



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- EL-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور المرونة الاستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون

تخصص: إدارة أعمال

- تحت إشراف:

د. شكري ملياني

من إعداد الطالبتين:

يوبي نور الهدى

طشوش إناس

Handwritten text in Arabic script, likely a religious or historical document. The text is written in black ink on a white background with a light gray checkerboard pattern. The script is highly stylized and cursive, characteristic of the Maghrebi or Andalusī style. The text is arranged in several lines, with some characters being significantly larger and bolder than others, suggesting a title or a specific emphasis. The overall appearance is that of a calligraphic manuscript.

شكر وعرافان

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنعنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل بعد أن سافرنا لنضع النقاط على الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فما هي ثمار علمنا قد أينعت وحان قطافها.

هذه كلماتنا المبعثرة نهمس بها في أذن كل من سيفتح هذه المذكرة لينهل ما يشاء ويشتهي وينقذ ما يرفض وابتغي. هي أيضا كلمات شكر إلى كل من حثنا ونرس فينا الأمل والإرادة إلى كل من:

الأستاذ المشرف: ميلاني شكري

والأستاذ: طار عبد القدوس..... وجميع الأساتذة.

إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد.

الإهداء:

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلي من قال فيهما الله عز وجل: "ولا تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة"

صدق الله العظيم.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله أبي، إلى من هي أقرب إلي من روعي أمي، إلى من شاركني حزن الأم إختوتي،

كما أهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل أفراد عائلتي،

إلى كل من كانوا ملاذي، وملجئي إلى من جعلهم الله إختوتي، إلى من سأفتقدهم زملائي،

ولكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وإلى من ضاقت السطور من ذكرهم لكن وسعهم قلبي.....

نور الهدى



اهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأعلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي
للغالي

هي ذي ثمرة جهدي أجنبيها اليوم هي هدية أهديتها إلى:

من بسمتها غابيتي وما تحت أقدامها جنتي

أمي العزيزة أطال الله عمرها

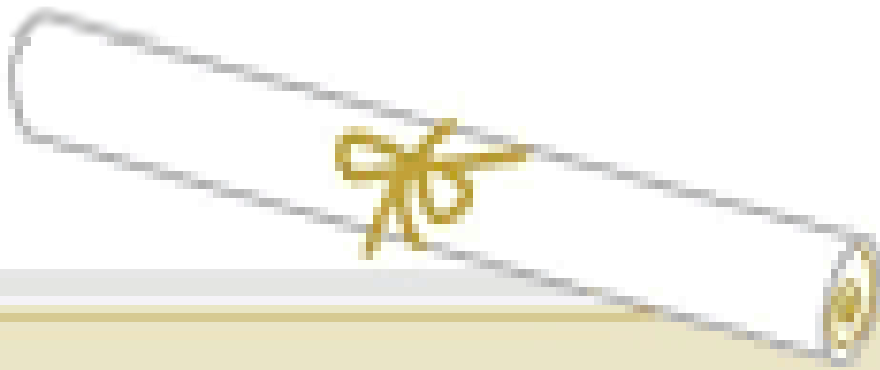
إخوتي سندي أسامة ولزهر

صديقة دربي عفاف

وإلى من ساندي في إنجاز هذا العمل

أخيرا انتهت الحكاية رفعت قبعتي مودعة للسنين التي مضت

أناس



الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور المرونة الإستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون، حيث تم اعتماد كل من المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري، كأبعاد للمرونة الإستراتيجية. بينما تم تحليل قيمة الزبون إلى بعدين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف.

وللإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها اخترنا مؤسسة " pano algeri " لصناعة وتحويل الخشب لتكون عينة الدراسة ممثلة من مجتمع المؤسسة، حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أين عملنا على توزيع استبيان على إطارات وعمال المؤسسة لقياس مرونتها الإستراتيجية ومساهمة هذه الأخيرة في خلق القيمة للزبون.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المرونة الإستراتيجية للمؤسسة تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري. كما أن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تسلمها لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، قيمة الزبون، خلق القيمة.

Résumé

Cette étude visait à analyser le rôle de la flexibilité stratégique de l'organisation dans la création de valeur pour le client, la flexibilité de la production, la flexibilité du marché, la flexibilité concurrentielle et la flexibilité du capital humain étant adoptées comme dimensions de la flexibilité stratégique. Tandis que la valeur client a été analysée en deux dimensions principales : les bénéfices totaux et les coûts.

Afin de répondre à la problématique de l'étude et à ses hypothèses, nous avons choisi l'institution « pano Algérie » pour la fabrication et la transformation du bois comme échantillon d'étude représentatif de la société de l'institution, où nous nous sommes appuyés sur le questionnaire comme outil pour la collecte de données. Où nous avons travaillé à distribuer un questionnaire aux cadres et travailleurs de l'institution pour mesurer sa flexibilité stratégique et la contribution de cette dernière à la création de valeur pour le client.

Enfin, l'étude a abouti à un ensemble de résultats dont les plus importants sont : La flexibilité stratégique de l'organisation contribue à créer de la valeur pour le client à travers la flexibilité de la production, la flexibilité du marché, la flexibilité concurrentielle et la flexibilité du capital humain. Les clients de l'organisation sont également conscients de la valeur qu'elle leur apporte, notamment en termes de réduction des coûts globaux.

Mots clés : flexibilité stratégique, flexibilité productive, flexibilité du marché, flexibilité concurrentielle, flexibilité du capital humain, valeur client, création de valeur.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	الملخص
I	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
	مقدمة
أ	تمهيد
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ت	أسباب اختيار الموضوع
ت	أهمية الدراسة
ت	أهداف الدراسة
ث	المنهج المتبع في الدراسة
ث	حدود الدراسة
ث	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
ج	الدراسات السابقة
ج	أولاً: الدراسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية
ح	ثانياً: الدراسات المتعلقة بقيمة الزبون
د	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة
د	نموذج الدراسة
ذ	هيكلية الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم المرونة أبعادها وتصنيفاتها
3	المطلب الأول: مفهوم المرونة

4	المطلب الثاني: أبعاد وتصنيفات المرونة
4	الفرع الأول: أبعاد المرونة
5	الفرع الثاني: تصنيفات المرونة
6	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المرونة
6	الفرع الأول: المرونة والإبداع والابتكار
7	الفرع الثاني: المرونة والمناخ التنظيمي
8	الفرع الثالث: المرونة وجودة المعلومات
10	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للمرونة الإستراتيجية
10	المطلب الأول: مفهوم المرونة الإستراتيجية
10	الفرع الأول: تعريف المرونة الإستراتيجية
11	الفرع الثاني: التطور التاريخي للمرونة الإستراتيجية
13	الفرع الثالث: أهمية المرونة الإستراتيجية
13	المطلب الثاني: مداخل المرونة الإستراتيجية
14	الفرع الأول: المدخل الوظيفي
14	الفرع الثاني: مدخل التغيير التنظيمي
15	الفرع الثالث: مدخل المناورات
15	المطلب الثالث: أبعاد المرونة الإستراتيجية
16	الفرع الأول: المرونة الإنتاجية
17	الفرع الثاني: المرونة السوقية
18	الفرع الثالث: المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري
19	المبحث الثالث: أسس وأدوات المرونة الإستراتيجية
19	المطلب الأول: أسس المرونة الإستراتيجية
20	الفرع الأول: التنوع
21	الفرع الثاني: الابتكار
22	الفرع الثالث: التكنولوجيا المرنة
23	المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية
23	الفرع الأول: نظم المعلومات
26	الفرع الثاني: المقابلة من الباطن

28	الفرع الثالث: البحث والتطوير
29	المطلب الثالث: معوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تطور مفهوم الزبون في المؤسسة
34	المطلب الأول: تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون
34	الفرع الأول: التوجه الإنتاجي
36	الفرع الثاني: التوجه السلعي والبيعي
38	الفرع الثالث: من التوجه بالمنتج إلى التوجه التسويقي
40	الفرع الرابع: التوجه نحو الزبون وإدارة العلاقة معه
41	المطلب الثاني: الزبون وأهميته بالنسبة للمؤسسة
42	الفرع الأول: مفهوم الزبون
43	الفرع الثاني: أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة
43	الفرع الثاني: تصنيف زبائن المؤسسة وطرق التعامل معهم
46	المطلب الثالث: مفاهيم حول القيمة
46	الفرع الأول: مفهوم القيمة في علوم التسيير
46	الفرع الثاني: القيمة بالمفهوم الاقتصادي
47	المبحث الثاني: قيمة الزبون
47	المطلب الأول: نشأة قيمة الزبون
47	الفرع الأول: نشأة قيمة الزبون
48	الفرع الثاني: مفهوم قيمة الزبون
49	المطلب الثاني: ظروف تطور مفهوم خلق القيمة وأهميتها
49	الفرع الأول: ظروف تطور خلق القيمة
50	الفرع الثاني: دور المؤسسة في خلق القيمة للزبون
51	الفرع الثالث: مفهوم خلق القيمة
52	المطلب الثالث: أبعاد ومصادر خلق القيمة
52	الفرع الأول: أبعاد خلق القيمة

53	الفرع الثاني: مصادر خلق القيمة
58	المبحث الثالث: المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة للزبون
58	المطلب الأول: عدم التأكد البيئي، الدافع الأول للتحلي بالمرونة الإستراتيجية
60	المطلب الثاني: المرونة الإنتاجية ومرونة رأس المال البشري كأدوات لخلق قيمة للزبون
61	المطلب الثاني: المرونة السوقية التنافسية كأداة لخلق القيمة للزبون
63	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة "بانو الجزائر"
65	تمهيد
66	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة
66	المطلب الأول: تعريف مؤسسة "Pano Algérie"
66	الفرع الأول: تعريف المؤسسة
67	الفرع الثاني: تعريف الخشب mdf
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح مصالحة
68	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
69	الفرع الثاني: مصالحة
70	المطلب الثالث: طموحات المؤسسة ومعوقاتهما
70	الفرع الأول: الطموحات
71	الفرع الثاني: العوائق التي واجهت المؤسسة
71	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
71	المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة
71	الفرع الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
78	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
79	المطلب الثاني: ثبات مقياس المعالجة الإحصائية للدراسة
80	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة
81	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
81	المطلب الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
81	الفرع الأول: وصف وتشخيص متغيرات المرونة الإستراتيجية
84	الفرع الثاني: وصف وتشخيص متغيرات قيمة الزبون

86	المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة
86	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
95	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
97	أولاً: النتائج
99	ثانياً: الاقتراحات
100	ثالثاً: آفاق الدراسة
102	قائمة المراجع
108	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	الأبعاد الرئيسية للمرونة العامة من وجهة نظر الباحثين	(1-1)
6	تصنيفات المرونة التي حضت باهتمام الباحثين	(2-1)
44	أنماط الزبائن وطرق تعامل معها	(1-2)
72	توزيع العينة حسب الجنس	(1-3)
73	توزيع العينة حسب العمر	(2-3)
74	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3-3)
75	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(4-3)
77	توزيع العينة حسب عدد الدورات التكوينية	(5-3)
78	عرض الاستبانة	(6-3)
79	سلم لكارث الخماسي	(7-3)
80	ثبات صدق الاستبانة باستعمال معامل الفا كرو نباخ	(8-3)
81	وصف وتشخيص متغيرات المرونة الاستراتيجية	(9-3)
84	وصف وتشخيص متغيرات قيمة الزبون	(10-3)
86	الارتباط بين المحور الاول والمحور الثاني باستعمال معامل الارتباط برسن	(11-3)
86	تفسير المرونة الإنتاجية في قيمة الزبون	(12-3)
87	أثر المرونة الإنتاجية على قيمة الزبون	(13-3)
88	تفسير المرونة السوقية في قيمة الزبون	(14-3)
88	أثر المرونة السوقية على قيمة الزبون	(15-3)
89	تأثير المرونة التنافسية على قيمة الزبون	(16-3)
90	أثر المرونة التنافسية على قيمة الزبون	(17-3)
91	تفسير مرونة راس المال البشري في قيمة الزبون	(18-3)
91	أثر مرونة الرأس المال البشري في قيمة الزبون	(19-3)
92	التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الجنس	(20-3)
92	التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير السن	(21-3)
93	التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(22-3)
93	التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الخبرة المهنية	(23-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ذ	نموذج الدراسة	1
41	النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة	(1-2)
51	القيمة المخلوقة الحقيقية والقيمة المبينة للزبون	(2-2)
52	أبعاد قيمة الزبون	(3-2)
53	أبعاد خلق القيمة من وجهة نظر الزبون	(4-2)
54	سلسلة القيمة	(5-2)
68	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-3)
72	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	(2-3)
73	توزيع افراد العينة حسب العمر	(3-3)
75	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4-3)
76	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	(5-3)
77	توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية	(6-3)

مقدمة عامة

تتصف بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات اليوم بشدة التغيير والاضطراب أكثر من أي وقت مضى الأمر الذي فرض عليها ممارسة نشاطاتها في ظل ظروف أكثر مخاطرة، إضافة إلى أثر العولمة بكل أشكالها خاصة فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية والدولية ودخول أغلب المؤسسات مجال المنافسة الشديدة. فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيء للمؤسسات الضعيفة والصغيرة.

وفي ظل هذه الضغوط التي تواجه المؤسسة لم يعد التفكير التقليدي قادرا على التصدي لكافة المتغيرات الخارجية، حيث أصبحت المواجهة المباشرة مع المنافسين تهدد وجودها، ما ترتب عنه حتمية الانتقال إلى تفكير استراتيجي حديث قادر على مساندة الاضطرابات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات من خلال جملة بدائل ومناورات إستراتيجية تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة والتي تتجلى في عدة أوجه هيكلية، تنظيمية، تكنولوجية، بشرية،... بحيث تمثل المرونة الإستراتيجية في هذا المجال محور الارتكاز الذي تعتمد عليه المؤسسات للتكيف الدائم مع الظروف المتغيرة التي يفرضها المحيط التنافسي، نتيجة تطور التصور التسويقي وتطور مختلف المفاهيم التي جاء بها، وفي مقدمتها الزبون الذي يعتبر مفتاح نجاح المؤسسات ووسيلتها الوحيدة للتسوق في محيط أعمالها. فتطور الفكر التسويقي أعطى توجهها جديدا يرتكز على تلبية حاجات ورغبات الزبون وأخذ موقعا استراتيجيا ضمن اهتمامات المؤسسة. هذا ما أدى إلى بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل معه، وذلك من خلال التقرب منه أكثر وإدراك رغباته، توجهاته وحتى آماله بهدف نيل رضاه وجعله يتمسك بالمؤسسة دون المنافسين الآخرين وذلك عن طريق تمييزه من خلال خلق قيمة مضافة له وإعلامه بها.

وتعتبر عملية خلق القيمة للزبون في ظل الظروف المعقدة الحالية من أهم التحديات المتعلقة بالمؤسسات وقدرتها على رفع هذا التحدي لا يعتمد فقط على مفهوم خلق القيمة للزبون، بل على الإنجازات والأعمال المصاحبة لذلك من سرعة في تلبية طلباته، استباق رغباته وتحميها على أرض الواقع، الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة في المؤسسات أي أنها تعتمد على مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات التي يفرضها محيط الأعمال وكسب رهاناته.

1. إشكالية الدراسة:

إن خلق قيمة للزبون أضحت من أهم الأولويات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها فالزبون أساس وجودها واستمراريتها. وتعمل المؤسسة على تلبية رغبات زبائنها بإنتاج منتجات وفقا لمقاييس أو معايير مضبوطة. لكن العمل على إرضاء الزبائن والتعامل مع التغيير الشديد في بيئة الأعمال يفرض على المؤسسة العمل على إيجاد سبل وطرق جديدة

للتكيف مع كل ما تفرضه البيئة من فرص وتحديات، أي يجب عليها أن تكون مرنة في التعامل مع هذه التغيرات، وتسمى هذه المرونة المتعلقة بالمؤسسة بالمرونة الإستراتيجية.

من هذا المنطلق تبرز معالم الإشكالية العامة لهذه الدراسة والتي يمكن طرحها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون في مؤسسة "بانو الجزائر"؟

تندرج تحت هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية نوردتها فيما يلي:

❖ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المرونة الإنتاجية للمؤسسة وخلق القيمة للزبون؟

❖ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المرونة السوقية للمؤسسة وخلق القيمة للزبون؟

❖ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المرونة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة للزبون؟

❖ هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرونة رأس المال البشري للمؤسسة وخلق القيمة للزبون؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة:

- تساهم المرونة الإستراتيجية لمؤسسة "بانو الجزائر" من خلال أبعادها الأربعة المتمثلة في المرونة الإنتاجية، والمرونة السوقية والمرونة التنافسية، ومرونة رأس المال البشري في خلق قيمة للزبون.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الجزئية التالية:

❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المرونة الإنتاجية للمؤسسة وخلق القيمة للزبون؛

❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المرونة السوقية للمؤسسة وخلق القيمة للزبون؛

❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المرونة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة للزبون؛

❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرونة رأس المال البشري للمؤسسة وخلق القيمة للزبون.

3. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب نذكر منها:

- ❖ الدافع الرئيسي لاختيار هذا الموضوع نابع من اختصاص الدراسة والمتمثل في إدارة الأعمال؛
- ❖ تحول اهتمام المؤسسات نحو الزبون والبحث عن كل الوسائل التي تساعد على المحافظة عليه وذلك من خلال التواصل معه وتبيان له القيمة التي تحاول المؤسسة تقديمها له؛
- ❖ معرفة طريقة تعامل المؤسسات الجزائرية (بانو الجزائر) مع زبائنها، وطريقة التعامل معهم والقيم التي تقدمها لهم؛
- ❖ وهناك أسباب ذاتية لاختيار هذا الموضوع أهمها الميول الشخصي للمواضيع الحديثة والتي بمعالجتها تطور معارفنا أولاً وثانياً قد نتمكن من المساهمة في إيصالها للغير، ولأن موضوع المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة من مواضيع الساعة كانت هناك رغبة لمحاولة البحث فيهما.

4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال الموضوع الذي تتناوله، كونه من أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى رواد الإستراتيجية والتسويق، حيث أن نمو وتطور المؤسسات يعتمد بشكل كبير على مرونتها و التكيف مع التغيرات التي يفرضها المحيط، كما أن استمرارها في الأسواق يعتمد على اكتساب شريحة مهمة من الزبائن والحفاظ عليهم من خلال الاهتمام بخلق قيمة مضافة لهم. ما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة تسليط الضوء على أرض الواقع من خلال ملاحظة واقع مساهمة المرونة الإستراتيجية لمؤسسة "بانو الجزائر" في خلق قيمة للزبون، ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ التأكيد على قيمة الزبون والسعي لتحقيق رضاه ومن ثم الاحتفاظ به عند تقديم منتجات تلبي المتطلبات التي يحددها بنفسه وبما ينسجم مع توقعاته أو يفوقها؛
- ❖ دعم مرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في محيط المؤسسة.

5. أهداف الدراسة:

وبشكل عام يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ❖ إيضاح مفهوم المرونة الإستراتيجية بأبعادها؛
- ❖ التطرق إلى المفاهيم الأساسية لخلق قيمة للزبون؛

- ❖ محاولة إثراء الرصيد المعرفي لمكتبتنا بمرجع جديد خاصة وأنا وجدنا ندرة كبيرة جدا للمراجع في هذا الموضوع، وبالأخص باللغة العربية، بحيث يعتبر موضوع المرونة من أحدث المواضيع في إدارة الأعمال؛
 - ❖ التعرف على الدور الذي تلعبه المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية في خلق قيمة للزبون؛
 - ❖ الوصول إلى كل من دور المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري في خلق قيمة للزبون؛
 - ❖ العمل على ملاحظة واقع مفهوم المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة للزبون في المؤسسة محل الدراسة.
- 6. المنهج المتبع في الدراسة:**

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية السابقة مع الإمام بجوانبها الفرعية واختبار صحة الفرضيات المعتمدة، تم الاعتماد في دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع من أجل إثراء الجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة بالتركيز على الاستبيان كأداة مهمة في جمع البيانات والمعلومات الضرورية لإجراء الدراسة الميدانية.

7. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دراسة دور المرونة الإستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون.
- الحدود المكانية: وقع اختيارنا على مؤسسة "بانو الجزائر" لصناعة وتحويل الخشب الواقع مقرها بمنطقة النشاطات المطروحة -الطارف- لتكون مجالاً لدراستنا الميدانية باعتبارها من بين المؤسسات التي تتناسب وموضوع دراستنا.
- الحدود الزمنية: تمكنت من الحصول على موافقة إجراء التبرص بمؤسسة "بانو الجزائر" يوم 20 أبريل 2022، وقد تمت الدراسة الفعلية في نفس الفترة واستكملت الدراسة في شهر جوان من سنة 2022.

8. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

المرونة الإستراتيجية: قدرة المؤسسات وقابليتها على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمتجانسة، وتحويل الموارد إلى طرق عمل جديدة بوصفها رد فعل لتلك التغييرات. وتنقسم المرونة الإستراتيجية إلى مرونة إنتاجية، مرونة سوقية مرونة رأس المال البشري ومرونة تنافسية .

المرونة الإنتاجية: قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها وتقديمها في وقت قصير وبأسعار تنافسية .

المرونة السوقية: قدرة المؤسسة على إعادة تقييم جهودها التسويقية من خلال فترة قصيرة من الزمن، وذلك استجابة للتغيرات البيئية .

مرونة رأس المال البشري: إن رأس المال البشري هو مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة.

المرونة التنافسية: قدرة المؤسسة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة بسهولة، نشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج، والاستجابة لمتطلبات الزبائن.

قيمة الزبون: الفرق بين إجمالي القيمة وإجمالي تكلفة الزبون، فالقيمة الكلية تعبر على مجموع المزايا التي يحصل عليها الزبون من المنتج أو الخدمة، أما التكاليف الكلية فتتمثل في التكاليف النقدية، وغير النقدية التي يتحملها الزبون عند استخدام المنتج أو الخدمة.

9. الدراسات السابقة

بهدف تعزيز مخطط الدراسة وفرضياته وأهدافه، تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا وقوفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، فضلا عن ملامستها على نحو مباشر وغير مباشر لمتغيرات دراستنا الحالية وأبعادها. إذ أن الجهود البحثية التي تناولت موضوعات خلق القيمة و المرونة الإستراتيجية جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الإشكاليات والظواهر في بيئات وميادين مختلفة وعلى هذا النحو تسعى دراستنا إلى بلورة المنظور البحثي لكل من المرونة الإستراتيجية و خلق القيمة للزبون في المؤسسة. وفي هذا السياق سنستعرض أهم ما استطعنا الحصول عليه من الدراسات ذات الصلة وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولا: الدراسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري(2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية على المرونة الإستراتيجية، متخذة من شركتي زين وآسيا سيل كنموذج للدراسة. حيث اعتمدت الدراسة على كل من الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة والهيكل التنظيمي المرن كأبعاد للبراعة التنظيمية، بينما تم تحليل متغير المرونة الإستراتيجية من خلال الأبعاد: المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها تم

الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 72 مدير في المؤسستين محل الدراسة. وبعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-ارتفاع مستوى متغيري البحث في المؤسستين محل الدراسة بأبعادهما المختلفة.

-وجود تأثيرات جوهرية للبراعة التنظيمية بأساليبها المختلفة كالاستثمار الأمثل للفرص، الهيكل التنظيمي المرن في متغير المرونة الإستراتيجية للمؤسستين محل الدراسة.

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

2-دراسة: فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري (2008)

عملت هذه الدراسة على التعرف على جودة المعلومات من خلال أبعادها الثلاثة (بعد المحتوى، البعد الشكلي والبعد الزمني)، كما تعاملت مع المرونة الإستراتيجية والتي تمثل إحدى خصائص التخطيط الاستراتيجي من خلال عدد من العوامل التي تمكن المؤسسة من التحرك من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية. واتخذت الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية كمجتمع للدراسة، أما عينة الدراسة فكانت عينة طبقية عشوائية تم سحبها من مديري هذه المؤسسات، أين تم توزيع 48 استبيان على العينة ليسترد منها 42 استبيان منها 40 فقط صالحة للتحليل الإحصائي .

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

ثانيا: الدراسات المتعلقة بخلق القيمة للزبون

أ-الدراسات العربية :

1-دراسة محمودي أحمد وزيدان محمد (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل. حيث اتخذت من مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (GSM Djezzy) كدراسة حالة. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم

توزيع 120 استبيان على زبائن المؤسسة، استرجع منها 100. وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- و لد الموقع الجديد للزبون تغييرا في ثقافة المؤسسة وأصبح خلق قيمة له في مقدمة انشغالات المؤسسات.
- مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر لا تعتمد بدرجة كبيرة على إستراتيجية القيمة المدركة من أجل كسب العميل. إلا أن مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر لديها النية من أجل الاعتماد على هذه الإستراتيجية.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين القيمة المدركة للزبون وولاء المستهلك عند مستوى الدلالة 0.05

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

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

- ضعف توجه المؤسسة صوب التركيز على الزبون ومن ثم ضعف التحديد الدقيق لمتطلباته وتوقعاته.
- فقدان المؤسسة للعديد من الفرص الممكنة لتحسين جودة منتجاتها نتيجة عدم اهتمامها بالمقارنة المرجعية للمنافسين.
- غياب أي تقويم لأداء عناصر منتج الأحذية الجلدية الرجالية في تقديم قيمة زبون متفوقة بسبب عدم تحديد عناصر قيمة الزبون أصلا، أو تحديد أهميتها سواء من وجهة نظر الزبون أو المؤسسة.
- تراجع المؤسسة عن مواكبة الطرز والتصاميم الحديثة والمواد الأولية المستخدمة، إضافة إلى ضعف أدائها في تحقيق متطلب وزن خفيف للحذاء.
- عدم اهتمام المؤسسة برفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين من الفنيين والخياطين وتدريبهم.

ثالثاً: الدراسة المتعلقة بمتغيري الدراسة:

أ- باللغة العربية

1- دراسة نوال عبداوي (2017):

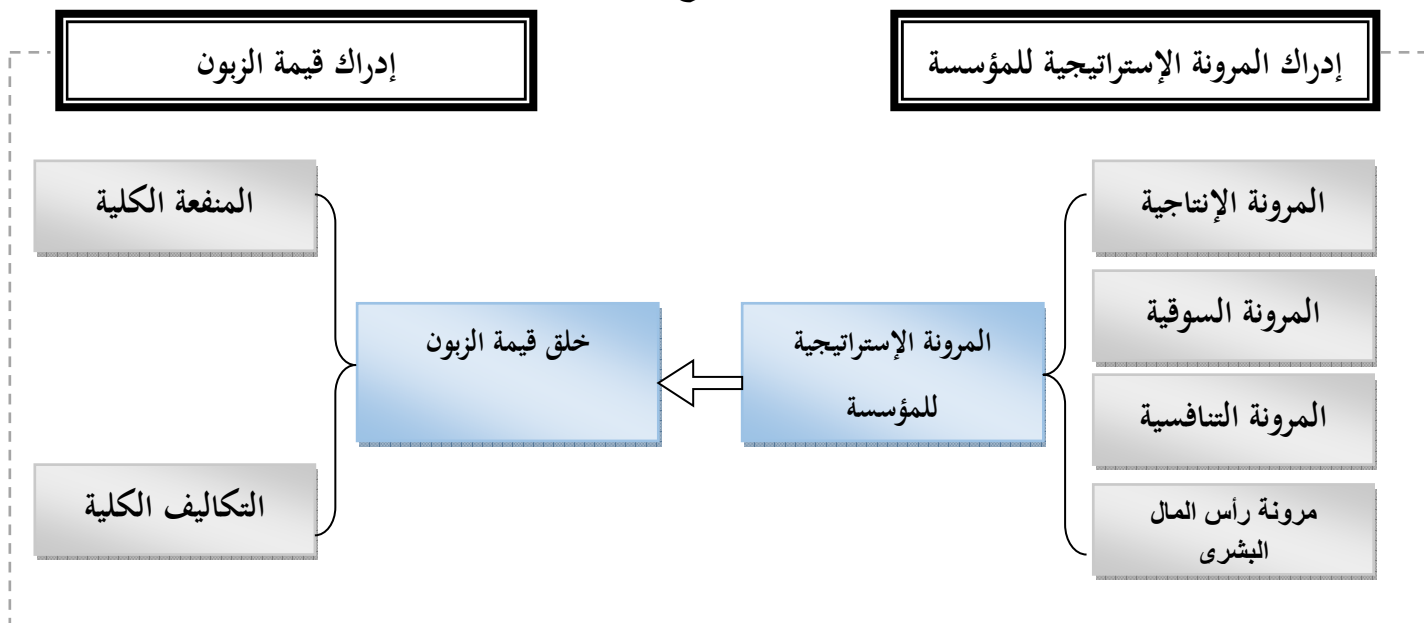
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى أثر المرونة الاستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون. حيث اتخذت من مؤسسة (condor) للإلكترونيات كدراسة حالة. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 102 استبيان على إدارات المؤسسة استرجع 83 استمارة. وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-إن المرونة الاستراتيجية تؤدي إلى التأثير على عدة جوانب في المؤسسة أهمها كسب رضا الزبون من خلال خلق قيمة له

10. نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تبنيه بناء على تحليل الدراسات السابقة:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يربط نموذج الدراسة بين المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل وقيمة الزبون كمتغير تابع. بالنسبة للمتغير المستقل تمثله: المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري. أما المتغير التابع فيمثله بعدين أساسين هما: القيمة الكلية أو المعبر عنها بالمنافع الكلية والتي تمثل مختلف المنافع التي يتحصل عليها الزبون جراء استعماله للمنتج واتخذنا من قيمة المنتج، قيمة الخدمة، قيمة الأفراد وقيمة الصورة كمؤشرات لهذا البعد. والتكاليف الكلية والتي تترجم في مختلف ما يدفعه للزبون لقاء الحصول على المنتج سواء تعلق الأمر بالتكاليف النقدية و اللانقدية.

11. هيكلية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل آخر تطبيقي. فيخصص الفصل الأول والثاني للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة للزبون على التوالي، بينما خصص الفصل الثالث للإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ففي **الفصل الأول** نتطرق إلى المرونة الإستراتيجية وقسمناه إلى 3 مباحث أساسية حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مصطلح المرونة عموما وقسمنا هذا المبحث إلى مجموعة من المطالب عاجلت تعريف المرونة أنواعها، وتصنيفاتها أما في المبحث الثاني فقد توجهنا إلى تخصيص الدراسة وحصصها في المرونة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التعرف على مفهوم المرونة الإستراتيجية و الارتقائية المفاهيمية لهذه الأخيرة، والمطلب الثاني تطرقنا إلى مداخلها، لتعرف في المطلب الثالث على أبعاد المرونة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد كان موجها للتعرف على أسس وأدوات المرونة الإستراتيجية حيث قسمناه إلى ثلاث مطالب أساسية كان أولها أسس المرونة الإستراتيجية، ثانيها أدواتها، والمطلب الأخير خصصناه لمعوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية. لنلخص في الأخير ما جاء في الفصل بخلاصة عامة حوله.

أما **الفصل الثاني** فخصصناه للتعرف أكثر على خلق القيمة للزبون وقسمناه إلى 3 مباحث أساسية حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تطور مفهوم الزبون في المؤسسة حيث تم عرض 3 مطالب مقسمة كالاتي: المطلب الأول والذي خصصناه إلى دراسة توجهات المؤسسة نحو الزبون، والمطلب الثاني خصصناه لتعريف الزبون وأهميته في المؤسسة، لنختتم هذا المبحث بمطلب ثالث وأخير تناول مفاهيم حول القيمة، أما المبحث الثاني فتعرفنا فيه على قيمة الزبون من خلال 3 مطالب كان أولها عبارة عن نشأة قيمة الزبون، أما ثانيها ظروف تطور مفهوم خلق القيمة وأهميتها، ليعالج المطلب الثالث أبعاد ومصادر خلق القيمة، لنعالج العلاقة التي تربط بين المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة للزبون في المبحث الثالث والأخير. لنلخص ما جاء في الفصل بخلاصة عامة حوله.

وبعد التعرف على المفاهيم النظرية، عملنا من خلال **الفصل الثالث** على دراسة حالة المؤسسة "pano Algérie" وقسمنا الفصل إلى 3 مباحث أساسية، كان أولها التعرف على عموميات حول المؤسسة التي تنطبق عليها الدراسة وهي مؤسسة "بانو الجزائر"، وتطرقنا فيه إلى 3 مطالب الأول تناولنا فيه تعريف المؤسسة، والثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة وخدماته، والمطلب الأخير تناولنا فيه طموحات المؤسسة ومعوقاتهما، مروراً إلى عرض الطريقة المنهجية لإجراءات الدراسة في المبحث الثاني قسمناه إلى ثلاث مطالب الأول تمثل في عينة وأداة الدراسة، والمطلب الثاني ثبات المقياس وأساليب المعالجة الإحصائية للدراسة، وفي آخر المبحث تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة، ووصولاً إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في المبحث الثالث، حيث قسمناه إلى أولاً وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، وفي المطلب الثاني قمنا بتحليل متغيرات الدراسة، وأخيراً اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

ثم ختمنا دراستنا بخاتمة عامة قدمنا فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها وحاولنا في الأخير وضع مجموعة من الإشكاليات التي يمكن أن تكون كآفاق دراسة بحث للطلبة الموالين.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للمرونة

الاستراتيجية

تمهيد:

شهد الفكر الاستراتيجي في السنوات الأخيرة دراسات جديدة لموضوعات ولدتها متطلبات وبيئة الأعمال حيث أصبح الاضطراب والتغيير المستمر سمة ملازمة لها وأصبح نجاح المؤسسة يرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية التي تفرضها بيئتها، ولهذا ظهرت مفاهيم إدارية جديدة نالت اهتماما ملحوظا من قبل الكتاب والمهتمين في مجال الإدارة وفرضت على المؤسسة البحث عن طرق حديثة وإبداعية تنسجم مع بيئة الأعمال المعاصرة. وتعتبر المرونة الإستراتيجية أبرز المفاهيم التي صاحبت التطورات الجديدة في عالم الأعمال حيث فرض هذا المفهوم على المؤسسة التي تبحث عن الريادة والاستمرار في الأسواق. لما لهذا المصطلح من تأثير على العديد من الجوانب في المؤسسة وأبرزها الزبون لذلك سنحاول في هذا الفصل العمل على التعرف أكثر على المرونة الإستراتيجية ومن أجل فهم ومعرفة مختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم المرونة أبعادها وتصنيفاتها

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للمرونة الإستراتيجية

المبحث الثالث: أسس وأدوات المرونة الإستراتيجية

المبحث الأول: مفهوم المرونة أبعادها وتصنيفاتها

تعد المرونة الإستراتيجية إحدى المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي في أي مؤسسة، فقد تعددت تعريفاتها في البحوث والأدبيات العلمية، ولكن قبل التعرف على مفهوم المرونة الإستراتيجية لا بد من التعرف على مفهوم المرونة بشكل عام، حيث اختلفت الأدبيات في تعريف هذا المصطلح العميق، ويمكن تلخيص مختلف وجهات النظر في تعريف المرونة في هذا البحث.

المطلب الأول: مفهوم المرونة

تعددت الدراسات التي ربطت المرونة بالتغيرات البيئية من بينها دراسة (Eppink)، حيث يرى هذا الباحث أن المرونة هي عبارة عن خاصية تتميز بها المؤسسة والتي تجعلها أقل ضعفاً أو أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة في البيئة.

1

يعرفها (Gupta & goal) بأنها الاستجابة والتكيف مع حالات عدم التأكد البيئي، ويرى أن المرونة هي القدرة على عمل شيء ما غير الذي كان مقصود فعله، أي قابلية التصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة في حال ظهور أي تغيرات قد تؤدي إلى تغير القرارات المتخذة، "حيث تعرف مصطلح المرونة أنها سرعة وقابلية التكيف مع الاختلافات ومتطلبات التغيير".² حيث يؤكد (andyEsperza) إن المرونة مطلوبة في البيئة المحلية والعالمية وقد احتل مصطلح المرونة أهمية كبيرة على مستوى إدارة الأعمال وعلى المستوى الأكاديمي.

كما اعتبرها كل من (Viswanadham & Raghavan) أنها القدرة على تلبية رغبات الزبون تحت مختلف التغيرات البيئية.

أما (Upton) فيشير إلى أن المرونة هي قدرة المؤسسة على التغيير أو الاستجابة للمخاطر وبالتالي الوصول إلى خسائر قليلة في الوقت، والجهد، والتكلفة و الأداء، بينما عرفها (De Toin & Tonichia) أنها قابلية المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

ويصف (Aaker & maskarenhas) المرونة على أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الجوهرية، الغير مؤكدة وسريعة الحدوث، بينما يعرفها (Kicker) على أنها شكل من أشكال المراقبة العالية والتي تهدف إلى زيادة قدرات المتابعة كردة فعل

¹Eppink, D,Jan, " Planning for Strategic Flexibility", Long Range Planning,1978, vol: 17, pp: 313- 327.

²بن أحمد آسية، أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس-، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، ص26.

للتطورات الحادثة في البيئة مستقبلاً، ويرى (Tomer) أن المرونة هي عكس الانطواء في نظام مغلق وتعني سرعة التأقلم مع تقلبات البيئة الخارجية والداخلية.

وبناء على ما سبق من التعريفات يلاحظ أن مفهوم المرونة معقد ومتعدد التعريفات ولا يوجد تعريف متفق عليه لهذا المفهوم، ويمكن تعريف المرونة بكونها: قابلية وإمكانية وقدرة تتمتع بها المؤسسة، وذلك من خلال الكفاءات والمهارات البشرية والوسائل المادية والتي تمكنها من الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية.

المطلب الثاني: أبعاد وتصنيفات المرونة

تعددت أبعاد وتصنيفات المرونة التي تناولتها الدراسات السابقة وقد تم تلخيصها فيما يلي:

الفرع الأول: أبعاد المرونة.

بالنسبة لأبعاد المرونة فقد تم تقسيمها إلى المرونة الزمنية والمرونة القصدية، وقد توسع كل من (Goldena&Powell) انطلاقاً من دراسة (Evans) في توسيع أبعاد المرونة وقد قسمها إلى المرونة الزمنية: المدة التي تتخذها المؤسسة من أجل التأقلم، ومرونة المدى: عدد الخيارات التي تضعها المؤسسة من أجل التأقلم مع التغيرات المتوقعة والتغيرات غير المتوقعة، المرونة القصدية: وهي مدى قدرة المؤسسة على الفعل ورد الفعل، ومرونة التركيز: وهي القدرة على التركيز داخلياً أو خارجياً مع أصحاب المصالح.

وطور (Goldena& Powell) أبعاد المرونة إلى: الكفاءة وتعددية الاستعمال والاستجابة والقوة، أما (Dreyer &powell) فقد قاسها من خلال: مرونة الإنتاج ومرونة التزويد ومرونة التصميم ومرونة المنتج النهائي، وقد قاسها (Viswanadham&Raghavan) حسب تعريف المرونة التالي: القدرة على تلبية رغبات الزبون تحت مختلف التغيرات في البيئة ومختلف الأبعاد مثل (التسليم في الوقت والجدولة والتصميم وتغيير الطلب).¹

بناء على ما سلف ذكره يلاحظ أن للمرونة أبعاد مختلفة، ويمكن طرح أبعاد المرونة كما يلي:

عدد الحالات التي تستطيع المؤسسة التكيف معها، والوقت المطلوب للانتقال من حالة إلى أخرى.

¹بن أحمد آسية، أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس-، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي الياوس سيدي بلعباس، ص 31.

جدول رقم (1-1): الأبعاد الرئيسة للمرونة العامة من وجهة نظر الباحثين

الأبعاد	الباحث
مرونة زمنية ومرونة قصدية	Evans1991
مرونة زمنية ومرونة المدى القصدية ومرونة التركيز، الكفاءة والاستجابة وتعددية الاستعمال والقوة	Goldena powell2000
مرونة الإنتاج ومرونة التزويد ومرونة المنتج النهائي	Dreyer Gronhaug2004
التسليم في الوقت والجدولة والتصميم والتغيير في الطلب	Viswanadham Raghavan1997

المصدر: بن أحمد آسية، أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس- ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، ص 31.

الفرع الثاني: تصنيفات المرونة.

يري (Sethi) أن للمرونة عدة تصنيفات وهذا انطلاقاً من كونها مفهوماً صعب التعريف، بالإضافة إلى تعدد أبعادها، وقد قسم المرونة إلى إحدى عشر عنصراً وصنفها إلى ثلاثة أقسام، المرونة الأساسية (البرنامج، الإنتاج، السوق)، وقد صنفها (Mandelbaum) إلى مرونة الفعل (action flexibility) وهي القدرة على اتخاذ الفعل المناسب لمواجهة التقلبات، ومرونة الحالة (state flexibility) القدرة على ممارسة الوظائف بفعالية بالرغم من تغيرات المحيط، وميز (Slack) بين مرونة المدى ومرونة الاستجابة، وتعني مرونة المدى قدرة النظام والموارد على الإنجاز، أما مرونة الاستجابة فهي عبارة عن سهولة استعمال الموارد أو الوقت في حدود إمكانية المؤسسة.

أما (Narasimhan&Das) فقد صنف المرونة إلى مرونة عمليات (على مستوى الإنتاج)، ومرونة تكتيكية (على مستوى المصنع)، مرونة إستراتيجية (على مستوى المؤسسة).

الجدول الموالي يوضح أهم تصنيفات المرونة التي حضرت باهتمام الباحثين:

الجدول رقم (1-2): تصنيفات المرونة التي حضرت باهتمام الباحثين

الباحث	تصنيفات المرونة
Mandelbaum 1978	مرونة الفعل: القدرة على اتخاذ الفعل لمواجهة التقلبات، ومرونة الحالة: القدرة على ممارسة الوظائف بفعالية بالرغم من تغييرات المحيط
Slack 1987	مرونة المدى: قدرة النظام والموارد على الإنجاز، مرونة الاستجابة: عبارة عن سهولة استعمال الموارد أو الوقت في حدود إمكانية المؤسسة
Sethi&Sethi 1990	مرونة أساسية: مرونة الآلات، مرونة المعدات، مرونة التوسع، ومرونة النظام: المراحل، التوجيه، المنتج، الحجم، ومرونة تخطيط: البرنامج، الإنتاج، السوق
Narasimhan& Das 2000	مرونة العمليات: على مستوى الإنتاج، والمرونة التكتيكية على مستوى المصنع، المرونة الإستراتيجية: على مستوى المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الأدبيات السابقة

بناء على ما سبق نلاحظ أن تصنيف (Narasimhan& Das) هو الأكثر شمولية والذي يوضح أن المرونة تشمل جميع مستويات المؤسسة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا)، حيث حظيت المرونة العملياتية بالاهتمام منذ زمن بعيد، وتعد المرونة العملياتية أساساً لتحقيق المرونة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المرونة

تتأثر مرونة المؤسسات بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية والتي قد تزيد أو تنقص من درجتها، ونذكر فيما يلي بعض هذه العوامل:¹

الفرع الأول: المرونة والإبداع والابتكار

يشهد علمنا اليوم تطورات هائلة وتغيرات مستمرة في بيئته الخارجية المتصفة بالديناميكية والتعقيد، مما أدى بمنظمات الأعمال لضرورة التأكيد على العوامل الخارجية بالدراسة والتحليل وبالتالي إتباع الأسبقية التنافسية الملائمة من خلال التكيف والاستجابة لرغبات الزبائن بطريقة أفضل من المنافسين، ويعد الإبداع أحد الأسبقيات التنافسية التي حققت من خلال إتباعها العديد من المؤسسات اليابانية الريادة وقيادة السوق اعتماداً على التكيف والاستجابة للعوامل البيئية، مما حفز العديد من المؤسسات الساعية إلى النجاح و التقدم اعتماداً هذه الأسبقية ويمكن تعريف الإبداع والابتكار كالتالي:

¹بن أحمد آسية، مرجع سابق الذكر، ص 34.

إن مفهوم الإبداع و الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد و مختلف يميز المؤسسة عن الآخرين و يمنحها دعماً في المركز التنافسي و تحسين الأداء ، سواء كان الإبداع و الابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي. كما أن "جوهر الأعمال التجارية هو الإبداع والابتكار"¹، وإن أي شركة إذا قامت بالإبداع و الابتكار بأسلوب جيد فإنها ستفوز بالنهاية"، كما يرى رئيس مجلس إدارة شركة (Gamble & Procter). كما أن هناك من خلص إلى أن الإبداع والابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، والذي يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق، وتكمن أهمية الإبداع والابتكار في المرونة والاستجابة للتغيرات في المحيط كما يلي:

1. تساهم الثقافة الابتكارية في إعطاء حلول سريعة وفعالة للمخاطر التنافسية التي تنبثق في السوق.²
2. كما تظهر أهمية الإبداع والابتكار في المرونة في ضمان عدم عرقلة الإجراءات البيروقراطية على عملية التكيف مع المحيط الجديد.
3. يذكر (Trimble&Govindargan) أنه نتيجة لتغير القوى الأساسية ما بين عولمة وتكنولوجيا، والعوامل الديموغرافية، فإن بيئة الاقتصاد تتغير بسرعة. ولتحقيق النمو أو على الأقل البقاء فإن المؤسسة ملتزمة بالتجاوب مع الابتكار والإبداع.
4. ويحدد (Lorente Martinez & costraMartinez) أن الابتكار مظهر أساسي من مظاهر المؤسسات ذلك أن السبب الرئيسي لأهمية الابتكار هو أن يسمح للمؤسسات أن تتفاعل مع التغيرات بسرعة وذلك لتكون قادرة على إيجاد واستكشاف منتجات وأسواق جديدة وأخيراً للحماية من البيئة الغير مناسبة.³
5. ينتج عن الابتكار منتجات جديدة والتي تلي حاجات ورغبات الزبائن المتجددة والمتغيرة باستمرار، كما ينتج عنه تحسين خصائص منتج موجود أو تقليص كلفة تصنيع منتج مرغوب من طرف الزبائن، وبالتالي يضع المؤسسة في موقع تنافسي قوي محافظة على زبائنها الحاليين بل وإمكانية اكتساب زبائن جدد.

الفرع الثاني: المرونة والمناخ التنظيمي

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تحديد مدى قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات، و نجد أنفسنا هنا نتحدث عن المرونة

¹بن أحمد أسية، مرجع سابق الذكر، ص33.
²المرجع السابق، ص33

³Govindargan& Trimble, "Organizational DNA for Strategic Innovation", California Management Review, Spring 2005, Vol47, pp: 47_76

التنظيمية، حيث ذكرت المرونة التنظيمية في الدراسات السابقة كشرط أساسي لضمان بقاء ونمو المؤسسة، حيث أنه حسب (Lawrin & Daft) يعيد المدراء بناء منظمتهم بالاعتماد على الحدس، الخبرة، التقليد، الاتجاهات الشخصية"، ولكن المظهر السوقي الجديد والقوى التنافسية الحديثة تفرض على المؤسسة أشكال تنظيمية معينة (Volberda) وبالاعتماد على نظريات المراقبة، توصل (Volberda) إلى أن المرونة التنظيمية تنبثق من مراقبة الإدارة ومراقبة المؤسسة ومن هذا المفهوم يكون لدينا بعدين للمرونة التنظيمية: المهام الإدارية والمهام التنظيمية، هذان البعدان يجب أن يرتبطا بخصائص المحيط، إن التفاعل بين هذه القوى الثلاثة تبين لنا كيف تحل مفارقات المرونة نتائج الاختلافات في الأشكال التنظيمية خلال دورة حياة المؤسسة.

حيث إذا قامت المؤسسة بمهامها الإدارية بفعالية فإنه يدل على وجود مزيج مرونة كاف، بينما إذا قامت بمهامها التنظيمية بفعالية فهذا سيتوج بتكيف التصميم التنظيمي.

وبأكثر دقة تعتبر المرونة كمهمة إدارية والتي تتعلق بإيجاد القدرات التي تعزز المرونة في المؤسسة: القدرة على الاستجابة للتغيرات في المحيط، حيث يسمى التفاعل بين مختلف هذه القدرات الديناميكية حسب (volberda) بـ"توسع مزيج المرونة"، هذا المفهوم يتغير من (محدود إلى واسع)، وذلك يتعلق بتنوع القدرات وسرعة المؤسسة في استخدام هذه القدرات، يشكل هذا المفهوم ما يسميه (Volberda) بالمستوى الحالي للمرونة في المؤسسة.¹

الفرع الثالث: المرونة و جودة المعلومات

واجهت المؤسسات في سنوات التسعينات ضغوطات جديدة كتكاليف التخزين، والتوقيت المناسب لتجديد المخزون (JIT ' Time in Just) والتسليم في الوقت المناسب للمنتجات عند الطلب، وبالتالي طور الباحثين بنية تحتية للمعلومات والتي تمكن المؤسسات من تلبية حاجيات الزبائن في الوقت المناسب، وتقليص التكاليف، حيث يرى (Shoch H chung et al) أن جودة المعلومات تكسب المؤسسة مرونة تمكنها من مواجهة هذه الضغوطات.

ويمكن اعتبار أن المعلومات تتميز بالجودة عند توفر الخصائص التالية:²

1. البعد الزمني: يتصف البعد الزمني بما يلي:

- التوقيت: لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب الذي نريده لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة، فقد تكون المعلومة مفيدة في الوقت الحاضر ولكنها غير ملائمة بعد فترة قصيرة.

¹بن أحمد أسيا، مرجع سابق الذكر، ص 36.

²بن أحمد أسيا، نفس المرجع، ص 39-40.

- التداول والحداثة: أي تكون المعلومات محددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المؤسسة حيث تلعب الحداثة دورا هاما في جودة المعلومات.
 - الفترة الزمنية: هي الفترة التي تقدم فيها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة بحيث يستطيع المدير الحصول عليها لتقييم على ما يحدث لاحقا وعن ما حدث في الماضي وما توقع حدوثه في المستقبل.
2. بعد المحتوى: ويتجسد بما يلي:
- الدقة: أي خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرار وكذلك تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت.
 - الصدق والثبات: يجب أن تكون المعلومات المتجمعة صادقة وصحيحة وتطابق مع معطيات الواقع شكلا ومضمونا
 - الواقعية: أن تكون مرتبطة بالواقع واحتياجات المستفيدين، مع التأكد من خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة والمعلومات الغير واقعية تؤدي إلى قرارات خاطئة.
 - الملائمة: أي أن تكون المعلومات مفيدة وملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين القرار.
 - الشمولية: هي قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق ظاهرة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حيث تتمكن الإدارة من النجاح في المهام والقرارات.
3. البعد الشكلي: ويتضمن:
- الترتيب: أي تقديم المعلومات بشكل صحيح بطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة كي يتمكن التنظيم من الاستفادة منها.
 - الوضوح: تقديم المعلومات بشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم وخالية من الغموض للوصول إلى قرارات صائبة.
 - المرونة: قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم أو أكثر من تطبيق ومتوفرة بشكل مرئي.
 - التقديم: وهي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب، ممكن تكون مختصرة أو تفصيلية أو بشكل وصفي أو كمي، من الضروري عرض المعلومات بطريقة مناسبة وتطويعها ومعالجتها وجعلها قابلة للاستخدام من ما يعظم الاستفادة منها.
 - الوسائط: هي وسيلة عرض المعلومة، ويمكن عرضها باختيار الوسائط السليمة إذ يمكن أن تقدم على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

و أشار (Sanchez) أن تبادل المعلومات ذات الجودة تسمح بربط مختلف عمليات الإنتاج في الوقت المناسب وبالتالي الاستجابة للفرص الجديدة بسرعة.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للمرونة الإستراتيجية

إن التغيير السريع للبيئة اليوم جعل من المرونة أمراً إلزامياً للمؤسسة من أجل البقاء والتنافس بشكل فعال، هذا التغيير فرض على المؤسسة أن تكون مرنة في توظيف أفراد يركزون اهتماماتهم على خدمة العملاء في كل مستوى من مستويات التنظيم، ومرنة في بناء عمليات ليست فقط سهلة التنفيذ، لكن أيضاً مرنة بما فيه الكفاية للتغيير مع تغير الظروف، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم المرونة الإستراتيجية، ومدخل المرونة الإستراتيجية، وإلى أبعاد المرونة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم المرونة الإستراتيجية

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

الفرع الأول: تعريف المرونة الإستراتيجية.

حسب قاموس أكسفورد فإن المرونة الإستراتيجية تشير إلى: جودة الاستعداد والقدرة على التغيير من أجل التكيف مع الظروف المختلفة، أو أن تكون قادرة على التغيير بسهولة للاستجابة للظروف أو الشروط المتغيرة.¹

ويعد (ansoff) أول من تناول مفهوم المرونة كخيار استراتيجي، حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة أطلق عليها بالإدارة المفاجئة . ويرى أنه يمكن قياسها من خلال نوعين: المرونة الخارجية عن طريق التنوع والمرونة الداخلية من خلال سيولة الموارد.

في حين أشار إليها (eppink) بأنها صفة مميزة للمؤسسة تجعلها أقل عرضة للتغيرات الخارجية الغير متوقعة أو تضعها في وضع أفضل للتجاوب مع نجاح هذا المتغير.

أما بالنسبة لكل من (asker –masearenhas) فالتعريف الكلاسيكي للمرونة الإستراتيجية يتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف الكبير والغير المؤكد والسريع للتغيرات البيئية التي لها تأثير ملموس على أداء المؤسسة .

¹ - أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الإستراتيجية ، المقدرات الجوهرية ، الأداء المصرفي)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2016، ص32.

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

وعليه نعرف المرونة الإستراتيجية على أنها خيار استراتيجي للمؤسسة للتكيف مع التغيرات البيئية التي تطرأ عليها والتي تؤثر بصفة مباشرة على أداء المؤسسة لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات .

الفرع الثاني: التطور التاريخي للمرونة الإستراتيجية

أولاً: حقبة السبعينيات:

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

ثانياً: حقبة الثمانينيات

بالرغم من تعريفات المرونة الإستراتيجية المحددة أكثر التي ذكرناها سابقاً، استُخدم هذا المصطلح على نطاق واسع في بحوث الإدارة العامة. عندما قدم (Porter) عمله البارز عام 1980 والذي حمل عنوان "الإستراتيجية التنافسية"، وقدم وجهة نظر محددة أكثر حول الإستراتيجية بشكل جعلها لازالت "تهيمن" على بحوث الإدارة الإستراتيجية اليوم. يشير (Porter) إلى "الخيار الاستراتيجي" الذي يكون أمام الشركة فيه مجموعة محدودة من الاستراتيجيات التي عليها الاختيار من بينها بناء على دراسة بيئتها الخارجية. دعم (Porter) بقوة أيضاً طريقة "أفضل خيار واحد" في الإستراتيجية، والتي كانت تعتمد على الحاجة لاتخاذ خيارات إستراتيجية من بين مجموعة خيارات تحمل درجات متفاوتة من المخاطر الإستراتيجية والمالية.

وسّع (Harrigan) حجة Porter لتشمل كيف قد لا تتمكن الشركة من استغلال كل الاستراتيجيات التي يمكنها تحديدها. لا يغير هذا الرأي أي افتراضات أساسية قدمها Porter حول طبيعة المنافسة، والطريقة التي تتفاعل بها الشركات مع بيئتها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة. توجد الميزة التنافسية المستدامة عندما لا يتمكن المنافسون من تكرار منافع الإستراتيجية.

¹ ابن غزال ابتسام، أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- سنة 2020، ص 8.

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

ترتبط المرونة الإستراتيجية مع كل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة. واقترح (Anderson) منظور أوسع للمرونة الإستراتيجية حيث ناقشها بوصفها تدور حول قدرة الشركة على إعادة هيكلة نفسها داخليًا وكذلك إعادة هيكلة علاقتها بالبيئة الخارجية، بما في ذلك المنافسة النابعة من أي مكان تقريبًا، حتى من خارج صناعة الشركة.¹

ثالثًا: حقبة التسعينيات وصاعدًا.

في هذه الفترة تم التركيز على المرونة الإستراتيجية من ناحيتين أساسيتين وهما:

أ- المرونة الإستراتيجية: خارجًا.

يمكن أن تتضمن البيئة عوامل مثل التغييرات التنظيمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تؤثر على بيئات المهمة الرئيسية والثانوية. وقد أشار نهج الإستراتيجية التحديدية أكثر إلى أن التغييرات في بيئة الشركة ينتج عنه إعادة تقييم للإستراتيجية ضمن مجموعة معينة من البدائل الإستراتيجية. من ثم يعتمد الخيار الاستراتيجي على كيف تقيم الشركة وضعها في البيئة. إن تعريف Porter للتكلفة المنخفضة، والتميز، والتركيز كاستراتيجيات عامة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو أساس العديد من دراسات الإستراتيجية.

ب- المرونة الإستراتيجية: داخليًا.

تمتلك المرونة الإستراتيجية الداخلية في المنظمة عادة ثلاث مستويات من تحليل الإستراتيجية: مستوى مرتفع - اتجاه تنظيمي، مستوى متوسط - هيكل تنظيمي، ومستوى منخفض - عمليات تشغيلية تنظيمية. تنقسم هذه المرونة الإستراتيجية المحفزة داخليًا إلى ثلاث مستويات مشابهة لتقسيم (Krijnen) لعملية صنع القرار الاستراتيجي إلى مستوى استراتيجي (سياسة إستراتيجية، أهداف اجتماعية واقتصادية، وخليط سوق المنتج)، والمستوى التنظيمي (الهيكل التنظيمي، صنع القرار، عمليات التواصل)، وأخيرًا، المستوى التشغيلي (أحجام الإنتاج). ناقش (Sanchez) أن هناك مكونين حرجين في المرونة الإستراتيجية هما "مرونة المورد" و"مرونة التنسيق"، وكلاهما تتحكم فيه بيئة الشركة الداخلية. إن هذا التصور المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية يتضمن تركيز داخلي على البيئة الداخلية للشركة، وتتوافر الخيارات الإستراتيجية المختلفة بناء على طبيعة التغيير وتأثير الشركة الداخلي.

يركز الرأي المعتمد على المورد على الأصول والقدرات التي تقدم ميزة تنافسية. وتقترح المساهمات القديمة حول المرونة الإستراتيجية أن المرونة الإستراتيجية تعتمد اعتماد مشترك على ما يُطلق عليه مرونة المورد ومرونة الشركة في توجيه هذه

¹ روان باسم عبد الشرف، أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2015م، ص30.

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

الموارد إلى مسارات العمل البديلة. يدرك الرأي الخاص بالميزة التنافسية المستدامة المعتمدة على المورد أهمية التفريق بين الشركات بناء على إمكانيات مواردها.

تصف المرونة الإستراتيجية - في الرأي المعتمد على الكفاءة في الشركة - القدرة على الاستجابة بطريقة متميزة للبيئة المتغيرة. إن الرأي المعتمد على الكفاءة في الشركة يتصدر بحوث الإدارة الإستراتيجية، خاصة في دراسة (Prahalad&Hamel) سنة 1990 التي بعنوان "الكفاءة الجوهرية". عُرِفَت الكفاءات الجوهرية بأنها التعلم الجماعي في المنظمة، خاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة، ودمج تيارات وتقنيات متعددة. يختلف هذا عن الرأي المعتمد على المورد، الذي يركز على الأصول والقدرات التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة (الأصول الإستراتيجية).

الفرع الثالث : أهمية المرونة الإستراتيجية

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

1:

- ❖ التغيير في إجمالي طلبات الزبائن
- ❖ تخصيص منتج أو خدمة لتلائم طلبات الزبائن الفردية .
- ❖ المنتجات الجديدة التي أطلقها المنافسون
- ❖ جداول تسعير جديدة استجابة للتغيرات في المنافسة والأسعار
- ❖ سهولة التوسع في الأسواق والمناطق الجديدة
- ❖ اعتماد تطبيق تقنيات جديدة لإنتاج أسرع وأفضل وأرخص
- ❖ تجديد المنتجات جوهريا
- ❖ التحول بسرعة والتعاون من خلال الاشتراك في التصميم أو الشراء للاستفادة من الوقت وخفض التكاليف وتحسين النوعية ومواعيد تسليم أفضل

المطلب الثاني: مداخل المرونة الإستراتيجية

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

¹زينة حمود حسن، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية سنة 2018 ص 10.

الفرع الأول: المدخل الوظيفي

ينظر إلى المرونة الإستراتيجية وفق المدخل الوظيفي على أنها مرونة تصنيعية، ونتيجة لذلك فإن جزء كبير من الأبحاث والدراسات كرس لدراسة المرونة في نظم التصنيع، وترتبط الأفكار التي يستند إليها المدخل الوظيفي بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته مؤسسة فورد الأمريكية، والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم، وقد تطلب ذلك استثمارات ضخمة في تصنيع معدات وماكينات متخصصة، إلا أن العقبات الاقتصادية والتكنولوجية أعاقت قدرة مؤسسة فورد على عرض مزيج متميز من المنتجات، كما أنالطلب على المنتجات المتمايزة مقابل منتجات الإنتاج الواسع المتماثلة حفز الحاجة إلى المرونة، مما استلزم الانحراف

عن الإنتاج الواسع، وهذا تطلب من المؤسسات إجراء تغييرات مهمة من أجل تبني نظم تصنيع وعمالة مرنة.¹

هذا المدخل يركز على عمليات التصنيع التي تنفذها المؤسسة في سبيل تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، وهنا تبرز أهمية المرونة الإستراتيجية في التغلب على كافة المشكلات ذات العلاقة بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية، وبالتالي ضمان عدم حصول أي انحراف لعمليات التصنيع عن المخطط له.²

الفرع الثاني: مدخل التغيير التنظيمي

التغيير هو العملية لازمة والضرورية للمؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ والتحكم فيها، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والمرونة للتكيف مع البيئة المحيطة.³ ويعكس هذا المدخل عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المؤسسة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة بالمؤسسة وخاصة أن البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها هي بيئة عدم التأكد، حيث يؤكد بذلك بعض الباحثين على التغيرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، وأنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل أن الحالات المختلفة تتطلب هياكل مختلفة، في حين يؤكد آخرون على أن الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية، وعلى الرغم من اختلاف المجموعتين من الباحثين إلا أنهما يتفقان على أكبر وأقوى المؤسسات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي، وأخذنا النوع من

¹ أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص-ص 51-52.

² حسين وليد حسين، أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، ع 25، 2016، ص 21.

³ فريد كورتل وأمال كحلية، إدارة التغيير في عالم متغير، ط 1 دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

المؤسسات يكون لديه مرونة أكبر من المؤسسات الصغيرة والكبيرة والأقل قوة¹. وبالتالي فمن الضروري أن تتمتع المؤسسة بالمرونة الإستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغيرات بالشكل الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

الفرع الثالث: مدخل المناورات

يرى الباحثون الذين يستخدمون المناورة كمدخل للمرونة الإستراتيجية بأنها شكل من أشكال المرونة، والتي تعبر عن مناورة إستراتيجية معينة على مستوى المؤسسة². حيث يرى من وجهة نظره Evans ومن أبرز الباحثين الذين تناولوا مفهوم المرونة الإستراتيجية وفق هذا المدخل أن لمفهوم المرونة الإستراتيجية بعدين مميزين وهما البعد الزمني، والبعد القصدي، ويضم البعد الأول توجهين هما التوجه الاستباقي ويقصد بها التهيؤ أو الاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، بينما يشير التوجه التفاعلي إلى الشروع بالتكيف أثناء أو بعد حدوث التغير. أما البعد الثاني هو الآخر يتكون من نمطين وهما النمط الهجومى ويشير إلى القدرة على الخلق والاستحواذ على المبادرات والفرص، في حين يعني النمط الدفاعي إمكانية صد التحركات الضارة أو تصحيح الأخطاء السابقة³. وبالتالي ضمن هذين البعدين فإن هذا المدخل يجمع بين أربعة أنماط للمناورات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملياتها وهي: مناورة المبدأ، الاستثمارية، والوقائية، والتصحيحية⁴.

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

المطلب الثالث: أبعاد المرونة الإستراتيجية

اتفق العديد من الباحثين على رأسهم (Awwad, Beacheta) على تحديد أربعة أبعاد للمرونة الإستراتيجية وهي: المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري، وهي الأبعاد التي سنعتمدها في هذه الدراسة.

¹أكرم الياسري وآخرون، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق)، مجلة الإدارة والاقتصاد والدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، مج 194، ع12، 2014، ص7.

²حسين وليد حسين، مرجع سابق الذكر، ص75.

³أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص57.

⁴حسين وليد حسين، مرجع سابق الذكر، ص75.

الفرع الأول: المرونة الإنتاجية

تلعب المنتجات دوراً رئيسياً في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة، حيث تمثل نقطة الارتكاز الرئيسة في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لاحتياجات الزبائن ومن ثم ضمان استمرارية المؤسسة ونموها، وبما أن المنتج يمر بدورة حياة تحدد مدة بقاءه في السوق فإن المؤسسة تحتاج إلى المرونة الإنتاجية للتعامل مع الضغوط التنافسية، تغير الأذواق والرغبات، التقدم والتقادم التكنولوجي ومعالجة إشكالية قصر حياة المنتج.¹

فالمرونة الإنتاجية هي قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات أو إدخال خدمات وبيع إلى أسواق جديدة بأسعار تنافسية وفي فترة قصيرة من الزمن. كما تميل للتركيز على قدرة المؤسسات على ضبط كميات الإنتاج من أجل مقابلة تغيرات الطلب في السوق فالمرونة الإنتاجية هي قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات أو إدخال خدمات وبيع إلى أسواق جديدة بأسعار تنافسية وفي فترة قصيرة من الزمن. كما تميل للتركيز على قدرة المؤسسات على ضبط كميات الإنتاج من أجل مقابلة تغيرات الطلب في السوق.²

وبالتالي تعبر المرونة الإنتاجية على قابلية المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عمليات من منتجات الخط القديم إلى منتجات جديدة أو تقديم منتجات جديدة في مدة قصيرة بتكلفة منخفضة ودون التأثير على عمليات الإنتاج الأخرى في المؤسسة. وبذلك فإن مرونة المنتج تمكن المؤسسات من التحكم بتنوع المنتجات وتغييرها بشكل كفاء وسريع وبالتالي إعطائهم خيارات إستراتيجية تخص المنتج بشكل أكبر للتعامل مع عدم موثوقية البيئة، أما مرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة وهي التصنيع لمعالجة العمليات دون تأثيرات سلبية، ولأن الطلب متغير يجب أن يقابله استعمال العملية الملائم.³

ومنه تكون أبعاد المرونة الإنتاجية كما يلي :

(1) تعديل المنتجات الحالية

(2) إنتاج منتجات جديدة

(3) تغيير مستوى الطاقة

¹حواوة سلوى، مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات-باتنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2019، ص 13

²معنى وعد الله المعاضدي، أمين جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لأداء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 105، ص 122

³عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم، عبید الجوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 17، العدد 1، 2015، ص 25

• تقاس المرونة الإنتاجية بمستوى الآلة ومستوى الإنتاج، ومستوى المنتج في حد ذاته، وذلك من خلال تعديل المنتجات القائمة، تصنيع منتجات جديدة وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم لمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاج.¹

الفرع الثاني: المرونة السوقية

تواجه المؤسسة الاقتصادية تحديات كبيرة نتيجة لتزايد المنافسة وتغير أذواق المنافسين والتقلبات في السوق لذا تبحث المؤسسة عن تحقيق قيمة للزبون كأول خطوة نحو تحقيق ميزة تنافسية، وتعد مرونة السوق أحد أهم المصادر لتحقيق هذه الغاية. حيث عرفها (Gurau) بكونها قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومة الصحيحة من الزبون في الوقت المناسب من أجل العمل على تحقيق رغباته، وأشار (Tansuhaj and Grewal) إلى أنها قدرة المؤسسة على إعادة موازنة قواها التسويقية في فترة قصيرة من الزمن، وذلك للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث أضاف (Banerji & Abbott) أنه كلما كان عدد الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة أكثر كلما كان تأثيرها بالتغيرات التي تحدث في أحد الأسواق أقل.²

كما تستطيع المؤسسة تحقيق مرونة السوق من خلال تغيير السعر بسهولة بما يتناسب والقدرات الشرائية للزبائن أو تغيير المزيج الترويجي لتحقيق رضا وولاء الزبون، وصنف (Gurau) مرونة السوق إلى:

مرونة المشاركة: والتي تعبر عن قدرة الزبون على اتخاذ قرار المشاركة في عملية خلق القيمة في شروط مناسبة؛
مرونة التواصل: وتعني أنه عندما يقرر الزبون المشاركة في اتخاذ القرار يجب عليه التواصل مع جميع مستويات المؤسسة؛

مرونة التطبيق: والتي تشير إلى ضرورة أخذ المؤسسة لقرارات الزبون بعين الاعتبار، حيث تعبر هذه القرارات عن رغبات ومتطلبات الزبون.³

ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يحتاج ذلك إلى تقييم دقيق لنقاط القوة والضعف التي تحددها المؤسسة لنجاح الإستراتيجية المختارة من خلال مصفوفة (Ansof) كما يلي:⁴

- **إستراتيجية اختراق السوق:** وتعني زيادة الحصة السوقية بواسطة بيع أكبر ما يمكن من المنتج الحالي في الأسواق الحالية؛

- **إستراتيجية تطوير السوق:** تشير إلى بيع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة مثل توسع نشاطات البيع في بلد آخر؛

¹ حواوة سلوى، مرجع سابق، ص 13.

² بن أحمد آسية، المرجع السابق، ص 60

³ بن أحمد آسية، المرجع السابق، ص 61.

⁴ حواوة سلوى، المرجع السابق، ص 15.

- إستراتيجية تطوير المنتج: وتتضمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق الحالية؛

- إستراتيجية التنوع: وتشير إلى خلق منتجات جديدة في أسواق جديدة.

الفرع الثالث: المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري

أولا المرونة التنافسية

يقصد بالتنافسية هنا الجهود والابتكارات والإجراءات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر أو رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها والمرونة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق التنافسية التي تتصف بالكثافة واللاتأكد على مستويات الطلب والتكنولوجيا وبذلك تكون المرونة التنافسية هي قدرة المؤسسة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والحدود وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج وقدرتها على الاستجابة لطلبات الزبائن وتنوع خياراتها الإستراتيجية المتوفرة لديها لتتنافس بشكل فعال، وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، والشركاء، والتغيير التكنولوجي، وعمليات الابتكار والإبداع ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال¹:

- تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية

- تحديد السعر التنافسي

- تخفيض التكاليف الإنتاجية

- التحركات التنافسية في الأسواق الدولية

ثانيا: مرونة رأس المال البشري

تعرف مرونة رأس المال البشري حسب (wright&snel) بأنها مدى امتلاك المؤسسة للموارد البشرية ذوي المهارات والسلوكيات والتي يمكن أن تمنح خيارات متابعة البدائل الإستراتيجية في البيئة التنافسية للمؤسسة، وأيضا إلى أي مدى يمكن تحديد الممارسات الضرورية لإدارة الموارد البشرية وتطويرها، وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة الكامنة في تلك الموارد البشرية.²

¹ عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم، عبید الجوري، مرجع سابق الذكر، ص26.

² سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص231.

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

بينما يرى (Doty & Gibson) أن مرونة رأس المال البشري تمثل قيمة ثمينة كونها تكيف خواص المورد البشري مثل المعرفة، المهارات، السلوك، أي بيان مرونة مهارات العامل وإمكانياته للاستعمالات البديلة التي تطبق، وكذلك مدى إعادة ترتيب تلك المهارات، ومدى امتلاكهم السلوكيات التي تمكنهم من التكيف وفق حالات معينة.¹

وفي سياق مرونة الموارد البشرية يرى (B Gazier) أنه يمكننا الحديث حول:

- ✓ مرونة المؤسسة الإنتاجية والتي تعتبر مرونة مواردها البشرية أمراً مدججاً
 - ✓ مرونة الموارد البشرية في المؤسسة الناتجة عن مهاراتهم وقدراتهم على التأقلم
 - ✓ مرونة الموارد البشرية عند ارتباطهم الوثيق بأداء الأفراد أو أداء المؤسسة
 - ✓ مرونة الإطار التشريعي في المؤسسة والذي يمكن المؤسسة من التعامل مع مواردها البشرية بمرونة أكبر
- وتعتبر مرونة رأس المال البشري عاملاً مهماً في المؤسسة فهي تسمح للعاملين بالتأقلم مع التغيير الذي يطرأ على ساعات العمل في المؤسسة وتطوير مهاراتهم.²

المبحث الثالث: أسس وأدوات المرونة الإستراتيجية

حتى تستطيع المؤسسة أن تكون مرنة في مواكبة التطورات التي تحدث حولها يجب أن تركز على مجموعة من الأسس التي أصبح توفرها في المؤسسة ضروري للبقاء، إضافة إلى اعتمادها على مجموعة من الأدوات والوسائل التي تساعد على تطوير مرونتها الإستراتيجية وستتطرق في هذا المبحث إلى أسس وأدوات المرونة الإستراتيجية وأيضاً إلى معوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية.

المطلب الأول: أسس المرونة الإستراتيجية:

إن تحلي أي مؤسسة بالمرونة الإستراتيجية يتطلب منها امتلاك مجموعة من الأسس لتحقيق هذه المرونة وتتمكن من مواجهة التغيرات الطارئة في محيط أعمالها هذه الأسس هي: التنوع، الابتكار و كذا التكنولوجيا المرنة .

¹ مهند حميد ياسر العطوي، أثر مرونة الإستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة 1، العدد3، 2012، ص5.

² نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: اقتصاديات وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص80.

الفرع الأول: التنوع

تحت وطأة المنافسة الشديدة وتعدد حاجات الزبائن أصبحت المؤسسات التي تعتمد على اقتصاديات الحجم تواجه مشكلات التنوع وعدم المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق، وهو الاتجاه الذي وضعها في موقف حرج خاص وأنها أصبحت تتعرض لدرجة عالية من المخاطرة جراء "وضع البيض في سلة واحدة"¹. هذا الوضع دفع بها إلى تنوع مصادر أرباحها عن طريق انتهاز إستراتيجية التنوع.

والتنوع من وجهة نظر: Ansoff حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى الأسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت المؤسسة إمكانيات وقابلية من ناحية الموارد والتكنولوجيا في أماكنها تقديم منتجات جديدة في الأسواق لم يتم التعامل معها.²

في الغالب، المؤسسات التي تقوم بعملية التنوع هي تلك التي تتميز بمكانة تنافسية كبيرة أو متوسطة، فهي وحدها التي تستطيع أن تقوم بالتنوع، ويختلف هدف التنوع حسب وضع المؤسسة وحسب جاذبية القطاع الذي تتواجد فيه³:

أولاً: إذا كانت المؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية، ففي هذه الحالة يمثل لجوؤها إلى التنوع:

- إما محاولات تشغيل إيرادات حصتها الكبيرة من السوق والاستفادة من مهارات موجودة؛

- أو التفكير في المستقبل بمعنى أنها تبحث عن قطاعات مستقبلية.

يستهدف التنوع في هذه الحالة تواجد المؤسسة في قطاع أو قطاعات أخرى ولهذا يسمى تنوع التواجد أو تنوع الاستثمار.

ثانياً: إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة، فهذا يكون لجوؤها إلى التنوع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها ويسمى تنوع إعادة الانتشار.

ثالثاً: عندما تكون المؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذي جاذبية متوسطة فالتنوع هنا قد يعني محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة ويسمى تنوع البقاء كما قد يعني تحولا ويسمى في هذه الحالة تنوع التعزيز أو الرفاهية.

¹نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأموال في الشركات، دار الوراق، الأردن، 2006، ص281

²غالم عبد هلال وتم جفدين عمر، أثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد2، جامعة غرداية، 2014، ص66

³نوال عبداوي، مرجع سابق الذكر، ص84.

الفرع الثاني: الابتكار

تعتبر المرونة الإستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المبتكرة، وبشكل عام ينظر إليها من خلال موقف المؤسسة اتجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الإستراتيجية، ونادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات¹.

وفي ظل الابتكارات البيئية الحديثة أصبح التوجه العام للزبون ينساق نحو المنتجات الخضراء. وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التحلي بالمرونة الكافية التي تمكنها من البحث عن سبل التخفيف من الآثار السلبية لنشاطها وتحمل المسؤولية اتجاه محيطها اعتماد على التكنولوجيا الموجودة. ويمكن التمييز بين نوعين من الأنماط الابتكارية البيئية:

1 - الابتكار البيئي التكنولوجي: يجمع الابتكار البيئي التكنولوجي بين كل التقنيات، العمليات والمنتجات التي تسمح بالحد/ أو التقليل من: الضوضاء، التلوث، استخدام الموارد الطبيعية، المواد الخام والطاقة. ويمكن أن يكون الابتكار البيئي في شكل المنتجات وهو ما يتوافق مع خلق منتجات جديدة أو التحسين التكنولوجي للمنتجات الحالية، الأمر الذي يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة المحيط بصفة عامة. كما يمكن ترجمة التحسينات التقنية على عمليات الإنتاج أو إنشاء عمليات إنتاج جديدة؛ ويعرف الابتكار البيئي على أنه: الصيغة أو النهج الفريد الذي ينظر إليه على أنه جديد من جانب المديرين المعنيين. ويساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة البيئة ليشمل الجوانب الإيكولوجية والاجتماعية على نطاق واسع.

2 - الابتكار البيئي التنظيمي :

من أجل البحث عن الحلول التكنولوجية البيئية يؤكد "Kemp" على ضرورة إعادة تنظيم العمل، كما يشير "Sahrma" إلى تأثير إدماج طلبات أصحاب المصلحة في صياغة الإستراتيجية وفي تغيير هيكل المؤسسة وعملياتها التنظيمية. وهو الأمر الذي ينطوي على اعتماد طرق للتفكير في وضع استراتيجيات جديدة تتطلب نماذج جديدة للتعاون في المؤسسة.

ويعرف الابتكار التنظيمي استنادا إلى أعمال كل من "Evan & Damanpour, Ayerb" على أنه: شكل جديد من أشكال التنظيم يتضمن تحديد أدوار جديدة، قواعد أو إجراءات جديدة لصنع القرار أو لإدارة الموارد البشرية، نمط جديد

¹نوال عبداوي، مرجع سابق الذكر، ص85.

من الاتصالات أو ممارسة التسيير في المؤسسات، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة المحيط بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والإيكولوجية.¹

تدعو العديد من الدراسات اليوم بالتركيز على الابتكار البيئي في المناهج المختلفة للتنمية المستدامة، وفي هذا الصدد اقترح كل من "Azzone&Bertelè" تصنيف الاستجابات الإستراتيجية للمؤسسات في بعدين أساسيين هما: عدد الابتكارات البيئية المعتمدة وأنواعها. ويمكن التمييز بين نوعين من سيناريوهات اعتماد الابتكار البيئي: يشتمل السيناريو الأول على انخفاض درجة إدراج القضايا المستدامة في المؤسسة، أما الثاني فيشتمل على مقارنة استباقية متكاملة تنتج عن عدد كبير من الابتكارات البيئية، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة التكنولوجية أو التنظيمية للسيناريوهين. ويفسر هذا الاختلاف من خلال قدرة المؤسسة على تحديد فرص التنمية المرتبطة بمتغيرات التنمية المستدامة والإطار التنظيمي لها.

الفرع الثالث: التكنولوجيا المرنة

تعتبر التكنولوجيا من أهم عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسات وتؤثر في عدة مستويات نذكر منها:

- المستوى الخارجي للمؤسسة المرتبط بالعرض الجديد من خلال تشكيل الثنائية: منتج/ سوق يدعمها الابتكار؛

- مستوى التغيرات في المنافسين: من خلال اختفاء بعض المنافسين وظهور البعض الآخر؛

- مستوى القطاعات الإستراتيجية: من خلال خلق قطاعات جديدة تتحكم فيها المؤسسات الرائدة في المجال التكنولوجي وعليه يجب على المؤسسات أن تتكيف اليوم مع التغيرات التكنولوجية بشكل مستمر حتى تحافظ على قدراتها التكنولوجية من أجل البقاء في دائرة المنافسة، فالانتشار السريع للتكنولوجيا يؤدي إلى تهيئة الظروف المواتية لخلق منتجات أو عمليات جديدة وزيادة حاجة المؤسسة إلى الاستثمار في البحث والتطوير من أجل زيادة مرونتها وتفادي تهديد موقعها التنافسي. وفي كثير من الحالات لا يمكن لهذا التجديد المستمر أن يدار من خلال النمو الداخلي لأسباب تتعلق بالموارد والوقت خاصة في القطاعات التي تستعمل التكنولوجيا الحيوية أو التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، ويرتبط هذا القيد بطبيعة أنشطة المؤسسة وحاجتها للمحافظة على مزاياها التكنولوجية التي يجب أن تتطور جنباً إلى جنب مع ظهور التكنولوجيات الجديدة. وفي هذا الصدد يعتبر النمو الخارجي أنجع وسيلة لتجديد الكفاءات

¹ بلابية ربيع، دور المرونة الإستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة -دراسة حالة مؤسسة Fertilab بعنابه- ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة: فرحات عباس سطيف، سنة 2012، ص92.

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

الأساسية للمؤسسة ومساعدتها في اللحاق بركب المنافسة وتحسين أدائها، لاسيما وأن عجلة التنمية يمكنها تمهيش المؤسسات التي لم تتمكن من الحفاظ على تقدمها التكنولوجي¹.

والشيء الملاحظ أن التكنولوجيا المرنة تولد عادة زيادة في مرونة المنتج وانخفاض في مرونة المدخلات، في حين يختلف تأثيرها في مرونة العمليات تبعاً لطبيعة هذه الأخيرة، بحيث تؤدي عملية استبدال التجهيزات الجامدة بالتجهيزات المرنة في بعض الحالات إلى زيادة المرونة العملية والعكس صحيح. وتكون المؤسسات المبتكرة على اتصال دائم بالسوق وتعطي أهمية كبيرة لمرونة المنتج في حين تولي أهمية أقل لأبعاد المرونة الأخرى، بينما تسعى المؤسسات المهتمة بجودة الخدمة وموثوقية آجال التسليم لكسب المزيد من مرونة الحجم ومرونة الأساليب المستخدمة وربما يكون ذلك على حساب مرونة المنتج.

المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية

إن نجاح تطبيق المرونة الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تمتلك أهم الأدوات اللازمة لذلك، وسنعرض بعضاً منها في هذا المطلب

الفرع الأول: نظم المعلومات

تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً على العالم الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به، وتشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة ومحيطها، لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات وتسييرها أحد الرهانات التي تسعى المؤسسات إلى اكتسابها في عالم أضحى قرية صغيرة. إذ يضمن الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات النجاح والتفوق لهذه المؤسسات، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة والتحكم في حجم المعلومات المتداولة وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات. هذا النظام هو نظام المعلومات الذي أصبح يلعب دوراً هاماً وحساساً في أداء المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أولاً: المعلومة ونظام المعلومات

إن السمة الأساسية للعصر الذي نعيش فيه هي انتشار المعلومات بسرعة في مختلف جوانب الحياة، مما جعلها تحتل مكاناً رئيسياً في كل المستويات في المؤسسة، فهذه الأخيرة بدون معلومات تصبح مجرد هياكل جامدة. إلا أن توفير

¹ بلايلية ربيع، مرجع سابق الذكر، ص93.

المعلومات لا يعد كافيًا بقدر ما تهم القدرة على الاستفادة منها والتعامل معها بشكل متكامل لتوفير قاعدة واسعة من المعلومات تضمن اتخاذ قرارات سليمة في مختلف مستويات المسؤولية.

1. مفهوم المعلومات

تلعب المعلومات دورًا مهمًا في العديد من المؤسسات الإدارية على اعتبار أن المعلومة تشكل المصدر الحيوي الذي يمكن الإدارة من القيام بوظائفها المختلفة. كما تعتبر المعلومات سلاحًا تنافسيًا واستراتيجيًا قويًا وعاملاً حاسماً يفصل بين نجاح الأعمال وفشلها. وتعرف المعلومات على أنها: "البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساساً لاتخاذ القرارات فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين وإذا ما تم إعادة تنظيمها وترتيبها ومعالجتها بشكل صحيح ومنظم ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات."¹

وهي أيضاً: "مجموعة من البيانات المؤسسة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها."²

2. مفهوم نظم المعلومات

نظام المعلومات فهو: "عبارة عن نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات. وهو أسلوب منظم لتزويد المؤسسة بالمعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المؤسسة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة."³

يعرفه "Dayan" على أنه: "مجموعة منظمة و مترابطة من التقنيات، والطرق والقواعد المخصصة لإنجاز مهام جمع، وتخزين، ومعالجة ونشر المعلومات بهدف مساعدة الأفراد والجماعات داخل المؤسسة (المصالح، الورشات، الأقسام، فرق العمل، المدراء... الخ) على اتخاذ قرارات التسيير."⁴

¹جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة، الأردن، 2005، ص 11

²عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص 113

³أحمد صالح الهزائم، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 1، 2009، ص 392

⁴DAYAN Armand, **Manuel de gestion**, Volume 1, Ellipses, Paris, 1999, P 949

ثانيا: نظم المعلومات كأداة للمرونة الإستراتيجية

إن التطورات العديدة والمستمرة التي تحدث في مجال الأعمال، وما ينتج من بيانات بكميات هائلة ينبغي معالجتها وتهيئتها كمعلومات يمكن أن تحقق الفائدة لمستخدميها، قد تطلب من الوحدات الاقتصادية أن يكون لديها نظاما للمعلومات تختص بكل مجال من المجالات التي تمارس فيها وصولا إلى تحقيق أهدافها العامة، كما أن التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الاتصالات عن بعد، يلزم المؤسسات ليس فقط بإنشاء نظام للمعلومات ولكن أيضا بتفعيل نظم المعلومات الموجودة بما لمواكبة التطورات الهائلة التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات.¹

ويلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات دورا هاما في التأكيد على مرونة التفكير الاستراتيجي وضمان تشكيل استراتيجيات ناشئة لمواجهة مختلف المفاجآت الإستراتيجية، من خلال تدعيم المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية لعمليات التحليل المختلفة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بما يتيح إمكانية الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتليبيتها بشكل أسرع من المنافسين.²

تعتبر مرونة نظم المعلومات أداة للتمييز الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الأسعار وأذواق الزبائن. وتساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التكيف الإستراتيجي للمؤسسات ويتأتى ذلك من خلال الأدوار الأساسية التالية:³

- ❖ تحسين الكفاءة التشغيلية: يساهم الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في تحسين كفاءة المؤسسة الإنتاجية والتي تسمح لها بتقليل التكاليف وتحسين جودة إيصال المنتجات، ما يشكل حواجز بالنسبة للمنافسين ويزيد من درجة الإقبال على الزبائن والموردين؛
- ❖ دعم الابتكار في المؤسسة: يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى إنتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة تمتاز بانخفاض تكاليفها وزيادة منفعتها بالنسبة للزبون؛
- ❖ بناء مصادر معلومات إستراتيجية: تساعد تكنولوجيا نظم المعلومات المؤسسة على أخذ فرص التقدم الإستراتيجي، وذلك يتطلب منها في معظم الحالات استثمارات معتبرة في نظم المعلومات الحاسوبية وشراء معدات مادية وبرمجيات

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

² فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، ط3، دار حامد، الأردن، 2010، ص 304.

³ نوال عبداوي، مرجع سابق الذكر، ص 95.

والتدريب المستمر للمستخدمين، من أجل بناء قاعدة إستراتيجية فعالة توفر مزيج من المعلومات يستعان بها في التخطيط الإستراتيجي الذي يجعل المؤسسة ذات قدرة تكيفية متميزة مقارنة بالمنافسين.

الفرع الثاني: المقاول من الباطن

رغم أن تطبيق المقاول من الباطن بدأ منذ سنوات عديدة إلا أن اللبس والغموض مازال يحيط بهذا المفهوم، ويعود ذلك في الأساس إلى تعدد وتباين المصطلحات التي يشار بها إلى المقاول من الباطن في العالم بصفة عامة والعالم العربي منه بصفة خاصة. ففي المشرق العربي المصطلح المتعارف عليه هو "التعاقد من الباطن" أو "المقاول من الباطن" أو "التعاقد الصناعي". أما في دول المغرب العربي ودول شمال إفريقيا فيعرف بمصطلح "المناولة الصناعية"، أو "الصناعات المغذية" كل هذه المصطلحات هي ترجمة للمصطلح الفرنسي "la soutraience" والمصطلح الإنجليزي "Outsourcing" أما في دراستنا فسنعتمد على مصطلح "المقاول من الباطن".

1. مفهوم وأهمية المقاول من الباطن

المقاول في اللغة هي المفاوضة والمجادلة، ومنه قولهم: "قوله في الأمر" أي فاضه وجادله. وتناولوا في الأمر أي تفاوضوا، وتطلق على إعطاء العمل للأخر. أو "إسناد نشاطات معينة للغير".¹

وهي أيضا: "اتفاق المتعاقد الأصلي مع الغير لتنفيذ جزء من الالتزامات موضوع العقد".²

أما اصطلاحا: فيعرف التعاقد من الباطن أنه "عبارة عن عقد باطني (فرعي) يعطي المؤسسة ما حصلت عليه على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة العمل" بتكليف مؤسسة أو جهة أخرى تسمى "التعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله".³

يتضمن هذا التعريف 3 عناصر هي:

- صاحب العمل (مالك المشروع)

¹ زويبر عياش وقوي سعاد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية الاقتصادية ومتطلبات النهوض، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 5-6 ماي 2013، ص 11.

² علاء محي الدين مصطفى أبو أحمد، التزامات المتعاقد مع الإدارة في تنفيذ عقود الطاقة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي الحادي والعشرين للطاقة بين القانون والاقتصاد، كلية القانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 20-21 ماي 2013، ص 791

³ علائي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18/19 أفريل 2011، ص 4.

-صاحب العقد الرئيسي

-المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي)

2 المقاوله من الباطن كأداة للمرونة الإستراتيجية

لقد أدت زيادة المنافسة وانفتاح الأسواق الدولية إلى خلق المزيد من القيود على المؤسسات الآمرة والتي أصبحت بدورها أكثر إلزاما في علاقاتها مع مقاوليها من الباطن، وهو ما أدى إلى زيادة حاجة المقاول من الباطن إلى الاتصال الدائم بالمؤسسة الآمرة لمعرفة مختلف التغيرات الحاصلة والاحتياجات الجديدة في مجال الأعمال من أجل التكيف السريع لنمط التنظيم الجديد وتجنب مخاطر عدم التوافق مع المحيط الخارجي، وإدارة تدفق الإنتاج وفق المتطلبات التي تملئها عليه المؤسسة الآمرة مثل: زمن الاستجابة، جودة المنتجات، خدمات ما بعد البيع، درجة الوعي البيئي والمرونة العالية، وهو ما يفسر استعمال تقنيات جديدة في الإنتاج مثل: الإنتاج في الوقت المحدد، إدارة الإنتاج بمساعدة الحاسوب، إدارة الجودة الشاملة¹.

وتعتبر الاستعانة بالمقاوله من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج خارج المؤسسة، ويكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات، وتكون ممارسة المقاوله من الباطن نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية ويسمح لها من اختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة، كما يمكن لهذه المهارة أن تساعد على تطوير الأنشطة التي يقوم بها مختلف الشركاء من خلال تجميع الفرص المتاحة لديهم سيما وأن المؤسسة لا تتوافر لديها الموارد أو الكفاءات اللازمة للحاق بكافة التطورات والتغيرات البيئية. ولذلك تعتبر إستراتيجية التعاقد من الباطن الأساس في الحفاظ على سرعة التحرك والقلب النابض لخبرة المؤسسة، بيد أنها تدعم مركزها التنافسي من خلال تقوية مواردها الذاتية الداخلية وتمتد علاقات تعاونها مع المؤسسات الأخرى المصنعة للمنتجات المرتبطة بها، كما تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق. وهناك اعتقاد قائم على أن إعفاء المؤسسة من القيام بالأنشطة الثانوية

¹نوال عبدالوي، مرجع سابق الذكر، ص99.

الفصل الأول: الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية

يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية.¹

الفرع الثالث: البحث والتطوير

إن التغيير التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات سمة بارزة في العقود الثلاثة الماضية، حيث لعبت المؤسسات دورا بارزا ورئيسا في التطورات الجديدة فزادت بذلك أهمية البحث والتطوير في مختلف الأنشطة الصناعية والتجارية.

أولا: مفهوم البحث والتطوير

يقصد بالبحث والتطوير "ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء".²

وهو: "إحدى أهم وسائل ابتكار المعلومات الجديدة والتطور في كافة المجالات. والتي يعتمد عليها الاقتصاد الناتج عن المعرفة من خلال تسخير المعرفة وإنتاج هذه الأخيرة ليس مجرد إلهام يتم تحقيقه بطريقة مثلى عن طريق اعتكاف الأفراد في مواقع عملهم، لأن الابتكار يتطلب جهدا ودرجة عالية من المنهجية في المؤسسة إضافة إلى توفير محيط يتسم باللامركزية والتنوع".³

ثانيا: البحث والتطوير كأداة للمرونة الإستراتيجية

تحتل وظيفة البحث و التطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم و التكنولوجيا المتاحة.⁴

ويعد الاستثمار في هذه الوظيفة ضرورة حتمية للصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للتغيير، خاصة في ظل المحيط الحالي الذي يتسم بسرعة التطور وتركيز الاهتمام على عدد محدود من المجالات التكنولوجية وفئات

¹ أرثر آيه تومسون وآيه جي ستريكالند، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 2006، ص387

² عبد القادر مراد وعبد اللطيف مصطفى، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ص28، 2013

³ طارق بن خليف، النمو الداخلي وأنشطة البحث والتطوير، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 05، جامعة الوادي، 2012، ص233

⁴ محمد العربي ساكر ورايس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19/18 ماي 2011، ص8.

المنتجات. ومن أجل مراعاة المتطلبات الحالية تلجأ المؤسسة اليوم إلى تنفيذ عمليات مرنة قادرة على التكيف مع مجموعات واسعة من المنتجات أو الخدمات ومع تقلبات الطلب. بحيث تتضمن هذه العمليات موارد أو قدرات توسع نطاق الأنشطة الممكنة، وتكون العملية الصناعية أكثر مرونة إذا كانت أقل تخصصاً. لأن ذلك يتيح للمؤسسة قدرة عالية على التكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات ويقلل من الضغوطات في تغيرات حجم الإنتاج.¹

المطلب الثالث: معوقات تطبيق المرونة الإستراتيجية

قام مؤخرًا Danilo brozovic بدراسة حول المرونة الإستراتيجية وقام بتلخيص أغلب عوائق المرونة الإستراتيجية التي تطرق إليها مختلف الباحثين، واعتبرها عوامل تعيق أعمال المؤسسة اتجاه تغيرات بيئتها، وتمثل هذه العوائق في:

1- الجمود التنظيمي: يوصف بأنه عقلية ضيقة تتناقض مع المرونة المفرطة، وبهذا فإن الروتين المفرط يظهر كعقبة أمام المرونة الإستراتيجية لأنها تحد من إمكانيات تحقيق المستويات المطلوبة من التنوع الاستراتيجي. ووفقاً لSydow يمكن التغلب على هذا الحاجز من خلال الموازنة المستمرة للابتكار مع الروتين، في المقابل فإن الإفراط في المرونة هو تجاوب مفرط في الأساس مع أنواع مختلفة من التغيرات البيئية، وهذا يضر المؤسسة ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان المؤسسة لتركيزها.²

بينما يجد Leonard-barton أن الجمود التنظيمي هو المجموعات غير الملائمة من المعرفة المتضمنة في قيم المؤسسة، والمهارات، والنظم الإدارية والأنظمة التقنية، يمكن أن تخلق بفعالية مشاكل للمؤسسة وتعيق تطورها، وللبقاء في بيئة سريعة الحركة يجب على المؤسسة باستمرار إعادة تحديد قدراتها الأساسية أو استغلال قدرات جديدة.

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

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

¹ نوال عبداوي، مرجع سابق الذكر، ص 102.

² بن غزال ابتسام، مرجع سابق الذكر، ص 48.

4-عوامل التمكين: ربط Volberda عناصر التمكين بالعوائق من خلال أبعاد عناصر التمكين التكنولوجية والهيكلية والثقافية. وأشار إلى أن المؤسسات تغذي الجمود من خلال تنفيذ تكنولوجيا الإنتاج المناسبة مثل: خطوط الإنتاج التقليدية مقابل العمل المرن، الروتينية مقابل التكنولوجيا الحديثة، أشكال التنظيم التقليدية مقابل التنظيم الديناميكي، والثقافة التنظيمية المناسبة.¹

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

حسب اطلاع الباحثين في مختلف أدوات البحث البيبليوغرافي لاحظنا أن هناك نقص في البحوث التي تركز على العوائق التي تقف أمام تحقيق المرونة الإستراتيجية لكن أغلب الحواجز التي تم التطرق لها هي الجمود التنظيمي، التأثير السلبي لممارسات الإدارة السيئة ونقص الموارد اللازمة.

¹ بن غزال ابتسام، مرجع سابق الذكر، ص49.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل توضيح وتحديد مفهوم المرونة وفهم تعقده وتشابكه، فبالرغم من أن معظم التعاريف تركز على اعتبار أن المرونة هي القدرة على التأقلم، رد الفعل والتكيف مع مختلف التغيرات والتقلبات في المحيط بالقيام بالتغيرات اللازمة لذلك في أسرع الأوقات وبأقل التكاليف الممكنة. فالمرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة للتعديل علي ضوء ما يستتجيب من ظروف وتغيرات لم تكن متوقعة، وتعتمد علي مجموعة من المراحل ويتم دراسة المرونة الإستراتيجية وفقا لعدة أبعاد اختلف الباحثون فيها باختلاف وجهات النظر، في حين اعتمدنا في دراستنا هذه الأبعاد التالية: (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، ومرونة رأس المال البشري)، يتم تحقيق المرونة الإستراتيجية بالتنوع، الابتكار، والتكنولوجيا المرنة.

كما أن للمرونة الإستراتيجية أدوات تتحقق من خلالها وهي: نظم المعلومات، المقابلة من الباطن، البحث والتطوير بالإضافة إلى ثلاث مداخل تتمثل في: المناورات الإستراتيجية، المدخل الوظيفي، مدخل التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

لقيمة الزبون

تمهيد:

يتميز محيط أي مؤسسة بعدم التأكد، التعقيد والتداخل في المتغيرات ونقص الموارد وتغير حاجات الزبائن، هذه الوضعية دفعت بالمؤسسات إلى التوجه نحو تبني منهجية تركز على الزبون، كونه مفتاح وسر بقائها أو زوالها في السوق لكن مع كثرة المؤسسات ووفرة الإنتاج فإن العرض فاق الطلب فزاد معه الاهتمام بالتسويق كوسيلة لإقناع الزبائن بشراء هذه المنتجات لكن التنوع في المنتجات وظهور أخرى بديلة أحدثت تغيير في رغبات المستهلكين وزادت صعوبة إقناعهم، لذا كان لزاما على المؤسسات دراسة هذه الرغبات والحاجات المتجددة وتكييف منتجاتها معها، ومن هذا المنظور يجب على المؤسسة أن تبحث باستمرار على الكيفية التي من خلالها تقوى علاقتها مع تحقيق أهدافها ويعتبر مدخل خلق القيمة للزبون من أهم المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في كسب ولاء زبائنها وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية وللتعرف أكثر على مرونة خلق القيمة للزبون تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تطور مفهوم الزبون في المؤسسة

المبحث الثاني: قيمة الزبون

المبحث الثالث: المرونة الاستراتيجية وخلق القيمة للزبون

المبحث الأول: تطور مفهوم الزبون في المؤسسة

المطلب الأول: تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون

لقد تغير التفكير في المؤسسة نتيجة التطورات والتحولات الاقتصادية العالمية التي صاحبت نهاية القرن 20م، والتي أدت إلى تغيير أساسي في فلسفة الإدارة، فأصبح التفكير السائد هو الاهتمام بالزبون والبحث عن سبل إرضائه وكسب ولائه. بيد أنه لم يكن على هذا النحو من الأهمية من قبل، فقد اختلفت وجهات النظر إليه وتفاوتت درجة أهميته عبر مراحل عديدة تطورت من خلالها توجهات إدارة المؤسسة وتطورت معها النظرة إلى الزبون.

الفرع الأول: التوجه الإنتاجي

انصب اهتمام المؤسسة في هذه الفترة على كيفية استغلال مواردها استغلالاً تاماً لتحقيق الإشباع في الأسواق¹ حيث يعتبر هذا التوجه من أقدم الفلسفات التي اعتمد عليها البائعون، فهو يعتمد على إنتاج أكبر قدر ممكن وبأعلى جودة، دون مراعاة حاجات ورغبات الزبائن. إذ أن هذا التوجه يفترض أن الزبائن سوف يشترون ما هو معروض في السوق لعدم وجود الخيارات، لذا فالمؤسسة تسعى إلى كفاءة الإنتاج وزيادة التوزيع كما تركز على التكلفة الأقل والعمل على تخفيضها. كما لم تواجه المؤسسات أي مشكلة في تصريف المنتجات، وكل ما هو مطلوب وجود عدد من رجال البيع يقومون بإتمام عملية المبادلة دون الحاجة إلى بذل جهود إضافية². حيث انعدمت حاجة المؤسسات إلى أي جهود تسويقية لحث الزبائن على الشراء، لأن المنتجات في حقيقتها كانت مباعاً لحظة إنتاجها. وبعبارة أخرى كان باستطاعة المنتجين وبكل سهولة إنتاج وبيع كل الكميات التي يرغبون فيها، ولعل أحسن من عبر عن هذا المفهوم هو رائد صناعة السيارات الأمريكية "هنري فورد"

(Henry Ford) عندما قال في العشرينات من القرن الماضي: "من حق الزبون أن يطلب أي لون لسيارته، ولكنه في الأخير لن يأخذ إلا اللون الأسود"³.

أما عن الزبون، فيفترض هذا التصور أن الزبون يبحث عن المنتج المتاح وبأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية للمنتج، ومن هذا يتضح أن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع؛ القدرة على تخفيض التكلفة؛

¹ عصام الدين أبو علفة، التسويق: مفاهيم استراتيجية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص 21.
² ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج، الأردن، 2004، ص 60.
³ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة والدار العلمية، الأردن، 2002، ص 43 44.

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

كفاءة شبكة التوزيع في التغطية الواسعة للأسواق المستهدفة كانت هي الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.¹

وقد ارتكز التوجه الإنتاجي على فكرتين أساسيتين :

❖ الزيادة الدائمة في الطلب عن العرض وهو ما جعل السوق سوق بائعين يسعون إلى تحقيق الإشباع الكمي لهذه السوق؛

❖ يسعى الزبون إلى البحث عن المنتجات المتوفرة وبأقل تكلفة، وهو ما دفع المؤسسة إلى إنتهاج إستراتيجية تخفيض التكاليف .

لهذا فقد اعتبرت المؤسسة دائما الزبون مجرد مصدر للربح و تصريف منتجاتها. ويمكن توضيح أهم النقاط التي سار وفقها هذا التوجه فيما يلي² :

-التباين بين زبون وزبون آخر محدود، ومن ثم لا داعي لتقسيم نشاطات المؤسسة بما يتناسب مع كل شريحة في السوق.

-اختيار الزبون للسلعة يكون على أساس الخصائص المادية فقط، دون الأخذ في الاعتبار قدرتها على إشباع حاجاته ورغباته.

-عدم الاهتمام بتوفير البيانات التسويقية، مع التركيز على بحوث الإنتاج.

-معرفة الزبون محدودة بالسلع المتوفرة في السوق، حيث أنه يشتري ما يقدم له وبالتالي فإن نفقات الترويج ضائعة ولا داعي لها.

-وظيفة رجال البيع أو تحفيزهم تعتبر تكلفة يجب الحد منها.

-اعتبار نشاط التعبئة جزء من النشاط الإنتاجي وظيفته حماية السلعة فقط.

-تحقيق الأرباح عن طريق التركيز على حجم الإنتاج و التكاليف دون العناية بكيفية تحديد الأسعار، ومن ثم إن أهم وظائف الإدارة هي خفض تكاليف الإنتاج.

¹تاجي معال ورائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل، الأردن، 2002، ص8.
²السيد عليوة، التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي، دار أمين، مصر، 2002، ص،ص 165 166.

الفرع الثاني: التوجه السلعي والبيعي

إن نجاح أسلوب التوجه نحو الإنتاج مع التركيز على التوسع فيه وخفض التكلفة قد أدى في النهاية إلى إظهار أوجه عيوب هذا المنحى، مما أدى بظهور منهج جديد يتمثل في التوجه السلعي والبيعي وهو ما سيكون موضوع هذا الفرع:

أولاً: التوجه السلعي (1900-1930)

يرى العديد من الأخصائيين في التسويق أن هذه المرحلة ضمنية بين التوجه الإنتاجي والبيعي وهي أقرب للتصور الإنتاجي، إلا أننا قمنا بفصلها كمرحلة مستقلة لتوضيح بعض التغيرات التي مست مكانة الزبون في المؤسسة. ففي هذه المرحلة أدرك رجل التسويق أن الزبون يفضل المنتجات ذات الجودة العالية، فأصبحت وظيفة الجودة في المرحلة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الإنتاج. ومن بين الشعارات التي ترجمت هذا التصور نجد: "السلعة الجيدة تباع نفسها" هذا الشعار الذي ارتكز عليه توجه العديد من المؤسسات لا سيما "ElginNational" وهي من أكبر المؤسسات المتخصصة في صناعة الساعات ذات الجودة العالية. كانت توزع منتجاتها من خلال محلات المجوهرات الشهيرة، وقد احتفظت المؤسسة بمركزها في السوق منذ نشأتها عام 1894 إلى غاية الخمسينات من القرن الماضي، حيث تراجعت مبيعاتها وحصتها في السوق نتيجة دخول منافسين جدد إلى السوق بتشكيلات جديدة ومقاييس وألوان مختلفة. مما شكل فرصة جديدة ومجالاً أوسع للاختيار أما زبائن "Elgin" الذين تحولوا من الساعات الثمينة إلى ساعات جذابة المظهر وبخصائص جديدة (ساعات ضد الماء، تملئ ذاتياً وبأسعار تنافسية...). و من خلال عرض تجربة مؤسسة "Elgin National" نرى أن التصور التسويقي الذي تبنته المؤسسة في هذه المرحلة لا يزال يعاني من القصور بالرغم من كونه ركز على تقديم منتج ذا جودة، ويرجع هذا إلى أن الجودة المقدمة للزبون كانت من منظور وتصور مهندس الجودة في المؤسسة دون دراسة أو معرفة بحاجات ورغبات الزبون أو مستويات الجودة التي يطلبها السوق.¹ ومنه نجد أن التوجه البيعي يقوم على مجموعة من الفرضيات الرئيسية هي:²

- ❖ الزبون يهتم بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة وينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة من المواصفات وليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه.
- ❖ عملية المفاضلة بين المنتجات التنافسية يتم على ضوء العلاقة بين الجودة والسعر.
- ❖ الزبائن لديهم معرفة بالمنتجات والعلامات البديلة المعروضة في السوق.

¹ محمد فريد صحن ، إسماعيل السيد، نادية عارف، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 74.
² عبد الرحمن ثابت ادريس وجمال محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 41.

شكل هذا التصور امتدادا للتصور الإنتاجي الذي استمر إلى غاية أزمة 1929 الناتجة عن الكساد الذي مس الأسواق بسبب الأفكار التي تبنتها المؤسسة في هذه المرحلة. هذا الوضع المتأزم دفع بالمؤسسات للبحث عن حلول للتخلص من هذا الفائض ودفع الزبون للشراء، فاتجهت المؤسسات نحو تصور جديد هو المفهوم البيعي.

ثانيا: التوجه البيعي (1930-1950)

تميزت هذه المرحلة باختفاء ظاهرة سوق البائعين لعدد كبير من المنتجات والتي كانت مظهرا مألوفا من مظاهر المرحلة السابقة، لتحل محلها ظاهرة أخرى هي سوق المشتريين، ومن هنا انتقل اهتمام الإدارة من قضايا الإنتاج، إلى مواجهة التحدي الجديد المتمثل في انخفاض الطلب، مما أوجب على المؤسسات بذل جهود بيعية كبيرة جدا للتركيز على الزبائن واستمالتهم لشراء ما ينتج من سلع¹.

واعتبرت وظيفة البيع في هذا التوجه جوهر وأساس أعمال المشاريع وأصبح هناك دعم كبير للأنشطة البيعة وهذا الاهتمام يعود إلى² :

- زيادة الإنتاج.
- زيادة المعروض السلعي.
- زيادة المنافسة.

مما دفع المؤسسات إلى البحث عن أنشطة أخرى يمكن أن تساعد في تصريف المنتجات مثل التعرف على حاجات ورغبات الأفراد، القيام بأنشطة إعلانية وغيرها. مما جعل من الصعب جدا أن تبقى هذه الأنشطة تابعة لإدارة الإنتاج أو الإدارة المالية³.

وبناء على ذلك ظهر قسم البيع بصورة واضحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث شمل وحدات مختصة في الممارسات البيعية والبحوث التجارية، تدريب القائمين على البيع وتحليل المبيعات. فبرزت طبقة من الوسطاء الموزعين لسد الفجوة التي نجمت عن الخلل في التوازن بين قوى الإنتاج وقوى الاستهلاك. ويمكن تلخيص أهم خصائص هذه المرحلة فيما يلي⁴:

¹ تاجي معال ورائف توفيق، مرجع سابق، ص9.

² ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص61.

³ المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁴ طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء، الأردن، 2010، ص14

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

-إنتاج السلع حسب تصميم إدارة التصميم والإنتاج.

-استعمال الإعلان لإرغام الزبون على شراء ما تم إنتاجه.

-ظهور دور جديد لرجال البيع أكثر أهمية.

-التوسع في إيجاد منافذ توزيع جديدة لزيادة حجم المبيعات.

-ترجيح مصلحة المؤسسة على بقية المصالح

ومما سبق نجد أن هدف إدارة المؤسسة من هذا التوجه ينحصر في بيع ما هو موجود فعال لديها وليس إنتاج ما هو مطلوب في السوق. والحقيقة أنه تسويق قائم على إستراتيجية البيع العدواني حيث يرحح مصلحة المؤسسة على مصالح الأطراف الأخرى وعلى رأسهم الزبائن، فهدف المؤسسة هو البيع فحسب دون الاهتمام بكيفية المحافظة على الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم والاهتمام بميولاتهم. فيفرض هذا التوجه أن الزبون حينما يشتري السلعة يكون بالضرورة راضي عنها، وإذا لم يرض فإن ذلك سيكون لفترة معينة فحسب حيث مع مرور الوقت ينسى خيبة أمله وفشل تجربته ويعاود الشراء للسلعة ذاتها. وهذا في الحقيقة جدير بإثارة سخط الزبون وانصرافه إلى الأبد عن هذه السلعة، مع نقل مشاعره السيئة عنها لمعارفه.¹

ولذلك تحولت الكثير من المؤسسات الصناعية من التوجه بالمفهوم البيعي إلى التوجه بالمفهوم التسويقي، وذلك يرجع أساسا إلى اتساع الأسواق الحالية والرغبة في الوصول إلى أسواق جديدة وزيادة الميل نحو الانتقائية والاختيار في عمليات الشراء.

الفرع الثالث: من التوجه بالمنتج إلى التوجه التسويقي

أدركت المؤسسات بعد الحرب العالمية الثانية بأنه عليها أن تتوجه نحو ما يمكن بيعه مع التوجه نحو الزبون ودراسة حاجاته ورغباته والعمل على تلبيتها مما دفع الإدارة إلى استحداث أساليب وأنشطة عديدة. حيث تبني بعض رجال الإدارة عدة إستراتيجيات اعتمد بعضها على الاستمرار في تطبيق التوجه البيعي مع تعزيز الجهود الترويجية، وإتباع نظم توزيع أكثر كفاءة في حين اعتمدت إستراتيجيات أخرى على تنوع التشكيلات السلعية المعروضة بما يتلاءم مع الحاجات والرغبات الاستهلاكية المتطورة، التي لم تعد السلع الحالية قادرة على تحقيق مستويات الإشباع المرغوبة من جانب الزبائن.

¹جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، 2004 ،ص11

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

ذلك لأن مجرد إدخال درجات من التمايز السلعي لم يكن قادرا على مجازاة التطور في مستويات التفضيل الاستهلاكي، ولم يرق بالمعروض السلعي إلى معايير الاختيار التي يتبناها الزبون.¹

ويقصد بالتوجه التسويقي: "فلسفة لإدارة الأنشطة التسويقية، تعتمد في إنجازها للأهداف التنظيمية على تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة من المؤسسة، ثم تحقيق الإشباع المرغوبة لتلك الأسواق بصورة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين".² إذن فأول ما يجب توفره لتنفيذ التوجه التسويقي الحديث هو إقناع الإدارات العليا بضرورة تبنيه كفلسفة إدارية تتعامل مع الواقع بما فيه من مستجدات، حيث أنه لا يمكن تحديد الحاجات والرغبات الموجودة في السوق من المرة الأولى ولمرة واحدة نهائية، ذلك لأنها تتغير باستمرار وتبعاً لعدة مؤثرات. وفي نفس الوقت قد يكون على المؤسسة المعنية إجراء مختلف عمليات التكيف والتعديل اللازمة لبرامجها وإستراتيجياتها التسويقية وغيرها، واستجابة للمتغيرات البيئية، وصولاً إلى وضع إستراتيجيات تتناسب والظروف البيئية المحيطة.

ويقوم هذا التوجه على مجموعة من الافتراضات الضمنية:³

- التركيز على الزبون كحجر زاوية لأي إستراتيجية تسويقية للمؤسسة، وهو ما يضع حاجات الزبون ورغباته في المقام الأول عند تخطيط الجهود الإنتاجية، وما يستلزم ذلك من ترتيبات، إذ أن أهمية الاختيار الاستهلاكي فرضت واقعا جديداً كان على الإدارة مواجته، كما فرض ذلك ضرورة تبني نهج جديد يقوم على إنتاج ما يمكن بيعه وتسويقه.

- الاهتمام بدراسات وبحوث التسويق، فالتوجه الجديد أملى على إدارة التسويق ضرورة تبني نظم معلومات فعالة تضمن درجة من الاستمرارية في تدفقها، ما أبرز الأهمية الكبيرة لبحوث التسويق كأداة لتحقيق ذلك.

- التأكيد على تجزئة السوق كرد إستراتيجي على الحالة التفاوت وعدم التجانس الشديد في الأسواق، فقد تبين للإدارة أن تحقيق مستويات أعلى من الأداء يمكن أن تتم عن طريق التخصص في خدمة قطاعات تسويقية معينة ذات خصائص متشابهة، على تطوير أنسب الإستراتيجيات التسويقية لخدمة الأهداف العريضة للمؤسسة.

- التركيز على الترويج واختيار أكثر الأساليب الترويجية يجب أن تكون قادرة على مد الإدارة بصورة مستمرة ومنتظمة بالمعلومات اللازمة لصياغة أنسب الوسائل الترويجية، بما يساعد الزبون على المعرفة المنتج وإدراك خصائصه واستيعاب مضمونه.

¹نوال عبداوي، مرجع سابق الذكر، ص21.

²طه طارق، التسويق والتجارة الالكترونية، ط2، دار المعارف، مصر، 2005، ص52.

³نوال عبداوي، مرجع سابق الذكر، ص 22.

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

- إن الاهتمام ضمن هذا التوجه انصب على تحقيق الأهداف ليس من خلال البيع، ولكن من خلال الوفاء بحاجات الزبائن على أكمل صورة، منه فإن هذا التوجه يحقق نوعاً من التوازن ما بين مصلحة المؤسسة ومصحة الزبون.

- تركيز قرارات إدارة المؤسسة على الربح طويل المدى أكثر من المبيعات السريعة في المدى القصير.

الفرع الرابع: التوجه نحو الزبون وإدارة العلاقة معه

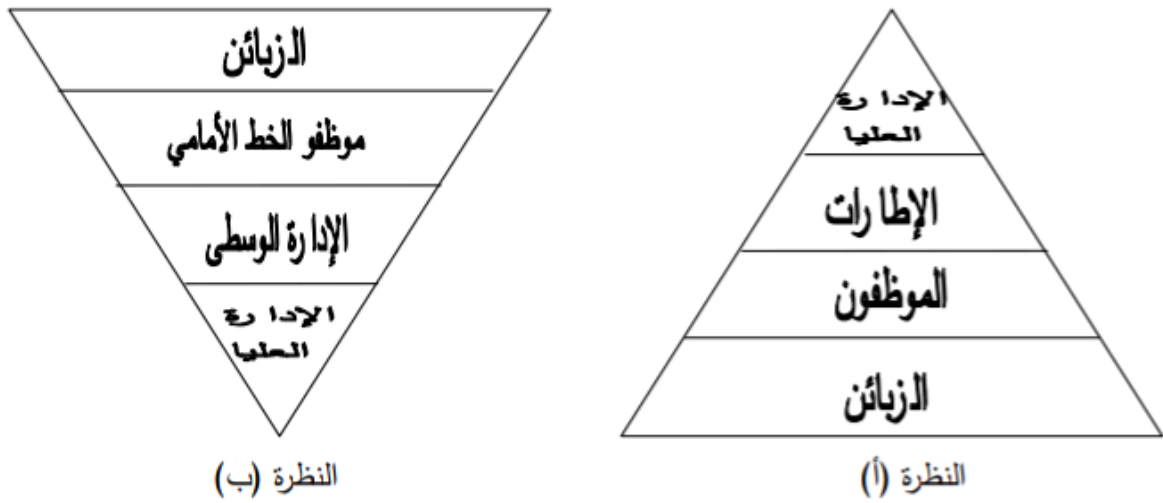
هنا نلتزم بالاهتمام الجاد الذي صارت توليه المؤسسة للزبون حيث جعلته محور اهتمامها و جعلت منه أولوية إستراتيجية ومنطلقاً ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، حيث وحسب هذا التوجه يجب أن تدرك المؤسسة ما يلي:¹

- جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود الزبائن، حيث يعد أهم أصل في المؤسسة. كما أن رسم إستراتيجياتها وتقييم أدائها يعتمد على رضا هذا الأخير.
- المهمة الأساسية للمؤسسة هي خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه بكسب ولائه.
- الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بجودة أداء إدارة المؤسسة.
- جذب الزبائن وإرضائهم ومن ثم إقامة عالقة منفعلة متبادلة طويلة الأجل معهم والعمل على توطيدها والمحافظة عليها أمر لا بد منه .

- فالمؤسسات التي تهتم بهذه النقاط يمكن لها تشكيل قاعدة عريضة من الزبائن ذوى الولاء. فالمحيط الذي يعتبر الزبون هو محور نشاطه لن تكون هناك حاجة إلى أساليب أو قوائم للتذكير دائماً بالزبائن. وعليه فإن كل ما يتعلق بهم هو الواقع فعال وليس مجرد واجب، بشكل يجعل من اليسير على العاملين أن يعرف على وجه الدقة المطلوب منه لضمان استمرارية ولاء الزبون للمؤسسة.

¹نوال عبداوي، مرج سابق الذكر، ص24.

الشكل رقم(2-1): النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة



المصدر: نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2017، ص 25.

بقراءة الشكل أعلاه يمكننا أن نلاحظ أن الشكل الهرمي التقليدي للإدارة، والموضح في النظرة (أ) اعتبر الزبون آخر اهتمامات المؤسسة وصفه في قاعدة الهرم، ليكون الزبون حسب هذا التوجه ذلك الفرد المستقبل لمنتجات المؤسسة والراضي عن قراراتها، أما في النظرة الحديثة والممثل في الهرم (ب) فنجد أن شكل الهرم انقلب رأساً على عقب ليكون الزبون في قمة الهرم، وبذلك يكون هو مركز التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة. ويصبح عرض هذه الأخيرة يتوقف على ما يقدمه من طلبات، حيث أصبح يجب عليها الحرص على تلبية كل رغباته واستباقها إلى ما لم يطلب. فتفوق بذلك توقعاته وتحقق انجذابه لمنتجاتها وهذا ما يستوجب عليها التعرف وبدقة على زبائنها وتحديد احتياجاتهم، وتوصيلها بكل حرص إلى كافة المستويات في المؤسسة. من ثم جعل كل موظف يسعى من خلال وظيفته وفي حدود مسؤوليته إلى المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الغاية، والتركيز على الأشياء التي تعتبر هامة وذات قيمة للزبون.

المطلب الثاني: الزبون وأهميته بالنسبة للمؤسسة

أضحى الزبون حالياً يحتل المرتبة أو المكانة الأولى لدى مختلف المؤسسات، فهو يشكل المحور الأساسي لأنشطتها والتي لا يمكن أن يكتب لها النجاح وتحقيق أهدافها ما لم تكن مسندة في تصميمها وإعدادها على فلسفة تفهم الزبون وسلوكه عن طريق معرفة حاجياته ورغباته ومحاولة توفيرها في الوقت، المكان والجودة المناسبة. لذا سنحاول في هذا المطلب بحث

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

التعمق في ماهية الزبون عن طريق التطرق إلى مفهوم الزبون، أهميته بالنسبة للمؤسسة، أصناف الزبائن لنحدد في الأخير طرق التعامل معهم.

الفرع الأول: مفهوم الزبون

لقد أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز جميعها بنسق مشترك قائم على احترام الزبون والعمل على إرضائه حتى تضمن النمو وتحقيق الأرباح، لهذا كان من الضروري أن تتمثل نقطة البداية في التعرف على الزبائن.

و في هذا السياق نجد أن هناك عدة تعريفات تطرقت لمفهوم الزبون :

✚ وضع قاموس Oxford تعريفا للزبون على أنه: " الشخص الذي يستخدم سلع أو خدمات مؤسسة أو شخص آخر".¹

✚ ويمكن تعريف الزبون أنه: " كل فرد يقوم بشراء السلع والخدمات لاستعماله الشخصي أو استعمال أفراد أسرته أو الأفراد الذين يعيّلهم أو لتقديمها كهدية لشخص آخر".²

✚ وهو أيضا: " كل شخص تتعامل معه المؤسسة سواء كان من خارج المؤسسة أو من داخلها، يتقدم لشراء منتجاتها أو الحصول على خدماتها".³

نلاحظ أن التعريفين اتفقا على أن الزبون عبارة عن فرد يقوم باقتناء منتجات المؤسسة أو خدماتها، ولكن التعريف الأول أضاف الاستعمالات الممكنة للمنتجات أو الخدمات التي يكتنيها الزبون من استعمال شخصي إلى إمكانية تقديمها كهدية. أما التعريف الآخر فقد حدد أماكن تواجد الزبائن حيث اعتبر أن الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة زبائن أيضا.

✚ ويعبر الزبون عن: "مختلف الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة وترتبطها بهم علاقة معينة".⁴

✚ وهو: " كل شخص مادي أو معنوي مستعد للدفع عند حيازته على منتج أو أكثر، أو يستفيد من خدمة أو عدة خدمات من الممولين".⁵

¹Oxford Advanced Learner's Dictionary, 7th Edition, Oxford University Press, UK, 2005, P275

²طارق الحاج وآخرون، مرجع سابق، ص 49.

³جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، ص13

⁴حكيم بن جروة ومحمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص6.

⁵1 Claude Demeure, Aide-Memoire de Marketing, Dunod, Paris, 2008, P348

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

إن هذين التعريفين أضافا عنصرا مهما للتعريفين السابقين. وهو إضافة صفة المعنوية للزبون. وبذلك يمكن أن يكون الزبون شخصا طبيعيا أو معنويا.

وبصفة عامة يمكن القول أن زبون المؤسسة هو: "ذلك الشخص المادي أو المعنوي الذي يستخدم المنتج الخاص بالمؤسسة بجلته النهائية بعد أن يكون قد قطع مسيرته انطلاقا من تصميمه ثم مروره بالمراحل المختلفة من تصنيع، تجريب، تعبئة، شحن، بيع وصيانة... فهناك سلسلة من النشاطات المختلفة يقوم بتنفيذها والإشراف عليها شخص أو مجموعة من الأشخاص داخل المؤسسة. ونتاج هذه النشاطات يتم استخدامه من قبل شخص آخر في الحلقة. فكل مستلم لمردود تلك النشاطات هو زبون للمؤسسة¹."

الفرع الثاني: أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة

أصبح الزبون يتمتع بأهمية كبيرة نتجت عن تضاعف حجم المنافسة وتعدد حيثياتها ومعالمها، وبذلك تسعى المؤسسات الناجحة دوما للارتقاء بمستوى علاقاتها مع زبائنها من أجل الاحتفاظ بهم وضمان استمرار تعاملهم معها وحثهم على الولاء لها ولمنتجاتها، بالإضافة إلى محاولة جذب زبائن جدد إليها. فالمؤسسة المركزة على الزبون تكون في موقف أفضل في التعرف على الفرص الجديدة ورسم الإستراتيجيات طويلة المدى، فبمراقبتها لتطور احتياجات الزبون وتوجهاته يمكنها أن تحدد مجموعات الزبائن وأن تركز مواردها بعد ذلك على تطوير قيمة متفوقة للزبائن المستهدفين². ذلك أن تكلفة جذب زبون جديد يتم تقديرها بأنها خمس مرات أكثر من تكلفة الإبقاء على زبون واحد وهو راضي وسعيد، لذلك فإنه من السهل كسب زبون جديد لكن من الصعب أو من المستحيل استرجاع زبون غادر المؤسسة. فخسارة هذا الأخير ليست مسألة مؤقتة، بل هي تضييع فرصة لتحقيق أرباح مستقبلية من خلال فقدان دعاية هذا الزبون لسلع وخدمات المؤسسة، والأسوأ من ذلك أن تتحول دعائته إلى الاتجاه السلبي الذي يسيء إلى سمعة المؤسسة. كما أن الزبون الذي سوف تفقده سيشكل زيادة في زبائن المؤسسات المنافسة وهذا ما سيؤثر بالسلب على نمو المؤسسة و استمرارها³.

الفرع الثالث: تصنيف زبائن المؤسسة وطرق التعامل معهم

لا يتوقف النجاح في تقديم منتج جيد أو خدمة جيدة للزبائن على التشخيص الصحيح لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، بل كذلك على التمييز بين أنماطهم السلوكية والشخصية واستخدام المداخل المناسبة للتعامل مع كل فئة. ويلخص الجدول

¹P.Kotler & Dubois, **Marketing management**, 11ème édition, Pearson, Paris, 2003, P39

²عبدواوي نوال، مرجع سابق الذكر، ص 29.

³جيل غريفيين، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، ترجمة أيمن الأرمنازي، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 187

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

التالي مختلف أنماط الزبائن وطرق التعامل معهم. ويلخص الجدول التالي مختلف أنماط الزبائن وطرق التعامل معهم.

الجدول (1-2) : أنماط الزبائن وطرق التعامل معهم

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
الزبون السلبي	يتصف بالخجل والمزاجية. كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة . البطء في اتخاذ القرارات إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح.	الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار؛ مسايرته للوصول إلى ما يحقق رغباته؛ أن لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه؛ يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته.
الزبون المتشكك	يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة؛ صعوبة معرفة الشيء الذي يريده.	معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكله وعدم الثقة. تكييف الحوار معه بطريقة تنزل شكه وعدم ثقته
الزبون المغرور المندفع	يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعة التميز والسيطرة الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء.	محاولة إنهاء معاملته بسرعة. معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم. الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي.
الزبون المتردد	يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه؛ يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه؛ لا يتم إجابته بنعم أو لا وإنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر.	إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محددة؛ إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق؛ إشعاره بافتقار آرائه إلى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب.
الزبون الغاضب	تميزه بالغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، يستمتع بالإساءة للآخرين إلحاق الضرر بهم؛ صعوبة إرضائه فأراؤه دائما متشددة وفيها نوع من	الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه؛ استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

	التهجم.	
أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك؛ تقدم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم به المؤسسة هو الأفضل	يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وتفحصها؛ ولا يوجد في ذهنه شيء محدد يريدّه فهو يتمتع بالتسوق؛ لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل.	الزبون المشاهد
تقدم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح. محاولة مساعدته لتجنب الأخطاء. الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.	يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة. تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي. يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن المنتج أو الخدمة.	الزبون النزوي
استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح. الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم. الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.	يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم. يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار. يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.	الزبون المفكر الصامت
معاملته بحرص وحذر؛ الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه؛ التعبير عن الامتنان والتقدير والاقترحات التي يقدمها.	يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير؛ يتصف بالفكاهة والدعابة؛ لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.	الزبون الشرثار

المصدر: وداد بوزيد، دور نظام إدارة علاقات الزبون في زيادة ولائه دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري *وكالة أم البواقي*، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، 2015، ص-ص 42-44.

ويمكن إدراج تصنيفات أخرى للزبائن حسب أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة تتمثل في:

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

الزبون الإستراتيجي: هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي للمنتجات أو علامة المؤسسة.

الزبون التكتيكي: هذا النوع من الزبائن أقل مردودية، لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم الأولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

الزبون الروتيني: هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه للعلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل بمعنى أنه يمكن أن يمثل للمؤسسة فرصة أو تهديد.

المطلب الثالث: مفاهيم حول القيمة

تعدد استعمال مفهوم القيمة واختلاف تعريفها من جهة إلى أخرى، فالاقتصاديين مفاهيمهم الخاصة، وللماليين مفاهيمهم خاصة حول القيمة، واليوم أصبح للإداريين مفاهيمهم الخاصة حول القيمة، وفيما يلي سرد لأهم هذه المفاهيم التي تناولت القيمة:

الفرع الأول: مفهوم القيمة في علوم التسيير

تظهر القيمة في الوقت الراهن كمفهوم شامل في علوم التسيير، حيث يرى كل من " BrechetetDesreumaux " : بأن "القيمة مفهوم نظامي في علوم التسيير ."

وتقوم القيمة كمفهوم تسييري على ركيزتين:¹

تقدير مستوى الإشباع للحاجة التي من المفروض أن يلبها المنتج.

تقدير التكاليف اللازمة لإنجاز الوظيفة التي تسمح بإشباع هذه الحاجة وذلك على أساس أن المنتج يقدم مجموعة من الوظائف.

الفرع الثاني: القيمة بالمفهوم الاقتصادي

في المجال الاقتصادي يتم التمييز بين نوعين من القيمة وهي قيمة الاستعمال وقيمة التبادل حيث يرى البعض أن: السلع و الخدمات ليست لها قيمة في حد ذاتها وإنما تستمد قيمتها من المنفعة التي يحصل عليها الأفراد المستهلكين من استهلاكها، فلا فائدة أو بمعنى آخر لا منفعة من تخزين كميات كبيرة من سلعة معينة لن تستخدم في الحاضر أو

¹نوال عبداوي، مرجع سابق الذكر، ص38.

المستقبل، ويتم في مجال الدراسات الاقتصادية التمييز بين نوعين من القيمة أي قيمة الشيء: قيمة الاستعمال وقيمة المبادلة.¹

المبحث الثاني: قيمة الزبون

المطلب الأول: نشأة قيمة الزبون

إن التصور التقليدي للمؤسسة، ولمدة طويلة من الزمن، كان يركز على منتجاتها وأسواقها. هذا التصور ظل مستمرا نظرا لاستقرار المحيط التنافسي، هذا الأخير الذي أصبح في الوقت الحالي يتميز بمنافسة كبيرة بين المؤسسات على اكتساب المعارف والمهارات وتسارع معدل الإبداع التكنولوجي نتيجة تقلص دورة حياة المنتجات بشكل كبير.

الفرع الأول: نشأة قيمة الزبون

تعود نشأة قيمة الزبون إلى فترة الانتقال من شعار "الزبون هو الملك" إلى توظيف معايير رضا الزبون في المقاصد الأساسية لشعارات الجودة الجدة شهيرة لـ "BALDRIGE au EFQM"، ذلك أنه حتى نهاية الثمانيات كانت تعاريف معايير الجودة تركز أساسا على التحكم في جودة سيرورة العمليات، وكذلك معايير جودة المطابقة للمواصفات كما جاء في بعض الكتابات الشهيرة، ولم يكن يعتقد هؤلاء يوما أنه يمكن قياس رغبات إشباع الزبائن بنفس الدقة لقياس مواصفات المطابقة للجودة، ومن ثم إدخالها ضمن معايير شعارات الجودة، تبعا لذلك

ظهرت رؤية جديدة مستحدثة للدكتور "Bradly Gale" مدير مركز التخطيط الإستراتيجي ومؤسسة بنك المعطيات (PIMSS) حيث بينت الدراسة التطبيقية لـ: 300 مؤسسة بأن "الجودة المتحصل عليها من قبل الزبون تمثل أهم محدد لحصة المؤسسة في السوق، ومنه الربح في الأجل الطويل".² وقد كان لهذه الدراسة الجديدة الأثر البالغ على مسؤولي شعار الجودة الشهيرة (BALDRIGE)، بل دفع بهم الأمر عام 1996 إلى حد إدخال كل من رضا الزبائن ووفائهم وكذا حصة المؤسسة في السوق وتنافسيتها ضمن المعايير الأساسية لحصول المؤسسة على شعار الجودة (BALDRIGE) "بالدريج". لتحصل بعد ذلك قفزة نوعية في مدلول رضا الزبائن حيث أصبح يظم معلومات حول القيمة المحصلة من الزبائن بالنسبة للمنافسين، وهذا ما أشار إليه شعار الجودة (BALDRIGE) "بالدريج" عام 1997.³

¹سالمي جمال، مدى مساهمة إدارة رأس المال العامل في خلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم: علوم المالية، جامعة عنابة، سنة 2019، ص103.
²خنشور جمال، اثر القيمة- الزبون ومفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية العدد10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2006، ص379.
³خنشور جمال، مرجع سابق الذكر، ص 379.

الفرع الثاني: مفهوم قيمة الزبون

يعد مفهوم قيمة الزبون من المفاهيم المهمة والحديثة نسبياً في أدبيات التسويق المعاصر، ومن خلال تتبع الأدبيات التي تناولت مفهوم قيمة الزبون نلاحظ عدم التواصل إلى إجماع واضح لدى الباحثين بشأن تعريف هذا المصطلح.

● حيث عرف كل من (Philips et Lanning) قيمة الزبون، سنة 1980: "الفرق بين مجموع المنافع لإشباع حاجة معينة والسعر المقابل لها".¹

فالزبون يقوم بتزجيج الكفة بين ما يحصل عليه من منافع نتيجة امتلاك واستهلاك منتج أو خدمة مقابل ما سيتم دفعه من أجل الحصول عليه. غير أن الاعتماد على هذه المصطلحات (الفوائد والسعر) لا يعطي الوجه الحقيقي في تفسير القيمة لأنها تعتبر عامة وغير محددة.

● ومن وجهة نظر المؤسسة، تعرف قيمة الزبون بأنها: القيمة الناتجة من مساهمات الزبون في الأرباح القابلة للتوزيع، وإن قيمة الزبون تساوي قيمة المؤسسة، وفي السياق نفسه تعرف قيمة الزبون بأنها: "الإيرادات المحتملة التي يمكن أن يجلبها الزبون للمؤسسة"

● وتعرف قيمة الزبون أيضاً أنها: الاستحقاق المدرك بالوحدات النقدية لمجموعة من المنافع الاقتصادية والوظيفية التقنية والنفسية التي يتلقاها الزبون مقابل السعر لعرض منتج ما، مع الأخذ بعين الاعتبار العروض والأسعار التنافسية".²

وتعتبر قيمة الزبون أنها: تقييم الفرق بين المنافع والتكاليف المعروضة من طرف مؤسسة ما، مقارنة بعروض منافسيها .

فقيمة الزبون حسب هذين التعريفين تقارن بين السعر الذي دفعه مقابل المنافع لبي يتلقاها من جهة ومن جهة أخرى يقارن بين عروض المؤسسة والعروض التي يقدمها منافسوها.

و نجد أن هناك اتجاهين لتحديد قيمة الزبون:³

➤ الاتجاه الأول: ويحدد قيمة الزبون بوصفها نسبة المنافع المدركة لكلف الملكية الكلية. وتقاس قيمة الزبون بـ "نسبة المنافع المدركة للتضحيات المدركة"، وينظر إلى مفهوم التضحية المدركة على أنها تشمل الكلف النقدية وغير

¹J.NicholasDeBonis ;Eric Balinski& Phil Alen, Value-based management for Bottom-Line Success “ 5steps to creating customer value”, McGraw Hill, U.S.A, 2002, P22

²ديباك جين، إدارة تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص236.

³أحمد منصور محسن الموسوي، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص72.

النقدية التي يتحملها الزبون، وبهذا يمكن التعبير عن قيمة الزبون المدركة على أنها نسبة وفق المعادلة التالية: قيمة

الزبون = المنافع المدركة / التضحيات المدركة .

الاتجاه الثاني: ويعبر عن قيمة الزبون بأنها الفرق بين منافع الزبون المدركة وتضحيته المدركة، حيث أن:

قيمة الزبون المدركة = منافع الزبون المدركة - تضحيات الزبون المدركة.

وعلى الرغم من أن الفرق والنسبة هما شيان مختلفان تماما، فإن النتائج المترتبة عنهما تستحق الاهتمام. فعندما تكون قيمة الزبون عبارة عن نسبة المنافع للتضحيات فإن الزيادة في النسبة بالتساوي في كل من البسط والمقام لن تؤدي إلى حدوث تغيير في القيمة المدركة، على خلاف الاتجاه الثاني لتحديد قيمة الزبون فإن الزيادة المتماثلة ستغير فعلا في قيمة الزبون ¹.

• وقد عرف "P.Kotler" قيمة الزبون أنها: "الفرق بين إجمالي القيمة وإجمالي تكلفة الزبون، فالقيمة الكلية تعبر على مجموع المزايا التي يحصل عليها الزبون من المنتج إلى الخدمة، أما التكاليف الكلية فتتمثل في التكاليف النقدية، وغير النقدية التي تتحملها الزبون عند استخدام المنتج أو الخدمة"² ويمكن ترجمة هذا التعريف كما يلي:

المزايا الكلية = قيمة المنتج + قيمة الخدمة + قيمة الصورة (العلامة التجارية) + القيمة الشخصية
التكاليف الكلية = التكاليف النقدية (سعر الشراء) + تكلفة الوقت + تكلفة المجهود + التكلفة النفسية

المطلب الثاني: ظروف تطور مفهوم خلق القيمة وأهميتها

الفرع الأول: ظروف تطور خلق القيمة

إن مصطلح خلق القيمة يعتبر حديث الظهور في الأدبيات الاقتصادية، ولكن واسع الانتشار، فنجد القيمة التبادلية، قيمة التكاليف، القيمة المضافة، تحليل القيمة، سلسلة القيمة المحاسبية، المالية، الاقتصادية والاستراتيجية، قيمة المساهمين، قيمة الزبون وغيرها من المفاهيم المتعلقة بالقيمة. هذا التنوع يرتبط ارتباطا وثيقا بتعدد الأطراف الفاعلة في المؤسسة. فنجد

¹أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سابق الذكر، ص72.

²Kotler et Dubois, **Marketing Management**, 11^{ème} édition, OP.Cit, P 66.

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

مثلا أن القيمة في المدرسة التaylorية تتمثل في العمل على تكامل المهام. ولتطور مفهوم خلق القيمة وتبلوره ظروف وأسباب يمكن إجمالها في العنصرين التاليين¹:

❖ الحاجة إلى الأموال والمنافسة: لقد سمح تطور مفهوم خلق القيمة للمؤسسات بطلب مختلف حاجياتها مما أدى إلى ارتفاع أسعار الفائدة الحقيقية في سنوات الثمانيات، الشيء الذي أسهم في تسارع وتيرة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص منهم والعموميين في السوق رؤوس الأموال. فساد التنظيم المالي وصعوبة اقتناء الأموال بحرية أكثر وبصفة مباشرة من السوق، الشيء الذي جعل المؤسسات تبحث عن معيار تحتكم إليه لتحقيق الاستقرار المالي. ففي المنافسة الشديدة من أجل الحصول على الأموال بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الدولية، برزت بعض من القواعد المحاسبية والمالية وظهرت أيضا مفاهيم جديدة كخلق القيمة. ويبدو ذلك واضحا من خلال نجاح بعض المؤسسات التي تهتم بالرفع المالي، بالإضافة إلى الشروط التي يميلها السوق في التقييم كانعكاس للتوجهات العالمية على المستوي المالي.

❖ بروز المساهم: العام الثاني الذي ساهم في تطور مفهوم خلق القيمة يمكن في ظهور مجموعات عديدة تمثل نشاط المساهم. ففي سنوات التسعينات تجسد ذلك في ظهور معاهد الاستثمار وصناديق المعاش وغيرها من المنظمات التي كانت كلها تهدف إلى إيجاد مكانة للمساهم لتحقيق استقراره. حيث مكنته من المطالبة بمردودية مقبولة في إطار ظروف السوق، وذلك لأن نسبة المردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة الحالية، والمردودية الكافية هي تلك إلى لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى.

الفرع الثاني: دور المؤسسة في خلق القيمة للزبون

من الأمور المحورية لوجود أي مؤسسة مدى جودة خلقها للقيمة في أماكن السوق، فيجب عليها أن تسلم زبائنها قيمة اقتصادية جاذبة عن طريق إنتاج وتقديم سلع وخدمات مرغوبة، ولكي تنجح في ذلك يجب عليها أن تحدد من هم الزبائن الذين يمكنها أن تخدمهم بصورة أفضل، وتركز جهودهم على التطوير والتعامل في المنتجات والخدمات التي تلائمهم.² وبغرض تعظيم هذه القيمة، تحاول المؤسسة إيجاد الكيفية التي تتم بها تحقيق الارتباط بين الجهات الداخلية والخارجية. وقد قام التسويق تاريخيا بلعب دور الوسيط الذي يتعين عليه فهم احتياجات ورغبات الزبائن ونقلها إلى الإدارات المعنية داخل المؤسسة. ذلك أن الزبون لا يشتري القيمة ولا يراها مهما كانت حقيقتها وأن الزيادة السعرية التي

¹السعيد بريكة وسمير مسعي، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، متوفر على

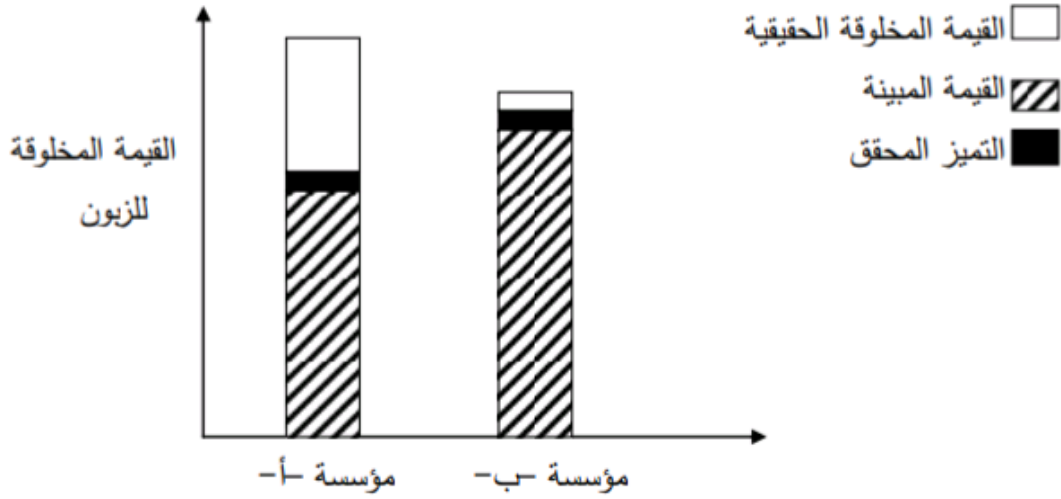
الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content>

²روبرت. أ. بيتس - ديفيد - لي، الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008، ص50

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

تطلبها المؤسسة تعود بالدرجة الأولى إلى القيمة التي تخلقها وليس على التي تبينها عبر إشارات القيمة، هذه الأخيرة التي يراها الزبون، وبذلك تكون المؤسسة التي تخلق قيمة متوسطة ولكن تبينها جيدا لها حظوظ كبيرة في استحواذها على سعر مرتفع على عكس المؤسسة التي تخلق قيمة جيدة ولكن لا تبينها فعلا، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-2): القيمة المخلوقة الحقيقية والقيمة المبينة للزبون



المصدر: نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق قسم علوم التسويق، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017، ص 51.

الفرع الثالث: مفهوم خلق القيمة

لقد ارتبط مفهوم خلق القيمة بسوق المال والجانب المالي للمؤسسة، ولذلك كان قياس مستوى خلق القيمة بمدى تعظيم ثروة المساهمين، وذلك من خلال تقييم عوائدها من الأسهم. ويعود أصل مفهوم خلق القيمة إلى المدرسة النيوكلاسيكية حيث كانت تقاس خلق القيمة بمردودية رأس المال نسبة لتكاليف الموارد المخصصة لتمويلها، ليتطور هذا المفهوم بتطور الأسواق المالية وظهور مفهوم العولمة حيث أصبح يتضمن هذا المفهوم دور المساهمين في تلك الأسواق، ثم بدأ الاهتمام بالجوانب الأخرى أثرت على الأداء الكلي للمؤسسة - كالإبداع والابتكار، والمعلومات، والتكنولوجيا، واستغلال الموارد المتاحة وخاصة البشرية منها... وما إلى ذلك. والتي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق قيمة لها وللأطراف المتعاملة معها، حيث ظهر مفهوم خلق القيمة الجوهرية والذي يعني أن المؤسسة تخلق قيمة داخلية تنظيمية لها علاقة بجودة ما يقدم للزبائن رغبة في إرضائهم. وعليه مفهوم خلق القيمة متعدد وجهات النظر وذلك لتعدد أشكالها فهناك القيمة الاقتصادية،

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

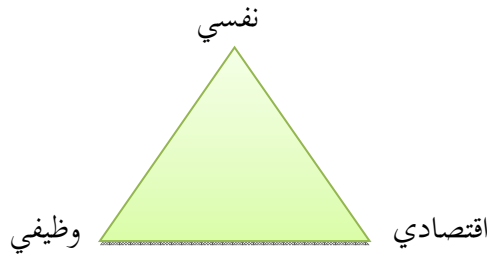
والقيمة المحاسبية، والقيمة التنافسية، والقيمة الجوهرية، والقيمة الإستراتيجية، وقيمة كل من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد ومصادر خلق القيمة

الفرع الأول: أبعاد خلق القيمة

إن قيمة الزبون هي قيمة مفهومية ومتعددة الأبعاد، فعند اختيار الزبون لمنتج جديد فإن المقارنة تتم ببدائل أخرى متوفرة، ضمن ثلاثة أبعاد موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): أبعاد قيمة الزبون



المصدر: نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق قسم علوم التسويق، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2017، ص53.

وحتى يقدر الزبون القيمة الاقتصادية للمنتج، فإنه يوازن بين الجودة المدركة لمنتجات عديدة الذي ينبغي دفعه، باستخدام نسبة الجودة إلى السعر كموجه لتقدير القيمة الاقتصادية. أما القيمة التقنية أو الوظيفية، تحتسب بفضل تقييم المنتجات بدلالة مجموعة من الصفات والتطبيقات التي تتمتع بها، فالزبون الذي يبحث عن القيمة الوظيفية المنتج الذي يتمتع بصفات أكثر تعقيدا وتقدما، وغالبا ما تحفز القيمة النفسية بأمور غير ملموسة كالخدمة، الاسم، الثقة، العلامة والسمعة. ومن هذا المنطلق تقدم المؤسسة بعض المنافع النفسية بالإضافة إلى المنافع الاقتصادية والوظيفية لضمان ميزة تنافسية مستدامة، حيث لا يمكن الاحتفاظ بهذه الميزة إذا كانت تركز على المنافع الأخيرة فقط نظرا لسهولة تقليدها من طرف المنافسين.¹

¹سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، رسالة دكتوراه، تخصص تسويق المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008، ص129.

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

ومن زاوية أخرى، ينطوي خلق قيمة الزبون على بعدين أساسيين هما¹:

- ❖ **الفاعلية:** وتعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات الزبون
- ❖ **الكفاءة:** وتعني الحد الأدنى من التكلفة التي يجب أن يتحملها الزبون، والتكلفة هنا مقومة بالسعر، الوقت، الجهود العضلي وغيرها مما يتحمله الزبون في سبيل حصوله على القيمة. وكلما انخفضت التكلفة التي يتحملها الزبون كلما زادت الكفاءة من وجهة نظره.

والشكل التالي يوضح أبعاد خلق القيمة للزبون.

الشكل رقم (2-4): أبعاد خلق القيمة من وجهة نظر الزبون

		الكفاءة (توفير الموارد)	
		ضعيف	جيد
الفاعلية (تحقيق الإشباع)	☺	قيمة فعالة	أفضل قيمة
	☹	قيمة ضعيفة	قيمة كفاء

المصدر: نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017، ص54.

الفرع الثاني: مصادر خلق القيمة للزبون

إنه وما لا شك فيه أن الزبون يبحث دائما عن تعظيم القيمة المدركة عند اتخاذ قرار الشراء، وفي المقابل تحاول المؤسسة تقليص الفارق بين القيمة التي تقدمها للزبون وتلك التي تصل إليه ويدركها، لذلك طالما عمل المسيرين على البحث عن مصادر خلق القيمة.

ونجد أن مفهوم القيمة وخلق القيمة يرتبط بمفهوم الميزة التنافسية، لذا يمكن تحديد مصدرين أساسيين لخلق القيمة للزبون هما سلسلة القيمة ونموذج الموارد والمهارات.

أولا: سلسلة القيمة

ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة عام 1985م، معتمدا على تعريفه للقيمة، كطريقة لتوضيح تأثير العمليات والأنشطة

¹ عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص24

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

الداخلية المسؤولة عن أداء كل من التصميم، التصنيع والتسويق في تحقيق القيمة للزبائن.¹ ويعتبر بورتر هو أول من وضع تعريفا لهذا المصطلح: "سلسلة القيمة هي إعادة تجميع المنشأة لأنشطتها الملائمة إستراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز".² وتعرف أيضا أنها: "مجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة".³ وقد مثل بورتر سلسلة القيمة في شكل يضم 9 فئات موزعة ضمن مجموعتين رئيسيتين:

الشكل رقم (2-5): سلسلة القيمة



المصدر: نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المدخل، المفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص 18

من الشكل أعلاه نجد أن مصادر خلق القيمة، حسب سلسلة القيمة لبورتر تعتمد على نوعين من الأنشطة:

أولاً: الأنشطة الرئيسية

وتتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بالخلق المادي للمنتج، انطلاقاً من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية. وقد قسم بورتر إلى 5 أنشطة هي⁴:

الإمداد الداخلي: وهي الأنشطة التي تهتم بالاستلام والتخزين وتوزيع المدخلات للمنتج/ الخدمة. وتشمل مناولة المواد، الرقابة على المخزون، النقل وما شابه ذلك.

¹ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة فيبناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق، الأردن، 2013، ص 11

² M.Porter, *AvantageConcurrentielle Des Nations*, ED InterEdition, Paris, 1993, P33

³ خالد محمد بن يحمدا و وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 87

⁴ نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المدخل، المفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص 17

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

العمليات: وهي الأنشطة التي تعمل على تحويل مختلف المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة، مثل: المكننة، التغليف، التجميع، الاختبار... الخ.

الإمداد الخارجي: يشمل على جمع، خزن وتوزيع المنتج إلى الزبائن، ففي المنتجات الملموسة يرتبط الإمداد الخارجي بمعالجة المواد، النقل، أما في حالة الخدمات فيكون الاهتمام أكثر بترتيبات حصول الزبائن على الخدمة، التسويق والمبيعات: يتعلق بالأنشطة التي تؤدي إلى شراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير، ترويج وبيع وغير ذلك. ويشمل هذا إدارة المبيعات، الإعلان، المبيعات، الخدمات العامة وشبكات الاتصال. الخدمات: تغطي جميع الأنشطة التي تعزز أو تحافظ على قيمة المنتج/ الخدمة مثل: الإصلاح، الصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

ثانياً: الأنشطة الداعمة

هذه الأنشطة تشكل أحسن وأفضل سوق للوحدات الأساسية وتمثل في الشراء أو التمويل، التطور التكنولوجي البنية الأساسية للمؤسسة وتسيير الموارد البشرية.

تتضمن الأنشطة الداعمة ما يلي:¹

البنية الأساسية: ويقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة، وتتضمن الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

تسيير الموارد البشرية: تشمل الأنشطة المتعلقة بتوظيف المستخدمين، تكوينهم، تنمية مهاراتهم، وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة. وفيها يتم استقطاب الأفراد الذين ينفذون الأنشطة الأولية.

التطور التكنولوجي: ويهدف التطور التكنولوجي إلى تحسين المنتج وعملية الإنتاج على حد سواء.

وتمثل أنشطته في تحسين المنتج وتصميمه بالإضافة إلى المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

التمويل والشراء: تتمثل في الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية أو مواد نصف مصنعة أو مدخلات التسهيلات الداعمة.

إن الدور الأساسي للمؤسسة هو الفحص المستمر للتكاليف المرتبطة بكل نشاط يتعلق بخلق القيمة والعمل بصورة مستمرة على التحسين والتطوير. كما يجب عليها معرفة أنشطة المنافسين والعمل على أن تتفوق عليهم، وبالتالي تستطيع تحقيق الميزة

¹نوال عبداوي مرجع سابق الذكر، ص 58.

التنافسية. كما أن نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على نجاح كل نشاط في أداء عمله، بل مراعاة التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة والذي يؤثر بدوره على الأداء الكلي للمؤسسة وبالتالي تقديم أعلى قيمة للزبون. حيث أضاف بورتر بأنه ولتحقيق ميزة تنافسية يجب على المؤسسة التنسيق بين سلسلة القيمة الخاصة بها وسلاسل القيم الخاصة بالموردين والموزعين كذلك الزبائن وهو ما يطلق عليه نظام القيمة.¹

إن نموذج سلسلة القيمة له دور أساسي وإستراتيجي في تحليل عملية خلق القيمة للمؤسسة، غير أنه يعاب عليه صعوبة تطبيقه في تحليل تنافسية المؤسسات الخدمية وكذلك صعوبة تطبيقه في تحليل تنافسية المؤسسات الخدمية وكذلك صعوبة تحديد وتحليل الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة. وحتى في حالة القيام بهذا التحليل. قد تظهر أحيانا النتائج خلطا في الكشف عن عملية خلق القيمة في المؤسسة. وكذلك تجاهل هذا النموذج للعوامل غير الملموسة وأهميتها في خلق قيمة للزبون وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا: نموذج الموارد والمهارات.

ظهرت مقارنة والمهارات في نهاية الثمانيات مع أعمال(Wernerfelt) الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تمام عن نموذج Porter، الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة المرتبطة في شكل سلسلة قيم، إذ تعتبر نظرية (RBT) المؤسسة أنها مجموعة فريدة من الموارد (المادية وغير المادية)، أو حافظة المهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. وبالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلا مكملا لسلسلة القيمة، وحسب هذا النموذج فإن خلق القيمة للزبون يرتبط أساسا بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.²

وترتكز هذه المقاربة أو النموذج أساسا على:³

❖ اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية، المالية والبشرية).

❖ لا يخرج ضعف موارد المؤسسة من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.

❖ اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من

جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.

¹قاسمي خضرة وبزقاري عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- مقارنة مبنية علي نظرية الموارد والمهارات (TRC)، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي الرابع حول: المنافسة لاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 8_9 نوفمبر 2010. ص 4.

²قاسمي خضرة وبزقاري عبلة، مرجع سابق، ص5.

³عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

الفصل الثاني: الإطار النظري لقيمة الزبون

وقد عرف (Wernerfelt) الموارد على أنها " مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة" والتي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.¹

وعليه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب هذه المقاربة إلى:²

1- موارد ملموسة: وهي الموارد التي لها كيان مادي ملموس، وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة، وتضم كل هياكلها، التكنولوجيات، التجهيزات، الموارد الأولية والموارد المالية. وتتميز هذه الموارد بأنها متاحة ويمكن لجميع المؤسسات اكتسابها.

2- موارد غير ملموسة: وتسمى أيضا بالموارد المعنوية، وتتميز بأنها أصول غير قابلة للتعين، غير نقدية وبدون جوهر مادي. تضم الهيكل الرسمي للمؤسسة، العلاقات الإنسانية، الشهرة والجودة، سمعة المؤسسة وغيرها.

إن الموارد ولتكون ذات فائدة للمؤسسة وتعود بالعوائد الهامة عليها يجب أن تتصف ببعض الخصائص التي تجعلها موارد إستراتيجية تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، هذه الخصائص أو الميزات هي :

- ❖ القيمة: حيث يجب أن تمثل هذه الموارد قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات. وهذا لأنها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون.
- ❖ الندرة: يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل.
- ❖ التقليد: أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه. فمن الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عالي.
- ❖ الديمومة: أي أن تسمح هذه الموارد للمؤسسة بالمحافظة على ميزات التنافسية لمدة أطول، وترتبط ديمومة الموارد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الداخلين الجدد في ميدان النشاط.
- ❖ الاستبدال: لا يجب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة موردها.
- ❖ التملك: يجب على المؤسسة تنظيم سيرورتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها، بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها.

¹نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص37
²نوال عبداوي، مرجع سابق الذكر، ص 61.

إن التفريق بين الموارد والمهارات أمر هام لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية، فقد تكون المؤسسة الوحيدة التي تملك الموارد ذات القيمة العالية ولكن إذا لم تمتلك القدرة على استغلال هذه الموارد بفعالية فإنها تصبح دون فائدة.

وهنا يأتي دور المهارات، حيث يعرفها كل من (Prahalad & Hamel) بأنها: "التعلم الجماعي للمؤسسة الذي يتناول خصوصاً كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيا."

إن أهمية المهارات الأساسية يبرز التصور الذي وضع للمؤسسة كشجرة، بحيث تتمثل المهارات الأساسية في الجذور التي توفر الغذاء، أما الأوراق والأزهار والثمار فتمثل المنتجات التي تقدم للزبائن. فالمهارات الأساسية، بالنسبة لكل من (Prahalad & Hamel)، التي تمثل مصدراً للميزة التنافسية يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:

- أن تكون مصدراً لخلق القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميّزاً لديهم ويدفعهم للحصول عليه هي القيمة الناتجة عن المهارات الأساسية.

- أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها.

- أن تكون مرنة يعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

المبحث الثالث : المرونة الاستراتيجية وخلق القيمة للزبون

المطلب الأول : عدم التأكد البيئي ،الدافع الأول للتحلي بالمرونة الاستراتيجية

يعتبر عدم التأكد البيئي من متغيرات بيئة الأعمال الأساسية التي استدعت انتباه عدة الباحثين ، ويدل مفهوم عدم التأكد البيئي على عدم كفاية المعلومات عن محيط المؤسسة ، مما يظهر على شكل صعوبات في تقييم النتائج المرتبطة بقرارات المؤسسة ، كما انه الدرجة التي يصعب فيها التنبؤ بمحيط المؤسسة المضطرب .

ويعبر عدم التأكد البيئي من منظور نظرية المؤسسة عن الظروف التي تواجهها المؤسسة بدرجة عالية من الاختلاف والتعقيد ، والتي تضطر إدارة المؤسسة للتعامل معها .حيث أن المؤسسة نظام مفتوح غير معزول عن محيطه الخارجي وبذلك هي مضطرة للتعامل مع هذا المحيط من خلال مدخلات ومخرجات النظام عبر ذلك المحيط، وقد افترضت نظريات المؤسسة إن نجاح المؤسسات أو فشلها إنما يعتمد على الكيفية التي يدرك ويفسر ويدير فيها المسيرين المؤسسة وفقاً لتغيرات المحيط الذي تعمل فيه¹ .

¹نوال عبداوي، مرجع سابق الذكر، 103

- بالنسبة لنظريات اتخاذ القرار: عدم التأكد البيئي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات كونها مركز مهام المؤسسة. ولما تواجهه من حالات تتصف بالتعقيد وعدم التأكد حول مخرجاتها ، وقد ينتج عن عملية اتخاذ القرارات عدة أخطاء نتيجة غياب المعلومات الدقيقة وخاصة عند مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي.

- أما من منظور التسويق فيرتبط عدم التأكد البيئي بدرجة الاضطراب في الأسواق وعدم التأكد مرتبط بالزبائن والموردين. حيث يوصف عدم التأكد البيئي هنا بأنه النقص في القدرة علي التنبؤ بالمبيعات والسيطرة على النشاط البيعين للمؤسسة. فعندما تكون المبيعات متذبذبة ومعقدة فإنها سوف تؤثر على القرارات الاستراتيجية للمؤسسة

- ومن المنظور الاقتصادي يدل عدم التأكد البيئي على صعوبة التنبؤ بالتقلبات في العوامل الاقتصادية والمؤثرة بشكل مباشر على طريقة وسياسة التصميم والتقييم للنظم الاقتصادية . وهذه النظم مرتبطة بتحليل العائد / التكلفة. لأن توقع المنافع يحدث بالمستقبل ويتأثر بعوامل المحيط الاقتصادي .

- أما من منظور إدارة الموارد البشرية فإن عدم التأكد البيئي يرتبط بنقص المعلومات المتعلقة بأسواق العمل والعاملين، وإلى الفجوة الحاصلة بين السلوك أو الأداء المتوقع من العاملين قبل التعيين. وبين السلوك والأداء الفعلي بعد التوظيف، بالإضافة إلى التوجهات غير الظاهرة عند العاملين في تغيير المسار الوظيفي، أو النية لترك العمل في وقت لا تتوقعه المؤسسة .

- ومن منظور نظرية الموارد والمهارات يشكل عدم التأكد البيئي محورا أساسيا كون المؤسسة نظام مفتوح تعتمد على مدخلات ومخرجات من المحيط لتحقيق أهدافها ، وعدم التأكد المؤسسة من استمرارية توافر تلك العناصر قد يعرضها إلى الفشل في تحقيق ما يسعى إليه .

إن عدم التأكد البيئي من مختلف جوانبه قد يؤدي بالمؤسسة إلى ما يعرف (بالاغتراب البيئي) والذي يعرف على أنه عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها الكلي، إما لعدم توافر المحيط الملائم للإبداع والمشجع على المخاطر لاكتشاف واستغلال الفرص وتحقيق الاستمرار والنمو. أو عدم قدرة المؤسسة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة من التكيف البيئي¹.

وحتى تتمكن المؤسسة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من المتغيرات بحيث يكون لها الريادة والمبادرة أيقنت بأن عليها أن تكون متيقظة وذات تحسس مستمر للفرص في البيئة الخارجية وأن تتسلح بالمعرفة والتعلم الضروريين للذين

¹محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص56

يتيحان الاستغلال الأمثل لتلك الفرص. من هنا تعتبر قدرات التعلم الإستراتيجي الأساس الذي يمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات في الظروف البيئية، وتعزيز وإعادة بناء القيمة المقدمة لزبائنها من خلال تبني نماذج أعمال ريادية تحقق إبداعاً مستمراً يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة من خلال اكتساب ولاء زبائنها.¹

فالزبون يعتبر من الموجودات المهمة جدا الذي تزداد قيمته وتنخفض. فهو يشترى من المؤسسة التي تقدم أعلى قيمة مدركة للزبون حيث يقوم بتقييم الاختلافات بين كل المنافع وكل التكاليف الناتجة من منتجات المؤسسات ومن ثم مقارنتها مع عروض المنافسين. فخلق قيمة للزبون هي سلاح إستراتيجي في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وأصبحت واحدة من أهم عوامل نجاح كل من المؤسسات سواء الإنتاجية منها أو الخدمية .

المطلب الثاني : المرونة الإنتاجية ومرونة رأس المال البشري كأدوات لخلق قيمة للزبون

يؤكد على دور المرونة الإستراتيجية في تمكين المؤسسات من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، العولمة والانفتاح. كما أنها تمكن المؤسسة من تغيير إستراتيجياتها عندما يتحول زبائنها من منتجاتها إلى منتجات مؤسسات منافسة تكون جذابة لهم، فهي تساعد المؤسسة في توليد وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن وتلائم أداء المؤسسة، نتيجة زيادة قدراتها على المنافسة، وزيادة فعاليتها على الاتصال، وفعالية خططها وإستراتيجيتها، التي توصلها إلى تبني المنتج المعروض وأشكال السوق المختلط.

وتعتبر المرونة الإنتاجية عن القدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المختلطة، والمتمثلة أساساً في حاجات وتوقعات الزبائن المتزايدة والمتنوعة، من خلال الإطار العام لإستراتيجياتها. فقدرة وسرعة المؤسسة على الابتكار منتجات جديدة ما هي إلا وجه من أوجه المرونة. إن تحلي المؤسسة بالمرونة الإستراتيجية يعني أن تأقلم عملياتها الإنتاجية وتجعلها مستعدة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحيط الذي ينشط فيه.

وذلك سواء من خلال المرونة في عمليات التوريد وتزويد المؤسسة بالمواد الأولية والتي تعتبر مدخلات للعملية الإنتاجية، أو عمليات الإنتاج في حد ذاتها، لتمييز المنتجات بالمرونة التي تلي رغبات الزبائن. فطلبات الزبائن لا تتم إلا إذا تميز النظام الإنتاجي بالمرونة اللازمة سواء تعلق الأمر بأجال الإنتاج، التخزين والتسليم.

تعد خصائص وسمات التطوير من المعالم الرئيسية التي تحقق متطلبات الجودة الذي يستهدفه النشاط التسويقي والإنتاجي على حد سواء. إذ أن الولوج في استكشاف طبيعة المكانة الذهنية لدى الزبون لا يمكن أن يتجاوز أهمية المزايا التنافسية

¹Richard L.Daft, **Organisation theory and design**, 10th ED, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2010, P139.

التي تحدثها العملية التطويرية في رسم الاتجاهات العامة لجودة المنتج الجديد. إن عملية تقديم المنتجات على نحو يثير عناصر الجذب لدى الزبون في إطار المرونة الإنتاجية يقوم على ركائز تطوير المنتج عن طريق اختراق أسواق جديدة في السوق الذي يمكن أن يكون من خلال موافقة الخصائص التي تحدثها عملية التطوير على محتوى المنتج . فضلا عن استقبال الزبون للمنتج الجديد الذي يستجيب للطلبات والحاجات المتنوعة التي يبحث عنها.¹

إذن فالمرونة الإنتاجية تساهم في زيادة منافع الزبون من خلال ترجمة رغباته إلى منتجاتها تلبي هذه الأخيرة وهو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة القيمة الكلية للزبون. ولكن المرونة الإنتاجية وحدها لا تكفي ذلك أن المؤسسة والنظام الإنتاجي برمتهم لا يعمل إلا إذا توفرت اليد العاملة والمؤهلة لتشغيله. فالنظام الإنتاجي الذي يوصف بالمرونة لا يستطيع أن يكون كذلك إلا رأس المال البشري في المؤسسة يتميز بنفس الخاصية وهي المرونة التي يتحلّى بها المورد البشري في المؤسسة سواء من حيث التأقلم مع ساعات العمل الإضافية في الغالب أو مرونة المؤسسة في الزيادة أو التقليل من عدد العمال بناء على تغيرات طرأت في محيط العمل. إن مرونة المؤسسة في جانب رأس المال البشري تؤثر بشكل خاص على قيمة الزبون من خلال قيمة الأفراد وكذا قيمة المنتج. فكون رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة مرنا يعني أن العمال يرصدون التغيرات التي تطرأ في المحيط عموما وتغيرات رغبات الزبون على وجه الخصوص، ليتم نقل هذه الرغبات ومحتثها في أقسام البحث والتطوير، ليتم تسيير النظام الإنتاجي وفق المتطلبات الجديدة بصفته نظاما إنتاجيا مرنا. ومن ثم نقل المنتجات الجديدة والمبدعة وإيصالها إلى يد المستهلك. ويتم إعلام الزبون بمختلف التغيرات التي تم إضافتها على المنتجات والتي توافق بطبيعة الحال رغباته الجديدة عن طريق الأفراد الذي يمثلون صورة المؤسسة في مختلف نقاط بيعها. إذن فمرونة رأس المال البشري تخلق أيضا قيمة للزبون بكونها المحرك الرئيسي للنظام الإنتاجي والذي بدوره يزود الزبون بمنتجات جديدة ومبتكرة ناتجة عن ترجمة أفكاره فيها .

المطلب الثالث: المرونة السوقية التنافسية كأداة لخلق القيمة للزبون

إن النظرة التقليدية للتسويق هي أن المؤسسة تقوم بصنع منتج معين ومن ثم تقوم ببيعه، وهنا فإن التسويق يحدث في النصف الثاني من العملية، فالمؤسسة تعلم ماذا أنتج والسوق سيقوم بشراء مقدار كاف من هذه المنتجات لتحقيق الأرباح. والمؤسسة التي تخضع لهذه النظرة لها فرص نجاح كبيرة في الاقتصاديات التي تعاني من النقص في سلعتها والزبون لا يكون صعب الإرضاء من حيث الجودة، الشكل، لكن هذا لا يصلح للعمل به في اقتصاديات تقدم خيارات متعددة من

¹محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية (منظور استراتيجي)، دار حامد، الأردن، 2012، ص133

المنتجات للزبائن والمنافسون الأذكياء يجب عليهم القيام بتصميم وتسليم منتجات معروفة جيدا في أسواق مستهدفة.¹ لذلك كان لزاما على المؤسسة أن تغير هذه النظرة وتحلّى بالمرونة السوقية لتحقيق أهدافها وتخلق قيمة لزيائنها لتضمن بعد ذلك ولاءهم.

إن المرونة السوقية والتنافسية تحققان للمؤسسات مكانة متميزة في السوق وقدرة على الدفاع عنها، وعلى تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه. بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن مؤسسة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق، فلذلك تحديد الأهداف والتركيز على القطاع من السوق يساعد المؤسسات على تلبية حاجات الزبائن، رغباتهم وأذواقهم بشكل أفضل. ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع من المنتجات.

تلعب المرونة السوقية والتنافسية دورا حاسما في عملية توصيل القيمة للزبون. ويظهر هذا الدور أكثر من خلال قيمة الصورة، الخدمة وكذا من ناحية تخفيض التكاليف النقدية منها وغير النقدية. فتحلّي المؤسسة بالمرونة السوقية اللازمة يعني قدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على السوق. أما التغيرات التي تطرأ على السوق. أما المرونة التنافسية فتترجم في قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التي يفرضها المنافسون لتضمن بقاءها في مجال المنافسة وتحافظ على حصتها السوقية. وعند تميز المؤسسة بكل من المرونة السوقية والتنافسية هي بذلك تلي حاجات الزبائن المتجددة عن طريق رصدها من خلال أجهزة اليقظة الإستراتيجية وتحويلها إلى النظام الإنتاجي وبمساعدة مرونة رأس المال البشري يتم تحويل هذه الرغبات إلى منتجات، ليتم تسويقها وتوصيلها إلى الزبائن، والتي تعتبر عن رغباتهم، وبذلك يتم خلق قيمة لهم من خلال: زيادة منافع الزبون الكلية والمتمثلة في منفعة المنتج، منفعة الخدمة، منفعة الصورة ومنفعة الأفراد، وفي نفس الوقت تخفيض التكاليف النقدية والتكاليف غير النقدية.

وبالتالي يمكن التفاعل بين الأبعاد المختلفة للمرونة الاستراتيجية لخلق قيمة للزبون، كل بعد من حيث مساهمته في هذه القيمة.

¹عبداوي نوال، مرجع سابق الذكر، ص106.

خلاصة الفصل:

إن المؤسسة لم تعد تعمل من أجل تحقيق الأرباح وحسب، إنما تعمل أيضا على تفوقها على المنافسين، وأحد وسائل هذا التفوق كسب ثقة الزبون والحفاظ على ولائه بشكل دائم. فالزبون في القديم كان يبحث عن ضروريات الحياة من لباس وأكل مهما كان نوعها ودون شروط، نجده اليوم له الحق في الاختيار بين ملايين المنتجات والعلامات التجارية، وهذا الوضع الجديد حتم على المؤسسات التفكير في طرق جديدة للوصول إلى الزبائن وإقناعهم بأهمية منتجاتهم وأنها الحل الأمثل لاحتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على المحافظة عليهم وذلك ببناء علاقة قوية معهم من خلال خلق وتقديم أفضل المنتجات، وأفضل قيمة لهم من خلال مجموعة من المصادر كسلسلة القيمة ونموذج المهارات، ولكن خلق القيمة للزبون يكون نتاج تضافر جهود كل من هو عضو في المؤسسة، من خلال استباق توقعات الزبون والعمل على ترجمتها إلى منتجات وخدمات، وهذا لا يأتي إلا إذا تحلت المؤسسة بالسرعة والمرونة اللازمتين لإنجاز ذلك، فالمؤسسة ضعيفة المرونة لا يمكن لها أن تستجيب بسرعة لما ينتظره الزبون.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لمؤسسة

"بانو الجزائر"

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

تمهيد:

إن القيام بأي دراسة علمية بشكل سليم يتطلب المرور بعدة خطوات للوصول إلى نتائج معتمدة. وبدورنا قد قمنا باستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمرونة الإستراتيجية وخلق قيمة للزبون، من خلال الفصلين السابقين، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي.

وقد كانت مؤسسة "بانو الجزائر" العينة التي اخترناها من مجتمع المؤسسات، لنحاول دراسة مدى سرعتها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في محيطها أي مدى تحليها بالمرونة الإستراتيجية ومساهمة هذه الأخير في خلق قيمة للزبائن المؤسسة، ولكي يتم ذلك لا بد من بناء إطار منهجي واضح تسيير عليه الدراسة من أجل تحقيق أهدافها، وهو ما سنعمل على إنجازها في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

SARL BIGSTAR هي شركة عائلية ذات مسؤولية محدودة برأس مال عشرين مليون دينار (20,000,000 د.ج) وهي متخصصة في استيراد وتوزيع الأخشاب ومشتقاتها. وقد نشطت في هذا المجال منذ عام 2002 واكتسبت "خبرة فنية" مثبتة ومعرفة كاملة بسوق الأخشاب ومشتقاته. تأسست في عنابة، مكتبها الرئيسي ونقطة البيع في PARC demi-lune TABACCOOP. ونقطة بيع بالمنطقة الصناعية بالحجار والسيد قلعي بلقاسم هو مدير هذه المؤسسة وقد كانت الطموحات الأساسية للشركة إطلاق مشروع معالجة وإنتاج كبير سيكون ذا مصلحة وطنية في المنبع أي الانتقال من عملية التجارة إلى العملية الصناعية. حيث كانت تستورد الخشب من نوعية (MDF)، وسعت هذه الشركة جاهدة إلى إنشاء مؤسسة أو شركة متخصصة في صنع وإنتاج هذا النوع من الخشب في الجزائر، وذلك للتقليل من التكاليف والرفع من اقتصاد الدولة إضافة إلى توفير احتياجات زبائنها بسهولة وفي الوقت المناسب، ولهذا أنشئت مؤسسة Pano Algérie وهي محل دراستنا.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة "Pano Algérie"

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

"Pano Algérie" هي أول مؤسسة جزائرية وإفريقية، تختص في تجارة وإنتاج الخشب من نوعية (MDF) وهي اختصار لكلمة "medium Density Fiberboard" أي خشب ليفي متوسط الكثافة. وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، تأسست في أكتوبر 2019، تابعة للقطاع الخاص تأسست نتيجة الإعانات التي قدمتها الدولة لرجال الأعمال لتشجيعهم على الاستثمار المحلي، وسجلت علامتها التجارية في نوفمبر 2019 تحت اسم "ألواح الجزائر" تصدر المؤسسة كل منتجاتها بهذه العلامة تقع المؤسسة بمنطقة النشاطات المطروحة بولاية الطارف علي مساحة إجمالية تقدر ب 4933 م ، يقدر رأس مالها ب 700000000 دينار جزائري، يبلغ عدد عمالها حاليا 110 عامل، تعمل المؤسسة تحت شعار "الجودة والنوعية في العالم العربي" فهي تنادي إلى كل جديد مع ضمان الجودة والنوعية في الداخل والخارج، وتعمل دائما على ترقية نشاطاتها المتمثلة في صناعة وتحويل الخشب، وهذا بموجب المرسوم القانوني رقم 2022/004 المحدد لصناعة وتحويل الخشب من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

مرت المؤسسة بعدة تعديلات في النظام الداخلي :

تاريخ النظام الداخلي: المادة 97 من القانون بتاريخ 2020/11/17 تحت رقم 2020/004

❖ القانون الأساسي الأول: بتاريخ 2013/03/06 تحت رقم 2013/234

❖ تعديل القانون الأساسي الثاني: عنوانه رفع رأس مال الشركة بتاريخ 2013/06/16 تحت رقم 2013/662

❖ تعديل القانون الأساسي الثالث: عنوانه رفع رأس مال الشركة بتاريخ 2013/12/12 تحت رقم 2013/1290

❖ تعديل القانون الأساسي الرابع: عنوانه تغيير مقر الشركة بتاريخ 2018/04/25 تحت رقم 2018/431

❖ تعديل القانون الأساسي الخامس: عنوانه إدراج الورثة بتاريخ 2018/07/18 تحت رقم 2018/385

الفرع الثاني: تعريف الخشب mdf

"Mdf" هي اختصار لكلمة "medium Density Fiberboard" وهو عبارة عن خشب تم إعادة تصنيعه من بقايا الأخشاب وبرادة الحديد والكرتون، وعلج صناعيا وتم لزقه بطريقة كيميائية بالإضافة إلى كبسه تحت ضغط ودرجة حرارة عالية، لتشكيله على هيئة ألواح". وتعتبر الجزائر أول دولة إفريقية تنتج هذا النوع من الخشب، ومؤسسة "بانو الجزائر" هي الوحيدة المنتجة له في الجزائر.

تتوفر أنواع كثيرة من خشب "mdf" منها ما تم تصنيعه ليقاوم الرطوبة والحرارة وفي الغالب يكون لونه أخضر، وهناك نوع آخر مقاوم للحريق يكون لونه أزرق أو أحمر، ومن أبرز مميزات هذا الخشب ما يلي:

- ألواح الخشب مرنة وسهلة الاستخدام.
- إمكانية تشكيل لوح الخشب لعمل الدواليب وغرف النوم والطاولات وغيرها.
- وزن اللوح خفيف وسهل النقل.
- سطح الخشب مستوي مما يسهل من النقش عليه.
- خشب "mdf" ملون ومغطى بطبقة "pvc" وبالتالي تتوفر منه درجات كثيرة تناسب كل الأذواق.

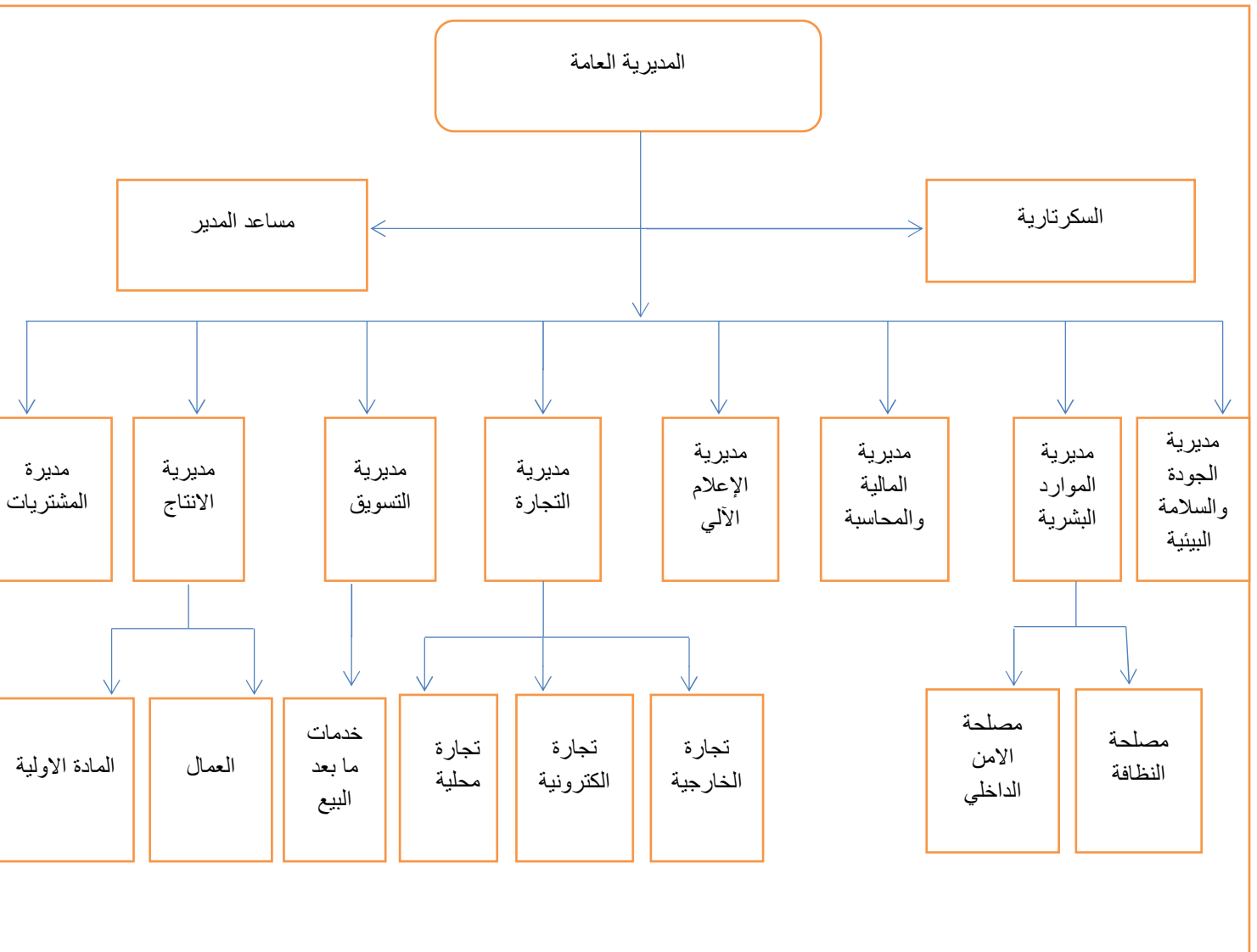
الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وشرح مصالحه

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، حيث تم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لأدوار مصالح وفروع المؤسسة ليتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والمهام من طرف المدير العام مع اشتراك مدراء الوحدات ومدير الموارد البشرية. والهيكل المعمول به حاليا لم تحدث عليه أي تغيير كالآتي:

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

الفرع الثاني: مصالحة

1. **المديرية العامة:** تتكون من المدير العام والأمانة ونائب المدير العام، وتمثل مهامها في:
 - تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
 - ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
 - تحقيق السير العام للمالك والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
2. **مديرية الجودة والسلامة والبيئة:** تعمل على:
 - السهر على تطبيق إدارة الجودة والسلامة والبيئة والحفاظ عليه والعمل على تطويره؛
 - تقديم ونشر التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية؛
 - الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة فيما يخص التطوير المستمر لنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة.
3. **مديرية الموارد البشرية:** تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:
 - الحرص على الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة البشرية؛
 - إدراك وفهم سياسة التوظيف والتكوين؛
 - الحفاظ على وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة.
4. **مديرية المالية والمحاسبة:** تعمل هذه المديرية على معالجة الشؤون المالية والمحاسبية المتعلقة بتعاملات المؤسسة، وتتلخص مهامها في:
 - القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة العامة للمؤسسة؛
 - الاهتمام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات؛
 - إعداد ميزانيات المؤسسة وتحليلها.
5. **المديرية التجارية:** ومن مهام هذه المديرية:
 - الاستماع للزبون والعمل على تطوير أسواق المؤسسة؛
 - إعلام مدراء مختلف المديرية بالتغيرات الحاصلة في الأسواق وتطور المبيعات؛
 - تحديد المواعيد الخاصة بعمليات البيع وإرسالها لوحدة الإنتاج.
6. **مديرية التسويق:** تتقارب مهامها مع مهام المديرية التجارية؛ ولكن تؤدي هذه المديرية مهام إضافية نذكر منها:

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

- القيام ببحوث التسويق وتحليل المنافسة بهدف تحديد حجم الطلب على منتجاتها؛
 - المشاركة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمختلف منتجات المؤسسة؛
 - تحليل مبيعات المؤسسة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.
7. المديرية التقنية: تسهر هذه المديرية على تحقيق ما يلي:
- الحفاظ على وسائل الإنتاج؛
 - إعداد برامج الصيانة والسهر على تطبيقها واحترامها؛
 - تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات.
8. مديرية المشتريات: ومن مهامها:
- الاتصال بالموردين؛
 - إعداد وتحليل الطلبات ومتابعتها.

المطلب الثالث: طموحات المؤسسة ومعوقاتهما

الفرع الأول: الطموحات

- تسعى المؤسسة إلى جملة من الأهداف والطموحات وأهمها:
- المحافظة على المرتبة الأولى إفريقيا في صناعة هذا النوع من الخشب
 - كسب ثقة الزبون عن طريق إنتاج منتج بمعايير عالمية
 - العمل على رفع الاقتصاد الجزائري
 - المساعدة على تقليص نسبة استيراد الألواح الخشبية بالعملة الصعبة
 - العمل على رفع الميزان التجاري للدولة
 - المساهمة في الحفاظ على البيئة
 - البقاء والاستمرارية وتعظيم الأرباح
 - التقليل من نسبة البطالة

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

الفرع الثاني: العوائق التي واجهت المؤسسة

- ✓ صعوبة استيراد المواد الأولية النادرة
- ✓ خلل في التمويل الطاقوي
- ✓ بيروقراطية الإدارات
- ✓ صعوبة الحصول على الكهرباء والغاز
- ✓ فرض رسوم جمركية وضرائب

صعوبة تجهيز الوثائق الإدارية لاستقبال الأجانب لتدريب وتكوين العمال

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة التطبيقية

تهدف الدراسة من خلال هذا المبحث إيضاح الجوانب المنهجية المعتمدة بالدراسة الميدانية، وبما أن كل البحوث أو الدراسات تتطلب أسس منهجية وخطوات يتبعها الباحث خلال إنجاز بحثه، وحتى تكون له أساس وقاعدة لتوصل إلى النتائج بدقة عالية سنتعرف في هذا المبحث لأهم الأساليب والطرق المستخدمة والمعتمدة في إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة المبحوثة، ويتضمن كلا من منهج البحث، المجتمع، العينة، الإجراءات اللازمة لذلك مع تحليل البيانات المتوصل إليها وتفسيرها.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري من البحث، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات، تم اختيار مؤسسة "بانو الجزائر"، وفي هذا المطلب يتم التعرض لوضع نموذج للدراسة مع ذكر أهم أدوات الدراسة المستخدمة، وكذلك الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفرع الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

تناولت هذه الدراسة مؤسسة "pano Algérie" وتحديدًا بولاية الطارف، كما تم توزيع 30 استبانة على أفراد عينة الدراسة المكونة من إطارات وعمال، حيث تم استرجاعها كاملة، وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن جميعها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي 30 استبانة، أي بنسبة 100%، وبغية عرض أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي من

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

أجل استخراج التكرارات والنسب المئوية لتلخيص أهم الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والدورات التكوينية، ويمكن توضيح هذه الخصائص وتلخيصها من خلال الجداول والأشكال التالية:

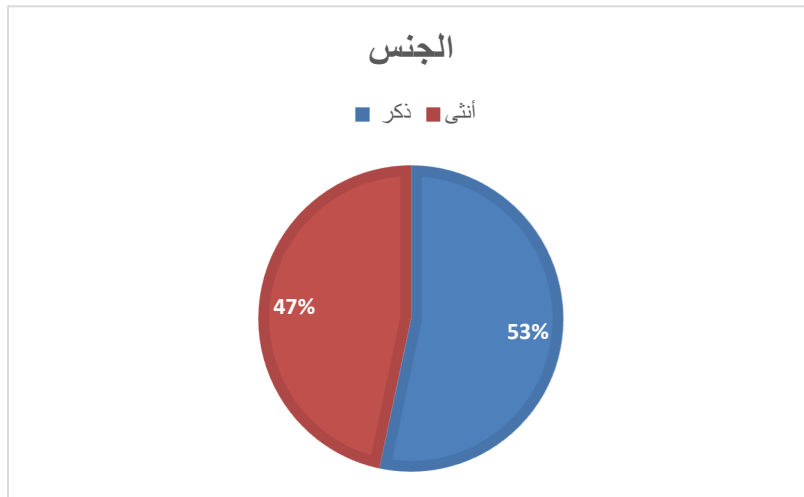
1- النوع:

الجدول رقم (3-1) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	النوع
53%	16	ذكر
47%	14	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

الشكل رقم (3-2): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

التحليل : من خلال الشكل (3-2) يتضح لنا من توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث هناك تقارب بين الفئتين (ذكور ، إناث) حيث بلغت نسبة الذكور 53% في مقابل 47% للإناث، أي أكبر تكرارا

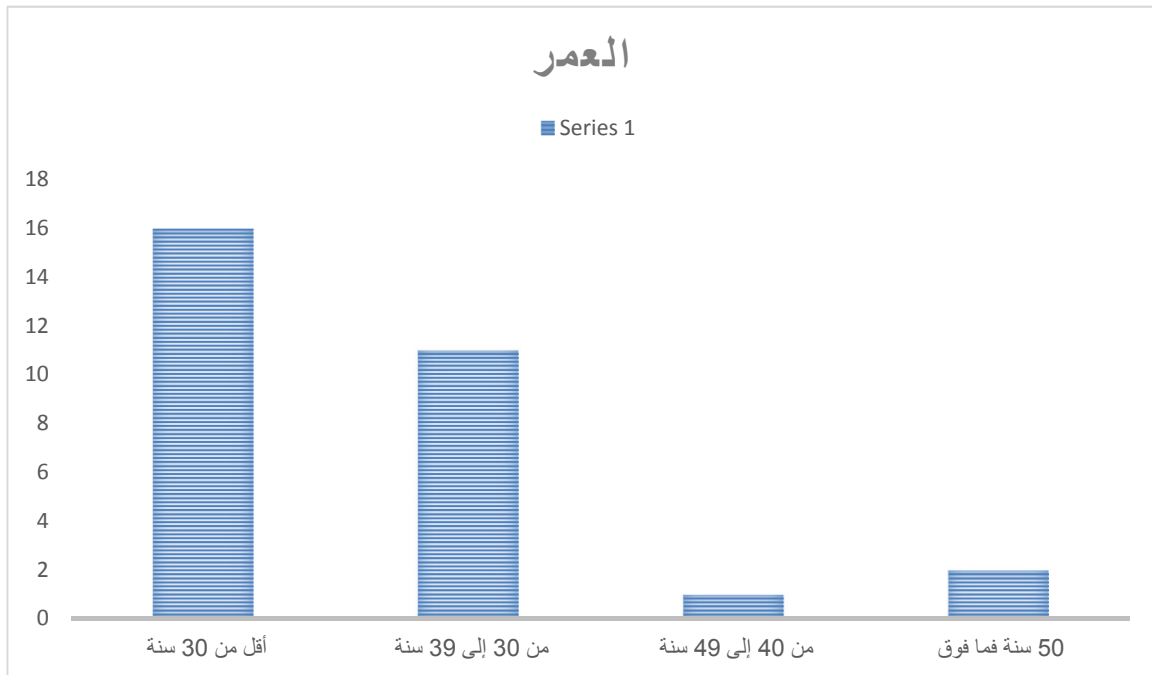
-2 العمر:

الجدول رقم (2-3) توزيع العينة حسب العمر

النسب %	التكرارات	العمر
53.3%	16	أقل من 30 سنة
36.7%	11	من 30 إلى 39 سنة
3.3%	1	من 40 إلى 49 سنة
6.7%	2	50 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

التحليل : من خلال الشكل رقم (3-3) والجدول رقم (2-3) يتبين لنا أن الفئة العمرية الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (أقل من 30 سنة) حيث بلغت نسبة 53.3 %، ذلك أن المؤسسة حديثة النشأة وتعمل على توسيع

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

نشاطها وهو ما أدى بها بالضرورة إلى توظيف اليد العاملة اللازمة لسد ثغرة التطور الحاصل في هيكل المؤسسة، وهو ما جعل بطبيعة الحال الفئة الموظفة من فئة الشباب، تليها نسبة 36.7% للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (من 30-39 سنة)، ثم الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 6.7% أين يمكن اعتبار أن هذه الفئة تمثل عامل خبرة بالنسبة للمؤسسة، وأقل فئة هي من 40 إلى 49 سنة بنسبة 3.3%. وما يمكن ملاحظته هو أن التنوع في الفئات العمرية داخل المؤسسة يخلق لها توازنا، حيث نجد أن الشباب يميل للمخاطرة والتغيير، وهو ما تحتاجه مؤسسة "بانو الجزائر" نظرا لطبيعة المنتجات التي تنتجها والمحيط الذي تنشط فيه، أما الفئة العمرية الأكبر سنا يمكن أن تفيد الشباب بالخبرة اللازمة بينما تأتي الفئات العمرية المتوسطة كوسيط بين الفئتين العمريتين الأكبر والأصغر.

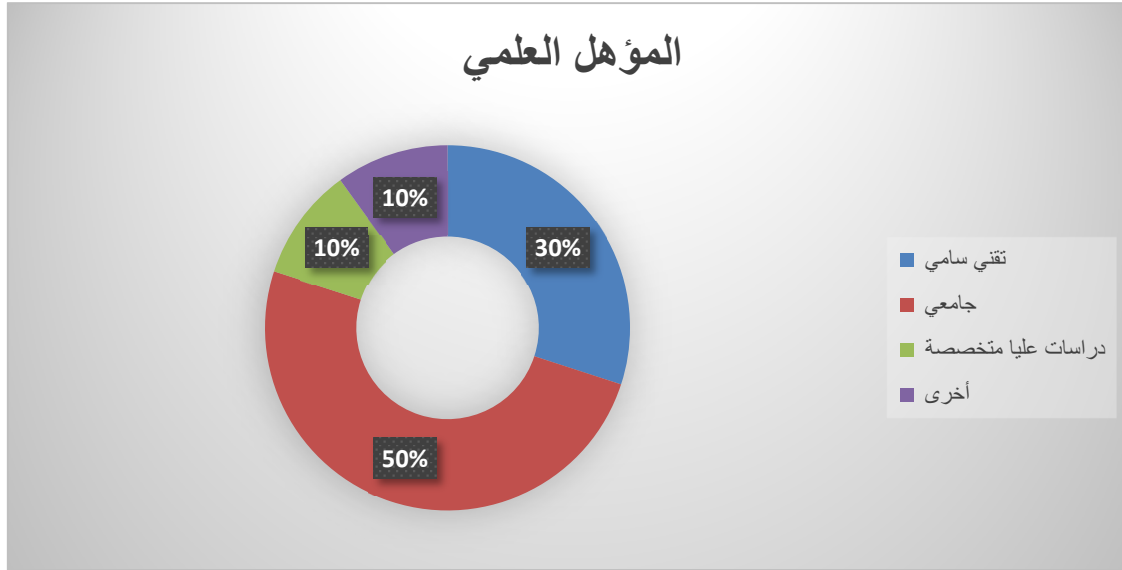
3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
30%	9	تقني سامي
50%	15	جامعي
10%	3	دراسات عليا متخصصة
10%	3	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

التحليل: من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للشهادات الجامعية حيث بلغت (50%) ثم نسبة (30%) من أفراد العينة متحصلي على شهادة تقني سامي يليها كل من الدراسات العليا وتخصصات أخرى بنسبة 10% لكل تخصص، وما يمكن ملاحظته هو أن مؤهل جامعي و تقني سامي هما النسبتين الطاغيتين في عينة الدراسة، وهو ما يترجم الفئة العمرية الشابة التي سبق التطرق إليها، أما النسبة الأضعف العائدة لمؤهل دراسات عليا فلا تعبر بالضرورة عن قلتهم بالمؤسسة، وإنما يعود ذلك إلى عدم قدرتنا على الوصول إلى عدد كبير منهم نظرا لانتشارهم في المؤسسة.

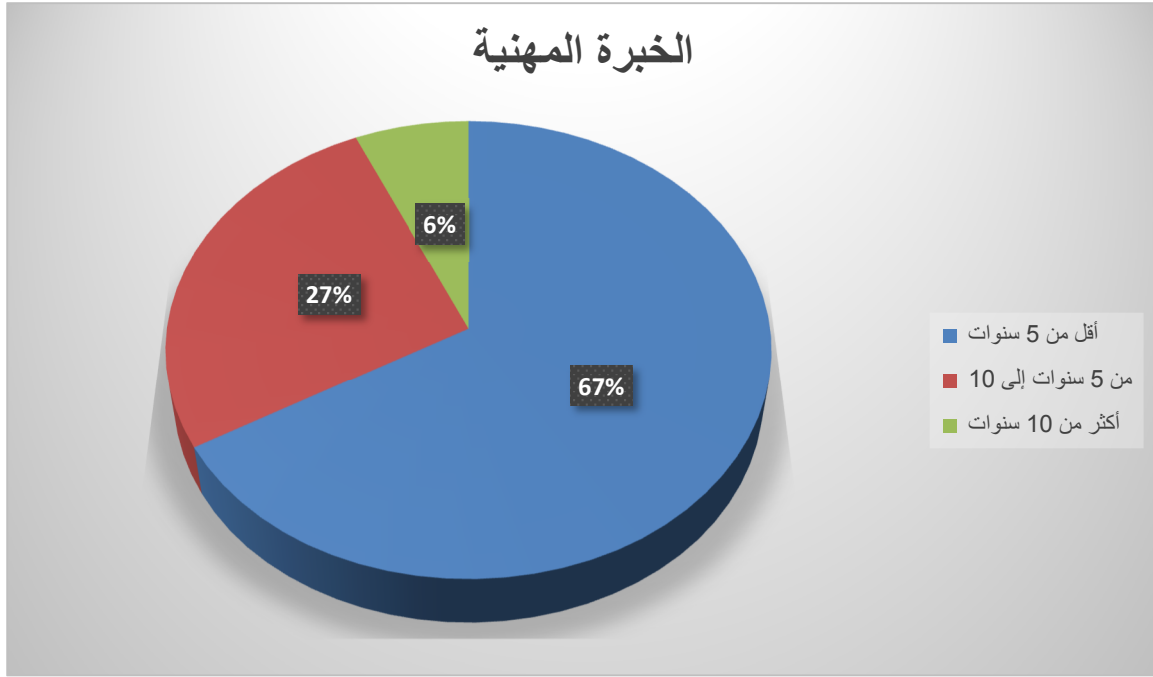
4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
67%	20	أقل من 5 سنوات
27%	8	من 5 سنوات إلى 10
6%	2	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

التحليل : من خلال الدائرة النسبية يتبين لنا أن أكثر من نصف العينة ينتمون إلى الفئة التي لم تتجاوز خبرتها المهنية 5 سنوات بنسبة 67%، بينما كانت النسبة التالية لذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 27% من الأفراد، إن هاتين النسبتين لهاتين الفئتين لا تعبران عن ضعف المؤسسة أبداً، بل هي نقطة قوة وارتكاز لديها فذلك تعكس روحاً جديدة في المؤسسة، كما سبق وذكرنا في تحليلنا لفئة الشباب المرتفعة، ذلك أن التكنولوجيا والتطور التكنولوجي يحتاج لذهنيات منفتحة على التكنولوجيا، والشباب الجزائري لا يخلو من هذه المهارات وبذلك تعتبر المؤسسة ذات فكر استراتيجي عندما وظفت إطارات وعمال صغار السن، ولكن هذا لا ينفي دور ذوي سنوات الخبرة المرتفعة فهم يمثلون الجدار الذي يتكئ عليه إطارات الجدد والذين يمثلون 6% من الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

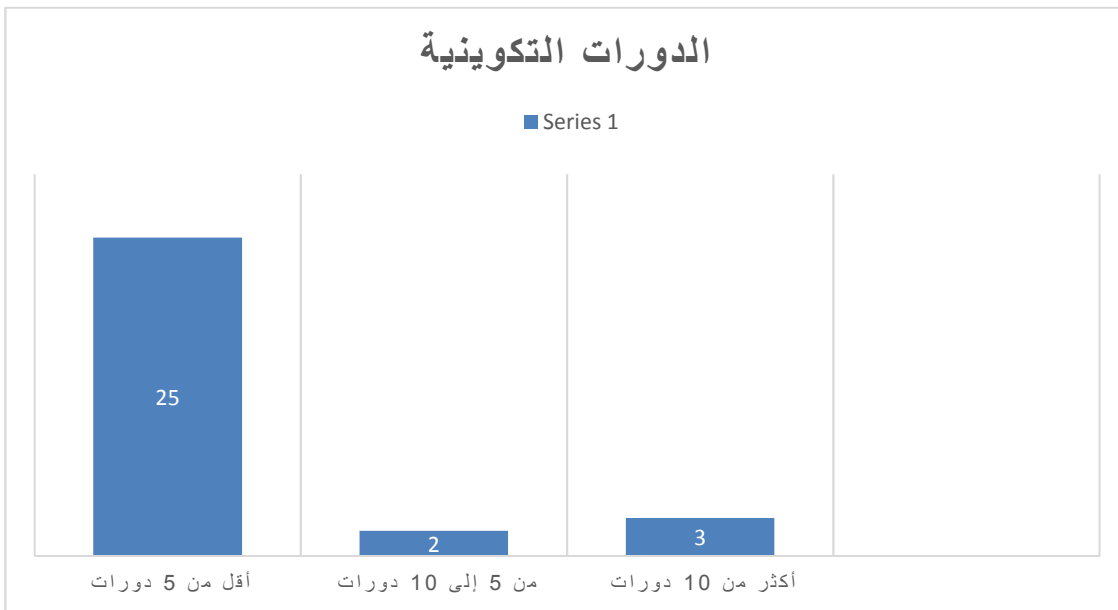
5- الدورات التكوينية:

الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية

الدورات التكوينية	التكرار	النسبة
أقل من 5 دورات	25	83.3%
من 5 إلى 10 دورات	2	6.7%
أكثر من 10 دورات	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

التحليل : من خلال الأعمدة البيانية يتضح لنا أن 25 فرد من أفراد العينة لديهم أقل من 5 دورات تكوينية و 3 أفراد لديهم أكثر من 10 دورات تكوينية و فردين لديهم ما بين 5 إلى 10 دورات تكوينية .

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

1. عرض الإستبانة:

تم تصميم الاستبانة وتقسيمه إلى قسمين :

الأول: معلومات شخصية: المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التكوينية.

ثانيا : متغيرات الدراسة : يتمثل في محورين . الأول : المرونة الإستراتيجية ، ثانيا : قيمة الزبون.

الجدول (3-6): عرض الإستبانة

أرقام العبارات	عدد العبارات	المتغيرات
05-1	05	البيانات الشخصية
20-1	20	المرونة الإستراتيجية(المستقلة)
14-1	14	قيمة الزبون (التابع)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

المقياس المستخدم في الدراسة

تم الاعتماد على سلم لكارث الخماسي كونه من المقاييس الأكثر دقة، ويعبر عن درجة موافقة المبحوث أو رفضه للعبارات المقدمة، والشكل الموالي يبرز محتوى هذا المقياس:

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

الجدول (3-7): سلم لكارث الخماسي

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
5.00-4.20	مرتفع جدا
4.19-3.40	مرتفع
3.39-2.60	متوسط
2.59-1.80	منخفض
1.79-1.00	منخفض جدا

من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: ثبات المقياس وأساليب المعالجة الإحصائية للدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز SPSS وهو برنامج كوميوتور للتحليلي الإحصائي، يستخدم لتحليل المعلومات والبيانات في العلوم الاجتماعية، كما أنه برنامج يحتوي على العديد من الاختبارات الإحصائية من بينها مقاييس الإحصاء الوصفي، من تكرارات، نسب مئوية، متوسطات حسابية، انحرافات معيارية...، وكذا مقاييس الإحصاء الاستدلالي كمعاملات الارتباط، الانحدار.

يعتبر معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات) مؤشر إحصائي لثبات المقياس، أو درجة تمثيل مجموعة من البنود لتكوين واحد متعدد الأبعاد، ويكافئ رياضيا متوسط كل عوامل ثبات القسمة النصفية الممكنة للاختبار، ويتغلب بذلك على المشكلات الناتجة عن اختلاف طريقة تنصيف الاختبار، وذلك لأنه يقوم على حساب التباينات الخاصة بكل بند من بنود الاختبار بالمقارنة بينود الاختبارات الأخرى، وكلما كانت القيمة أكبر من 0.6 فهذا يعني أن المقياس مقبولا وكافيا وممكنا للدراسة، وفيما يلي جدول يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمجاور الدراسة.

الجدول رقم (3-8) ثبات صدق الإستبانة باستعمال معامل ألفا كرونباخ

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

الرقم	عناصر الإستبانة	عدد العبارات	قيمة ألفا α
01	محور المرونة الإستراتيجية	20	0.747
02	محور قيمة الزبون	14	0.724
03	مجموع المحاور	34	0.820

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

عند قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول أي المرونة الإستراتيجية بلغت 0.747، وهي قيمة مرتفعة لأغلب العبارات المكونة لهذا المحور، مما يدل على ثبات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية، وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت ، من 1 كلما كانت قيمة الثبات مرتفعة، أما فيما يخص المحور الثاني للإستبانة المتمثل في المتغير التابع قيمة الزبون قدر معامل ألفا كرونباخ له بـ0.724، وهي قيمة مرتفعة وقريبة من 1 وبالتالي تدل على قيمة الثبات المرتفعة، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحورين معا فقد بلغ 0.820 وهي قيمة مرتفعة للثبات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة

لقد تم استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة، وذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة بين متغيرات المستقلة من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى وذلك من خلال:

– **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف أفراد العينة، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

– **المتوسطات الحسابية:** يساعد هذا الاختبار على ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابي، وتم الاعتماد عليه في هذه الدراسة لقياس مدى دلالة إجابات المبحوثين على مستوى المرونة الإستراتيجية لخلق القيمة للزبون

– **الانحراف المعياري:** وهو أحد من أهم مقاييس التشتت، حيث تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي.

معادلات الارتباط ونماذج الانحدار البسيط: تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لدور المرونة الإستراتيجية لخلق القيمة للزبون، أي معرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد، وكذا طبيعة العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

ينطوي هذا المبحث على عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبانة المصممة في ضوء مقياس لكارث خماسي التدرج الذي يتوزع من أعلى وزن فيه، الذي أعطى الدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (موافق تماما)، إلى أوطأ وزن فيه، الذي أعطى (1) درجة لتمثيل حقل الإجابة (لا أنفق تماما) للوقوف على استجابات أفراد العينة وتصوراتهم حول عناصر المرونة الإستراتيجية وعناصر قيمة للزبون.

المطلب الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات الباحثين حول عناصر متغيرات الدراسة وفق فرعين، فالأول سيتعلق بالمتغير المستقل ألا وهو المرونة الإستراتيجية، أما الفرع الثاني فيختص بالمتغير التابع وهو قيمة الزبون

الفرع الأول: وصف وتشخيص متغيرات المرونة الإستراتيجية

يتضمن الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الترتيب حسب الأهمية النسبية لكل عبارة من أجل التعرف على استجابات الباحثين وتصوراتهم حول مدى تطبيق المرونة الإستراتيجية في المؤسسة.

الجدول (3-9): وصف وتشخيص متغيرات المرونة الإستراتيجية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارات
8	مرتفع	0.69893	4.1667	تمتلك المؤسسة القدرة على التوسع من خلال إنشاء وحدات إنتاجية جديدة	01
10	مرتفع	0.73030	4.1333	تستطيع المؤسسة تعديل كميات الإنتاج حسب متطلبات السوق	02
7	مرتفع جدا	0.71116	4.3333	تعمل المؤسسة دائما على تحسين طرق الإنتاج	03
11	مرتفع	0.75886	4.1000	تسعى المؤسسة لأن تكون سباقة في إبداع منتجات جديدة	04

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

4	مرتفع جدا	0.68145	4.4667	تهتم المؤسسة باقتناء أحدث الآلات والتجهيزات	05
9	مرتفع	0.79148	4.1667	تركز المؤسسة على الاستجابة السريعة للزبائن من حيث الكميات المطلوبة	06
16	مرتفع	0.81931	3.8667	تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة دائما سعيا للتميز	07
15	مرتفع	0.84486	3.9000	تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية	08
13	مرتفع	0.83045	4.0000	تقوم المؤسسة بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في الأسواق	09
6	مرتفع جدا	0.76489	4.3667	تستطيع المؤسسة الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة	10
19	مرتفع	0.70221	3.7000	تهتم المؤسسة دائما بتشخيص تغيرات البيئة الخارجية لاغتنام الفرص التسويقية	11
17	مرتفع	0.27793	3.7667	تعمل المؤسسة دائما على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها	12
18	مرتفع	1.14269	3.7333	تهتم المؤسسة بمراقبة تأثير منتجات المنافسين على منتجاتها	13
1	مرتفع جدا	0.56832	4.5667	تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات عالية الجودة لتلبية حاجيات الزبائن	14
2	مرتفع جدا	0.62606	4.5667	تقيم المؤسسة علاقة تعاون قوية مع مورديها	15
14	مرتفع	0.88992	3.9667	تعمل المؤسسة على تدريب العمال للحصول على مهارات متميزة	16
20	مرتفع	1.00801	3.4667	تمتلك المؤسسة أنظم تحفيز جيدة تدفع العاملين لإنجاز مهامهم بفعالية	17
3	مرتفع	0.62881	4.4667	يتميز العاملون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة	18

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

5	مرتفع	0.72793	4.4333	تسعى المؤسسة إلي استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل	19
12	مرتفع	0.62146	4.4000	يبدل العاملون جهود واضحة لتلبية احتياجات العمل	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

تحليل الجدول :

من خلال الجدول رقم (3-9) والقراءة الإحصائية له نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في المرونة الإستراتيجية بأبعادها (التنافسية، السوقية، الإنتاجية، رأس المال البشري) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمرونة الإستراتيجية ككل (4,2400) وانحراف معياري مقدر ب(0,36161)، وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق المرونة الإستراتيجية مما ينعكس تأثيرها على زبائنها.

وفيما يلي سوف نقوم بتوضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد من الأبعاد المرونة الإستراتيجية:

المرونة الإنتاجية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " المرونة الإنتاجية" جاء في الترتيب الأول من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت الاتجاهات مفردات عينة البحث اتجاه عام نحو الموافقة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب 4.2 وانحراف معياري قدره 0.71، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.40-4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.4667) و (4.100) ونفسر هذا بأن المؤسسة تهتم بتحقيق المرونة الإنتاجية.

مرونة رأس المال البشري: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " مرونة رأس المال البشري" جاء في الترتيب الثاني من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت الاتجاهات مفردات عينة البحث اتجاه عام نحو الموافقة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب 4.14 وانحراف معياري قدره 0.77، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.40-4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.5667) و (3.4667) ونفسر هذا بأن المؤسسة تهتم بالتغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية في المؤسسة.

المرونة التنافسية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد " المرونة التنافسية" جاء في الترتيب الثالث من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت الاتجاهات مفردات عينة البحث اتجاه عام نحو الموافقة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر ب

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

4.14 وانحراف معياري قدره 0.66، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.5667) و (3.7000) ونفسر بان المؤسسة تتحلي بالمرونة التنافسية لتتمكن من الاستمرار في الأسواق الحالية.

المرونة السوقية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "المرونة السوقية" جاء في الترتيب الرابع من حيث الترتيب حسب المتوسط، حيث أظهرت الاتجاهات مفردات عينة البحث اتجاه عام نحو الموافقة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي المقدر بـ 4.14 وانحراف معياري قدره 0.81، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (4.3667) و (3.8667) و يفسر ذلك قدرة المؤسسة علي التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على مستوي السوق العاملة فيه .

الفرع الثاني: وصف وتشخيص متغيرات قيمة الزبون

الجدول رقم (3-10) وصف وتشخيص متغيرات قيمة الزبون

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	رقم العبارات
4	مرتفع جدا	0.75810	4.3333	ما هي وجهة نظرك في عبارة "الزبون هو الملك"	01
1	مرتفع جدا	0.77385	4.4333	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية للزبائن	02
6	مرتفع	0.78784	4.0000	تعمل المؤسسة على إنتاج منتجات تفوق توقعات الزبائن	03
2	مرتفع جدا	0.94165	4.3793	تميز منتجات المؤسسة بالوفرة الدائمة	04
3	مرتفع جدا	0.76489	4.3667	تبني المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن	05
13	متوسط	1.15917	3.3667	تتابع المؤسسة مشاكل الزبائن عن بعد لتجنبيهم عن التنقل	06

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

7	مرتفع	0.62881	3.8667	توفر المؤسسة صيانة مجانية للمنتج أثناء مدة الضمان	07
9	مرتفع	0.99655	3.8000	لم تتلقى المؤسسة شكاوي فيما يخص منتجاتها	08
11	مرتفع	0.85029	3.6333	تستعمل المؤسسة قاعدة بيانات الزبائن للتعامل مع الزبون بصفة شخصية وفردية	09
8	مرتفع	0.73030	3.8667	تراعي المؤسسة أن يتميز البائعون على مستوى نقاط البيع بحسن الإصغاء	10
10	مرتفع	0.95231	3.7000	يتواصل رجال البيع مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم المتغيرة	11
5	مرتفع	0.89955	4.1333	تبذل المؤسسة مجهودات إضافية من أجل إرضاء الزبون	12
12	مرتفع	0.81368	3.6000	تبرز المؤسسة كثيرا في مجالات المسؤولية الاجتماعية	13
3	مرتفع جدا	0.76489	4.3667	تبذل المؤسسة جهود إضافية لخلق قيمة لزيائنها	14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

تحليل الجدول :

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول (قيمة الزبون) محصور بين 4.3667 - 3.3667 وهذا ما يدل حسب سلم لكارت الخماسي أن عبارات المحور الأول محصورة بين القيمة المتوسطة والمرتفعة جدا ونلاحظ أيضا أن أغلب عبارات المحور الأول ذات المدلول "مرتفع" وهذا ما يفسر أن المحور الأول مدلوله "مرتفع"

المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذا معرفة مدى أثر المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) بالمتغير الثابت (قيمة الزبون).

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

الجدول رقم (3-11): الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني باستعمال معامل الارتباط برسن

العلاقة بين المحور الأول والمحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (sig)
الارتباط بين المرونة الإستراتيجية وقيمة الزبون	0.520	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ أنه هناك ارتباط بين الإنتاجية وقيمة الزبون لأنه هناك دلالة إحصائية عند قيمة $\alpha = 0.005$ لأن مستوى الدلالة هو 0.003 وهو أقل من قيمة α .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

❖ **الفرضية الأولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المرونة الإنتاجية للمؤسسة وخلق

القيمة للزبون

يوضح الجدول رقم (3-12) معامل الارتباط R^2 ، أي درجة تغيّر العامل المستقل "المرونة الإنتاجية" للعامل التابع "قيمة الزبون"

الجدول رقم (3-12): تفسير المرونة الإنتاجية في قيمة الزبون

معامل التحديد R^2	المرونة الإنتاجية
0.139	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2 = 0.139$ وهذا يعني أن المرونة الإنتاجية تفسر 13.9% من قيمة الزبون، و 86.1% تفسرها باقي العوامل الأخرى.

ولتوضيح تأثير المرونة الإنتاجية على قيمة الزبون تم وضع الجدول التالي:

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

الجدول رقم (3-13): أثر المرونة الإنتاجية على قيمة الزبون

القيمة الاحتمالية f(sig)	قيمة f	القيمة الاحتمالية T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات الغير النمطية		النموذج
				standardizedcoef ficients	Unstandardizedcoeffic ients	الخطأ المعياري	
				Beta			
0.043	4.505	0.009	2.818		0.809	2.278	ثبات
		0.043	2.123	0.372	0.190	0.403	المرونة الإنتاجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.26

من خلال نتائج الجدول رقم (3-13) نلاحظ أنه يوجد أثر معنوي للمرونة الإنتاجية لمؤسسة "بانو الجزائر" في خلق قيمة للزبون حيث بلغ مستوى الدلالة 0.03 أي أقل من 0.05 وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.372) مع قيمة (2.123) ل T المحسوبة.

وبالتالي نقبل الفرضية الأولى بصيغتها:

تساهم المرونة الإنتاجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05

ويكون تقدير معادلة الانحدار وفق ما يلي: $Y = 0.403 X + 2.278$

- نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين المرونة الإنتاجية وقيمة الزبون حيث أنه كلما تغير مستوى المرونة الإنتاجية بوحدة واحدة تغير مستوى قيمة الزبون بنسبة 40.3% في نفس الاتجاه.

وتتوافق هذه الفرضية مع الدراسة السابقة ل "عادل هادي البغددي، حيدر جاسم عبيد الجبوري 2015"، التي هدفت إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية على المرونة الإستراتيجية، متخذة من شركتي زين وآسيا سيل كنموذج للدراسة. حيث توصلت دراستهم إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المرونة الإنتاجية وقيمة الزبون.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

الفرضية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المرونة السوقية للمؤسسة و خلق القيمة للزبون.

يوضح الجدول رقم (2-18) معامل الارتباط R^2 ، أي درجة تعيّر العامل المستقل "المرونة السوقية" للعامل التابع "قيمة الزبون"

الجدول رقم (3-14): تفسير المرونة السوقية في قيمة الزبون

معامل التحديد R^2	المرونة السوقية
0.395	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2=0.359$ وهذا يعني أن المرونة السوقية تفسر 35.9% من قيمة الزبون، و 64.1% تفسرها باقي العوامل الأخرى.

ولتوضيح تأثير المرونة السوقية على قيمة الزبون تم وضع الجدول التالي

الجدول رقم (3-15): أثر المرونة السوقية على قيمة الزبون

القيمة الاحتمالية f(sig)	قيمة f	القيمة الاحتمالية T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات الغير النمطية		النموذج	
				Standardized coefficients	Unstandardized coefficients	الخطأ المعياري		β
0.000	15.692	0.000	3.997			0.503	2.010	ثبات
		0.000	3.961	0.599		0.123	0.487	المرونة السوقية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

من بيانات الجدول رقم (3-15) نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 أي أقل من 0.05 هذا يعني أن المرونة السوقية لها تأثير على قيمة الزبون .

أما فيما يخص الفرضية الثانية التي تنص على: "تساهم المرونة السوقية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05"، ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه يوجد تأثير معنوي للمرونة السوقية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.487) مع قيمة (3.961) لـ T المحسوبة. وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها:

تساهم المرونة السوقية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05

ويكون تقدير الانحدار وفق ما يلي: $Y = 0.487 X + 2.010$

-نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين المرونة السوقية وقيمة الزبون حيث أنه كلما تغير مستوى المرونة السوقية بوحدة واحدة تغير مستوى قيمة الزبون بنسبة 48.7% في نفس الاتجاه.

وتتوافق هذه الفرضية مع دراسة " فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري 2008" توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة طردية بين المرونة السوقية وقيمة الزبون.

❖ **الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المرونة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة للزبون

يوضح الجدول رقم (3-16) معامل الارتباط R^2 ، أي درجة تغير العامل المستقل "المرونة التنافسية" للعامل التابع "قيمة الزبون"

الجدول رقم (3-16): تأثير المرونة التنافسية على قيمة الزبون

معامل التحديد R^2	المرونة التنافسية
0.102	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2 = 0.102$ وهذا يعني أن المرونة التنافسية تفسر 10.2% من قيمة الزبون ، و 89.8% تفسرها باقي العوامل الأخرى.

ولتوضيح تأثير المرونة التنافسية على قيمة الزبون تم وضع الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): أثر المرونة التنافسية على قيمة الزبون

القيمة الاحتمالية F(sig)	قيمة f	القيمة الاحتمالية T(sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات الغير النمطية		النموذج
				Standardized coefficients	Unstandardized coefficients	الخطأ المعياري	
0.085	3.192	0.000	3.945		0.697	2.749	ثبات
		0.085	1.787	0.320	0.171	0.305	المرونة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

لاختبار الفرضية الثالثة بالاعتماد على الجدول السابق نحد أن مستوى الدلالة بلغ (0.085) وهو أكبر من مستوى الدلالة الذي اختبرنا عنده الفرضية (0.05) مع Beta تساوي (0.320) وقيمة (1.787) لـ T المحسوبة. وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "تساهم المرونة التنافسية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05" ونقبل الفرضية البديلة التالية:

لا تساهم المرونة التنافسية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05

❖ الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرونة رأس المال البشري

للمؤسسة و خلق القيمة للزبون

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

يوضح الجدول رقم (3-18) معامل الارتباط R^2 ، أي درجة تغيّر العامل المستقلّ "مرونة رأس المال البشري" للعامل التابع "قيمة الزبون"

الجدول رقم (3-18): تفسير مرونة رأس المال البشري في قيمة الزبون

معامل التحديد R^2	مرونة رأس المال البشري
0.072	

الجدول رقم (3-19): أثر مرونة رأس المال البشري في قيمة الزبون

القيمة الاحتمالية F(sig)	قيمة f	القيمة الاحتمالية T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات الغير النمطية		النموذج
				standardized coefficients	Unstandardized coefficients	الخطأ المعياري	
0.150	2.188	0.000	4.209		0.702	2.955	ثبات
		0.150	1.479	0.269	0.168	0.249	مرونة رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل التحديد $R^2 = 0.072$ وهذا يعني أن مرونة رأس المال البشري تفسر 7.2% من قيمة الزبون ، و 92.8% تفسرها باقي العوامل الأخرى.

ولتوضيح تأثير مرونة رأس المال البشري على قيمة الزبون تم وضع الجدول التالي:

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

لاختبار الفرضية الرابعة بالاعتماد على الجدول السابق نحد أن مستوى الدلالة بلغ (0.150) وهو أكبر من مستوى الدلالة الذي اختبرنا عنده الفرضية (0.05) مع Beta تساوي (0.269) وقيمة (1.479) لـ T المحسوبة. وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "تساهم المرونة رأس المال البشري للمؤسسة في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05" ونقبل الفرضية البديلة التالية:

لا تساهم مرونة رأس المال البشري للمؤسسة في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05

ولمعرفة السبب وراء رفض هذه الفرضية قمنا بإعداد الفروقات

1- الجدول التالي يوضح الفروق المعنوية بين فئتي الجنس:

الجدول (3-20): نتائج التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الجنس

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,688	1	,688	,149	,702
Intragroupes	129,179	28	4,614		
Total	129,867	29			
Intergroupes	,053	1	,053	,338	,566
Intragroupes	4,390	28	,157		
Total	4,443	29			

من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

التحليل: يعرض الجدول السابق تحليل نتائج التباين ANOVA حيث أن قيمة Sig. = 0.702 وهي أكبر من 0.005 فإننا نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وقيمة الزبون تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية 5%.

2- الجدول التالي يوضح الفروقات بين الفئات العمرية:

الجدول (3-21): نتائج التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير السن

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
--	------------------	-----	-------------	---	------

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

المرونة رأس المال البشري	Intergroupes	31,384	3	10,461	2,762	,062
	Intragroupes	98,483	26	3,788		
	Total	129,867	29			
خلق قيمة الزبون	Intergroupes	1,039	3	,346	2,646	,070
	Intragroupes	3,404	26	,131		
	Total	4,443	29			

من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

التحليل: يعرض الجدول السابق تحليل نتائج التباين ANOVA حيث أن قيمة $\text{Sig.} = 0.062$ وهي أكبر من 0.005 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وقيمة الزبون تعزى إلى متغير السن عند مستوى دلالة معنوية 5%..

3- الجدول التالي يوضح الفروق البعدية بين فئات المؤهل العلمي:

الجدول (3-22): نتائج التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
المرونة رأس المال البشري	Intergroupes	22,044	3	7,348	1,772	,177
	Intragroupes	107,822	26	4,147		
	Total	129,867	29			
خلق قيمة الزبون	Intergroupes	,688	3	,229	1,588	,216
	Intragroupes	3,755	26	,144		
	Total	4,443	29			

من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

التحليل: يعرض الجدول السابق تحليل نتائج التباين ANOVA حيث أن قيمة $\text{Sig.} = 0.177$ وهي أكبر من 0.005 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وقيمة الزبون تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة معنوية 5%..

4- الجدول التالي يوضح الفروقات المعنوية بين فئات الخبرة المهنية:

الجدول (3-23): نتائج التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير الخبرة المهنية

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
المرونة رأس المال البشري	Intergroupes	9,692	2	4,846	1,089	,351
	Intragroupes	120,175	27	4,451		

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

	Total	129,867	29			
خلق قيمة الزبون	Intergroupes	,054	2	,027	,165	,849
	Intragroupes	4,389	27	,163		
	Total	4,443	29			

من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

التحليل: يعرض الجدول السابق تحليل نتائج التباين ANOVA حيث أن قيمة $Sig = 0.351$ وهي أكبر من 0.005 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وقيمة الزبون تعزى إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة معنوية 5% .

وبناء على ما تقدم فأنا نرفض الفرضيات التي تنص على "وجود فروقات إحصائية بين مرونة رأس المال البشري وخلق قيمة للزبون" ونقبل الفرضيات الصفرية التي تنص على "عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين مرونة رأس المال البشري وقيمة للزبون تعزى لمتغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية 5%).

وبالتالي فإن عدم تأثير مرونة رأس المال البشري في خلق قيمة للزبون يمكن إرجاعه إلى عدة أسباب تتمثل في ما يلي:

❖ كون المؤسسة حديثة النشأة ليست لديها القدرة الكافية على خلق قيمة للزبائن بالاعتماد على مرونة رأس المال البشري؛

❖ اكتساب المؤسسة ولاء زبائنها من خلال جودة منتجاتها، أدى إلى خلق قيمة لدى زبائنها دون الحاجة إلى تفعيل مرونة رأس المال البشري.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية:

جاءت صيغتها كآتي تساهم المرونة الاستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال نتائج الفرضيات السابقة أعلاه نستنتج أن المرونة الاستراتيجية لمؤسسة "بانو الجزائر" تساهم في خلق قيمة للزبائن من خلال المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية بصيغتها التالية:

تساهم المرونة الإستراتيجية لمؤسسة "بانو الجزائر" في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة

الإنتاجية، والمرونة السوقية عند مستوى الدلالة 0.05

الفصل التطبيقي: دراسة حالة لمؤسسة "بانو الجزائر"

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل الدراسة التطبيقية لمؤسسة "بانو الجزائر" حيث تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة، هيكلها التنظيمي، طموحاتها والعوائق التي واجهتها.

كما تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة من خلال مجتمع وعينة الدراسة، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، وصدقها وثباتها والأدوات الإحصائية المعتمدة. كما قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، واختبار وتفسير فرضياتها والتي توصلنا من خلالها إلى وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في خلق قيمة للزبون لمؤسسة "بانو الجزائر" كما توصلنا إلى وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية، باستثناء بعد المرونة التنافسية وبعد رأس المال البشري في خلق قيمة للزبون في مؤسسة "بانو الجزائر"

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور المرونة الاستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون تبين أن للمرونة الاستراتيجية دورا مهما في خلق القيمة للزائن، خاصة وأن المؤسسات أصبحت في محيط أقل ما يمكن القول عنه أنه شديد وسريع التغيير.

هذا التغيير الذي مس جميع جوانب المؤسسة وحتى مكانة الزبون الذي أضحي العملة صعب لأي مؤسسة، التي ما زلت بدورها تبحث عن مختلف الطرق التي تمكنها من الحفاظ على زبائنها الحاليين وفي نفس الوقت البحث عن زبائن جدد لتضمن استمرارها في السوق. ولتحقق ذلك لا بدل عليها التحلي بالمرونة اللازمة للتمكن من الاستجابة لطلبات الزبائن المتزايدة ورغباتهم المتغيرة والمتجددة وبالتالي تخلق لهم قيمة تضمن بها رضاهم وولائهم.

وبدراستنا لمؤسسة بانو الجزائر- الطارف- تعرفنا على المرونة الإستراتيجية للمؤسسة ومدى مساهمتها في خلق القيمة للزبون من خلال تحليل البيانات المحصب عليها، من توزيع الاستبيان لإطارات وعمال المؤسسة، باستخدام أساليب إحصائية مختلفة.

توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

أولا: النتائج

1- النتائج النظرية

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية يمكن إدراجها في الآتي:

- تواجه المؤسسات محيطة متقلبا، نتيجة العولمة والتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالموازاة مع وجود تطورات في الفكر التسويقي والتي أثرت على المؤسسات ودفعتها إلى إعادة النظر الدائم إلى حساباتها واستراتيجياتها، حيث أصبح وجود المؤسسات مرهونا بمدى قدرتها على التكيف مع التحديات التي يفرضها المحيط.
- تعتبر المرونة الإستراتيجية عن قدرة المؤسسة على الانتقال من إستراتيجية لأخرى خاصة في حالة زيادة عدم التأكد.
- تتيح المرونة الإستراتيجية للمسيرين وضع خيارات إستراتيجية والحفاظ على حرية الاختيارات بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.
- تتعدد الأبعاد التي يمكن اعتمادها لقياس المرونة الإستراتيجية للمؤسسة مثل، السرعة، الاتساق، الخفة، والابداعية وغيرها.
- لتحقيق المرونة الإستراتيجية لابد من توفر أربع أبعاد وهي :

- المرونة الإنتاجية: والتي يقصد بها قدرة النظام الإنتاجي على إيجاد وتقديم منتجات جديدة بسرعة استجابة لتغير طلبات الزبائن.
- المرونة السوقية: والتي بدورها تعبر عن قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على مستوى السوق العاملة فيه. وذلك من خلال تقييم وتعديل جهودها التسويقية في وقت قصير.
- بحكم أن المؤسسة لا تنشط في محيط أزرق لا بد عليها من التحلي بالمرونة التنافسية لتمكن من الاستمرار في الأسواق الحالية والولوج إلى أسواق جديدة
- ويجب على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشرية لتصبح قادرة على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ وفقاً للحالات الطارئة.
- إن المرونة الإستراتيجية تؤدي إلى التأثير على عدة جوانب في المؤسسة أهمها كسب رضا الزبون من خلال خلق قيمة له.
- تترجم قيمة الزبون في المنافع الكلية ومنفعة المنتج. منفعة الخدمة. منفعة الأفراد، منفعة الصورة.
- تعتبر المرونة الإستراتيجية مفتاح خلق القيمة لزبون المؤسسة.

2- النتائج التطبيقية

- تتحلى مؤسسة "بانو الجزائر" بالمرونة الإستراتيجية
- تتميز المؤسسة بالمرونة الإنتاجية، فهي تنتج منتجات جديدة باستمرار كما أنها تعمل دائماً على التحسين والتطوير في منتجاتها الحالية
- تحرص المؤسسة على توظيف موارد بشرية جد مهمة وتميز بالكفاءة اللازمة التي تمكنها من التأقلم مع التغيرات التي تحدث سواء على مستوى ساعات العمل، أو المهام
- تملك المؤسسة شبكة توزيع واسعة جداً بالإضافة إلى أنها تنشط في أسواق محلية وحتى دولية.. فهي تعدل منتجاتها وسياساتها التسويقية وفقاً لما تقتضيه متطلبات السوق
- تنافس المؤسسة محلياً ودولياً، حيث لم تكتف بالأسواق الداخلية بل وسعت نشاطها إلى الأسواق الدولية.
- يعتبر الزبون الرقم الأول ضمن حسابات المؤسسة، فهي تعمل دائماً على إرضائه.

- تخلق المؤسسة قيمة لزيائنها من خلال مجموعة من المنافع تضمنها لمنتجاتها والخدمات المرفقة لها
- تعتبر المرونة الإستراتيجية لمؤسسة "بانو الجزائر" أحد العوامل التي تساهم في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05.
- تساهم المرونة الإنتاجية لمؤسسة "بانو الجزائر" في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05.
- تساهم المرونة السوقية لمؤسسة "بانو الجزائر" في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05.
- بالرغم من أن المؤسسة تتحلي بالمرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري إلا أن هذه الأخيرة لم تكن لها مساهمة فعالة في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05.
- إن هذه القيمة التي تضمنها المؤسسة لمنتجاتها والخدمات المرفقة لها، لم تبق حبيسة المنتجات وجهود المؤسسة بل تمكنت هذه الأخيرة من توصيلتها للزبون ليدركها بدوره ويستطيع ملاحظتها.
- يدرك زبائن المؤسسة القيمة المخلوقة من أجلهم من جانب تخفيض التكاليف أكثر وزيادة المنافع.

الاقتراحات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:
- ضرورة تركيز المؤسسة على الزبون وزيادة اهتمامها به.
- العمل على توضيح أكثر لإشارات القيمة حتى يراها ويدركها الزبون.
- العمل على الاهتمام بمجال المنافسة والموارد البشري وعدم إهمال هذا الجانب كونه يؤثر في المدى البعيد على المؤسسة.
- الاهتمام بتبني علاقات قوية مع الزبائن وعدم اعتبارهم مجرد أرقام أو أفراد مع توضيح وإبراز هذا الاهتمام.
- ضرورة رفع مستوى مرونة المؤسسة نظرا لوجود منافسين أقوياء في السوق.

أفاق الدراسة

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا، ومن خلال التحليل النظري والتطبيقي، تبين لنا بعض الجوانب الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية
- تحليل القيمة المدركة لزبائن المؤسسة
 - تحليل عوامل خلق القيمة
 - مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية مستدامة
 - محددات فعالة المرونة الاستراتيجية
 - تحليل عوامل قيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة

قائمة المراجع

- أولاً: الكتب

1. باللغة العربية

- ❖ أكرم محسن الياسري وآخرون ، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الإستراتيجية ، المقدرات الجوهرية ، الأداء المصرفي)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- ❖ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق، الأردن، 2013.
- ❖ آرثر أيه تومسون وأيه جي ستريكالند، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 2006.
- ❖ السيد عليوة، التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي، دار أمين، مصر، 2002.
- ❖ جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة، الأردن، 2005.
- ❖ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- ❖ ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج، الأردن، 2004.
- ❖ روبرت أ. بتس - ديفيد- لي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008 .
- ❖ طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء، الأردن، 2010.
- ❖ طه طارق، التسويق والتجارة الالكترونية، ط2، دار المعارف، مصر، 2005.
- ❖ عصام الدين أبو علفة، التسويق: مفاهيم إستراتيجية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
- ❖ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، ط3، دار حامد، الأردن، 2010.
- ❖ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة والدار العلمية، الأردن، 2002.
- ❖ محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.
- ❖ محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية (منظور إستراتيجي)، دار حامد، الأردن، 2012 .
- ❖ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- ❖ نعمة عباس خيضر الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية(المدخل، المفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الأردن، 2010
- ❖ ناجي معال ورائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل، الأردن، 2002.
- ❖ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأموال في الشركات، دار الوراق، الأردن، 2006.

2. باللغات الأجنبية:

- ❖ Claude Demeure, Aide-Memoire de Marketing, Dunod, Paris, 7th edition 2008
- ❖ DAYAN Armand, Manuel de gestion, Volume 1, Ellipses, Paris, 1999.
- ❖ Jean – Claude Tarondeau & Christine Huttin, Dictionnaire De Stratégie D'entreprise, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2006
- ❖ Oxford Advanced Learner's Dictionary, 7th Edition, Oxford University Press, UK, 7th edition 2005
- ❖ P.Kotler & Dubois, Marketing management, 11ème édition, Pearson, Paris, 11e édition, 2003

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية

1. باللغة العربية:

- ❖ أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 1، 2009.
- ❖ أكرم الياسري وآخرون، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق)، مجلة الإدارة والاقتصاد والدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، مج 194، ع12، 2014.
- ❖ بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- ❖ حسين وليد حسين، أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، مجلة المنصور، ع25، 2016.
- ❖ طارق بن خليف، النمو الداخلي وأنشطة البحث والتطوير، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 05، جامعة الوادي، 2012.
- ❖ عادل هادي البغدادي، حيدر جاسم، عبید الجوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الإتصالات زين وآسيا سيل في العراق)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 17، العدد 1، 2015.
- ❖ عبد القادر مراد وعبد اللطيف مصطفى، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.

- ❖ عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2003.
- ❖ غالم عبد هلال وتيم جغدين عمر، أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، 2014.
- ❖ معني وعد الله المعاضيدي، ايمن جاسم محمد الطائي، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة لأداء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 105.
- ❖ مهند حميد ياسر العطوي، أثر مرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية في محافظة النجى)، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة 1، العدد 2012، 3.

2. باللغات الأجنبية:

- ❖ Eppink, D,Jan, “ Planning for Strategic Flexibility”, Long RangePlanning,1978, vol: 17
- ❖ Govindargan& Trimble, “Organizational DNA for Strategic Innovation”, California Management,Review, Spring 2005, Vol47

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية:

- ❖ أحمد منصور محسن الموسوي، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007 .
- ❖ بلايلية ربيع، دور المرونة الإستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة Fertial بعنابة -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة: فرحات عباس سطيف، سنة 2012.
- ❖ بن أحمد آسية، أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس -، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس.

- ❖ بن غزال ابتسام، أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، سنة 2020.
- ❖ حواوة سلوى، مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات-باتنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2019.
- ❖ روان باسم عيد الشريف، أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2015.
- ❖ سالمى جمال، مدى مساهمة إدارة رأس المال العامل في خلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم: علوم المالية، جامعة عنابة، سنة 2019.
- ❖ نوال عبداوي، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: اقتصاديات وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات

1. باللغة العربية.

- ❖ حكيم بن جرورة ومحمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010.
- ❖ زوبير عياش وقوفي سعاد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية الاقتصادية ومتطلبات النهوض، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 5-6 ماي 2013.
- ❖ علالي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 19/18 أبريل 2011 .

❖ قاسمي خضرة وبزقاري عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- مقارنة مبنية علي نظرية الموارد والمهارات (TRC) ، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي الرابع حول: المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 8_9 نوفمبر 2010.

❖ محمد العربي ساكر ورايس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: " الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 19/18 ماي 2011.

خامسا: مواقع الانترنت الرسمية

❖ <http://iefpedia.com/arab/wp-content>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية والتعليم العالي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

استبيان حول مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أخي الكريم، أختي الكريمة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي صممت في إطار البحث العلمي الذي نحن بصددده والخاص بإعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان "دور المرونة الإستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون/ دراسة حالة مؤسسة "بانو الجزائر".

وتهدف هذه الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة عن واقع المرونة الإستراتيجية والدور الذي تلعبه في خلق قيمة للزبون، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المخصص للجواب، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، دون الإشارة إلى صاحبها.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ: ملياني شكري

من إعداد الطالبتين: يوبي نور الهدى

طشوش اناس

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 50 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي: تقني سامي جامعي دراسات عليا متخصصة آخر

4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5. الدورات التكوينية: أقل من 5 دورات من 5 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات

الجزء الثاني: محاور الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة.

المحور الأول: المرونة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تمتلك المؤسسة القدرة على التوسع من خلال إنشاء وحدات إنتاجية جديدة					
02	تستطيع المؤسسة تعديل كميات الإنتاج حسب متطلبات السوق					
03	تعمل المؤسسة دائماً على تحسين طرق الإنتاج					
04	تسعى المؤسسة لأن تكون سباقة في إبداع منتجات جديدة					
05	تهتم المؤسسة باقتناء أحدث الآلات والتجهيزات					
06	تركز المؤسسة على الاستجابة السريعة للزبائن من حيث الكميات المطلوبة					
07	تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة دائماً سعياً للتميز					
08	تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية					
09	تقوم المؤسسة بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في الأسواق					
10	تستطيع المؤسسة الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة					
11	تهتم المؤسسة دائماً بتشخيص تغيرات البيئة الخارجية لاغتنام الفرص التسويقية					
12	تعمل المؤسسة دائماً على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها					
13	تهتم المؤسسة بمراقبة تأثير منتجات المنافسين على					

					منتجاتها	
					تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات عالية الجودة لتلبية حاجيات الزبائن	14
					تقيم المؤسسة علاقة تعاون قوية مع مورديها	15
					تعمل المؤسسة على تدريب العمال للحصول على مهارات متميزة	16
					تمتلك المؤسسة أنظمة تحفيز جيدة تدفع العاملين لإنجاز مهامهم بفعالية	17
					يتميز العاملون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة	18
					تسعى المؤسسة إلى استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل	19
					يبدل العاملون جهود واضحة لتلبية احتياجات العمل	20

المحور الثاني: قيمة الزبون

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ما هي وجهة نظرك في عبارة "الزبون هو الملك"					
02	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية للزبائن					
03	تعمل المؤسسة على إنتاج منتجات تفوق توقعات الزبائن					
04	تتميز منتجات المؤسسة بالوفرة الدائمة					
05	تبني المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن					
06	تتابع المؤسسة مشاكل الزبائن عن بعد لتجنيبهم التنقل					
07	توفر المؤسسة صيانة مجانية للمنتج أثناء مدة الضمان					
08	لم تتلقي المؤسسة شكاوي فيما يخص منتجاتها					

					تستعمل المؤسسة قاعدة بيانات الزبائن للتعامل مع الزبون بصفة شخصية وفردية	09
					تراعي المؤسسة أن يتميز البائعون علي المؤسسة نقاط البيع بحسن وإصغاء	10
					يتواصل رجال البيع مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم المتغيرة	11
					تبذل المؤسسة مجهودات إضافية من أجل إرضاء الزبون	12
					تبرز المؤسسة كثيرا في مجالات المسؤولية الاجتماعية	13
					تبذل المؤسسة جهود إضافية لخلق قيمة لزبائنهم	14

الملاحق

الملحق 1

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تمتلك المؤسسة القدرة على التوسع من خلال انشاء وحدات انتاجية جديدة	78,4000	38,317	,303	,738
تستطيع المؤسسة تعديل كميات الانتاج حسب متطلبات السوق	78,4333	38,323	,284	,739
تعمل المؤسسة دائما على تحسين طرق الانتاج	78,2333	37,771	,360	,734
تسعى المؤسسة لأن تكون سباقة في ابداع منتجات جديدة	78,4667	39,085	,186	,747
تهتم المؤسسة باقتناء أحدث الآلات والتجهيزات	78,1000	37,886	,367	,734
تركز المؤسسة على الاستجابة السريعة للزبائن من حيث الكميات المطلوبة	78,4000	37,697	,319	,737
تسعى المؤسسة الى طرح منتجات جديدة دائما سعيا للتميز	78,7000	35,183	,573	,715
تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية	78,6667	36,851	,377	,732
تقوم المؤسسة بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في الأسواق	78,5667	38,116	,256	,742
تستطيع المؤسسة الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة	78,2000	38,234	,276	,740
تهتم المؤسسة دائما بتشخيص تغيرات البيئة الخارجية لاغتنام الفرص التسويقية	78,8667	36,051	,579	,718
تعمل المؤسسة دائما على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها	78,8000	39,683	,132	,750
تهتم المؤسسة بمراقبة تأثير منتجات المنافسين على منتجاتها	78,8333	37,316	,201	,753
تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات عالية الجودة لتلبية حاجيات الزبائن	78,0000	40,207	,124	,749
تقيم المؤسسة علاقات التعاون قوية مع مورديها	78,0000	38,276	,356	,735

تعمل المؤسسة على تدريب العمال للحصول على مهارات متميزة	78,6000	35,972	,437	,726
تمتلك المؤسسة انظمة تحفيز جيدة تدفع العاملين لإنجاز مهامهم بفعالية	79,1000	35,679	,393	,730
يتميز العاملون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة	78,1000	39,610	,179	,746
تسعى المؤسسة إلى استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل	78,1333	39,637	,137	,750
يبذل العاملون جهود واضحة لتلبية احتياجات العمل	78,1667	37,799	,424	,731

الملحق رقم 2

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ماهي وجهة نظرك في عبارة الزبون هو الملك	51,4483	29,970	,064	,737
تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية للزبائن	51,3103	27,007	,463	,697
تعمل المؤسسة على انتاج منتجات تفوق توقعات الزبائن	51,7586	26,904	,444	,698
تتميز منتجات المؤسسة بالوفرة الدائمة	51,4138	28,037	,218	,724
تبنى المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن	51,4483	27,613	,358	,707
تتابع المؤسسة مشاكل الزبائن عن بعد لتجنبيهم عن التنقل	52,4828	27,116	,227	,728
توفر المؤسسة صيانة مجانية للمنتج أثناء مدة الضمان	51,9310	29,495	,172	,724
لم تتلقى المؤسسة شكاوي فيما يخص منتجاتها	52,0000	27,214	,270	,719
تستعمل المؤسسة قاعدة بيانات الزبائن للتعامل مع الزبون بصفة شخصية وفردية	52,2069	25,884	,540	,686
تراعي المؤسسة أن يتميز البائعون على المؤسسة نقاط البيع بحسن واصفاء	51,8966	26,167	,595	,684
يتواصل رجال البيع مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم المتغيرة	52,1034	28,310	,180	,730
تبذل المؤسسة مجهودات اضافية من اجل ارضاء الزبون	51,6897	26,079	,458	,694

تبرز المؤسسة كثيرا في مجالات المسؤولية الاجتماعية	52,2069	27,456	,343	,708
تبدل المؤسسة جهود اضافية لخلق قيمة لزيائنها	51,4138	26,108	,554	,686

الملحق رقم 3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المرونة الاثرانية	194,1034	242,953	,791	,824
قيمة الزبون	220,8276	278,148	,741	,888
جميع المحاور	138,3103	111,793	1,000	,677

الملحق رقم 4

الجنس

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		ذكر	16	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

Valide		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		أقل من 30 سنة	16	53,3	53,3
	من 30 إلى 39 سنة	11	36,7	36,7	90,0
	من 40 إلى 49 سنة	1	3,3	3,3	93,3
	سنة فما فوق 50	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	9	30,0	30,0	30,0
	جامعي	15	50,0	50,0	80,0
	دراسات عليا متخصصة	3	10,0	10,0	90,0
	أخرى	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	20	66,7	66,7	66,7
	من 5 إلى 10 سنوات	8	26,7	26,7	93,3
	أكثر من 10 سنوات	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الدورات التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 دورات	25	83,3	83,3	83,3
	من 5 إلى 10 دورات	2	6,7	6,7	90,0
	أكثر من 10 دورات	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق 6

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
تمتلك المؤسسة القدرة على التوسع من خلال انشاء وحدات انتاجية جديدة	4,1667	,69893	30
تستطيع المؤسسة تعديل كميات الانتاج حسب متطلبات السوق	4,1333	,73030	30
تعمل المؤسسة دائما على تحسين طرق الانتاج	4,3333	,71116	30
تسعى المؤسسة لأن تكون سباقة في ابداع منتجات جديدة	4,1000	,75886	30

تهتم المؤسسة باقتناء أحدث الآلات والتجهيزات	4,4667	,68145	30
تركز المؤسسة على الاستجابة السريعة للزبائن من حيث الكميات المطلوبة	4,1667	,79148	30
تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة دائما سعيا للتميز	3,8667	,81931	30
تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية	3,9000	,84486	30
تقوم المؤسسة بوضع خطط تسويقية بديلة للتأقلم مع ما يحدث في الأسواق	4,0000	,83045	30
تستطيع المؤسسة الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة	4,3667	,76489	30
تهتم المؤسسة دائما بتشخيص تغيرات البيئة الخارجية لاغتنام الفرص التسويقية	3,7000	,70221	30
تعمل المؤسسة دائما على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها	3,7667	,72793	30
تهتم المؤسسة بمراقبة تأثير منتجات المنافسين على منتجاتها	3,7333	1,14269	30
تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات عالية الجودة لتلبية حاجيات الزبائن	4,5667	,56832	30
تقيم المؤسسة علاقات التعاون قوية مع مورديها	4,5667	,62606	30
تعمل المؤسسة على تدريب العمال للحصول على مهارات متميزة	3,9667	,88992	30
تمتلك المؤسسة انظمة تحفيز جيدة تدفع العاملين لإنجاز مهامهم بفعالية	3,4667	1,00801	30
يتميز العاملون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة	4,4667	,62881	30
تسعى المؤسسة إلى استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل	4,4333	,72793	30
يبذل العاملون جهود واضحة لتلبية احتياجات العمل	4,4000	,62146	30

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
ماهي وجهة نظرك في عبارة الزبون هو الملك	4,3333	,75810	30
تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية للزبائن	4,4333	,77385	30
تعمل المؤسسة على انتاج منتجات تفوق توقعات الزبائن	4,0000	,78784	30

تتميز منتجات المؤسسة بالوفرة الدائمة	4,3793	,94165	29
تبنى المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن	4,3667	,76489	30
تتابع المؤسسة مشاكل الزبائن عن بعد لتجنبهم عن التنقل	3,3667	1,15917	30
توفر المؤسسة صيانة مجانية للمنتج أثناء مدة الضمان	3,8667	,62881	30
لم تتلقى المؤسسة شكاوي فيما يخص منتجاتها	3,8000	,99655	30
تستعمل المؤسسة قاعدة بيانات الزبائن للتعامل مع الزبون بصفة شخصية وفردية	3,6333	,85029	30
تراعي المؤسسة أن يتميز البائعون على المؤسسة نقاط البيع بحسن واصفاء	3,8667	,73030	30
يتواصل رجال البيع مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم المتغيرة	3,7000	,95231	30
تبذل المؤسسة مجهودات اضافية من اجل ارضاء الزبون	4,1333	,89955	30
تبرز المؤسسة كثيرا في مجالات المسؤولية الاجتماعية	3,6000	,81368	30
تبذل المؤسسة جهود اضافية لخلق قيمة لزيائنها	4,3667	,76489	30

الملحق 7

Corrélations

		المرونة الاثرية	قيمة الزبون
المرونة الاثرية	Corrélacion de Pearson	1	,519**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	30	29
قيمة الزبون	Corrélacion de Pearson	,519**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	29	29

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 8

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,370 ^a	,137	,105	5,27511

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة الانتاجية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	119,434	1	119,434	4,292	,048 ^b
	deStudent	751,324	27	27,827		
	Total	870,759	28			

a. Variable dépendante : قيمة الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), المرونة الانتاجية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	31,945	11,553		2,765	,010
	المرونة الانتاجية	1,126	,544	,370	2,072	,048

a. Variable dépendante : قيمة الزبون

الملحق 9

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,599 ^a	,359	,336	4,54531

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة السوقية

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	312,943	1	312,943	15,147	,001 ^b
	deStudent	557,816	27	20,660		
	Total	870,759	28			

a. Variable dépendante : قيمة الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), المرونة السوقية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	27,943	7,205		3,878	,001
	المرونة السوقية	1,376	,354	,599	3,892	,001

a. Variable dépendante : قيمة الزبون

الملحق 10

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,322 ^a	,103	,070	5,37718

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة التنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés		Carré moyen	F	Sig.
		carrés	ddl			
1	Régression	90,080	1	90,080	3,115	,089 ^b
	deStudent	780,678	27	28,914		
	Total	870,759	28			

a. Variable dépendante : قيمة الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), المرونة التنافسية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	38,351	9,932		3,861	,001
	المرونة التنافسية	,857	,486	,322	1,765	,089

a. Variable dépendante : قيمة الزبون

الملحق 11

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,273 ^a	,074	,040	5,46348

a. Prédicteurs : (Constante), المرونة رأس المال البشري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	64,819	1	64,819	2,172	,152 ^b
deStudent	805,940	27	29,850		
Total	870,759	28			

a. Variable dépendante : قيمة الزبون

b. Prédicteurs : (Constante), المرونة رأس المال البشري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1				
(Constante)	41,096	10,025		4,099
المرونة رأس المال البشري	,708	,480	,273	1,474

a. Variable dépendante : قيمة الزبون

الملحق 12

الفروقات حسب الجنس

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المرونة رأس المال البشري					
Intergroupes	,688	1	,688	,149	,702
Intragroupes	129,179	28	4,614		
Total	129,867	29			
خلق قيمة الزبون					
Intergroupes	,053	1	,053	,338	,566
Intragroupes	4,390	28	,157		
Total	4,443	29			

الملحق 13

الفروقات حسب العمر:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المرونة رأس المال البشري	Intergruppes	31,384	3	10,461	2,762	,062
	Intragruppes	98,483	26	3,788		
	Total	129,867	29			
خلق قيمة الزبون	Intergruppes	1,039	3	,346	2,646	,070
	Intragruppes	3,404	26	,131		
	Total	4,443	29			

الملحق 14

الفروقات حسب المؤهل العلمي:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المرونة رأس المال البشري	Intergruppes	22,044	3	7,348	1,772	,177
	Intragruppes	107,822	26	4,147		
	Total	129,867	29			
خلق قيمة الزبون	Intergruppes	,688	3	,229	1,588	,216
	Intragruppes	3,755	26	,144		
	Total	4,443	29			

الملحق 15

الفروقات حسب الخبرة المهنية:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المرونة رأس المال البشري	Intergruppes	9,692	2	4,846	1,089	,351
	Intragruppes	120,175	27	4,451		
	Total	129,867	29			
خلق قيمة الزبون	Intergruppes	,054	2	,027	,165	,849
	Intragruppes	4,389	27	,163		
	Total	4,443	29			