من القيادة، جودة الخدمة، رضا العاملين، نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.000) لكل المتغيرات مع المرونة الاستراتيجية وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض H0 ونقبل بديلتها H1 لهذه المتغيرات وهكذا يمكن الإجابة على التساؤلات الفرعية كالتالي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق القيادة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق رضا العاملين داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية لواقع دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة-

خلاصة الفصل :

في هذا البحث الميداني قمنا بإجراء دراسة إحصائية استقصائية بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة، حول دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة سالفة الذكر، من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما هو دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة؟، بالإضافة إلى بحث مجموعة من التساؤلات التي تنفرع من الإشكالية الرئيسية والتي تسعى لتقصي دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق كل بعد من أبعاد الأداء المتميز (القيادة- رضا العاملين- جودة الخدمة)، تم الاعتماد على طريقة الاستبيان والذي وزع على عينة قوامها (45) عامل من داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة، وبعد تفريغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان توصلنا إلى أنه:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

أما في يخص الإجابة على التساؤلات الفرعية فتوصلنا إلى أن للمرونة الإستراتيجية دور في تحقيق كل بعد من أبعاد الأداء المتميز (القيادة- رضا العاملين- جودة الخدمة) عند مستوى دلالة 0.05، وعليه تم تأكيد الفرضيات الفرعية بالشكل التالي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق القيادة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الإستراتيجية في تحقيق رضا العاملين داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

الختام

من خلال دراستنا لموضوع دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة -بسكرة - تبين أن للمرونة الإستراتيجية دور في تحقيق الأداء المتميز، خاصة وأن المؤسسات اليوم أصبحت تنشط في محيط أقل ما يقال عنه انه شديد التغير، وأصبح تحقيق البقاء والاستمرارية والتميز لا يتحقق إلا بتبني المرونة اللازمة التي تمكن المؤسسات من الاستجابة لطلبات الزبائن المتزايدة ورغباتهم المتغيرة والمتجددة ومن ثمة تحقيق التميز الذي أصبح يعتبر حالياً أحد الشروط الأساسية للبقاء، باعتباره منهج شامل وهذا المنهج يقوم على مبادئ يلتزم بها جميع أصحاب المصلحة للوصول إلى أفضل النتائج في ظل المنافسة المحلية والدولية. و بدراستنا لمؤسسة سوناطراك فرع الصيانة -بسكرة -تعرفنا على المرونة الاستراتيجية للمؤسسة ومدى دورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستبيان وكذلك المقابلة، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات

وعليه فقد تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة وتبين وجود وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية، أما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية توضح كالتالي:

بالنسبة لإشكالية الدراسة: بعد المعالجة الإحصائية لدور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسة محل الدراسة تبين وجود دور مرتفع بين المتغير المستقل: المرونة الاستراتيجية من خلال قياس اتجاهات إجابات الباحثين حول عباراتها، وبين المتغير التابع: الاداء المتميز بقياس اتجاهات إجابات الباحثين حول العبارات المخصصة لقياسها، وذلك بشكل عام من خلال اختبار الفرضية الرئيسية، أما إبراز الدور بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع المتعلقة بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية تظهر كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة . مرفوضة

التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين بقيمة (0.000) ، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية (0.05) في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في تحقيق القيادة في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة . مرفوضة

التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين بقيمة (0.000) ، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية (0.05) في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة

الفرضية الفرعية الثانية: نفس العمل لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في تحقيق رضى العاملين في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة . مرفوضة

التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين بقيمة (0.000) ، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية (0.05) في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للمرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة . مرفوضة

التفسير: من النتائج الإحصائية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجب بين المتغيرين بقيمة (0.000) ، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية (0.05) في مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة

أما بالنسبة للنتائج المفسرة لواقع ممارسات متغيري الدراسة والعلاقة بينهما يمكن توضيحها في العنصر الموالي بعد عرض النتائج النظرية.

نتائج الدراسة:

اولا نتائج النظرية :

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية و التي يمكن ادراجها في :

- تساهم المرونة الاستراتيجية في تحسين قدرة المؤسسات على استغلال الفرص ومواجهة التحديات في بيئة الأعمال المتغيرة.
- تعمل المرونة الاستراتيجية على تعزيز الابتكار وتحفيز النمو المستدام داخل المؤسسات.
- تعتبر المرونة الاستراتيجية عاملاً مؤثراً في تحسين جودة الخدمة وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.
- يتطلب تحقيق الأداء المتميز اعتماد استراتيجيات مرونة تتضمن التخطيط المستقبلي والتحليل المستمر للسوق وتكييف العمليات والممارسات التنظيمية وفقاً للظروف المتغيرة.
- إن المرونة الإستراتيجية تؤدي إلى التأثير في تحقيق المؤسسة للأداء المتميز وذلك لأنها قدرة ديناميكية تتحول وتتطور لتحقيق الاستجابات المطلوبة للمؤسسة للوصول إلى أداء متميز.
- تحقق المؤسسة أداءً متميزاً عندما تعمل بشكل دائم على توفير متطلبات تحقيقه والتي تتمثل أهمها وأبرزها في: تنمية مواردها البشرية القيادة الفعالة امتلاك نظام معلومات متكامل مرونة هيكلها التنظيمي، والتركيز على العميل الذي يمثل المفتاح الأساسي لنجاح أي مؤسسة.

- إن المؤسسات التي حققت أداءاً متميزاً هي مؤسسات تركز على ثلاثة أسس تتمثل في : القيادة، جودة الخدمة، رضى العمال، وتتقاسم ثلاث صفات أساسية وهي: الذكاء المرنة, التوافق.

ثانيا النتائج التطبيقية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

أما في يخص الإجابة على التساؤلات الفرعية فتوصلنا إلى أن للمرونة الاستراتيجية دور في تحقيق كل بعد من أبعاد الأداء المتميز (القيادة- رضا العاملين- جودة الخدمة) عند مستوى دلالة 0.05، وعليه تم تأكيد الفرضيات الفرعية بالشكل التالي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الاستراتيجية في تحقيق القيادة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمرونة الاستراتيجية في تحقيق رضا العاملين داخل مؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة.

ثالثا: اقتراحات:

■ توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين: يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير قدرات موظفيها وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المتغيرة والتغييرات المستقبلية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية منتظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.

■ تعزيز التواصل والتعاون الداخلي: يجب على المؤسسات تعزيز التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام والفرق العاملة فيها. ذلك يساهم في تبادل المعلومات والأفكار وتعزيز التفاعل والابتكار داخل المؤسسة.

■ اعتماد المنهج التجريبي والتكيف السريع: يجب أن تكون المؤسسات مستعدة لاختبار وتقييم استراتيجيات وأفكار جديدة بشكل منتظم. يمكن أن تساعد التجارب والاختبارات الصغيرة في تحديد الممارسات الفعالة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً لتطورات السوق.

■ التركيز على الابتكار والتجديد: يجب أن تكون المؤسسات ملتزمة بالابتكار المستمر والتجديد في جميع جوانب أعمالها. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة والعمل على تحسين عملياتها وتقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء.

- الاستجابة السريعة لتغيرات السوق: يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على التعامل مع التغيرات في السوق بشكل سريع وفعال. يمكن تحقيق ذلك من خلال مراقبة الاتجاهات والتغيرات في سوق العمل وتحليلها، واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص.
- توجيه الاستراتيجية نحو المرونة: يجب أن تكون المرونة الاستراتيجية جزءًا أساسيًا من استراتيجية المؤسسة. ينبغي أن تضمن الاستراتيجية تحديد أهداف واضحة وقابلة للتعديل، وتوفير الهياكل التنظيمية المرنة والتنظيم الداخلي المناسب لدعم المرونة وتمكين اتخاذ القرارات المستنيرة.

رابعاً افاق الدراسة:

بناءً على أهداف البحث الحالية والنتائج التي تم التوصل إليها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

- تأثير المرونة الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات.
- دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي للمؤسسات.
- العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات الجزائرية.
- دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق ازدهار التنظيمي في وزارة التعليم العالي.
- عوائق تطبيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- عوامل تفعيل المرونة الاستراتيجية في مؤسسات الأعمال.
- - دراسة أثر المرونة الاستراتيجية على الابتكار والتغيير التنظيمي: يمكن التركيز على كيفية تعزيز المرونة الاستراتيجية قدرة المؤسسات على الابتكار وتحقيق التغيير التنظيمي الفعال، وكذلك دراسة تأثيرها على مرونة الموارد والقدرة على التكيف

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا المراجع العربية:

- المقالات:

1. ابراهيم شاشو. (2010). عقد المقاوله في الفقه الاسلامي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
2. أحمد سلامي ، و السبتي حربي. (2015). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح إنموذج متكامل. بغداد، العراق: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (44) كلية بغداد للعلوم الاقتصادية .
3. ازهار عزيز العبيدي. (بلا تاريخ). ادوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري(دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 183/151.
4. أكبر ، ب. ع. (2022). مارس. (دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية 933/954, 13(03) ,
5. أيمن معن والطائي. لمعاضيدي. (2011). اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناع الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. مجلة تنمية الرافدين. جميل حسن ويل. (2016). العلاقة التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والابعاد الهيكلية واثانيرها في تبني انماط المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من المصارف القطاع الخاص. مدينة تيجية: مجلة المنصور، كلية اربيل مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15 العدد 08.
6. محمد نائر علي البياتي. (2019). تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي -دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود-. مجلة الادارة والاقتصاد، 181/168.
7. معن عبد الله المعاضيدي، و أيمن جاسم الطائي. (2011). اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى. مجلة تنمية الرافدين مجلد (33) العدد (105) كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل.
8. و اخرون زياد المهنا. (2013). المرونة التصميمية كإحدى معايير السكن الاقتصادي. مجلة جامعة دمشق ، المجلد 29 العدد1،

9. الجبوري, ح. م. (2013). *جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز*. بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و الثلاثون.
10. ن. واضح, ا. & .بيصار, ع. (2018). *اثر راس المال الهيكلي في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية*. المسيلة: مجلة دراسات العدد الاقتصادي -المجلد -15العدد-02جوان-2018ص342-321..
11. تباي, ع., شريف, ح. & .خضار, خ. (2022). *مساهمة استراتيجيات إدارة الازمات في الرفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية*. المسيلة: مجلة تفوق في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية /المجلد /07العدد 01-2022ص54-36.
12. رحى, س. & .بخوش, م. (2022). *دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الاعمال*. تبسة: مجلة دراسات فيالاقتصاد وإدارة الاعمال المجلد 05العدد - 01جوان 2022.
13. وريا, ن. ر. & .شه هلا, ع. ا. (2022). *المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاداء المتميز*. السليمانية، العراق: المجلة العلمية لجامعة جيهان -السليمانية المجلد (- 6)العدد 1)،(حزيران 2ص258-239:
14. نوري, حنان سالم. (2016). *الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الخاصة: دراسة استطلاعية على العاملين في قطاع الاتصالات في العراق*. صفحة 74-76.
15. أحمد علي أحمد المسعودي (2021). *دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق القيادة الفعالة في المؤسسات*. صفحات 50-60.
16. غربال, ا. (2022). *متطلبات تحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت - بسكرة -*. بسكرة: مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية المجلد 16، العدد 01،: السنة 2022، ص 556-537

-الكتب :

1. ثامر البكري. (2008). *استراتيجيات التسويق*. الأردن : دار اليازوري.
2. علاء فرحان طالب، و اميرة الجنابي. (2009). *إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)*. الأردن: دار صفاء.
3. ابو النصر, م. (2008). *ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات*. القاهرة -مصر :مجموعة النيل العربية .
4. ابو النصر, م. (2008). *اساسيات ادارة الجودة الشاملة*. القاهرة-مصر :دار الفجر للنشر و التوزيع.
5. ابو النصر, م. (2008). *الاداء الاداري المتميز*. القاهرة-مصر :المجموعة العربية للتدريب و النشر.

- المحاضرات والمذكرات:

1. باسم عبد الشريف روان. (2015). اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية. الأردن: رسالة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
2. احلام غربال. (2022). أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية وتنظيمات. بسكرة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت - جمورة - بسكرة، جامعة محمد خيضر.
3. آسية ب. أ. (2016/2017). اثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء و تنافسية المؤسسة. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. سيدي بلعباس، العلوم الاقتصادية..
4. أمير غانم وادي العوادي. (2016). المرونة الانتاجية ودورها في تحقيق فلسفة الانتاج النظيف وفق مدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة تطبيقية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للاسمنت العراقية. مأكرة دكتوراه. ادارة الاعمال، العراق.
5. نوال عبداوي. (2016/2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون. اطروحة الدكتوراه. علوم التسيير، بسكرة.
6. نوال عبداوي. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
7. هاني شمس زعتري عبد العزيز. (2013). ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية. فلسطين: رسالة ماجستير، التخصص: الادارة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
8. هند احمد عابد. (2016). اثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق ادارة المعرفة من وجهة الادارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الازهر - غزة، ادارة الاعمال.
9. ربيعي ا. (2021/2020). أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور ثالث (ل.م.د (دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز لمنظمات الاعمال. ادارار :جامعة أحمد دراية أدرار -الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

10. سبع, ن. (2021/2020). اثر التدريب التشاركي في تحقيق الاداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه .-ورقة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر..
11. عبدالله، عائشة علي. (2018). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في مدينة صنعاء. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء. صفحة 73-75.
12. غانم, ه. (2018/2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية-اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه .-المسيلة: جامعة محمد بوضياف-المسيلة-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
13. يخلف, ج. ا. (2022/2021). دور نظام الادارة البيئية في تحقيق الاداء المتميز-اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه .-المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر

ثانيا المراجع الأجنبية:

1. Awwad, A. S. (2009). The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives :. an empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies, Jordan journal of Business Administration, V.5.
2. Bharati, P., & Berg, D. (2003). Managing Information Technology for Service Quality:AStudy from the Other Side. IT and People, Vol (16), No (2).
3. Jekaterina, B. (2010). Positioning and sustainable Competitive Advantage in food Industry Master thesis Department of Marketing and statistics Arhus School of Business.
4. Michael , S., Bret , A., Darren, T., & Jacob, R. (2020). Is There Information Content in Information Acquisition? American Accounting Association Journals, Vol (95), No (2).
5. Sethi, A., & Sethi, S. (s.d.). Flexibility in manufacturing: a survey. International Journal of Flexible Manufacturing Systems, Vol (2) No (4).

6. Willaim, M. G. (2008). Entreprise Information system & strategic flexibility. proceedings of the 41st hawaii international conference on system science.
7. Yongsun, P. (1991). the impact of strategic Flexibility on businessperformance in international business environment PhD. dissertation,university of washington.

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبانة البحث:

الأخ الفاضل.....، الأخت الفاضلة.....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي ضمنت الجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها وذلك للاستفادة من تحليل بياناتها في إعداد أطروحة الماستر في علوم التسيير والموسومة بـ:

"دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة) بسكرة"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والدور بين المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، ونظرا الأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة من 40 الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. الشهادة العلمية: تقني سامي ليسانس مهندس ماجستير ماستر دكتوراه دراسات عليا متخصصة أخرى
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات من 10 الى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور وأبعاد الدراسة

المحور الأول: الأداء المتميز

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارة	الرقم
بعد القيادة						
					تتمتع الادارة بثقة عالية من طرف المرؤوسين	01
					يتبع المرؤوسين توجيهات الإدارة بدون مقاومة	02
					تحتّم الادارة في المؤسسة بالاستماع لآراء المرؤوسين	03
					تستخدم الإدارة أسلوب الاقناع عند التعامل مع المرؤوسين	04
					يمكن للمرؤوسين مناقشة الأوامر المقدمة من الادارة	05
رضى العاملين						
					تختار المؤسسة العاملين بالمؤهلات المناسبة لنشاطها	06
					تطبق المؤسسة نظام أجور وحوافز يرضي العاملين	07
					توفر المؤسسة بيئة مشجعة تسمح بخلق رضا للعاملين	08
					تتبنى المؤسسة معايير عادلة لتقييم العاملين	09
					تعمل المؤسسة على توفير فرص التدريب للعاملين بهدف التطوير	10
					يساهم وتشارك العاملون بشكل واسع في اتخاذ القرارات	11
جودة الخدمة						
					تستخدم المؤسسة أساليب متطورة في تقديم الخدمة	12
					تعالج المؤسسة خطط واستراتيجيات مسبقة للحالات الطارئة	13

					14	يتم اختيار العمال المختصين في الصيانة ذوي كفاءة عالية
					15	توفر المؤسسة على الأجهزة والنظم الحديثة مع التحديث الدوري
					16	أحيانا تستعين المؤسسة بأطراف خارجية ذات خبرة واسعة ومتخصصة لاستغلالها في الخدمات

المحور الثاني: المرونة الاستراتيجية

رقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تسخر المؤسسة الموارد للاستجابة للتغيرات الطارئة					
02	تعمل المؤسسة على استغلال مواردها استغلالها أمثالا.					
03	تحرص المؤسسة على تعديل مواردها بما يتناسب مع تغيرات بيئة العمل					
04	تهتم المؤسسة باقتناء أحدث الآلات والتجهيزات للصيانة					
05	يتميز العاملون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الصعوبات والحالات الطارئة					
06	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين بما يتناسب مع التغيرات الحديثة					
07	تقوم المؤسسة بتغيير عدد الأفراد بما يتناسب واحتياجات العمل					
08	يتأقلم الأفراد مع تغيير ساعات العمل كلما دعت الحاجة الى ذلك					
09	يستفيد الأفراد من الخبرات السابقة في تسيير المواقف الحالية					
10	تسعى المؤسسة للتكيف مع التغيرات البيئية بعصرنة أساليب تقديم الخدمة					
11	تملك المؤسسة إمكانيات للمراقبة تكتشف بها مختلف المخاطر					
12	لدى المؤسسة القدرة على التحكم في الخطر قبل وقوعه					
13	تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجية لتحسين أساليب الوقائية					

					يتم تحديث وتطوير البرامج والأجهزة الوقائية بصفة دائمة	14
--	--	--	--	--	---	----

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

اسئلة المقابلة :

الأخ الفاضل ،الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه المقابلة التي ضمنت الجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها وذلك للاستفادة من تحليل بياناتها في إعداد أطروحة الماستر في علوم التسيير والموسومة ب:
"دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز : دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (مديرية

الصيانة) بسكرة"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والدور بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، ونظرا الأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة المقابلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه المقابلة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أسئلة المقابلة

- هل لديك فكرة على المرونة الاستراتيجية؟ وكيف تكون الأعمال مرنة؟ والنشاطات مرنة؟ وما أهمية المرونة للمؤسسة الاستراتيجية؟

.....

- هل تملك المؤسسة استراتيجيات مرنة وتقوم بتعديلها من فترة إلى أخرى؟

.....

- ما هي العوائق التي تواجه المؤسسة في تطبيق المرونة الاستراتيجية؟

.....

- كيف تطبق المؤسسة برامج الصيانة؟

.....

- هل لديكم فكرة على الأداء المميز للمؤسسة؟

.....

- كيف يتم قياس الأداء المتميز للمؤسسة؟

.....

- في حالة وقوع أزمات أو مشاكل أو ظروف صعبة كيف يتعامل القادة مع العمال؟

.....

- ما هي الإجراءات والأساليب والبرامج الوقائية التي تتبعها المؤسسة؟

.....

- هل يتم تشجيع العمال على تقديم اقتراحات تسهم في تحقيق جودة العمل في المؤسسة؟

.....

- هل تقوم المؤسسة بتطوير قدرات للموظفين وتدريبهم لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة؟

.....

- هل تعمل المؤسسة على تعزيز التعاون والتواصل بين الأقسام والفروع؟

.....

- هل يوجد تحفيز مادي أو غير مادي لتشجيع الموظفين على الابتكار؟

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 26 - 04 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة سونطراك
(مديرية الصيانة) بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 532 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - دخية زهير

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز "

تحت إشراف: د/ بعيسي سامية

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (أ): د. خديجة زهير الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204.045447 والصادرة بتاريخ: 2019/01/27

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

دور العروبة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المتغيرة

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/07

توقيع المعني: