

المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز للمؤسسة الاقتصاديةمؤسسة البسكرية للإسمنت - نموذجاً (-).Strategic Flexibility and the outstanding performance for Economic company (Al Baskaria Cement - A model -)مُحَمَّد الامين بخليلي<sup>1</sup>، عبد القادر شلالي<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة آكلي محند اولحاج البويرة (مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية) ،[m.bakhelili@univ-bouira.dz](mailto:m.bakhelili@univ-bouira.dz)<sup>2</sup> جامعة آكلي محند اولحاج البويرة (مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية) ،[a.chellali@univ-bouira.dz](mailto:a.chellali@univ-bouira.dz)

تاريخ النشر: 2020/10/29

تاريخ القبول: 2020/09/29

تاريخ الاستلام: 2020/07/10

**ملخص:** هدفت الدراسة الى تحديد دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، مرونة الموارد، ومرونة القدرات) في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، وفي هذا السياق اجريت دراسة ميدانية في مؤسسة البسكرية للإسمنت، باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 50 اطارا بالمؤسسة. وتوصلت النتائج لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية، المرونة الانتاجية، مرونة الموارد، مرونة القدرات، الاداء المتميز.

**تصنيف JEL:** M1، L2

**Abstract:** In this study, it has been studied to determine the role of strategic flexibility in its dimensions (production flexibility, resources flexibility, capability Flexibility) and outstanding performance of the economic company, In this context a field study has been conducted in al baskaria cement company using a questionnaire distributed to a convenience sample of 50 employees.

As a result of the study it has been determined that: there is statistically significant relationship between strategic flexibility in its dimensions and the outstanding performance for the company under study.

**Keys words:** strategic flexibility, product flexibility, resources flexibility, capability Flexibility, outstanding performance.

**JEL classification codes:** M1; L2

المؤلف المرسل: مُحَمَّد الامين بخليلي، الإيميل: [m.bakhelili@univ-bouira.dz](mailto:m.bakhelili@univ-bouira.dz).

**تمهيد:** شهد الفكر الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً بتطور نماذج الأعمال التقليدية التي كانت تركز على ضرورة التأقلم والاستجابة والتوافق مع المحيط الخارجي إلى النماذج الحديثة التي تركز على فكرة السلوك الاستباقي للمؤسسات والبحث في كيفية التأثير في محيط أعمالها والإدارة الحرة في علاقتها به انطلاقاً مما تملكه من إمكانات وموارد وقدرات وكفاءات.

وفي ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بعدم التأكيد العالي والتغيير المستمر، إضافة إلى تزايد حدة المنافسة وتنوع أشكالها، أصبح استمرار وبقاء المؤسسات مرهوناً بأدائها المتميز وقدرتها على الاستجابة لتوجهات البيئة وتحركات المنافسين، فوجود المؤسسة لفترة طويلة في السوق لا يعني أنها سوف تستمر، كما لا يمكن القول أن المؤسسات الفتية لا تستطيع المنافسة والحصول على حصة سوقية، فقد تبقى بعض المؤسسات مهيمنة على قطاعات معينة، بينما تتلاشى مؤسسات بسهولة رغم ثقلها التنافسي في قطاع معين.

وتكيفاً مع الأحداث والتغيرات المستمرة أضحت على المؤسسة اعتماد أساليب ومداخل حديثة لمواجهة ومواكبة هذه التحديات، وتعتبر المرونة الاستراتيجية من أهم المداخل التي نالت اهتمام الباحثين والممارسين باعتبارها مدخلاً لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات في ظل الواقع البيئي والتنافسي البالغ التعقيد والغموض.

وتعتبر صناعة الإسمنت في الجزائر من الصناعات التي عرفت تحولات كثيرة في هيكلها من زيادة وتنوع المؤسسات الناشطة بها سواء من حيث حجمها، استراتيجياتها وكذا تنظيمها، وتعتبر مؤسسة البسكرة من أهم المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة التي تواجه منافسة شديدة، وبالرغم من ذلك استطاعت تحقيق حصة سوقية عن طريق أدائها المتميز .

– اشكالية الدراسة وتساؤلاتها: انطلاقاً مما سبق تحاول الورقة البحثية الإجابة على الاشكالية التالية: ما هو دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟.

سنحاول الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور المرونة الانتاجية في تحقيق الاداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟.
- ما هو دور مرونة الموارد في تحقيق الاداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟.
- ما هو دور مرونة القدرات في تحقيق الاداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت؟.

– **فرضيات الدراسة:** ينطلق البحث من فرضية رئيسية تتمثل في عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، مرونة الموارد، مرونة القدرات) في تحقيق الاداء المتميز لمؤسسة البسكرة للإسمنت عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للمرونة الانتاجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة عند مستوى الدلالة.
- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمرونة الموارد في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة عند مستوى الدلالة.
- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمرونة القدرات في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة عند مستوى الدلالة.

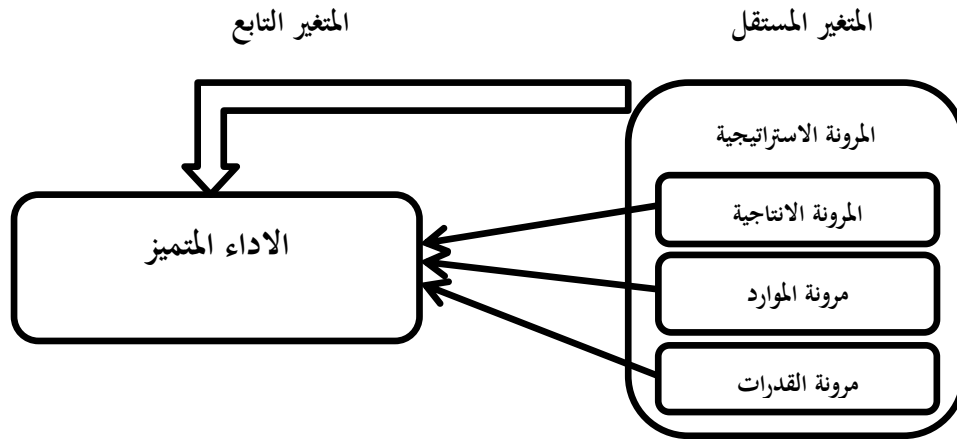
– **اهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى محاولة تحديد الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة من خلال فهم العلاقة بين ابعادها المتمثلة في المرونة الانتاجية، مرونة الموارد، مرونة القدرات والاداء المتميز، وكيفية اعتمادها كمدخل لتحقيق ذلك.

– **منهج الدراسة:** من اجل بلوغ اهداف البحث تم اعتماد النموذج الوصفي (الوصفي)، الذي يعتبر المسيطر والاكثر استعمالاً في علوم المنظمة، والذي يستند الى وضع جملة من الفرضيات الواقعية، والاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية

(L'approche Hypothético- déductive) في الشرح النظري لمتغيرات الدراسة ووضع الفرضيات بناء على الدراسات السابقة في الموضوع واختبارها، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي واعتماد الاستبيان كأسلوب للدراسة وجمع البيانات.

- نموذج الدراسة: انطلاقاً مما سبق وفي ضوء إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة وأهدافها، وبعد مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة قمنا بتطوير نموذج الدراسة والذي تألف من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه:

### الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### 1 - التأطير المفاهيمي للدراسة.

**1-1- المرونة الاستراتيجية *stratégique flexibilité***: درس الباحثون مفهوم المرونة الاستراتيجية وفق مقاربات علمية متنوعة تراوحت بين الادارة الاستراتيجية والاقتصاد، ونظرية المنظمة والتسويق، ادارة العمليات، والادارة المالية، وقد قدمت تلك الدراسات نتائج متفاوتة من حيث الدور، الأهمية، وحتى المفهوم، ما أعطى الادراك المتزايد لأهمية المرونة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس في بيئات الأعمال المتغيرة، وإذا اتبعنا التطور المفاهيمي للمرونة الاستراتيجية فإنها تتخذ كمرجعية سلوكيين أساسيين (سلامي وجريبي، 2015، ص 86):

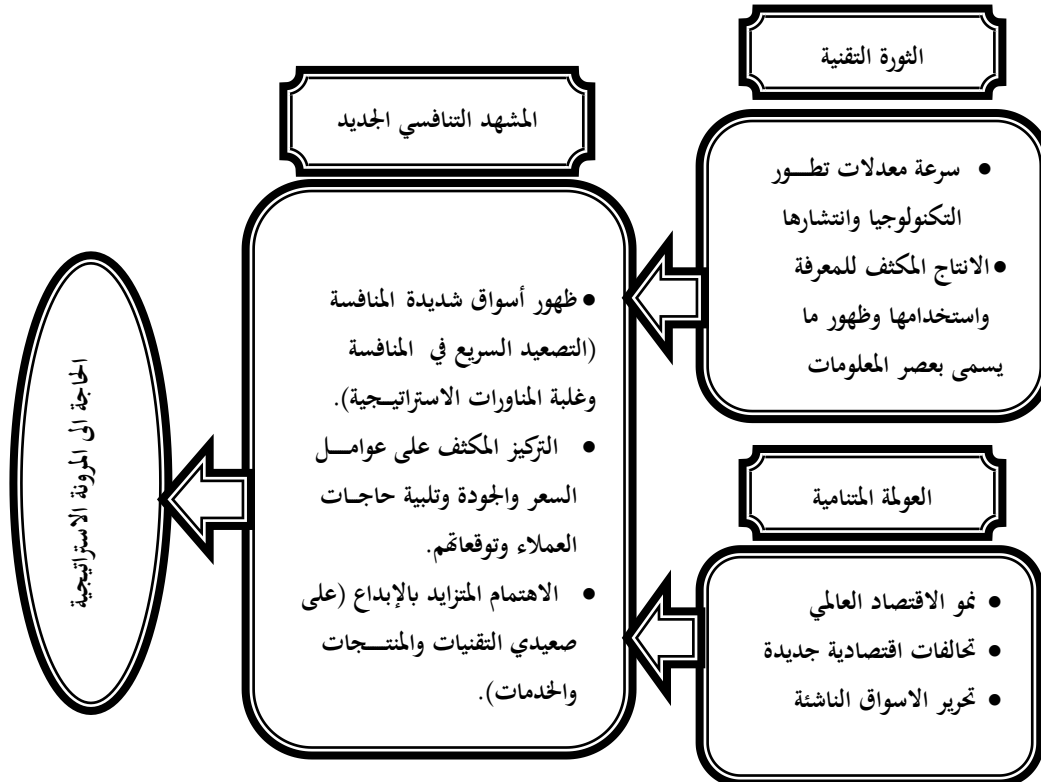
- المدخل التقليدي ( السلوك رد فعلي/ تكيفي): اعتبرت المرونة الاستراتيجية ضمن هذا التيار سلوك رد فعل من طرف المؤسسة للتحولات التي تحدث في محيطها.
- المدخل الحديث (المرونة الاستباقية وفق نظرية الموارد): التفكير الاستراتيجي وفقاً لهذا المدخل يبحث في كيفية استغلال الموارد، ويعيد النظر في علاقة المؤسسة بمحيطها، بحيث تعمل المؤسسة على التأثير في بيئة أعمالها من خلال سلوكياتها الابتكارية ومواردها وقدراتها التي تملكها، ليتحول مفهوم المرونة الاستراتيجية من مجرد رد فعل واستجابة الى مفهوم المرونة الاستباقية (*proactive flexibilité*) الذي يسعى الى الاستباق واعادة بناء وانشاء العناصر التي تحقق ميزة تنافسية، وتعرف المرونة الاستراتيجية على أنها "قدرة المؤسسة في التأثير والتأثر بسرعة لتغيرات ظروف المنافسة ومن ثم تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية" (Hitt m, et al, 1998, p. 23)، كما تعتبر المرونة الاستراتيجية خاصية تمكن المؤسسات الحديثة من التحضير لتغيرات لا يمكن التنبؤ بها الى حد كبير في محيط أعمالها (Radomska, 2015, p. 19)، وعرفت بأنها "مجموعة

من الخيارات المتاحة امام المؤسسة للتعامل مع التغييرات البيئية سواءً بطريقة استجابية او استباقية" (عبد الرضا والعذراء، 2019، ص 260)، وبين (De toni & Tonchia, 2003, p. 532) أنه يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من خلال:

- المرونة التشغيلية من خلال السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين، وتفهم بذلك على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت ؛
- تنوع الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين، مشيراً هنا للكثرة على أنها مؤشر على العدد الكبير من الخيارات المحتملة ؛
- السرعة في الانتقال من عمل لآخر؛
- زيادة وتنوع الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة وهي دالة على الخيارات المتوفرة.

وقد أصبحت المرونة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية، إذ يمكن عن طريقها إنجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب وبشكل جيد، بدلا من إنجاز الشيء الخاطئ بشكل جيد أو إنجاز الشيء الصحيح في الوقت غير المناسب، وفي هذا الصدد فإن المتطلبات المتضاربة لبيئة الأعمال الحالية، تتطلب من منظمات الأعمال تلبية حاجات الزبائن من خلال الحفاظ على علاقة مقبولة بين السعر والجودة والاستجابة لتحركات المنافسين، فحالات عدم التأكد البيئي تتولد من الاضطراب البيئي والمتمثل في الديناميكية والتعقيد (الياسري وآخرون، 2014، ص 5)، فالمرونة الاستراتيجية تسمح باغتنام الفرص عند ظهورها، سواء أكانت علاقات العملاء أو انتشار منتجات جديدة، أو علاقات شراكة جديدة في سلاسل التوريد وغيرها، (الشمري، 2017، ص 316)، ويشير (Hitt m, et al, 1998,p-p.23-24) الى أن هناك العديد من المبررات التي زادت من الحاجة الى المرونة الاستراتيجية، تعود أساسا الى الملامح الجديدة للمنافسة بين المؤسسات والتي تعتبر محصلة لثنائية من العوامل ( الثورة التقنية، والعمولة المتزايدة ) والتي دفعت بيئة الأعمال باتجاه جديد موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2 : مبررات الحاجة الى المرونة الاستراتيجية



## عنوان المقال: المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة العسكرية للإسمنت- نموذجاً).

**Source: Hitt .m, et al, navigating in the new competitive landscape:building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 st century, academy of management executive,1998, p24**

وقد تعددت وتنوعت الأبعاد والتصنيفات التي استخدمت للتعبير عن المرونة الاستراتيجية، وسنعمد في دراستنا على أبرز الأبعاد التي اتفق عليها الباحثون وهي:

● **المرونة الانتاجية:** ارتبط مفهوم المرونة الانتاجية في أغلب الدراسات بالجمال الصناعي وبالمؤسسات التي تنشط في هذا المجال، باعتبار المنتجات تلعب دوراً رئيسياً في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة ونقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الاشباع المطلوب لاحتياجات الزبائن، ومن ثم استمرارية المؤسسة ونموها (عبدأوي، 2017، ص 78)، وتعرف المرونة الانتاجية على أنها "قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها لتكون ملائمة في معظم الأسواق الرئيسية، وتقديمها في وقت قصير وبأبعاد تنافسية" (ابراهيم و عبد الواحد، 2019، ص 55)، كما ان المرونة الإنتاجية تعبر عن قابلية المؤسسة على تغيير عملياتها بطريقة ما، فهي مقياس لمدى سرعة المؤسسة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم الى منتجات جديدة اضافة الى التكيف السريع لما يحصل من تغيرات في ظل الظروف التي تواجهها المؤسسة، والتي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر أو من مستوى انتاج لآخر، وتقاس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية ويتحقق هدف المرونة الانتاجية من خلال انتاج منتجات جديدة (مرونة المنتجات)، مدى واسع أو تنوع واسع في المنتجات (مرونة المزيج)، كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات (مرونة الحجم) (البغدادي والجبوري، 2015، صفحة 25):

● **مرونة الموارد:** يعتبر مفهوم الموارد مفهوماً واسعاً يصعب حصره بدقة، إذ أن كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن ادراجه ضمن قائمة مواردها، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من طرف المفكرين فيرى (Berney, 1991, p. 101) بان موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات والمعارف... الخ، التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها، ويؤكد (Berney & Hesterly, 2015, p114) على أنه ليست جميع موارد المؤسسة ذات قيمة استراتيجية، وحتى تكون الموارد مصدر للأداء المتميز يجب أن تكون غير متجانسة، وغير قابلة للحركة بين المؤسسات، وأن تتوفر فيها أربعة شروط أساسية (ذات قيمة تسمح باستغلال عوامل النجاح الأساسية، نادرة غير متاحة لجميع المنافسين أو أن خلقها صعب جداً، غير قابلة للتنفيذ من خلال العتامة وعدم الشفافية بأن تكون ضمنية ومعقدة وناجحة عن عدة عوامل اجتماعية خاصة، عدم امكانية استبدالها أي لا يمكن استبدال مورد بآخر مماثل من حيث القيمة في اطار الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة).

أما مصطلح مرونة الموارد فيشير الى الموارد التي تمتلك القدرة على انتاج العديد من المنتجات المختلفة، إذ تنعكس هذه المرونة من خلال قدرة الموارد على التعامل مع مجموعة واسعة من مهام التصنيع بشكل فعال (بن غزال و طاهري، 2018، ص 125)، فالموارد المرنة تمكن من استغلالها في العديد من الاستعمالات بسرعة وبدون تكاليف اضافية من خلال استغلال ونشر الموارد المجودة على مختلف النظم والسيرورات وسلاسل النشاطات المختلفة (سلامي وجريبي، 2015، ص 92)، وترتبط مرونة الموارد بموارد ثابتة تصنع ميزة تنافسية وتعتبر المحدد الأساسي لقيمة وأداء المؤسسة، وتقاس مرونة الموارد من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (الشمري، 2017، ص 318): الاستخدامات البديلة للموارد، التكلفة وصعوبة التحول الى الموارد، الوقت للتحول من مورد لآخر.

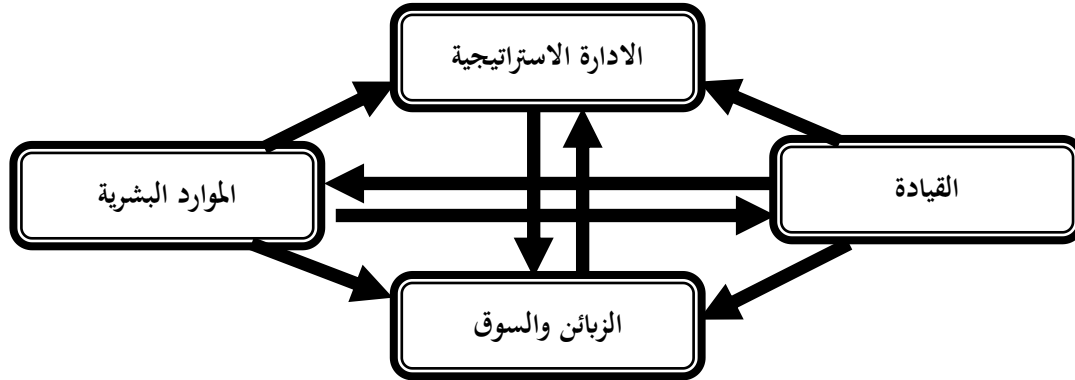
● **مرونة القدرات:** تشير القدرات الى مجموعة الاجراءات والخبرات التي تعتمد عليها المؤسسة لإنتاج السلع والخدمات، واحيانا ما يمتلك الافراد هذه القدرات التي تبدأ من المهام البسيطة التي تنجزها المؤسسة يوميا مثل تنفيذ الاوامر، الى المهام الأكثر تعقيدا مثل تطبيق انظمة الخبرة والتسويق الخلاق والعمليات التصنيعية (بن غزال و طاهري، 2018، ص 126)، اما مرونة القدرات فتعرف بانها "قدرة المؤسسة على الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة والأكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها (ابراهيم و عبد الواحد، 2019، ص 56)، بمعنى آخر توفر المؤسسة على القابليات والمهارات والمقدرات الضرورية التي تمكنها من القيام بالعمليات الانتاجية من خلال التكيف بمرونة مع متطلبات بيئة العمل ومع الاحداث المتغيرة للبيئة الخارجية(بن غزال و طاهري، 2018، ص 127).

**1-2- الاداء المتميز outstanding performance** يعد مفهوم الأداء عموما والأداء العالي أو المتفوق أو المتميز بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات لارتباطها بشكل كبير بهدف ونجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (بعجي، 2019، ص 523)، وحسب ارشادات الهيئة الورقية 1999 يعرف التميز بانه " تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل أو القيادة، وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين، وتطوير الماركة والمسؤولية اتجاه المجتمع، وفي المراجعة الأولية لسلاسل الإيزو ISO9000 " (عثمان وآخرون، 2018، ص 25)، وعرف الاداء المتميز على انه "مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يتصف بها الأفراد المتمون إلى المنظمة، بغية استغلالها من أجل إنجاز أعمال متواصلة وجادة، تساهم في الوصول إلى الأهداف المرغوبة، وتضعهم في خانة المتفوقين على منافسيهم بأفكارهم وابتكاراتهم ومنتجاتهم وكذا سلوكياتهم" (بن واضح وبيصار، 2018، ص 328). وتقتضي فلسفة التميز توفير بنية تنظيمية حاضنة وداعمة لغاياته وتوفر المقومات التالية (كرارشة وزدام، 2019، ص ص، 113.114):

- بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة: بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الاداء وقواعد اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الاداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة: يحدد آليات تحليل العمليات واسس تحديد مواصفات وشروط الجودة فيها، وآليات رقابة ضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافاتهما.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية: يبين الطرق والآليات لتخطيط، استقطاب وتدريب الموارد البشرية وتنمية وتوجيه ادائها بما يكفل تنميتهم ونجاح مساهمهم الوظيفي.
- نظام لإدارة الاداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الاعمال والوظائف لتنفيذ عمليات وتقويم النتائج والانجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الاسس والمعايير، توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المؤسسة في تحقيق التميز التنظيمي.

ويجدر الاشارة الى ان هناك مجموعة معايير او مصادر للأداء المتميز ويعتبر نموذج Malcom Baldrige National Award من النماذج الرائدة في مجال الاداء المتميز كونه نموذج متكامل يركز على مصادر التميز في المؤسسة (عثمان وآخرون، 2018، ص 7) كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 3 : محاور تميز الاداء وفق Malcom Baldrige National Award



المصدر: عثمان ليلي وآخرون، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاداء المتميز ، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد 05، 2018، ص26.

- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، إضافة إلى مدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والاندماج) (بن واضح وبيصار، 2018، ص 329) ؛
- الادارة الاستراتيجية: تظهر عملية الادارة الاستراتيجية كعامل من عوامل التميز في كون المؤسسات التي تطبق مبادئها واسسها يمكن ان تحقق نجاحا اكبر من تلك التي لا تطبقها، بحيث تتضح علامات التميز ومحاوره بمجرد تحديد الرؤية ووضع الرسالة والاهداف (عثمان وآخرون، 2018، ص 26)؛
- الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على تحقيق الاداء المتميز من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، رفاهية ورضاء العاملين) (بن واضح وبيصار، 2018، ص 329) ؛
- الزبائن والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك).

ويركز معيار **Baldrige** للاداء المتميز على النتائج، لذلك حدد مقياسا معيناً لكل بند من بنود معادلة التميز، يتكون مجموع مقاييسها من 1000 درجة موزعة على كل بند حسب درجة اهميته (عثمان وآخرون، 2018، ص 26).

## 2- دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية

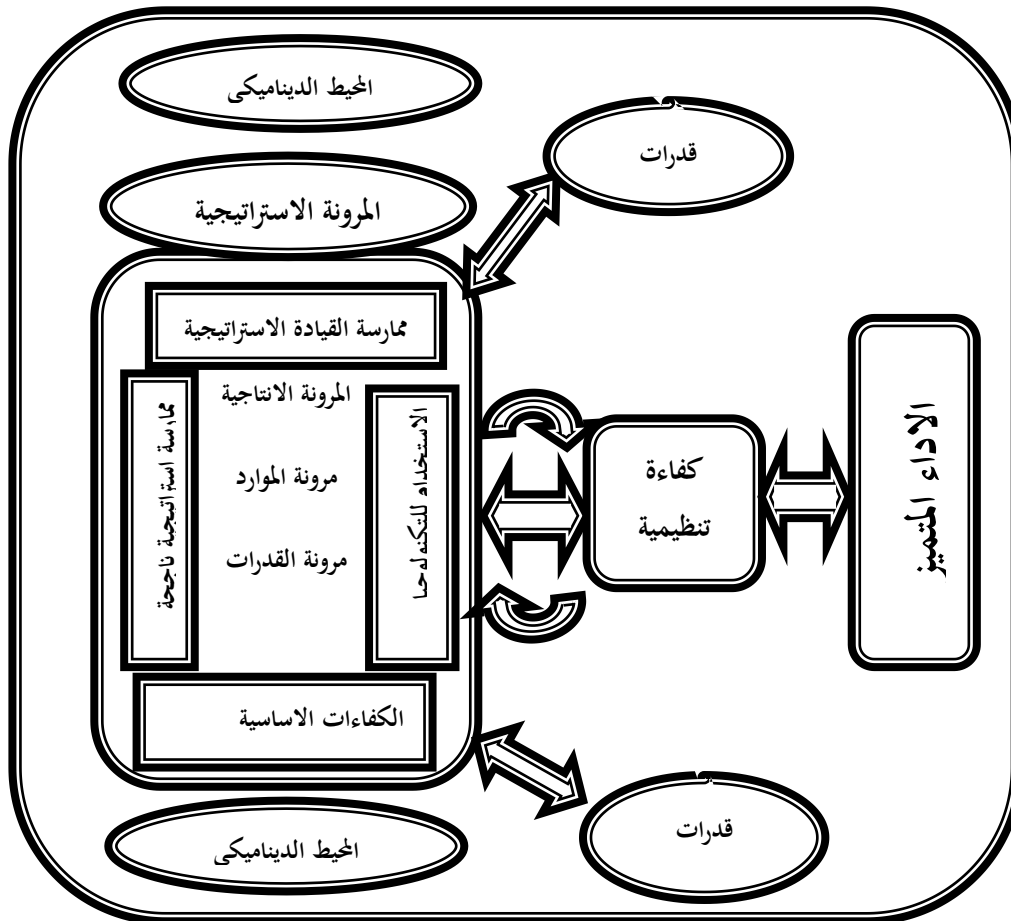
في ظل المحيط الديناميكي فان تطوير المرونة الاستراتيجية في الاشكال التنظيمية، وادارة الموارد والعمليات التصنيعية والانتاج والتسويق يخلق ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار الاستكشافي (الشمري، 2017، ص317)، انطلاقاً من القدرة على الاستشعار واليقظة واكتشاف تغيرات المحيط والتعرف وفهم حاجيات الزبائن والاسواق وتقلباتها الى جانب امتلاك المؤسسة للقدرات الامتصاصية التي تمكن المؤسسة من التعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية تخلق القيمة، قدرة المؤسسة على ادماج وترسيخ التعلم التنظيمي المستمر من خلالها كفاءة القراءة السريعة للأسواق مع استغلال المعلومات في تحقيق الاستجابة السريعة لتغيرات الاسواق (جربي، 2018، ص305)، كل هذه العوامل تجعل من المرونة الاستراتيجية ولا سيما في المؤسسات التي لها قاعدة تكنولوجيا قوية وتستخدم التكنولوجيا الحديثة، وكفاءات اساسية ديناميكية، كفاءة تنظيمية تتغلب على

الجمود التنظيمي، بناء ودعم القدرات التنافسية، وتحقيق اداء متميز للمؤسسة، وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز من خلال (Yonggui, and Hing-po, 2004, p. 38):

- المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من ادارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف واعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية.
- تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لتغيير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والكشف عن اي تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
- مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسة على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وجعل المؤسسة سريعة الاستجابة لأي تغير لطلبات العملاء المتغيرة فهي مهمة لنمو المؤسسات وبقائها، الى جانب توليد فرص للمؤسسة لتحسين وضعيتها التنافسية وتحقيق اداء متميز.

ويبرز الشكل الموالي اطار عمل المرونة الاستراتيجية ككفاءة تنظيمية لتحقيق الاداء المتميز:

الشكل رقم 4 : اطار عمل المرونة الاستراتيجية ككفاءة تنظيمية لتحقيق الاداء المتميز



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على: جريبي السبتي، مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات (المرونة ككفاءة تنظيمية)،

مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 02، العدد 23، 2018، ص 305.

### 3- تحليل النتائج:

3-1 - اسلوب الدراسة: تم اعتماد الاستبانة لجمع المعلومات حول دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة، والتي صممت بالاعتماد على دراسات سابقة، وتم تقسيمها إلى قسمين خصص الأول للبيانات الشخصية للعينة



## عنوان المقال: المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة العسكرية

### للإسمنت-نموذجاً).

المبحوثة ( المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، سنوات الخبرة) ، أما القسم الثاني فتعلق بمحاور الدراسة وتكون من جزئيين، أولهما يتعلق بالأداء المتميز كمتغير تابع وتضمن 10 عبارات، أما الجزء الثاني فتعلق بالمرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل ويحتوي على 12 عبارة، وقد تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستمارة.

**3-2- مجتمع الدراسة وعينتها:** للتعرف على دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة قمنا باختيار مؤسسة العسكرية للإسمنت كمجتمع دراسة، ولكون الموضوع يتعلق بالجوانب الاستراتيجية ومن أجل الحصول على نتائج أكثر واقعية وصدق تم الاعتماد على عينة عشوائية من إطارات المؤسسة المقدر عددهم 129 إطاراً ( حسب مصلحة المستخدمين)، وقد تم توزيع 50 استبانة واسترجاع 40 منها، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها لتحقيقها شروط الإجابة.

**3-3- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:** بعد عملية جمع الاستبيان الموزع على عينة المبحوثين تم ترميزها وإدخال بياناتها إلى الحاسوب، ومن أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لاستخراج مختلف النسب والمتوسطات والتكرارات والانحراف المعياري، إلى جانب معامل الثبات Alpha Cronbach's ومعامل صدق المحك، معامل الارتباط بيرسون وأخيراً معامل التحديد.

### 3-4- نتائج الدراسة

- صدق وثبات اداة الدراسة

#### الجدول رقم 1: صدق وثبات اداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات Cronbach's Alpha	العبارات	محاور الاستبيان
0.965	0.933	(10 1)	الاداء المتميز
0.964	0.931	(22 11)	المرونة الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

لقياس صدق وثبات اداة الدراسة اعتمد الباحثين مقياس كرومباخ الفا (Alpha Cronbach's) لقياس الاتساق الداخلي، والذي يعتبر مقبولاً وملائماً اذا كان المقياس اكبر او يساوي 0.707 (Navarro.A,et al, 2010, p. 53)، و من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بالنسبة للمتغير التابع " الاداء المتميز" حيث بلغت 0.933، بينما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل " المرونة الاستراتيجية " 0.931، وهي قيمة مرتفعة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية ما يجعلها تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، ونفس القول بالنسبة لمعامل الصدق الذي بلغ (0.965) و (0.964) على التوالي وهي قيم مرتفعة ما يدل على صدق أداة الدراسة.

-العرض والتحليل الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة حول محاور الدراسة

#### الجدول رقم 2: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الاداء المتميز	3.752	0.654	موافق
المرونة الانتاجية	3.724	0652	موافق
مرونة الموارد	3.681	0.592	موافق

مرونة القدرات	3.615	0.482	موافق
المرونة الاستراتيجية	3.668	0.483	موافق

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير معطيات الجدول (2) إلى موافقة عينة البحث المستهدفة على العبارات الدالة على الاداء المتميز بمتوسط حسابي (3.752) بانحراف معياري (0.654)، كما بينت النتائج ان العبارات (لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة)، (تحرص إدارة المؤسسة على تصميم منتجاتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستوى من الجودة في منتجاتها)، (تلتزم المؤسسة بمواعيد تقديم المنتجات لزبائنها باستمرار)، (للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات لعدة زبائن في نفس الوقت)، (للمؤسسة القدرة على تعديل منتجاتها وفق طلبات زبائنها) هي التي لاقت نسب موافقة عالية بمتوسط حسابي على التوالي (3,981)، (4,221)، (4,256)، (4,053)، (4,135)، ما يدل على ان المؤسسة تعتمد الجودة، والمرونة في الاستجابة للعملاء في تحقيق ادائها المتميز.

- اختبار فرضيات الدراسة: للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

- رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل او يساوي من (0.05). حيث يكون اختبار صلاحية النموذج مرتبطا بتوفر شروطه الاحصائية المتمثلة في:

- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F.
- المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية t للثابت.

### الجدول رقم 3 : التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	8.637	3	2.879	12.703	0.000
الخطأ	8.386	37	0.227		
الاجمالي	17.022	40			

معامل الارتباط: (R=0.710)      معامل التحديد: (R<sup>2</sup>=0.508)

المتغير التابع: الاداء المتميز

\* مستوى الدلالة (0.05)      \* F الجدولية = 7.815

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول (3) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 12.703 وهي أكبر من قيمة F الجدولية وذلك بقيمة احتمال Sig مقداره (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (R=0.710)، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما كان معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.508)، أي أن ما يقارب 50.8% من التغيرات الحاصلة في الاداء المتميز تعود إلى التغيرات الحاصلة في المرونة الاستراتيجية.

## عنوان المقال: المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة السكرية

للإسمنت- نموذجاً).

- اختبار الفرضية الرئيسية: التي مفادها " لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)" والنتائج مبينة في الجدول ادناه:

الجدول 4: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	B	Beta	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
المرونة الاستراتيجية	0.907	0.671	5.661	0.000
معامل الارتباط: (R=0.710)			معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0.508)	
المتغير التابع: الاداء المتميز				

\* t الجدولية = 2.3534

\* مستوى الدلالة (0.05)

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (5.661) وهي أكبر من قيمة t الجدولية، بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية " يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05) ".

-اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية: يستعرض الجدول الموالي ملخص لنتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية عند مستوى الدلالة (0.05):

الجدول رقم 5: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغير	B	Beta	(T) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig مستوى الدلالة
المرونة الانتاجية	0.442	0.441	3.063	0.618	0.392	0.004
مرونة الموارد	0.656	0.597	4.639	0.714	0.520	0.000
مرونة القدرات	0.931	0.686	5.581	0.686	0.482	0.000

\* t الجدولية = 2.021

\* مستوى الدلالة (0.05)

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول (5) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الانتاجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3.063) وهي أكبر من قيمة t الجدولية، بمستوى دلالة (Sig 0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويشير معامل الارتباط R إلى أن وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل المرونة الانتاجية والمتغير التابع الاداء المتميز، حيث كانت قيمته (R= 0.618)، وكان معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.392) حيث فسر بعد المرونة الانتاجية ما يقارب 39.2% من التباين الحاصل في الاداء المتميز، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود علاقة ارتباط ذات إحصائية للمرونة الانتاجية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: يوجد علاقة

ارتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الانتاجية في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن تفسير ذلك لكون المؤسسة قادرة على التحكم في كمية الانتاج حسب طلبات الزبائن سواء بالزيادة او بالنقصان اضافة الى السرعة في تحقيق ذلك.

كما يتضح من نفس الجدول أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (4.639) وهي اكبر من قيمة t الجدولية، بمستوى دلالة (Sig 0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويشير معامل الارتباط R إلى أن وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل مرونة الموارد والمتغير التابع الاداء المتميز، حيث كانت قيمته (R= 0.714)، وكان معامل التحديد ( $R^2 = 0.520$ ) حيث فسر بعد مرونة الموارد % 52 من التباين الحاصل في الاداء المتميز، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)، ولعل السبب الرئيسي في ذلك الموارد الكبيرة التي تمتلكها المؤسسة باعتبارها مؤسسة ضمن مجمع صناعي الذي يتميز بالقدرة على الاستخدام البديل للموارد، وسهولة التحول من مورد لآخر .

أما فيما يتعلق بمرونة القدرات فتبين نتائج الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمرونة القدرات في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (5.581) وهي اكبر من قيمة t الجدولية، بمستوى دلالة (Sig 0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويشير معامل الارتباط R إلى أن وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل مرونة القدرات والمتغير التابع الاداء المتميز، حيث كانت قيمته (R= 0.686)، وكان معامل التحديد ( $R^2 = 0.482$ ) حيث فسر بعد مرونة القدرات % 48.2 من التباين الحاصل في الاداء المتميز، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمرونة القدرات في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لمرونة القدرات في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة عند مستوى الدلالة (0.05)، ولعل السبب الرئيسي في ذلك مجموعة الاجراءات والخبرات التي تعتمد عليها المؤسسة لإنتاج السلع والخدمات، الى جانب امتلاكها لكفاءات ذات خبرة استقطبتها المؤسسة من عديد المؤسسات العامة والخاصة.

**الخلاصة:** اكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة من وجهة نظر اطاراتها، كما بينت نفس النتائج ان المؤسسة تعتمد على انتاج منتجات ذات جودة والاستجابة السريعة لطلبات عملائها كمصدر للأداء المتميز، وتأكيدا لما تم ذكره في الجانب النظري للدراسة تتطلب الاستجابة السريعة للعملاء المرونة في جميع أنشطة المؤسسة الانتاجية وذلك يعتمد على موارد وقدرات المؤسسة المرنة سواء الملموسة او غير الملموسة ويمكن تقديم الاقتراحات التالية:

✓ من اجل تحقيق اداء متميز وتجسيدا لأسس المرونة الاستراتيجية وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء على المؤسسة الاعتماد على المناولة (la sou-traitence) بمختلف اشكالها ( مناولة الانتاج، مناولة الاختصاص، المناولة الوطنية والدولية)، الى جانب الاعتماد على المناولة في التوزيع ومحاوله تحقيق التكامل الامامي بإقامة نقاط بيع عبر التراب الوطني لتسهيل الوصول الى منتجات المؤسسة في اسرع وقت واقل تكلفة بالنسبة لعملاء المؤسسة.

✓ على المؤسسة التركيز اكثر على جودة المنتجات مع تقديم تخفيضات في الاسعار حسب حجم الطلبات او على شكل امتيازات لعملائها، الى جانب الاستغلال الامثل للموارد والقدرات المادية والبشرية المتنوعة التي تملكها المؤسسة.

## عنوان المقال: المرونة الاستراتيجية والاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة البسكرة

### للإسمنت-نموذجاً).

✓ ان تحقيق الاداء المتميز يتطلب نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها وبالأخص نظم المعلومات الاستراتيجية التي تمكن من تحقيق التكيف الاستراتيجي، تحسين الكفاءة الانتاجية، دعم الابتكار في المؤسسة، وبناء مصادر معلومات استراتيجية تسمح بمتابعة تحركات المنافسين، فضلاً عن قواعد توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

✓ بالنظر الى موارد وقدرات المؤسسة عليها دراسة امكانية تنويع حافظة نشاطاتها الى المنتجات ذات الصلة بالمنتج الاصلي (التنويع المترابط)، هذه الاستراتيجية تمكن المؤسسة من الاستخدام الأفضل للموارد والقدرات المتاحة، تقليل المخاطر الناجمة عن انخفاض الطلب، وكذلك مخاطر تدهور نوعية المواد الأولية، وتعزيز المرونة الاستراتيجية في المؤسسة للتعامل مع الظروف المتغيرة وحالات عدم التأكد

### الهوامش والمراجع:

Berney Jay & Hesterly William. (2015). *strategic management and competitive advantage (concept and cases)*. Englend: pearson.

Berney, Jay. (1991). firm resources and sustained competitive advantage. *journal of management*, 17(01). 99-120.

De toni Alberto & Tonchia Stefano. (2004). definition and linkage between operational and strategic flexibility. *the international journal of management science(omega)*, 33.34-59.

Hitt Micheal.a, et al. (1998). navigating in the new competitive landscape:building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 st century,. *academy of management executive*, 12(04). 22-42.

Joanna Radomska .(2015) .strategic flexibility of enterprises .*journal of economics and management* ، (01)03. 19-23.

Navarro A. Losada. et al .(2010) .Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance .*Journal of World Business*.(45).48-62.

Yonggui Wang & Hing-po Lo .(2004) .customer-focued performance and tis key resource-based determinations:an integrated framwork"customer relationship .*customer relationship* ، (1)14 ، 34-59.

ابراهيم مُجّد مختار و هدى عبد الواحد. (2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية*، 20(01). الصفحات 51-70 .

احمد عبد الله امانة الشمري. (2017). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية (دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة). *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، 15(03)، 313-331.

البغدادي عادل هادي والجبوري حيدر جاسم. (2015). اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين و آسيا سيل). *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 17(01). الصفحات 17-32 .

السبتي حربي . (2018). مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات (المرونة ككفاءة تنظيمية). *حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الانسانية*، (23)2. الصفحات 295-316 .

الياسري اكرم محسن وآخرون. (2014). اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصري. *مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية*، (06)03. الصفحات 252-272.

- بن غزال ابتسام و طاهري فاطمة. (2018). اثر المرونة الاستراتيجية على استراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية. مجلة ابحاث اقتصادية وادارية(24). الصفحات119-138.
- بن واضح الاشمي وبيصار عبد المطلب. (2018). أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة. مجلة دراسات\_العدد الاقتصادي، 15(2). الصفحات321-342.
- سعاد بعجي. (2019). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة (أركوديم ميديا). مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2). الصفحات514-534.
- سلامي احمد وجريبي السبتي. (2015). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية الى نظرية الموارد (قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(44). الصفحات237-247.
- عبد الحكيم جري. (2017). اثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال - فرع قسنطينة). مجلة دراسات (29). الصفحات269-287.
- عبد الرضا صالح رشيد والعدراء عبد الكريم. (2019). توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، 11(02). الصفحات253-278.
- عثمان ليلي وآخرون. (2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والاداء المتميز في بعض المؤسسات. اقتصاديات الاعمال والتجارة(5). الصفحات20-32.
- كرارشة فاطمة الزهراء وزدام يوسف. (2019). دعائم بلوغ الاداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 20(2). الصفحات99-128.
- نوال عبداوي. (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون دراسة حالة مؤسسة condor للإلكترونيك برج بوغريج. جامعة مُجد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.