

دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار.

The role of strategic flexibility in achieving organizational excellence : Case study of the Regional Institution Mobilis Béchar

علاوي نصيرة¹، بن دخيص عبد الكريم²

¹ جامعة طاهري مُجَّد بشار، allaoui.nassira@univ-bechar.dz

² جامعة طاهري مُجَّد بشار، bendekhis.abdelkrim@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2022/10/31

تاريخ القبول: 2022/09/15

تاريخ الاستلام: 2022/07/01

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي في المؤسسة الجهوية موبيليس بولاية بشار، و تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و الذي وزع على عينة عشوائية شملت 40 موظف ، و تم الإستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات و المعطيات . و توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي راجع لتأثير كل من المرونة الإنتاجية و التنافسية ، كما توصلت الدراسة أنه ليس لباقي الابعاد أثر على التميز في مؤسسة موبيليس بشار.

الكلمات المفتاحية: مرونة إستراتيجية، مرونة سوقية، مرونة إنتاجية، مرونة رأس المال البشري، مرونة تنافسية، تميز مؤسسي، مؤسسة موبيليس.

تصنيف JEL: M14، M12، D2.

Abstract:

This study aimed to determine the impact of strategic flexibility on institutional excellence in the Mobilis regional institution in the wilayat of Bechar. The questionnaire was relied on as a tool for data collection, which was distributed to a random sample of 40 employees, and the SPSS program was used to analyze data a. The study concluded that there is a positive impact of strategic flexibility on institutional excellence due to the impact of both productivity and competitiveness flexibility, and the study also found that the rest of the dimensions have no effect on excellence in the Mobilis institution in the wilayat of Bechar.

Keys words: Strategic flexibility, Market flexibility, Productivity flexibility, Human capital flexibility, Competitive flexibility, Institutional excellence, Mobilis institution.

JEL classification codes: M14; M12;D2.

المؤلف المرسل: علاوي نصيرة ، الإيميل: allaoui.nassira@univ-bechar.dz

تمهيد :

نظرا لما يشهده العالم من تغيرات كبيرة على مختلف المجالات، ومع تزايد شدة المنافسة و اختلاف أشكالها أصبح من الصعب على المؤسسات توقع توجهاتها خاصة في ظل ظهور شروط جديدة للتنافس حيث لم يعد التفكير التقليدي قادرا على مواجهة كافة التغيرات الخارجية و تحقيق التميز و استدامة الميزة التنافسية لذلك ظهرت مفاهيم إدارية حديثة في منظمات الأعمال ، منها المرونة الإستراتيجية و التي تعبر على القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة و هذه من خلال زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة و تعديل الخطط لاستهداف الأسواق التي توفر فرصا لاكتساب مكانة تنافسية وتمكين المؤسسات من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة سواء فرص أو تهديدات بشكل سريع و مناسب بما يحقق للمؤسسة السبق و التفوق على منافسيها.

إشكالية الدراسة : انطلاقا مما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى التالي :

ما أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة الجهوية موبيليس بشار ؟

الأسئلة الفرعية : تتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالمرونة و ماهي أبعادها؟

- ما المقصود بالتميز المؤسسي ؟

- هل يوجد أثر لأبعاد المرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة : للإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية كان لابد من اختبار صحة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (المرونة الإنتاجية ، المرونة السوقية ، المرونة التنافسية ، مرونة راس المال البشري) على تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة الجهوية موبيليس بشار .

الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة راس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة .

أهمية الدراسة : تستمد الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- تسليط الضوء على موضوع هام و حديث في مجال إدارة الأعمال وهو المرونة الإستراتيجية و التي تلعب دورا رئيسيا في التخطيط الإستراتيجي ، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع و فعال .

- توضيح أهمية و أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

أهداف الدراسة : يمكن تلخيص أبرز أهداف الدراسة فيما يلي :

- إيضاح مفهوم المرونة الاستراتيجية و أبعادها

- التطرق إلى المفاهيم الأساسية للتميز المؤسسي

- محاولة الكشف على واقع و أثر المرونة الإستراتيجية بمختلف أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث في الجانب النظري تم عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، و في الجانب التطبيقي تم تحليل نتائج الاستبيان و الاعتماد على التحليل الإحصائي لعرض و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية نفسيرها والتحقق من صحة الفرضيات و التوصل إلى نتائج الدراسة .

1- الإطار النظري للدراسة :

1-1- أساسيات حول المرونة الاستراتيجية:

1-1-1- مفهوم المرونة الإستراتيجية:

تعرف المرونة الاستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر الاستراتيجية من خلال قدرتها على الاستجابة لكل من الفرص والتهديدات في بيئتها من خلال استخدام مواردها بطريقة استباقية وتفاعلية. (قميحة ، 2021 ، صفحة 322)

كما عرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والاقتصادية من خلال سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة الفعل و ردة الفعل . (روان باسم ، 2015 ، صفحة 31)

المرونة الاستراتيجية هي قابلية تغير استراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة والمطورة، والمستغلة، وذلك طبقاً لاستراتيجياتها، بمعنى آخر، من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على استراتيجيتها. (المحاسنة و الشماسين ، 2016 ، صفحة 180)

كما ان المرونة الاستراتيجية هي الإمكانيات والقابليات المتوفرة في موارد المنظمة والتي تسمح للمنظمة حرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات البيئة المختلفة. (أمانة الشمري و عباس حسين ، 2016 ، صفحة 1326)

من التعاريف السابقة نستنتج أن المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على استغلال الفرص البيئية مع إمكانية التحول من استراتيجية لأخرى و باقل التكاليف وبما يساعد على تحقيق و المحافظة على الميزة التنافسية.

1-1-2- أبعاد المرونة الإستراتيجية:

- **المرونة السوقية :** تشير إلى قدرة المنظمة لإعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني القصير الأجل وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة. ويتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول إلى أسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب. (الشماسين ، 2013 ، صفحة 30)

عنوان المقال: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة.....

قابلية تغير إستراتيجية الشركة بالتركيز على قدراتها المختارة لخدمة الزبائن، والمتطورة بشكل يتناسب مع التطور في طلباتهم و تفضيلاتهم ، و المستغلة بالوقت المناسب بما يتماشى مع طبيعة السوق، بحيث تكون المؤسسة قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على إستراتيجياتها. (النعيمي ، 2014، صفحة 39)

- **المرونة الإنتاجية:** تشير إلى قدرة المنظمة على تصنيع المنتجات لأسواقها الرئيسة حول العالم بوقت قصير و تكاليف تنافسية ويتم قياسها من خلال (تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، التطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية). (إبراهيم أحمد و على عبد الواحد مجد ، 2019، الصفحات 55-56)

وهي قدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع منتجاتها وتقديم خدماتها بوقت قصير و ذلك من خلال التعديل في المنتجات والخدمات المقدمة. (مجّد الفرا و محمود حماد، 2020، صفحة 131)

- **مرونة رأس المال البشري :** هي مدى امتلاك المنظمة للموارد البشرية ذوي المهارات السلوكيات و التي يمكن أن تمنح خيارات لتابعة البدائل الإستراتيجية في البيئة التنافسية للمنظمة ، و أيضا إلى أي مدى يمكن تحديد الممارسات الضرورية لإدارة الموارد البشرية و تطويرها ، و تنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة الكامنة في تلك الموارد البشرية . (بن غزال ، 2020، صفحة 20)

و تشمل مرونة رأس المال البشري المرونة العددية والمرونة الوظيفية إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة لتعديل عدد الموظفين أو مستوى ساعات العمل ليتوافق مع حاجة المنظمة ، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين لأداء مهام مختلفة بنفس الكفاءة بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في مستوى العرض والطلب . (عواد عابر العنزي ، 2014، صفحة 46)

- **المرونة التنافسية :** هي قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين و الجدد ، و قدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة و بسهولة و نشرها و تكريسها لعمليات الإنتاج و الاستجابة لطلبات الزبائن و تنوع خياراتها الاستراتيجية المتوافرة لديها لتتنافس بشكل فعال و تأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين و الشركاء و التغيير التكنولوجي و عملية الابتكار و الابداع . و تقاس المرونة التنافسية و تقاس المرونة التنافسية من خلال : التحركات التنافسية في الأسواق الدولية ، تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية ، تحديد الأسعار التنافسية ، تخفيض التكاليف الإنتاجية. (بن غزال ، 2020، صفحة 24)

1-1-3- مراحل المرونة الإستراتيجية :

تتلخص مراحل المرونة الإستراتيجية في أربع مراحل هي :

1. **التوقع :** وتتم هذه المرحلة بتحديد العوامل الدافعة للتغيير ، ومن ثم وضع التصورات المحتملة ، من خلال طرح و تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية ، و ذلك من خلال مراقبة البيئة الخارجية و تحليل التغيرات التي تحدث فيها.

2. **الصياغة :** ويتم فيها تحديد عدد من الاستراتيجيات المحتملة ، و التي تهدف الى تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى ،بالإضافة إلى تحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الإستراتيجيات.

3. **التجميع :** ويتم في هذه المرحلة الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية ومن ثم اختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة.

4. التشغيل : وهي المرحلة الأخيرة يتم فيها تنفيذ الاستراتيجية المحددة و الأساسية مع رصد التغيرات البيئية، التي تعد عاملا رئيسيا في سيورة المرونة الإستراتيجية ، ومن ثم تطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة. (مُجد عفانة ، 2020، صفحة 23)

1-2-1- الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي

1-2-1- مفهوم التميز المؤسسي:

يشير علي السلمي ان مفهوم التميز في الادارة هو مستوى الاداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعمولة والمعرفة ، عصر الانترنت وسيادة تقنية الاتصالات والمعلومات ، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الانساني . (مُجد ابو النصر، 2012، صفحة 68).

ويعرف ايضا بأنه حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي ، تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ في المنظمة ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الانجاز والاداء وترقى الى ارضاء متلقي المنتج او الخدمة . (جمال، 2017، صفحة 26) .

ويعرف التميز المؤسسي ايضا بانه استغلال الفرصة الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الاداء . (حلموس، 2020، صفحة 220) .

و يشير التميز إلى بعدين رئيسيين متكاملين في الإدارة الحديثة لا يتحقق احدهما دون الاخر و يعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار و تيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع هما :

- البعد الأول : أنا غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز ، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها .

- البعد الثاني : أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات و ما تعتمد منه نظم و فعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ او الانحراف و يهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذًا صحيحًا و تامًا من أول مرة . (ابراهيم المليجي ، 2012، صفحة 11)

1-2-2- أبعاد التميز المؤسسي :

للتميز المؤسسي مجموعة من الابعاد وهي على النحو الاتي :

- **تميز القيادة :** يعرف تميز القيادة على أنه قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال التي تحمل التحدي بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العميات المضطربة والأزمات المتعددة. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 78) .

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، و تشجيعها لهم بالتوجه نحو الأبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة. (موسى شحده حجازي، 2016، الصفحات 43-44).

عنوان المقال: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة.....

- تميز المرؤوسين: يعرف تميز المرؤوسين على أنه درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية و امكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تحطي العقبات التي تواجهها دونما تدمير وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 79)

فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتكيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود. فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة. (جلال الدين الناي، 2018، صفحة 63) .

- التميز بالخدمة المقدمة: إن التميز بتقديم الخدمة هي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنها تعتبر مفتاح التميز المؤسسي وعندما تقوم المنظمة بمسوحات ميدانية لمعرفة مدى توافر خدماتها ومواءمتها لمتطلبات ورغبات وتطلعات زبائنها وعملائها لا بل أكثر مما يتوقعه ويحتاجه العميل فإنها بذلك تتميز بجودة ونوعية الخدمات المقدمة عن غيرها من المنظمات وبالتالي تدعم استراتيجية المنظمة وتميزها الكلي. (حلموس، 2020، صفحة 220).

- تميز الهيكل التنظيمي: إن وجود هيكل تنظيمي يخدم المنظمة في تحقيق أهدافها يعد شرطاً لازماً من أجل تحقيق أهدافها و المتمثلة في تحقيق التميز المؤسسي. حيث يعد الهيكل التنظيمي لأي منظمة بمثابة آلية لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها، ويوضح الهيكل التنظيمي كافة العلاقات التنظيمية بين أفراد التنظيم مما يسهل من تأدية كافة أف افراد التنظيم أعمالهم وفقاً لما ورد في هذا الهيكل. لذا يعد وجود هيكل تنظيمي متميز ومرن يستجيب لكافة المعطيات المتوقعة من البيئة الداخلية والخارجية أمراً ضرورياً في سبيل تميز عملها المؤسسي. ويعرف تميز الهيكل التنظيمي على أنه درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد عمى أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 79)

- تميز الاستراتيجية: إن وضوح استراتيجية المنظمة بشكل يضمن الخطوات التنفيذية على أرض الواقع لترجمة الرسالة وتحقيق الرؤية يعد شرطاً لازماً لتحقيق التميز المؤسسي ككل للمنظمة، وتساعد الاستراتيجية الواضحة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، فيما إذا كانت مبنية على أساس تفكير استراتيجي يضمن لها البقاء والتميز. فتميز الاستراتيجية الواضحة المنظمة على تحقيق رؤية ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 79)

- تميز الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لسلوك أفراد التنظيم، فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي ثقافة التميز كلما كان الوصول للتميز المؤسسي ميسراً للمنظمة. فبدون ثقافة تنظيمية تركز على التميز وتشعر العاملين بأنهم جزء من عملية التميز المؤسسي يصبح السلوك التنظيمي عائقاً للوصول للتميز المؤسسي. ويعرف تميز الثقافة التنظيمية على أنه درجة توافق السلوك الذي يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، الاستقلال ومواجهة المشكلات) حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري. (عناد الصطوف، 2016، صفحة 80)

1-2-3- مبادئ التميز المؤسسي :

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية لتمييز المؤسسي ومنها :

- مبدأ ديمقراطية القيادة : بمعنى الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية و توسيع دائرة اتخاذ القرار ، و الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر .
- مبدأ القابلية للتغير : و يعني توفر المناخ الصحي و المواقف الايجابية و الثقافة الكافية مع اشغال فتيل التنافس الايجابي البناء .
- مبدأ الاستقلالية : و هو الاستقلال الفني و الاداري و المالي حتى يتم وضع التميز و يعني اعتماد المنهج الإداري و اللامركزي و شبه المستقل للأقسام و فتح المجال للتنافس الابداعي بين الأقسام و الإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.
- الإستمرارية : و يقضى هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز ، فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز و تنتهى العملية ، فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتما إلى الرجوع للوراء و الوقوف في صفوف العاديين .
- الشمولية : حيث إن تحقيق التميز في الخدمة لا يعني اداء الجزئية معينة بصورة افضل ، و لكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية .
- التركيز على التوقعات المستقبلية : و هذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد ، و محاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق و الانفراد مع ضمان الاشباع لحاجات المستفيد.
- توافر مقومات التميز : لا بد أن يبنى التميز على عدة مقومات من أهمها : مناخ عمل قوي ، و قيم عمل راسخة ، و قيادة قوية مستقرة ، و تعيين أفضل العناصر البشرية ، و الميل للاستثمار في المنتجات الجديدة ، و توطيد العلاقة مع المستفيدين ، و الاستثمار في التدريب و تطوير الكوادر و القيادات ، و نظام فعال للمعلومات الادارية ، و القناعة بأهمية الابتكار و أهمية البشر و قدراتهم الكامنة .
- تشجيع الابتكار و التفكير المبدع : حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتمييز المؤسسي و ضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري و المبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع اعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك و رصد المكافآت للمبتكرين . (ابراهيم المليحي ، 2012، الصفحات 20-23)

1-2-4- خصائص التميز المؤسسي :

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي :

- 1 - قبول الأعمال الصعبة : إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر
- 2- توفر القيادة الكفؤة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه
- 3 - تحمل المصاعب فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

عنوان المقال: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة.....

4- الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء

5- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات

6 - الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة . (موسى شحده حجازي، 2016، صفحة 43)

2- الجانب الميداني للدراسة :

2-1-1- منهجية الدراسة:

2-1-1- أدوات جمع البيانات:

تم الإعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة لغرض تحقيق أهداف الدراسة ، و تضمنت جزئين كما يلي :

الجزء الأول : يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة و هي الجنس و السن ، المؤهل العلمي . ، الخبرة المهنية

الجزء الثاني : يتعلق بموضوع الدراسة و تم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة إلى محورين هما :

المحور الأول : يشتمل على 25 عبارة تخص المرونة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة وهي المرونة الإنتاجية ، المرونة السوقية ، المرونة التنافسية ، مرونة رأس المال البشري (كمتغير مستقل).

المحور الثاني : يشتمل على 15 عبارة تخص التميز المؤسسي (كمتغير تابع).و الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

2-1-2- مجتمع وعينة الدراسة : مجتمع الدراسة تمثل في المؤسسة الجهوية موبيليس بولاية بشار، أما عينة الدراسة تمثلت في مجموعة من موظفي و اطارت المؤسسة حيث تم توزيع 40 استبانة و تم استرجاعها كلها.

2-2- قياس صدق و ثبات فقرات الاستبانة و مقاييس الدراسة:

أ. قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة

- الصدق الظاهري:

بعد ان انتهت الباحثة من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة، لابد من قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة و اختبارها، و عليه قامت الباحثة بطرح الأسئلة على مجموعة من الخبراء و الأساتذة المتخصصين و من آرائهم وملاحظاتهم تم تعديل فقرات الاستبيان.

- الاتساق الداخلي:

لغرض اختبار صدق محتوى الاستبيان قامت الباحثة باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة، إذ تعبر عن مدى مصداقية تلك الفقرة للمتغيرات الرئيسية و الفرعية، و من خلال التحليل الإحصائي ظهر وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية و الموجبة، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين متغيرات الدراسة.

ب. قياس صدق و ثبات مقاييس الدراسة :

لغرض التحقق من صدق مقاييس الدراسة و ثباتها من جهة ثانية، فقد استخدمت الباحثة لهذا الغرض معامل ارتباط ألفا (R_{tt}) الذي يسمى بمعامل (ألفا كرونباخ-Cronbach Alfa). وتعد قيمة معامل ألفا كرونباخ (معامل ثبات المقياس) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.75) ، وتحديدًا في البحوث الإدارية والسلوكية. و الجدول (4) يبين النتائج النهائية لمعاملات ارتباط ألفا.

الجدول 01 : النتائج النهائية لمعاملات ارتباط ألفا

المرونة الإستراتيجية	معامل ارتباط ألفا	نسبة صدق و ثبات المقياس	القرار
التميز المؤسسي	0982	%98	تعد معاملات الثبات لمقاييس الدراسة و المتعلقة بعناصر المرونة الإستراتيجية مقبولة بشكل كبير جدا من الناحيتين الاحصائية و الادارية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج spss

2-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences- SPSS Ver.17 في تحليل البيانات الأولية التي جمعت، و بغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة و للإجابة على أسئلتها، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها:

- التكرارات و النسب المئوية، و الأوساط الحسابية .
- اختبار One Sample T-test: تم استخدامه لقياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرين.
- اختبار (F Test) F): استعمل هذا الاختبار لمعرفة هل هناك تأثيرا للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Correlation.
- تحليل الانحدار الأحادي Regression: استعمل في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression.
- تحليل التباين المتعدد ANOVA.
- معامل التحديد R^2 : يوضح مقدار التغيرات في المتغير التابع، و التي من الممكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل.

2-4- مناقشة و تحليل النتائج :

2-4-1- وصف عينة الدراسة :

وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

عنوان المقال: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة.....

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
70,0	28	ذكر
30,0	12	أنثى
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم 01 نلاحظ ارتفاع نسبة الذكور في عينة الدراسة حيث بلغت 70 % مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت فقط 30 % و بالتالي يمكن القول أن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري.

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر :

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
7,5	3	أقل من 30 سنة
37,5	15	من 30 إلى 39 سنة
50,0	20	من 40 إلى 49 سنة
5,0	2	من 50 سنة فما فوق
100,0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول السابق رقم 02 و المتعلق بمتغير العمر يتضح أن أعمار عينة الدراسة تركزت في الفئة العمرية التي تتراوح من 40 إلى 49 سنة و ذلك بنسبة 50 % ، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 37.5 % ، و بالتالي يمكن القول أن هذه المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها وذلك راجع لطبيعة عملها الذي يعتمد على القوى العاملة الشابة القادرة على تحقيق النجاح المستمر و التميز و التفوق على المنافسين.

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
5,0	2	ثانوي
32,5	13	ليسانس
57,5	23	ماستر
2,5	1	ماجستير

دكتوراه	1	2,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم 03 نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي هو ماستر بنسبة 57.5 % و ليسانس بنسبة 32.5 % ، و بالتالي فالمؤسسة محل الدراسة تحتوي على قامات علمية والمعرفية وأغلبية عمالها لديهم مستوى جامعي .

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية :

الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	1	2,5
من 5 إلى 10 سنوات	14	35,0
أكثر من 10 سنوات	25	62,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم 04 يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات و هذا بنسبة 62.5 % ، تليها الفئة الثانية التي تتمتع بخبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35 % . وبالتالي يمكن القول أن عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية معتبرة في ميدان العمل و هذا شيء إيجابي .

2-4-2- تحليل و مناقشة و اختبار الفرضيات :

ينطوي هذا الجزء على قياس علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية، و مما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، و لهذا الغرض استخدمنا معامل الارتباط البسيط ل (سبيرمان) و تم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام إحصاء الاختبار (t).

أولاً: تحليل و اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتأكد من معنوية علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل و التميز المؤسسي كمتغير تابع، ارتأت الباحثة اختيار الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم H0: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية و التميز المؤسسي .

فرضية الوجود H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية و التميز المؤسسي .

و الجدول (06) يوضح نتائج علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية و التميز المؤسسي .

عنوان المقال: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة.....

الجدول رقم 06: نتائج علاقة الارتباط (سبيرمان) بين المرونة الاستراتيجية و التميز المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل	التميز المؤسسي	معنوية P-Value (t)
المرونة الاستراتيجية	القرار (النتيجة)	0.839*	0.000
		توجد علاقة ارتباط موجبة و معنوية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح من النتائج النهائية الواردة بالجدول (06)، أن قيمة P-Value التي تمثل معنوية (t) تساوي (0.000) و هي أقل من (0.01) مما يؤكد على رفض فرضية العدم H_0 و قبول فرضية الوجود H_1 إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما 0.839 و هذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية و التميز المؤسسي عند مستوى المعنوية (1%)، و النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

و بناء على النتيجة أعلاه، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين المرونة الاستراتيجية و التميز المؤسسي ، بأن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمرونة الاستراتيجية سيساهم بشكل كبير في زيادة قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص، وتجنب التحديات في بيئة عملها، والاستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع، فالمرونة الاستراتيجية هي تأثير إيجابي على منافسة المنظمات في بيئات الأعمال المتغيرة، و المؤسسة تحتاج الى تعديل عملياتها الحالية بسرعة وفقاً لمتغيرات البيئة والتي تتضمن تقلبات في الطلب والابتكارات التكنولوجية خاصة في مجال سوق الهاتف النقال.

ثانياً : قياس أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي و اختبار الفرضيات:

و يتضمن اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية و التي مفادها (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية و التميز المؤسسي). و من أجل قياس أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة التميز المؤسسي للمؤسسة محل الدراسة، استخدمت الباحثة نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم بموجبه تحديد تأثير المرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، و استخدام معامل التفسير R^2 لقياس نسبة تغير المرونة الاستراتيجية بمتغيراته على التميز المؤسسي.

قام الباحثين باختبار (نموذج الانحدار المتعدد) بعد إدخال جميع المتغيرات المستقلة في النموذج بهدف اختبار صلاحيته، باستخدام اختبار (F)، بعدها تم استخدام (نموذج الانحدار الخطي البسيط) لتحديد تأثير كل عنصر من عناصر المرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي .

و الجدول (07) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد، لاختبار صلاحية نموذج الانحدار لغرض قياس تأثير عناصر المرونة الاستراتيجية في المتغير التابع (التميز المؤسسي).

الجدول رقم 07 : نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الانحدار ($\alpha=0.01$)

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	معنوية (F) P-Value
الانحدار	4	11.113	2.778		

الخطأ	33	4.662	0.141	19.668	0.000
الكلي	37	15.775	-		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.01) و درجتي حرية (4,35) تساوي 2.35

يتضح من نتائج الجدول (07)، ثبوت صلاحية الانحدار المتعدد، لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، حيث قيمة (F) المحسوبة البالغة 19.668 أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.35 عند مستوى المعنوية (0.01) و درجتي حرية (35.4)، و كذلك قيمة ((F)P-Value = 0.000 < 0.01))، و نظرا لثبوت صلاحية النموذج، يمكن اختبار تأثير عناصر المرونة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي المتغير التابع كما هو موضح في الجدول (08).

الجدول رقم 08 : تأثير عناصر المرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري	درجة المعنوية
المرونة الانتاجية	0.331	0.142	0.026
المرونة السوقية	-0.132	0.185	0.479
المرونة التنافسية	0.388	0.178	0.037
مرونة رأس المال البشري	0.095	0.162	0.563

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

و من أجل الوقوف على صحة الفرضية الرئيسية الثانية و ثبوتها أو رفضها، سيتم اختبارها أولا بشكل فرعي، و من ثم بشكل إجمال كما يلي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، ارتأينا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H0): عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على التميز المؤسسي.

فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على التميز المؤسسي.

من خلال نتائج الجدول (08) نلاحظ ثبوت معنوية معامل الانحدار الخاص بعنصر المرونة الانتاجية و البالغ 0.331، عند المستويين 10% و 5% إذن بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية H0 و نقبل فرضية الوجود H1، و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر المرونة الانتاجية على التميز المؤسسي عند مستويي معنوية 10% و 5%.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، ارتأينا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H0): عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على التميز المؤسسي.

فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على التميز المؤسسي.

من خلال نتائج الجدول (08) نلاحظ عدم ثبوت معنوية معامل الانحدار الخاص بعنصر المرونة السوقية و البالغ -0.132، عند المستويين 10% و 5% .

إذن بناء على ما سبق نرفض فرضية الوجود H1 و نقبل الفرضية العدمية H0، و هذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر المرونة السوقية على التميز المؤسسي عند مستويي معنوية 10% و 5%.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، ارتأينا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

عنوان المقال: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة.....

فرضية العدم (H0): عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على التميز المؤسسي.
فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على التميز المؤسسي.
من خلال نتائج الجدول (08) نلاحظ ثبوت معنوية معامل الانحدار الخاص بعنصر مرونة التنافسية و البالغ 0.388، عند المستويين 10% و 5% . إذن بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية H0 و نقبل فرضية الوجود H1 ، و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر المرونة التنافسية على التميز المؤسسي عند مستويي معنوية 10% و 5% .
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة، ارتأينا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:
فرضية العدم (H0): عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر مرونة رأس المال البشري على التميز المؤسسي.
فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر مرونة رأس المال البشري على التميز المؤسسي.
من خلال نتائج الجدول (08) نلاحظ عدم ثبوت معنوية معامل الانحدار الخاص بعنصر مرونة رأس المال البشري و البالغ 0.095، عند المستويين 10% و 5% إذن بناء على ما سبق نرفض فرضية الوجود H1 و نقبل الفرضية العدمية H0 ، و هذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر مرونة رأس المال البشري على التميز المؤسسي عند مستويي معنوية 10% و 5% .
و أخيرا لاكتمال الصورة ، ارتأينا التحقق من معنوية تأثير المرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي ، فقد صاغ الباحثين لهذا الغرض، الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H0): عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على إدارة التميز المؤسسي.
فرضية الوجود (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على إدارة التميز المؤسسي.

الجدول 09: تأثير المرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي

التميز المؤسسي		المتغير التابع
معامل الانحدار β	الخطأ المعياري	
1.086	0.242	المتغير المستقل
0.002		المرونة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول (09) نلاحظ ثبوت معنوية معامل الانحدار و البالغ 1.086، عند المستويين 10% و 5% .
و عليه نرفض الفرضية العدمية H0 و نقبل فرضية الوجود H1 ، و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على التميز المؤسسي عند مستوى معنوية 10% و 5% .
بناء على ما سبق نتوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية و التميز المؤسسي ، و أن المرونة الاستراتيجية لها دور و اثر في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة موبيليس.

الخلاصة: من خلال إجراء الدراسة الميدانية من اجل تحديد أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الإنتاجية ، المرونة السوقية ، المرونة التنافسية ، مرونة رأس المال البشري) على التميز المؤسسي بالمؤسسة الجهوية موبيليس بشار ، توصلنا لمجموعة من النتائج ، نوجزها فيما يلي :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة الجهوية موبيليس بشار .
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة .
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة .
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة .
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة راس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة
- استنادا إلى النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات فيما يلي :
- على مؤسسة موبيليس الاهتمام أكثر بالمرونة السوقية والتي تعمل على سرعة الإستجابة لمتطلبات الزبائن ، وزيادة عدد أسواق المؤسسة التي تقدم فيها خدماتها و التركيز على بحوث التسويق و دراسة الأسواق لتحديد توجهات المنافسين و طرح خدمات تتناسب مع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية و الاستفادة من الفرص المتاحة و الاهتمام بتطوير أساليب الترويج لعروضها..
 - لا بد على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام أيضا بمرونة رأس المال البشري من خلال استقطاب خبرات ومهارات جديدة تساعد على تطوير العمل ، و تدريب الأفراد العاملين لامتلاك المعارف و المهارات التي تمكنهم من تقديم خدمة مميزة للعملاء ، وزيادة الاهتمام بالأفكار الإبداعية للعاملين و توفير المناخ التنظيمي الإبداعي و تفعيل نظام الحوافز.
 - ضرورة الانتقال إلى تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة و منها المرونة الإستراتيجية من أجل تحقيق التفوق و التميز في ظل ما تشهده البيئة الحالية من منافسة عالمية و سهولة دخول المنافس الأجنبي ، و هذا في كل المؤسسات الجزائرية بما فيها مؤسسة موبيليس محل الدراسة.
 - تعليم ونشر مفاهيم و تطبيقات و تجارب دولية حول أساليب المرونة الإستراتيجية و التميز المؤسسي لدى المسيرين و الإطارات في مؤسسة موبيليس و هذا بالتعاون مع الجامعات من خلال دورات وورش تدريبية.

الهوامش والمراجع:

1. المحاسنة محمد عبد الرحيم، الشماسين سالم أحمد ، (2016). ديسمبر. أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 02.
2. النعمي محمد عبد العال .(2014). أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية" (مذكرة ماجستير) . كلية الأعمال، الأردن : جامعة الشرق الأوسط.
3. محمد مختار إبراهيم أحمد ، و هدى على عبد الواحد محمد . (2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 01.

عنوان المقال: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة.....

4. ابتسام بن غزال . (2020). أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية ، دراسة حالة مجمع صيدال (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. احمد عبد الله أمانة الشمري، و رشا عباس حسين . (2016). دور المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف، المؤتمر العلمي الحادي عشر حول رؤى أكاديمية للإصلاح الاقتصادي و المالي. العراق: جامعة كربلاء.
6. نجيت جلال الدين الناير. (2018). دور نظم المعلومات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة شركة MTN للاتصالات (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا: جامعة النيلين.
7. رضا ابراهيم المليجي . (2012). ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق (الإصدار الاول). القاهرة: عالم الكتب.
8. سالم احمد الشماسين . (2013). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة(مذكرة ماجستير). قسم الإدارة العامة ، الأردن: جامعة مؤتة.
9. عيد الشريف روان باسم . (2015). روان باسم عيد الشريف ، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية (مذكرة ماجستير). عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
10. فهد عواد عابر العنزي . (2014). أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية (مذكرة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
11. قميحة فيصل .(2021). أثر التسويق الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الصغيرة دراسة حالة عينة من منظمات الأعمال الصغيرة بالشرق الجزائر .مجلة دراسات العدد الاقتصادي ,المجلد 12، العدد 01.
12. لينا جمال .(2017). ادارة التميز والابداع الاداري (الإصدار الأولى). عمان، عمان: دار خالد اللحياي.
13. ماجد محمد الفراء، و رائد خميس محمود حماد .(2020). أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات. المجلة الأكاديمية العالمية للإقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
14. محمد عناد الصطوف. (2016). تحليل العوامل الداعمة للإدارة بالابداع وأثرها على التميز المؤسسي،دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات السورية(اطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد، سورية: جامعة حلب.
15. محمد عفانة ، د . (2020). المرونة الإستراتيجية و علاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية (مذكرة ماجستير)، كلية التربية، غزة: جامعة الأقصى.
16. مدحت محمد ابو النصر. (2012). الاداء الاداري المتميز (الإصدار الاول). القاهرة، مصر: المجموعة العربية لتدريب والنشر.
17. مسعودة حلموس. (2020). اثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي الاغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد (02).
18. نihal موسى شحدة حجازي. (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي ، دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية غير الحكومية قطاع غزة (مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة: جامعة الازهر غزة.