

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:...../2024

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2024

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة موسومة بـ:

دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة-

إشراف الأستاذ:

أ. أحمد شفاء

إعداد الطالبين:

- رشا فيلالي

- إيناس صمادي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	قاطر فارس
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ-	حمد شفاء
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد	أوريصي هبة الله

السنة الجامعية: 2023/2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

الحمد لله الذي نظن به خيرا، فيكرمنا بأفضل مما ظننا به الحمد لله في الجبر والكسر، في الضيق والاتساع، وفي الفرج والكدح الحمد لله على ما أنعم وتفضل الحمد لله على نعمة النجاح.

اللهم إمنحنا القدرة على أن نشكر على جميع نعمك، فالشكر لك يا الله عدد ذرات الكون وما ورائها على نعمة التوفيق في إتمام هذا العمل المتواضع.

الحمد لله والشكر لله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد النبي الأمين وعلى آله صحبه أجمعين.

نتوجه بعظيم الشكر والعرفان والإمتنان إلى الأستاذة المحترمة : حمد شفاء التي تكلمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة، وتحملت عبئ الإشراف عليها بكل رحابة صدر، والتي لم تبخل علينا بجهدا وعملها وأفكارها القيمة وتوجيهاتها النيرة.

ونتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذه الدراسة وإثراء

مضمونها

ونشكر أساتذة وإداريين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة راجيين من المولى عز وجل أن يمدهم بالصحة والعافية وبارك في رسالتهم

ويسدد خطاهم

وأختم شكري إلى كل عمال المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات - تبسة - الذين قدموا لنا يد المساعدة.

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله ماتم جهد ولا ختم سعى إلا بفضلته وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات

إلا بتوفيقه ومعونته الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار ، إلى من علمني العطاء دون إنتظار إلى روعي " أبي " الغالي .

إلى من زرعنتي في أرض طيبة وسقتني بمكارم الأخلاق ، إلى التي تعبت لأرتاح أنا ، إلى من علمتني النجاح قائلة " بعد كل بداية نهاية وبعد كل عمل راحة ، وكل من تعب نال "

" أمي " الحبيبة أقول شكرا ورعاك الله يا شمعة دربي .

إلى من أرى التفاؤل في أعينهن عليهن أعتد إلى شمعات المتقدة التي تنيرن الظلمة إلى من بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معهن معنى الحياة... أخواتي الغاليات

إلى من أعتد عليهم في كل صغيرة وكبيرة إخوتهم حفظهم الله

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح صديقتي "إيناس"

إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى زميلاتي وزملائي

وفي الختام أتقدم بالشكر للأستاذة الفاضلة "حمد شفاء" التي تفضلت بإشرافها على هذا البحث و كل ما قدمته لي من دعم و توجيه و إرشاد لإتمام هذا العمل على ما هو عليه فلها إسمي عبارات الشناء و التقدير .

اللهم إنفعني بما علمتني وأنفع بي فالحمد لله على حسن التمام والختام.

رشا

الإهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا ،الذي بفضلله ها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال إنتظاره و قد أصبح واقعا
أفتخر به

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون
لم يكن الطريق محفوبا بالتسهيلات لكني فعلتها و نلتها
وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي
إلى ملاكي الطاهر و قوتي بعد الله، داعمتي الأولى "أمي"
أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود
إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب،من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل،داعمي في مسيرتي فخري
واعترازي "أبي"

إلي من ساندني بكل حب عند ضعفي وزرع الثقة والإصرار بداخلي "عمي الشريف رحمة الله عليه"
إلي ضلعي الثابت ملهمي نجاحي و قرة عيني "أخواني ،أخواتي"
إلى من آمنوا بقدراتي و مدوا لي يد العون دون كلل أو ملل وقت ضعفي كل بإسمه
إلى من تقاسمت معي هذا العمل و نحن نشق الطريق نحو النجاح صديقتي الغالية "رشا"
إلى صديقتي رفيقات دربي من عشنا أجمل اللحظات و تقاسمنا أفراحنا وأحزاننا بروح واحدة
إلى كل من حوتهم ذاكرتي و لم يحتوهم قلمي أحبكم.

إيناس

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة ممارسة العمل، الإستجابة، الكفاءة، المرونة)، التي تعد: قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة، من أجل تحقيق الأهداف كتدعيم الميزة التنافسية المستدامة التي تعد من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقه المنظمة من خلال اعتمادها على أبعاد الرشاقة التنظيمية.

ولقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (86.6%) وهو ارتباط إيجابي مرتفع، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت نسبته (75%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة ترجع لمحور الرشاقة التنظيمية، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة -.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، منظمات الأعمال.

Summary

This study aims to identify the role of organizational agility in achieving sustainable competitive advantage through the dimensions of organizational agility (sensing agility, decision-making agility, work practice agility, responsiveness, efficiency, flexibility), which is one of the most important and most successful management methods that means the optimal use of resources in order to achieve goals such as strengthening sustainable competitive advantage, in addition to sustainable competitive advantage, which is one of the most important goal it seeks to achieve through its reliance on the dimensions of organizational agility.

The study has found that there is a statistically significant effect at a moral level ($\alpha \leq 0.05$) of organizational agility on the sustainable competitive advantage of the phosphate mines company - tibsba -, as the correlation coefficient between the two variables reached (86.6%), which is a high positive correlation, while the interpretability of the regression model represented by the coefficient of determination (R^2) reached (75%) of the changes in the sustainable competitive advantage is due to the axis of organizational agility, from which there is a statistically significant effect at a moral level ($\alpha \leq 0.05$) for organizational agility on sustainable competitive advantage in phosphate mines company - tebessa -

Keywords: organizational agility, sustainable competitive advantage, business organizations



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن صالح المريني



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم المحاسبية وعلوم التسويق
عمادة عمادة الكلية مكافة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية
مصلحة التعليم والتدريب

الرقم - 2023/

اتفاقية الترخيص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية توضح علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن صالح المريني -بمثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق.

مع المؤسسة: شركة صناعم للخدمات

مقرها: تيممست

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترميز تطبيقي للطلبة الالية أساتزم:

1- حيلة ايديا 2- صناديق ايقال

ماتة التخصيص باعمال

شذان الملكة: دور الهبة اقة التنظيمية في تحقيق الكفاءة التفاضلية المستدامة

الاستاذ المشرف: محمد تقياء

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم ترميز تطبيقي للطلبة الالية أساتزم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان الترميز:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم 90-88 المؤرخ لي 1988/03/03 الصادر بالوزير المؤرخ لي ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعتمدة في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنويين



المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصابغة

الفترة من: 2024.02.15 إلى: 2024/05/05

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند إنطلاقه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب الترخيص يلغى أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترشح مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تدريبهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة اذلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترشح ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترشحين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقيات الموقعة بين الطرفين عند الوجود ولا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية اللل ، السكن ، المطعم.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلية



الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
-	❖ شكر وعرهان
-	❖ الإهداء
-	❖ ملخص الدراسة باللغة العربية واللغة الأنجليزية
I-IV	❖ الفهرس العام
V	❖ فهرس الجداول
VI	❖ فهرس الأشكال
أ-ل	❖ المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات عن الرشاقة التنظيمية
7-2	❖ المطلب الأول: مفهوم الرشاقة التنظيمية • أولاً: نشأة وتطور مفهوم الرشاقة التنظيمية • ثانياً: تعريف الرشاقة التنظيمية • ثالثاً: خصائص الرشاقة التنظيمية • رابعاً: مبادئ الرشاقة التنظيمية
11-8	❖ المطلب الثاني: أهمية، عناصر وأبعاد الرشاقة التنظيمية • أولاً: أهمية الرشاقة التنظيمية • ثانياً: عناصر الرشاقة التنظيمية • ثالثاً: أبعاد الرشاقة التنظيمية
15	❖ المطلب الثالث: أهداف الرشاقة التنظيمية
16	المبحث الثاني: تطبيق الرشاقة التنظيمية
18-17	❖ المطلب الأول: المقومات وركائز الرشاقة التنظيمية • أولاً: المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية

الفهرس العام

	• ثانيا: ركائز الرشاقة التنظيمية
21-20	❖ المطلب الثاني: متطلبات وسبل تحسين الرشاقة التنظيمية • أولا: متطلبات الرشاقة التنظيمية • ثانيا: سبل تحسين الرشاقة التنظيمية
22	❖ المطلب الثالث: مميزات الرشاقة التنظيمية
23	المبحث الثالث: آليات وعوامل الرشاقة التنظيمية
23	المطلب الأول: آليات الرشاقة التنظيمية
26-25	❖ المطلب الثاني: العوامل الداعمة والمثبطة للرشاقة التنظيمية • أولا: العوامل الداعمة للرشاقة التنظيمية • ثانيا: العوامل المثبطة للرشاقة التنظيمية
27	❖ المطلب الثالث: معيقات الرشاقة التنظيمية
28	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية	
31	تمهيد.
32	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة
38-32	❖ المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة • أولا: تعريف الميزة التنافسية المستدامة • ثانيا: أهمية الميزة التنافسية • ثالثا: محددات الميزة التنافسية • رابعا: إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب (Porter)
41-38	❖ المطلب الثاني: مجالات الميزة التنافسية المستدامة • أولا: مصادر الميزة التنافسية المستدامة • ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة • ثالثا: أساليب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

الفهرس العام

47-46	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المطلب الثالث:عوامل ومؤشرات إنشاء الميزة التنافسية المستدامة • أولاً: عوامل إنشاء الميزة التنافسية المستدامة • ثانياً: مؤشرات الميزة التنافسية المستدامة
48	المبحث الثاني: مظاهر وأسباب الميزة التنافسية المستدامة
49	❖ المطلب الأول: مظاهر الميزة التنافسية المستدامة
49	❖ المطلب الثاني: أسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
51	المبحث الثاني: العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة
51	❖ المطلب الأول: دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز
53	❖ المطلب الثاني: مساهمة الرشاقة التنظيمية في تحقيق الجودة
54	❖ المطلب الثالث: استخدام الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام والميزة التنافسية المستدامة
57	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث:دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -
62-60	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المطلب الأول: تعريف ونشأة شركة مناجم الفوسفات - تبسة - • أولاً:المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS GROUPE • ثانياً: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات - SOMIPHOS -
65-63	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المطلب الثاني: نشاط وأهداف شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS • أولاً:نشاط شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة - • ثانياً: أهداف شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -
72-66	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المطلب الثالث: التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - • أولاً: التنظيم الإداري لشركة مناجم الفوسفات- تبسة - • ثانياً: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -

الفهرس العام

79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
82-79	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة • أولا: نموذج الدراسة • ثانيا: أدوات الدراسة • ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة
85	❖ المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات
86	• المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
90	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
94-90	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية • أولا: متغير الجنس • ثانيا: متغير العمر • ثالثا: المستوى التعليمي • رابعا: عدد سنوات الخبرة
106-95	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة • أولا: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو أبعاد متغير الرضاقة التنظيمية • ثانيا: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو متغير التابع الميزة التنافسية المستدامة
116-110	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة • أولا: تحليل التوزيع الطبيعي • ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع • ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسة
117	خلاصة الفصل الثالث
119	الخاتمة
124	قائمة المصادر والمراجع
132	قائمة الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	نطاق التنافس	01
68	التقسيم الإداري لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-	02
70-69	دوائر مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-	03
71	مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-	04
79	تداول الاستبيان	05
83	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	06
84	معايير تحديد الاتجاه	07
85	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	08
90	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	09
91	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	10
93	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
94	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	12
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد رشاقة الاستشعار	13
97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد رشاقة إتخاذ القرار	14
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد رشاقة ممارسة العمل	15
101	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإستجابة	16
103	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الكفاءة	17
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المرونة	18
109-107	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المؤسسة	19
110	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	20
112	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	21
116	نتائج إختبار الفرضيات الرئيسية	22

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	أبعاد الرشاقة التنظيمية	01
41	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	02
47	تحديات الميزة التنافسية المستدامة	03
55	العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والأداء البيئي والاجتماعي المستدام	04
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS	05
81	نموذج الدراسة	06
90	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	07
91	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	08
94	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
95	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	10

مقدمة

في ظل التحولات الإقتصادية وتداعيات العولمة الحالية، ظهرت فرص جديدة وتحديات متزايدة في مختلف المجالات خاصة في مجال الأعمال والاقتصاد ومن بين أبرز هذه التحولات ارتفاع وتيرة التغيير داخل المنظمات، وبناء على ذلك تظل الإستجابة السريعة أمراً حاسماً في عالم الأعمال اليوم حيث أنها تساعد على تعزيز نمو المنظمة و تحقيق أهدافها بشكل عام.

فالمنظمات تسعى إلى خلق بيئة مرنة تمكنها من التكيف مع التغييرات السريعة وتشجيع الابتكار والتنافسية في سوق العمل؛ فهي تعتمد على الرشاقة التنظيمية لضمان بقائها واستمراريتها في بيئة الأعمال والتنافس الشديد كما أنها تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات، فالرشاقة التنظيمية تمكن المنظمة كذلك من إتخاذ القرارات بسرعة و تنفيذها بفعالية و تعزيز المرونة والكفاءة داخل هيكلها التنظيمية وقد أثبتت نجاحها في مواجهة التحديات الكبيرة حيث تؤكد على السرعة في التجاوب معها؛ إضافة إلى ذلك فإن الرشاقة التنظيمية تكمن قدرتها في تحفيز سلوك المسيرين وتعزيز أداء المنظمة مما يساهم في بقائها في مقدمة التطور و التنافسية في سوق الأعمال المعاصرة.

فمنظمات الأعمال اليوم تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من أجل بقائها في الصدارة وتحقيق النجاح على المدى الطويل وقد تعد هذه الميزة المحرك الرئيسي لتطوير وتعزيز الموارد والتحفيز للبحث والتطوير؛ والتركيز عليها يمكن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- من تحقيق حصة سوقية أكبر، وتساعدنا في بناء استراتيجيات متكاملة تعزز من قدرتها على تحقيق النجاح و التميز في بيئة الأعمال

أولاً: طرح الإشكالية :

من خلال ما سبق تتجلى إشكالية الدراسة التالية:

- ما مدى تأثير الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار على الميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -؟

مقدمة

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة إتخاذ القرار على الميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة ممارسة العمل على الميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة على الميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة على الميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على الميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة باختبار صحة مجموعة من الفرضيات وهي:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الإستشعار والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين رشاقة إتخاذ القرار والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين رشاقة ممارسة العمل والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإستجابة والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيريها المتمثلة في كل من الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة، فنكمن أهمية الدراسة في الآتي:

-أهمية الموضوع باعتباره من المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين خاصة في مجال إدارة الأعمال؛

- معالجة الدراسة لموضوع الرشاقة التنظيمية الذي يعتبر مفهوم إداري مهم يرتقي بأداء المنظمات في ظل التغيرات المتسارعة ؛

- تعزيز مفهوم الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؛

- تتسجم هذه الدراسة مع توجه منظمات الأعمال نحو تطوير المسيرين انطلاقا من عمليات الرشاقة التنظيمية ومنه الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة ؛

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية المؤسسة المبحوثة، إذ تعد شركة مناجم الفوسفات- تبسة - من أهم المؤسسات الإقتصادية بوصفها المؤسسة التي تتكلف باستخراج الفوسفات الخام وتصديره إلى الخارج، كذلك تهتم بها الدولة الجزائرية في إطار إحداث التنويع الإقتصادي من خلال مشروع إنتاج الأسمدة الفوسفاتية.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مفهومين حديثين في مجال الإدارة ألا وهما الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة؛

- معرفة كيفية مساعدة الرقابة التنظيمية للمنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية؛
- تحديد الآليات التنظيمية التي تعزز الرقابة وتمكن المنظمة من الإستجابة بفعالية للفرص والتحديات الجديدة؛
- إبراز دور الرقابة التنظيمية من خلال أبعادها: (رقابة الاستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة ممارسة العمل، الإستجابة، الكفاءة، المرونة) في الميزة التنافسية المستدامة؛
- دراسة آليات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الرقابة التنظيمية؛
- الكشف عن مستوى وطبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

تختلف أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي:

1-أسباب ذاتية:

- تتمثل الأسباب الذاتية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:
- الرغبة الذاتية للطالبين لدراسة هذا الموضوع والإحاطة بكل جوانبه خصوصا فيما يتعلق بمتغير الرقابة التنظيمية الذي يعتبر موضوعا حديثا نسبيا في المنظمات الجزائرية ؛
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية التي تعاني نقصا فيما يتعلق بالدراسات التي ربطت بين الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة على مستوى قطاع التعليم العالي.

2-أسباب موضوعية:

- تتمثل الأسباب الموضوعية لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:
- الإرتباط الوثيق لموضوع ومتغيرات الدراسة بالتحخصص المدروس فالرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة من المواضيع المرتبطة بشكل وثيق بحقل الإدارة الأعمال؛

- الأهمية البالغة التي يمثلها موضوع الرشاقة التنظيمية سواء من الناحية النظرية أو العملية خصوصا مع الفوائد الكثيرة التي تتحقق من جراء تطبيقه من طرف المنظمات بشكل عام؛

- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في المجال التنظيمي فهو ضروري وليس خيارا، وهو ما يجعل المنظمات في سعي دائم لتحقيقه؛

- ندرة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع بشكله الحالي، إذ ورغم وفرة الدراسات السابقة التي تناولت متغير الدراسة لكن لم يجد الطالبتين دراسات تناولت كلا متغيري الدراسة في نفس الإشكالية.

سادسا: الدراسات السابقة:

سيتم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

1- المحور الأول: الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية

1-1 دراسة دعاء محمد سيد عمر (2020) بعنوان: "تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"¹

هدفت الدراسة إلى تقديم اقتراحات لتعزيز ودعم ممارسات الرشاقة التنظيمية في كليات جامعة جنوب الوادي، ولتحقيق هذا الهدف، تبنت الدراسة منهجا وصفيا، حيث استخدمت استبياناً كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة تتألف من 99 عضواً من هيئة التدريس في بعض كليات الجامعة. وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة متوسطة بنسبة (73%) وبمتوسط حسابي بلغ (2.18) وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم نتيجة وهي درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية في كليات الجامعة تعتبر متوسطة.

¹دعاء محمد سيد عمر، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية- كلية التربية، الغردقة، المجلد ، (3)، 2020.

1-2 دراسة العزاوي شفاء حمد علي حسون ، إيناس نهاد كامل الدباغ (2019) بعنوان: "تأثير الرشاقة في جودة الخدمة"¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإرتباط والتأثير بين الرشاقة التنظيمية وجودة الخدمة، وقد شملت الدراسة 60 قائدا إداريا واستخدمت بحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل الإجابات للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب SPSS وقد تضمنت 40 سؤالاً، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاج لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي عدم اهتمام الشركة باستشعار التغيرات البيئية وخاصة التغيرات التكنولوجية أو تفضيلات العميل، كما توصلت الدراسة أيضا إلى عدد من التوصيات أهمها تشجيع تبني مفهوم الرشاقة ذات الأبعاد التنظيمية في المؤسسة المبحوثة.

1-3 دراسة علي رزاق جواد العابدي (2012) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين"²

هدفت الدراسة هو التعرف على أنواع الرشاقة التنظيمية في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي كعينة الدراسة، ووجود أثر منظمات رشيقة (خفيفة الحركة) في ظل بيئة العمل المتغيرة فقد يكون لها دورا في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للمسيرين، وتم تجميع بيانات الدراسة من 100 موظف في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتم الإعتماد بالتركيز على مقاييس عالمية لقياس الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي عن طريق استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها.

توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها:

- إتفاق عينة الدراسة على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي؛

- التعزيز من عملية استغراق العاملين في الشركات عينة البحث.

¹ العزاوي شفاء محمد علي حسون، إيناس نهاد كامل الدباغ، تأثير الرشاقة في جودة الخدمة - بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (57)، 2019.

² علي رزاق جواد العابدي، الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة مجلات الأكاديمية العلمية، جامعة الكوفة، العراق، 2012.

2- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية المستدامة

1-2 دراسة مصطفى أكرم حنتوش (2021) بعنوان: " دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية)"¹

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير خصائص المنظمة المتعلمة، التي تشمل النماذج العقلية، والتفوق التنظيمي، والتفكير النظامي، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، على كل من الكلية للعلوم الاقتصادية في جامعة المؤمن، وكلية التراث في جامعة التراث. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة تتألف من 75 من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في هذه الكليات. أظهر البحث عدة نتائج، منها: (1) وجود علاقات سلبية ذات دلالة إحصائية بين جميع خصائص المنظمة المتعلمة وكل من بعدي الميزة التنافسية المستدامة، والتي تشمل الجودة، والاستجابة للزبائن، والفاعلية. (2) أدى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الكليات إلى تأثير ملموس على كل بعدي الميزة التنافسية المستدامة. في نهاية البحث، تم تقديم عدة توصيات، منها: تطوير وتعزيز فهم خصائص المنظمة المتعلمة، وتبنيها كمفهوم إداري في الكليات الخاصة والجامعات الأهلية، لما تقدمه من دعم في التطور وتحقيق الأهداف المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة، بما في ذلك الجودة والاستجابة للزبائن والفاعلية.

2-2 دراسة زكرياء مطلق الدوري (2011) بعنوان: "رأس مال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"²

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث حدد رأس مال الفكري بثلاث أبعاد تمثلت في رأس المال (البشري، الهيكلي، الزبائني)، ولتحقيق الأهداف المرجوة للدراسة تم استخدام استمارة الاستبيان في المؤسسة المبحوثة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ عدد الأفراد 383، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها:

¹ مصطفى أكرم حنتوش، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (129)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الجامعة المستنصرية، 2021، ص: 167.

² زكرياء مطلق الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، الملقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011 جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

-إكتشاف دور البعد (رأس المال الهيكلي) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة المبحوثة.
- بعدي رأس المال (البشري،الزبائني) لا وجود دور لهم في تحقيق الميزة التنافسية (-المستدامة في المؤسسة المبحوثة.

2-3 دراسة محمد فوزي علي العنوم (2009) بعنوان: "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"¹

هدفت الدراسة إلى معرفة رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية،بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، وبينت هذه الدراسة أن الميزة التنافسية داخل المؤسسة تتأثر برسالة المنظمة، و توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها ما يلي:

- تلبية احتياجات العملاء في رسالة المنظمة له أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية؛

- الاهتمام بالموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة لها أثر كبير على الميزة التنافسية.

2-4 دراسة آدامز ولامنت (2003) بعنوان: "Knowledge management and Developing sustainable competitive advantage"²

هدفت الدراسة إلى بأناكتساب الميزة التنافسية تتصف بالاستدامة أمر حتمي ومطلب لبقاء واستمرار المنظمات، وقد كانت هذه الدراسة حلقة ربط بين الإبداع والميزة التنافسية المستدامة، واعتبرت أن الإبداع هو الذي يمثل الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والتميز في عالم اليوم، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعبر الإبداع عن تلك العملية التي تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد أو جماعات العمل؛

¹العنوم محمد فوزي علي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني،رسالة ماجتسر، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.

² Adams,L,Lamant B, "Knowledge management and Developing sustainable competitive advantage",

Journal of Knowledge management, Vol, 7.No 2,2003

- تعكس الميزة التنافسية المستدامة المركز المميز والمتفوق للمؤسسة قياسا بمثيلاتها ولها خصائص وصفات يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها أو استنساخها، كما أنها تتصف بالديمومة والاستمرارية.

3- المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة

3-1 دراسة بن سالم وسليمانى (2023) بعنوان: "دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس- بشار"¹

هدفت الدراسة إلى استكشاف وفحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في قطاع الاتصالات موبيليس- بشار- ولتحقيق نتائج الدراسة تم تصميم استبيان لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة وتم توزيع على عينة قدرها 50 وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين أبعاد المتغير المستقل (رقابة الاستشعار، رقابة إتخاذ القرار وممارسة العمل) والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة.

3-2 دراسة محمد أحمد أبو الوفا أحمد (2023) بعنوان: "أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام"²

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رقابة الاستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة ممارسة العمل) على الأداء المستدام في شركات الأسمدة بالسويس. تم تصميم استبيان لهذا الغرض، وشملت العينة 351 فردا من موظفي الشركات الأربعة (شركة النصر للأسمدة، شركة السويس للأسمدة، شركة الويس العالمية للنترات، الشركة المصرية للأسمدة). تم اختيار العينة بشكل عشوائي طبقي غير تناسبي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الأداء المستدام.

1

²محمد أحمد أبو الوفا أحمد، أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد (3)، العدد(3)، جامعة السويس، 2023،

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الرقابة التنظيمية من حيث الأهمية وعلاقتها بمجموعة من المتغيرات، وقد بينت الأثر الكبير الذي يمكن أن تحدثه الرقابة التنظيمية على أداء المنظمات، بالإضافة إلى تأثير الرقابة التنظيمية بمجموعة من العوامل المؤسسية. لكن قلة الدراسات التي تناولت بدقة دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بتقسيم الرقابة التنظيمية إلى ستة أبعاد (رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة ممارسة العمل ، الكفاءة ، المرونة ، الاستجابة) .تم التركيز على دراسة دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة.

سابعاً: منهج الدراسة:

من أجل تقديم معلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من مدى صحة الفرضيات ، تم اختيار منهج الدراسة كالاتي :

1-الجانب النظري:

تم الإعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات الكتب والمجلات والأطروحات التي تناولت موضوع البحث.

2-الجانب التطبيقي:

لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الإعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في جمع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل الاستبيان الموجه لعينة من المسيرين، يضاف إلى ذلك مختلف أدوات التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية الاجتماعية **V20SPSS** وهذا لمحاولة التعرف على دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثامناً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية وهي كما يلي:

1-الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الستة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في رشاقة الاستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة ممارسة العمل، الإستجابة، الكفاءة والمرونة، على الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات ومن ثم تحديد أكثر هذه المتغيرات إسهاما في الميزة التنافسية المستدامة على مستوى شركة مناجم الفوسفات -تبسة- وهذا بعد تشخيص و اقع تطبيق متغيرات الدراسة بالمنظمة من منظور المسيرين.

2-الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.

3-الحدود المكانية:

اقتصر البحث على المديرية العامة لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

تاسعا:هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، تم في الفصل الأول تناول الرشاقة التنظيمية حيث تم التعرف على الرشاقة التنظيمية أهميتها، أهدافها ثم تم الانتقال إلى معرفة آلياتها ومقوماتها ،أما الفصل الثاني كان بعنوان الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة والعلاقة التي تربط المتغيرين، حيث تم التعرف على ماهية الميزة التنافسية المستدامة، ثم تم التطرق إلى مصادر، أبعاد، ثم تم التخصص في علاقة الرشاقة التنظيمية بالميزة التنافسية المستدامة، وأخيرا الفصل التطبيقي فقد تعلق بدور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -، في البداية تم تقديم شركة مناجم الفوسفات - تبسة- والإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة، وأخيرا عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

عاشرا:صعوبات الدراسة:

فيما يخص الصعوبات التي تم مواجهتها يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- نقص المصادر الخاصة بالمتغير المستقل الرشاقة التنظيمية وصعوبة الحصول على معلومات متنوعة.
- صعوبة إجراء التربص بحجة كثرة المتربصين.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية

تمهيد

تسعى المنظمات إلى تحقيق استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة وذلك من خلال تحسين عملياتها وزيادة قدرتها على التكيف والاستجابة بسرعة للمتغيرات في السوق واحتياجات العملاء بالإضافة إلى ذلك تركز الرشاقة التنظيمية على تحسين العمليات الداخلية وتشجيع التعلم المستمر وتعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة، فالرشاقة التنظيمية تبني ثقافة تحفيزية ومرونة في العمل، مما يسمح للمنظمة بالتكيف بسرعة مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتحسين الأداء والتفاعل الإيجابي بين الفرق. وفي هذا الفصل سيتم التعرف على الرشاقة التنظيمية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث يندرج في كل مبحث ثلاثة مطالب :

المبحث الأول: أساسيات عن الرشاقة التنظيمية

المبحث الثاني: تطبيق الرشاقة التنظيمية

المبحث الثالث: آليات وعوامل الرشاقة التنظيمية

المبحث الأول: أساسيات عن الرشاقة التنظيمية

تعتبر الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية المهمة لزيادة قدرة المنظمات على تغيير أعمالها ونجاحها وتحقيق أهدافها، وتمنح للمنظمة القدرة على تكيف الهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة داخل المنظمة لتمكينها من الإستجابة بفعالية وسرعة للتغيرات في السوق، التكنولوجيا، إحتياجات العملاء، والظروف الخارجية الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية من الطرائق الحديثة المعتمدة للاستجابة للتغيرات والتحديات في بيئة الأعمال، فهي تهدف إلى الإنسجام مع هذه التغيرات لتحقيق أهداف المنظمة. وسيتم في هذا المطلب التطرق لنشأة وتطور مفهوم الرشاقة التنظيمية والإشارة لمختلف تعاريفها مع ذكر خصائصها و أهم مبادئها.

أولاً: نشأة و تطور مفهوم الرشاقة التنظيمية

خلال بداية التسعينيات، وفي ظل تقدم وإزدهار الولايات المتحدة الأمريكية، كانت هناك حالة من الترقب والقلق بسبب تراجع التجارة العالمية والتحديات المحتملة من المنافسين الجدد في آسيا وأوروبا، ووجدت مجموعة من المنظمات الأمريكية المتخصصة في الصناعة أن سرعة التغيير في بيئة العمل تفوق قدرة المنظمات التقليدية على التكيف والإستفادة من الفرص المتاحة، إستجابةً لهذا التحدي، ولهذا قرر الكونغرس الأمريكي إنشاء قوة عمل مشتركة بين الوكالات لدراسة التصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية وتعزيز قدرتها على المنافسة. وفي هذا السياق، دعا الكونغرس جامعة ليهاي الأمريكية لإجراء بحث للإستفادة من تجربة المنظمات المصنعة البارزة مثل: جنرال موتورز، و جنرال إلكتريك، وبي أم دابليو، وقد كان الهدف من هذا البحث هو التعرف على الممارسات الناجحة التي اعتمدها هذه المنظمات في القرن الواحد والعشرين، وذلك بهدف تعزيز فهم كيفية تحقيق النجاح في مجال التصنيع والمنافسة العالمية.¹

¹العزاوي شفاء محمد علي حسون، الدباغ إيناس نهاد كامل، تأثير الرشاقة في جودة الخدمة - بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة

للمصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد (57)، 2019، ص: 170.

تم تقديم مصطلح الرشاقة (**Agility**) لأول مرة رسمياً في عام 1991، وذلك كنتيجة للوعي المتزايد بأن بيئة المنظمات تتسارع بشكل أسرع من قدرتها على التكيف، حيث صاغ أربعة باحثين في معهد أياكوكا (**Icocca**) بجامعة ليهاي (**Lehigh University**) الأمريكية مصطلح الرشاقة التنظيمية كجزء من رد فعلهم على طلب الكونغرس الأمريكي لإعداد تقرير حول إستراتيجيات المنظمات الصناعية في القرن الواحد والعشرين. في هذا السياق، أكد التقرير على أن النظام الحالي للإنتاج لا يكفي بالإحتياجات لمساعدة المنظمات على التطور ومواكبة المنافسة، خاصةً في ظل التحديات المنبثقة من الشركات الآسيوية. وأقترح التقرير أن المنظمات بحاجة إلى تناغم تنظيمي للبقاء قادراً على التنافس. بعد هذا الإعلان الأول، تأسس منتدى الرشاقة للاستمرار في إستكشاف هذا المفهوم، ووضع نموذج لرشاقة التصنيع لمواجهة التغيرات في متطلبات العملاء وتقلبات الأسواق، بإستخدام مجموعة من تقنيات الإنتاج المرنة، إلى جانب الإستفادة من دروس إدارة الجودة الشاملة¹.

تقدم مفهوم الرشاقة التنظيمية بشكل كبير بعد هذا التقرير، حيث ساهمت الكتابات الأكاديمية والتجارب العملية في تطويره وقد حدد التقرير ثلاثة جوانب أساسية لمفهوم الرشاقة التنظيمية، وهي البيئة التنافسية المتجددة التي تستدعي التغيير التنظيمي، والإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء من خلال تقديم منتجات متخصصة وعالية الجودة، وإستخدام التقنيات المرنة بالتعاون مع العمال المؤهلين لتحقيق الرشاقة التنظيمية والتصدي للتحديات، كما رصدت الكتابات في ميادين إدارة الأعمال والعمليات والتسويق ونظم المعلومات مفهوم الرشاقة التنظيمية بتفصيل عبر مجموعة متنوعة من التخصصات، وعلى الرغم من تطور التعاريف والمفاهيم حول الرشاقة التنظيمية عبر الزمن والتخصصات، يكشف الفحص الأدبي أنه تم إستعراض الرشاقة التنظيمية بدقة من قبل باحثين وعلماء متخصصين، حيث تطورت من السرعة في إتخاذ القرارات إلى المرونة ومن ثم إلى المرونة الإستراتيجية وأخيراً إلى الرشاقة².

تحدد الأبحاث المعاصرة الرشاقة التنظيمية بأنها تتألف من عنصرين أساسيين: إستشعار البيئة والإستجابة للتغيير، يظهر أن هناك تحولاً في التركيز من بناء المرونة الإستراتيجية إلى بناء الرشاقة، حيث يتم التركيز بشكل متزايد على قدرة المنظمات على إستشعار التحديات والإستجابة بفعالية لتحقيق التكيف والنجاح في بيئة متغيرة. على سبيل المثال، قام باحثون مثل (**Sambamurthy**) بنقل

¹ نفس المرجع السابق، ص: 170.

² دعاء محمد سيد عمر، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلبات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية- كلية التربية، المجلد (3)،

الغردقة، 2020، ص: 49 - 50.

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية

الإنتباه من المرونة الإستراتيجية إلى الرشاقة، حيث عرف الرشاقة بأنها: القدرة على إكتشاف فرص الإبتكار والإستفادة من تحديات السوق التنافسية.¹

ثانياً: تعريف الرشاقة التنظيمية

وفق ماورد من الأدبيات الإدارية المختلفة ظهرت وجهات نظر كثيرة للكاتب والباحثين حول مفهوم الرشاقة التنظيمية مما أدى الى تعدد المفاهيم النظرية المتعلقة بهذا الموضوع، يمكن ذكر بعضها فيما يلي: تعرف الرشاقة التنظيمية على أنها: القدرة على الإستجابة والتعامل مع التغييرات في بيئة العمل الخارجية بسرعة وفي الوقت المناسب، كما أنها تهتم بالتنسيق التنظيمي الوثيق مع إحتياجات سوق العمل المتغيرة، من أجل إكتساب ميزة تنافسية.²

وتعرف أيضاً على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المأمولة من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بالموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على تنمية المؤسسة ويجعلها قادرة على التكيف في بيئة سريعة التغيير.³

وأشار عبد المولى إلى تعريف الرشاقة التنظيمية بإعتبارها: القدرة الشاملة للمنظمة على التفاعل الفعال والسريع مع التغييرات البيئية غير المتوقعة، والإستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المتوقعة، مع التكيف السريع والمرونة والتوازن، هذا يهدف إلى ضمان إستمراريتها وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح.⁴

ومن جهة أخرى، قدم العبادي تعريفاً آخر للرشاقة التنظيمية، حيث ركز على قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة وتطوير منتجاتها، بالإضافة إلى زيادة معرفتها بمواردها البشرية. ينعكس ذلك إيجاباً على تنمية المنظمة وجعلها قادرة على التكيف في بيئة سريعة التغيير والاضطراب.⁵

¹ نفس المرجع السابق، ص ص : 49-50.

² هالة أمين مغاوري، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة التنافسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، العدد (10)، مصر، 2016، ص: 148.

³ علي رزاق جواد العبادي، الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الإستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تحريية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة المجلات الأكاديمية العلمية، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص: 147.

⁴ عبدالمولى الطيب محمد إبراهيم، متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مجلة جامعة بيشة للدراسات الإنسانية و التربوية، العدد (4)، السعودية، 2019، ص: 26.

⁵ علي رزاق جواد العبادي، مرجع سابق، ص: 147 .

كما عرفها (Zhang&Sharifi) بأنها: قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة، وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكينها من تحويل الفرص إلى مزايا في بيئة العمل.¹ من خلال ما سبق يمكن القول أن: الرشاقة التنظيمية في المنظمة تفسر قدرتها على التميز من خلال التعامل بكفاءة مع بيئة متقلبة وغير مستقرة. هذا يمكنها من تحقيق أهدافها والاستجابة بفاعلية لتلبية احتياجات وتطلعات الفاعلين فيها، وذلك في سياق سرعة التغيير، مما يعزز الحاجة إلى القدرة على الاستجابة العالية لتلبية احتياجات ورغبات العملاء بطريقة فعالة وسريعة.

ثالثا: خصائص الرشاقة التنظيمية

تعكس مقارنة الرشاقة إذن إعادة إدارة المنظمة وفق تدفق السيورورات العرضية للمنظمة حسب ثلاث طبقات رئيسية:²

- تهتم الفرق بتطوير المنتجات في شكل مقاييس بتجزئة المنتج على عدة فرق؛
 - الفرق موجهة وفق برنامج ينسق مختلف الأعمال لتحقيق هدف مهني محدد؛
 - الأهداف الإستراتيجية تحدد بناء على محفظة استثمارية محددة، وهو ما يسمح بتوجيه الجهود نحو إنشاء القيمة. في ظل الاقتصاد الرقمي وما يحمله من تحديات، تجد المؤسسات نفسها مطالبة بتحسين أداء مواردها البشرية والبحث في طرق جديدة تساعدها على زيادة فعالية كفاءاتها والحفاظ عليها، وتأتي الأساليب والنماذج كاقترح مناسب لذلك؛
- بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فإن تطبيقها لمنهجية الرشاقة يجعلها وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق التوافق مع متطلبات اليوم.
- وقد يساعد تبني مقارنة الرشاقة على تطوير ممارسات وتحسين خدمات المنظمة وذلك من خلال دمج القيم الأربعة التالية الخاصة بالتطوير الرشيق:
- قابلية التكيف (Adaptability): حيث تسمح بمواجهة متطلبات الأعمال المتغيرة باستمرار.

¹- Zhang. Z & Sharifi. H, A Methodology for Achieving Agility In Manufacturing Organizations, International Journal of Operations And Production Management, Vol (20), No (4), 2001, P: 496.

²مختار قنيش، جيلالي بن عبدو، تبيين مقارنة الرشاقة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات - دراسة حالة مؤسسة التقنيات الحديثة ITComp الجزائر-، مجلة التنظيم و العمل، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، المجلد (12)، العدد (2)، الجزائر، 2023، ص ص: 68-69 .

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية

-البساطة(Simplicity) :وهي مهمة عند تصميم برامج وممارسات الموارد البشرية، بحيث لا تسببالالتباس (التشوش) ولا تنفر المديرين أو الموظفين ولا تحملهم أعباء كبيرة جدا لإنجازها.

-الوحدة(Unity) :تتكون عند احترام إدارة الموارد البشرية للعمل الجماعي (التعاوني) بحيث تضمن عدم العمل في مجموعات منعزلة قد تتعارض أهدافها مع أهداف المنظمة.

-الشفافية (Transparency):وهي ضرورية لاكتساب ونشر الثقة بين القادة والموظفين، وتعني توضيح لماذا يجب أن تنجز أمور معينة بطرق معينة.

رابعا:مبادئ الرشاقة التنظيمية

لكي تحقق المنظمات أهدافها الرئيسية في ضوء تطبيق نموذج الرشاقة التنظيمية؛ فإنه يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا النموذج أن ينجح من دونها، وهي:¹

- تركيز قرارات المؤسسة على فلسفة طويلة الأمد، والقبول بالتكاليف على المدى القصير؛
- إيجاد تدفق مستمر في عمليات المؤسسة لمواجهة المشاكل؛
- نظام السحب بدل الدفع لاجتتاب الإنتاج الزائد؛
- انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات وبيروقراطيتها؛
- التأكيد في ثقافة المؤسسة على التوقف في الوقت المناسب لمعالجة المشاكل؛
- تنميط وتوصيف العمليات الإنتاجية، وإتباع قاعدة التحسين المستمر. أن تكون كل القواعد والأساليب واضحة للكل، بما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية؛
- استعمال التكنولوجيا المجربة في الإنتاج؛ لتفادي الأخطاء، وهدر الوقت والموارد. تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة. تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة. احترام الشركاء والموردين، وتشجيعهم على السعي دوما نحو الأفضل والتحسين. تكريس مبدأ العمل الميداني، وفهم الوضعية بالشكل الصحيح؛

¹ هشام عبد العزيز أبو عاصي، تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، المجلة التربوية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2021، ص: 911.

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية

- إتخاذ القرارات بالتوافق مع الأطراف الفاعلة في ضوء العوامل المحيطة. التحسين والتعلم المستمر، وتتبع مشكلات المؤسسة، والعمل على حلها؛

- قيمة العملاء: وتعرف بأنها مجموعة من القيم الكلية التي ينطوي عليها العملاء مدى الحياة لجميع عملاء منظمة ما؛

- أهمية دور المعلومات حيث تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصورات منه القيام بها؛

- التعاون داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى: وهذا يعمل على إيجاد تحالف واعي لتأدية رؤية ورسالة محددة يتحقق من خلالها أهداف إستراتيجية واضحة وتعظم حجمها الموارد البشرية والمالية وتقوي إمكانات الإبداع والإنتاج والمشاركة.

المطلب الثاني: أهمية، عناصر وأبعاد الرشاقة التنظيمية

تعتبر الرشاقة التنظيمية واحدة من الطرق الحديثة المعتمدة لمواجهة تحديات التغيير التنظيمي والتحول الملح التي تفرضها بيئة الأعمال المتسارعة وعدم اليقين، وتهدف هذه الرؤية إلى تحقيق النجاح في تحقيق الربحية، زيادة حصة السوق، وتحقيق الوعي للزبائن في سوق المنافسة، مع التركيز على تعزيز أداء الفريق العامل، تحسين التنظيم الإداري، وتطوير المنتجات والخدمات، وسيتم استعراض أهمية الرشاقة التنظيمية، إلى جانب تسليط الضوء على مكوناتها وأبعادها بالتفصيل:

أولاً: أهمية الرشاقة التنظيمية

تظهر أهمية الرشاقة التنظيمية بوضوح من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه في مجالات الإصلاح والتطوير الإداري، كما تعزز هذه الرشاقة قدرة المؤسسة على مواكبة التحولات والتغيرات السريعة التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

يبين أرديشفيل وآخرون أهمية الرشاقة التنظيمية بأنها "تمكن المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح، يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في النشاطات المختلفة، التي تؤدي إلى ابتكارات جديدة، كما يقدم ديفيد "مجموعة من الأفكار حول أهمية الرشاقة، مشمولةً في ذلك التحسين المستمر، واعتماد هياكل تنظيمية مسطحة، وتعزيز فعالية فرق العمل،

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية

والتخلص من الهدر، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتسهيل إدارة العمليات. علاوة على ذلك، اعتمدت الشركات اليابانية بأشكال متعددة هذا المفهوم لتحقيق التقليل في التكاليف من خلال إزالة الهدر".¹ بالإضافة إلى ذلك، تساهم الرشاقة التنظيمية في دعم المؤسسة لتوحيد الموارد الداخلية والخارجية وتكاملها بشكل فعال. يؤدي ذلك إلى تحقيق عوائد استثنائية وكسب الميزة التنافسية على جميع مستويات التنظيم. وتعمل الرشاقة التنظيمية على توفير كمية هائلة من البدائل قبل حدوث الحاجة إليها، مما يساهم في تحسين قاعدة المعلومات وتطويرها، مما يمكن المؤسسة من متابعة واستكشاف العديد من الخيارات والبدائل المتاحة.²

وبالإضافة إلى أن أهمية الرشاقة التنظيمية تكمن في الإبداعات الأساسية والتطبيقات التي تتسم بالابتكار، والتي تعمل المؤسسات جاهدة للوصول إلى تحقيقها؛ لتكوين بيئة تنافسية قائمة على إدارة التغيير، الرشاقة التنظيمية تعدُّ استجابة فعّالة للقوى الداخلية التي تحت المؤسسة على استثمار الفوائد المعرفية، وذلك من خلال تطوير مهارات القيادة الرفيعة. تهدف هذه الرشاقة إلى التفوق في التكنولوجيا الحديثة، والتقدم نحو الرؤية المستقبلية للمؤسسة. ويظهر تأثيرها بوضوح من خلال التجسيد الإبداعي على جميع مستويات المؤسسة، حيث تتجاوز الصلابة وتتجنب الوقوع في فخ الجمود الوظيفي.³

كما أن الرشاقة التنظيمية باعتبارها منهجية للتطوير والتنمية، حيث أنها لا تكون هدفاً ذاتياً، بل تعتبر منهجية عمل. تساهم في تعزيز القدرة على التكيف، وتعزيز التوافق والمسؤولية، وتشجيع العمل كفريق واحد، ومواجهة التحديات المتعلقة بالبيئة الخارجية بشكل فعال. وتبرز المرونة، حيث يتم توزيع الأفراد وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم وتخصصاتهم، مما يمنح المؤسسة مستوى أعلى من المرونة وتكاليف أقل.⁴ في نفس السياق، يشير تقرير لشركة مكنزي (Mckinsey) استناداً إلى بحث أجري في عام 1999، إلى أن المؤسسات التقليدية تواجه تحديات داخلية مستمرة نتيجة للتغيرات الحديثة. ونتيجة لذلك،

¹ نورة بنت رحيم بن براك العتيب، درجة توافر إمكانات رشاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة و التخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2022، ص: 11.

² الياسري أكرم، الخالدي عواد، الحميريشار، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد (12)، العراق، 2014، ص: 194.

³ المحاسنهلميس، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2017، ص: 4.

⁴ منصور منار، تطوير الأداء الإداري للقيادات بكليات التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، 2020، ص: 21.

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية

تسعى هذه المؤسسات إلى ضبط إستراتيجياتها وإعادة تصميم هياكلها التنظيمية كل ثلاث سنوات بشكل تلقائي. ورغم ذلك، يظهر أن معظم جهود إعادة التصميم تفشل، حيث لا تتم إنفاذ سوى 23% منها بنجاح. على الجانب الآخر، تظهر المؤسسات الرشيقة استقراراً وديناميكية في الوقت ذاته. فهي تقوم بتصميم عناصر أساسية تتطور بشكل تدريجي، وتعزز القدرات الديناميكية التي تمكنها من التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة. كما تتميز بالسرعة والذكاء، مما يجعل عملها أكثر سلاسة وفعالية.¹

ثانياً: عناصر الرشاقة التنظيمية

تتكون عناصر الرشاقة التنظيمية من مجموعة من السمات والممارسات التي تساهم في تعزيز الكفاءة والاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق. يشمل ذلك التركيز على التحسين المستمر، وتبني ثقافة التعلم السريع، وتشجيع التفاعل والتواصل الفعال داخل المؤسسة بالإضافة إلى ذلك، تشمل عناصر الرشاقة التنظيمية قدرة التكامل بين الأقسام المختلفة، وتحفيز المبادرة الفردية، واستخدام التكنولوجيا بطريقة مبتكرة لتحسين العمليات كما سوف يتم ذكر هاته النقاط الأساسية فيما يلي:²

1- استشعار التغيير (Sensing Change): ويعني قدرة المؤسسة على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل - سواء الداخلية أو الخارجية - بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط وإستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة، والمحافظة على التركيز في أداء العمل خلال الأوقات الصعبة؛ لتحقيق النجاح المنشود.

2- سرعة الاستجابة للتغيير (Quick response to change): وتعني قدرة المؤسسة على تشخيص التغيير والتفاعل معه، والاستجابة الدقيقة له بنفس سرعته وفي الوقت المناسب، فمن المهم أن تواكب المؤسسة سرعة التغيير والاستجابة له من خلال إتمام الأعمال والأنشطة المتعلقة بتحقيق أهدافها في التوقيت المناسب وليس بعد فوات الأوان بفعالية وفي أقصر وقت.

3- الاستباقية (Proactivity): وتعني قدرة المؤسسة على إتخاذ إجراءات تسبق بها الأحداث وتكون سبقة في ذلك عن مثيلاتها في سوق العمل، لكي تحافظ المؤسسة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير

¹ أمل بنت راشد الحمدان، الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية نموذجاً" مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، ط1، 2020، ص:56.

² مغاوري هالة أمين، مرجع سابق، ص ص: 152-154.

المستمر ؛ فمن المهم أن تبادر بتقديم كل ما هو جديد؛ لكي تواكبه كتقديم خدمات بطرق جديدة أو منتجات مبتكرة، أو أنشطة وإجراءات عمل إستباقية، تساهم في تحقيق أهدافها بدلا من أن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغيير فلا بد أن تتحكم المؤسسة في التغيير الحادث من حولها باستشعاره وتحديده ومحاولة التنبؤ به وتوقعه ومن ثم الاستعداد له وسرعة الاستجابة له، واتخاذ إجراءات عمل استباقية أو تقديم مخرجات متميزة ومبتكرة.

4- إغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا تنافسية) (Seizing opprtunities and turning them

(into competitive advantages): ويعني قدرة المؤسسة على مواجهة التغييرات والاستفادة منها، من خلال الكشف عن فرص حقيقية للأداء التنافسي في بيئة العمل، أو تحويل التهديدات إلى فرص ونقاط قوة لها، ومن ثم تصبح ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها في تحقيق أهدافها بفعالية؛ مما يؤهلها إلى التقدم، بل والبقاء في بيئة عمل مليئة بالتغييرات التي قد لا يمكن التنبؤ بها بسهولة.

5- الابتكار (Innovation): ويعني قدرة المؤسسة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ملموس كاستخدام طرق وأساليب عمل مبتكرة، أو إنتاج وتقديم خدمات مبدعة ومتميزة، وابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة، تؤهلها لأن تسبق مثيلاتها في كسب رضا العملاء، ومن ثم تكون دوما في الصدارة.

6- الإعتماد على الكفاءات (Relying Competencies): من المهم أن تعتمد المؤسسة في عملها على أفراد يمتلكون المهارات الأساسية والضرورية للعمل بها، بل ويفهمون جيدا حجم التحديات التي تواجه المؤسسة، ويكونوا على مستوى الكفاءة المطلوبة لمواجهة ذلك، والعمل بأقصى جهد وبكل تقاني وإخلاص؛ لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

7- المبادرة (The Initiative): وهي أن يتمتع الأفراد داخل المؤسسة بروح المبادرة في تقديم أفكارهم، خاصة الجديدة والمبدعة منها، والتي قد تساهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية؛ بما يحقق الأفضل للمؤسسة، وأن يبادرون في السعي نحو تحقيقها بشجاعة وثقة وإيجابية، مع الإستعداد لتحمل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق ذلك.

ثالثا: أبعاد الرشاقة التنظيمية

فيما يلي شرح موجز لكل بعد من أبعاد الرشاقة الأربعة كالاتي:

1- رشاقة الاستشعار (Sensing agility):

تعتبر القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغيرات تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب) ومهمة رشاقة الاستشعار تتعلق بمراجعة المنظمة للبيئة الخارجية سواء أسواق أو منافسين أو تشريعات سعياً لوضع الإستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق مكانة إستراتيجية متميزة.¹

ويشير الاستشعار إلى قدرة المنظمة على إكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والتقاطها وتفسيرها، وتعتبر الخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه.²

2- رشاقة إتخاذالقرار (Decision – making agility):

تعني قدرة المنظمة على جمع وتفتية وهيكلية، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة و تقوم رشاقة صنع القرار على العديد من الأنشطة المترابطة، والتي تفسر الأحداث التي تم استشعارها، وذلك بتجميع وهيكلية وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية، ومن خلال هذه الأنشطة تحدد المنظمات الفرص والتهديدات المتعلقة بها، ثم تضع معايير عملية لتحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات.³

كما حددت بأنها القدرة على جمع، وتجميع، وإعادة هيكلية وتقييم المعلومات ذات الصلة وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر لشرح آثار الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث إلى جانب تطوير خطط العمل التي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة، وإن مهمة صنع القرار تسعى إلى الحصول على أقصى الفرص والتقليل من تأثير التهديدات على حياة المنظمة، وبالتالي تعزيز مكانتها الإستراتيجية.⁴

3- رشاقة ممارسة العمل (Acting agility):

¹شريف محمد يوسف، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الإستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر، المجلة

العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة 6 أكتوبر، 2021، ص:487.

²دعاء محمد سيد عمر، مرجع السابق، ص:56.

³نفس المرجع السابق، ص:57.

⁴شريف محمد يوسف، مرجع سابق، ص:488.

الفصل الأول: الإطار النظري للرقابة التنظيمية

تمثل رقابة ممارسة العمل على القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب وتتكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة إتخاذ القرار للتصدي للتغير البيئي.¹

وتتكون من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار من أجل معالجة التغير الذي يحدث في البيئة المحيطة، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة التنافسية وتدعيم ريادتها ومكانتها الإستراتيجية.²

4- الإستجابة (Responsiveness) :

تعرف الإستجابة بأنها: القدرة على تحديد التغييرات ومواجهتها بسرعة ممكنة أو التفاعل معها بشكل استباقي وذلك عن طريق الاستشعار، توقع التغييرات، أو رد الفعل السريع تجاه التغييرات³، كما عرفت بأنها: القدرة على تحديد ومعرفة التغييرات وسرعة الإستجابة لها بشكل استباقي أو علاجها⁴، وتعرف أيضا بأنها: القدرة على تحديد التغييرات والاستجابة لها بسرعة وهي تشمل الشعور بالتغييرات وفهمها والتنبؤ بها⁵، ويرى بعض الباحثين أن: الإستجابة تعبر عن قدرة المنظمات على إدراك ومواجهة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة والتأقلم والتكيف معها، كما تتضمن أيضا التنبؤ بهذه التغييرات واستغلال الفرص المتوقعة في الوقت المناسب⁶.

5- الكفاءة (Efficiency) :

¹ عثمان علي عجاج الشمري، دور الرقابة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بدولة الكويت)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (1)، جامعة مدينة السادات، 2022، ص: 05.

² نفس المرجع السابق، ص: 488.

³ رنا ناصر صبر وآخرون، دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطني الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (59)، 2020، صص: 188-189.

⁴ سماح خليل قنديل، أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي - دور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، 2020، ص: 18.

⁵ مصطفى أحمد أمين، محمود عمر أحمد عيد، تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (22)، العدد (4)، 2021، ص: 59.

⁶ أحمد عبد السلام النفراوي، دور الرقابة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (1) 2022، ص: 462.

عرفت الكفاءة بأنها: مجموعة محددة من المهارات والقابليات والخبرات التي تمكن المنظمة من الأداء المتميز في ظل الظروف التنظيمية الخاصة¹، كما يعرفها بعض الآخر بأنها: سرعة القيام بمجموعة من الإجراءات لتحقيق الأهداف التنظيمية²، وبناء على ذلك، تعد الكفاءة كتوفير مجموعة شاملة من القدرات وتحسين إنتاجية الأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة.

يتضمن ذلك وجود رؤية إستراتيجية واستخدام تقنيات الأجهزة والبرامج الملائمة، بالإضافة إلى تحقيق جودة المنتج. يعتبر تتبع القدرة التنافسية للمنظمات من بين الكفاءات الأساسية والنتائج الملموسة للكفاءات الأساسية، حيث تكمن القدرات الأساسية في القدرة على التعلم الجماعي داخل المنظمة، خاصة في تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات التكنولوجيا³.

6- المرونة (Flexibility) :

تعرف المرونة بأنها: القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال للواجبات الوظيفية أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة تنعكس سلباً على أداء المنظمة⁴. كما يرى بعض الآخر أن المرونة: بمثابة أداة للإدارة في حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر كذلك من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الإستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الإستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر⁵، وعزز هذا الاتجاه كل من (Baraei&Mirzaei) عندما أشاروا إلى أن المرونة تعبر عن: القدرة على إنتاج وتقديم المنتجات والخدمات المتنوعة وتحقيق الأهداف المختلفة بنفس الموارد والمعدات، والمرونة تتضمن أربعة مجالات أساسية هي: المرونة في الإنتاج، المرونة في شكل وتصميم المنتج، مرونة المنظمة، مرونة الموارد البشرية⁶.

¹ رنا ناصر صبر وآخرون، مرجع سابق، صص: 188-189.

² إياد محمود الرحيم، رفل سعيد أندراوس، تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية - دراسة حالة في شركة النعمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، 2017، ص: 111.

³ أحمد عبد السلام النفراوي، مرجع سابق، صص: 462-463.

⁴ سماح خليل قنديل، مرجع سابق، ص: 18.

⁵ محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة - دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، المعهد التكنولوجي بالعاشر من رمضان (فرع مطروح)، 2019، صص: 610-611.

⁶ أحمد عبد السلام النفراوي، مرجع سابق، ص: 463.

الشكل رقم (01): أبعاد الرشاقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين على ما سبق.

المطلب الثالث: أهداف الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال

- للرشاقة التنظيمية العديد من الأهداف تتمثل في المحافظة على مركز المنظمة التنافسي وتقييمه في إطار البيئة التنافسية وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار، وتطوير القدرات والمهارات لبيئة منظمة الأعمال، ويمكن تحديد أهداف الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال كما يلي¹:
- تكمن أولى أهميات وأهداف الرشاقة التنظيمية في تحفيز منظمات الأعمال على تحقيق نتائجها المستهدفة، ومنها التميز التنظيمي، فتكون منظمة رشيقة ملائمة لكافة التغييرات البيئية؛
 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال لتحديد الاحتياجات العملاء وفقاً لمعلومات واقعية؛
 - تساعد على استغلال الفرص بطريقة مرنة، التي تساعد في تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل، وسط بيئة واحتياجات متغيرة باستمرار؛

¹ محمد أحمد عوض البربري، القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث فيمحافظة الشرقية "دراسة ميدانية"، المجلة التربوية لكلية كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، 2022، ص: 874-875.

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية

- السعي نحو امتلاك مهارات قيادية مميزة، وتدريبها على مواجه التحديات، وثقة منظمات الأعمال ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية، والاهتمام بالنمو الديمقراطي باعتباره أساس تحقيق الرشاقة التنظيمية وضرورة تعزيز العلاقة بين المدراء والمسирون فكريا وماديا لتحقيق الرشاقة التنظيمية ، فالمهارات القيادية لها دور مهم في تحقيق أهداف منظمات الأعمال الرشيقة، حيث أنها تعتمد على الإبداعات والتعلم المستمر؛

- تلبي المنظمة الرشيقة طلبات عملائها سريعاً، وتقدم منتجات جديدة، كما تحقق تحالفات استراتيجية لحل مشكلات عملائها، والتعرف على بيئة العمل لاغتنام الفرص؛

- للرشاقة التنظيمية القدرة التنظيمية للاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق، وفي الوقت المناسب؛

- التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار عادة والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد وإعادة تشكيل أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود العمل نحو بيئة سريعة التغير .

المبحث الثاني: تطبيق الرشاقة التنظيمية

تمثل الرشاقة التنظيمية مفهوماً حديثاً يهدف إلى جعل الشركات والمؤسسات قادرة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة العملية، يتألف هذا المفهوم من عدة أبعاد، تشمل القدرة على إتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال، وتعزيز الابتكار والإبداع على جميع المستويات، بالإضافة إلى تكامل العمليات والتفاعل الفعال مع العملاء والشركاء .

كما تعتمد الرشاقة على مقومات متعددة، مثل التواصل الفعال، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التعلم المستمر. وبالإضافة إلى ذلك، تتطلب تغييراً ثقافياً يشمل التفكير الابتكاري والمرونة في التعامل مع التحديات. عند تحسين هذه الجوانب، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار .

المطلب الأول: المقومات والركائز الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية

تحقيق الرشاقة التنظيمية يعتبر هدفاً حيوياً في ساحة الأعمال اليوم، حيث يتعين على المؤسسات التكيف مع التغيرات السريعة والبقاء على أطرافها. كما تعتمد على مجموعة من المقومات الأساسية التي تشكل ركائز هذا الإطار الإستراتيجي.

أولاً: المقومات الأساسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية

توجد عدة مقومات يمكن أن تساهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمنظمات يمكن إيجازها فيما يلي:

يلي:

1- مشاركة جميع العاملين في وضع إستراتيجية المنظمة : وهذا ما سيسمح بمعرفة نواحي القوة والضعف بالمنظمة وفهم الفرص والاستفادة منها وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية وتحويلها إلى فرص، ومن ثم إيجاد مزايا تنافسية جديدة لها وبالتالي تستطيع المنظمة الإستجابة للتغيرات الحادثة حولها بطريقة رشيقة وفعالة وبما يتوافق مع آخر المستجدات وفقاً لعمق التغييرات بما يحقق تقدمها نحو الأفضل.

2- إيجاد هياكل شبكية مرنة تعتمد على التكنولوجيا في التواصل : وهذا ما يزيد من قدرة المنظمة على إتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.

3- الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات : باعتبارها أحد أهم الموارد الناعمة للرشاقة التنظيمية لأنها تتيح الفرصة للتعرف على أهم التغييرات أو المستجدات في أقصر وقت ممكن، والتوصل إلى أي معلومات لتحقيق تكامل فعال بين العاملين في المنظمات.

4- المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية : وهذا يضمن سرعة الإستجابة للتغيرات الحادثة ومواجهة التحديات بفعالية لأن المنظمات الرشيقة تتطلب منح سلطة أوسع للأفراد للتكوين والعمل ضمن فرق واتخاذ قرارات لا مركزية.

5- كفاءة الموارد البشرية بالمنظمة : وذلك من حيث تمتعهم بالمهارات التي تؤهلهم للتعامل مع التغيير وتحسين أنفسهم بشكل مستمر، مع وجوب توفرهم على القدرة على تبادل ونقل الخبرات وتعزيز قدرتهم على تحمل المسؤولية.

6- إتاحة المناخ التنظيمي الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والتميز بالمنظمة : وذلك من خلال توفير سياسة داعمة للابتكار ونظام تحفيز ومكافآت مجزية.

¹سرين صالح محمد صلاح الدين، أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة كلية التربية، المجلد (32)، العدد (2)، جامعة الإسكندرية، 2022، ص: 39.

ثانياً: ركائز الرشاقة التنظيمية

في تقرير موجز أعده مجموعة من الباحثين في جامعة كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية حول الرشاقة التنظيمية، أشير إلى أن هناك عدة ركائز لها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك وفقاً لطبيعة نشاطها واحتياجاتها الأساسية. يمكن استخدام هذه الركائز كمقياس لقدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية وقد تمثلت فيما يلي¹:

1- التمكين: التمكين يعبر عن العلاقة بين القيادة والموظفين، حيث يتضح من خلال مفهومي السلطة والحكم الذاتي. يظهر التمكين مدى توزيع سلطات القادة على الموظفين، وتظل المقارنة قائمة بين فعالية الإستجابة في الأنظمة اللامركزية وتوقيت الإستجابة في الأنظمة المركزية. على العموم، يلاحظ أن اللامركزية غالباً ما تكون الأكثر فعالية، حيث تتيح للقرارات أن تتخذ على المستويات الإدارية الأدنى وتمثل الميزة في إتاحة إتخاذ القرارات على مستوى الإدارة الأدنى، حيث يظهر الحكم الذاتي زيادة في فاعلية وروح الموظفين، مما يسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية الشاملة للمنظمة.

2- ثقافة الإبداع: يعتبر تفعيل العاملين من خلال ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية، وتظهر المنظمة التي تتبنى هذه الثقافة قدرة أكبر على التكيف مع التغيير. تشمل ثقافة الإبداع تقييماً دائماً للنظم والهياكل والإجراءات، بالإضافة إلى الفرق العاملة والمكونات التنظيمية الأخرى. يكون لديها دائماً حاجة ملحة لاستكشاف طرق جديدة لتحسين أداء وتقديم الخدمات.

3- مواجهة المخاطر : تتطلب المنظمات الرشيقة التفوق في التعامل مع المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية. تعتبر هذه الركيزة مشابهة لثقافة الإبداع، حيث تتجاوز حدود المستويات التنظيمية. حيث لا توجد طريقة واحدة صحيحة للاستجابة للمخاطر والتحديات، مما يبرز أهمية القدرة على المرونة للتعامل مع تحديات السوق والاقتصاد المعرفي والمنافسة العالمية يساعد ذلك في إتخاذ القرارات الملائمة.

4- الرؤية الاستراتيجية : تعد الرؤية الدليل النهائي والموحد للمنظمة، حيث تحدد مستقبلها. ترتبط الرؤية بشكل وثيق بالرشاقة التنظيمية، ولكن وجود رؤية لا يعني بالضرورة أن المنظمة رشيقة. يساعد الالتزام بالرؤية والتركيز على تحقيقها في جعل المنظمة أكثر رشاقة، على أن تكون الرؤية واقعية ومحددة بوضوح لتحقيق النجاح التنظيمي.

¹دعاء محمد سيد عمر، مرجع سابق، ص ص: 61 - 64.

5- **الاتجاهات الإستراتيجية** : يتم تشكيل الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة بناء على الرؤية، حيث يجسد النص الصريح للرؤية توجهاً إستراتيجياً واضحاً للمنظمة. يساعد وضوح الاتجاه في تمكين المنظمة من الإستجابة بفعالية ورشاقة من خلال بناء إطار توجيهي لاتخاذ القرارات والتعامل مع العوامل الخارجية.

6- **إدارة التغيير**: المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد المنظمات علي مواجهة الضغوط المختلفة. وتشتمل إدارة التغيير في المنظمات الرشيقة علي ثلاثة مراحل: إدراك التغيير، تنفيذ التغيير، واختبار التغيير، ويشير إدراك التغيير إلى استعداد المنظمة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية على حد سواء، والمنظمات الرشيقة تدرك التغييرات بشكل أسرع وأكثر دقة من غيرها، أما تنفيذ التغيير هو عملية تحول القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ والمنظمات الرشيقة تنفذ التغييرات بشكل أسرع وأكثر سلاسة ودقة، ويتطلب تنفيذ التغيير إختبار فاعليته، من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير واكتشاف مجالات التحسين والفرص والقدرة على الإستجابة للبيئة.

7- **مرونة الهيكل التنظيمي** : يعتبر الهيكل التنظيمي إطاراً توجيهياً يوجه أداء المنظمة بشكل رئيسي، ويحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر بشكل عميق على رؤية المنظمة.

8- **الإتصال التنظيمي** : يمثل الفعالية في التواصل الداخلي والخارجي للمنظمة مع المساهمين والعملاء والأطراف ذات الصلة في السوق. تُستخدم الإتصالات الداخلية في نشر المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن القول إن المنظمات التي تجمع بين أساليب الإتصال الفعالة والمتعددة هي الأكثر نجاحاً في التوجه في جميع أنحاء المنظمة.

9- **التحليل البيئي** : الهدف العام من هذه الركيزة هو تسهيل الرشاقة، حيث يعد تحليل السوق والاستجابة لتحدياته مقياساً لتقييم المنظمة للبيئة الخارجية. توفر هذه الركيزة الأدوات والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية، وتسلط الضوء على أهمية العلاقات الداخلية والخارجية في تعزيز فرص نجاح المنظمة.

10- **تطوير منظمة التعلم (التعلم التنظيمي)** : تشجع منظمة التعلم أعضائها على التعلم وتوسعي دائماً للتحسين وتجنب احتمالات ركود الأداء التنظيمي العام. يرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه المنظمات بالاستجابة، حيث تظهر فكرة أن كل تجربة تواجه المنظمة سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم.

11- **مرونة العمليات** : لتعزيز الرشاقة داخل المنظمة، يتعين أن تكون عملياتها مرنة وقابلة للتكيف بشكل كبير.

ويتضح من العرض السابق لركائز الرشاقة التنظيمية كما جاء في تقرير جامعة شمال كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية **University of Northern Colorado**؛ أن الرشاقة التنظيمية داخل المنظمة تقوم على عدة مرتكزات ومنها أن تكون ثقافة المنظمة تدعو إلى ابتكار طرق جديدة في أداء العمليات ومرونة العمليات والهيكل التنظيمي بها، وتحديد رؤية واتجاه إستراتيجي للمنظمة، وإدارة التغيير، وتحليل السوق والاستجابة لتحدياته.

المطلب الثاني: متطلبات وسبل تحسين الرشاقة التنظيمية

تحقيق الرشاقة التنظيمية يتضمن مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان تكامل وفعالية العمليات، ينبغي أولاً فهم البيئة التنظيمية وتحديد الاحتياجات الملحة للتحويل. من ثم، يتعين تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمرونة في التكيف مع التغيرات.

أولاً: متطلبات الرشاقة التنظيمية

يعد الانضباط من أهم المبادئ التي تقوم عليها الرشاقة التنظيمية، والانضباط هو الالتزام بمجموعة من المعايير والإجراءات والضوابط التي تحقق الانضباط التنظيمي في الإدارة التنظيمية وفق المعايير والأساليب العلمية، ذلك من خلال تحديد مسؤوليات أعضاء المنظمة والإدارة بها مع الأخذ بعين الاعتبار حماية حقوق المستفيدين وأصحاب المصالح، وقد أصبحت الرشاقة التنظيمية أمر ضرورياً لنجاح منظمات الأعمال بسبب المنافسة وضغوط الوقت .

يستند تطبيقها على امكانات وقدرات العاملين بمنظمات الأعمال في اتخاذ قرارات رشيقة مناسبة للمتغيرات البيئية وكذلك وضع حلول مناسبة في الوقت المناسب، لذلك تعتمد المنظمة على وحدات ادارية تتميز بالابتكار والإبداع¹. ويعتمد كذلك تطبيقها على متطلبات من بينها²:

1- الشريك الإستراتيجي : لتحقيق بيئة رشيقة تتطلب المنظمة اختيار شركاء يتماشون مع احتياجات التكنولوجيا الحديثة ويتمتعون بالقدرة على تكامل تأثيرات التغيرات البيئية بشكل جماعي وسريع. تفاعل الشركاء معا يمكن أن يسهم بشكل فعال في استثمار الفرص المنبثقة عن التحولات غير المتوقعة، ويسهم

¹ محمد أحمد عوض البربري، مرجع سابق، ص: 879.

² محمد أحمد حمد الحريزات، أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرة التنافسية للشركات على الأداء العملي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص ص: 23- 24.

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية

في اختيار الشركاء الإستراتيجيين من الكليات والجامعات أو الأقسام الأخرى في تحقيق الرشاقة واكتساب مزايا تنافسية.

2- التناغم : يعد التناغم ضروريا لربط الشركاء الذين يعملون في مجالات مختلفة ضمن نفس النظام، مما يساهم في تحقيق تكامل الأنشطة وتعزيز التفاعل بينهم.

3- التكنولوجيا الحديثة : تشمل الجوانب الوظيفية للتكنولوجيات المساعدة التي يجب استخدامها في تنسيق الأنشطة بين الشركاء. ويجب أن تتسم هذه التكنولوجيا بالمرونة لربط العديد من الشركاء، مع إمكانية التوسع والانكماش بسلاسة، مما يسهل إضافة أو استبدال الخدمات بما يعزز قدرة البرامج على تحقيق أدائها بفعالية.

4- ثقافة الابتكار : تشير ثقافة الابتكار إلى استمرار المنظمة في تغيير أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها و فرق العمل والمكونات الأخرى، لتحسين أدائها وتقديم الخدمات بطرق جديدة ومتقدمة. تعزز ثقافة الابتكار القدرة على تحقيق التطوير المستمر.

5- التمكين : تصف ركيزة التمكين العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال توزيع السلطة والاستقلالية، يتطلب تمكين الموظفين تفعيل المفهومين للمركزية واللامركزية، وتحديد السلطات بشكل فعال.

6- مركزية ولا مركزية السلطة : توفر ميزة مرونة للمنظمات وتساعد على الإستجابة بفعالية للتحديات الخارجية. يجب الحذر من التوازن بين فعالية الإستجابة وتوقيت الاستجابة في ظل الظروف المتغيرة.

7- التسامح مع الغموض : تعتبر المنظمات الرشيقة مستعدة لمواجهة الغموض المرتبط بالاقتصاد المعرفي. ويساعد التحلي بالتسامح مع الغموض في تحديد التغييرات والاستجابة وفقاً لها، مما يساهم في إتخاذ قرارات فعالة في ظل ظروف السوق غير المؤكدة.¹

ثانياً: سبل تحسين الرشاقة التنظيمية

هناك عدة عناصر أساسية لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية التي تقوم بها المنظمة التي سوف يذكر منها ما يلي:²

¹مصطفى أحمد أمين، محمود عمر عيد، مرجع سابق ، ص ص:58-59.

²أميره أحمد محمد حسن رضوان، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، جامعة المنصورة، العدد (26)، مصر، 2023، ص ص: 141-142.

1- تحديد مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: يتحدد مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه بالمؤسسات في ضوء احتياجات ودواعي الرشاقة، والهدف الإستراتيجي لتحسينها والإستراتيجيات اللازمة كالأستباقية ورد الفعل ؛

2- تحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه : وهي مجموعة قدرات ضرورية للمؤسسات من أجل تحقيق الإستجابة الفعالة للتغيرات والاستفادة منها واعتبارها فرص ينبغي استثمارها؛

3- تحديد المتطلبات أو العوامل المساعدة اللازمة لتحقيق مستوى الرشاقة التنظيمية المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: تتمثل الاحتياجات اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات في مرونة الممارسات والأساليب والأدوات والتقنيات وتوفر المعلومات الكافية، وتبني ثقافة الابتكار .

وهكذا يتضح أن تحسين الرشاقة التنظيمية يتطلب عدة خطوات ويمر بعدة مراحل تأتي في مقدمتها تحديد مستوى الرشاقة المطلوب الوصول إليه حيث يتم تحليل بيئة المؤسسات من خلال مراجعة الرؤية والغايات والأهداف والإستراتيجيات يلي ذلك تحديد قدرات الرشاقة المطلوبة في ضوء التغيرات الحادثة حتى يستثنى فيالنهاية تحديد متطلبات الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات.

تحتاج المؤسسات لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية إلى تحليل بيئتها التنظيمية، ويتم ذلك عن طريق مراجعة الرؤية والأهداف والسياسات والإجراءات والإستراتيجيات والهيكل التنظيمي ودرجة التغير البيئي، كما تحتاج إلى تحديد العوامل والمؤثرات التي تضغط على المؤسسات لتواجه التغير وتتوافق معه، بالإضافة إلى ضرورة تحديد القدرات اللازمة لإجرائه والتكيف معه.¹

المطلب الثالث: مميزات الرشاقة التنظيمية

تتميز الرشاقة التنظيمية بعدة مميزات من بينها²: المسح البيئي، والاستجابة للتغيرات وتقييم المهارات وتطويرها، وتمكين الموظفين مهارة صنع واتخاذ القرار، والوصول إلى المعرفة، والتعاون، وتكامل نظم المعلومات، كما تتميز بالقيادة الإبداعية لتحقيق لمنظمات الأعمال التحول السريع مع التغيرات للتحسين والتطوير المستمر مع تجنب الركود في الأداء، والإعتماد على مواكبة وتوظيف تكنولوجيا المعومات.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 141-142.

² محمد أحمد عوض البربري، مرجع سابق، ص ص: 870-871.

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية

ولهذا تتطلب الرشاقة التنظيمية التعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي، والتفاعل دون مفاوضات رسمية، فالسلوك التعاوني والاحترام من أهم عوامل التغيير التنظيمي، كما تتطلب تحديد الهيكل التنظيمي ومهام المنظمة بدقة، مع تقسيم هذه المهام بين الوحدات وذلك لتعزيز استقلالية وحدات المؤسسات وتحقيق التعاون والعمل المتبادل فقط، في ظل مستويات منخفضة من الرقابة والإشراف وإتاحة قدر كبير من الاستقلالية واللامركزية.

وتواجه منظمات الأعمال خاصة في ظل التغييرات التكنولوجية الحديثة العديد من التحديات المفاجئة والغير متوقعة، والتي تحتاج دوما لسرعة ومهارة في تحديد التغييرات الملائمة لمثل هذه التحديات، فرشاقة الاستشعار تقود المنظمة دوما إلى التميز، ولذلك تسعا لمنظمات المتميزة لتبني الرشاقة التنظيمية لمواجهة مثل هذه التحديات، فعدم انتهاجها المستمر سوف يؤدي إلى صعوبة في تلبية المتطلبات المستهدفة تحقيقها.

كما أن الرشاقة التنظيمية تعتمد الإبداع الإداري، وتسعى لتقليل التكاليف، وتعتمد على التحسين المستمر، أي أنها تحقق التميز المنظم وتزيد من القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال.

المبحث الثالث: آليات وعوامل الرشاقة التنظيمية

تعتمد الرشاقة التنظيمية على آليات وعوامل تساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية في بيئة الأعمال لتتحول المنظمات رشيقة وذلك من أجل الحفاظ على مركزها وبقائها المستدام.

المطلب الأول: آليات الرشاقة التنظيمية

تتكون آليات بناء الرشاقة التنظيمية في المنظمات على اختلاف أنواعها من ثلاث مراحل أساسية : تتمثل الأولى في التحليل البيئي، والثانية في تحديد التهديدات بسرعة للتغييرات الحادثة، والثالثة تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغيير والتكيف معه، ويمكن حصر آليات الرشاقة التنظيمية بالمنظمات فيما يلي¹ :
- تحليل البيئة التنظيمية للمنظمات بمراجعة الرؤية والسياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي، ودرجة التغيير البيئي؛

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 880-885.

الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية

- تحديد المؤثرات الضاغطة على المنظمات لتواجه التغير وتتوافق معه ومنها؛ سرعة التغير وحجمه ودرجة التنافس وخصائصها وحاجات المستفيدين، ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بنموذج التحليل البيئي الرباعي **SWOT**؛

- تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغير والتكيف معه؛

ولهذا تحتاج منظمات الأعمال لتتحول لمنظمات رشيقة إلى آليات أساسية من أجل الحفاظ على بقاءها واستمرارها ومنها: الحساسية التنظيمية (**Sensitivity Strategic**)، والشراكة في المسؤولية (**Responsibility Shared**)، وضوح الرؤية وتوفير القدرات الأساسية (**Clarity of Vision and Core Capabilities**)، واختيار الهدف (**Strategic Target Select**)، وتنفيذ الأعمال والأنشطة (**Tackin Action**)، والتكنولوجيا (**Technology**)، وتستند آليات الرشاقة التنظيمية إلى الظروف والإستراتيجيات وفيما يلي عرض لبعض هذه الآليات المساعدة على تطبيق الرشاقة بمنظمات الأعمال:

1- الحساسية الإستراتيجية (Sensitivity Strategic): أي الوعي بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة الرشيقة والتي تستطيع من خلالها تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وكذلك أهدافها، والإلمام الشامل للبيئة الخارجية لها، وكل متغيراتها الحادثة والمحتمل حدوثها فالدخلات من المعلومات الدقيقة والشاملة التي تغذي الذكاء الجماعي بالمنظمة، وتقوم المنظمة بدورها بتقييم هذه المعلومات، ثم تدرجها بالإجراءات والأهداف، وبذلك تصبح المنظمة على وعي وإدراك بالتهديدات والفرص في الوقت المناسب، وعليه يمكن إعادة تشكيل هيكل المنظمة، وزيادة الإبداع التنظيمي والتميز المؤسسي.

2- المسؤولية المشتركة (Responsibility Shared): أي الشراكة في المسؤولية بأن تكون بين اثنين أو أكثر من العاملين، ومساهماتهم فيها على تكوين النتائج بشكل تراكمي وتجمعي، فيكون هناك تضافر في جهود العمل بشكل مشترك.

3- القدرات الأساسية والرؤية الواضحة (Clarity of Vision and Core Capabilities): أي قدرة المنظمة على الإستجابة للمتغيرات الديناميكية للبيئة بالاعتماد على نقطة رئيسة متمركزة في الكفاءات الداخلية للمنظمة، مما ينعكس على العمليات والبنية التحتية التي تمكن المنظمة من القيام بأنشطة جديدة غير مقصودة استجابة للتحويلات غير المتوقعة في احتياجات السوق أو طلب العملاء، كما لها تأثير

حاسم على الإستجابة التنظيمية مثل التعافي من الأحداث ذات الآثار الكارثية المحتملة والاستجابة لحالات الطوارئ.

4- تحديد المهمة الإستراتيجية (Target Strategic Select): لكل منظمة نتائج مستهدفة خاصة بها منبثقة من الرؤية والرسالة، ومن أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحسين قدراتها ومواكبة التغييرات الناشئة والتحديد الدقيق لمثل هذه الأهداف، فالتحسين وتعديل وتطوير جانب مهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية، يمكن تصنيف الأهداف إلى إستراتيجية وتشغيلية، وتتمثل الأهداف الإستراتيجية برؤية ورسالة المنظمة بشكل مباشر، ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، أما الأهداف التشغيلية فهي تسعى لتحقيق وحدات إدارية معينة من أجل الوصول للأهداف الإستراتيجية.

المطلب الثاني: العوامل الداعمة والمثبطة للرشاقة التنظيمية

للرشاقة التنظيمية عوامل تساعد في تعزيز التغييرات وتعيق وتحد من قدرة المنظمة على تحقيق الرشاقة التنظيمية وتتمثل في¹:

أولاً: العوامل الداعمة للرشاقة التنظيمية

1- السعي للاقترب من المسير في ظل ازدياد حدة المنافسة: تعتبر الحاجة الصارمة للمنظمات، للتغيير والتكيف بشكل مستمر من أجل البقاء في الصدارة ومواكبة التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال شديدة التنافسية؛

2- ينتج عن الرغبة في التكيف مع التغييرات البيئية: تعتبر الرشاقة التنظيمية النتيجة المباشرة لرغبة المنظمة في التكيف والاستجابة للتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ينجر عن ذلك:

- تقليل التكاليف التشغيلية وتجنب إهدار رأس المال؛

- تحسين فهم العملاء لاحتياجاتهم بشكل أفضل؛

¹عبيد فريد زكرياء، ماحي محمد، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال -، مجلة المقرنبي للدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد (05)، العدد (02)، الجزائر، 2021، ص ص: 74-75.

- تحسين جودة العمليات أكثر مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء ؛
- تمكين الأشخاص ذوي المهارات المتميزة والمتعددة.

ثانيا: العوامل المثبطة للرشاقة التنظيمية

تشير العوامل المثبطة على تلك العناصر أو الظروف التي يمكنها أن تعيق من قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية والتحديات والمواجهات الجديدة، وتتمثل هذه العوامل المثبطة في:

- عدم توفر الوقت؛
- وجود قواعد تنظيمية معقدة تعرقل عملية إتخاذ القرارات واستجابة المنظمة للتغيرات؛
- ثقافة تنظيمية تقليدية تقاوم التغيير وترفض المخاطرة والابتكار؛
- عدم امتلاك المسيرين المهارات والمعارف اللازمة للتكيف مع الأساليب الجديدة، مثل التكنولوجيا؛
- المخاوف المتعلقة بتأثير التغيير على الاستقرار التنظيمي؛
- دور التصنيع في قيادة سلسلة التوريد ودعم احتياجات التكيف مع التغيير.

المطلب الثالث: معوقات الرشاقة التنظيمية

تتمثل معوقات الرشاقة التنظيمية في مجموعة متنوعة من أشكال الهدر التي قد تواجه أي عملية إنتاجية، وتتمثل في مايلي¹:

1- الإنتاج الزائد: يتسبب في هدر المساحة والموارد المالية للمنظمة وفقا لنظام الرشاقة التنظيمية.

لتليل

الحري، لينامحمد الغامدي، دور الإدارة الرشاقة في نجاح المشاريع، الملتقى العلمي الدولي الثاني عشر، «بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة»، من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول 2030، إسطنبول، تركيا، 2021، ص: 308.

2- وقت الانتظار: إن الانتظار الغير مبرر خلال العمليات الإدارية يؤدي إلى هدر الجهد وسوء في المخرجات الإدارية وضعف في العملية الإنتاجية، كما يعتبر وقت ضائع ناتج عن تدفق العمل في خطوط الإنتاج أو تعطل الآلة.

3- التحضير السيء للعمليات الإنتاجية: يحدث بسبب النهج التقليدي، فالرشاقة التنظيمية تركز على توحيد وتوصف جميع المراحل باستخدام أساليب وتقنيات حديثة تتكيف مع التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة للمخزون، حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدرا في المال والمساحة.

4- الأخطاء الغير ضرورية: هي الأخطاء التي تحدث في عملية التصنيع والتي تؤدي إلى تدهور الجودة.

5- تحضير العملية الإدارية: إن سوء التحضير للعملية الإدارية قد يؤدي إلى العديد من جوانب الهدر، فالإدارة الرشيقة تعمل على جودة التحضير في العمليات الإدارية ولجميع المراحل، وذلك من خلال استعمال الأساليب والتقنيات الحديثة.

6- الحركة غير ضرورية: تعد الحركة غير ضرورية شكلا من أشكال الهدر، وذلك من خلال التنقلات التي لا تتوافق مع العمليات الإدارية مما يؤدي إلى تأخر اتخاذ القرار وضعف الجودة في المخرجات.

7- الأخطاء غير متوقعة: تبرز هذه الأخطاء من خلال أداء العمليات الإدارية والتي تؤدي إلى حالة اللاجودة في العمليات والمخرجات الإدارية، فتبرز مجموعة من الأخطاء تعيق العمل الإداري والتي لم تكن متوقعة.

خلاصة الفصل الأول

تم التطرق في هذا الفصل إلى أن الرشاقة التنظيمية عامل أساسي تمكن المنظمة من القدرة على تحقيق النتائج المرجوة، التي تطمح لتحقيقها من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير. وتعمل على الاستشعار والتنبؤ للتغيرات التي تقع في بيئة الأعمال، وسرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة بطريقة مبتكرة، إعادة تصميم عملياتها بشكل سريع وتصميم عمليات جديدة في الوقت المناسب، كما تساهم الرشاقة التنظيمية باعتبارها أسلوباً أنسب لزيادة مواجهة المنظمات للتحديات وتحقيق أعلى مستويات الأداء، وللرشاقة التنظيمية عدة ميزات تمكن منظمات الأعمال على قدرة القيادة الإبداعية لتحقيق على التحول السريع مع التغيرات للتحسين و التطوير المستمر مع تجنب الركود في الأداء، و الإعتماد على مواكبة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، والأهم أن منظمات الأعمال تحتاج للتحول إلى منظمات رشيقة إلى آليات أساسية من أجل الحفاظ على بقاءها واستمرارها على المدى البعيد.

الفصل الثاني

عموميات حول الميزة التنافسية المستدامة

تمهيد:

تتجاوز الميزة التنافسية المستدامة مفهوم التنافس التقليدي، حيث لا تكفي المنظمة بالتفوق على منافسيها في الوقت الحالي فقط، بل تهدف إلى الحفاظ على هذا التفوق على المدى الطويل. هذه الميزة لا تعتمد فقط على قدرة إنتاج سلع أو خدمات أفضل أو بتكلفة أقل، بل تشمل عدة عوامل مثل تقديم خدمة عملاء ممتازة، وتوفير سرعة متزايدة، كما أنها تتطلب إستراتيجيات وسياسات خاصة بهدف الحفاظ على التفوق والتميز في السوق. فالميزة التنافسية المستدامة تحافظ على نجاح المنظمة وتجعل مجموعة منتجاتها وخدماتها تبرز أمام العملاء مقارنة بمنافسيها. فبات من الضروري اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، تمكن المنظمة من جلب العملاء والحفاظ عليهم، وفي هذا الصدد تعمل المنظمة على تقوية مركزها التنافسي.

في هذا الفصل سيتم التعرف على الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية من خلال ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثاني: مظاهر وأسباب الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثالث: العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

أصبح زيادة الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة أمراً حتمياً وأساسياً لمنظمات الأعمال، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، لتمكينها من التكيف مع التحولات السريعة في بيئتها التنافسية، ولتحقيق هذه الميزة والمحافظة على الريادة في المستقبل، يتعين عليها امتلاك بعض الفوارق البارزة مقارنة بمنافسيها، أو الاستعانة بالتحالفات الاستراتيجية لتعزيز قدراتها ومواردها، بدلاً من الاعتماد على المنافسة المباشرة التي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى خروج إحدى الجهات من السوق، تعتبر التحالفات الاستراتيجية خياراً يساهم في تخفيف المخاطر والتحديات، وتوفير فرص مشتركة للربح والمنافع، وبالتالي تعزيز القدرة على تحقيق المكاسب في المدى البعيد.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

لقد تعددت وتنوعت التعاريف فيما يخص الميزة التنافسية بحسب اختلاف آراء الكتاب والمفكرين، حيث عرفها بعض المفكرين على أنها: ذلك المجال الذي يمكن للمؤسسة من المنافسة بصورة أكثر فعالية في الأسواق بصيغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة لنفس النشاط وتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأفضل لإمكانيات وموارد المؤسسة التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، فاستدامة المؤسسة تعتبر نموذج جيد تعمل المنظمة من خلاله على دمج الإدارة الممنهجة للجوانب البيئية والاجتماعية في الأعمال التجارية جنباً إلى جنب مع الجوانب الاقتصادية لتحقيق الأعمال التجارية المستدامة والمساهمة في التنمية المستدامة للاقتصاد الكلي ويمكن القول أن المؤسسة أكثر استدامة كلما قل الضرر الذي تسببه، ويمكن القول أنها أقل استدامة كلما زاد الضرر الذي تسببه نتيجة لأنشطتها مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.¹

¹ عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات موبيليس -بشار-)، مجلة إقتصاد المال والأعمال، مجلد(08)، العدد(01)، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2023، ص: 772.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية

بعد التطرق إلى معرفة الميزة التنافسية، يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها:

معاني متعلقة بإثبات التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد، وتتحقق عندما تضيف المنظمة قيمة ومنفعة لا يمكن للمنظمات الأخرى أن تضيف القيمة والمنفعة أو تجد بديلا عنها، بناءا على ذلك يتطلب تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاث مصطلحات يتركز على هذا المفهوم وهي: الميزة، التنافسي، المستدامة.

كما تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات، إذ عرف الميزة بأنها: المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة، وعرّف التنافسية بأنها: الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها، وعرّف المستدامة بأنها: التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة. وبالتالي يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها: الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين؛ وتعني أيضا: الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها.¹

تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: المنافع أو العوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمة الأخرى.²

ويذهب بعض الباحثين بشكل أعمق عندما يشيرون إلى الميزة التنافسية المستدامة بأنها: قدرة المنظمة على تقديم أعلى عوائد الاستثمار في الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم.³ وعرفت أيضا بأنها: القدرة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عدة أساليب والتي لا توفر لدى المنافسين لذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تركز على كيفية الحصول على ميزة التنافسية والحفاظ عليها

¹عبد الرضا ناصر محسن المالك، المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة بغداد، 2009، ص: 47.

²Hitt, M. Ireland, R. & Hoskisson, R, **Stratégie management**, Competitiveness and Globalization, South-Western College Publishing, New York, 2001, P: 5.

³Adams, L, Lamant B, **Knowledge management and Developing sustainable competitive advantage**, Journal of Knowledge management, Vol, 7.No 2, 2003, P: 149.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية

مقارنة بالمنظمات المنافسة عندما تستطيع المنظمات عمل اي شيء لا تستطيع المنظمات المنافسة عمله أو عندما تستهلك شيء ترغب به المنظمات المنافسة فإن ذلك يمثل ميزة تنافسية.¹ كما اتضح أن الميزة التنافسية المستدامة هي تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير مقلدة في الماضي والتي ليس بالإمكان تقليدها مستقبلا من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين وعندما تكون المنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الإستراتيجية، أي أنها الموقف الفريد الذي تطوره المنظمة تجاه منافسيها.²

وتم تعريفها بأن: الميزة التنافسية المستدامة قابلية المنظمة على العمل بكفاءة عالية اكثر مما تقوم به المنظمات الأخرى, كما عرفت بانها الأداء بأسلوب واحد او بعدة اساليب لا تستطيع المنظمات المنافسة اتباعها حاليا او مستقبلا وورد في الأدبيات العديد من التعريفات للميزة التنافسية فقد عرفت انها قابلية المنظمة على الإنجاز العالي الذي يزيد عن ما تنجزه المنظمات الأخرى وذلك لأنها تنتج سلع وخدمات مرغوب فيها، وكذلك عرفت بأنها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وان الفكرة ترتكز في القيمة التي اوجدتها المنظمة لتزويد الزبون بها بطريقة كفؤة.³ من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: القدرة المتنوعة والمتجددة والفريدة للمنظمة على تحقيق أداء متفوق بشكل دائم على منافسيها في سوق معين، وذلك من خلال توظيف مجموعة من العوامل والمميزات التي تجعلها قادرة على تحقيق أفضل النتائج في الأمد الطويل ، فتحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب رؤية إستراتيجية واضحة، والالتزام بالابتكار المستمر والتحسين المستمر، والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وبناء ثقافة من التميز والتفوق داخل المنظمة.

¹ حازم عبد العزيز الغرابوي وآخرون، اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة اور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، 2021، ص:36.

² مروه السيد مهران عثمان، تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث المالية والتجارية ، جامعة بورسعيد، 2019، ص:186.

³ مصطفى أكرم حنتوش، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية) ، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد(129)، الجامعة المستنصرية، 2021، ص:167.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

للميزة التنافسية المستدامة أهمية تتمثل في:¹

- كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها؛

- تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على استدامتها؛

- تحدد حاجات ورغبات الزبائن، وتقدمهما هماً يساهم في نجاح المنظمات؛

- توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية، وتقدم الأساس للتحسن المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.

إذ يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية المستدامة في خصائصها والتي تتمثل فيما يلي:²

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

- تتبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة؛

- تحقق قيمة عالية لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن، وتنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو في كليهما، وتستمر لمدة طويلة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، وتمثل قيمة جوهرية للمنظمة لعدم إمكانية تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين؛

- تعتبر الميزة التنافسية المستدامة مؤشراً لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المزيد من الزبائن.

تمثل الميزة التنافسية المستدامة المؤشر الأكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفردتها لإيمانها المطلق بالأداء اليوم يجب أن يكون أفضل من الأمس وإنجاز الغد أفضل من ما نفذ اليوم، كما تسعى

¹ أساطو محمدية، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل ديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية، المجلد (28)، العدد (2)، جامعة زيان عاشور، جلفة، ص: 98.

² ماجد محمد صلاح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (2)، العدد (38)، جامعة تكريت، 2017، ص: 160.

المنظمة من خلال ميزتها التنافسية المستدامة مواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويتم ذلك عبر تطوير المنظمة لقدراتها باستمرار، لتكون أكثر قابلية على استثمار أشباه الفرص، كما لديها مؤشرات لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنهم الحاليين وجذب المزيد من الزبائن.

ثالثاً: محددات الميزة التنافسية المستدامة

إن استدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل، خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذا على المنظمة معرفة المحددات الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة في العناصر التالية:¹

1- أسس التنافس: بناء ميزة تنافسية والحفاظ على استدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية. على سبيل المثال، تتطلب الإستراتيجية التنافسية المتمحورة حول الجودة والنوعية قدرات ومهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع قادرة على تقديم قيمة مميزة للمستهلك. يظهر السؤال حول "من يكون ذلك؟" كأساس للتنافس، وعلى الرغم من أن العديد من المنتجات ذات العلامات التجارية قد تكون تحت تأثير التقليد، إلا أن تقليد الجودة العالية المبنية على قدرات تنافسية محددة يبقى صعباً.

2- ميدان التنافس: تحديد المؤسسة لاختياراتها فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق المستهدفة التي ستتنافس فيها يعد مطلباً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. بالرغم من أهمية دعم إستراتيجية المنظمة بالأصول والقدرات التنافسية اللازمة، يمكن أن تفشل إذا لم تكن موجهة صحيحاً في السوق المحدد.

3- اختيارات المؤسسة لمنافسيها: تتطلب المنظمة التعرف على هوية منافسيها وتحديد مواقعهم وقدراتهم وأهميتهم النسبية في الصناعة. يجب تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وضعيفة لبناء إستراتيجية تعتمد على نقاط ضعف المنافسين، مع مراعاة إمكانيات وقدرات المنظمة.

4- طرق التنافس: يتوقف بناء واستدامة الميزة التنافسية على نوع الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.

¹رنا أحمد ديب عيتاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية: دراسة ميدانية، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بيروت العربية، 2003، ص: 36.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية

5- نطاق التنافس (السوق المستهدف): يعكس نطاق الأنشطة امتداد العمليات التي تقوم بها المنظمة بهدف تفوق تنافسي، حيث يمكن للنطاق الضيق أن يساهم في تحقيق هذا التفوق من خلال التركيز على قطاع سوق محدد وتقديم خدمات بأقل تكلفة، ويمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس، وهي كالتالي:¹

الجدول رقم (01): نطاق التنافس

نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختياران التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
نطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرارا التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا تكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة فيتغير مصادر التوريد
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	لم يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد، أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة على سبيل المثال تحصل شركة "بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع

المصدر: شني صورية وبن لخضر السعيد، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد (2)، جامعة المسيلة، 2017، ص: 114.

¹شني صورية وبن لخضر السعيد، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد (2)، جامعة المسيلة، 2017، ص: 114.

رابعاً: إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب (Porter)

من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، قد أشار (Porter) إلى ثلاث إستراتيجيات عامة منها¹:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: هي قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب الجودة أو مستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون، وتتميز إستراتيجية قيادة التكلفة بعدة مزايا تشجع المؤسسات على تطبيقها وهي كالتالي:
- تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

- تتمتع بحصانة اتجاه العلماء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر؛

- يمكن المقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

2- إستراتيجية التمايز: هي البحث عما يميز منتج المنظمة من منتج المنافسين، وتوظف هذا الإستراتيجية الميزة التنافسية المستدامة من أجل جعل المنظمة تستفيد منها أطول مدة ممكنة وبالتالي هذا التميز يعطي قيمة المنتج.

3- إستراتيجية التركيز: هي تقسيم السوق إلى عدة قطاعات للتعامل مع قطاع واحد، أساس التركيز على قطاع معين من السوق باستخدام أحد الإستراتيجيات، إما إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز أو الإثنين معاً، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل فكل الموارد وجهود المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، مما يكسبها الإستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع.²

المطلب الثاني: مجالات الميزة التنافسية المستدامة

تشمل الميزة التنافسية المستدامة مجموعة من الأبعاد وأساليب تحقيقها، ولفهمهم يمكن الرجوع أولاً لمعرفة المصادر المتخصصة لها:

¹شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 312-313.

²إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 230.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الربط بين المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة وعليه فإن مصادر الميزة التنافسية المستدامة هي:

- 1- **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المرتبطة بـموارد المنظمة والأنشطة والمهارات وتتمثل فيما يلي:¹
 - **الموارد:** تُفرق الموارد التي تدعم المنظمة إلى فئتين رئيسيتين: الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة، حيث تشمل الموارد الملموسة جوانب مالية وتنظيمية وتكنولوجية، كما تتجلى في إنتاج الموارد الداخلية، وفي التخطيط والتنظيم، وتشمل أيضاً الرصيد التكنولوجي للمنظمة، مثل: البراءات وحقوق النشر، وغيرها من الأصول الملموسة. أما الموارد غير الملموسة، فتشمل كل المعرفة والقدرات الإدارية والعملية، بالإضافة إلى سمعة المنظمة لدى العملاء والموردين.
 - **الأنشطة والمهارات:** تشمل أساساً إدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها ويؤكد على أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويرى الاستراتيجيون ضرورة تركيز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الإعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.²

- 2- **المصادر الخارجية:** تعد المصادر الخارجية التي تؤثر على المنظمات متنوعة وكثيرة، وتنشأ نتيجة لتأثير عدة عوامل في البيئة الخارجية. تتضمن هذه العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، والتي قد تكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمات، بالرغم من جميع المصادر، سواء كانت داخلية أو خارجية، تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، إلا أن الإعتماد الأكبر يكون على

¹علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

2012، ص: 148.

²تفس المرجع السابق، ص: 148.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية

المصادر الداخلية، في حالة تقديم البيئة الخارجية فرص للمنظمة، يكون تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مرتبطاً بقدرة المنظمة على التعامل مع هذه الفرص واستثمارها بفعالية¹.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:²

1- الجودة المتميزة: هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد وتتمثل هذه الأبعاد في الأداء، الهيئة، المعقولية، المتانة، القابلية للخدمة الجمالية؛

2- التكلفة: يمكن للمنظمة أن تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات؛

3- الكفاءة المتميزة: تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تتفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات؛

4- الإستجابة المتميزة لحاجات العملاء: لتحقيق استجابة متفوقة للزبائن تجعل المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل يفوق المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها أفضلما يؤدي ذلك إلى خلق تميز؛

5- الإبداع: هو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد على المنظمة؛

6- المرونة: هي قدرة المنظمة على الإستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون؛

7- الحصة السوقية: تعبر الحصة السوقية للمنظمة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق؛

¹ زكرياء مطلق الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011، ص: 9-10.

² علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، نفس المرجع السابق، ص: 250-260.

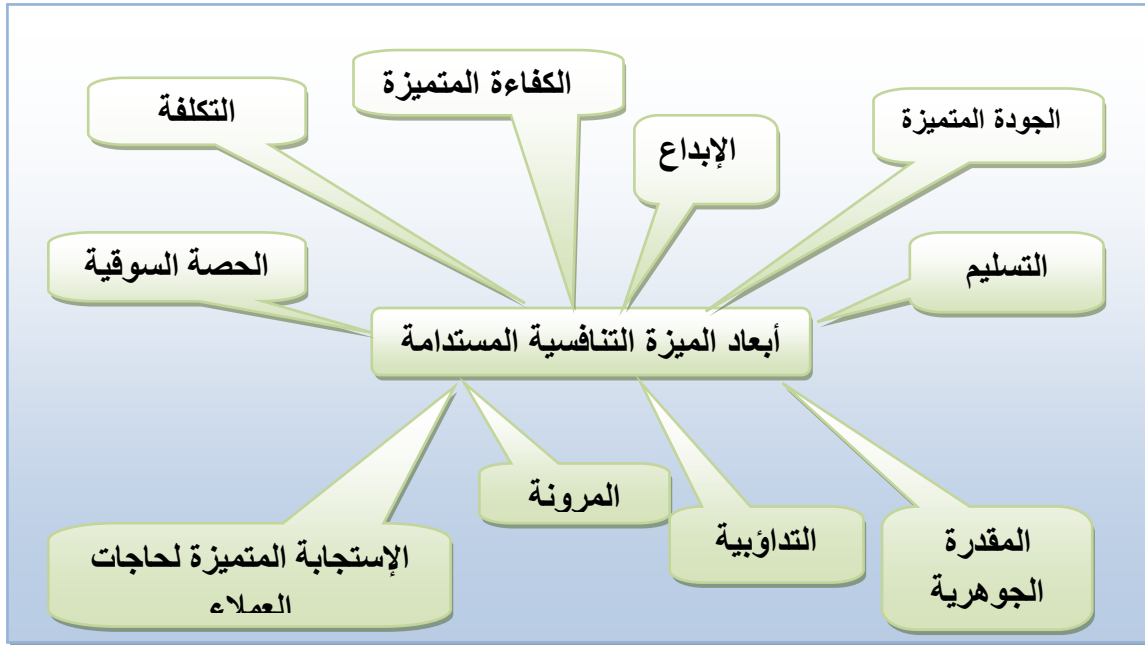
الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية

8-التسليم: يعتبر بعد التسليم قديم الخدمة فهو عاملا مهما يحدد مستوى جودة الخدمة وما يترتب عنها من تكاليف؛

9-التداؤبية: تتحقق التداؤبية عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة أو مهارة أو اختصاص مع وظيفة أو مهارة أو اختصاص آخر؛

10-المقدرة الجوهرية:تعرف المقدرة الجوهرية على أنها "تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة والأصول الملموسة أو الغير ملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا فائقة المستوى،والروتينات وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة".

الشكل رقم(02): أبعاد الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: من إعداد الطالبين .

ثالثا: أساليب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يمكن استخدام عدة آليات لتجنب المخاطر والمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة وتحقيقها

ومنبينها ما يلي:

1- التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية: للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة يتطلب من المنظمة الاستمرار في تركيزها على أربعة عوامل أساسية وهي: الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة لحاجات الزبائن، وتطوير قدرات مميزة تساهم في تفوق الأداء في هذه العوامل الأربعة.¹

2- التفكير الإستراتيجي: يشير التفكير الإستراتيجي إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ.

تتضمن بعض خصائص التفكير الإستراتيجي البصيرة النافذة، والاستشعار البيئي، والقدرة على تحليل وتفسير البيانات، بالإضافة إلى مهارة إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتجاوب الاجتماعي، وامتلاك معرفة شاملة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها. يتميز التفكير الإستراتيجي بالقدرة على استخدام المعارف العلمية والتطبيقية بشكل واسع، إلى جانب الابتكار.²

تظهر المنظمات التي تستثمر في بناء وتعزيز قدرات التفكير الإستراتيجي ميزة تنافسية على نظيراتها. يعزز النهج النظامي الجديد كفاءتها وفعاليتها، ويزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف بفعالية أكبر من المنافسين. بفضل اهتمامها المتسارع، تكتسب المنظمة القدرة على إتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين فعالية الأداء وسرعة التنفيذ والتطبيق.³

3- معرفة قدرات المنافسين: تمثل المفتاح الرئيسي لقدرة المنافسين على تكرار المزايا التنافسية للمؤسسة في أولوية التزاماتهم الإستراتيجية. يفهم هذا بالالتزام الخاص الذي تظهره المنظمة في تنفيذ وإنجاز أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات. عندما تعلن المنظمة عن التزام إستراتيجي، يكون من الصعب التكيف مع المنافسة الجديدة بما يتطلبه الهروب من هذا الالتزام. لذلك، عندما تعلن المنظمة التزاماً طويلاً تجاه أسلوب معين لأداء العمل، قد يؤدي ذلك إلى تأخر في تكرار المزايا التنافسية للمنظمة المحدثة، وبالتالي قد تظل مزاياها التنافسية مستدامة نسبياً.⁴

¹ علي محمد عليان علي، متطلبات إستدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة

الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة: غير منشورة، 2013، ص: 83.

² تعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الأستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص: 19.

³ علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص: 77.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 77.

4- عوائق التقليد: الصعوبات المحددة في عملية التقليد تشكل العقبة الرئيسية التي تعجل بسرعة إنجازها تتمثل هذه العقبات في العوامل التي تجعل من الصعب على المنافسين استنساخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة، فكلما زادت درجة صعوبة محاكاة هذه المميزات، زادت قوة المزايا التنافسية للمنظمة. العامل الرئيسي هنا في هذا السياق هو الزمن، فكلما امتد الوقت الذي يحتاجه المنافسون لتقليد الكفاءات المتميزة، كلما زادت فرص المنظمة في تأسيس موقع قوي في السوق، إلى جانب اكتساب سمعة طيبة بين الزبائن، هذا ينجم عنه صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لتحقيق أهدافهم.

إن امتلاك المنظمة للموارد والاستحواذ عليها يساعدها في إضافة عوائق جديدة لتحويل منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وكذلك إن تمايز المنظمة بامتلاك أنواع مختلفة من الموارد وخاصة تلك التي يصعب تقليدها ومحاكاتها يمكن أن تقود إلى استدامة المزايا التنافسية.¹

5- المقارنة المرجعية: إن أفضل الطرق لتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو تحديد وتبني أفضل الممارسات التي تستطيع المنظمة خلالها منافسة أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في تحقيق المقارنة المرجعية، وأيضاً يتطلب أداء المؤسسات الأخرى²، وأفضل طريقة لذلك هو ما يعرف بالمقارنة المرجعية والتي تعني: "قياس الأداء الوحدة الاقتصادية بالمقارنة مع الوحدات الاقتصادية الأفضل من خلال تحديد كيفية إنجاز تلك الوحدات الاقتصادية لمستويات لأداء فيها، واستعمال المعلومات كقاعدة أساسية للأهداف والإستراتيجيات والتطبيقات"³.

أهمية المقارنة المرجعية تظهر بوضوح في تحليل أداء المنافسين، حيث يتيح هذا النهج تشخيص الممارسات المثلى وفهم كيفية أداء الوظائف من قبل المنافسين أو الجهات المتوقعة في هذه الوظائف. كما يساعد في تحليل أداء المنظمة نفسها، مما يساهم في تحديد مناطق القوة والضعف بالمقارنة مع

¹ نفس المرجع السابق، ص: 78.

² سناء عبد الرحيم سعيد، نفس المرجع السابق، ص: 158.

³ Collier DA & Evans JR, **Operations Management**, Cengage Learning, 2007, P: 35.

الآخرين، هذا النهج يساعد أيضاً في تحديد المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين أو تغيير لضمان التفوق والتميز.¹

وتتعدد أنواع المقارنة المرجعية إلا أن أبرز هذه الأنواع ما يلي:

- **المقارنة المرجعية الداخلية** : والتي تتجه نحو تصاميم المنتجات أو العمليات أو الإجراءات الإدارية التي يمارسها المنافسون المباشرون ويقدم ذلك صورة ومنظور إستراتيجي واضح عن موقع المنظمة في السوق، مع تحديد حقول الأسبقيات التي تتطلب التحسين المستمر وفق حالة التنافس.

- **المقارنة المرجعية الخارجية** : ويبحث عن معلومات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة لتحقيقها مع قفزات مفاجئة للمنظمة سهولة الحصول على البيانات ما دامت لا تتنافس تلك المنظمات لأن هذه الأخيرة من صناعات أخرى، وتهدف هذه المقارنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها تحسين الأداء، تسهيل عمليات التدريب، تلبية متطلبات الزبائن ضمان أفضل ممارسات العمليات وغير ذلك.²

- **التكيف التنظيمي** : إن التغلب على القوى الداخلية يمثل عائقاً أمام التغيير داخل المنظمة، والذي يعتبر من المتطلبات الأساسية للإبقاء على الميزة التنافسية، ويؤكد على أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتميزة يعد عائقاً أمام تحقيق المؤسسة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذاتي الذي تعاني منه المنظمة في وحدتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا والمخاطر الإستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ على التنافسية، وهنا لا بد من التأكيد على أن تجديد العوائق الخاصة بالتغيير يعد الخطوة الأولى ومن ثم يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المؤسسة وأنظمتها ومكوناتها، وعندما يتم تنفيذ التغيير وفقاً للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المنظمة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.³

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص: 156.

² علي محمد عليان، مرجع سابق، ص: 83-84.

³ نفس المرجع السابق، ص: 84.

- عملية التحسين والتعلم المستمر: إن الطريقة الوحيدة لحفاظ المؤسسة على ميزتها التنافسية هي استمرار التحسينات في الكفاءة والنوعية والإبداع والاستجابة للزبون والتحسينات المستمرة هي عمليات لا نهائية من التحسينات التي تعطي الأفراد والمعدات والمواد الأولية والإجراءات ، وأساس فلسفة التحسين المستمر هو التعلم داخل المؤسسة.

فيمثل التعلم التنظيمي أحد أشكال القدرات الإستراتيجية في المنظمة ويكمن الهدف منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة و اللتان تشتركان سويًا لتحقيق غرض أساسي يتمثل في الإستجابة للتغيرات الديناميكية و التطور المنظم، كما أنه يعبر على قدرة المنظمة في إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية، وفي إطار ذلك تصبح ذات قيمة كبيرة وبالأخص عندما تتحقق حالة المواءمة بين مكونات المنظمة مع بيئتها نتيجة نجاحها بتوليد المعرفة والاستيلاء عليها ومن ثم نقلها، وبموجب ذلك يمكن أن يصبح التعلم التنظيمي مصدرًا من مصادر توليد أو استئجار أو الاستفادة من المعرفة.¹

في ورقة "Cole. E Ropert من التحسين المستمر إلى الابتكار المستمر"، و تحدد الفوائد الرئيسية للتحسين المستمر²:

- التحسين المستمر يحشد أعداد كبيرة من الموظفين؛
- مكاسب صغيرة تحدث بشكل متوازي ومتسلسل بأعداد ونتائج كبيرة تقوم الكثير من التغييرات الثورية على سلسلة من الشركات الصغيرة؛
- المكاسب الصغيرة تشجع على التعلم والتي هي متجددة في إجراءات العمل اليومي .

المطلب الثالث: عوامل ومؤشرات إنشاء الميزة التنافسية المستدامة

إن إنشاء الميزة التنافسية المستدامة يعتبر تحديًا هامًا للمنظمات وتتأثر بعدة عوامل ومؤشرات تذكر منها ما يلي:

¹نفس المرجع السابق ص:84.

²ماهر محسن مرهج، التحسين المستمر، ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2014، ص:11.

أولاً: عوامل إنشاء الميزة التنافسية المستدامة

حدد بوتر خمس عوامل من شأنها التأثير في الميزة التنافسية وهي دخول منافسين جدد وتهديد البدائل والقدرة على مساومة المجهزين والقدرة على مساومة المشترين والتنافس بين المنافسين الحاليين، كما أن الميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة خلال مدة زمنية طويلة من الممكن أن تفقدها بسرعة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، إذ تتأثر بشكل كبير بجودة رأس المال البشري المتوفر لدى المنظمة فضلاً عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها في تنفيذ عملياتها المختلفة كما أن الهجرة السكانية من شأنها التأثير في الميزة التنافسية المستدامة وذلك بسبب الصعوبات التي تواجهها المنظمة في إدارة المعرفة وكذلك تتأثر بالتوجه السوقي للمنظمة من خلال علاقته بالإبداع والأداء المالي وهناك عدة من المحددات المؤثرة أهمها:¹

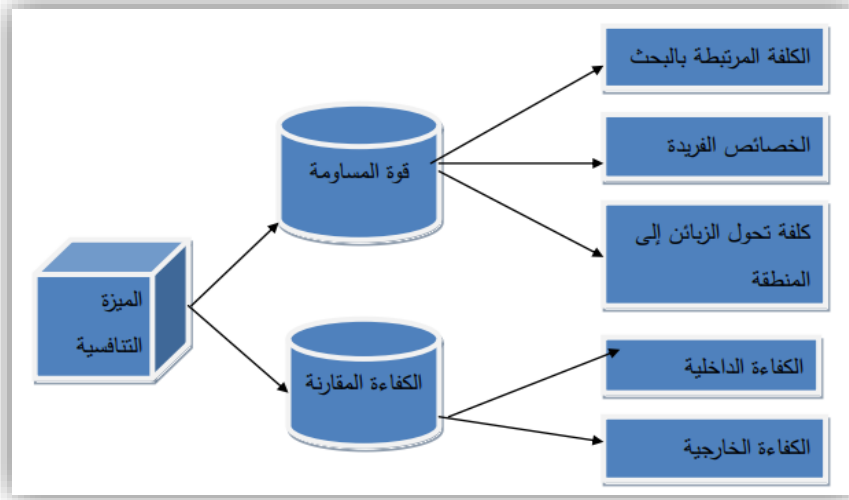
- الحصول على سبق تكنولوجي يعطي الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة؛
- سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها؛
- تحكم المنظمة في مواردها المختلفة منها المادية والتنظيمية والتكنولوجية وبشرية؛
- زيادة متطلبات الزبائن: وهو يجعل من الضروري توجيه نشاط المؤسسة نحوهم والتعلم من ملاحظاتهم ومطالبهم.

كما يمكن تحديد مجموعة من التحديات التي من الممكن أن تؤثر في الميزة التنافسية من خلال

الشكل التالي:

¹غني دحا متاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباد، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الإتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1،، 2014، ص:141.

الشكل رقم(03): تحديات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: غني دحا متتاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباد، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر للتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص: 143 .

ويتضح نجاح الميزة التنافسية مستدامة في أي بيئة عمل تنافسية تتطلب توافر أربعة عوامل، العاملين المهارة والتكيف والهيكل القوي والإستراتيجية وتنقسم إلى عوامل داخلية وخارجية وهي كما يأتي:

-العوامل الخارجية: تتمثل في تغيير احتياجات الزبون أو المتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية والقانونية.

-العوامل الداخلية: تتجلى في قدرة المنظمة على امتلاك موارد المؤسسة.¹

ثانيا: مؤشرات الميزة التنافسية المستدامة

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات ورضا المستهلك وقيمة السهم، وتنوع المنتجات، للقدرة على التصدير والفاعلية. إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا توفى البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع

¹نفس المرجع السابق، ص141.

تلك المؤشرات كمية؛ أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات:¹

1- الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة، واستغلال الموارد بشكل أفضل.

2- الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، حيث إن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

3- حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية، لها وتسعى معظم المنظمة إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة لدرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: مظاهر وأسباب الميزة التنافسية المستدامة

تتمكن مظاهر الميزة التنافسية المستدامة على قدرة المنظمة بالاحتفاظ بمزاياها التنافسية لفترة طويلة من الزمن، مما يمنحها قوة في السوق ويضمن لها تحقيق أرباح مستدامة، وتتبع هذه الميزة من امتلاك الشركة لموارد نادرة وقيمة صعبة التقليد، كما يمكن فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لعدة أسباب، لذلك يتعين على المنظمات العمل باستمرار على تطوير قدراتها وموادها وابتكار مزايا تنافسية جديدة، للحفاظ على ريادتها في السوق على المدى الطويل.

¹ العنوم محمد فوزي علي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الألبان الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009. ص ص: 45-46-47.

المطلب الأول: مظاهر الميزة التنافسية المستدامة

تبدو الميزة التنافسية المستدامة في مظاهر متعددة منها ما يلي¹:

- تقديم سلع وخدمات ذات جودة أعلى مقارنة بالمنافسين؛
- سرعة الإستجابة لرغبات العملاء، وتقليل وقت دورات الإنتاج ومشروعات تطوير المنتجات؛
- تقديم خدمات متكاملة للعملاء قبل البيع، تتضمن توفير المعلومات والإرشادات والمساعدات اللازمة لتحديد رغباتهم واختيار أفضل البدائل؛
- تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود، مثل: أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد؛
- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة مما ييسر لمنافسيها مثل: العلاقات القائمة على أسلوب (الإنتاج في الوقت المحدد)، تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة؛
- بناء علامة تجارية قوية ومعروفة يمكن أن يوفر ميزة تنافسية طويلة الأمد بفضل الولاء العالي للزبائن والتعرف السريع على المنتجات؛
- إمتلاك تكنولوجيا متقدمة أو براءات إختراع يمكن أن يكون حاجزا أمام المنافسين ويساهم في الحفاظ على الريادة في السوق؛
- الوصول أو إمتلاك موارد فريدة مثل المواد الخام النادرة أو المواقع الإستراتيجية يمكن أن يوفر ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

¹عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2011، ص: 12

المطلب الثاني: أسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

هناك منظمات تتعرض للفشل، عندما تفقد المنظمة ميزتها التنافسية على المدى الطويل فإن ربحتها تنخفض وفشل المنظمة يعني انخفاض ربحها أكثر من المنافسين وفقدان قدرتها على الجذب وتوليد الموارد لذلك فإن هامش الربح لديها سوف ينخفض بشكل سريع.

كما تم توضيح أن المنظمة تفقد ميزتها التنافسية المستدامة عندما يتدهور موقعها التنافسي من وقت لآخر وهناك ثلاثة أسباب مهمة للفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هي¹:

1- الخمول: يعني المنظمة تجد من الصعوبة تغيير الإستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وعلى وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغير السريع إذ أن الإ اعتماد على الخبرة السابقة في ظل هذه البيئات قد يدفع المسؤولين في المنظمة إلى إبقاء الأمور على ما هي عليه وتجاهل الحاجة إلى التغير وأن صعوبة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والإمكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات وإدارة العمليات التي تمكن أن يكون مصدر للميزة التنافسية المستدامة، ويصعب تغيير الإمكانيات لأن توزيع القوى والسلطة يعيق صنع القرارات وإدارة العمليات في الشركة ومن يمتلك السلطة والقوة اليوم سوف يقاوم أي تغيير لأنه يضر بمركزه.

2- الالتزامات الإستراتيجية السابقة: إن هذه العملية تحد من قدرة المنظمة على تقليد المنافسين فحسب ولكنها قد تسبب فقدان الميزة التنافسية التي تؤدي إلى المدى الطويل أيضا.

وهناك عدة تكتيكات لتجنب الفشل وهي:

3- التركيز على بناء الحواجز للميزة التنافسية المستدامة: المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة يتطلب من المنظمة الاستمرار في تركيزها على أربعة حواجز هي الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبائن، ولتطوير قدرات مميزة تسهم في تفوق الأداء في هذه المجالات الأربعة، على المنظمة أن تصبح متوازنة في تركيزها على هذه الحواجز فمن الخطأ التركيز على الجودة والتضحية بكل شيء.

4- التحسينات والتعلم المستمر: إن الشيء الوحيد الثابت هو التغير فما يعد مصدر للميزة التنافسية المستدامة اليوم ممكن أن يقلد بسرعة من قبل المنافسين أو تصبح متقدمة بسبب إبداعات المنافسين،

¹نفس المرجع السابق، ص ص: 100-102.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية

وفي بعض البيئات الديناميكية فإن الطريقة الوحيدة للمنظمة للحفاظ على ميزتها التنافسية المستدامة هي من خلال استمرار التحسينات في الكفاءة والنوعية والإبداع والاستجابة للزبون والتحسينات المستمرة هي عمليات لا نهائية من التحسينات التي تغطي الأفراد والمعدات والمجهزين والموارد الأولية والإجراءات، وأساس فلسفة التحسين المستمر هو أن كل مجال من مجالات العمليات يمكن تحسينه.

ويتبين من خلال ذلك أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأفضل أنظمة التحسين المستمر هي تلك التي تشجع العاملين على تحسين وسائل الإنتاج بأنفسهم وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد بشكل دائم فالجديد والأفضل هما رمزا للتميز والبقاء في عالم المنافسة.

5- العثور على أفضل التطبيقات الصناعية: إن أحد الطرق لتطوير كفاءات متميزة والتي تساهم في تحقيق كفاءة متفوقة، وجودة متفوق، وابداع متفوق، واستجابة متفوقة للزبائن هو تحديد وتبني أفضل الممارسات الصناعية وهذه الطريقة فقط تستطيع الشركة أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في كل من الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبائن.

6- التغلب على الخمول: ويعني التغلب على القوى الداخلية التي تعمل كموانع للتغيير داخل المنظمة هي واحدة من أهم المتطلبات للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث: العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة

تلعب الرشاقة التنظيمية دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف بفعالية مع التحولات في البيئة التنظيمية والسوق بسرعة وبتكلفة منخفضة. سوف يتم التعرف على بعض الجوانب الرئيسية التي تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز

إن العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة من المنظور التنظيمي هي علاقة تكاملية وحيوية، حيث تقدم الرشاقة التنظيمية التوضيحات اللازمة حول كيفية تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية المستدامة والمحافظة على ديمومتها في بيئة سريعة التغيير والتنبؤ بالأحداث بمزيد من القدرة

على التكيف معها، ودمج وإعادة تكوين المهارات التي تملكها المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.¹ كما تعتبر الرشاقة التنظيمية من المداخل الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات الى المحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيميه مختلفة للوصول إلى النجاح الإستراتيجي وتحقيق التميز، بالإضافة الى أنها تحقق التوازن النسبي في وقت واحد بين أنشطة الاستكشاف والتطوير، والبحث عن إمكانيات جديدة للحفاظ على الاتساق في البيئات المتغيرة، مع الاستفادة في نفس الوقت من القدرات المتاحة، إذ تشير الرشاقة التنظيمية إلى القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار من خلال التفاعل بسرعة مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جديدة وغير متوقعة، فالمنظمات التي تعتمد على الرشاقة التنظيمية في عملياتها هي منظمات تمتلك مهارة التغيير في الوقت المناسب لتلبية احتياجات ورغبات العملاء بصورة متجددة،² وخلق بيئة تنافسية طويلة الأمد تدفع المنظمات للتغيير التنظيمي وذلك باستعمال التقنيات المرنة، مع القوى العاملة عالية المعرفة والمهارة، فضلا عن تمكين العاملين، وذلك لتحقيق الرشاقة التنظيمية والرد على التحديات المحيطة بها وتطوير القدرات المطلوبة، بالإضافة أن الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن، وتقديم منتجات مخصصة للغاية وبجودة عالية والتي تعد أسبقية تنافسية.³

ولذلك فإن الرشاقة التنظيمية هي أفضل طريقة للمنافسة والبقاء في السوق، فالمنظمة تكون مرنة إلا بتجسيد القدرة على الإستجابة للتغيرات المفاجئة، وذكر أن الرشاقة لا تنحصر فقط بالقدرة على التفاعل والاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة، بل تركز أيضا على اكتشاف وكسب الفرص المتاحة واستثمارها بهدف تميز المنظمة، وتقديم مجموعة متنوعة من الخيارات السريعة وتطوير العمليات و إدارة التغيير والابتكار، بالإضافة إلى انتساب المعرفة ومشاركتها والعمل الجماعي وبناء علاقة قوية مع العملاء، إلى جانب الدعم المالي، وتخطيط الموارد البشرية والتدريب على التكنولوجيا المتقدمة، وخلق طرق جديدة لأداء المهام والتواصل المتمس بالمرونة والفعالية.⁴

¹ عبد الإله نادر محمد طعمة، مدى تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2023، ص:34.

² أمينة عبد الرحمن سليم، أثر الرشاقة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية "دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد (1)، 2024، ص:146.

³ وسيم علي عاصي، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العاملة في سورية"، مجلة جامعة البعث، المجلد(45)، العدد(26)، جامعة طرطوس، 2023، ص:139.

⁴ نفس المرجع السابق، ص:142.

بالتالي، الرشاقة التنظيمية ليست فقط أداة للتكيف مع التغيرات، بل هي عامل أساسي لتحقيق التميز من خلال: الابتكار المستمر، تحسين الكفاءة، استجابة سريعة وفعالة للاحتياجات والتغيرات السوقية.

المطلب الثاني: مساهمة الرشاقة التنظيمية في تحقيق الجودة

يوجد علاقة قوية ووثيقة بين الرشاقة التنظيمية والجودة بشكل عام خصوصا وأن أحد أهم الأسباب التي قد تدفع المنظمات نحو تبني مدخل الرشاقة التنظيمية هو الرغبة والسعي لتقديم أفضل جودة ممكنة لمخرجات هذه المنظمات سواء كانت سلعا أو خدمات، إضافة إلى ذلك يمكن اعتبارها امتداد لمداخل الجودة مثل التحسين المستمر، بل أنها قدرة المنظمة على استجابة احتياجات ورغبات عملائها بسرعة وبالجودة المناسبة، كما أن الرشاقة التنظيمية هي "قدرة المنظمة على الإستجابة لاتجاهات السوق وتقديم منتجات أو خدمات بشكل أسرع من المنظمات المنافسة"¹، وما يؤكد أن الغايات والأهداف الأساسية من وراء تبنيها هو تقديم منتجات وخدمات ذات جودة تستجيب لحاجات ورغبات العملاء، وأكديباحثين آخرون عندما عرفوا الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على الإستجابة الشاملة للتحديات في سوق العمل والاستفادة من التغيرات السريعة لصالح المنظمة وذلك بتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الجيدة، وهذا التعريف يؤكد ما سبق ويبين العلاقة الارتباطية الوثيقة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة بشكل عام، ومن جهة أخرى أشاروا باحثين إلى أن الرشاقة التنظيمية "تعد تطبيقا ناجحا لمبادئ المنافسة المستدامة وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة والتغيرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ذات ملائمة للعملاء"².

وبالعودة إلى الدراسات السابقة التي تناولت ربط العلاقة بين المتغيرين، أكدت دراسة (بن سالم وسليمان، 2023) أن ممارسة الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رشاقة الاستشعار، رشاقة إتخاذ القرار، رشاقة ممارسة العمل) في منظمات الأعمال تجعلها ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد تبين أن كل من الأبعاد الثلاثة تساهم بنسب متفاوتة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالإضافة إلى الارتباطات القوية فيما بينها. فمن خلال ممارسة الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال يمكن أن تساهم

¹منال أحمد محمد غنيم، أثر جودة الحياة الوظيفية على الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 2020، ص: 66.

²دعاء محمد سيد عمر، مرجع سابق، ص: 54

في جعل تغيرات جد قوية قد تسبب أيضا لتغيير في جودة خدماتها بدرجة عالية وإكتسابها ميزة تنافسية مستدامة.¹

تعد الرشاقة التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة والمهمة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على جميع المستويات، كما تعد أيضا المداخل الحديثة الناجحة والفعالة للتعامل مع التغيرات وإدارة المخاطر التي تتعرض لها المنظمات في ظل هذه التغيرات، وهي مفتاح النجاح في بيئة سريعة التغير، فالرشاقة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على إثبات وجودها وبقائها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، من خلال الإستجابة الفورية والتكيف مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جديدة غير متوقعة تستجيب لحاجات وتوقعات العملاء، فالمنظمة الرشيقة لديها القدرة على أن تكون ناجحة في بيئة تنافسية في ظل تقلبات البيئة الخارجية المتواصلة وغير المتوقعة، وبالتالي فإن الرشاقة التنظيمية هي ضرورة حتمية للمنظمات الراغبة في التميز والتفوق خصوصا مع زيادة المنافسة فيما بينها.²

إضافة إلى ما سبق تحتاج المنظمات في الوقت الحالي إلى رصد مسار بيئة الأعمال بنجاح والتنبؤ به من أجل التكيف معه، وتعزيز التواصل بين الأقسام المختلفة وتحفيزهم على العمل وتبسيط العمليات، وهذا ما من شأنه أن توفره الرشاقة التنظيمية للمنظمات باختلاف أنواعها بما فيها منظمات الأعمال.³

المطلب الثالث: استخدام الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام والميزة التنافسية المستدامة

إن ظروف السوق المتغيرة تحتاج إلى قدرات ديناميكية فريدة من الصعب تقليدها من أجل تطوير الأصول داخل المنظمة لتظل قادرة على المنافسة المستدامة، والقدرات الديناميكية تتمثل في قدرة المنظمات على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع بيئة سريعة التغير. فالرشاقة التنظيمية تمنح المنظمات القدرة على الابتكار حيث أنها تقوم بتجميع وتقديم حلول جديدة للاستجابة لظروف السوق المتغيرة، وتساعد في التعرف على احتياجات الاستدامة، كما أن تنفيذ

¹عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليمان، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية بقطاع الإتصالات موبيليس -شار-)، مجلة إقتصاد المال والأعمال، مجلد(08)، العدد(01)،2023، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص: 777.

²علي بن حسن يعن هلال القرني، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية بكلية التربية بالقاهرة، المجلد(32)، العدد (188)،2020، ص: 366.

³نفس المرجع السابق، ص: 363.

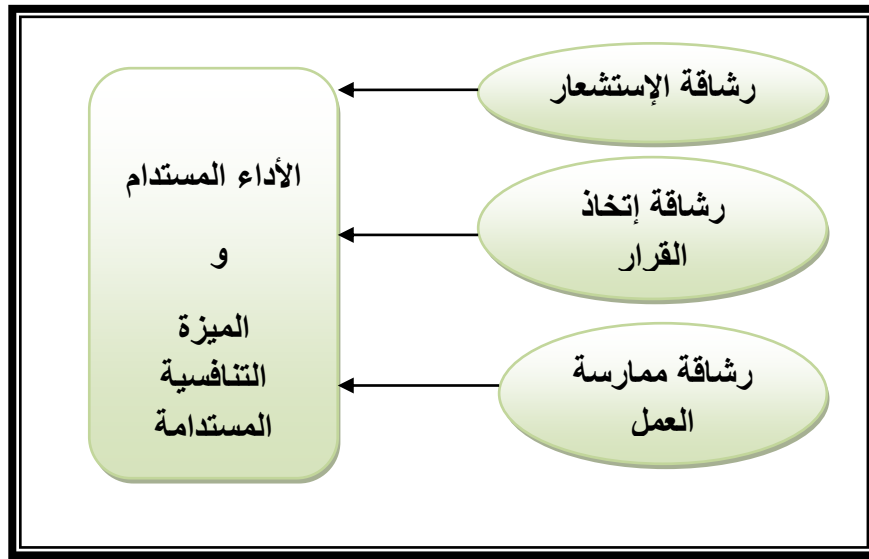
الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية

الممارسات المستدامة يتطلب قدرات ديناميكية، حيث تحتاج الشركات إلى تحديد متطلبات الاستدامة ويتم ذلك من خلال علاقتها مع أصحاب المصالح وقد يتحقق ذلك من خلال رشاقة الاستشعار.

كما أنه عندما يتم تحديد هذه المتطلبات، تحتاج المنظمة إلى تطوير المنتجات أو الممارسات المستدامة المناسبة، وقد يتحقق ذلك من خلال رشاقة إتخاذ القرار، وعندما تقرر المنظمة إجراء التغيير في الهيكل التنظيمي ونهج الإدارة والعمليات لتكون مستدامة هنا يأتي دور رشاقة ممارسة العمل والذي قد يساعد على إجراء التغيير المطلوب بأسرع وقت ممكن.

ويوضح الشكل رقم (04) العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام والميزة التنافسية المستدامة فلكي تكون المنظمة مستدامة فإنها تحتاج إلى امتلاك قدرات ديناميكية، وقد تكون الرشاقة التنظيمية أحد تلك القدرات المهمة لتحقيق ذلك والتي تتطلب توليد معرفة جديدة وممارسات جديدة وتغيير الروتينات المعمول بها:

الشكل رقم (04): العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام والميزة التنافسية المستدامة



المصدر: محمد أحمد أبو الوفا أحمد، أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد (3)، العدد (3)، 2023، ص: 18

ويوضح الشكل السابق أهمية تطبيق كل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الأداء البيئي والإجتماعي المستدام حيث أن رشاقة الاستشعار من القدرات المهمة التي تمكن المنظمة من التعرف على حلول للمشكلات البيئية للمنظمة ، وكذلك التعرف على كل ما هو جديد لتحقيق الاستدامة البيئية فهناك

الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية

توجه عالمي نحو تحقيق الإستدامة البيئية، وأغلب المنظمات تسعى حالياً لتطوير خطوط إنتاجها لتتلاءم مع المتطلبات والضوابط البيئية، لذا رشاقة الاستشعار تمكن المنظمات من التعرف على التكنولوجيا الحديثة المستخدمة. ولها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتمكن المنظمة من التعرف على كل ما هو جديد في مجال التدريب لرفع قدرات العاملين والاستفادة منهم بشكل أفضل، وتوفير الرفاهية المناسبة لهم للتاسب مع التطور الحادث للمنظمات المنافسة، فلا بد من التطلع إلى كل ما هو جديد باستمرار ومراقبته واستشعاره، فرشاقة الاستشعار تجعل المنظمات دائماً متقدمة بخطوه عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمكنها من البقاء دائماً وسط الأسواق التنافسية.

كما أن رشاقة اتخاذ القرار تمكن المنظمة من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بتغييراتها بسرعة ودون تأخير فلا بد للمنظمات أن تكون لديها الرشاقة في اتخاذ القرار، فالمنظمة الرشيقة تدرك الوقت المناسب لاتخاذ القرار ومدى إمكانية تنفيذه فقد ولديها القدرة على تفسير الأحداث التي تم استشعارها بسرعة لتحقيق الإستدامة، وتمكن رشاقة ممارسة العمل المنظمة من التطبيق الفعلي لتلك القرارات بسرعة ومرونة والذي يجعلها قادرة باستمرار على المنافسة والبقاء، بسبب أن الرشاقة التنظيمية تجعل المنظمة تمتلك الأسبقية دائماً في إجراء التعديلات بسرعة لتلائم التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة بها، وتعتبر أهم بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث أن دون التنفيذ السريع لما تم التوصيل لأي قرار من القرارات، فسيصبح الجهد المبذول من أجل في تحقيق رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار بلا فائدة.¹

¹محمد أحمد أبو الوفا أحمد، أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد (3)، العدد(3)، جامعة السويس، 2023، ص ص:17-19.

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل أهمية الميزة التنافسية المستدامة كمفهوم حديث ومتزايد الاهتمام في دوائر الأعمال. حيث أنها تتميز بكونها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين والمحتملين، والتي تساعد على البقاء في موقع متقدم بشكل دائم في علاقتها مع هؤلاء المنافسين، وقد تشمل الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة فوائد لا تقل أهمية وتميزاً، والتي لا يمكن للمنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها بسهولة، كما تعتمد الميزة التنافسية على مجموعة من الأساليب لتحقيقها، بما في ذلك التفكير الاستراتيجي وفهم قدرات المنافسين وتحديد العوائق التي تعيق التقليد، بالإضافة إلى استخدام المقارنة المرجعية، سواء كانت داخلية أو خارجية، والتكيف التنظيمي، وعملية التحسين والتعلم المستمر، تلك الأساليب تساهم في تفادي المخاطر والحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقا عمليا للإطار النظري الذي تم تناوله في الفصول السابقة للدراسة، حيث تم اختيار شركة مناجم الفوسفات-تبسة- التي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر نظرا للدور الذي تؤديه في تنمية الاقتصاد الوطني، من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالنشاط الإستخراجي لمادة الفوسفات، بالإضافة إلى قوة مركزها المالي فشركة مناجم الفوسفات لها وزنها في الاقتصاد الوطني حاليا ومستقبليا، باعتبار تطلع الدولة الجزائرية إلى إحلال الفوسفات ومشتقاته محل النفط، لما تتوفر عليه من احتياطي كبير من الفوسفات الخام.

سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتطور الشركة محل الدراسة ومعرفة أهم أهدافها.

كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم إختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها، حيث سيتم تناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص العينة ؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول : تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -

يعتبر النشاط المنجمي من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان بحكم مساهمته في التطوير الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وتزخر الجزائر منذ القدم بخيرات طبيعية معدنية وفيرة ، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية الاستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي تم إيجاد شركة مجموعة فرفوس.

المطلب الأول: تعريف ونشأة شركة مناجم الفوسفات - تبسة -

قبل التطرف لتعريف شركة مناجم الفوسفات - تبسة - ، يتم تقديم عام للشركة الأم أولاً¹:

أولاً: المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS GROUPE

1- النشأة والتطور:

المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها -FERPHOS GROUPE- والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ ب16جويلية1983 ، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ،ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية.

فمن مهامها الأساسية إذا:

- عملية البحث المنجمي.

- عملية التطوير والتنمية.

- عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

- رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000دج ثم تعدى إلى 300.000.000دج ثم إلى 1000.000.000دج لينتهي ب:243.000.000دج مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم ، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرفوس ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الاستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس.

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزه وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة METAL-STEEL بتبسة ، ونصيب شركة فرفوس 30% .

2- فروع مجموعة فرفوس

بتاريخ 01 جانفي 2005 تم تفريع المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس FERPHOS GROUPE ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية:¹

2-1- شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS:

مقرها الاجتماعي في مدينة تبسة ، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي ، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق - بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به ب: 2 مليار طن.

شركة SOMIPHOS تضم الوحدات التالية:

-المركب المنجمي جبل العنق -العاتر- .

-المنشآت المينائية -عنابة-

-مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-

-مقر المديرية العامة -تبسة-

2-2- شركة مناجم الحديد SOMIFER :

مقرها الاجتماعي - تبسة - وتضم المناجم التالية : "منجم سيدي معرف - جيجل" ، "منجم عنيني - سطيف" ، "منجم رويينة - عين الدفلى" ، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس" .

2-3- شركة البوزولان POZZOLANE :

يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة - بني صاف - عين تموشنت ، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف ، البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت .

2-4- شركة المسبك SFO- FONDERIE :

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الونزة ، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.¹

2-5- شركة البناءات والتجهيز FERBAT

يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة ، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.

2-6- شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE

هي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

ثانيا: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات - SOMIPHOS -

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع إكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات ، المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن ، إلى 500.000 طن سنة 1920 و 584.000 طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية .

استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينيات ، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم ، ليتوقف نهائيا سنة 1978 ، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960-1965 بقدرة نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمتري بنسبة 77% - 75 BPL، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنويا .

كان استغلال الفوسفات قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعمرين من استغل منجم الكويف ، إلى غاية تاريخ الاستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة COMPAGNIES DE (PHOSPHATE DE CONSTANTINE) واستغنى عنه سنة 1963 وخلفتها شركة BAREM سنة 1964 ثم SONAREM سنة 1967 ، وقد أسس المنجم بمرسوم واستغل في النهاية وأغلق سنة 1978.

أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سونا طراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968. وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفسفور ، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

السوق الوطني وترقية صادرات الحمض ، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج المنجمي. ثم تولت مؤسسة أسמידال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة ، ثم تطوير صناعة الأسمدة .

بدأ استغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف SDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك ، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983 ، انبثقت منها عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس ، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة FERPHOS إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة الذكر ¹.

المطلب الثاني: نشاط وأهداف شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

أولا: نشاط شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

تمارس مجموعة فرفوس عدة أنشطة من بينها أنشطة إنتاجية متمثلة في إنتاج الحديد والفوسفات البوزولان وكذا الأنشطة الخدمائية والتطويرية وذلك قصد البحث والتنمية لإرضاء المستهلك الموجه له هذا المنتج ، وكذلك للقيام بالصناعة التحويلية .

1- الأنشطة الإنتاجية :

1-1- إنتاج الحديد: إن إنتاج الحديد يقدر بحوالي 200 ألف طن خلال سنة 2005 الموجه إلى مصانع الإسمنت ويكون هذا الإنتاج موافق لحجم الطلب المحلي.

1-2- إنتاج الفوسفات : تملك المؤسسة ثروة باطنية من مادة الفوسفات حيث تتواجد بمنجم جبل العنق (بئر العائر) الذي دلت عليه الأبحاث ، و تقدر هذه الثروة بـ 02 مليار طن كاحتياطي خام، أما الإنتاج فيقدر بـ 01 مليون طن و تطمح المؤسسة إلى رفع الإنتاج مستقبلا إلى 06 ملايين طن بنسبة 10% من الإنتاج يوجه إلى الاستهلاك المحلي أما الباقي يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية ، كما يعتبر المنتج الوحيد الذي تصدره المؤسسة ، وتسعى في نفس الوقت إلى تطويره والدفع من طاقاتها الإنتاجية والبيعية وهذا بفضل جملة من الخصائص والمزايا .

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

وللفوسفات عدة استعمالات نذكر منها: الأسمدة، معالجة مياه الأمطار ومياه البحار.... إلخ. وكذلك يوجد سماد الفوسفات الطبيعي DO20 الذي يستعمل كمخصب للأراضي، وهو عنصر هام من خليط الفوسفات "المادة العضوية" ويقتصر تصريفها على الأسواق المحلية.¹

1-3- إنتاج البوزولان : هذا المنتج عبارة عن صخرة بركانية ذات لون يميل من الأحمر إلى الأسود ، ويتواجد هذا المنتج بمنجم بني صاف (عين تموشنت) الذي يبعد عن ميناء بني صاف بـ 14 كلم حيث بدأ هذا المنجم أشغاله الإنتاجية سنة 1985 ، ويعود الفضل الكبير للمؤسسة في إدخال هذا المنتج إلى السوق المحلية وتحتوي على نسبة 20% من الحديد ، وتستعمل هذه المادة لرفع جودة المركبات وزيادة تماسكها ويبلغ إنتاج البوزولان حوالي 240 ألف طن سنويا ، كما يزود هذا المنجم مؤسسات الوسط والغرب بهذه المادة، ولهذا المنتج العديد من الاستعمالات فهو يدخل كمادة أولية في إنتاج الإسمنت بنسبة 50-55% ومواد البناء .

1-4- إنتاج السبيكة : تتمثل في إنتاج كل أنواع المسبوكات من مكابح القطارات وبعض قطع الغيار الخاصة بالآلات الزراعية ، والصناعات الميكانيكية وكذلك أدوات البناء وغيرها ويتم هذا الإنتاج في مسبكة الوزنة حيث تم إنتاجه في سنة 1979 وكان على أساس الطلبات المستمرة والحاجة الملحة لمكابح القطارات ، وتم توسيع نشاطها إلى المنتجات السالفة الذكر باعتبار أن إنتاج مختلف القطع المسبوكة تتوقف على طلب الزبون .

2- الأنشطة الخدمائية والتطويرية :

بالإضافة إلى الأنشطة الإنتاجية التي سبق ذكرها فإن المؤسسة تقوم أيضا بتقديم خدمات مختلفة لزيائنها كما تعمل جاهدة على تطوير منتجاتها والوسائل الإنتاجية كي تتلقى استقبالا على منتجاتها .

-الأنشطة الخدمائية: المركز الاجتماعي -تبسة-، مكتب الإعلام الآلي -تبسة-، مكتب الدراسات المنجمية -تبسة-، مركز المنشآت المرفأية-عناية-

-الأنشطة التطويرية: مركز الأبحاث التطبيقية والتطويرية -تبسة-

ثانيا. أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات:

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف ، فمجموعة فرفوس من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع إمكانياتها وقدراتها:¹

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى .
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية .
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير .
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول .
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون .
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النفاص في قيمتها .
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها .
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة .
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها .
- العمل على ضمان التمويل اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع استيراد المنتجات المكملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج .
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته ، والحفاظ على بقائه تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.
- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة.
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- عقلنه التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.
- المطلب الثالث: التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -
- أولا. التنظيم الإداري لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -

تضم مؤسسة SOMIPHOS بئر العائر عددا كبيرا من الموظفين ،باختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم، ويصل عددهم حوالي 1340 عاملا تقريبا ، يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد ،في حالة ما لمست المؤسسة توفر الشروط اللازمة في العامل، كالتفاني في العمل والمهارة وحسن السيرة ، وبعد اكتساب الخبرة اللازمة يثبت العامل في منصبه، وتجد في المؤسسة أربعة أصناف من العمال يتوزعون حسب درجاتهم كآتي:¹

1-الإطارات السامية les cadres supérieures

يرتبون في الدرجة 18 فما فوق، وهذا الصنف من العمال يحتاج إلى تكوين فني وتقني وعلمي عالي، فهو يشمل المهندسين والجامعيين الأكفاء، فهي مناصب ذات مسؤولية كبيرة ، وبالمؤسسة 13 إطار سامي ومنهم -مدير المؤسسة ،-المدير التقني ،- رؤساء الأقسام ،-بعض رؤساء المصالح.

2-الإطارات les cadres

تضم المؤسسة حوالي 67 تقريبا إطارا موزعين بين الأقسام والمصالح، يستوجب التوظيف في هذه المناصب، توفر مستوى ثقافي معين وخبرة معينة والتي يمكن فيها الترقية في الدرجة، وهنا تتراوح بين 13 إلى 18 درجة.

3-عمال التحكم

يبلغ عددهم حوالي 780 عاملا تقريبا، مثل رؤساء الفروع ومهمتهم الأساسية الإشراف على العمال الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه والمتابعة، وتتراوح درجة هذا الصنف من العمال بين 10 إلى 13.

4-عمال التنفيذ

¹المصدر:معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

هذا النوع من العمال لا يتطلب خبرة أو مستوى تعليمي معين، حيث يقومون بتنفيذ القرارات الصادرة عن رؤسائهم وتشمل عمال النظافة، البستاني....الخ.

5- المديرية

على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية إضافية إلى مركز الدراسات التطبيقية لتطوير المركب المنجمي جبل عنق، المنشآت المنائية عنابة، وسيتم عرضها خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم(02)التقسيم الإداري لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

الدور	المديرية
يشرف عليها الرئيس العام وهو على مستوى سلطة والمسير الذي يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات، الاستثمار، الشراكة.	المديرية العامة
وهي أهم مديرية منظور المديرية العامة لكافة نشاطها وتأثيرها الكبير في النشاط التصديري والذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة تشرف على أربعة دوائر هي: دائرة التصدير منطقة 01. دائرة التصدير منطقة 02. دائرة العلاقات مع الزبائن. دائرة شراء التجهيزات.	مديرية التجارة
تشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للمؤسسة نظم دائرتين رئيسيتين هما دائرة المحاسبة ودائرة المالية.	مديرية المالية والمحاسبة
تشرف على موارد المؤسسة بإختلاف أنواعها دائرة الموارد المعلوماتية. دائرة الشؤون القانونية.	مديرية الموارد

¹المصدر:معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

دائرة التكوين. دائرة الموارد البشرية.	
تتخصص مهامه في إقامة دراسات وبحوث بصفة مستمرة سعياً للتطوير الدائم والأبحاث	مركز الدراسات والأبحاث
يشرف على جميع العمليات الاستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله إلى مراكز شحنه للتصدير المتواجد بالمنشآت المينائية بعنابة	المركب المنجمي جبل العنق
تتولى مهام تخزين وشحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير	المنشآت المينائية

المصدر: إدارة الموارد البشرية

من الجدول يظهر أن مؤسسة مناجم الفوسفات تتربع على عدد معتبر المديريات، والتي تدعم الأهداف العامة للمؤسسة، حيث أن هذا التقسيم يقلل من الضغط على المستويات الإدارية العليا خاصة إذا تعلق الأمر بتجميع المعلومات الخاصة بمراكز المؤسسة، لكن ما يعيب على المؤسسة أن بعض المديريات فيها تتحمل عبئ باقي المديريات، مثل: مديرية المواد التي تشرف على أربعة دوائر مهمة، فمن الممكن إلحاق دائرة التكوين بمركز الدراسات والأبحاث لما لها من إحاطة باحتياجات المؤسسة فيما يخص الكفاءة والتكوين العلمي اللازم.¹

6-الدوائر

تمثل المستوى الثاني في الشركة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات الشركة وهي تشرف على المصالح، وهي موضحة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(03):دوائر مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

الدور	المديرية
تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبية. تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية وهي المصلحة التحليلية.	دائرة المحاسبة

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

دائرة مالية	تشرف عليها أيضا مديرة المالية والمحاسبية. تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع الدائرة المحاسبية تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة-مصلحة التحصيل.
دائرة التصدير المنطقة 01	تقوم بجمع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة 01 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا.
دائرة التصدير المنطقة 02	تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 02 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية- الأسواق الجديدة بصفة عامة-
دائرة العلاقات مع الزبائن	تتمثل مهمتها أساسا في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير تنمية توطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم. السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد.
دائرة شراء التجهيزات	تتولواقتناء المستلزمات والتجهيزات (أثاث،مستلزماتمكتبية،شراء معدات...إلخ).وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة،تشرف عليها مديرة التجارة توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية.
دائرة المواد المعلوماتية	تشرف عليها دائرة الموارد،وظيفتها:توفير جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه. تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة،وهي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.
دائرة التكوين	تابعة لدائرة الموارد البشرية تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية لتحسين أدائها ورفع مردوديتها.
دائرة الشؤون القانونية	تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة ومنح جميع نشاطاتها بصفة قانونية لحل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى.
دائرة الموارد البشرية	تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية للموظفين من توظيفها وتقسيمها بين مختلف الأقسام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث تشرف على مصلحتين هما: مصلحة الموظفين،مصلحة الشؤون

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

الاجتماعية	
------------	--

المصدر: إدارة الموارد البشرية

من الجدول يتبين أن المؤسسة تتكون من مجموعة ضخمة من الدوائر، وهذا له دور كبير في التحكم الجديد في موارد المؤسسة لكن ما يلاحظ أن هناك إهمالا للموردين وهذا ما يصعب دائما صفقات الحصول على المواد الأولية، فدائرة التجهيز لا تستطيع لوحدها تسيير العلاقة مع المورد كونها تركز على جانب الصفقات التي تبرمها المؤسسة بالإضافة إلى غياب دائرة تهتم بالتنمية المستدامة والعلاقة مع البيئة وهذا يتضح من كون المؤسسة تخلت عن علامة الجودة التي اكتسبتها منذ سنوات.

7-المصالح

تشكل المستوى الثالث *الأدنى إداريا* في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح موزعة على ثلاث دوائر كما يلي:¹

الجدول رقم(04):مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

المصلحة	العرض
التحليل	تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبية التحليلية للمؤسسة ووحدتها ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة.
الخزينة	تشرف عليها الدائرة المالية وتتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة.
التحصيل	هي أيضا تابعة لدائرة المالية،تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها ومتابعتها.
الموظفين	تابعة لدائرة الموارد البشرية تشرف على شؤون التوظيف وتسيير اليد العاملة...إلخ.

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

الشؤون الاجتماعية	تعني بشؤون الموظفين والعاملين من دفع الأجور وإجراءات التقاعد وإبرام عقود إجتماعية للتوظيف الدائم والمؤقت...إلخ.
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: إدارة الموارد البشرية

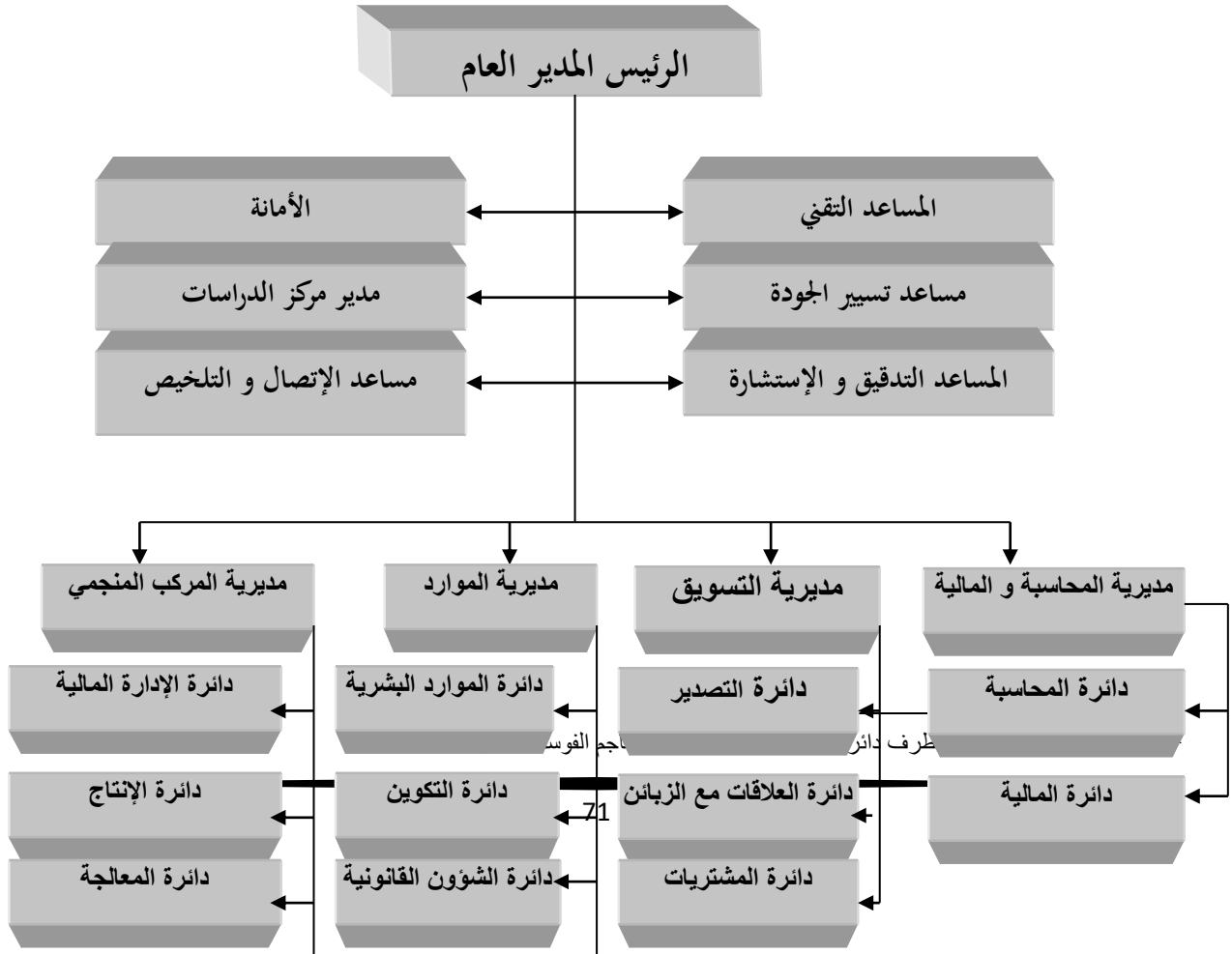
من الجدول يتبين أن المؤسسة تراعي متطلبات الإدارة التشغيلية من خلال الربط الواضح بينها وبين دوائر الإدارة الوسطى وهذا ما يسهل عمليات النقل الصحيح للمعلومة، مما ينعكس على القرارات المعتمدة على ذلك من طرف الإدارة الإستراتيجية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -

اعتمدت شركة مناجم الفوسفات على هيكل تنظيمي وظيفي يتوافق مع متطلبات نشاطها، مما يساعد المشرفين في أداء مهامهم بكفاءة عالية. يعتبر الهيكل الوظيفي من أكثر الهياكل استخداما، فهو مركزي بطبيعته ويتميز ببساطته وتكلفته المنخفضة. بالإضافة إلى ذلك، يشجع على التخصص في العمل وزيادة الكفاءة.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة:¹

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS-تبسة-



المصدر: إدارة الموارد البشرية

ثالثا: الهيئات التنظيمية لشركة مناجم الفوسفات

1-الرئيس المدير العام :

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر ، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة ، ومن أبرز مهامه :

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة .
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة .
- ترأس إجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته .
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل .
- ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة) .
- المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية .
- الإتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج .

يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهياكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.¹

2-الأمانة:

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3-المساعد التقني:

برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق) ، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها .

4- مساعد تسيير الجودة:

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة ، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

5-المساعد التدقيق و الاستشارة:

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة. لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناءا على ما ورد في التقرير.

6-مساعد الاتصال والتلخيص: من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.¹

- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام.

- إعداد الحصيلة السنوية.

- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية .

7-مدير مركز الدراسات :

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين .

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8-مديرية الموارد:

تتكفل المديرية بما يلي:²

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

²المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.
- السهر على تطبيق تشريعية العمل و النصوص المنظمة.
- إعداد مخططات التكوين و التوظيف و مخططات المسار المهني.
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم.
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية.
- إعداد القانون الداخلي للمؤسسة .
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

9-مديرية التسويق:

تتكفل المديرية بما يلي:¹

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق.
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية و ضرورة التكيف معها.
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته و سماع انشغالاته.
- استقبال الوفود و الزبائن الدوليين.
- التنسيق بين أطراف الإنتاج.
- إعداد التقارير الدورية و تبليغها إلى السلم الرئاسي

10-مديرية المحاسبة والمالية :

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تتكفل مديرية المالية بما يلي :

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة.
- إعداد المخططات الحسابية و الحصيلة الدورية السنوية.
- إعداد الميزانية السنوية.
- القيام بتسيير المالي و متابعتها على مستوى البنوك.
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

11-مديرية المركب المنجمي جبل العنق:

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.¹ يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 5 أقسام عملية وهم : قسم الاستغلال ، قسم المعالجة ، قسم الصيانة المصنع ، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير .

12-مديرية الموارد البشرية :

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت مسؤوليتها مايلي:

- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال، وكذا مراجعة ملفات العمال الحاليين الموجهين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل الشركة، وحسا بأجور العمال.

¹المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- دائرة التكوين: القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.
- دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة، وكذا فض النزاعات بين العمال و الإدارة في إطار قانون العمل، وكذا فض النزاعات مع الأطراف الخارجية.
- دائرة المعلوماتية:
- إبراز صورة الشركة في المعارض والصالونات الدولية، وجمع المعلومات التقنية التي تخص الشركة؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛
- تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
- خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام؛
- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل أقسام الشركة، وتعتني كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

"تعد الدراسة الميدانية أحد الأدوات المهمة في البحث العلمي، حيث تهدف إلى استكشاف وفهم الظواهر والمفاهيم في سياقها الحقيقي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية بشكل فعال، يتطلب الأمر وجود إطار منهجي يرشد الباحثين خلال هذه العملية. حيث يهدف هذا الإطار المنهجي إلى توجيه الباحثين في تحديد المشكلة المراد استكشافها، وتصميم الأدوات والتقنيات المناسبة لجمع البيانات، وتحليل النتائج، وتفسيرها بشكل دقيق وموثوق. يعتبر تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية أمراً بالغ الأهمية لضمان صحة وموثوقية النتائج المستخلصة وتحقيق الأهداف البحثية المنشودة."، حيث سيتم تعريف مجتمع الدراسة وبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في هذه الدراسة والتي تشمل ما يلي:

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على مسيري شركة مناجم الفوسفات -تبسة- على الإطارات بمختلف المصالح، حيث بلغ عدد المبحوثين (40) مبحوث¹ من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع 40 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، تم استرجاع 35 منها، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	40	الموزعة
11.11	05	التي لم يتم استرجاعها
88.89	35	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على معلومات مقدمة من الشركة والدراسة الميدانية.

يلاحظ من الجدول رقم (05) أنه تم توزيع 40 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 35 منها أي بنسبة 88.89% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المصدر: معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

أولاً: نموذج متغيرات الدراسة

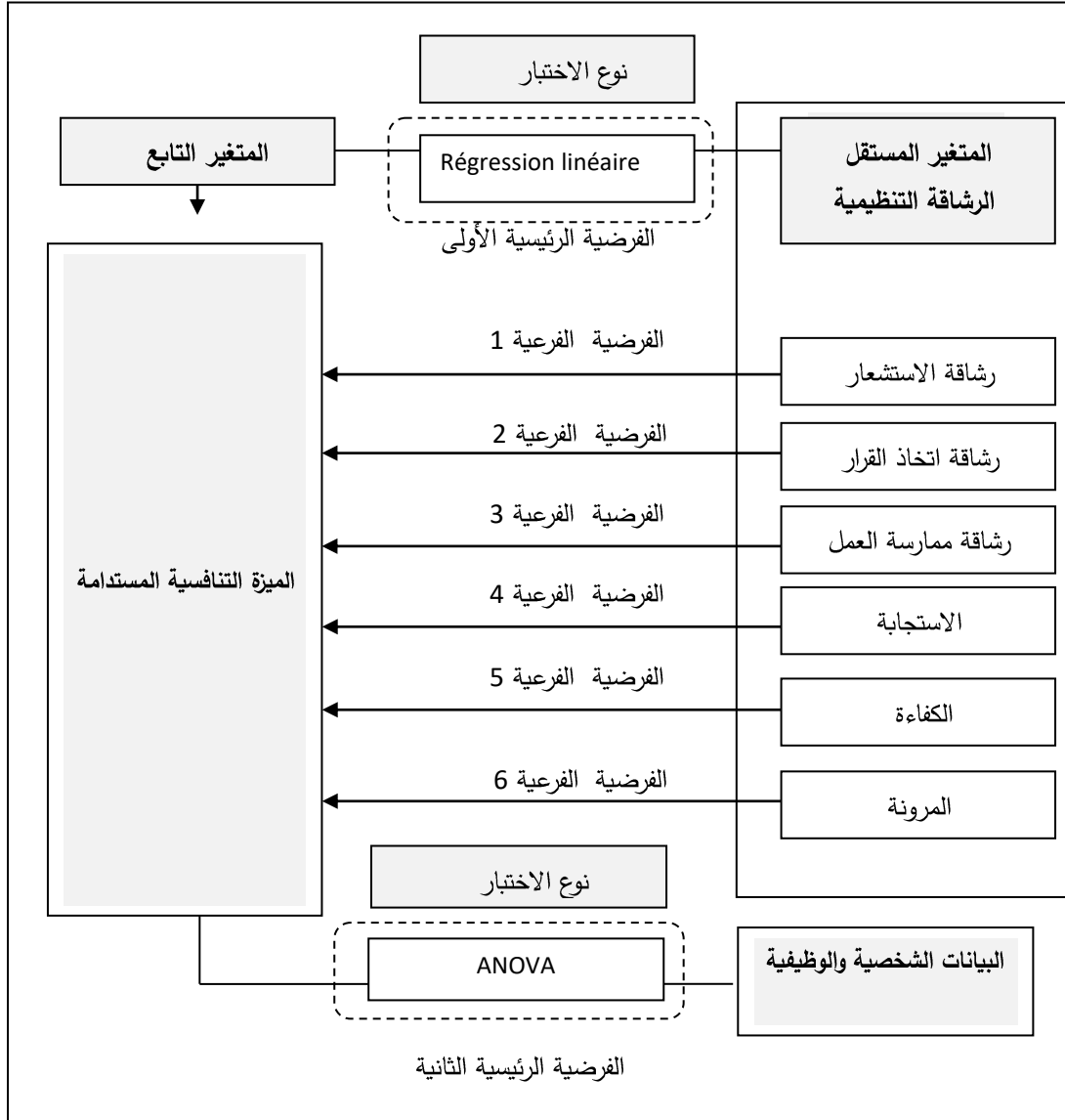
يعتمد نموذج متغيرات الدراسة على الافتراض بأن هناك مجموعة من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في بعضها البعض أو في المتغير الذي يتم دراسته. حيث يتم تحديد وتصنيف هذه المتغيرات إلى متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة. المتغيرات المستقلة هي تلك المتغيرات التي يتم تحديد تأثيرها على المتغيرات التابعة، فمن خلال فهم متغيرات الدراسة توصلنا إلى تحليل وفهم العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات والكشف عن الآثار والتأثيرات التي يمكن أن تنشأ من تغيير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. ويتم استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات الإحصائية لتحليل البيانات والتوصل إلى استنتاجات علمية، وتبحث الدراسة الحالية دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات -تبسة- وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة: الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة ممارسة العمل، الاستجابة، الكفاءة، المرونة).

- المتغيرات التابعة: الميزة التنافسية المستدامة

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإطار النظري للدراسة.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

ثانيا: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجراؤها مع إدارات الشركة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بالشركة ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي وعلاقتها بمحيطها الخارجي.

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- الوثائق والسجلات :

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي لها وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

2- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته¹، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديموغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 48 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (06) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

¹- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

²- الملحق رقم (02).

الجدول رقم (06): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
05	رشاقة الاستشعار	الرشاقة التنظيمية
05	رشاقة اتخاذ القرار	
05	رشاقة ممارسة العمل	
05	الاستجابة	
05	الكفاءة	
05	المرونة	
30		
18		المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة
48		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين على الاستبيان.

3-صدق أداة الدراسة

يتعلق صدق الأداة بمدى قدرتها على قياس أو استجلاب المعلومات بشكل دقيق وموثوق. يعتبر صدق الأداة عاملاً حاسماً لضمان جودة البيانات التي تم جمعها واستخدامها في الدراسات العلمية. ولتحقيق صدق الأداة، يتعين على الباحثين اتباع عدة إجراءات. أولاً، يجب أن يتم تطوير الأداة بناء على الأدلة النظرية والبحثية السابقة في المجال. كما يجب أن تكون الأسئلة أو العناصر المستخدمة في الأداة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تيسة-

مفهومة وواضحة للمشاركين المستهدفين. كما يجب أيضا إجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من فهم المشاركين للأداة واستجابتهم لها. ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي¹. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (07): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

4- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹- الملحق رقم (01).

الجدول رقم (08): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
93.7	الرشاقة التنظيمية	من الفقرة 01 إلى 30
92.1	الميزة التنافسية المستدامة	من الفقرة 31 إلى 48
96	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 48

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول رقم (08) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للمتغيرات التابعة والمستقلة في الاستبيان. يستخدم معامل الثبات ألفا كرومباخ لتقييم مدى اتساق العناصر الموجودة في كل فقرة من الاستبيان. من خلال الجدول، نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لمتغير الرشاقة التنظيمية من الفقرة 01 إلى 30 هي 93.7%. هذه القيمة تشير إلى اتساق عالي بين العناصر المتعلقة بالرشاقة التنظيمية في هذا النطاق. بالمثل، قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لمتغير الميزة التنافسية المستدامة من الفقرة 31 إلى 48 هي 92.1%. هذه القيمة تشير أيضا إلى اتساق جيد بين العناصر المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة في هذا النطاق. أما بالنسبة للمعامل الثبات الكلي، فقد تم حسابه من الفقرة 01 إلى 48 وقيمه 96%. هذه القيمة العالية تشير إلى وجود اتساق قوي وموثوقية عالية بين جميع العناصر المتعلقة بالدراسة التابعة والمستقلة في الاستبيان. بشكل عام، يعزز وجود قيم عالية لمعامل الثبات الداخلي الثقة في جودة الأداة المستخدمة في الدراسة ومدى قدرتها على قياس المتغيرات المختلفة بشكل موثوق. ويشير معامل الثبات لكافة فقرات إلى نسبة عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة الميدانية، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان والوثوق بمخرجاتها.

المطلب الثاني: طرق جمع المعلومات

بالنسبة لطرق جمع المعلومات، يجب أن يتم اختيار الأساليب المناسبة التي تتوافق مع طبيعة الدراسة والبيئة المعنية. ومنه استخدام الطرق الكمية مثل الاستبيانات الموزعة على عينة من المشاركين

للحصول على بيانات كمية تحليلية. بينما يمكن استخدام الطرق النوعية مثل المقابلات والملاحظات للحصول على بيانات غنية ومفصلة حول الظواهر والتجارب الشخصية التي يمكن دراستها. ويمكن وصف أهم أدوات وأساليب المستخدمة في هذه الدراسة وفقا لما يلي:

أولاً: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع مسيري شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم التي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للشركة

ثانياً: الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالشركة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة هيكلها التنظيمي وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

ثالثاً: استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

للحصول على أهم المؤشرات العامة عن خصائص مجتمع الدراسة، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب والتي من أهمها التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: لمعالجة البيانات الديموغرافية والتعرف على خصائص العينة. كما تم استخدام الأساليب التالية:

أولاً: **الوسط الحسابي (Mean):** مؤشراً لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.¹

ثانياً: **الانحراف المعياري (Déviation Standard):** لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.¹

¹ - عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص: 95-142.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية الوصفية: تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الاستبيان فيما يلي:²

1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت لغرض معرفة تكرارات فئات متغير ما ويفيد في وصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار الجارة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

2- معامل ألفا كرومباخ

يتم استخدامه لقياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تعتبر قيمة المعامل التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة وكلما زادت قيمة المعامل زادت درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a : معامل ألفا كرومباخ؛

n : عدد الأسئلة؛

vt : معامل التباين لأسئلة المحور؛

vi : التباين لأسئلة المحور.

3- الانحراف المعياري

يتم حسابه لتحديد استجابة أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

¹ - إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

² - عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص : 95-142.

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

حيث:

S=يمثل الانحراف المعياري؛

Xi=يمثل قيمة الأسئلة؛

X=يمثل المتوسط الحسابي.

4- المتوسط الحسابي (Mean)

هو عبارة عن مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة، ويعبر عنه

بالعلاقة الموالية:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{N}$$

حيث:

X=يمثل المتوسط الحسابي.

Xi=تمثل قيمة الأسئلة.

N=يمثل عدد الأسئلة.

5 - معامل الانحدار المتعدد

هو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل بأبعاد متعددة في المتغير التابع، وقد تم استخدام

تحليل الانحدار المتعدد لاختبار إثر أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) في المتغير التابع (الابتكار

والأداء المؤسسي)، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفضها.

6- الانحدار الخطي البسيط

يستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ويتعلق بتحليل الانحدار

بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحل

أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل

الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحول الرقمي على الابتكار والأداء في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-.

7- اختبار T-test

يتم الاعتماد عليه لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $\text{sig}(a) \leq 0,05$ ، والذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% ما يعكس مجال الثقة بنسبة 95%.

8- اختبار T للعينات المستقلة (T-Test pour échantillons appariés)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وترتبط بالمتغيرات المستقلة التي لا تستخدم الانحدار الخطي.

9- تحليل التباين الأحادي (One wa ANOVA)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: الجنس والمستوى التعليمي والصنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

10- معامل الارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss20، حيث أنها محصور ضمن المجال $[-1, 1]$ أي بين الواحد الصحيح السالب والواحد الصحيح الموجب، فإذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح الموجب هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير إيجابي قوي جداً، والعكس إذا اقتربت من الواحد الصحيح السالب هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير سلبي جداً بين المتغيرات والعكس إذا اقتربت من 0 فهناك علاقة عكسية ذات تأثير سلبي ضعيف جداً بين المتغيرات.

خلاصة القول إنه تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من البرامج تتمثل في برنامج (Exel2013)، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss20) وكذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرومباخ، واختبار T للعينات المستقلة وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار المتعدد.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر نظم المعلومات الإدارية على أداء شركة مناجم الفوسفاتبتيسة .

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

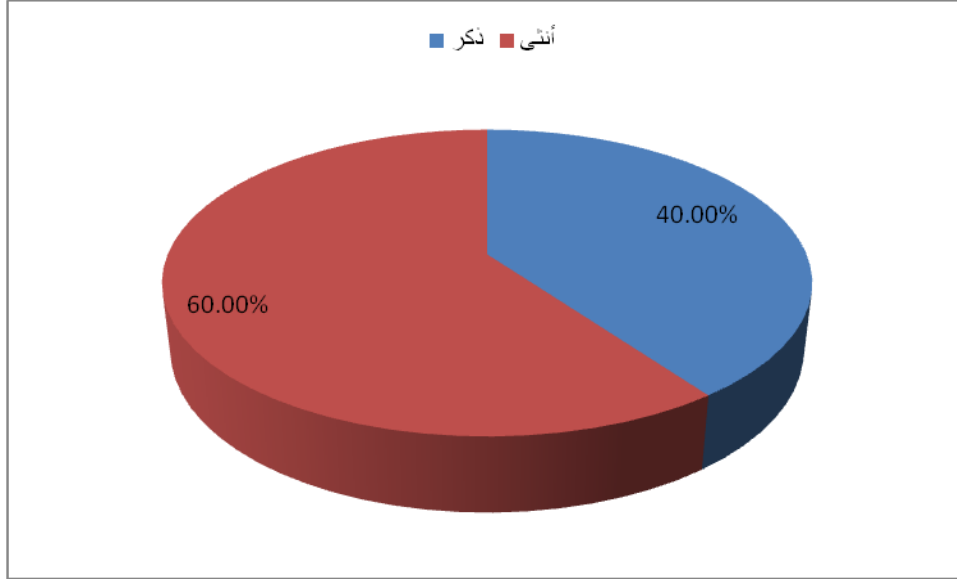
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	14	40
أنثى	21	60
المجموع	35	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث حيث قدرت نسبة الإناث من المجتمع بـ: 60% مقابل 40% للذكور، وعليه فإن أغلب الوظائف بالشركة تشغلها نسبة عالية من الإناث، وهو ما قد يفسر، على أن مختلف الوظائف المشغولة في الشركة تتلاءم أكثر مع نوع الإناث بحسب نوع الوظائف المتاحة فيها ، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (07).

ثانياً: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

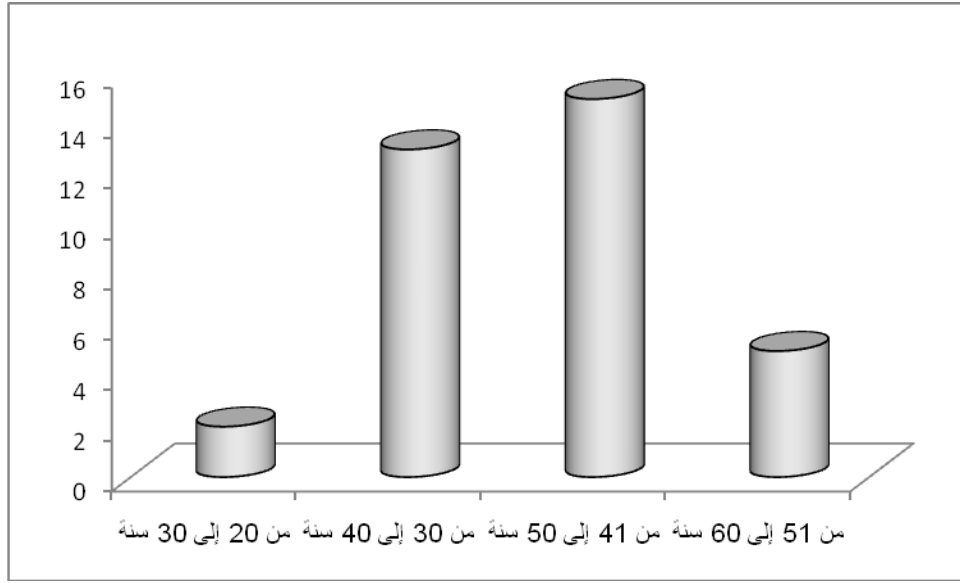
العمر	التكرار	النسبة (%)
من 20 إلى 30 سنة	2	5.7
من 30 إلى 40 سنة	13	37.1
من 41 إلى 50 سنة	15	42.9
من 51 إلى 60 سنة	5	14.3
المجموع	35	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

يلاحظ من الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة وفق معيار العمر بشركة مناجم الفوسفات - تبسة-، وقد احتلت الفئة (من 41 إلى 50 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 42.9% ، لتليها الفئة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة قدرت بـ: 37.1%، كما احتلت الفئة (من 51 إلى 60 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 14.3%، لتحل في الأخير الفئة (من 20 إلى 30 سنة)، بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ: 5.7%، ويعد هذا التنوع في الفئة العمرية عامل مهم قد يساعد في تحسين خبرة المؤسسة وتدعيم العناصر الجديدة. وهذا يدل على أن أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة من الفئة العمرية الأكثر شبابا.

الشكل رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (08).

ثالثا: المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

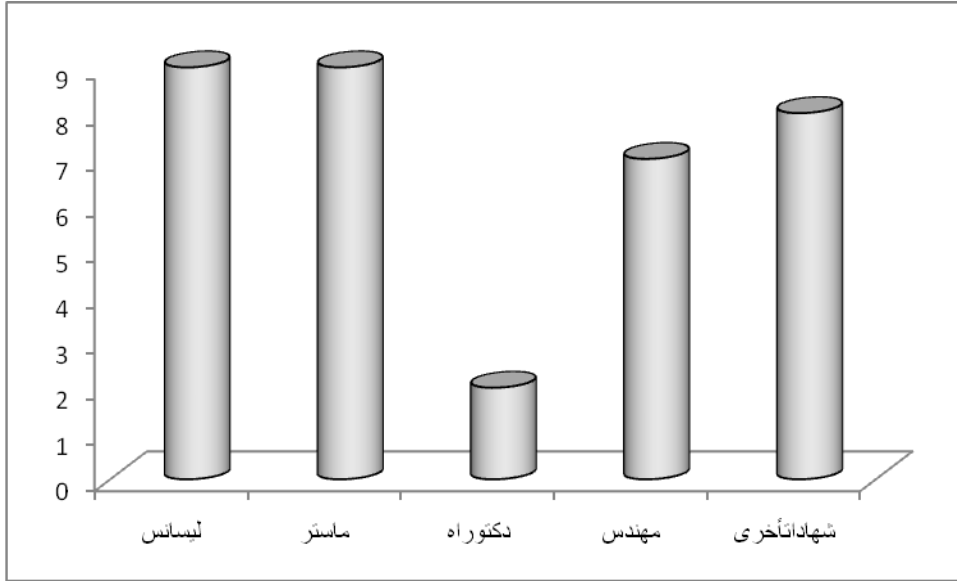
النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
25.7	9	ليسانس
25.7	9	ماستر
5.7	2	دكتوراه
20.0	7	مهندس
22.9	8	شهادات أخرى
100	35	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول أعلاه أن الأشخاص الذين يحملون شهادة الليسانس والماستر يشكلون نسبة متساوية تبلغ 25.7% من إجمالي عينة الدراسة. وهذا يشير إلى توزيع متوازن للأشخاص الذين حصلوا على درجات علمية عالية. بينما يمثل حاملو الشهادات الأخرى ما نسبته 22.9% من عينة الدراسة. يمكن أن تتضمن هذه الشهادات: الشهادات المهنية أو الدبلومات التقنية أو التدريبات المهنية الأخرى. ويلاحظ أن فئة المهندسين تمثل 20% من عينة الدراسة وهو ما يشير إلى وجود عدد مهم من الأشخاص الذين حصلوا على تعليم هندسي متخصص. ويحوز ما نسبته 5.7% من أفراد الدراسة درجة الدكتوراه، وهي المؤهل الأعلى في العينة. حيث تشير هذه النسبة إلى وجود عدد محدود من الأشخاص الذين حصلوا على هذا المستوى المتقدم من التعليم.

إجمالاً يمكن القول إن عينة الدراسة المستخدمة لديهم تنوع وتوزيع متوازن في مستويات التعليم المختلفة. قد يكون لهذا التنوع تأثير على القدرات والمهارات المتاحة للموظفين، ويمكن استغلاله في تنوع الخبرات والمعرفة في المؤسسة. ويمكن تمثل هذه البيانات باستخدام الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (11).

رابعاً: عدد سنوات الخبرة

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	مدة التعامل مع البنك
5.7	2	أقل من 5 سنوات
28.6	10	من 5 إلى 10 سنوات
65.7	23	أكثر من 10 سنوات
100	35	المجموع

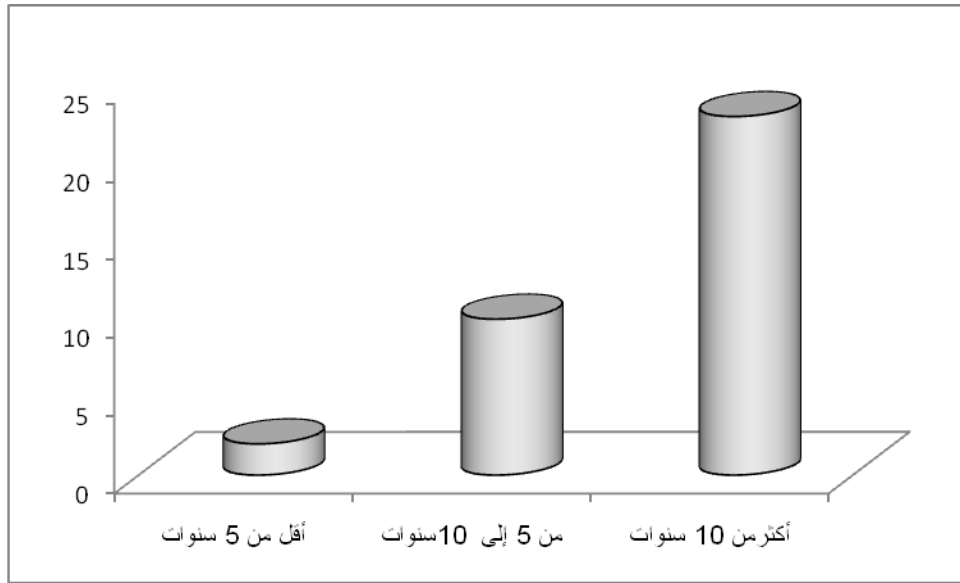
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات يشكلون النسبة الأكبر في العينة، حيث يمثلون 65.7% من إجمالي العينة. يشير ذلك إلى وجود عدد كبير من الأشخاص الذين لديهم خبرة طويلة في مجال العمل. ويشكل الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات نسبة 28.6% من العينة. يمثلون فئة متوسطة الخبرة، وحلت فئة الذين لديهم خبرة أقل من 5

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تيسة-

سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 5.7% فقط من العينة. يعتبر هذا العدد محدودا بالمقارنة مع الفئتين الآخرين، ويعكس قلة الخبرة لديهم في مجال العمل. ومنه يمكن استنتاج أن العينة المدروسة لديها قاعدة تجربة قوية، حيث يوجد عدد كبير من الأشخاص الذين لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات. هذا يمكن أن يعكس استقرار العمل وقدرة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين لفترات طويلة وتطوير خبراتهم. وهو ما يمكن توضيحه وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (10).

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد المجتمع نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS v20).

أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو أبعاد متغير الرضاقة التنظيمية

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (الرضاقة التنظيمية) وذلك من خلال تحليل عبارات

المحور بأبعاده.

1- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول رشاقة الاستشعار

يوضح الجدول رقم (13): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (رشاقة الاستشعار) من خلال

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد رشاقة الاستشعار

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	تتنبأ المنظمة بالتغيرات والفرص والتهديدات في بيئة العمل بسرعة وكفاءة.	4.17	0.61 8	مرتفع	1
02	تستطيع المنظمة الإستجابة بشكل سريع للتغيرات المحيطة واغتنام الفرص الجديدة قبل المنافسين.	4.06	0.59 1	مرتفع	4
03	تحلل المنظمة بشكل مستمر البيانات البيئية للكشف عن متغيرات جديدة.	4.06	0.59 1	مرتفع	5
04	تعتمد المنظمة على الانتباه الشديد لإشارات البيئة المحيطة من أجل إكتشاف الفرص المحتملة.	4.11	0.53 0	مرتفع	2
05	للمنظمة القدرة على تكييف الأنظمة الاستشعارية بسرعة مع التغيرات في البيئة.	4.11	0.53 0	مرتفع	3
	إجمالي درجة البعد	4.10	0.442	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات -تيسة-، عن عبارات بعد رشاقة الاستشعار وأنه محقق بشكل جيد كبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 4.10 وانحراف معياري (0.442)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، والملاحظ

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

أن قيمة الانحراف المعياري الإجمالية والمقدرة بـ 0.442، تشير إلى وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة، وأنها تتفق في التفاعل مع هذا البعد، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد اتجهت نحو درجة (الموافقة)، وينسب مرتفعة، حيث تم قياس هذا البعد من خلال 5 عبارات تميزت جميعها بالموافقة وينسب مرتفعة، كما هو مبين في الجدول أعلاه. وبشكل عام، يمكن القول إن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على جميع فقرات هذا البعد، وهذا يؤكد أن المبحوثين راضون تماما عن إحداث تحسينات في بعد رشاقة الاستشعار بشركة مناجم الفوسفات - تبسة. من هذا يتضح لنا أن رشاقة الاستشعار تلعب دورا بارزا في تعزيز الرشاقة التنظيمية في الشركة.

2- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثاني رشاقة اتخاذ القرار

يوضح الجدول رقم (14): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (رشاقة اتخاذ القرار) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا اتجاه الإجابة الذي نقيسه من خلال السلم.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد رشاقة اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
06	تتخذ المنظمة القرارات المناسبة تحت ضغوط المتغيرات البيئية.	4.03	0.747	مرتفع	5
07	تستطيع المنظمة التكيف مع المواقف الجديدة والمعقدة بسهولة.	4.14	0.648	مرتفع	2
08	تعتمد المنظمة على التفكير بشكل كامل عند اتخاذ القرار.	4.20	0.759	مرتفع	1
09	تشجيع ثقافة اتخاذ القرارات السريعة، التي تمكن المنظمة من التكيف بسرعة مع التغيرات بشكل أفضل.	4.03	0.707	مرتفع	4
10	تستجيب المنظمة للتغيرات في الوقت المناسب عند اتخاذ قراراتها.	4.09	0.445	مرتفع	3
	إجمالي درجة المحور	4.09	0.493	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، عن عبارات بعد رشاقة اتخاذ القرار وأنه محقق بشكل جيد كبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 4.10 وانحراف معياري (0.442)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، والملاحظ أن قيمة الانحراف المعياري الإجمالية والمقدرة بـ 0.442، تشير إلى وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة، وأنها تتفق في التفاعل مع هذا البعد، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد اتجهت نحو درجة (الموافقة)، وبنسب مرتفعة، حيث تم قياس هذا البعد من خلال 5 عبارات تميزت جميعها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو مبين في الجدول أعلاه. وبشكل عام، يمكن القول إن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على جميع فقرات هذا البعد، وهذا يؤكد أن المبحوثين راضون تماما عن إحداث تحسينات في بعد رشاقة اتخاذ القرار بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-. من هذا يتضح لنا أن رشاقة اتخاذ القرار تلعب دورا بارزا في تعزيز الرشاقة التنظيمية في الشركة.

3- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثالث رشاقة ممارسة العمل

يوضح الجدول رقم (15): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (رشاقة ممارسة العمل) من خلال

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد رشاقة ممارسة العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
11	تستطيع المنظمة تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.	4.03	0.664	مرتفع	4
12	تمتلك المنظمة المهارات الضرورية لإنجاز العمل بسرعة مع التغيرات الحاصلة.	4.06	0.725	مرتفع	3
13	تقوم المنظمة مراجعة وتكييف عملياتها بشكل دوري لتحسين الكفاءة والفعالية.	4.06	0.591	مرتفع	1
14	تقوم المنظمة بتحديث متطلبات العمل بشكل منتظم من أجل مواكبة التغيرات المستمرة.	4.06	0.684	مرتفع	2
15	للمنظمة القدرة على تعزيز ثقافة التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرصا لتعلم والتحسين المستمر.	4.00	0.642	مرتفع	5
	إجمالي درجة المحور	4.04	0.494	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، عن عبارات بعد رشاقة ممارسة العمل وأنه محقق بشكل جيد كبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 4.04 وانحراف معياري (0.494)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، ومن خلال النتائج يتضح أيضا أن قيمة الانحراف المعياري الإجمالية والمقدرة بـ 0.494، تشير إلى وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة، وأنها تتفق بشكل جيد في التفاعل مع هذا البعد، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد اتجهت نحو درجة (الموافقة، وبنسب مرتفعة، حيث تم قياس هذا البعد من خلال 5 عبارات تميزت جميعها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو مبين في الجدول أعلاه. وبشكل عام، يمكن القول إن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على جميع فقرات هذا البعد، وهذا يؤكد أن

المبحوثين راضون تماما عن إحداث تحسينات في بعد رشاقة ممارسة العمل بشركة مناجم الفوسفات - تبسة. من هذا يتضح لنا أن رشاقة ممارسة العمل تلعب دورا بارزا في تعزيز الرشاقة التنظيمية في الشركة. ومنه يمكن القول إن رشاقة ممارسة العمل والتي تعني القدرة على التكيف والتعامل مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل بشكل فعال وسريع. وتعزيز الرشاقة التنظيمية، وهو ما يحقق العديد من الفوائد لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، مثل زيادة الكفاءة والابتكار وتعزيز التنافسية.

4- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الرابع الاستجابة

يوضح الجدول رقم (16): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الاستجابة) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستجابة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
16	للمنظمة القدرة على فهم وإدراك التغيرات والاستجابة لها بشكل سريع.	4.20	0.531	مرتفع جدا	1
17	يعتبر تعزيز الوعي بأهمية الاستجابة السريعة كعنصر أساسي في نجاح المنظمة.	4.14	0.692	مرتفع	3
18	تساعد الإستجابة السريعة في الحفاظ على تنافسية المنظمة وتعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة.	4.00	0.804	مرتفع	5
19	تميل المنظمة إلى الإستجابة للتغيير بطريقة إيجابية وفعالة لضمان تطورها ووصولها إلى مركز التنافس.	4.11	0.718	مرتفع	4
20	تقوم المنظمة بتقييم ومراجعة عملياتها بانتظام للتأكد من أنها قادرة على التكيف مع التغيرات.	4.17	0.822	مرتفع	2
	إجمالي درجة المحور	4.12	0.565	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، عن عبارات بعد الاستجابة وأنه محقق بشكل جيد كبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 4.12 وانحراف معياري (0.565)، وقد اتجهت عينة الدراسة نحو الموافقة وبشدة على العبارة رقم (16)، أي أن للشركة قدرة كبيرة على فهم وإدراك التغيرات والاستجابة لها بشكل سريع حيث حققت هذه العبارة متوسط هو الأعلى بين عبارات هذا البعد والذي قدر بـ: 4.20، وهو يدخل ضمن مجال الموافقة وبشدة أي بمستوى مرتفع جدا، والملاحظ أن قيمة هذا

المتوسط الحسابي الإجمالي تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، ومن خلال النتائج يتضح أيضا أن قيمة الانحراف المعياري الإجمالية والمقدرة بـ 0.565 يشير إلى وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة، وأنها تتفق بشكل جيد في التفاعل مع هذا البعد، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد اتجهت نحو درجة (الموافقة، وبنسب مرتفعة، حيث تم قياس هذا البعد من خلال 5 عبارات تميزت جميعها بالموافقة وبالموافقة بشدة وبنسب مرتفعة ومرتفعة جدا، كما هو مبين في الجدول أعلاه. ومنه يمكن القول إن رشاقة الاستجابة تساهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال اتخاذ قرارات سريعة وهادفة أيضا من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال وتعزيز التفاعل والتواصل، كذلك تحسين العمليات وإزالة العقبات وتشجيع الابتكار والتغيير من خلال خلق أفكار جديدة وتبني تحسينات مستمرة، فإنها تستفيد من الفرص الجديدة وتحقق تطورا مستداما في الأداء. ومنه الوصول إلى تعزيز الثقة والتمكين فعندما يكون لدى الأفراد الثقة في قدراتهم ويتم تمكينهم بالموارد والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على التكيف والاستجابة بفعالية. خاصة إذا ركزت الشركة على تشجيع التعلم المستمر من خلال تطوير المهارات والمعرفة لدى الفرق وتوفير فرص التدريب والتطوير، ما يساهم في تعزيز القدرة على التكيف والابتكار والتحسين المستمر والاستدامة.

5- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الخامس الكفاءة

يوضح الجدول رقم (17): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الكفاءة) من خلال المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بعد الكفاءة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
21	تتأقلم المنظمة بسهولة مع المتطلبات المتغيرة للعمل.	4.06	0.684	مرتفع	3
22	لدى المنظمة مهارات لحل المشكلات التي تمكنها من التعامل مع التغيرات غير المتوقعة.	4.09	0.562	مرتفع	2
23	تبحث المنظمة باستمرار عن فرص لتحسين العمليات وزيادة لكفاءة.	4.17	0.618	مرتفع	1
24	يؤدي الهيكل التنظيمي للمنظمة دورا محوريا في تعزيز كفاءة المنظمة.	3.97	0.954	مرتفع	4
25	يعد التحسين المستمر للعمليات أساسيا لضمان كفاءة المنظمة على المدى الطويل والتكيف مع التغيرات البيئية.	3.89	0.758	مرتفع	5
	إجمالي درجة المحور	4.03	0.486	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، عن عبارات بعد الكفاءة وأنه محقق بشكل جيد كبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 4.03 وانحراف معياري (0.486)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط الحسابي الإجمالي تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، ومن خلال النتائج يتضح أيضا أن قيمة الانحراف المعياري الإجمالية والمقدرة بـ 0.486 تشير إلى وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة، وأنها تتفق بشكل جيد في التفاعل مع هذا البعد، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد اتجهت نحو درجة (الموافقة، وبنسب مرتفعة، حيث تم قياس هذا البعد من خلال 5 عبارات، وهذا يؤكد أن المبحوثين راضون تماما على أن بعد رشاقة الكفاءة محقق

بشكل جيد في شركة مناجم الفوسفات - تبسة وأنه يلعب دورا بارزا في تعزيز الرشاقة التنظيمية في الشركة. والتي تعني القدرة على تحقيق الأداء العالي والفعالية اللازمة لاستخدام الموارد المتاحة. وتساهم كذلك في تحقيق توازن أفضل بين القدرات والاحتياجات وتقليل التكاليف غير الضرورية والتباينات في الأداء. كما تساعد الشركة على أن تكون أكثر كفاءة في تنفيذ المهام وتحقيق النتائج المرجوة بأقل جهد وموارد. من خلال تطوير المهارات والكفاءات لدى الفرق والأفراد. فعندما يتم تعزيز المعرفة والمهارات المتخصصة والقدرات الفنية، يتم تحسين الأداء العام ويصبح من الممكن تحقيق النتائج بشكل أسرع وأكثر دقة. وهو ما يسمح يساعد الشركة على أن تكون قادرة على تلبية توقعات العملاء وتحقيق المزيد من القيمة وعزيز الثقة وتحقيق التميز التنظيمي.

بشكل عام، يمكن القول إن الكفاءة تساهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، تحسين العمليات، تطوير المهارات والكفاءات، تنظيم العمل وتخصيص الأدوار، تحسين الجودة والاستجابة، وتحقيق المرونة والاستدامة.

6- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد السادس رشاقة المرونة

يوضح الجدول رقم (18): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (المرونة) من خلال المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المرونة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
26	يساعد الاستعداد للتغيير ومواجهة التغيرات بمرونة على تجاوز العقوبات بسهولة.	4.00	.840	مرتفع	5
27	تزيد قدرة المنظمة على الإستجابة للفرص والتغيرات بفعالية كلما كانت مرنة.	4.11	.631	مرتفع	2
28	تعتبر المرونة بالنسبة للمنظمة مفتاح التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة والمتنوعة.	4.06	.639	مرتفع	4
29	تساعد رشاقة المرونة على تحقيق التميز التنافسي والنمو المستدام.	4.09	.658	مرتفع	3
30	تمكن المرونة من التكيف والتحرك بسلاسة وسرعة في وجه التغيرات.	4.23	.690	مرتفع جدا	1
	إجمالي درجة المحور	4.09	0.507	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، عن عبارات بعد المرونة وأنه محقق بشكل جيد كبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 4.09 وانحراف معياري (0.507)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط الحسابي الإجمالي تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي

المستخدم، ومن خلال النتائج يتضح أيضا أن قيمة الانحراف المعياري الإجمالية والمقدرة بـ 0.507 تشير إلى وجود اختلاف ضعيف بين إجابات العينة، وأنها تتفق بشكل جيد في التفاعل مع هذا البعد، والملاحظ أن العبارة رقم (30) سجلت مستوى مرتفع جدا وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وهو ما يدل على المرونة تمكن بشكل جيد من التكيف والتحرك بسلاسة وسرعة في وجه التغيرات، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد اتجهت نحو (الموافقة، وبنسب مرتفعة، حيث تم قياس هذا البعد من خلال 5 عبارات، وهذا يؤكد أن المبحوثين راضون تماما على أن بعد رشاقة المرونة محقق بشكل جيد في شركة مناجم الفوسفات -تبسة وأنه يلعب دورا بارزا في تعزيز الرشاقة التنظيمية في الشركة. ومنه يمكن القول إن هناك درجة عالية من التكيف والتعامل مع التغيرات بسرعة وفعالية بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-. فعندما يكون لديك نظام مرونة يمكنه التكيف مع احتياجات ومتطلبات العملاء المتغيرة، فإنك تزيد من رضا العملاء وتعزز العلاقات التجارية ويصبح من الممكن التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية واستغلال الفرص الناشئة لتحقيق التفوق التنافسي. وذلك من خلال مراجعة العمليات وتحسينها وتبسيطها، فالشركة يمكن أن تصبح أكثر مرونة في استخدام الموارد وتنفيذ المشاريع والتكيف مع التغيرات وحل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية. ومواجهة تحديات البيئة الخارجية، من خلال القدرة على تقييم المخاطر واتخاذ الإجراءات الملائمة للتعامل معها.

باختصار، المرونة تساهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية عن طريق تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، تحسين استجابة العملاء، استغلال الفرص الجديدة، تحسين العمليات، تعزيز التعاون والتفاعل، إدارة المخاطر بشكل فعال، وتعزيز الابتكار والتطوير.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وذلك من خلال تحليل عباراته حيث يوضح الجدول رقم (19): إجابات المبحوثين على فقرات محور (الميزة التنافسية المستدامة) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
31	تعمل المنظمة للحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين.	4.31	.718	مرتفع جدا	2
32	كلما أجريت المنظمة المزيد من البحث والتطوير تمتعت بالميزة التنافسية المستمرة.	4.11	.796	مرتفع	11
33	نجاح المنظمة يرجع إلى التعلم من إخفاقاتها والاستفادة من النجاحات التي تخلقلها التميز.	4.41	.609	مرتفع جدا	1
34	تحرص المنظمة على التميز والابتكار في تقديم عملياتها مقارنة بالمنافسين.	4.09	.612	مرتفع	12
35	تعتمد المنظمة على فريق عمل متمكن على التكيف مع التغيرات الجديدة لاكتساب التفوق التنافسي.	4.17	.707	مرتفع	8
36	يتوفر داخل المنظمة بيئة تشجع على التواصل بين المسيرين وفهم التغيرات مما يمكنها أن تكون في صدارة التنافس.	3.97	.568	مرتفع	16
37	للمنظمة علاقة قوية مع الموردين والشركاء الإستراتيجيين تدعم الميزة التنافسية المستدامة.	4.17	.664	مرتفع	7
38	لدى المنظمة القدرة على تغيير إستراتيجياتها لتوافق مع متطلبات الظروف التي تفرضها المنافسة.	3.86	.845	مرتفع	17

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

4	مرتفع جدا	.690	4.23	تعمل المنظمة باستمرار على تحسين عملياتها الداخلية والخارجية لزيادة الكفاءة والفعالية مقارنة ب منافسيها.	39
16	مرتفع	.970	4.00	تستبق المنظمة منافسيها دائما في تقدي معملياتها الجديدة.	40
3	مرتفع جدا	.741	4.26	تعمل المنظمة على تحسين منتوجاتها وتميزه عن منتوجات المنافسين.	41
9	مرتفع	.733	4.14	تؤثر الميزة التنافسية المستدامة على قدرة المنظمة بجذب المسيرين والحفاظ عليهم على المدى الطويل.	42
13	مرتفع	.742	4.09	تمتلك المنظمة نظاما دائم الصيانة وحماية موجوداتها من أجل تحقيق التميز بشكل إيجابي.	43
14	مرتفع	.804	4.00	تسعى المنظمة إلى تنوع منتجاتها لاكتساب حصة سوقية أكبر.	44
6	مرتفع	.677	4.20	تنظم المنظمة دورات تكوينية لمسيريهها من أجل تحقيق التميز.	45
10	مرتفع	.631	4.11	تسعى المنظمة على الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية الذي يساهم في تعزيز سمعة المنظمة، مما يدعم ميزتها التنافسية على المدى الطويل.	46
5	مرتفع جدا	.584	4.20	تؤمن المنظمة أن الجودة العالية هي السبيل للحفاظ وضمن واستمرار نجاحها في السوق التنافسية.	47

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

48	تعمد المنظمة على زيادة التكلفة كميزة تنافسية، بهدف خفض التكاليف وتقديم منتجات بأسعار منخفضة دون التضحية بالجودة.	4.00	.804	مرتفع	15
إجمالي درجة المحور		4.13	0.486	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، عن عبارات محورالميزة التنافسية المستدامة وأنه محقق بشكل جيد بالشركة محل الدراسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي قدر بـ 4.13 وانحراف معياري (0.486)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور تتجه نحو درجة (موافق)، وبنسب مرتفعة، وقد تم قياس هذا المحور من خلال (17) عبارات تميزت كلها بالموافقة والموافقة بشدة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وقد اتجهت عينة الدراسة إلى الموافقة وبشدة على العبارات (31، 33، 39، 45)، وهو ما يدل على أن الشركة تعمل بشكل جيد للحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وأن نجاحها يرجع إلى التعلم من إخفاقاتها والاستفادة من النجاحات التي تخلقلها التميز. كما تعمل بشكل دقيق على الاستمرار في تحسين عملياتها الداخلية والخارجية لزيادة الكفاءة والفعالية مقارنة بمنافسيها، وتعمل بشكل دائم ومميز على تنظيم دورات تكوينية لمسيريها من أجل تحقيق التميز اللازم من خلال البنية التحتية المتطورة لها ومرافقها الإنتاجية الحديثة المستخدمة في تحقيق كفاءة عالية وجودة منتجات ممتازة، مما يعزز تنافسيتها في السوق. وهو ما يوفره فريق العمل الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة اللازمة لإدارة عمليات الإنتاج بشكل فعال، وتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة. ومنه التوجه لخلق فرص للتوسع والتواجد في أسواق عالمية، وتحقيق مزيد من الدخل وتعزيز التنافسية. من خلال التركيز على عامل بالاستدامة البيئية والاجتماعية، مما يساهم في بناء سمعة جيدة وتعزيز التنافسية.

باستغلال هذه الميزات التنافسية، تستطيع شركة الفوسفات تبسة تحقيق مكانة قوية في سوق

الفوسفات، والتوسع في الأسواق المحلية والعالمية، وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بمختلف أبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة ممارسة العمل، الاستجابة، الكفاءة، المرونة) والميزة التنافسية المستدامة في، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة $\alpha=5\%$ عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 97.1%.

أولاً: تحليل التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
الرشاقة التنظيمية	1.292	0.071	المحور الأول
الميزة التنافسية المستدامة	1.320	0.061	المحور الثاني
	1.292	0.107	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن $(sig > 0.05)$ وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعملية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

1- اختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتمل الرفض أو القبول وفقا لما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أكبر 0,05.
- تقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية من أجل معرفة العلاقة بين (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة ممارسة العمل، الاستجابة، الكفاءة، المرونة) والميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ولاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

¹- الملحق رقم (02).

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	B	المتغير التابع	المتغير المستقل: التمكين الهيكلي	
0.148	1.486	0.241	0.512	0.265	الميزة التنافسية المستدامة	رشاقة الاستشعار	
0.091	1.751	0.288	0.178	0.284		رشاقة اتخاذ القرار	
0.275	-1.114-	-0.164-	0.162	-0.162-		رشاقة ممارسة العمل	
0.210	1.283	0.219	0.145	0.188		الاستجابة	
0.045	2.098	0.262	0.146	0.262		الكفاءة	
0.216	1.267	0.192	0.125	0.184		المرونة	
86.6							قيمة R
75							قيمة R ²
14.028							قيمة F

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير لأبعاد المتغير المستقل في شركة مناجم الفوسفات -تبسة، حيث تبين أنه:

من خلال الجدول رقم (21) لتحليل معامل الانحدار المتعدد الذي بلغت فيه قيمة معامل التحديد $(R^2)=0.75$ بمعنى أن هناك نسبة مرتفعة لدور أبعاد الرشاقة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالشركة، وسجلت قيمة معامل الارتباط ما نسبته $(R)=0.866$ ، أي أن الميزة التنافسية المستدامة وأبعاد الرشاقة التنظيمية مرتبطين ارتباطاً مرتفعاً جداً بنسبة قدرت ب: 86.6%.

ومنه يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تبين أنه:

1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة الاستشعار في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (1.486) بأن الميزة التنافسية المستدامة لا تتأثر بشكل كبير بدور رشاقة الاستشعار على مستوى الشركة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.148)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية التالية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة الاستشعار في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة اتخاذ القرار في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (1.751) بأن الميزة التنافسية المستدامة لا تتأثر بشكل كبير بدور رشاقة اتخاذ القرار على مستوى الشركة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.091)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية التالية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة اتخاذ القرار في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة ممارسة العمل في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة ب: (-1.114) بأن الميزة التنافسية المستدامة لا تتأثر بشكل كبير بدور رشاقة ممارسة العمل على مستوى الشركة، كما قدر مستوى الدلالة ب (0.275)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة ممارسة العمل في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

4- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة ب: (1.283) بأن الميزة التنافسية المستدامة لا تتأثر بشكل كبير بدور الاستجابة على مستوى الشركة، كما قدر مستوى الدلالة ب (0.210)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية التالية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

5 - الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة ب: (2.098) بأن الميزة التنافسية المستدامة تتأثر بشكل كبير بدور الكفاءة على مستوى الشركة، كما قدر مستوى الدلالة ب (0.04)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية التالية الصفرية التالية:

توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

6- الفرضية الفرعية السادسة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى ما يلي:

- الفرضية التالية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة ب: (1.267) بأن الميزة التنافسية المستدامة لا تتأثر بشكل كبير بدور المرونة على مستوى الشركة، كما قدر مستوى الدلالة ب (0.216)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي تقبل الفرضية التالية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) المرونة في التعامل مع الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى¹

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الرشاقة التنظيمية	الميزة التنافسية المستدامة	1.001	0.828	0.685	8.468	71.713	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه أنا المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.685) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ولاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الاعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (71.713) والذي أظهر نموذج الإنحدار بشكل عام أنه ذو دلالة إحصائية عند درجة الحرية (33) وهي دالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ: 0.00، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية .

توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة بشركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

¹الملحق رقم (02)

خلاصة الفصل الثالث

من خلال محتوى هذا الفصل وبعد إجراء الدراسة الميدانية التي كانت في شركة مناجم الفوسفات - تبسة ، تم إختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا بعد تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان الذي وزع على عينة قدرها 40 إطار بشركة مناجم الفوسفات - تبسة -، للاطلاع على آراءهم تجاه دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين حيث تم استخلاص وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة إلى ضعيفة بين الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة.

تم تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعرف على نشأتها والتعرف على مهامها وأهدافها، والهيكل التنظيمي التي تعمل به.

تم التطرق إلى كيفية التجهيز للدراسة الميدانية من خلال دراسة مجتمع الدراسة، إضافة إلى التعرف على عينة الدراسة والأدوات المساعدة لها والمتمثلة أهمها في الوثائق والسجلات والاستمارة، كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال استخدام الاستبيان أي معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة، من خلال مجموعة الأساليب الإحصائية المتمثلة أهمها في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

ولمعرفة دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة- تم الإعتماد على تحليل البيانات الشخصية والمستوى التعليمي للعينة محل الدراسة إضافة إلى تحليل بيانات ومتغيرات الدراسة، حيث تبين أن بيانات الدراسة تخضع لتوزيع طبيعي لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتم كذلك إختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) الرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة.-

الخاتمة

الخاتمة

تمحور موضوع هذه الدراسة حول دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وفي ختام هذه الدراسة يمكن اعتبار أن بقاء المنظمات في البيئة التنافسية مرهون بقدرتها على الإستجابة للتغيرات الموجودة والتكيف معها.

حيث تعد الرقابة التنظيمية من أهم الأساليب التي تساهم في نجاح المنظمات، التي أدت إلى تحويل بيئة الأعمال في تلك المنظمات من تغيرات صعبة إلى استجابة سريعة للتغيرات مع تنفيذها بسرعة، فحتمية تطبيقها في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع بها والمبادئ التي ترمي إلى تحقيقها، والمبدأ الرئيسي للرقابة التعظيمية يتمثل في التعاون داخل المنظمة وبين المنظمات الأخرى وهذا يعمل على إيجاد تحالف واعي لتأدية رؤية ورسالة محددة يتحقق من خلالها أهداف إستراتيجية واضحة وتعظم حجم الموارد البشرية والمالية وتقوي إمكانات الإبداع والإنتاج والمشاركة.

لا تعتبر الميزة التنافسية المستدامة هدفا محددًا وموضوعًا يمكن الوصول إليه، ولا مكانًا مقصودًا أو نهاية يمكن أن تعلن المنظمة بأنها وصلت إليه، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء ومختلفة على المنظمات الأخرى، فالتميز هو حفاظ المنظمة على مكانتها حاضرا ومستقبلا مما يؤدي إلى خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة.

ويعتبر موضوع الميزة التنافسية المستدامة من المواضيع الإدارية الحديثة، حيث ظهرت في العديد من الدول نماذج وجوائز لها، جميعها تهدف إلى تطوير المنظمات والرفع من مستوى أدائها بالإضافة إلى تحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات التي سعت إلى أن تكون مميزة وتحقق مكانة للمؤسسة، والتشجيع على المنافسة الشريفة بين المنظمات، وتحقيق الاستخدام الأمثل والفعال لجميع مواردها، فالميزة التنافسية المستدامة تعتبر ركيزة من ركائز الاستمرار والبقاء، باعتبارها أسلوب شامل تقوم على مبادئ يلتزم بها جميع أطراف المصلحة للوصول إلى أفضل النتائج، وفي ظل المنافسة الشديدة على استكمال مقومات التميز بهدف تحقيق أداء متميز.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية تم إسقاط الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من إطارات الشركة، وانطلاقا من النتائج المتوصل لها من تحليل البيانات، تم التوصل إلى ان دور الرقابة التنظيمية تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة -.

أولاً: نتائج الدراسة:

1- النتائج النظرية:

من خلال ماتم التطرق إليه في الإطار النظري تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الرشاقة التنظيمية هي فلسفة إدارية حديثة تعبر عن قدرة وكفاءة ومرونة منظمات الأعمال واستجابتها السريعة مع مختلف التغيرات والتهديدات التي تواجهها ومن ثم تحويلها إلى فرص ومزايا تنافسية، من خلال طرح منتجات وخدمات ذات جودة تستجيب لما يريده العملاء بشكل أسرع من المنافسين وهو ما من شأنه أن يضمن للمنظمات النجاح والتميز؛

- يتطلب نجاح الرشاقة التنظيمية بتوفر مجموعة من المقومات مثل مشاركة جميع العاملين في وضع إستراتيجية المنظمة، الإستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية، كفاءة الموارد البشرية بالمنظمة، إتاحة المناخ التنظيمي الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة بالمنظمة؛

- لدى المنظمة الرشاقة القدرة على التأقلم مع الظروف الصعبة وتحمل التغيرات، وذلك باعتمادها على العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة؛

- تعتبر الميزة التنافسية المستدامة عنصر أساسي يساهم في نجاح منظمات الأعمال وإستدامتها في السوق على المدى الطويل؛

- تعمل الميزة التنافسية المستدامة على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي والأداء التنظيمي ككل.

2- النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصل للنتائج التالية:

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للرشاقة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الإستشعار والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

الخاتمة

-لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين رشاقة إتخاذ القرار والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين رشاقة ممارسة العمل والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

-لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإستجابة والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

-توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

-لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية المستدامة لشركة مناجم الفوسفات - تبسة- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة في شركة مناجم الفوسفات - تبسة- وعليه تبين أنه يوجد هناك دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغ قيمة الإنحدار (0.866) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (86.6%) وهو إرتباط إيجابي ومرتفع من خلال هذه المعاملات - معامل الارتباط والإنحدار- يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.75) مما يعني أن نسبة (75%) من التغيرات في محور الميزة التنافسية المستدامة ويرجع لمتغير الرشاقة التنظيمية. وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الإنحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

ثانيا: اقتراحات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من الاقتراحات وهي:

- زيادة الاهتمام بكيفية تطبيق أسلوب الرشاقة التنظيمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة؛

الخاتمة

- تهيئة الشروط اللازمة لتطبيق أسلوب الرشاقة التنظيمية من خلال تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
 - استخدام التحفيز المادي والمعنوي لتشجيع المسيرين وربط أي دورة تدريبية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المنظمة؛
 - الاهتمام الأكثر بتشجيع المسيرين على العمل بروح الفريق وحثهم على الإبداع والتحسين المستمر.
- ثالثاً: أفاق الدراسة:

- لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسراً رابطاً بين موضوع هذا البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:
- الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالريادة الإستراتيجية.
 - دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز جودة الخدمة.
 - أثر الرشاقة التنظيمية في التعلم التنظيمي.

قائمة المصطلحات

والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أمل بنت راشد الحمدان، الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي "الجامعات السعودية نموذجاً"، مكتبة الرشد، السعودية، ط1، 2020.
 2. شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2010
 3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004
 4. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012
 5. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009
 6. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008
 7. غني دحا متتاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباد، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014 .
- ثانياً:المذكرات والرسائل الجامعية
8. نورة بنت رحيم بن براك العتيب، درجة توافر إمكانات رشاقة الهياكل التنظيمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة و التخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2022.
 9. المحاسنه لميس، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. عمان الأردن، 2017.

10. سماح خليل قنديل، أثر الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي - دور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، 2020.
11. محمد أحمد حمد الحريزات، أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرة التنافسية للشركات على الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
12. عبد الرضا ناصر محسن المالك، المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة بغداد، 2009.
13. رنا أحمد ديب عيتاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية: دراسة ميدانية، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بيروت العربية، 2003.
14. علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة: غير منشورة، 2013.
15. العتوم محمد فوزي علي، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
16. حجاجي بئينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام - قالمة- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2021.
17. عبد الإله نادر محمد طعمة، مدى تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2023.

18. بعلي ياسمين ونوي سوسن، أثر الرقابة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-، 2023. المجالات العلمية.
19. شفاء حمد علي العزاوي، تأثير الرقابة في جودة الخدمة - بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد، 57، 2019.
20. دعاء محمد سيد عمر، تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية- كلية التربية، المجلد (3) ، الغردقة، 2020.
21. هالة أمين مغاوري، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة التنافسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية : الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، العدد (10)، مصر، 2016.
22. علي رزاق جواد العابدي، الرقابة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين) دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة المجالات الأكاديمية العلمية، جامعة الكوفة، العراق، 2012.
23. عبدالمولى الطيب محمد إبراهيم، متطلبات تطبيق الرقابة التنظيمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مجلة جامعة بيشة للدراسات الإنسانية و التربوية، العدد (4) ، السعودية، 2019.
24. مختار قنيش، جيلالي بن عبدو، تبين مقارنة الرقابة وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات - دراسة حالة مؤسسة التقنيات الحديثة ITComp الجزائر-، مجلة التنظيم و العمل، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، المجلد (12)، العدد (2)، الجزائر، 2023.
25. هشام عبد العزيز أبو عاصي، تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، المجلة التربوية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2021.

26. الياسري أكرم، الخالدي عواد، الحميري بشار، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد(12)، العراق، 2014.
27. منصور منار، تطوير الأداء الإداري للقيادات بكليات التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، 2020.
28. شريف محمد يوسف، الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الإستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة 6 أكتوبر، 2021.
29. رنا ناصر صبر وآخرون، دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون - بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15) ، العدد (59)، 2020.
30. مصطفى أحمد أمين، محمود عمر أحمد عيد، تحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (22) ، العدد (4)، 2021.
31. أحمد عبد السلام النفراوي، دور الرقابة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (13)، العدد (1)، 2022.
32. إياد محمود الرحيم، رفل سعيد أندراوس، تحقيق جودة المنتج باستعمال الرقابة التنظيمية - دراسة حالة في شركة النعمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (99)، 2017.
33. محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة-دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد التكنولوجي بالعاشر من رمضان (فرع مطروح)، 2019.

34. محمد أحمد عوض البربري، القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية " دراسة ميدانية"، المجلة التربوية لكلية التربية ، جامعة سوهاج، مصر، 2022.
35. نسرين صالح محمد صلاح الدين، أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، مجلة كلية التربية، المجلد (32)، العدد (2)، جامعة الإسكندرية، 2022.
36. أميره أحمد محمد حسن رضوان، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، جامعة المنصورة، العدد (26)، مصر، 2023.
37. عبید فريد زكرياء، ماحي محمد، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال-، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد(05)، العدد(02)، الجزائر، 2021.
38. حازم عبد العزيز الغرابوي وآخرون، اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة اور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، 2021.
39. مروه السيد مهران عثمان، تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 2019.
40. مصطفى أكرم حنتوش، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية) ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (129)، الجامعة المستنصرية، 2021.
41. ساطوح مهدية، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل ديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، المجلد(28)، العدد(2)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

42. ماجد محمد صلاح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (38)، جامعة تكريت، 2017.

43. شني سورية وبن لخضر السعيد، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد (2)، جامعة المسيلة، 2017.

44. ماهر محسن مرهج، التحسين المستمر، ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2014.

45. محمد أحمد أبو الوفا أحمد، أثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد (3)، العدد (3)، جامعة السويس، 2023.

الملتقيات

46. دليل الحربي ، لينا محمد الغامدي، دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع، الملتقى العلمي الدولي الثاني عشر، بحوث إنسانية واجتماعية وطبيعية مبتكرة، من أجل اقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول 2030، إسطنبول، تركيا، 2021.

47. زكرياء مطلق الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة إتصالات الجزائر، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 2011 جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

48. هشام عبد العزيز أبوعاصي، تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، المجلة التربوية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2021.

49. عثمان علي عجاج الشمري، دور الرقابة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بدولة الكويت)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (1)، جامعة مدينة السادات، 2022.

50. منال أحمد محمد غنيم، أثر جودة الحياة الوظيفية على الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية و الإدارية،

.2020

51.علي بن حسن يعن هلال القرني، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعةتبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية بكلية التربية بالقاهرة، المجلد(32) ، العدد (188)،2020.

52.أمينة عبد الرحمن سليم، أثر الرشاقة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية"دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد (1) ، 2024 .
ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

53.Zhang. Z & Sharifi. H, **A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations**, International Journal of Operations and Production Management, Vol (20), No (4), 2001.

54.Hitt, M.Ireland, R. &Hoskisson, R, **Stratégie management**, Competitiveness and Globalization, South–Western College Publishing, New York, 2001.

51.Adams, L,Lamant B, **Knowledge management and developing sustainable competitive advantage**, Journal of Knowledge management, Vol, 7. No 2,2003.

52.Collier, D. A., & Evans, J. R, **Operations Management**, South–Western Cengage Learning,2007.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي- تبسة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير.
تخصص : إدارة أعمال



الموضوع :استمارة استبيان

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم إعداده بغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة الماستر في إدارة الأعمال،
بعنوان :دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-".
الرجاء من سيادتكم تعبئة هذا الإستبيان وإختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظركم مع مراعاة الدقة الموضوعية لأن لها أثر على مصداقية المعلومات.
كما نؤكد بأن إجاباتكم ستكون بسرية تامة ولا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

من إعداد: تحت إشراف:

أ. أحمد شفاء.

❖ فيلاي رشا.

❖ صمادي إيناس.

السنة الجامعية: 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

في الخانة المناسبة (X) ضع علامة

1- الجنس: ذكر: أنثى:

2- العمر: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى

سنة من 51 إلى 60 سنة

3- المستوى التعليمي:

ليسانس ماجستير دكتوراه

ماجستير مهندس شهادات أخرى

4- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة

المحور الأول: الرشاقة التنظيمية

قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
رشاقة الاستشعار						
01	تتنبأ المنظمة بالتغيرات والفرص والتهديدات في بيئة العمل بسرعة وكفاءة.					
02	تستطيع المنظمة الإستجابة بشكل سريع للتغيرات المحيطة واغتنام الفرص الجديدة قبل المنافسين.					
03	تحلل المنظمة بشكل مستمر البيانات البيئية للكشف عن متغيرات جديدة.					
04	تعتمد المنظمة على الانتباه الشديد لإشارات البيئة المحيطة من أجل إكتشاف الفرص المحتملة.					
05	للمنظمة القدرة على تكييف الأنظمة الاستشعارية بسرعة مع التغيرات في البيئة.					
رشاقة إتخاذ القرار						
06	تتخذ المنظمة القرارات المناسبة تحت ضغوط المتغيرات البيئية.					
07	تستطيع المنظمة التكيف مع المواقف الجديدة والمعقدة بسهولة.					
08	تعتمد المنظمة على التفكير بشكل كامل عند إتخاذ القرار.					
09	تشجيع ثقافة إتخاذ القرارات السريعة، التي تمكن المنظمة من التكيف بسرعة مع المتغيرات بشكل أفضل.					
10	تستجيب المنظمة للتغيرات في الوقت المناسب عند إتخاذ قراراتها.					
رشاقة ممارسة العمل						
11	تستطيع المنظمة تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.					
12	تمتلك المنظمة المهارات الضرورية لإنجاز العمل بسرعة مع التغيرات الحاصلة.					
13	تقوم المنظمة مراجعة وتكييف عملياتها بشكل دوري لتحسين الكفاءة والفعالية.					
14	تقوم المنظمة بتحديث متطلبات العمل بشكل منتظم من أجل مواكبة التغيرات المستمرة.					
15	للمنظمة القدرة على تعزيز ثقافة التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرص التعلم والتحسين المستمر.					

قائمة الملاحق

الإستجابة					
				16	للمنظمة القدرة على فهم وإدراك التغيرات والاستجابة لها بشكل سريع.
				17	يعتبر تعزيز الوعي بأهمية الاستجابة السريعة كعنصر أساسي في نجاح المنظمة.
				18	تساعد الإستجابة السريعة في الحفاظ على تنافسية المنظمة وتعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة.
				19	تميل المنظمة إلى الإستجابة للتغيير بطريقة إيجابية وفعالة لضمان تطورها ووصولها إلى مركز التنافس.
				20	تقوم المنظمة بتقييم ومراجعة عملياتها بانتظام للتأكد من أنها قادرة على التكيف مع التغيرات.
الكفاءة					
				21	تتأقلم المنظمة بسهولة مع المتطلبات المتغيرة للعمل.
				22	لدى المنظمة مهارات لحل المشكلات التي تمكنها من التعامل مع التغيرات غير المتوقعة.
				23	تبحث المنظمة باستمرار عن فرص لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.
				24	يؤدي الهيكل التنظيمي للمنظمة دورا محوريا في تعزيز كفاءة المنظمة.
				25	يعد التحسين المستمر للعمليات أساسيا لضمان كفاءة المنظمة على المدى الطويل والتكيف مع التغيرات البيئية.
المرونة					
				26	يساعد الاستعداد للتغيير ومواجهة التغيرات بمرونة على تجاوز العقوبات بسهولة.
				27	تزيد قدرة المنظمة على الإستجابة للفرص والتغيرات بفعالية كلما كانت مرنة.
				28	تعتبر المرونة بالنسبة للمنظمة مفتاح التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة والمتنوعة.
				29	تساعد رشاقة المرونة على تحقيق التميز التنافسي والنمو المستدام.
				30	تمكن المرونة من التكيف والتحرك بسلاسة وسرعة في وجه التغيرات.

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
31	تعمل المنظمة للحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين.					
32	كلما أجريت المنظمة المزيد من البحث والتطوير تمتعت بالميزة التنافسية المستمرة.					
33	نجاح المنظمة يرجع إلى التعلم من إخفاقاتها والاستفادة من النجاحات التي تخلق لها التميز.					
34	تحرص المنظمة على التميز والابتكار في تقديم عملياتها مقارنة بالمنافسين.					
35	تعتمد المنظمة على فريق عمل متمكن من التكيف مع التغييرات الجديدة لاكتساب التفوق التنافسي.					
36	يتوفر داخل المنظمة بيئة تشجع على التواصل بين المسيرين وفهم التغييرات مما يمكنها أن تكون في صدارة التنافس.					
37	للمنظمة علاقة قوية مع الموردين والشركاء الإستراتيجيين تدعم الميزة التنافسية المستدامة.					
38	لدى المنظمة القدرة على تغيير إستراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التي تفرضها المنافسة.					
39	تعمل المنظمة باستمرار على تحسين عملياتها الداخلية والخارجية لزيادة الكفاءة والفعالية مقارنة بمنافسيها.					
40	تستبق المنظمة منافسيها دائما في تقديم عملياتها الجديدة.					
41	تعمل المنظمة على تحسين منتوجاتها وتميزه عن منتوجات المنافسين.					
42	تؤثر الميزة التنافسية المستدامة على قدرة المنظمة بجذب المسيرين والحفاظ عليهم على المدى الطويل.					
43	تمتلك المنظمة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها من أجل تحقيق التميز بشكل إيجابي.					
44	تسعى المنظمة إلى تنويع منتجاتها لاكتساب حصة سوقية أكبر.					
45	تنظم المنظمة دورات تكوينية لمسيريهيها من أجل تحقيق التميز.					
46	تسعى المنظمة على الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية الذي يساهم في تعزيز سمعة المنظمة، مما يدعم ميزتها التنافسية على المدى الطويل.					
47	تؤمن المنظمة أن الجودة العالية هي السبيل للحفاظ وضمان					

قائمة الملاحق

					واستمرار نجاحها في السوق.	
					تعتمد المنظمة على ريادة التكلفة كميزة تنافسية، بهدف خفض التكاليف وتقديم منتجات بأسعار منخفضة دون التضحية بالجودة.	48

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02)

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	14	40.0	40.0	40.0
أنثى	21	60.0	60.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 30 سنة	2	5.7	5.7	5.7
من 30 إلى 40 سنة	13	37.1	37.1	42.9
من 41 إلى 50 سنة	15	42.9	42.9	85.7
من 51 إلى 60 سنة	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	9	25.7	25.7	25.7
ماستر	9	25.7	25.7	51.4
دكتوراه	2	5.7	5.7	57.1
مهندس	7	20.0	20.0	77.1
شهادات أخرى	8	22.9	22.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الخبرة سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	2	5.7	5.7	5.7
من 5 إلى 10 سنوات	10	28.6	28.6	34.3
أكثر من 10 سنوات	23	65.7	65.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	34	97.1
Observations Exclus ^a	1	2.9
Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.960	48

معامل الفا كرونباخ المحور الأول: الرشاقة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	35	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.937	30

معامل الفا كرونباخ المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	34	97.1
Observations Exclus ^a	1	2.9
Total	35	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.921	18

قائمة الملاحق

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: الرشاقة التنظيمية

البعد الأول: رشاقة الاستشعار

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتنبأ المنظمة بالتغيرات والفرص والتحديات في بيئة العمل بسرعة وكفاءة.	35	4.17	.618
تستطيع المنظمة لإستجابة بشكل سريع للتغيرات المحيطة وإغتنام الفرص الجديدة قبل المنافسين.	35	4.06	.591
تحلل المنظمة بشكل مستمر البيانات البيئية للكشف عن متغيرات جديدة.	35	4.06	.591
تعتمد المنظمة على الإنتباه الشديد لإشارات البيئة المحيطة من أجل إكتشاف الفرص المحتملة.	35	4.11	.530
للمنظمة القدرة على تكيف الأنظمة الإستشعارية بسرعة مع التغيرات في البيئة.	35	4.11	.530
N valide (listwise)	35		

البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتخذ المنظمة القرارات المناسبة تحت ضغوط المتغيرات البيئية.	35	4.03	.747
تستطيع المنظمة التكيف مع المواقف الجديدة والمعقدة بسهولة.	35	4.14	.648
تعتمد المنظمة على التفكير بشكل كامل عند إتخاذ القرار.	35	4.20	.759
تشجع ثقافة إتخاذ القرارات السريعة، التي تمكن المنظمة من التكيف بسرعة مع المتغيرات بشكل أفضل.	35	4.03	.707
تستجيب المنظمة للتغيرات في الوقت المناسب عند إتخاذ قراراتها.	35	4.09	.445
N valide (listwise)	35		

قائمة الملاحق

البعد الثالث: رشاقة ممارسة العمل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستطيع المنظمة تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.	35	4.03	.664
تمتلك المنظمة المهارات الضرورية لإنجاز العمل بسرعة مع التغييرات الحاصلة.	35	4.06	.725
تقوم المنظمة مراجعة وتكييف عملياتها بشكل دوري لتحسين الكفاءة والفعالية.	35	4.06	.591
تقوم المنظمة بتحديث متطلبات العمل بشكل منتظم من أجل مواكبة التغييرات المستمرة.	35	4.06	.684
للمنظمة القدرة على تعزيز ثقافة التعامل مع أخطاء العمل بإعتبارها فرص التعلم والتحسين المستمر.	35	4.00	.642
N valide (listwise)	35		

البعد الرابع: الاستجابة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
للمنظمة القدرة على فهم وإدراك التغييرات والإستجابة لها بشكل سريع.	35	4.20	.531
يعتبر تعزيز الوعي بأهمية الاستجابة السريعة كعنصر أساسي في نجاح المنظمة.	35	4.14	.692
تساعد الإستجابة السريعة في الحفاظ على تنافسية المنظمة وتعزز قدرتها على التكيف مع التغييرات المستمرة.	35	4.00	.804
تميل المنظمة إلى الإستجابة للتغيير بطريقة إيجابية وفعالة لضمان تطورها ووصولها إلى مركز التنافس.	35	4.11	.718
تقوم المنظمة بتقييم ومراجعة عملياتها بانتظام للتأكد من أنها قادرة على التكيف مع التغييرات.	35	4.17	.822
N valide (listwise)	35		

قائمة الملاحق

البعد الخامس: الكفاءة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتأقلم المنظمة بسهولة مع المتطلبات المتغيرة للعمل.	35	4.06	.684
لدى المنظمة مهارات لحل المشكلات التي تمكنها من التعامل مع التغيرات غير المتوقعة.	35	4.09	.562
تبحث المنظمة باستمرار عن فرص لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.	35	4.17	.618
يؤدي الهيكل التنظيمي للمنظمة دورا محوريا في تعزيز كفاءة المنظمة.	35	3.97	.954
يعد التحسين المستمر للعمليات أساسيا لضمان كفاءة المنظمة على المدى الطويل والتكيف مع التغيرات البيئية.	35	3.89	.758
N valide (listwise)	35		

البعد السادس: المرونة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يساعد الاستعداد للتغيير ومواجهة التغيرات بمرونة على تجاوز العقوبات بسهولة.	35	4.00	.840
تزيد قدرة المنظمة على الإستجابة للفرص والتغيرات بفعالية كلما كانت مرنة.	35	4.11	.631
تعتبر المرونة بالنسبة للمنظمة مفتاحا لتكيف معا لتغيرات البيئة المتسارعة والمتنوعة.	35	4.06	.639
تساعد المرونة على تحقيق التميز التنافسي والنمو المستدام.	35	4.09	.658
تمكن المرونة من التكيف والتحرك بسلاسة وسرعة في وجه التغيرات.	35	4.23	.690
N valide (listwise)	35		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل المنظمة للحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين.	35	4.31	.718
كلما أجريت المنظمة المزيد من البحث والتطوير تمتعت بالميزة التنافسية المستمرة.	35	4.11	.796
نجاح المنظمة يرجع إلى التعلم من إخفاقاتها والإستفادة من النجاحات التي تخلقها التميز.	34	4.41	.609
تحرص المنظمة على التميز والإبتكار في تقديم عملياتها مقارنة بالمنافسين.	35	4.09	.612
تعتمد المنظمة على فريق عمل متمكن على التكيف مع التغيرات الجديدة لإكتساب التفوق التنافسي.	35	4.17	.707
يتوفر داخل المنظمة بيئة تشجع على التواصل بين المسيرين وفهم التغيرات مما يمكنها أن تكون في صدارة التنافس.	35	3.97	.568
للمنظمة علاقة قوية مع الموردين والشركاء الإستراتيجيين تدعم الميزة التنافسية المستدامة.	35	4.17	.664
لدى المنظمة القدرة على تغيير إستراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التي تفرضها المنافسة.	35	3.86	.845
تعمل المنظمة بإستمرار على تحسين عملياتها الداخلية والخارجية لزيادة الكفاءة والفعالية مقارنة بمنافسيها.	35	4.23	.690
تستيق المنظمة منافسيها دائما في تقديم عملياتها الجديدة.	35	4.00	.970
تعمل المنظمة على تحسين منتوجاتها وتميزه عن منتوجات المنافسين.	35	4.26	.741
تؤثر الميزة التنافسية المستدامة على قدرة المنظمة بجذب المسيرين والحفاظ عليهم على المدى الطويل.	35	4.14	.733
تمتلك المنظمة نظاما دائم الصيانة وحماية موجوداتها من أجل تحقيق التميز بشكل إيجابي.	35	4.09	.742
تسعى المنظمة إلى تنويع منتجاتها لإكتساب حصة سوقية أكبر.	35	4.00	.804
تنظم المنظمة دورات تكوينية لمسيرينها من أجل تحقيق التميز.	35	4.20	.677
تسعى المنظمة على الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية الذي يساهم في تعزيز سمعة المنظمة، مما يدعم ميزتها التنافسية على المدى الطويل.	35	4.11	.631
تؤمن المنظمة أن الجودة العالية هي السبيل للحفاظ وضمان وإستمرار نجاحها في السوق التنافسية.	35	4.20	.584
تعتمد المنظمة على ريادة التكلفة كميزة تنافسية، بهدف خفض التكاليف وتقديم منجات بأسعار منخفضة دون التضحية بالجودة.	35	4.00	.804
N valide (listwise)	34		

قائمة الملاحق

إجمالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	35	4.1004	.41499
التنظيمية_رشاقة	35	4.0829	.40231
المستدامة_التنافسية_الميزة	35	4.1302	.48656
الاستشعار_رشاقة	35	4.1029	.44291
القرار_اتخاذ_رشاقة	35	4.0971	.49318
العمل_ممارسة_رشاقة	35	4.0400	.49420
الاستجابة_رشاقة	35	4.1257	.56586
الكفاءة_رشاقة	35	4.0343	.48625
المرونة_رشاقة	35	4.0971	.50729
N valide (listwise)	35		

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	التنظيمية_الرشاقة	_التنافسية_الميزة المستدامة
N		35	35	35
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4.1004	4.0829	4.1302
	Ecart-type	.41499	.40231	.48656
Différences les plus extrêmes	Absolue	.204	.218	.223
	Positive	.095	.086	.088
	Négative	-.204-	-.218-	-.223-
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.209	1.292	1.320
Signification asymptotique (bilatérale)		.107	.071	.061

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنظيمية_الرشاقة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المستدامة_التنافسية_الميزة :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.828 ^a	.685	.675	.27725	.685	71.713	1	33	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الرشاقة التنظيمية, _

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.512	1	5.512	71.713	.000 ^b
1 Résidu	2.537	33	.077		
Total	8.049	34			

a. Variable dépendante : المستدامة_التنافسية_الميزة :

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الرشاقة,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.044	.485		.090	.929
1 التنظيمية_الرشاقة	1.001	.118	.828	8.468	.000

a. Variable dépendante : المستدامة_التنافسية_الميزة :

قائمة الملاحق

الفرضيات الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.866 ^a	.750	.697	.26788	.750	14.028	6	28	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), المرونة_رشاقة, المرونة_رشاقة, القرار_اتخاذ_رشاقة, الكفاءة_رشاقة, العمل_ممارسة_رشاقة, الاستشعار_رشاقة, الاستجابة_رشاقة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	6.040	6	1.007	14.028	.000 ^b
Résidu	2.009	28	.072		
Total	8.049	34			

a. Variable dépendante : المستدامة_التنافسية_الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), المرونة_رشاقة, المرونة_رشاقة, القرار_اتخاذ_رشاقة, الكفاءة_رشاقة, العمل_ممارسة_رشاقة, الاستشعار_رشاقة, الاستجابة_رشاقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	-.058	.512		-.113	.911
الاستشعار_رشاقة	.265	.178	.241	1.486	.148
القرار_اتخاذ_رشاقة	.284	.162	.288	1.751	.091
العمل_ممارسة_رشاقة	-.162	.145	-.164	-1.114	.275
الاستجابة_رشاقة	.188	.146	.219	1.283	.210
الكفاءة_رشاقة	.262	.125	.262	2.098	.045
المرونة_رشاقة	.184	.146	.192	1.267	.216

a. Variable dépendante : المستدامة_التنافسية_الميزة

قائمة الملاحق

معامل Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	4.344	16	.272	1.205	.349
	Intra-groupes	4.056	18	.225		
	Total	8.400	34			
العمر	Inter-groupes	9.386	16	.587	.845	.630
	Intra-groupes	12.500	18	.694		
	Total	21.886	34			
التعليمي_المستوى	Inter-groupes	72.116	16	4.507	1.158	.379
	Intra-groupes	70.056	18	3.892		
	Total	142.171	34			
الخبرة_سنوات_عدد	Inter-groupes	6.733	16	.421	1.337	.275
	Intra-groupes	5.667	18	.315		
	Total	12.400	34			

الملحق رقم (03)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تحكيم الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته استاذي الفاضل، استاذتي الفاضلة، تحية طيبة وبعد...
في إطار تحضيرنا لمذكرة ماستر تخصص إدارة اعمال تحت عنوان " دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية
المستدامة-تبسة-، نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا، وأهم النصائح أو الانتقادات
عليه وهذا لأخذه بعين الاعتبار علما ان انتقاداتكم وملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم بهذا
حسن تعاونكم معنا.

تحت اشراف:

أ. حمد شفاء

من اعداد:

❖ رشا فيلاي

❖ إيناس صمادي

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	القسم	الامضاء
01	رشا فيلاي	أستاذة باحثة	علوم تسيير	
02	نتوكان محمد الكرمي	أستاذة محاضرة	علوم تسيير	

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قباية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): محمد تشما

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
1*		
2*		
3*		
4*		
5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
1* <u>فريق رشما</u>	<u>إدارة أعمال</u>	<u>دور الشاقة التنظيمية في تحقيق الكفاءة التشغيلية</u>
2* <u>صماديا ليسانس</u>		<u>المستدامة</u>

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء: 2024/05/26

الامضاء: محمد تشما

اللقب والاسم: محمد تشما

