



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: تسيير استراتيجي

العنوان

أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في  
ضل جائحة كورونا  
دراسة حالة جامعة مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

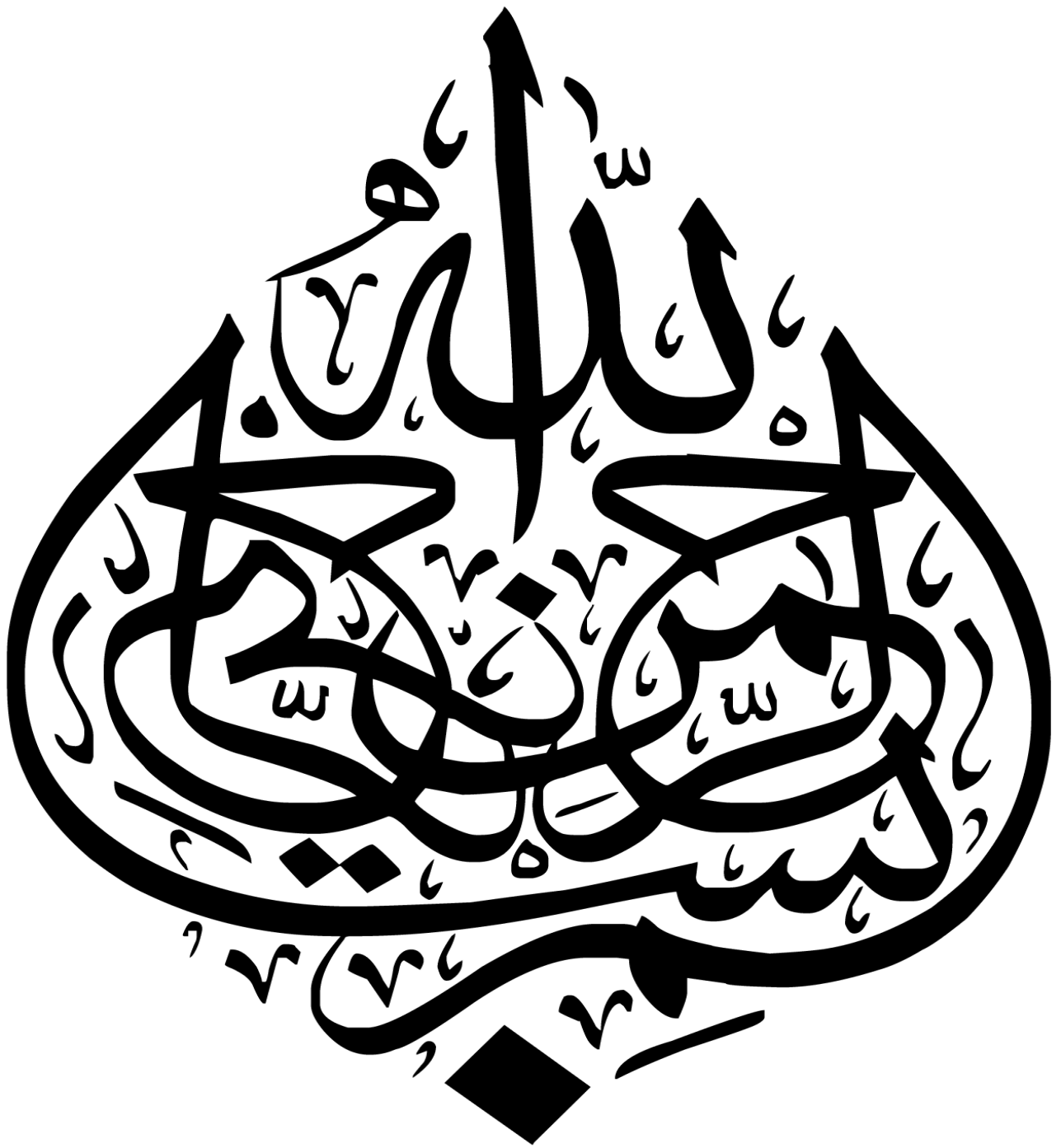
أ. القري عمار

من إعداد الطالبتين:

شهيدة زوليخة

شاقور جلطية خديجة

السنة الجامعية: 2021-2022



## الشكر والتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات على ماأمن به علينا من التمام والكمال بعد التسيير والتوفيق لنجاح هذه العمل واستنادا لقوله عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نتقدم بالشكر الجزيل على كل من الأولياء الأكارم إلى الأستاذ الفاضل " قري عمار " على المجهودات التي بذلها في سبيل إنجاز هذا العمل والنصائح والتوجيهات التي أفادنا بها و إلى جميع خريجي دفعة جوان 2022 كلية علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

## الإهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل نوجه جزيل الشكر والامتنان وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل نهديه

إلى:

الأولياء الأكارم

و إلى جميع الأستاذة الذين مررنا عليهم

و إلى كل من علمنا حرفا في مشوارنا الدراسي

و إلى جميع زملائنا الدفعة 2022

و إلى كل من سهر لأجل العام وهذا الوطن

## ملخص الدراسة:

تعتبر الجزائر من بين الدول التي إتخذت إجراءات احترازية وقامت بتطبيق حالة الطوارئ الصحية منذ بداية جائحة كورونا (كوفيد 19) وذلك من أجل الحد من تفشي عدوى هذا الفيروس خاصة على مستوى الجامعات ولضمان إستمرارية الدروس إعتمدت طريقة وضع الأنشطة والدعائم البيداغوجية عبر خط (المودل) وهذا القرار أكد على وجوب تطبيق نمط التعليم الإلكتروني عن بعد لمواصلة السنة الجامعية. ومن خلال دراستنا هذه الازمة التي فرضت علينا التباعد الاجتماعي الذي تبعه توقف لجل نشاطات الجامعة العلمية والبحثية مما وضع أطراف منظومة البحث العلمي في مشكلة حقيقية لإنعدام التواصل بينهم. وهذا لعدم إستثمار الجامعة في أنظمة المعلومات الرقمية والتي تتيح لهم تخطي تلك المشكلة. الأمر الذي ألزمهم إلى الإتجاه إلى مواقع التواصل الإجتماعي كوسيط للتواصل فيما بينهم .

وكذلك في ظل الظروف الإستثنائية التي فرضتها الحالة الوبائية نتيجة تفشي فيروس كورونا المستجد كوفيد 19 في منتصف الموسم الجامعي 2020/2019 بالجزائر والعالم تأتي هذه المداخلة العلمية كقراءة في آليات تعامل الجامعة الجزائرية مع تبعات هذه الظروف بأخذ جامعة عبد الحميد ابن باديس \_ مستغانم\_ كنموذج كونها حلقة مهمة في منظومة التعليم والتكوين والتي ليست بعيدة عن الإجراءات التي تم إتخاذها من طرف الوزارة المعنية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو من طرف وزارة الصحة والسكان لإتمام الموسم الجامعي ومواصلة بما تقتضيه مصلحة الطالب والأستاذ والدولة. لإنقاذ الموسم الدراسي والإستمرار في التكوين بإعتماد نظام التعليم الجامعي عن بعد بإدراج منصات وأرضيات كوسيلة حديثة للتكوين للحد من تبعات وتأثير الغلق الإجباري مصطلحات الدراسة:

المرونة الاستراتيجية-الاداء الوظيفي-أزمة كورونا كوفيد 19

الملخص باللغة الأجنبية:

Algeria is one of the countries that has taken precautionary measures and implemented a state of health emergency since the beginning of the COVID-19 pandemic in order to reduce the spread of the virus, especially at the university level, and to ensure the continuity of lessons. Through our study of this crisis, which imposed social distancing on us, which was followed by the interruption of the University's scientific and research activities, which put the parties of the scientific research system in real trouble for lack of communication. This is because the University does not invest in digital information systems that allow them to

overcome that problem. It obliged them to turn to social media sites as a medium for communication between them.

Also, under the exceptional circumstances imposed by the epidemiological situation as a result of the outbreak of the COVID-19 coronavirus in the middle of the 2019/2020 university season in Algeria and the world, this scientific intervention comes as a reading in the mechanisms of the University of Algeria dealing with the traces of these conditions by taking Abdelhamid Ibn Badis University Mostaganem as an seminar in the education and training system, which is not far from the actions taken by the Ministry. To save the school season and continue to form by adopting a remote university education system by including platforms and floors as a modern means of formation to reduce the consequences and impact of compulsory closure

**:Keyword**

Coronavirus COVID- job performance-Strategic flexibility

فهرس المحتويات:

شكر والتقدير

الإهداء

مقدمة عامة

الفصل الأول: المرونة الإستراتيجية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المرونة الإستراتيجية

المطلب الأول: تعريف المرونة الإستراتيجية

المطلب الثاني: أهمية المرونة الإستراتيجية

المطلب الثالث: تصنيفات المرونة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية

المطلب الأول: مراحل المرونة الإستراتيجية

المطلب الثاني: أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات قياسها

المطلب الثالث: معوقات المرونة الإستراتيجية

المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية

المطلب الأول: أسس المرونة الإستراتيجية

المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية

المطلب الثالث: مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: المهارات المطلوبة للأداء الوظيفي

المبحث الثاني:

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

المطلب الثاني: أنماط الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث

المطلب الأول: مكونات أداء الموظفين

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي ومؤشراته

المطلب الثالث: معايير قياس الأداء الوظيفي والعوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: أزمة كورونا

- مفهوم الأزمة
- التعامل مع الأزمات
- معوقات الأزمات
- مفهوم كورونا (كوفيد 19 )
- مفهوم أزمة كورونا
- مفهوم الجائحة
- الأثر الإيجابي والسلبي لجائحة كورونا (كوفيد 19)
- خلاصة
- نتائج الدراية
- خاتمة
- التوصيات
- قائمة المصادر والمراجع



قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	أهم التعريفات المرونة الإستراتيجية التي حضرت بإهتمام الباحث	01
	تعريف المرونة الإستراتيجية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	02
	تصنيفات المرونة التي حضرت بإهتمام الباحثين	03
	الأبعاد الرئيسية للمرونة العامة من وجهة نظر الباحثين	04
	أهم المعوقات التي تواجه المرونة الإستراتيجية	05

# مقدمة عامة

المقدمة العامة:

تعد الاستجابة والتكيف مع عوامل البيئة الخارجية من التحديات التي تواجه المنظمات، حيث تتسم هذه البيئة بمستوى عالي من المنافسة وحالة عدم التأكد والتي جاءت نتيجة إلى عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية بالإضافة إلى ثورة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها من العوامل، لذا تحتاج المنظمات إلى وسيلة تساعد في مواجهة هذه التغيرات وتحقيق ميزه تنافسية

في ظل هذه الرهانات لم يعد التغير التقليدي قادرا على التعدي لكافة المتغيرات الخارجية ما ترتب عنه حتمية الانتقال إلى تفكير استراتيجي حديث قادر على مسايرة الاضطرابات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات وذلك خلال جملة بدائل ومناورات إستراتيجية تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة والتي تتجلى في عدة أوجه هيكلية، تنظيمية، تكنولوجية بشرية بحيث تتمثل المرونة الإستراتيجية في هذا المجال محور ارتكاز تستند عليه المنظمة للتصدي إلى التغيرات التي تواجهها

حيث تعد المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين والتي حضرت باهتمام كثير من المنظمات وتلعب المرونة الإستراتيجية دورا رئيسيا في عملية التخطيط الإستراتيجي كما تكسب المنظمة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتعديل الخطط لاستهداف الأسواق التي توفر فرصا لاكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من الإستجابة في المنظمات يسمح بمواجهة المنافسة في بيئة عنيفة تتخللها العديد من الفرص والتحديات فبدون مرونة الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية يصعب على المنظمات إيجاد فرص النجاح والبقاء، هذا بالنسبة للمنظمة بصفة عامة، اما بالنسبة لمنظمات الخدمات تمثل المرونة الإستراتيجية نقطة جوهرية لخلق خدمات متميزة غير قابلة للمحاكاة والتقليد

وتعتبر المرونة الإستراتيجية من الركائز المهمة والحديثة في تحقيق أداء الموظفين ، هذا الأخير بإعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تسعى أي مؤسسة لتطبيقها بهدف تحقيق أداء الموظفين وفعاليتهم مكانة هامة في إدارة المؤسسات كعامل من عوامل النجاح ومواجهة المنافسة إعتبارها عنصر مهم لتمييز المؤسسة

- كما يعتبر موضوع أداء الموظفين من المواضيع التي حظيت بإهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ومنهم علماء النفس والإجتماع والهندسة البشرية والإقتصاد والإدارة بمختلف مدارسها بالإضافة إلى مساهمة الأفكار الأمريكية والي اليابانية و تطبيقاتها في تحسين الأداء الإستراتيجي وبلورة مظاهره أما من الناحية العملية فقد اهتمت بهذا الموضوع جميع المنظمات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال مختلف المستويات والأنشطة فيها، بل إن ذلك أصبح واحد من أهم التحديات التي يواجهها مدراء القرن الواحد والعشرين

- وبالتالي فإن السؤال الرئيسي في هذه الدراسة هو:

- ما أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الوظيفي في الجامعات في ظل أزمة كورونا؟

1 -الإشكالية الرئيسية:

- ما أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا؟

2 -الإشكالية الفرعية :

- هل تساهم المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا في جامعة ؟

- ماهي أهمية المرونة الإستراتيجية؟

3 -الفرضيات:

- تساهم المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا في جامعة من خلال قيام الأسرة الجامعية بتطبيق خطة اللجوء إلى التعليم الإلكتروني عن بعد لتفادي جائحة كورونا.

- 2\_تكمّن أهمية المرونة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي وتطوره في ظل أزمة كورونا في جامعة.

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في تناولها الدراسة في تناولها المرونة الإستراتيجية والذي يعد من

المواضيع المهمة التي تتمثل عنصرا رئيسيا في جميع الفعاليات والأنشطة التي تقوم بها

المنظمة، بالإضافة إلى إبرازها لمدى أهمية إدراك إدارة المؤسسات الجزائرية لأهمية تطبيق

هذا المفهوم وتمتعا به، حيث تتنافس مع مؤسسات عملاقة في سوق يتسم بتغيرات سريعة، ويمكن إبراز أهمية هذه الدراسة بشكل أدق في النقاط التالية:

إبراز مدى تبني إدارة المؤسسات الجزائرية لمفهوم المرونة كحل للتقلبات في بيئة الأعمال التي تتسم بمنافسة شديدة بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية  
تعد هذه الدراسة إضافة علمية مهمة في موضوع المرونة الإستراتيجية نظرا لما تعرفه الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع

الوصول إلى نتائج علمية ميدانية تفيد المؤسسات الجزائرية الخدمية بشكل خاص وبقية المؤسسات الجزائرية في اتخاذ المرونة الإستراتيجية  
أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى عليه الدراسة الحالية يمكن في قياس مستوى وأثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الوظيفي في الجامعات وذلك كوسيلة لتحقيق استجابة فعالية للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وسعيًا للارتقاء بعملية لتخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق أهداف منشودة

إن تحقق الهدف الرئيسي لهذه الدراسة بقياس أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي تم من خلال تناول الأهداف التالية:

- دراسة مدى تتمتع المؤسسات (الجماعات) بأبعاد المرونة الإستراتيجية، والمتمثلة بمرونة الموارد البشرية، ومرونة المعلومات، ومرونة الهيكل التنظيمي  
الخروج بنتائجها لإظهار أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي  
فرضية الدراسة:

- الفرضية الرئيسية توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05) بين المرونة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في بعض مؤسسات التعليم العالي فترة ازمة كورونا كوفيد 19.

مبررات اختيار الموضوع:

- \_تماشي موضوع دراستنا والتخصص.
- حداثة الموضوع وتماشيه مع بيئة الأعمال الحالية المتميزة بكثرة التغيرات والتطورات في مختلف جوانبها.
- ميولات شخصية لدراسة موضوع ذو أهمية كبيرة.
- دوافع ذاتية: تتمثل في أثر الكورونا على الجامعة.
- دوافع الموضوعية: تتمثل في ظل الظروف الإستثنائية التي فرضتها الحالة الوبائية نتيجة تفشي فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19) في منتصف الموسم الجامعي مع أحد تبعات هذه الظروف أخذ جامعة عبد الحميد ابن باديس كنموذج الدراسة والتي ليست بعيدة عن الإجراءات التي تم إتخاذها من طرف الوزارة المعنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإتمام الموسم الجامعي كي لا تقع في سلبات الغلق.
- منهجية البحث والأدوات المستعملة:
- سيعتمد أسلوب الدراسة على المنهج الوصفي والميداني والتحليلي والذي يساعد في توضيح وإلقاء الضوء على الجوانب المهمة في هذه الدراسة والمتمثلة في معرفة أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا في جامعة ؟
- ولتغطية الجانب النظري سيتم الإعتماد على الكتب والدارسات السابقة والتي تصب في مجال البحث، بينما سيتم تغطية الجانب التطبيقي من خلال جمع بيانات وتوزيع إستبانة تخدم أهداف البحث.
- تقسيم الدراسة:
- بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من إنجازه سيتم تقسيمه إلى ثلاث فصول فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث سيتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية، والذي س يتضمن ثلاث مباحث سنتناول ماهية المرونة الإستراتيجية، أساسيات حول المرونة الإستراتيجية وثالث وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية.
- كما سيتطرق الفصل الثاني للأداء الوظيفي والذي س يتضمن بدوره ثلاث مباحث، حيث سيعالج المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي والمبحث الثاني سيتطرق لعناصر الأداء الوظيفي ومحدداته وأنماطه وتقييمه، وبالنسبة للمبحث الثالث فسيسشرح مكونات الأداء الوظيفي

- الفصل الثالث: دراسة ميدانية على أزمة كورونا في الجامعة والذي سنتناول فيه عرض تفصيليا لمختلف البيانات الميدانية بالإضافة لإختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصول لبعض الإستنتاجات مع إبراز الأفاق المستقبلية للبحث.

لنختم هذه الدراسة بخاتمة أوردنا فيها النتائج المتوصل إليها حاولنا تقديم مجموعة من الإقتراحات التي تأمل من خلالها تدعيم وتحسين واقع الجامعة محل الدراسة فيما يتعلق بلمرونة الإستراتيجية والأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا في جامعة.

# الفصل الأول : المرونة الإستراتيجية



## الفصل الأول: المرونة الإستراتيجية

يعتمد نجاح المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة التي يتميزت بسرعة التغير والمنافسة الشديدة على قدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة والسرعة في التكيف معها، فلا يكفي أن تعي المؤسسة وجود المتغيرات البيئية وتأثيرها فحسب، بل عليها مراقبة ومتابعة تطور هذه المتغيرات، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها وأنشطتها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة الأمر الذي يلزم المؤسسة أن تكون أكثر وعياً ومرونة، حيث إن التنفيذ السريع للتحويلات الإستراتيجية في المؤسسات يتطلب قيادة قوية ومدركة للظروف المحيطة تمتلك قدراً مناسباً من المرونة الإستراتيجية لكي تساهم في تطور استراتيجيات مستقبلية تمكن المؤسسة من التكيف والاستجابة بشكل سريع ومرن للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

## المبحث الأول: ماهية المرونة الإستراتيجية

تعتبر المرونة الإستراتيجية هدفاً أساسياً لكل مؤسسة تطمح بالنجاح والاستمرار على المدى البعيد، وهي تركز على الانفتاح والتغير في صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها، إن تحقيق المرونة الإستراتيجية لا يأتي من فراغ وإنما يرتبط بقدرة في المستويات العليا والدنيا على تحقيقها، من خلال تحديد الخطط الإستراتيجية لمؤسساتهم ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها بما يمكنها من تحقيق أهدافها لازدهار والنمو، كما إن الإستراتيجية تلعب دور كبير في حصول المؤسسات على مقومات المرونة الإستراتيجية لتحقيق التكيف الذي تشهد المؤسسات في ظل التسارع الذي تواجهه وتخضع لتأثيره، وعليه فإن هذا المبحث سيتناول تعريف المرونة الإستراتيجية وأهميتها وتصنيفاتها الممكنة.

## المطلب الأول: تعريف المرونة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم المرونة الإستراتيجية يجدر بنا التطرق إلى مفهوم المرونة بمعناها العام، كونها مفهومان يختلفان فالمرونة الإستراتيجية ترتبط بجوانب عديدة ذات أهمية الإستراتيجية للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أثر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية

## أولاً: تعريف المرونة

● المرونة هي قدرة المؤسسات على التغيير والاستجابة لمخاطر قليلة الموارد في الوقت والجهد والتكلفة.

● كما تعرف المرونة على أنها تلك القدرات الذاتية للمؤسسة التي تساعد على مقاومة المحيط والتكيف معه.

● هي أيضاً قدرة المؤسسة على التأقلم مع اضطرابات المحيط من خلال امتلاك قدرات معتبرة تمكنها من التعلم الفردي والتنظيمي، مع إبراز القدرة على استباق الأحداث المستقبلية.

ومن بين الباحثين اللذين أكدوا على هذا الجانب من خلال تأطيرهم لمفهوم المرونة:

**(SCOTT):** حيث عرّف المرونة على تكيف المنظمة من خلال إجراء التغييرات الداخلية بهدف الاستفادة من التغييرات البيئية الموجودة.

كذلك عرف **(MENDELBAUM):** المرونة على أنها استجابة المنظمة لحالات التغيير من خلال القيام بالفعل المناسب.

**(SUAREZET):** فان المرونة تؤثر استجابة للنظام بشكل مناسب للتغيير في الظروف.

**(SANCHEZ):** ان مفهوم المرونة يمثل تطور أساسي بالنسبة لإدارة عدم التأكد البيئي.

و من هذا المنطلق يعرف المرونة على انها استجابة المنظمة لطلبات البيئة التنافسية المتنوعة.

و لذا تعرف المرونة على أنها صيغة تنافسية تعكس إمكانية المنظمة على الاستجابة والتكيف للتغيرات التي تطرأ على الظروف التنافسية التي لها تأثير مهم على مستوى أدائها.

### ثانياً: تعريف المرونة الإستراتيجية:

يختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام، كون مفهوم المرونة الإستراتيجية يرتبط بمفهوم عدم التأكد البيئي، وجوانب ذات أهمية إستراتيجية للمؤسسة.

● تعرف المرونة الإستراتيجية من قبل (aker و mascarenas ) على أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الكبيرة وغير المؤكدة والسريعة (شبه إلى وقت التفاعل المطلوب) والتي لها تأثير كبير على أداء المنظمة.

● و المرونة الإستراتيجية تعني مقدرة الأعمال على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية، اذ تقاس المرونة الإستراتيجية بمستوى سرعة وكيفية ونتائج استجابة الأعمال للتهديدات او الفرص التنافسية وفي المجالات الإستراتيجية الملائمة والمتواضعة مع القوى البيئية.

● و هي القدرة على التأقلم ورد الفعل السريع مع تغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط وبناء استراتيجيات طارئة وتغييرها من اجل تحقيق التوافق الاستراتيجي.

● المرونة الإستراتيجية هي القدرة التنظيمية الهامة للتحقق والمحافظة على الأداء المتفوق، كما انها قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة مهنية في بيئة تنافسية متغيرة.

● كما يرى البعض ان المرونة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة وليس بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المؤسسة على تعديل أحجام منتجاتها وفق لمتطلبات السوق المتغيرة.

● و تعرف كذلك بأنها قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغيرات اللازمة والقابلة للإبداع والتنوع ولاجتيار المواقف الصعبة والمفاجئة عند اتخاذ القرار والاستفادة من الفرص الغير متوقعة في بيئات مستقلة.

● المرونة الإستراتيجية تعبر عن إدراك وقدرة المنظمة على استخدام كل ما هو متاح لديها من موارد فكرية ومادية وبشرية للتحويل من إستراتيجية إلى إستراتيجية أخرى حسب ماتطالبه البيئة التنافسية المحيطة والمواجهة الأمثل لحالة عدم التأكد والمخاطرة الملازمة لها.

● تشير المرونة بشكل عام إلى قدرة الرقابة في المنظمة على رصد ومراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها، فهي خاصية مميزة للمنظمة تخاطر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية الداخلية ومن بين عوامل بيئتها الخارجية.

● يعد (ansoff) من أوائل الباحثين الذين اعتبروا المرونة الإستراتيجية كميزة إستراتيجية ويؤكد هذا الباحث ان خيار المرونة هو حاجة الانخراط فيها اسماء مفاجأة الإدارة حيث قدم المرونة إلى قسمين: مرونة داخلية والتي تخلق من السيولة ومرونة خارجية التي تخلق من التنوع.

● (yongsun) ووفقا لرأي (eppink) فان المرونة الإستراتيجية هي الاستجابة الإستراتيجية لما هو غير متوقع.<sup>1</sup>

● في حيث يرى (harrigan) المرونة الإستراتيجية على أنها تحديد إمكانات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها في السوق، وتغيير خطة اللعبة، وإلغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضي.

● و بالنسبة ل (hurry) فان المرونة الإستراتيجية ترتبط باستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها.

● عرفها (galbraith) المؤونة الإستراتيجية في تغيير تكنولوجيا التصنيع الأساسية بشكل سريع وفاعل بين مختلف التسهيلات وعلى المستوى المحلي والدولي.

<sup>1</sup> مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - المرونة الإستراتيجية-

• ولذا يمكن التعريف المرونة الإستراتيجية على أنها الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغير المتنوعة التي تحصل في البيئة تعمل فيها وبما يساعد على تحقيق المحافظة على الميزة التنافسية.

و كذلك بمثابة قدرة ديناميكية تساعد المنظمة على التكيف والتغير عبر الوقت من اجل المحافظة على التنافسية في الأمد البعيد فالمرونة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالتحول من إستراتيجية إلى أخرى من دون أسبقية تنافسية وتتضمن التزاما بعيد الأمد بالموارد و خطة العمل<sup>1</sup>.

### جدول (01) تعريف المرونة الإستراتيجية وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث	المرونة الإستراتيجية
1	Ansoff.1965	تتكون المرونة الإستراتيجية من المرونة الداخلية ( السيولة ) والمرونة الخارجية ( التنوع )
2	Aaker. Mascar. En thas 1984	التكيف للتغيرات البيئية الأساسية الغامضة والسريعة الحدوث والتي لها تأثير مهم على أداء المنظمة
3	Galbaith1990	تتغير تكنولوجيا التضييع الأساسية بشكل سريع وفاعل بين مختلف التسهيلات وعلى المستوى المحلي والدولي
4	Evans 1991	إدارة الأوضاع المستقلة والغير المستقلة بكل ملائم
5	Das. Elango	استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في البيئة وفي الوقت المناسب، وبالطريقة الملائمة مع كل ما يتصل بالقوى التنافسية في السوق

<sup>1</sup> أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الصناعية

6	Lau.1996	استجابة المنظمة إلى حالات عدم التأكد من خلال تعديل أهدافها ودعم معرفتها وقدرتها
7	Volberda1996	الإمكانات الإدارية التي يمكن نشرها لمواجهة التغيرات غير المألوفة والتي لها نتائج بعيدة الأمد وتتطلب الحاجة الإستجابة إليها بسرعة
8	Buckley. Casson	إعادة توزيع الموارد بسرعة وبهدوء للإستجابة للتغيرات البيئية
9	Harrigan 2001	تغيير المنظمة لموقعها في السوق من أجل تعديل خططها أو استراتيجيتها
10	Hamel. valikan gas	إعادة ايداع النتائج نماذج الأعمال والإستراتيجيات كلما حدث تغير في الفاروق

المصدر:

### جدول (02) تعاريف المرونة الإستراتيجية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

التعريفات	الباحث
قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات البيئة والتي تسودها حالة عدم التأكد والتي تتسم بسرعة وقوعها بالنظر إلى الوقت المطلوب للإستجابة والتي لها أثر ذو معنى على أداء المؤسسة	<b>Aaker Mascaren has 1984</b>
قدرة المؤسسة على إعادة توقعها في السوق وتغيير خططها أو تفكيك إستراتيجيتها عندما تفتقد جاذبيتها في نظر الزبائن	<b>Harrlgan 1986</b>

قدرة المؤسسة على استجابة للتغيرات في المحيط بطريقة قياسية بالنظر إلى القوى التنافسية في السوق	<b>Das. Elango 1995</b>
القدرة على إدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية وذلك بالاستجابة بسرعة وتكون هذه الإستجابة إما تأثير به أو تأثير به لتهديدات السوق	<b>Grewal. Tushaj 2001</b>

### المطلب الثاني: أهمية المرونة الإستراتيجية:

تلعب المرونة الإستراتيجية دوراً أساسياً في قضاء على التأثيرات المتزايدة والمعقدة للبيئة الديناميكية وما تحويه من ضغوطات تنافسية شديدة تواجهها المؤسسة بشكل دائم، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تدرك حاجتها إلى قدر من خيار يحدد بقائها إلى ميزة تنافسية

يشير تعريفها للمرونة الإستراتيجية أنها تعبر عن مدى اعتماد واعتبار البدائل في القرارات الإستراتيجية	<b>Gambe Greenly 2004</b>
---	-------------------------------

لمواجهة المنافسين ويمكن ان نحدد أهمية المرونة الإستراتيجية فيما يلي:

• يرى ( yanggui ) ان أهمية المرونة الإستراتيجية تكمن في مساعدة المنظمات على مواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة، من خلال منحها الإمكانيات اللازمة لإدارة مختلف فعاليتها في ظل هذه الظروف، ان الحاجة إلى المرونة تكون اكبر من أسواق المنتجات العالية التقنية.

• ويرى ( harrigan ) ان المرونة الإستراتيجية تمكن منظمة الأعمال من المنافسة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح، فعندما يتحول بعض زبائنها او كلهم من منتجاتها الى منتجات منظمات منافسة لها، فعن طريق المرونة الإستراتيجية تستطيع تكيف

استراتيجياتها او تغير من الشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصّة في أسواق منتجات المنظمة المنافسة لها.

● و بالنسبة ل ( zhong ) تكمن أهمية المرونة في تحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية، فعلى المستوى الوظيفي تعد المرونة الإستراتيجية أمراً حيوياً بالنسبة للعديد من الاستراتيجيات، منها على سبيل المثال استراتيجيات الإيحاء الواسع، والتفوق العلماني وعلى مستوى وحدات الأعمال فإن المرونة الإستراتيجية تساعد المنظمة على تجنب المقايضة بين الكلف المنخفضة والتميز وعرض منتجات ذات جودة عالية، وعلى مستوى المنظمة فإن تطوير المرونة الإستراتيجية وتنفيذها يتضمن إجراء تحسينات مستمرة في العمليات التنظيمية والتكنولوجية للمنظمة.<sup>1</sup>

● وفقاً لرأي ( sriboonlue و ussahawomit chakit ) تتجلى أهمية المرونة الإستراتيجية كونها من الأدوات المهمة التي تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

من خلال آراء الباحثين يمكن القول ان أهمية المرونة الإستراتيجية تتجلى في نقاط الآتية:

● ان المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية السريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وانه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد.

● تعزيز قدرة المؤسسة على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للكل، وتوليد فرص للمؤسسة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع.

● كما أنها تخلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة، مما يساعد المؤسسة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى، وبأقل الخسائر في العمل.

<sup>1</sup> مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - المرونة الإستراتيجية- الدار المنهجية للنشر والتوزيع.



• تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبما يضمن تلبية هذه الرغبات بشكل أفضل.

• كما أنها ترتبط بالثقافة الإبداعية التي تقلل من مقاومة التغيير والحد من التعقيد الهيكلي الذي يسهل الانتباه إلى الفرص المتواجدة في المحيط، وبالتالي اقتناصها والاستفادة منها.

كما تساعد المرونة الإستراتيجية المؤسسة على:

• التحسين المستمر للإجراءات الإستراتيجية الحالية، والهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات، والثقافة التنظيمية ونشر الموجودات واستثمار الاستراتيجيات بشكل كفاء.

• إدارة مواردها الأساسية من أجل التكيف مع بيئات ديناميكية من خلال تبني مقدرات عالية المستوى.

• إعادة هيكلة الموارد والقدرات على نحو سريع وفعال وإعادة توجيه الموارد بالشكل الذي يؤدي على سرعة الاستجابة للتغيرات.

• تساهم في زيادة قدرة المؤسسات على اختراق أسواق جديدة وعرض منتجاتها أو خدماتها وزيادة قدرتها على توليد حقيقة المستفيدين، وهي مهمة لنمو وبقاء مؤسسات.

• تساعد المنظمة على توحيد الموارد الخارجية والداخلية ودمجها بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية.

• زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية.

• تسمح للمنظمات الرد على البيئات غير مستقرة واستخدام الموارد والقابلية للتكيف مع الشروط المطلوبة.

- المساهمة في زيادة إمكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
- توليد الإمكانيات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الأزمات.
- تساعد المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى،و بأقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة أو في الأداء، والالتزام بعيد الأمد بالموارد وخطة العمل.
- المرونة الإستراتيجية تحقق المنظمات وعلى وجه الخصوص منظمات الأعمال مكانة متميزة في السوق وتزيد من قدرتها على الدفاع عنها.
- المرونة الإستراتيجية تساعد منظمات الأعمال على تحديد معالم السوق المستهدفة وخصائصه بالشكل الذي ينسجم مع طبيعة المنتجات ونوعها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تصنيفات المرونة الإستراتيجية:

- تضمنت أدبيات الإدارة الاستراتيجية تصنيفات عديدة للمرونة الإستراتيجية كالآتي:

1-تصنيف إيغور انسوف:

يعد (ansoff) اول من صنف المرونة الإستراتيجية إلى نوعين وهما:

1-1- المرونة الداخلية: بحسب رأيه فان المرونة الداخلية توجد عن طريق السيولة.

1-2- المرونة الخارجية: فإنها توجد من خلال التنوع وهي على نوعين:

المرونة الخارجية الدفاعية: تعني المشاركة في أسواق متعددة للمنتج وكذلك التكنولوجيا.

المرونة الخارجية الهجومية: تعني المشاركة في تقنيات مختلفة وتطوير مقدرات البحث

والتطوير بحيث تكون المنظمة في موقع قادر على استغلال التطورات الحديثة

<sup>1</sup> رسالتنيل شهادة دكتورا في العلوم الإقتصادية: أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة

## 2-تصنيف ابينك

ميز (epink) بين ثلاث أنواع من المرونة هي:

- 2-1- المرونة التشغيلية: يستخدم هذا النوع من المرونة في اجراء التغييرات المألوفة والتي غالبا ما تقود إلى تغيير مؤقت في مستوى نشاط المنظمة وفي مثال هذه الحالة لا يوجد تحول او تغير أساسي في العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
- 2-2- المرونة التنافسية: تعد هذه المرونة ضرورية للتفاعل مع التغييرات التي تحدث في البيئة المباشرة وعلى عكس التغير التشغيلي، فان التغييرات التنافسية تسبب تحولات رئيسية في مركز السوق للمنظمة او الصناعة مثال ذلك تقد منتج جديد.
- 2-3- المرونة الإستراتيجية :المرونة الإستراتيجية ضرورية للتصدي للتغيرات الإستراتيجية الموجودة في البيئة الغير مباشرة، والتي يمتد تأثيرها إلى المكونات المباشرة للمنظمة، وأهم مايميز هذا النوع من التغييرات أنها غير مألوفة وطارئة وهي تتطلب اهتمام مباشر من اجل حماية المنظمة من تأثيراتها الخطيرة.

## 3-تصنيف يونغسان:

- أما (yongsun) يرى ان المرونة الإستراتيجية تضم أربعة أنواع من المرونات وهي:
- 3-1- مرونة التصنيع: قدرة وحدة الأعمال على الاستجابة للتغيرات التي في طلبات السوق، وذلك بالتحول من منتج إلى منتج آخر من خلال استخدام الفعاليات والسياسات التنظيمية وخير مثال على ذلك القدرة على التكيف للتغيير الذي يحصل في التكنولوجيا
  - 3-2- المرونة الهيكلية التنظيمية: يساعد الهيكل التنظيمي على فهم فيما إذا كانت وحدة الأعمال تمتلك المرونة الإستراتيجية أم لا، ومنه لا يمكن تنفيذ مرونة التصنيع بشكل فاعل إلا إذا دعت بهيكل تنظيمي ملائم، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف المرونة الهيكلية التنظيمية على أنها القدرة على مراعات التغير البيئي مع سلوك الإدارة المناسب او

الترتيبات الهيكلية ومن اجل امتلاك القابلة على التكيف مع البيئة و يستلزم وجود علاقات متداخلة قوية بين المجالات الوظيفية على مستوى وحدات الأعمال وكذلك المنظمة.

3-3- المرونة التسويقية: يشير هذا النوع من المرونة إلى إمكانية وحدة الأعمال على تسويق المنتج إلى الزبائن الموجودين أو الزبائن الجدد في ظل ظرف التغيير البيئي ومن أهم ما يجب ان يتمي به هذا النوع من المرونة هو ضرورة ان تميز وحدة الأعمال منتجاتها عن منتجات المنافسين.

3-4- المرونة المالية: يقصد بالمرونة المالية استخدام الموارد منقوصة الاستخدام للتخفيف او الحد من وطأة تأثير المالي خلال مدد الاضطراب البيئي، ان الاستثمار في الموارد الراكدة يمكن ان يحسن من قدرة المنظمة على التكيف لعد التأكد وللظروف البيئية غير المعروفة التي تحدث في المستقبل.

4- تصنيف سامشيز

أما (samchez): فقد صنف المرونة الإستراتيجية إلى نوعين وهما:

4-1- مرونة الموارد: الموارد التي تمنح المنظمة امتيازات إستراتيجية من اجل تعقب طرق العمل البديلة للاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية. وتتميز مرونة الموارد بثلاث خصائص مهمة وهي نطاق الاستخدامات البديلة التي يمكن استخدام الموارد فيها، وكلفة وصعوبات التحول من استخدام إلى اخر.

4-2- مرونة التنسيق: مدى إمكانية المنظمة على إعادة تشكيل سلسلة الموارد وإعادة تعريف استراتيجيات المنتج وان هذا النوع من المرونة يركز على تحديد وتشكيل ونشر موارد المنظمة الخارجية والداخلية بشكل فاعل، ومما يؤدي إلى خلق اكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية وتحقيق ميزة تنافسية.

5- تصنيف مادافان

وفقا لرأي ( madhaven ) فان المرونة الإستراتيجية تتكون من ستة مكونات وهي:

1- المكون الإداري: ويقصد به مدى رغبة المديرين الاستراتيجيين في المنظمة على الأخذ بعين الاعتبار بالبدائل الإستراتيجية الحالية ترتبط بشكل مباشر بالمرونة الإدراكية التي تتمتع بها الإدارة العليا في المنظمة بشكل غير مباشر بالمكونات الأخرى للمرونة.

2- المكون السياسي: يشير إلى نطاق الخيارات المهمة التي تستطيع المنظمة تنفيذها بدون أن تثير مقاومة أو معارضة قوية من قبل أصحاب المصالح.

3- مكون الموارد: يعني إمكانية المنظمة في الوصول وامتلاك الموارد التي تتميز بتعدد استخداماتها.

4- المكون التنظيمي: ويقصد به الخصائص التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والنظام والثقافة التي تمثل الموارد غير الملموسة في المنظمة وتتسم بالتعقيد وصعوبة التقليد.

5- المكون التنافسي: يشير إلى نطاق الخيارات المتاحة في البيئة التنافسية للمنظمة، فان هذا المكون يرتبط بمستوى المرونة يسمح به المنافسون للمنظمة.

6- المكون المؤسسي: ويقصد به العوامل التنظيمية والعوامل الاجتماعية ومثال على ذلك التعليمات الخاصة بمنح جميع الرسائل الصادرة من قبل الحكومة الأمريكية تأخذ بنقل الأخبار من قبل المنظمات الأمريكية عند إقامة التحالفات الإستراتيجية. واعتمد (narasimhom): ثلاثة مستويات في تصنيف المرونة وهي:

1- المرونات على مستوى الورشة / الآلة: وهي المرونة التشغيلية وتضم مرونة الآلة ومرونة المواد ومرونة الروتين ومرونة البرنامج.

2- المرونات على مستوى المصنع: وهي المرونات التقنية وتتكون من مرونة الحجم ومرونة التعديل ومرونة المزيج.

3- المرونات على مستوى المنظمة: وهي المرونات الإستراتيجية ويدخل ضمن هذا النوع من المرونات مروجة للمنتج الجديد، ومرونة التسويق... الخ. اما (banerji وabbott): قد اقترح ثلاثة أنواع من المرونة الإستراتيجية وهي:

- 1- المرونة التسويقية: إمكانية المنظمة على بيع منتجاتها الرئيسية في الأسواق المحلية والعالمية وان يكون لها وجود قوي في هذه الأسواق.
  - 2- المرونة الإنتاجية: قدرة المنظمة على تصنيع وتزويد الأسواق بالمنتجات والخدمات بأقصر وقت وبكلفة تنافسية.
  - 3- المرونة التنافسية: قابلية المنظمة على المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية التي تتسم بالمنافسة الشديدة.
- فالتحول التكنولوجي والتحرك الاستراتيجي للمنافسين في سوق معين يؤدي إلى تغير قواعد اللعبة التنافسية، والمنظمة القادرة على الاستجابة للسلوكيات الجديدة للمنافس ويكون من السهل عليها نشر الموارد واستخدام الاستراتيجيات المتنوعة المتاحة للتنافس بفاعلية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال – المرونة الإستراتيجية- الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

### المبحث الثاني: أساسيات حول المرونة الإستراتيجية

وتتلخص المرونة الإستراتيجية في أربعة مراحل أساسية هي:

1- التوقع: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعية للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.

2- الصياغة: تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الاستراتيجيات.

3- التجميع: بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة.

4- التشغيل: تنفيذ الإستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة

### المطلب الأول: مراحل المرونة الإستراتيجية

-أولا: مراحل المرونة الإستراتيجية

## الشكل رقم (01) مراحل المرونة الإستراتيجية



## ثانيا: مسيرات الحاجة المرونة الاستيرراتيجية :

ان واقع تنافسي جديد مع بداية القرن الحادي والعشرين فرض على المنظمات على اختلافها ان تعمل على تامين إستراتيجيتها التنافسية من خلال اكتساب القدرة على التكيف مع متغيرات ضد الواقع, هذا الواقع دفع بيئة الأعمال باتجاه جديد تميز بما يلي:

- 1 - ظهور أسواق ذات شدة عالية ي المنافسة بما في ذلك التصعيد السريع في المنافسة و عليه المناورات الاستيرراتيجية.
- 2 التركيز المكثف على عوامل السعر والجودة وتلبية احتياجاتها العمل وتوقعاتهم.
- 3 الاهتمام المتزايد بإبداع على صعيدي التقنيات والمنتجات والخدمات.
- 4 تبدل ادوار العاملين وتوقعاتهم.



5 ان المدى الزمني للممارسات الإستراتيجية أصبح اقصر مما يعني ان المنظمات باتت تعيش اليوم ضمن بيئات قلقة تولد نوع من الاضطراب واحتمل التوازن وعدم التأكد الدائم.

### • فوائد المرونة الاستراتيجية:

و من أهم الفوائد المترتبة على تعزيز المرونة في بيئة العمل مع المخلفين لاسيما المتميزين منهم كالتالي:

1-القبول المتبادل: عند العمل مع المخلفين بما يعزز الانسجام بين عملهم وحياتهم الشخصية فان طبيعة العمل تأخذ طابعا ايجابية مما يشعرهم بالاحترام والثقة ويعود على المدراء بالنفع آخر الأمر.

2-رفع الروح المعنوية: أثبتت الدراسات ان المؤسسات التي توفر بيئة عمل مرنة تتميز بانخفاض من نسب الغياب والاستقلال بين الموظفين بالإضافة إلى تميز ما بنسب أعلى في الإنتاجية والالتزام.

3 - الاستراتيجية السلمية: تعد المرونة في مكان العمل استيرراتيجية أساسية للعديد من المؤسسات وليس منفعة للموظف بدأته ومعنى ذلك ان جذب المواهب والقدرة على الاحتفاظ بما يعود بمنافع جمة على الشركات.

4-القيمة المضافة: قليلا ما يؤجل الموظف الملتزم واجباته إلى اليوم التالي حتى عند انتهاء ساعات العمل الفعلية فهو يسخر وقته وجهده للعمل على المشروع الذي يبين يديه على مدار الساعة بالإضافة إلى مونه مستعدة دائمة لتقديم أفكار ورؤى جديدة.

### • جوانب المرونة الإستراتيجية:

هناك خمسة جوانب تتمتع بها المرونة الإستراتيجية والتي يمكن تحديدها كالتالي:

1 -النطاق: تتجلى في قدرة المنافسة في السيطرة على عملية تقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها.

2 -المقياس: تبرز في قدرة المنظمة في التحكم بكمية لإنتاج من خلال المرونة في أنشطتها.

3 - التسليم: يمكن قياس ذلك من خلال السرعة في تسليم المنظمة منتجاتها إلى زبائنها.

## خامسا: دور المرونة الإستراتيجية:

تحتاج المنظمات التي تخطط ان تصبح منظمة مرنة استراتيجيا ان تحدد إطار عمل أو نموذجاً ناظماً لعمليات المرونة الإستراتيجية لديها بحيث يصبح نظاماً فرعياً يتكامل مع باقي الأنظمة الفرعية ويضمن فهم مشترك وممارسات منتظمة لدى الإداريين والأفراد المرونة وكيفية تطويرها على نمو مستمر ومتجدد يتكون إطار العمل الخاص بالمرونة من أربع مراحل وهي:

- 1 - استقرار المستقبل: من خلال تحديد العوامل والعناصر التي تؤدي إلى حدوث تغيرات في بيئة المنظمة، وكذلك الاحتمالات المتوقعة لها، ثم تطوير مجموعة من السيناريوهات المحتملة خلال مدى زمني محدد
- 2 - بناء الإستراتيجيات: وذلك لمواجهة كل سيناريو من السيناريوهات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة وذلك عبر إتباع التقنيات والأدوات والمنهجيات التي تستخدم بشكل تقليدي أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي.
- 3 - الحصول على الموارد: بعد أن يتم تحديد كل من العناصر المحورية والعناصر المحتملة في السيناريوهات المستقبلية، تبدأ مرحلة اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعين من الاستثمارات وهي ما يتعلق بالأصول التي يجب امتلاكها من أجل تنفيذ الإستراتيجية المحورية أما النوع الثاني فهو الإستثمار في الخيارات أو البدائل الحقيقية المرتبطة بالأصول اللازمة لتنفيذ العناصر الخاصة بالإستراتيجيات الفارقة
- 4 - التنفيذ: تشمل هذه المرحلة على بدء بتنفيذ الإستراتيجية المحورية، وقيام المنظمة بمتابعة ومراقبة عناصر البيئتين الداخلية والخارجية كالمتغيرات التنافسية، والقوانين الناظمة وسلوك الزبائن وأداء العاملين وغيرها من العوامل ذات تأثير على أنشطة المنظمة<sup>1</sup>

### ◆ **المطلب الثاني: أبعاد المرونة الإستراتيجية مؤشرات قياسها**

- لم يعثر الباحث إلا عدد محدود من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع أبعاد المرونة الإستراتيجية، إن المرونة الإستراتيجية ذات أهمية لنجاح المؤسسات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا والمنظمات الكبيرة وبما أنها تمس جوانب عديدة ومختلفة من المؤسسة فقد تعددت النظر الباحثين في أبحاثها
- وقد حدد العديد من الكتاب أبعاد من المرونة نذكر منها:
- اعتبر (Lindgren و Bandhald) أن تحسين المرونة الإستراتيجية لا يتحقق إلا من خلال تركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

<sup>1</sup>مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

- 1-لتفكير: ويعكس قدرة المؤسسة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للإستفادة من الفرص وتعزيز الفترات الإستراتيجية المؤسسة
- 2-المهارات: ويتيح المؤسسة إمكانية اشتقاق واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الإبتكار والإبداع فهو يجسد قدرات عملية تجريب المنتجات والخدمات وبالتالي يشكل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب
- 3-الإستثمار: فهو يمكن المؤسسة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية معززة بأطر رقابية صحيحة
- كما حدد(Awwad وYanopoulo) أبعاد المرونة ب:

- 1- مرونة المهارات ك تشير إلى إمتلاك العاملين في المؤسسة المقدرات اللازمة للإستجابة الكاملة للمستجدات والمتطلبات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة بسهولة وبأقصى سرعة متمكنة
- 2- مرونة الأنشطة: وهو قدرة المؤسسة على تكيف أشخاصها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب التغييرات التي تفرضها بينما الداخلية والخارجية وبالتالي ضمان المحافظة على موقعها التنافسي وإستمرارها في العمل
- وركز كل من (Stalk وShulman)
- 3-السرعة: وهي القدرة على تلبية طلب الزبون أو طلبيات السوق وعلى دمج أفكار وتكنولوجيا جديدة بشكل سريع في المنتجات
- 4-الثبات: القدرة على إنتاج منتجات ترقى توقعات العمل، بشكل ثابت
- 5-الحد: القدرة على توقع حاجة العمل المتجددة ورغباتهم وتلبيةاتهم
- 6-الخفة: القدرة على تكيف بشكل اني لمتغيرات بنية العمل
- 7-الإبداعية: القدرة على توليد أفكار جديدة ودمج العناصر الموجودة لتوليد مصادر جديدة مرقيمة المنتجات.

- إفتتح (Mascarenhas Aaker) ثلاثة أبعاد لتحقيق المرونة الإستراتيجية وهي التنويع Diversification والإستثمار (Investment) في الموارد منقوصة الإستخدام، وخفض الإلتزامات الخاصة، وفيما يتعلق بالتنويع، فإنه من الممكن أن يتضمن المشاركة في أسواق – منتجات، وتكنولوجيات متعددة، فإذا أخفق أحدهم، فإنه من الممكن الإعتماد على الخيارات الأخرى، وخير مثال على ذلك، تطوير التكنولوجيا التي تمكن المنظمة من الوصول إلى تطبيقات متعددة، كذلك يتضمن التنويع أنماط تنظيمية تتكون أكثر إستجابة للبيئة مثل الوحدات اللامركزية.

-وبخصوص التنويع أيضا فقد سبق وأن اقترح (Ansoff) المرونة الخارجية وهي من حيث المضمون مصطلحا مرادفا للتنويع، وبحسب رأيه تتحقق المرونة الداخلية عن طريق زيادة

السيولة، إذا أن السيولة تزود المنظمة بالقدرة على الإستيعاب والإستجابة للتطور تغير المرغوبة عند حدوثها، وعلى العموم، فإن الموجودات السائلة هي الموجودات التي يمكن تحويلها بسهولة إلى نقد، وإن الحفاظ على السيولة يساعد المنظمة على التفاعل بسرعة مع الفرص الإستثمارية الجديدة، فعلا عن الحفاظ على الطاقة الفائقة في التضييع، والكادر التنظيمي أو البحث والتطوير هو كذلك يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الإستجابة بشكل سريع للتغير البيئي

(Mankelwicz) و أن الموجودات منقوصة الإستخدام يمكن أن تحسن قدرة المنظمة على التكيف للفرق البيئية الغير المعروفة في المستقبل

وقد أطلق (Charavarthy) على عملية التحول الخاصة هذه بمبدأ التكيف من أجل تميزها عن العمليات المتعلقة بموائمة المنظمة مع الفروق البيئية السائدة

في حيث تناول (Dixon و Etal) أربعة ابعاد للمرونة الإستراتيجية وهي:

- 1 - النوعية Quality: امكانية المنظمة على التعامل مع الإختلافات في المواد المشتريات وضع منتجات بنوعيات مختلفة
- 2 - المنتج Product إمكانية المنظمة من انتاج منتجات جديدة بسرعة وبكلفة قليلة فظل عن تحويل أو تعديل المنتجات الموجودة.
- 3 - الخدمة Service القابلية على تغيير محتوى الطلبية أو تأريخ التسليم كذلك تغيير كمية الإنتاج الكلي وتعديل جودة المنتجات في مدة معينة ن الوقت بتكاليف إضافية محدودة
- 4 - الكلفة Cost: القدرة على تغيير مزيج المواد والجهد ورأس المال المستخدم أما التصنيف (Das و Elango) فقد تضمن ثلاثة أبعاد وكالاتي:
  - 1 - سرعة التغيير Speed Of Change: أي ما هو مدى سرعة المنظمة في الإستجابة للتغيرات في السوق، وهل نستطيع قياس بالوقت اللازم لتنفيذ التغيرات في العناصر الأساسية لإستراتيجية المنظمة، وعندما يتم الإتفاق على سرعة الإستجابة، فإن الأمر يتطلب من المديرين تقسيم كلفة التغيير.
  - 2 - كلفة التغيير Cost of Change يتضمن هذا البعد قياس ومقارنة الكلفة المستهدفة من قبل المنظمة، وهذا يستلزم مقارنة الكلفة بالعوائد التي يمكن أن تحقق جراء زيادة المرونة، أي معرفة فيما إذا كانت تكاليف الإستجابة المرنة تعادل أم أنها أكبر من الزيادة التي قد تحصل في الإجراءات المحققة
  - 3 - درجة التغيير Degree of change: يعدمن العوامل المهمة في تقسيم المرونة الإستراتيجية الخاصة بها، يصبح هذا الإلتزام عنصر مفيدا يستلزم من المديرين اختيار سلسلة من خيارات معينة دون غيرها

وتناول (Golden و Powell) أربعة أبعاد أساسية للمرونة الإستراتيجية وكالتالي

1 - البعد الزمني (Temporal Dimension): وهو يمثل البعد الأول للمرونة الإستراتيجية، ويقصد به مدة الوقت الذي تستغرقه المنظمة في الإستجابة للتغيرات البيئية، فعلى سبيل المثال، ووفقاً لرأي ( Eppink ) هناك ثلاثة أنواع من التغيير البيئي وهي تغيير تشغيلي، وتنافسي وتغيير إستراتيجي، أما (Gustasson) فقد صنف المرونة بالإعتماد على الوقت إلى ثلاثة فئات وهي مرونة تشغيلية Opertional، وتكتيكية Tectical، ومرونة إستراتيجية Stratigic وبحسب رأيه أن المشاكل التشغيلية هي المشاكل قصيرة الأمد مثال ذلك: النقص غير متوقع في المواد الأولية، أما المشاكل التكتيكية فإنها متوسطة الأمد: مثال ذلك التغيير في التصميم أو معدل الإنتاج، في حين تكون المشاكل الإستراتيجية بعيدة الأمد: وخير مثال على ذلك الإستثمار في المكتبة أو التوسع في الأعمال

- فقد اقترح (Upton) ثلاثة مستويات المرونة الزمانية وهي المرونة التشغيلية ويقصد بها إمكانية إجراء التغيير بشكل يوحى وكأنه إجراء متوقع، أما المستوى الثاني فإنه يمثل المرونة التكتيكية وهي تشير إلى القنوات على إجراء التغيير أو التكيف بين الحين والآخر، والقيام بالتغييرات التي تحتاج إلى بعض الجهود والإلتزام في حين يشير المستوى الثالث إلى أن المرونة الإستراتيجية التي يقصد بها إمكانية القيام بتغييرات بعينة الأمد وتتضمن تغييرات مهمة وتحتاج إلى أسأل، وهي عادة ما تحدث بشكل غير نظامي، أو في فترات تبعد عن بعضها بعدد محدد من السنوات.

2 - بعد المدى (Range Dimension) أن هذا البعد يعكس الدرجة التي عندها تكونا لمنظمة قادرة على التكيف للتغيرات المتوقعة والغير المتوقعة وبهذا الخصوص يرى (Eppink) أن المرونة تمثل إستجابة إستراتيجية للتغيرات غير المتوقعة فيحين ينظر (Krijnen) إلى المرونة على أنها إستجابة للتغيرات المتوقعة والغير المتوقعة والمنظمة المرنة، هي التي تمتلك القدرة على التكيف لضمان حيويتها بشكل مستمر.

3 - البعد القصدى (Intentional Dimension): يشير هذا البعد إلى المستوى الذي تستطيع المنظمة عندها تتخذ موقف هجومي أو دفاعي اتجاه التغيرات البيئية (Evans) فالمنظمة التي تمارس الدور الهجومي تسعى من خلاله السيطرة على التغيير البيئي، وقد يكون الهدف من وراء ذلك، كسب ميزة تنافسية. من جانب آخر، فإن المنظمة التي تتبنى المنهج الدفاعي تسعى إلى التعامل مع التغيرات بعد حدوثها بهدف الحد من تأثيرها

4 - بعد التركيز (Focus Dimention): يشير البعد الرابع المرونة إلى المجال الذي تخلق فيها المرونة وبهذا الخصوص إقترح (Ansoff) نوعين المرونة الإستراتيجية وهي المرونة الداخلية والخارجية.

و شخص (Shimizu و Hitt) ثلاث مراحل بوصفها أبعاد المرونة الإستراتيجية وهي:

1 - مرحلة الإهتمام ( Attention Stage ): ويقصد بها قدرة المنظمة على الإهتمام بالتغذية العكسية.

2 - مرحلة التقييم (Assesiment Stage): وتشير إلى مقدرة المنظمة على جمع البيانات السلبية بشكل موضوعي وتقييمها.

3 - مرحلة الفعل (Action Stage): وتعني مقدرة المنظمة على المبادئ وإجراء التغيير بشكل كامل في الوقت المناسب حتى في حالة عدم التأكد و بقدر تعلق الأمر بالدراسة الحالية اعتمد الباحث مدخل المناورات الإستراتيجية (Evans) الذي جمع بين بعدين أساسيين المرونة الإستراتيجية والبعد القصدي. وضمن هذين البعدين حدد أربع أنماط وهي الإستباقي، والتفاعلي والهجومى والدفاعي. وقد استنبط ضمن هذه الدوائر أربعة مناورات استراتيجة

#### 1 - مناورات المبادأة:

تستخدم مناورات المبادأة بهدف التعجيل في أحداث التحولات، وأن طبيعة هذا النوع من المناورات قد تتمثل بتوجيه ضربة المنافسين، أو املاء قواعد جديدة الإندماج في مجال معين وفي البيئة التكنولوجية، فإن هذا النوع من المناورات يتطابق مع ما أطلق عليه بنشاطات إعادة تشكيل أو إعادة صياغة لإحداث شيء جديد، مثال ذلك الإبداع الرديكالي أو قناة توزيع مبكرة أو غير مألوفة المنافسين.

و من طرائق إنجاز المرونة الإستراتيجية من خلال هذا النوع من المناورات إيجاد نطاق من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها. وكذلك القدرة على تطوير قاعدة في متابعة البدائل المختلفة. مثال ذلك تصميم نظام أو منتج يأخذ بنظر الإعتبار الحاجات الجديدة للمستخدم أو التطورات التكنولوجية في المستقبل.

#### 2 -المناورات الإستثمارية: Exploitative Monvers

غالبا ما تجد المنظمات نفسها في وضع تخاطر فيه الظروف والخيارات بشكل معايير للتعورات الأولية، فعلى سبيل المثال: أن تحظى المنظمة بضربة حظ، أو تكون في المكان والوقت المناسبين، والجدير بالذكر أن المناورات الإستثمارية تركز على مجالات السوق المنتج، ولذلك فإن المنظمات تؤكد على تعزيز موقعها في السوق مع التركيز على إنتاجية عالية وكفاءة في الكلف وخلق القيمة من خلال الإبداع في المنتجات والخدمات، أو أنظمة العمل وبدون إحداث أي تغيير في هيكل الصناعة. حيث تبحث المنظمات عن الفرص الغير المستقلة ضمن الهيكل الحالي للصناعة وهي بذلك تعتمد أنظمة التصنيع المرن التي يمكن من خلالها إستغلال أي من الفرص التي قد تظهر بسبب التغيير الذي يطرأ على طلب المنتج أو كلفة التجهيز

### 3- المناورات الوقائية Protactive Maneuvers

عندما تحتل المنظمة وقعا تسعى من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فإن الأمر يتطلب منها الإحتراس من الأضرار المحتملة التي قد تنشأ نتيجة الدخول في مشاريع عالية المخاطرة. أو توقع حصول تغيير متطرف في شدة المنافسة وفي مثل هذه الظروف يكون من الحكمة الحصول على بعض أشكال التأمين أو المحافظة على التوجه الوقائي من التراجع، وبالمعنى الدفاعي، أكد عدد من الباحثين على أن المرونة الوقائية مماثلة لمضمون الحكمة القائلة (عدم وضع جميعا لبيض في سلة واحدة) أو بعبارة أخرى يتطلب الأمر من المنظمة ضرورة تبني إستراتيجية التحول

هناك صور مختلفة لهذا الشكل من أشكال المرونة، فعلى سبيل المثال، توقعات النمو السريع الأسواق أو إحداث تغيير في المعايير الصناعية

البعد الزمني

<p>هجومى</p> <p>↑</p> <p>لبعد القصدي</p> <p>↓</p> <p>شكل رقم (02) دفاعي</p> <p>جدول رقم (04) الأبعاد الرئيسية</p>	<p>مناورات المبدأة</p> <p>الخفة</p> <p>التفنن</p>	<p>المناورات الإستثمارية</p> <p>السيولة</p> <p>المطواعية</p>
	<p>المناورات الوقائية</p> <p>المتاحة</p> <p>التحوط</p>	<p>المناورات التصحيحية</p> <p>قابلية التصحيح</p> <p>سهولة التراجع</p>

المرونة العامة من وجهة نظر الباحثين

الأبعاد	الباحث
مرونة زمنية ومرونة قصدية	EVANS1991
مرونة زمنية ومرونية المدى والمرونة القصدية ومرونة التركيز، الكفاءة، الإستجابة وتعديد الإستعمال والقوة	2000POWELL و GOLDENA
التسليم في الوقت والجدولة والتصميم والتغيير في الطلب	VISWANADHAM و 1997RAGHAVAN
مرنة الإنتاج ومرونة التزويد ومرونة المنتج النمائي	GROMHAUG و DREYER 2004

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالإعتماد على المصادر المذكورة في الجدول  
قد يحث المنظمة على تعزيز قدراتها التكنولوجية الداخلية من خلال الإستحواذ على منظمة  
أخرى، أو من خلال الحصول على تراخيص الملكية.

و النوع الآخر من المرونة الوقائية يتمثل بالحركة داخل المحيط التكنولوجي لضمان استمرار  
تجهيز بعض الأجزاء السياسية من خلال ضمان الحصول على دعم أو مصادر إضافية، في  
حال حدوث نمو للسوق بشكل أسرع مما هو متوقع، على سبيل المثال: وكما هو الحال مع  
أنواع المرونة الأخرى فإن المناورات الوقائية غالبا ما تتطلب توحيد العديد من النشاطات  
المختلفة.

#### 4- المناورات التصحيحية: Corrective Maneuvers

فضلا عن الأحداث الطارئة فإن الحالات التي تهدد بقاء المنظمة قد تشأ أيضا جراء أسباب  
عديدة منها على سبيل المثال: الأخطاء السابقة، أو التحركات التنافسية الضارة، وفي بعض  
الأحيان مهما كانت قوة الحماية أو حلبة المقاومة يحدث ضرر ومن هذا المنطلق، فإن المرونة  
الإستراتيجية بالمعنى التصحيحي يشير إلى توليد القدرات المطلوبة للإنقاذ المنظمة من الموت،  
أو لتمكين المنظمة من البقاء خلال مدة الأزمت، ومن الملاحظ، فإن المنظمات عادة ما تشرع  
بالمناورات التصحيحية بشكل متكرر، ضمن إطار سعيها للإستجابة المنبهات التي تستلمها من  
البيئة

فعندما تواجه المنظمة تغييرات كبيرة تستخدم النشاطات التصحيحية قد تكون هذه الفعاليات  
سريعة، وهي في واقع الحال، تمثل محاولة من أجل ضمان البقاء والمنظمات التي تستخدم هذا  
النوع من الفعاليات تعتمد عادة على الهياكل الآلية كآليات رقابية، علما أنها تنظر إلى البيئة على  
أنها مصدر عدم تأكد، أو بعبارة أخرى لا يمكن السيطرة عليه<sup>1</sup>

#### - المطلب الثالث: معوقات المرونة الإستراتيجية

تتعلق أغالبا التحديات التي تواجه بناء المرونة الإستراتيجية في المؤسسة بأسلوب القيادة حيث  
أن تشخيص المشاكل وإحداث التغيير ملاحظا غالبا ما تمثل تحديا مستديما، مثل إذا شخصت  
منظمة ما المشكلة التي تواجهها في سنة فسوف تقوم بتصحيحها في نفس السنة، إما إذا  
إستغرقت سنتين لتشخيص المشكل فإنها تستغرق أربع سنوات لإحداث التغيير وحل المشكل،  
وهذا نفس قانون التربيع أي (  $1*1=1$  و  $2*2=4$  ) ويشير هذا القانون إلى أنه كلما تأخرت  
المؤسسة في تشخيص المشكل كلما لحقت بالمؤسسة أضرار كبيرة وبالتالي صعوبة حل المشكل

<sup>1</sup> مذكرة تخرج لنسل شهادة ماجستير أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية



وفي محيط يتسم بدرجة عالية من عدم التأكد، تحتاج المؤسسات إلى قرارات إدارية عالية الكفاءة لوضع استراتيجيات تغيير بمواجهة هذا المشاكل في الوقت المناسب ، وقد نوقشت أهمية السرعة في تشخيص والإستجابة للمشاكل في العديد من الدراسات، حيث أوضح ( hixtt وal) أن تكلفة التماطل أكبر بكثير من تكلفة إحداث الأخطاء كما أوضح (Daimla chrysler) " انه من مبادئ دائما.... تحرك بأقصى سرعة لديك وإذا أحدثت خطأ يمكنك إصلاحه، فمن الأفضل دائما التحرك بسرعة وإحداث الخطأ من التحرك ببطأ"

بالإضافة إلى عامل السرعة في إتخاذ القرار هناك عامل آخر يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح ألا وهو الإلتزام بالمبادرات نحو تحقيق الهدف، ومقاومة التحديات وعدم تغييرها إلى حين الوصول إلى الهدف، كما أن المؤسسة الدائمة التغيير في أهدافها تتعرض لإنحطاط والإندثار وفقدان الموارد

كما أن هناك بعض المفاهيم التي ربطت مفهوم المرونة الإستراتيجية بمفهوم التكيف التسويقي، وإفترضت أن المؤسسة يجب ان تتكيف وتتأقلم مع حاجات الزبون المتغيرة فقط إلا أن دراسة ( Grewal و Tamsuhaj) توصلت إلى أن القدرات التسويقية تختلف عن قدرات المرونة الإستراتيجية، حيث أثبتت دراستها أن التركيز على القدرات التسويقية هو أقل ربحية من التركيز على قدرات المرونة الإستراتيجية حيث تتمثل هذه القدرات في القدرة على الفعل وعلى رد الفعل في البيئة الديناميكية وإنما التركيز على المرونة التسويقية فقط يمثل عائقا بالنسبة للمرونة الإستراتيجية وتلعب المرونة الإستراتيجية دورا في تشخيص التغيرات في المحيط الخارجي وتوجيه طاقاتها المادية والبشرية للإستجابة السريعة ( هذا التغير ) ولكن قد تكون ردة فعل المؤسسة نحو هذه التغيرات غير صحيحة وبالتالي عدم نجاح المؤسسة ( أخطاء إستراتيجية ) والتي تنجم عن سوء التقدير المحيط، من جهة أخرى تحتاج عملية إتخاذ القرار مع الحفاظ على المرونة الإستراتيجية إلى ثلاث قدرات وهي:

- القدرة على الإنتباه للنقاط السلبية أثناء التغذية العكسية
- القدرة على تقسيم المعلومات السلبية
- القدرة على المبادرة وتنفيذ التغيير في وقت قياسي بالرغم من حالات عدم التأكد

هذه النقاط الثلاثة تمثل أهم التحديات التي تواجه القيادة للحفاظ على المرونة الإستراتيجية وسيتم شرحها بالتفاصيل فيما يلي:

- صعوبة الإدراك:

تحتاج المؤسسة إلى أن تكون حساسة للإستفادة من المعلومات التي حصلت عليها من التغذية العكسية والتي جمعتها من السوق، خصوصا المعلومات السلبية هذه الحساسية تسمح المؤسسة

بالإستجابة بسرعة للمشاكل التي تتعرض المؤسسة، ولكن تتعرض في بعض الأحيان المشاريع الناجحة إلى الفشل المفاجئ وذلك بسبب جعل المدراء الأخطاء الإستراتيجية

حيث يكون المدراء مع مرور الوقت خبرة وعقلية معينة في التعامل مع مجريات الأمور وبالتالي يتخذون نمطا معيناً في إتخاذ القرارات دون النفاذ إلى طبيعة المشكلة الحالية (التعامل مع جميع المواقف بنفس الطريقة) وبالتالي تكسب هذه العقلية (Mind- Set) الناجمة عن خبرات ناجحة سابقة المدراء ثقة زائدة الأمر الذي يؤدي إلى عدم إدراكهم المشاكل الحالية والتعامل معها بنفس الكيفية السابقة وبالتالي يتخذ المدراء في هذه الحالة قرارات خاطئة.

- صعوبات التقدير:

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها، فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من الأربع مجموعات الرئيسية التالية:

- النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الرقابة المالية، فالتأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود
- التجنب: وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما - ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه
- التقليل: وتشمل طرق لتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر، وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.
- القبول: وتعني قبول الخسائر عند حدوثها فهذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر، وعليه فكل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها، وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب
- إن الإعداد الجيد لإستراتيجية إدارة المخاطر يمكن الإدارة معرفة الخطر أو يقلل من آثاره، فهذه الإستراتيجية تزيد من نجاح وإنهاء المشروع من منظور التكلفة والوقت والمواصفات بأقل مشاكل ممكنة وفي الغالب التعامل مع المخاطر في المشاريع يختلف من وضع لآخر، فكلما وجدت البيانات الكافية كلما شمل ذلك المعرفة الفعلية للأسلوب المناسب لإدارة المخاطر.
- حيث تطور الإدارة بعد ذلك مجموعة نشاطات لترتيب المخاطر حسب أولوياتها، وتمكن الصعوبات التي تواجه الإدارة في هذه الحالة عدم تقبل المدراء للأخطاء التي قاموا بها.

- صعوبات الفعل:

يكون أداء المؤسسة ضعيفا في بعض الأحيان بالرغم من إدراك وحسن تقدير الفروق الخارجية طرف المدراء، ويرجع السبب إلى حالة عدم التأكد السائدة والنقص الشديد في المعلومات بالإضافة إلى حالة عدم التأكد يعود الأداء الضعيف إلى مقاومة التغيير داخل المؤسسة بسبب تعلق الموظفين بالحاضر وخوفهم من اللامعلوم. بالإضافة الخوف من كسر الروتين كما تلعب الوضعية المالية المؤسسة دورا في مواجهة هذه الظروف إذا كان الوضع المادي المؤسسة رديئا فسوف تأخذ وقتا أطول في إتخاذ القرارات المناسبة والتحرك لمواجهة المخاطر والعكس صحيح في حالة مادية جيدة. بصفة أخرى تكون المؤسسة أكثر مرونة عندما تمتاز بوضع مادي أفضل.<sup>1</sup>

الجدول رقم (5): أهم المعوقات التي تواجه المرونة الإستراتيجية

الشروط التي تزيد من خطورة المشاكل	المعوقات	مكونات المرونة الإستراتيجية
-النجاح بالتجارب السابقة -البقاء الطويل ( الأمد للإدارة العليا )	-القواعد والقرارات والفكر المنظم والثابت -إهمال لأفكار والأفعال التي تتجاوز الروتين	إدامة الحيطة والحذر
- المشاريع الكبيرة التي ينتج عنها إلتزام كبير وخسائر كبيرة - ثقافة تنظيمية وإجتماعية متخوفة من الأخطاء	-تبرير ذاتي وشخصي - السياسات التنظيمية	القدرة على تقسيم بشكل صحيح
عدم التأكد بيئي عالي	مقاومة التغيير	عمليات الإجراءات وتنفيذها إتخاذ الملائمة

<sup>1</sup>مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال: أثر المرونة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية

المصدر: إدريس وائل محمد والغالي طاهر السيناريو والعملية التخطيطية، دار النشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، 2012

### ◆ المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الإستراتيجية:

#### تمهيد:

في ظل عدم التأكد والتغير المستمر أصبحت المرونة الإستراتيجية ضرورة حتمية لضمان إستمرارية ونمو المنظمات فتطورت العديد من النماذج والتصورات لتحديد أهم الوسائل والخيارات التي تقوم بها المنظمة من أجل أن تحقق مرونتها الإستراتيجية، ولذلك سنحاول من خلال هذا البحث توضيح أسس ومداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أدواتها

#### المطلب الأول: أسس المرونة الإستراتيجية

إن تخلي أي مؤسسة بالمرونة الإستراتيجية يتطلب منها إمتلاك مجموعة من الأسس لتحقيق هذه المرونة ولكن تتمكن من مواجهة التغيرات الطارئة في محيط أعمالها، وهذه الأسس هي: التنوع، الابتكار، وكذا التكنولوجيا المرنة، أولاً:

#### التنوع:

و يعني قيام المؤسسة بالتوسع آمن أو النمو خلال الانتقال إلى مناطق نشاط مختلف عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية أو إضافة مراحل إنتاج جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة

و يرى ANSOFF التنوع من عدة توجهات:

لأنه يجذب جزء من المزايا التنافسية في نفس المهنة ونفس رسالة المؤسسة، مثلاً توسيع تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى ( قناة التوزيع ) يجذب جزء من الخبرة والمعرفة لتطوير منتجات جديدة لتستجيب لأنواع أخرى من الحاجات ( إذا تقسيم العملاء المختلفين ) يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة إذ يمكن الابتكار ( وبالتالي حاجات مختلفة للزبائن )

تتبع أهمية التنوع في كونه سيساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، والعمود يوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة للمؤسسة خاصة عند إضافة منتجات جديدة، كما أن التلميح يمكن المؤسسة من الإستغلال والإستفادة من إمكانيات وخبرات وقدرات قائمة والتشغيل والإستغلال الإقتصادي لها وفضل عن ذلك فهو يتيح

للمؤسسة الحصول على معدل أعلى من الأرباح ومواجهة منافسة أقل من طرف منافسيها المباشرين، كما أنها تقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها إذا اعتمدت منتج وكما أن التنويع يمكن المؤسسة من الإستفادة من المخترعات الحديثة في منتجات جديدة تشبع الرغبات المتغيرة للمستهلكين

ثانيا: الابتكار

تهدف المؤسسة الإقتصادية اليوم إلى تحقيق البقاء ومن ثم النمو في ظل البيئة التنافسية الشديدة، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق التفوق التنافسي، وكسب عملاء جدد، مما يجعل المؤسسات تعمل على القيام بشيء مختلف عن الآخرين أو القيام بالشيء نفسه ولكن بطريقة مختلفة وهذا ما يسمى بالابتكار

يعرف المرونة الإستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المنتجة وبشكل عام ينفر إليها من خلال موقف المؤسسة إتجاه القضايا التي تدرس تغيير تحركاتها الإستراتيجية.

و نادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو بالعمليات

يعرف SULIMAN الابتكار التنظيمي بأنه " مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى جود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة ، ونظم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها. والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد المناخ التنظيمي والخصائص التي تركز على التفاعلين الأفراد والمؤسسة وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات

و يمكن تقسيم أنواع الابتكار إلى:

- 1 - الابتكار في المنتج: ويكون بشكل منتج جديد، خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع أو خدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل تكمن أهميتها في تجنب تقادم وخروج المنتجات الحالية فضلا عن إخلال المنتج الجديد محل القديم للمحافظة على نمو المؤسسة وإستمراريتها
- 2 - الابتكار التسويقي: يركز هذا الابتكار على نشاط التسويقي خاصة ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع أو الترويج يولد فعل منفرد ومتميز يجعل المؤسسة مختلفة عن المنافسين في السوق.
- 3 - الابتكار في العملية: تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد من المعدات والأدوات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى

- مخرجات من خلال سلسلة الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبون، إذا يبدو ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى منهم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها وتكون إبتكارات العملية فيما يلي:
- تحسين عملية انتاجية قائمة ( تحسين الإجراءات، النشاطات، أداء العملية الإنتاجية، المواد، الآلات، الطرائق، الأساليب، والأفراد )
  - تصميم عملية انتاجية جديدة: اختيار المدخلات والعمليات وتدقيق العمل ووسائله بطريقة جديدة كلياً.
  - و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة اليوم تركز على الإبتكار البيئي بإعتبار أن التوجه العام للزبون اصبح يساق نحو المنتجات الخضراء وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التخلي بالمرونة الكافية التي تمكنها من البحث عن سبيل التحقيق من الآثار السلبية لنشاطها وتحمل المسؤولية إتجاه محيطها. إعتقاداً على التكنولوجيا الموجودة ويمكن التمييز بين نوعين من النمط الإبتكارية البيئية:
- 1 الإبتكار البيئي التكنولوجي: يعرف الإبتكار البيئي على أنه " الصيغة أو النهج الفريد الذي ينظر إليه على أنه جديد من جانب المديرين المعنيين ويساهم بشكل مباشر أو غير المباشر في تحسين حالة البيئية ليشمل الجوانب الإيكولوجية والإجتماعية على نطاق واسع، يجمع إلى الإبتكار البيئي التكنولوجيين كل التقنيات، العمليات والمنتجات التي تسمح بالحد أو التقليل من الضوضاء، التلوث بإستخدام الموارد الطبيعية، المواد الخام والطاقة لخلق منتجات جديدة تساهم في تحسين حالة المحيط بصفة عامة
  - 2 الإبتكار البيئي التنظيمي: يعرف على أنه " شكل جديد من أشكال التنظيم يتضمن تحديداً أدوات جديدة، قواعد أو إجراءات جديدة لصنع القرار أو الإدارة ، الموارد البشرية، نمط جديد من الإتصال أو ممارسة التسيير في المؤسسات والتي تساهم بشكل مباشر أو غير المباشر في تحسين حالة المحيط بما في ذلك الجوانب الإجتماعية والإيكولوجية
  - 3 ثالثاً: التكنولوجيا المرنة
- تعتبر التكنولوجيا من أهم عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسات وتؤثر في عدة مستويات نذكر منها:
- المستوى الخارجي للمؤسسة المرتبط بالعرض الجديد من خلال تشكيل الثنائية ( منتج / سوق ) يدعمها الإبتكار
  - مستوى التغيرات في المنافسين: من خلال اختفاء بعض المنافسين وظهور البعض الآخر
  - مستوى القطاعات الإستراتيجية: من خلال خلق قطاعات جديدة تتحكم فيها المؤسسات الرائدة في المجال التكنولوجي

أن التكنولوجيا المرنة تولد عادة زيادة في مرونة المنتج وانخفاض في مرونة المدخلات في حين يختلف تأثيرها في مرونة العمليات تبعاً لطبيعة هذه الأخيرة، بحيث تؤدي عملية استبدال التجهيزات الجامدة بالتجهيزات المرنة حتى بعض الحالات إلى زيادة المرونة العملية والعكس صحيح، وتكون المؤسسات المبتكرة على إتصال دائم بالسوق وتعطي أهمية كبيرة لمرونة المنتج في حين تولي أهمية أقل لأبعاد المرونة الأخرى<sup>1</sup>

### ◆ المطلب الثاني: أدوات المرونة الإستراتيجية

إن نجاح تطبيق المرونة الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تمتلك العديد من الأدوات اللازمة لذلك، وسنعرف الأمم منها في هذا المطلب والمتمثلة في: نظم المعلومات البحث والتطوير، المقولة من الباطن

- أولاً: نظم المعلومات:

تعيش المؤسسات المعاصرة تطورات سريعة و جذرية بإعتبارها نظام مفتوح ع على العالم الخارج يؤثر وتتأثر به ، هذا العالم الذي يتميز بوفرة مصادر المعلومات وإختلافها، مما فرض على هذه المؤسسات الحصول على المعلومة كمورد إستراتيجي بإعتبارها صلة الوصول بين المؤسسة ومحيطها فهي تساعد على إتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة والمطلوبة وبأقل التكاليف، ولن يتسنى للمؤسسة ذلك إلا بتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات، هذا النظام هو نظام المعلومات الذي أصبح يلعب دوراً هاماً وحساساً في أداء المؤسسة لإعمالها بكفاءة وفعالية.

- المعلومات ونظام المعلومات:

تعتبر المعلومات العنصر الأساسي لأي نظام معلومات فعال فهي المحرك الرئيسي لتطوير فعالية المؤسسة بما توفره من مقدرة على البحث والتطوير أو التخطيط أو مجمل الأنشطة التي تقوم بها.

#### 1 - مفهوم وأهمية المعلومات بالنسبة للمؤسسة:

تعرف المعلومات على أنها " عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة المرتبطة بموضوع معين، والتي تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الإستخدام الحالي والمتوقع، وتحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التبريد والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة مخصصة وتخدم هدف معين

<sup>1</sup> مستجدات في عالم إدارة الأعمال - الدار المنهجية للنشر والتوزيع

كما تعرف على أنها " بيانات لها صفة المصادقية، يتم تقديمها لهدف أو غرض محدد " والمعلومات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تتمثل في:

لأنها تشكل موردا إستراتيجي مهما تعتمد عليه المؤسسات في مواجهة الظروف الطارئة وغير المستقرة، وهذا ما يتم على المؤسسة إنشاء نظام معلومات  
لأنها وسيلة أساسية لتحقيق الضبط والإنتظام والدقة العقل نية في إنجاز الوظائف الإدارية المختلفة، وتوفير شروط التطبيق الدقيق لها  
لأنها تؤدي إلى التخلص من حالة عدم التأكد التي تتمثل في الحد من البدائل المتاحة لمتخذ القرار، وذلك بسبب زيادة المعرفة لديه.

لأنها تؤثر في نوعية القرارات الإدارية، فصحة القرارات تأتي من مدى توفر المعلومات ذلك أن استخدام المعلومات بفعالية يؤدي إلى إتخاذ قرارات ذات أثر إيجابي هما يساعدان على إنجاز المؤسسة وتحقيق أهدافها  
2- نظام المعلومات

يعرف ROBERTREIX نظام المعلومات بأنه " مجموعة موارد المؤسسة، برامج، أفراد، بيانات، إجراءات، تسمح بجمع ومعالجة، تخزين، نقل المعلومات ( على شكل بيانات، نصوص، صور في المؤسسة.

كما عرف بأنه " مجموعة العناصر التسييرية والآلية اللازمة معا لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في إتخاذ القرارات.

و من التعريفات السابقة يمكن القول أن نظام المعلومات يتكون من:

المدخلات: تتمثل في البيانات المختلفة التي يتم الحصول عليها سواء داخل او خارج المؤسسة ولها عدة أشكال ( رقمية، نصية، بيانية، صوتية )

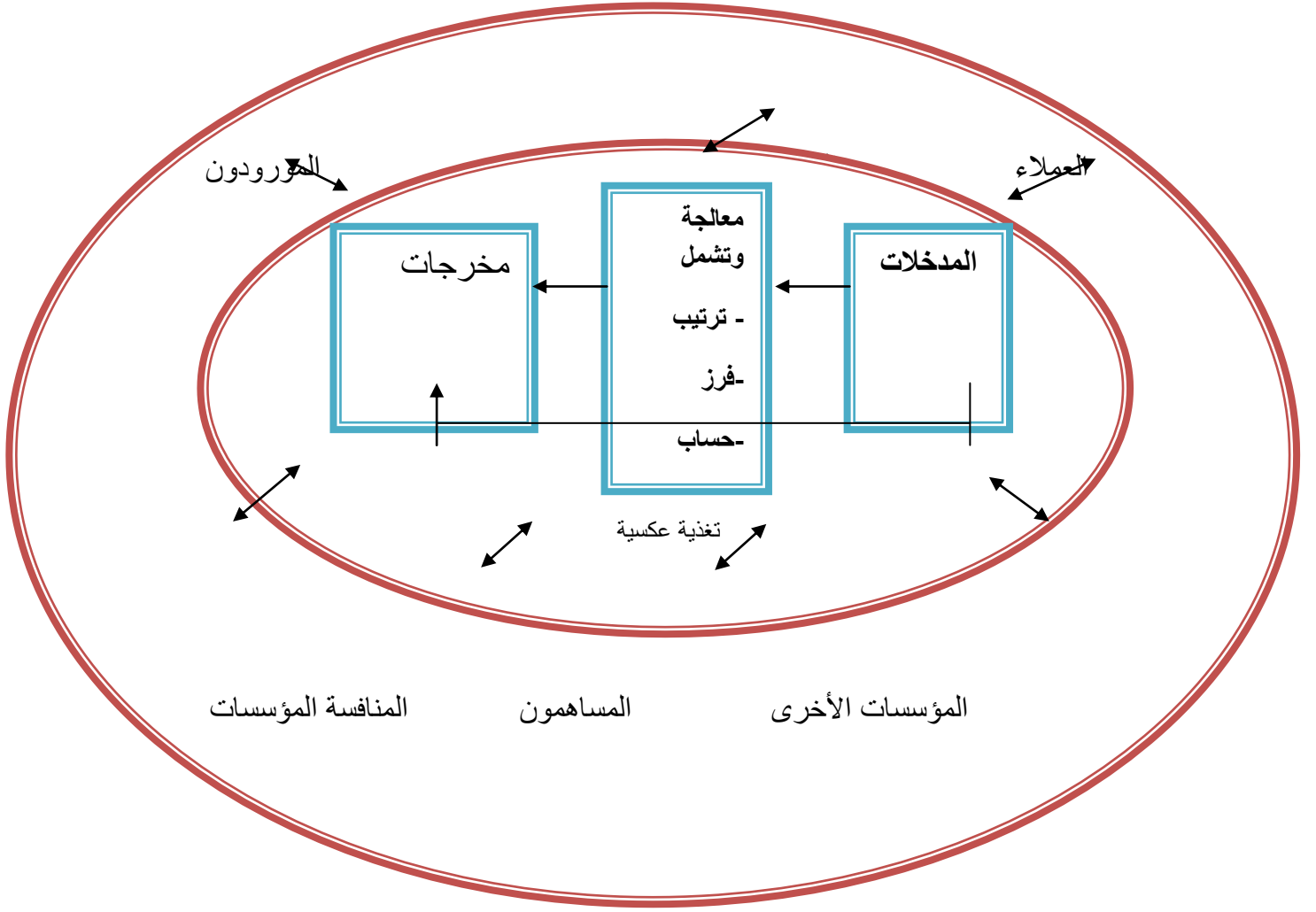
- العمليات ( المعالجة ): وهي مجموعة الإجراءات أو الأساليب الموضوعية المستخدمة لمعالجة وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن الإستفادة منها.  
- المخرجات: وتشمل مختلف المعلومات الجاهزة والنتيجة عن عملية معالجة البيانات وتكون على شكل تقارير أو جداول، إحصائيات، رسوم بيانية والتي تساعد الإدارة على إتخاذ القرار.

- التغذية العكسية: وتمثل ردود أفعال المتلقين النمائيين لمخرجات النظام وتمكن أهمية التغذية العكسية في كونها تبين مدى نجاح النظام في أداء مهامه أو فشله وبالتالي تساعد المسيرين على الرقابة وتصحيح الإنحرافات

الشكل يوضح نموذج عام لنظام المعلومات وكيفية ربطه بين المؤسسة والمحيط



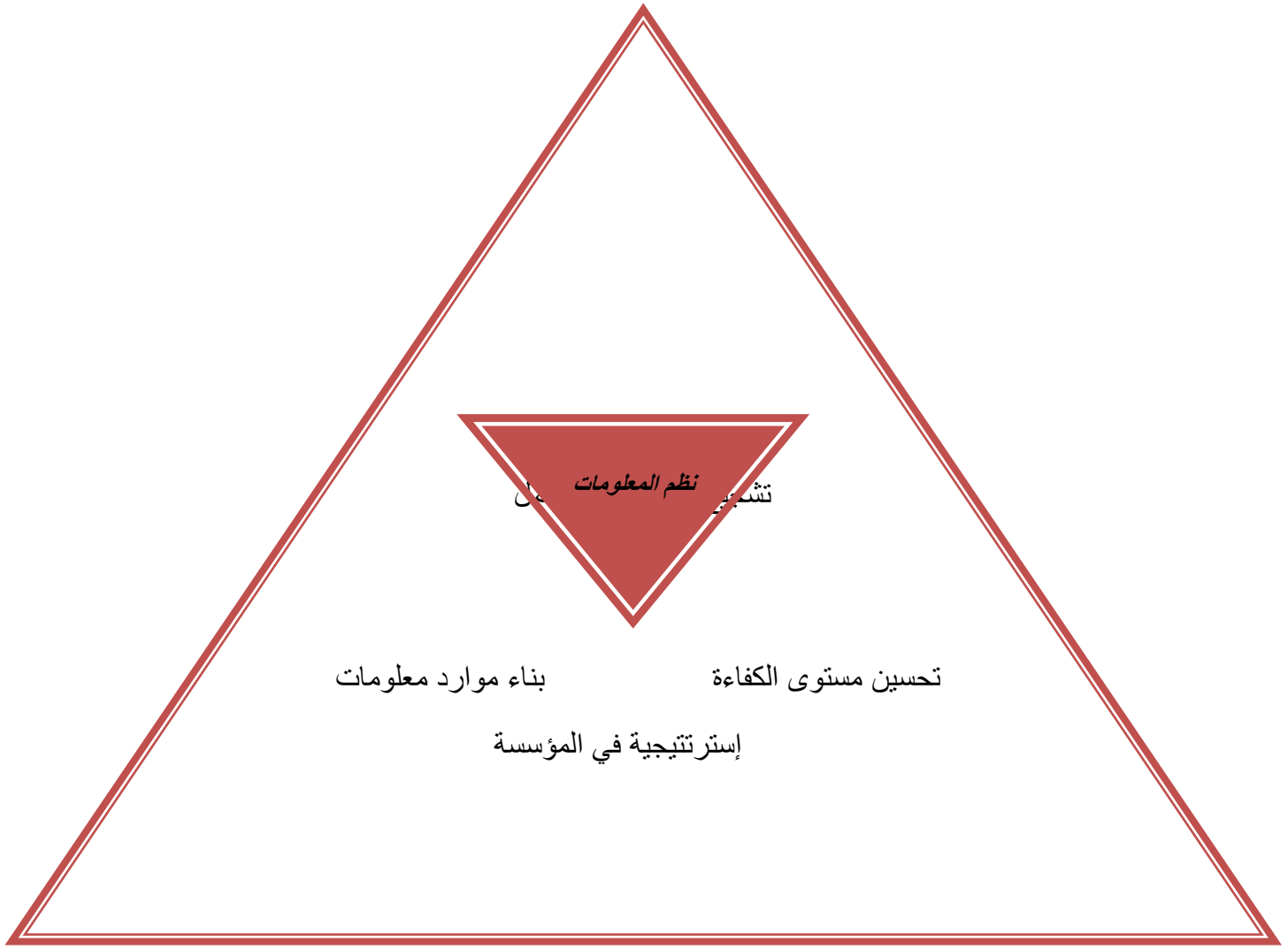
الشكل (4)



المصدر: الإعتماد على الدراسات السابقة

و يمكن تلخيص دور النظام المعلوماتي الفعالي المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(05) دور نظام المعلومات في المؤسسة



المصدر: الإعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: البحث والتطوير:

تمثل العلوم وإبداعاتها اليوم عنصرا أساسيا في دعم اقتصاد، فما توصلت إليه الدول الصناعية بمختلف هياكلها ومؤسساتها من تقدم عملي ونمو إقتصادي مرة إلى توفر استراتيجيات تحقق الربط بين متطلبات القطاع الصناعي وبرامج البحث والتطوير خاصة وأن وسائل المعرفة والبحث العلمي تؤدي دورا رئيسيا في إيجاد حلول المشاكل المؤسسات، لذلك فإن اعتمادا البحث والتطوير في المؤسسات الهادفة إلى تحقيق التقدم في تكنولوجياتها الإنتاجية وتوسيع مبيعاتها ومعظم أرباحها وبالتالي تدعيم تنافسيتها يعد خيارا استراتيجياتها ما للنمو والتنافس

## 1 - مفهوم وأهمية البحث والتطوير:

يقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها حول فئة في أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية إستهلاكية أو إستثمارية

و بذلك يكون البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبتكار وتزويد وتحويل نتائج البحوث على سلع وخدمات وتطوير المنتجات والمعلومات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات

- و ينقسم البحث والتطوير إلى:

أ - البحث الأساسي: يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على المعارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون آلية في تطبيقها أو استعمالها خاصا، كما يعرف على أنه كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات علمية ونظرية على حجم المعلومات المتواجدة. كما تمارس هذه البحوث في معلومات علمية ونظرية على حجم المعلومات المتواجدة، كما تمارس هذه البحوث في الجامعات ومراكز البحث.

ب- البحث التطبيقي: تسعى البحوث التطبيقية إلى الإستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها في البحوث الأساسية، عن طريق إجراء عمليات الإختيار لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استخدامها في تطوير منتج جديد وتحسين المنتج وتطوير الأساليب الجديدة للإنتاج وتطوير مواد جديدة لإستخدامها في تطوير منتج جديد وتحسين المنتج وتطوير الأساليب الجديدة للإنتاج وتطوير مواد جديدة لإستخدامها في الإنتاج، أو رفع مستوى الإنتاجية مع التركيز على الأهداف الإقتصادية والتجارية بوجه خاص.

2 -التطوير : هو إستعمال منظم للمعرفة العلمية موجه نحو إنتاج المواد والوسائل

والمنظومات والطرق وبخاصة إدخال الجديد منها، وبعبارة أخرى التطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي

3 -يتعلق الأمر هنا بالإستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة الإستفادة إلى الأعمال الآتية:

- التجارب والنماذج المنجزة من طرف الباحث
- فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات
- الصيغ، مواصفات المنتجات، مخططات كل من لهيات، الهياكل وطرائف التصنيع
- ويمكن الإشارة إلى أهم الأهداف التي تتواصل إليها المؤسسة من خلال البحث والتطوير فيم يلي:
- إكتشاف وتعزيز بين المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة

- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق
- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين
- توسيع المبيعات في مناطق جغرافية جديدة في أسواق جديدة
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية

### البحث لتطوير كأداة المرونة الإستراتيجية:

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات سواء كانت خارجة عبر وظيفة التسويق، أو مشاكل فنية تجاه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة

و يعد الإستثمار في هذه الوظيفة ضرورة حتمية للصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للتغير خاصة في ظل المحيط الحالي الذي يتسم بسرعة التطور والتركيز على عدد محدود من المجالات وثبات المنتجات، ومن أجل مراعاة متطلبات الحالية تلجأ المؤسسة اليوم إلى تنفيذ عمليات مرنة قادرة على التكيف مع مجموعات واسعة من المنتجات أو الخدمات ومع تقلبات الطلب بحيث تتطلب هذه العمليات موارد او قدرات توسع نطاق الأنشطة الممكنة وتكون العملية الصناعية أكثر مرونة إذا كانت أقل تخصص، لأن ذلك يتيح المؤسسة قدرة عالية على التكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات ويقلل من الضغوطات في تغيير حجم الإنتاج

### ثالثا: المقابلة: المقابلة من الباطن

في ظل التحديات الكبيرة التي تفرضها التطورات الدولية وانفجار ثورة المعلومات التكنولوجية وسيطرة المؤسسات الكبرى على بعض القطاعات الهامة، على المؤسسات التركيز على وظيفتها الأساسية وبالتالي إخراج ومناولة النشاطات الأخرى التي يتحسن التخلي عنها شركاء أكثر تخصصا، تتمكن المؤسسة بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية

### 1 مفهوم وأهمية المقابلة من الباطن

رغم أن تطبيق المقابلة من الباطن بدأ منذ سنوات عديدة إلا أن اللبس والغموض ما يحيط بهذا المفهوم، ويعود ذلك إلى تعدد المصطلحات التي يشار بها إليه، ففي المغرب العربي ودول شمال إفريقيا يشار عليه بمصطلح " المناولة لصناعية "

أما في المشرق العربي فيعرف بالتعاقد من الباطن أو المقولة من الباطن، كل هذه المصطلحات هي ترجمة المصطلح الفرنسي « La sou – traitence » والمصطلح الإنجليزي "outsourcing" أما في دراستنا فستعتمد مصطلح المقولة من الباطن

- المقولة في اللغة هي المفاوضة والمجادلة، ومنه قولهم " قوله في الأمر " أي فاوضه وجادله، وتقولوا في الأمر أي تفاوضوا، وتنطلق على إعطاء العمل الآخر
- و تحقق المقولة من الباطن العديد من المزايا للمؤسسة مما يمكنها من تحسين تنافسيتها، ويمكن تلخيص هذه المزايا في:
- زيادة سرعة الأداء والتحسين من درجة المرونة
- تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية
- الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة والكفاءات والخبرات الخارجية وزيادة الربحية
- المقولة من الباطن كأداة للمرونة الإستراتيجية

تعتبر الإستعانة المقولة من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة بأنها تنتج إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغييرات الإنتاج خارج المؤسسة، ويمكن السبب وراء الإستعانة بمصادر خارجية بدل من التكامل معها في العمل تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الإستثمارات، وتكون ممارسة المقولة من الباطن نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية ويسمح لها من اختيار الشركاء الأفضل بطري رنة، ما أنها تتيح المرونة اللازمة لإستبدال لموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجية أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق- كما يؤدي ذلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي إتخاذ قرارات أسرع تساهم في زيادة تنافسية المؤسسة<sup>1</sup>

#### ◆ المطلوب الثالث: مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية.

تتضمن أدبيات الإدارة الإستراتيجية مداخل عديدة المرونة الإستراتيجية، يمكن لإستعراضها كما يأتي:

#### 1-FUNTIIONAL APPROCH - المدخل الوظيفي

ينظر إلى المرونة الإستراتيجية وفق المدخل الوظيفي على أنها مرونة تضييعية، ونتيجة لذلك، فإن جزء كبير من الأبحاث والدراسات كرس لدراسة المرونة في نظم التصنيع،

<sup>1</sup> مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أتر المرونة الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء

وترتبط الأفكار التي يتند إليها المدخل الوظيفي بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية والتي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات، والإستفادة من فوائد إقتصاديات الحجم، وقد تصلب ذلك إستثمارات ضخمة في تصنيع معدات ومكان مخصص، إلا أن العلاقات الإقتصادية والتكنولوجية أعاقت قدرة الشركة المذكورة على عريض مزيج متمايز من المنتجات، وأن الطالب المتزايد على المنتجات المتميزة مقابل منتجات الإنتاج الواسع المتماثلة حفز الحاجة إلى المرونة، مما إستلزم الإنحراف عن مفهوم الإنتاج الواسع، وهذا بالطبع تطلب من منتظمات الأعمال اجراء تغييرات مهمة من أجل تبني نظم تصنيع و عمالة مرنة

(Upton) أن التركيز على المرونة في التصنيع أفضى إلى طرح العديد من التصنيفات للمرونة من قبل الباحثين فعلى سبيل المثال: إقترح ( Suarez، 1995) ثلاثة أنواع المرونة وهي المزيج، المنتج الجديد، الحجم وتقاس مرونة المزيج بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في وقت محدد، وفي حين تقاس مرونة المنتج الجديد من خلال تحديد المدة الزمنية أو عدد الأشهر بدأ بلمرحلة البكرة:

و هذا يعني أنه كلما كانت الفترة الزمنية قصيرة كلما كانت مرونة المنتج الجديد اكبر أما مرونة الحجم فتشير على القدرة على تنويع الإنتاج من دون أن يكون لذلك تأثير على كفاءة وجودة المنتج، وتقاس مرونة الحجم من خلال التذبذبات التي تحدث في الحجم عبرة مدة زمنية محددة

إن التركيز في هذا المجال كان الهدف منه تحسين مرونة نظم التصنيع، إلا أن الإتفاق الشائع بين الباحث هو أن مرونة التصنيع المستقلة ن الخواص المرنة الموجودة في المجالات الأخرى المنظمة لا يمكن أن تحقق ميزة تنافسية بمفردها.

فعلى سبيل المثال: العديد من أنصار مرونة التصنيع يؤكد على أن التصميم المرن للتنظيم يسمح بإستجابات سريعة للإستفادة من قدرات التكنولوجيا المتقدمة

## 2 - مدخل التغيير التنظيمي ORganizatipnal change approad

يعكس التغيير التنظيمي تغييرات مقصودة في إستراتيجية وهيكل لمنظمة بهدف الإستجابة للتغيرات والتهديدات والفرص البيئية، وفيما يتعلق بذلك، يؤكد بعض الباحثين على التغيرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع التغيرات التكنولوجية، ومن بين هؤلاء

( Thomson، 1967 ) ( Burns و Stalker ) وأن أهم ما توصلوا إليه هو أنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل أن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة في حين تؤكد مجموعة أخرى من الباحثين منهم على سبيل المثال ( Salancik و Pfeffer ) (Meyyer

وSCOTT) على التغييرات الهيكلية التي تقيد مصادر عدم التأكد البيئي، ووفقا لوجهة نظرهم ان الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية، وعلى الرغم من اختلاف تاكد المجموعتين من الباحثين إلا أنهما يتفقان على أن أكبر المنظمات وأقواها هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف في ظروف التغير البيئي

- إذن الحجم والقوة يمكنان المنظمات من خلق وحدات متخصصة في التعامل مع المشاكل البيئية المستجدة. وأن هذا النوع من المنظمات يكون لديه مرونة أكبر من المنظمات الصغيرة والمنظمات القل قوة.

- و من جانب آخر، إنتقدت مجموعة ثالثة من الباحثين من بينهم :

(FREEMAN.HANAN.1997) (FREEMAN N.1982) وجهة النظر السائدة حول علاقة المنظمة بالبيئة، حيث يرى

هؤلاء أن تكيف الهياكل التنظيمية للتغيرات البيئية يحدث على المستوى الكلي، وأنه من غير الممكن المنظمة أن تتكيف بشكل مناسب للتغير البيئي بمعزل عن المنظمات الأخرى

قابلية التعديل أو التكيفاستيعاب الظروف الجديدةالخضوع للضغطالمعاني المختلفة

مصطلحات ذات صلة	B	a	B
- التكيف Adaptability	a	a	a
- الخفة Agiility	B	B	B
- قابلية التصحيح corrigibility	a	B	a
- المطوعية Elasticity	B	B	a
- التحوط Hedging	a	B	a
- السيولة Liquidity	B	B	a
- القدرة على إمتصاص الصدمات	a	B	a
Malleability	a	a	B
- اللدونة Plasticity	a	a	B
- الليونة Piability			a
- سهولة التراجع Resilience			B
- المثانة Robustness			B
- التفنن Versatility			B

الشكل (3)

a: معنى رئيسي يعرف المصطلحاتالتي تتداخل مع مفهوم المرونة الإستراتيجية

B: معنى ثانوي

" Source Evans.j.s strategic flexibility for high technology

"maneuvers conceptual frame work



وأن منظمات الكبيرة والأكثر قوة نادرا ما تجري تغييرات سريعة في إستراتيجياتها وهياكل التنظيمية من أجل التوافق مع التغيير البيئي. وهذا يعني أن المنظمات تستجيب ببطء نسبيا للتهديدات والفرص التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها

- و على العموم فإن البحث التنظيمي يركز في الوقت الحاضر على مجددات المرونة التنظيمية ذات الصلة ببعض الجوانب التنظيمية مثل المركزية، الرسمية، المسح البيئي، الهوية التنظيمية، الروتين التنظيمي، سلوكيات القيادة، التفويض، القيم الثقافية وغيرها كمحددات المرونة التنظيمية

### 3-مدخل المناورات الإستراتيجية: Strategic manoeuvres Approach

- لاحظنا من خلال عرض مفهوم المرونة وفق المدخل الوظيفي أن أنصار المدخل المذكور قد ناقشوا المرونة من وجهة نظر التضييع فقط. إن التركيز على التضييع وإهمال المجالات الأخرى قد أضعف من قدرة المدخل المشار إليه على إدراك إمكانية وجود المرونة في المجالات الأخرى المنظمة. كذلك الحال بالنسبة لمدخل التغيير التنظيمي حيث ركز على الجوانب التنظيمية والهيكلية فقط. مما كان دافعا للعديد من الباحثين إلى تأطير المرونة على شكل مفهوم متعدد الأبعاد ومن أبرز الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة وفق هذا المنظور دراسة (Evans) الذي استنبط من خلال الأفكار التي طرحها مدخل شامل المرونة الإستراتيجية، وقبل عرفه للأبعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية المدخل المذكور، بين أن هناك عددا من المصطلحات يتداخل مع مفهوم المرونة، وأن معاني هذه المصطلحات تختلف بحسب السياق الذي تستخدم فيه
- الشكل رقم (2) يوضح المعاني الرئيسية للمصطلحات المذكورة
- وفقا أشار في تحليله كمعاني المصطلحات المذكورة أن هذه المعاني تعكس الطبيعة المعتمدة لمفهوم المرونة الإستراتيجية فعلى سبيل المثال: في بعض الحالات يستخدم مصطلح المرونة ليبدل على الليونة أو المطواعية أي القدرة على تحمل الصدمات من أجل العودة إلى الوضع العادي عندما ترجع الأمور إلى وضعها السابق. وكذلك يعكس مصطلح المطاطية مثل هذا المعنى للمرونة وهو كذلك يتضمن القدرة على التعديل أو التكيف.
- وهذا أيضا ما يشير إليه مصطلح السيولة، أي إمكانية تحويل الموجودات إلى شكل آخر بدون تحمل كلف التحويل
- وعلى العموم أن بعض هذه المصطلحات يشير على إمكانية البقاء بغرض النفاذ عن التغييرات الخارجية، في حين يشير البعض الآخر إلى إعادة النفاذ في الموقف في ضوء المستجدات أو تبني موقف استباقي لأحداث وضعا جديدا.
- يتضح من الاستعراض السابق تباين وجهات النظر التي تستند إليها مداخل المرونة الإستراتيجية. لقد ركز المدخل الوظيفي على مرونة التضييع فقط لإرتباطه بنظام إلى إنتاج الواسع إلا أن النظر إلى هذا النوع من المرونة بشكل مستقل عن خصائص المرونة

الموجودة في مجالات المنظمة الأخرى، كان سببا في عدم إمكانية المنظمات على سد حاجة السوق من المنتجات المتميزة. وعلى عكس من ذلك فقد أنصب إهتمام أنصار مدخل التغيير التنظيمي على الأبعاد الهيكلية والتنظيمية، وقد جاء مدخل المناورات الإستراتيجية ليعطي بعدا أكثر عمقا للمدخلين السابقين عبر تحديد العديد من المصطلحات التي تتداخل معانيها مع المرونة والتي تعكس الطبيعة المعقدة لمفهوم المرونة الإستراتيجية. يضاف إلى ذلك تأكيد مدخل المناورات على أن معنى المرونة الإستراتيجية والمصطلحات المرادفة يختلف بحسب السياق الذي يستخدم فيه<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال – الدار المنهجية للنشر والتوزيع – المرونة الإستراتيجية

## خلاصة الفصل الأول:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للمرونة الإستراتيجية، حيث تناولنا فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بالمرونة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أهميتها، أبعادها

فالمرونة الإستراتيجية هي القدرة المنظمة للتعديل على ضوء ما سيتجد من ظروف وتغيرات لم تكون متوقعة، وتعتمد على مجموعة من المراحل، ويتم دراسة المرونة الإستراتيجية وفقا لعدة أبعاد اختلف الباحثون فيها باختلاف وجهات النظر، في حين إعتدنا في دراستنا هذه الأبعاد التالية ( المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية والمرونة السوقية ) ويتم تحقيق المرونة الإستراتيجية بالتنوع، الابتكار وللتكنولوجيا.

كما أن المرونة الإستراتيجية أدوات تحقق من خلالها وهي: نظم المعلومات – المقولة من الباطن، البحث والتطوير بالإضافة إلى ثلاث مداخل: تتمثل في المناورات لإستراتيجية، مرونة المنظمة وإمتلاك القدرة من قبل صانع القرار لإستراتيجي

و من خلافة الأمر أن المرونة الإستراتيجية تحتل أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح، فعن طريق المرونة الإستراتيجية تستطيع المنظمة تكيف إستراتيجيتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعل منها قادرة على الإحتفاظ بمكانة مميزة وحصّة في أسواق منتجات المنظمات المنافسة لها. ونتيجة لذلك فقط ظهرت توجهات وتطبيقات جديدة تهتم بالتركيز على المرونة الإستراتيجية لضمان استجابة منظمات الأعمال بشكل أسهل وأسرع لكل حالات التغيير وعليه فإن وجهات الحديث الإستراتيجية تنظر على المرونة الإستراتيجية على أنها موجود إستراتيجي في الحال التي يكون فيها التوقع أمرا صعبا والمفاجآت هي الأكثر احتمال

# الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

## تمهيد:

في هذا الفصل تم الحديث عن الأداء الوظيفي والذي يعتبر من أهم الوسائل التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وعامل أساسي لنجاح أي منظمة حيث مداخل لا يتم قياس المؤشرات المادية للمنظمة من أرباح وحصة سوقية وإيرادات وكذلك المؤشرات الغير المادية مثل العمل الجماعي ونوعية وكفاءة الخدمة بالإضافة إلى ذلك فإن الموظفين يمكن اعتبارهم من الموارد الأكثر قيمة للمؤسسة والذين من الصعب التحكم بهم كباقي الموارد بالتالي يمكن استخدام مجموعة من الفارق كما حاولت تحسين أدائهم ومعرفة جودة ذلك الأداء

تضمن الفصل الثاني ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول مفاهيم حول الأداء الوظيفي أما المبحث الثاني فيه مطالب الأهمية والمهارات المطلوبة للأداء الوظيفي أما البحث الثالث تضمن كذلك ثلاث مطالب مكونات الأداء الوظيفي وأنواع الأداء الوظيفي ومؤشراته والمطلب الثالث معايير قياس والعوامل الأداء الوظيفي.

### ◆ المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء الوظيفي.

### ◆ المطلب الأول: مفهوم أداء الموظفين

أولاً: الأداء:

يعتبر الأداء من أهم المحاور التي تختص بالمجال الوظيفي ( الشهراني والرفاعي، 2017) و كذلك يعتبر من أهم الوسائل التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ( الحسن، وحسين 2016)

و إن الأداء المتميز سواء في ظل البيئة المستقرة أو المتغيرة يجعل صاحبه يصل إلى مكانة مرموقة ( الشهراني والرفاعي ) وخاصة أنه من خلال أدائه المتميز يتم الإرتفاع بمؤسسة والعمل على التحسين فيها وينعكس في أدائها ككل

لأداء عبارة عن وصف كمي ونوعي لما يقوم به الفرد من أعمال للمؤسسة ( Alefari.

2015 Altindag و 2018. etla كosedag جمال 2019)

و الذي يشمل جميع السلوكيات التي يقوم بها العامل من أجل القيام بالواجبات والمهام الموكلة إليه ( العزب، 2018، الحسن وحسين ، 2016) بالإضافة إلى علاقة مع زملائه ورؤسائه وولاته للوظيفة والتزامه بقوانينها وضوابطها وتعاملاته مع الجمهور ومن هنا يمكن القول بأن الأداء يحتوي على كل الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الأشخاص داخل المؤسسة أو خارجها وتكون لها علاقة بالمؤسسة وأهدافها  
ثانياً: أداء الموظفين:

## الفصل الثاني.....الأداء الوظيفي

- أداء الموظفين عبارة عن الجهد البدني أو الذهني الذي يكلف الموظف بعمله للمؤسسة بحيث يكون لديه الدافعية والقدرة على القيام به وكذلك إدراك للمهام التي سيقوم بها حتى يتمكن من تخوف وإنجاز ما كلف به
- أداء الموظفين يعتبر عن مقدار أو نسبة ما يستخدمه الموظف من معرفة ومهارات وقدرات في إنجاز أفضل ما يمكن إنجازه من تلك المهام (Altinadag .Kosedag 2015. Islami et al. 2018)
- من أجل واجباته ومسؤولياته اتجاه الوظيفة التي يعمل فيها ( جمال 2019، محمد 2018، البقي 2016)
- من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ( العزيزي و المحرز 2016، صالح 2018، الحسن والحسين 2016)
- و قد عرف الكلس ( 2018) بأنه عبارة عن تحويل المدخلات من سلوكيات يقوم بها الموظفون وجهد يبذلونه إلى مخرجات تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة
- أما HATANE ( 2015) فقد عرفه على أنه عبارة عن نجاح الموظف في إنهائه للمهام التي كلف بها والتي تم وضعها وفق معايير محددة وباستخدام المصادر المتانة كفاءة وفعالية.
- و بالتالي فإن أداء الموظفين يهتم بكل الأفعال والسلوكيات والنشاطات التي يؤديها الموظف من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة
- يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد
- و يعر الأداء الوظيفي عن " الأثر الماضي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد
- و في تعريف آخر لأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها<sup>1</sup>

### ◆ المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحطة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن الإهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما

<sup>1</sup>مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ( التكوين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي )

## الفصل الثاني.....الأداء الوظيفي

يفوق اهتمام الموظفين بها، وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على رأي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء الإستمرارية ومرحلة الإستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ثم مرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء
- و من أهمية الأداء تتبع مايلي:
- إن معرفة أداء الموظفين يعتبر انعكاس لقدرة رؤساء العمل على أدائهم الإداري اتجاه المرؤوسين، كما يعتبر مقياس لقدرة المرؤوسين على أداء أعمالهم وبالتالي اتخاذ القرار المناسب بإتجاههم
- أن الأداء يقوم بقياس المؤشرات الغير المالية للمؤسسة مثل فريق العمل والتحفيز والإنتاجية وجودة الخدمة
- أن الأداء مرتبط بالإستقرار الوظيفي وبالتالي فغن الأداء المدني يؤدي إلى إستغناء المؤسسة عن صاحب ذلك الأداء وكذلك فإن نجاح اي مؤسسة واستمراريتها يعتمد على جودة الأداء الموظفين من خلال الإبداع وخلق أفكار جديدة للمنتجات أو السلع والتي يكون لها دور في التحسين من الميزة التنافسية للمؤسسة
- في كثير من الأحيان يرتبط الأداء بنظام الحوافز مما يساهم في تشجيع الموظفين على الإهتمام بأدائهم وهكذا يتم التحسين من سلوكيات الموظف الإيجابية
- الأداء له علاقة بأفعال الموظفين التي تشكل سيكولوجية المؤسسة وبالتالي فإنه يساهم في زيادة الإنتاج للمؤسسة وهكذا يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي من عوامل نجاح أي مؤسسة
- أداء الموظفين مهم لكل من المؤسسة لأن أداء الموظفين يزيد ويحسن أداء المؤسسة كل، وكذلك المدراء حيث من خلاله يستطيعوا تقسيم الأعمال التي يقوم بها الموظفون وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة بخصوصهم من ترقية و علاقات إذا كان الأداء جيد أو قرارات النقل والتغيير إذا كان الأداء الغير جيد، وحتى أنه مهم الموظفين أنفسهم لأن الأداء المميز سيكون له دور في ترقية صاحبه والحصول على الحوافز المناسبة أو الإستغناء عنه إن كان أدائه سيء
- ويمكن القول أيضا أنه على المؤسسات التركيز على جودة الأداء وليس على الأداء فحسب حيث أن ذلك سيجعل الموظفين يعملون على مستوى عالي من الإتقان بما يناسب مع معيار جودة الأداء الذي وضع أمام مهم ومن ثم يصبح العمل في معظم الأحيان يتوجه نحو الأداء الجيد وبالأحرى نحو الأداء المميز بعيدا عن الأداء السيء
- تطوير الأداء الوظيفي:

### الهدف من تطوير الأداء الوظيفي:

- \*رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلاقي العيوب وتطوير طرق العمل وإستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب تحقق للتطوير سبقا عن غيره .
- \*تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضل عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ضل العلاقات التي تحفز العاملين لبذل قطر جهودهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية<sup>1</sup>.

### ◆ الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء:

- أ - يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطراً على المؤسسة حتى وإن كانت في أسام أخرى.
- ب - يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.
- ت - العمل على تشجيع العاملين وخاصة الذين يتسمون بالرغبة في الإبتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض الكفاءات، الإجازات أو ترقيةهم.
- ث - خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.
- ج - إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.
- ح - إشراك العاملين والإتصال معهم من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- خ - تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الإستفادة من خبراتهم في الإرتقاء بمستوى العمل.
- د - العمل من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة.
- ذ - إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها والتفكير فيها من زاوية جديدة وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية وإضافة تقنيات جديدة.

### ◆ المطلب الثالث: المهارات المطلوبة للأداء الوظيفي

هناك بعض المهارات التي يجب أن تتواجد في الأداء حقا يصبح مميزا ويكون فيه قابلية للتحسين والوصول إلى الجودة، وهذه المهارات تشمل على درجة فهم ومعرفة الموظف لمتطلبات الوظيفة، وقدرته على الإنجاز بكمية وسرعة كبيرتين وإدراكه لنوعية العمل، ورغبة وتوجهه نحو العمل.

ر -معرفة متطلبات الوظيفة:

وذلك بأن يعرف الموظف كل المعلومات والمهارات والمعنية وكل ما يرتبط بها من مجالات والتي تلزمه من أجل الإنجاز في وظيفته

<sup>1</sup>مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والكبيرة



## الفصل الثاني.....الأداء الوظيفي

ز -كمية العمل الذي سيتم إنجازه:

هنا يتم حساب مقدار العمل الذي يمكن الموظف أن ينجزه وسرعة في الإنجاز

س - إدراك نوعية العمل:

حيث يجب على الموظف أن يكون على دراية بما يقوم به من أعمال وإدراك الرغبة التي يمتلكها وكذلك القدرة على تنفيذ الأعمال دون الوقوع في الأخطاء

ش - التوجه نحو العمل:

هي رغبة الموظف في إنجاز ذلك العمل وقدرته على تحمل المسؤولية جديته وتفانيه في العمل ولجؤه إلى المشرفين في حال حاجته للإشادة والتوجيه

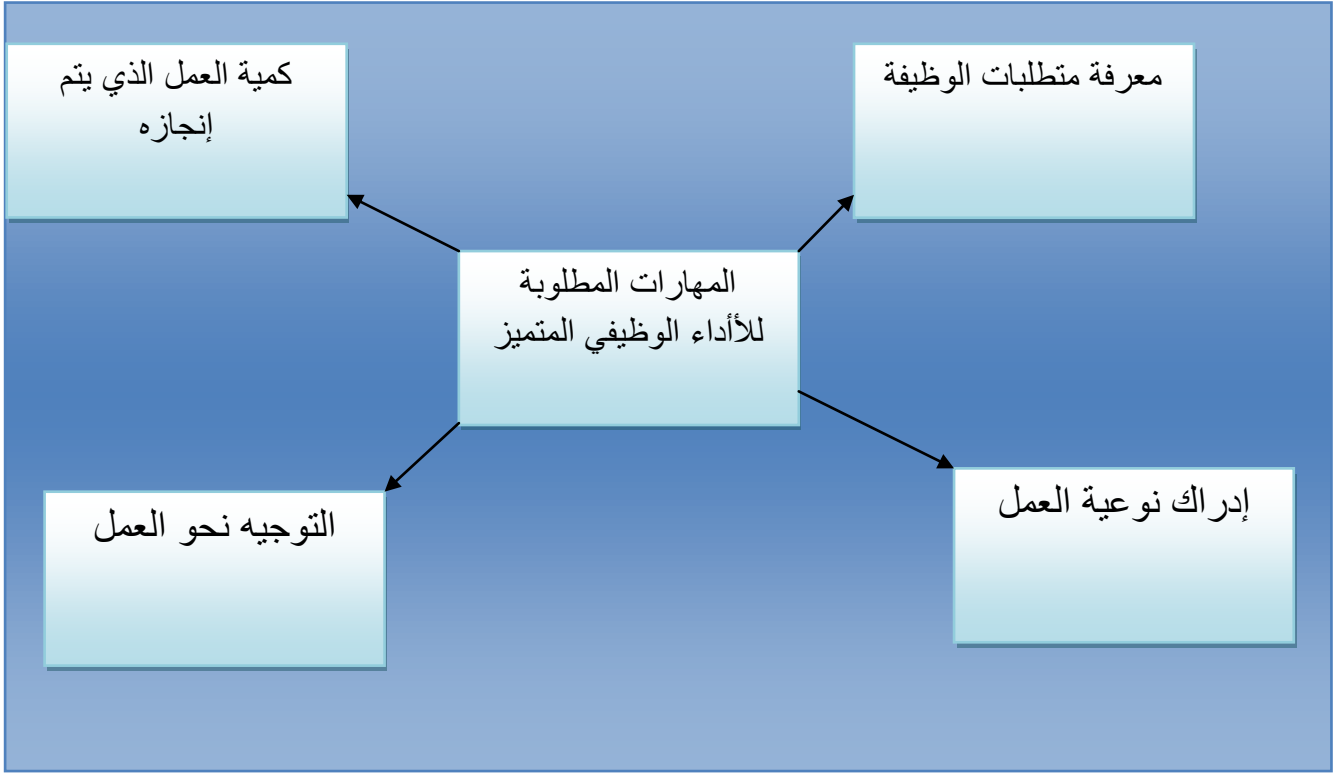
ص -التحسين أكثر في الأداء والوصول إلى الجودة في الأداء:

يتطلب تجميع الموظفين في فئات بحسب التشابه في المهام المساعدة المشرفين كي يستطيعوا توزيع الأعمال بشكل منظم وكذلك لابد من أن يتم الحصول على معلومات كافية وكاملة عن مهام العمل وعن الآثار العكسية الناتجة من تلك المهام لكل وظيفة والمترتبة على المنظمة والموظفين<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علومالتسيير: التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي – دراسة حالةمصلحة المراقبة المالية – جيغل

الشكل رقم(5) المهارات المطلوبة للأداء المتميز



المصدر: الإعتماد على الدراسات السابقة

**المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي**

يتسم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي

المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

◆ **المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته**

أولاً:

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمه الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء  
كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز

## الفصل الثاني.....الأداء الوظيفي

المثابرة والثوق ك وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

الموظف: حيث يتمثل في الأداء في المهارات والخبرات والإهتمامات والقيم والدوافع والإتجاهات التي يمتلكها الموظف (

### ثانيا: محددات الأداء الوظيفي.

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المرتبطة والمتداخلة وحتى يتبنى وحتى يتبنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أول من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهم وظيفة، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلو إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح المعادلة التالية:

أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك

الدافعية: تعرف الدافعية بأنها " منيع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والإندفاع الذاتي و الفور لأداء هذه المهام.

القدرات:

القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له القدرة على الإتصال لتحسين النتائج من خلال إكتساب أكبر قدر من المعلومات

القدرة على الإستيعاب والفهم الصحيح لها هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعليم ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها

الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدرة الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة مساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنحاث لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والإنضمام مما يعكس في صورة إدراك الأفراد هذا التأييد والدعم الإدراك:

يشير الإدراك إلى العملية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أن عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى وبدونها لا يستطيع الفرد أن يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنماط الأداء الوظيفي:

#### 1- أداء المهمة السياقي:

1-1 أداء المهمة: نقد نماذج أداء المهمة تلخيصا لأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد مجموعة محددة من المهام المتصلة المباشرة بوظيفته ويحتوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء الوقت المحدد الإنجاز وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبئها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على الأبعاد الأخرى (بالإضافة على أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبئاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الأمام بكل جوانب الوظيفة، الإلتزام الوظيفي، لإبداع والإبتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة

<sup>1</sup> كتاب تقييم الأداء بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع الرياض ( جدة ) 1990

## 2-الأداء السلبي والأداء والتكيف:

1-2 الأداء السلبي: يشير على تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلا وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الإنسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤ بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في ظرف إنتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه ونأبينفسه عن وظيفته، عندما يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون حذر، وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

## 2-2 الأداء المتكيف:

أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الإبتكارات التكنولوجية ، الإندماج ، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والإنتقال المستمر في حال إلى آخر<sup>1</sup>

## ◆ المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

### طرق تقييم الأداء الوظيفي:

طرق التقييم التقليدية: هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر او الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الإستفادة منها في وضع مقياس تقسيم الأداء كما يلي:

طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقسيم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسس العاملين معه ويبدأ المقيم بإختيار أفضل الموظفين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء م ع ذكر إسمه في أسفل القائمة. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هوية معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب،

<sup>1</sup> كتاب إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية – عبد المحسن-

## الفصل الثاني.....الأداء الوظيفي

ومدى مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين وي طرح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم  
طريقة المقارنة المزدوجة:

موجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخفونهم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها – فمثل إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه يتسم تقسيم الفرد الأول مع الثاني والرابع والخامس أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تطبيقات للأفراد العاملين يمثل كل تطبيق درجة معينة للأداء فقد تكون هناك تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء الغير المرضي، والأداء المتميز، ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقسيم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقسيم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي:

1- ضعيف

2- مقبول

3- جيد جدا

4- جيد

5- ممتاز

طريقة قوائم المراجعة: إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤثر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا وعند إتمام قوائم المواجهة تذهب إلى إدارة الفرد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها

## الفصل الثاني.....الأداء الوظيفي

طريقة المراجعة الميدانية: تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات لمدراء الإدارة العاملة في المنظمة للإستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، أخذ البيانات والمعلومات التفعيلية على أن يح دد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها، ومن فوائد هذه الطريقة أنها تنوفى الحيادية في تقسيم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية

طريقة الإختيار الإجباري : الهدف الأساسي من إستخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقسيم ويطلب منه إعداد ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها. وهذه لتقسيمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حي تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة

طريقة المواقف الحركة: تعد هذه الطريقة من الفارق حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. ويقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف. ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف صالحه أو لهذه. بهذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه

طريقة المقابلة: وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجاز وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفة بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف الأداء

طريقة الأداء الحديثة: نظرا لأهمية عملية الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقسيم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية.و من هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها مايلي :

طريقة مقياس السلوكية المستدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المستدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل له درجة من هذه الدرجات، وعلى ضوء الوصف المحدد يتم أداء الأفراد

## الفصل الثاني.....الأداء الوظيفي

العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيدا أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم

طريقة التقييم السري: وقتا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقسيم أداء العاملين عن طريق تقسيم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرووسه في تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرووسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل ان يتسم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم إختيار العناصر والصفات موقع التقسيم بمعرفة القائمين على التقسيم. ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم.

طريقة مقياس الملاحظة السلوكية: طور هذا المقياس لتلاقي العيوب وأخذ المرتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظة لسلوك الأفراد العالمين يرتبهم على ( 5 ) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط انها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدل من السلوك المتوقع

طريقة الإدارة بالأهداف: انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت للأساليب التقييم السابقة الذكر فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي " بيتردراكي " Peterdrucker " سنة 1957 وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس مع مرووسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والإتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء " فإن ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء غلى ما يجب أن يكون عليه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دور إدارة تطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي



### ◆ المبحث الثالث: أدوات تحقيق الأداء الوظيفي

#### ◆ المطلب الأول: مكونات أداء الموظفين

هناك ثلاث مكونات مقترحة لأداء الموظفين :

##### 1. أداء المهمة ( Taskperormance )

و هي عبارة عن مساهمة الموظف في زيادة أداء المؤسسة من خلال الأفعال التي يقوم بها بناءا على نظام المؤسسة ( Hatane.2015) حيث أن هذا النوع يوضح كيفية تأدية الموظف لواجباته اتجاه المؤسسة والتي لها علاقة بدوره الوظيفي ( Eungetal.2017)

##### 2. أداء السياق ( Cotextual performance )

و هي عبارة عن السلوكيات التي يقوم بها الموظف من أجل دعم وتشكيل البيئة الإجتماعية والنفسية للمؤسسة ( Fungetal.2017 ) وتؤثر بشكل غير مباشر على أداء المؤسسة (Hatane.2015)

##### 3. الأداء التكيفي ( Adaptper formance )

هو عبارة عن قدرة الموظف على التعامل مع الأحداث الغير المتوقعة في وظيفته (Hatane.2015) وكذلك قابليته للتكيف مع التغييرات والإبتكارات التي تتمنقبل المؤسسة

( Alefari.2018.Hatane.2015 )

أداء الموظفين تلك تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة وذلك لأنها كلما لها علاقة بالمؤسسة التي يعمل فيها الموظف سواء كان أداء المهمة التي تهتم بأفعال الموظفين التي يتكون بناء على نظام المؤسسة أو أداءالسياق الذي يهتمبالسلوكيات الخاصة بدعم بيئة المؤسسة الإجتماعية والنفسية، أو حتى الأداء التكيفي الذي ينتج عن تكيف الموظف على الظروف الجديدة التي تحدث في المؤسسة سواء بسبب ضغوط داخلية أو خارجية<sup>1</sup>

يعجى سعاد، تقسيم فعالية الأداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة  
1ميلة

## المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي ومؤشراته

### أولاً: أنواع الأداء الوظيفي:

ينقسم نوع عمل الموظفين في مؤسسات التعليم إلى نوعين إداري وأكاديمي وقد وجدت الباحثة أن لكل نوع من الأنواع أنشطته ومهامه التي تختلف من النوع الآخر والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي سيكون هناك نوعين من الأداء التي تختلف سلوكيات فيها باختلاف نوعها.

#### (1) الأداء الإداري:

يعتبر مستوى الإجراءات التي يقوم بها الموظف من تخطيط وتنفيذ وتقويم ( العزيري والمحرزي، 2018 ) وتنظيم وإتخاذ القرارات ( إبراهيم وعبد الحميد، 2016 ) وقدرته على تأدية المهام والأعمال الإدارية التي لها علاقة بالأقسام والوحدات الإدارية والفنية الخاصة بالجامعات كإدارة للقسم والاجتماعات واللقاءات الطلابية

#### (2) الأداء الأكاديمي:

هو كل ما يقوم به الموظف الذي يعمل في جامعة من أنشطة ومهام تخص الجامعة سواء كانت داخل الجامعة أو خارجها ( صالح، 2016 ) وذلك من تدريس للحالة في مختلف أقسام كليات الجامعة ( العزيري، 2016 ) وكذلك من تأدية المهام المتعلقة بالبحث العمي والتعامل مع الحالية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة

وجه المقارنة	الأداء الإداري	التعريف
	يعبر عن مستوى الإجراءات التي يقوم بها الموظف من تخطيط وتنفيذ وتقويم وتنظيم وإتخاذ قرارات	هو كل ما يقوم به الموظف الذي يعمل في الجامعة من أنشطة ومهام تخص الجامعة سواء كانت تلك الأنشطة أو المهام داخل الجامعة أو خارجها

وجه المقارنة	الأداء الإداري	الأداء الأكاديمي
المهام	الأعمال الإدارية مثل تبادل المرسلات وتسليم التقارير وغيرها من المهام الإدارية	تدريس الطلبة من حيث تحضير المحاضرات وتجهيز الأساليب والأدوات المناسبة لكل محاضرة
علاقته بالأنشطة	التي لها علاقة بأقسام والوحدات الإدارية والفنية الخاصة بالجامعات	

#### المصدر: الإعتماد على الإطار النظري

ويمكن القول أن لكل نوع من الأنواع الأداء تلك الأنشطة ومهامه التي تختلف عن أنشطة ومهام الآخر، وقد لاحظت أن بعض الموظفين في مؤسسات التعليم العالي لديهم خليط من هذين نوعين حيث يمكن للموظف الواحد أن يعمل كما حضر للتدريس مساق معين وفي نفس الوقت يكون رئيس قسم أو مشرف على مجموعة من الموظفين الآخرين وبالتالي يكون لديه أداء أكاديمي وأداء يجب عليه الإهتمام بالتميز بهما معا من أجل الحفاظ على الجودة في الأداء

#### ■ ثانيا: مؤشرات الأداء الوظيفي

هناك مؤشرات لا بد من وجودها حتى يتمكن المدراء من الحكم على أداء الموظفين وفعاليتهم من خلالها وهي تتمثل بالتالي:

القدرة على الإبداع والإبتكار في العمل مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة عالية وكذلك معدل الغياب والإنتاجية والروح المعنوية للموظف أثناء عمله بالإضافة إلى درجة الإحترام والإنضباط في تعامل الموظفين مع بعضهم البعض ودرجة تعاونهم مع فريق العمل وقدرته على الإنجاز ( جمال، 2019 ) كما أن هناك مؤشرات أخرى مثل الأمانة والدقة في المواعيد والإلتزام نحو المؤسسة ( قريشي وبديسي، 2016 )

وقد وجدت أن هذه المؤشرات لها دور كبير في المساعدة على تقييم وقياس الأداء وذلك أنها تعتبر من معايير قياس الأداء التي سيتم الحديث عنها لاحقا وأن بعض هذه المؤشرات ثم

## الفصل الثاني.....الأداء الوظيفي

استخدامها ضمناً في فقرات محور جودة أداء الموظفين من أداء الدراسة وعلاقتها بباقي  
المحاور

### ◆ المطلب الثالث: معايير قياس الأداء الوظيفي والعوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي

#### أولاً: معايير قياس الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم أداء الموظفين من خلال متابعة وقياس مستوى جهد ونوعية الأداء الذي يقوم به  
الموظف خلال فترة زمنية محددة وبشكل مستمر مما يساعد الإدارة في اتخاذ القرار المناسب  
اتجاه ذلك الأداء

فينقسم الأداء يعمل على تحسي اداء الموظفين وذلك من خلال تزويدهم بالتغذية الراجعة عن  
أدائهم وبالتالي التأكد من نجاحهم في تادية العمل كما هو مطلوب منهم والذي بدوره يحقق لهم  
الرضى الوظيفي، وكذلك فإنه يجعل المدراء قادرين على إصدار القرارات المناسبة من رفع  
الأجور أو الترقيات وغيرها من القرارات وإن عدم أو قلة وجود معايير محدد مسبقاً يؤدي إلى  
ضعف قدرة المؤسسة على قياس ما تحقق من إنجاز وكذلك إلى عدم قدرتها على محاسبة  
موظفيها على مستوى أدائهم

لذا فإنه من الضروري التعرف على المعايير التي يجب على كل مؤسسة أن تهتم بما تضعها في  
حساباتها حتى تستطيع قياس أداء موظفيها، وبالتالي التحقق من الوصول إلى جودة أدائهم  
وإتقانهم للعمل.

- 1-معايير تصف النتائج: وذلك من خلال تقسيم كمية ونوعية المخرجات التي قام بها  
الموظف بأدائها ( Hatane2015) وهي تعبر عن الأهداف المطلوب منه تحقيقها ويعبر  
عنها بالكم والجودة والتكلفة والزمن العائد.
- 2-معايير تصف الخصائص الشخصية: مثل الأمانة والإخلاص والانتماء والولاء التي  
يتحلى بها الموظف فتعكس على أدائه وجودته وتمكنه من النجاح والعمل بكفاءة
- 3-معايير تصف السلوك: مثل التعاون والمواظبة على العمل ( Hatane 2015)  
والمبادرة وحسن التعامل مع المستفيدين وتحدي الصعاب وهذه السلوكيات التي تصدر  
عن الموظف تؤثر على أدائه بشكل إيجابي

## الفصل الثاني.....الأداء الوظيفي

و يمكن قياس أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية من خلال تقسيم لذاته بالإضافة إلى رأي الطلبة ( إبراهيم وعبد الحميد، 2016، برقاوي، 2016 ) وكذلك تقويم الزميل ورأي رئيس القسم ورأي العميد وأخيرا رأي الإدارة العليا وتكون الآراء بناء على معلومات صحيحة يتم تجميعها ومن خلال استخدام معايير واضحة ومحددة فالإنتباه للتفاصيل له أهمية في نظام التحكم بالجودة و قد وجدت الباحثة أن هذه العوامل لا تؤثر على أداء الموظفين فسحب بل لها أيضا تأثير على حياتهم الوظيفية ورضاهم الوظيفي والذي بدوره يعمل على تحسين من جودة الأداء سواء الأداء الخاص بالموظفين أو أداء المؤسسة ككل.

### الشكل (7) معايير قياسالأداء الوظيفي

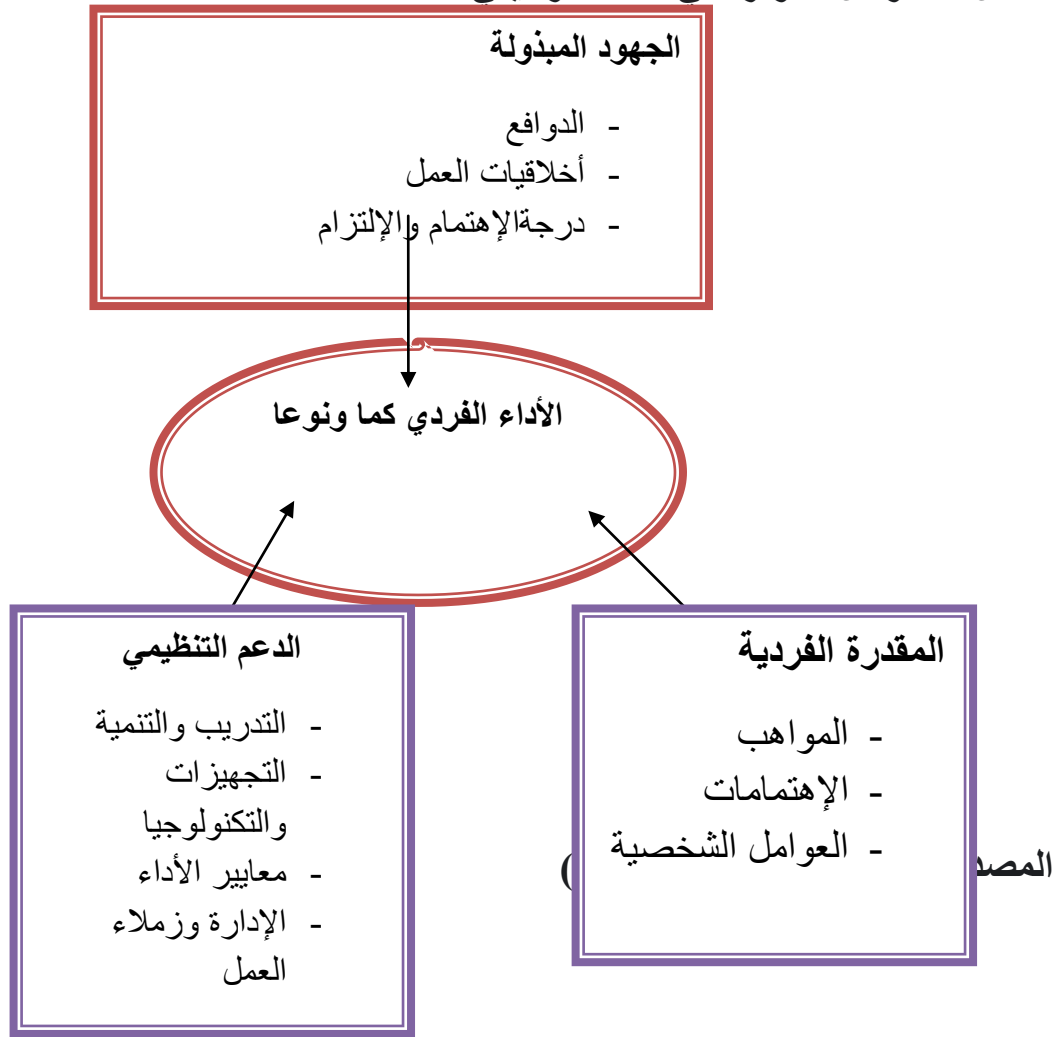
ض - قياس كمية المخرجات ( Out put (quantity Measurement	معايير تصف النتائج Out put Standards
ط - قياس نوعية المخرجات ( Out put (quality Measurement	
ظ - قياس زمن تحقيق الأهداف ( Out put (period time Mesurement	

الأمانة (Integrity) الإنتماء (Belonging) الإخلاص والولاء (Lloyalty)	معايير تصف الخصائص الشخصية Personality Charactristics standards
---	---

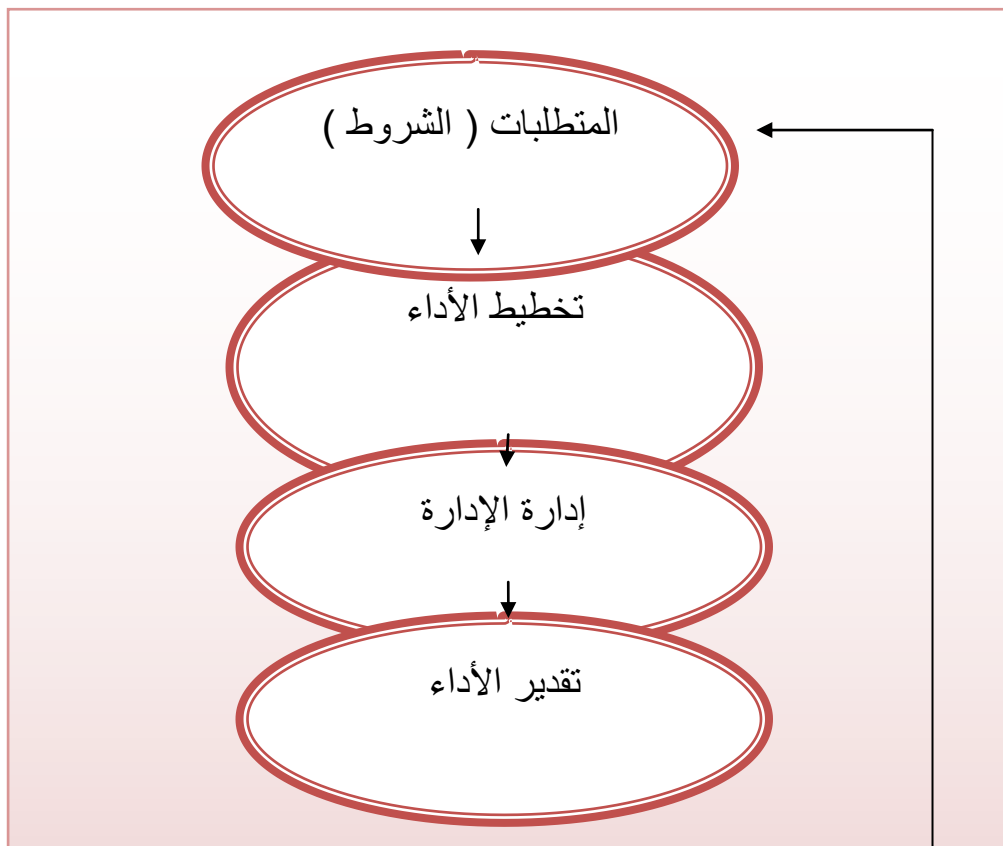
التعاون والمواظبة على العمل (goo peration (and perseverance المبادرة وتحدي الصعاب حسن التعامل مع المستفيدين (Good Bechior) حسنا للتعامل مع المستفيدين ( GoodBehavior)	معايير تصف السلوك Behovioral standards
--	---

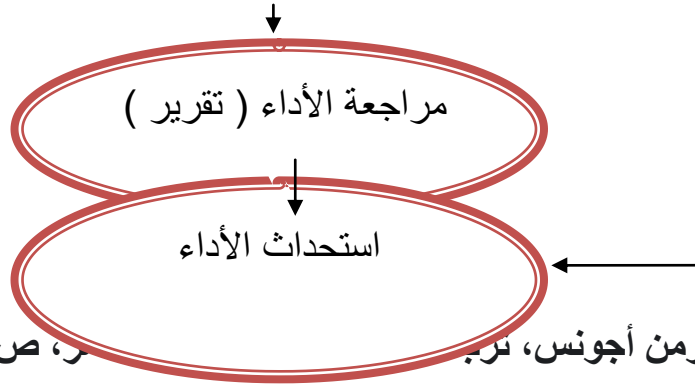
المصدر: الإعتماد على الإطار النظري

الشكل: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المطلب الرابع: إدارة الأداء  
الشكل: عملية إدارة الأداء





المصدر: هيرمن أجونس، نرب، ص 57

### خلاصة الفصل الثاني:

من أهم ركائز المؤسسات والتي تساعد في تحقيق اهدافها هو الأداء سواء أداء المؤسسة ككل من مدخلات وعمليات ومخرجات أو أداء العاملين فيها، وفي هذا البحث قمن بالتركيز على أداء الموظفين في المؤسسات وبالأخص مؤسسات التعلم العالي لأن هناك أداء جيد وأداء سيء فقد كان التوجه هنا نحو الأداء الجيد أو بالأحرى الأداء المتميز والذي يتم معرفته من خلال الجودة. وكذلك هناك أنواع للأداء وخاصة في مؤسسات الجامعة منها الأداء الأكاديمي والإداري حيث يتم متابعة أداء كل موظف بناء على نوع الذي يعمل عليه وأن هناك من الموظفين من يجمع بين النوعين من الأداء فتقع عليه مسؤولية أكبر لكي يتميز في النوعين، وبالتالي فإنه تم الحديث عن المعايير التي تعمل على قياس الأداء والتي من خلالها ما يمكن تقسيم أداء الموظفين ومعرفة درجة جودة أدائهم

و في الأخير نستنتج أن نجاح مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها ولكي يكون هنا أداء فعال يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسي ولذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم ويتم ذلك من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود فعالية للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمرتبطة من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب

# الدراسة الميدانية



# الفصل الثالث :

## أزمة كورونا

المبحث الأول : نبذة عن جامعة عبد الحميد بن باديس

تمهيد :

تسبب جائحة كوفيد 19 في إنقطاع أكثر من 1.4 مليار تلميذ في أغلب بلدان العالم مما ينبئ بحدوث أزمة تعليم حقيقة عالمية .  
و الجزائر واحدة من بلدان العالم التي مستها الجائحة و كانت آثارها كبيرة على مختلف الأصعدة .

المطلب الأول : التعريف بالجامعة

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

تقع جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ثم مرتبط بشكل وثيق مع منطقة الظهرة ، تأسست الجامعة كمركز جامعي 1979 ، مؤسسة التعليم العالي هذه كونت و لمدة زمنية طويلة النخبة الفكرية للجهة الغربية و التي لا يزال تأثيرها كبيرا . منذ أربعين سنة من وجودها ، لم تتوقف الجامعة عن مواجهة التحديات العلمية و الإجتماعية فالجامعة موقع استراتيجي جد مهم ، فهي تتمركز بين ولايات ، وهران ، غليزان ، شلف ، و معسكر ترقى من مركز جامعي إلى مصف الجامعات الجزائرية سنة 1998 و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 28-220 المؤرخ 7 يوليو 1998 أما سابقا ، فإن التعليم العالي تأسس في مستغانم عام 1969 مع إنشاء معهد التكنولوجي الزراعية (ITA ، في مستغانم) و الذي كان يقوم بتدريب المهندسين في مجال الهندسة الزراعية التطبيقية ، و بعده ثم إنشاء المركز الجامعي لمستغانم 1978 الذي فتح أبوابه من أجل تدريب التعليم العالي في علوم البيولوجيا و لجذع المشترك لعلوم التمريض و الكيمياء

و منذ عام 1998 شهدت جامعة مستغانم نمو سريعا في بنيتها التحتية و قدراتها ، موظفيها و طلابها ، و لقد جعلت الجهود المبذولة من طرف مسؤوليتها و إطاراتها و أساتذتها لجامعة مستغانم بأن تجعلها قطب امتياز عن جدارة و استحقاق لتكون مركزا أكاديميا حقيقيا يشع في جميع أنحاء المنطقة الغربية ، تحمل جامعة مستغانم اسم العلامة عبد الحميد بن باديس و هو شخصية رمزية لجمعية العلماء المسلمين في الجزائر ، حيث كان مدرسا و فيلسوف و منظرا ذو رؤية اسلامية ، بالإضافة إلى أنه كان صحفيا و ثوريا و هناك مناسبة تحتفل بها الجزائر كل يوم 16 أفريل بمناسبة وفائه تسمى بيوم العلم

تتكون حاليا جامعة عبد الحميد بن باديس من 9 كليات و معهد واحد و هي كما يلي :

- كلية الطب
- كلية العلوم الدقيقة و الإعلام الآلي
- كلية العلوم الطبيعية و الحياة
- كية العلوم التكنولوجية

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية ) ..... أزمة كورونا

- كلية الأدب العربي و الفنون
- كلية اللغات الأجنبية
- كلية الحقوق و العلوم السياسية
- كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير
- كلية العلوم الإجتماعية
- معهد التربية البدنية و الرياضة

المطلب الثاني : نبذة تاريخية :

تم إنشاء جامعة مستغانم عبد الحميد ابن باديس في عام 1998 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 220/28 المؤرخ في 07 جويلية 1998 . في السابق ، و بالضبط في عام 1969 تم تأسيس المعهد التكنولوجي للزراعة ITA كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في مستغانم ، و هو معهد معروف بتكوينه و تدريبه للمهندسين في مجال الزراعة التطبيقية ، ثم عام 1978 تم تأسيس المركز الجامعي ، و الذي كان يقوم بالتكوين في الدراسات العليا في الجذع المشترك في علم الأحياء و لعلوم التمريض ، كذلك في الكيمياء في عام 1984 إعادة هيكلة جديدة لتحول من جديد إلى معاهد كما يلي : معهد العلوم الأساسية ، معهد التربية البدنية ، و معهد البيولوجيا و معهد الكيمياء الصناعية و في عام 1992 يعود

من جديد إلى المركز الجامعي ، منذ عام 1998

شهدت جامعة مستغانم توسعا سريعا في بنيتها التحتية و قدرتها الإستيعابية فضلا عن نمو في عدد موظفيها و طلابه

لقد سمحت الجهود التي يبذلها قادتها و مديروها للجامعة بنجاح اجتياز سلسلة من الخطوات النوعية التي جعلت من مستغانم مركز أكاديميا حقيقيا يشع في جميع أنحاء المنطقة الغربية من البلاد ، يمكن تلخيص تاريخها على النحو التالي :

1978 انشاء المركز الجامعي بمستغانم المرسوم التنفيذي رقم 78-131 الصادر في 8 يونيو 1978 بإنشاء المركز الجامعي ليتحول إلى :

أ) المدرسة العليا في العلوم الأساسية

ب) المعهد الوطني للتعليم العالي للبيولوجيا

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

ت) المعهد الوطني للتعليم العالي للكيمياء

ث) المعهد الوطني للتربية البدنية و الرياضة

1992 التنظيم الجديد للمؤسسة :

أ) المركز الجامعي

ب) المدرسة العليا في العلوم الأساسية

ج) المعهد الوطني للتربية البدنية و الرياضية

- 1997 نقل المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة ( INFSA ex .ITA ) من

وزارة الزراعة إلى المركز الجامعي في مستغانم

- 1998 الإرتقاء من المركز الجامعي إلى الجامعة :

المرسوم التنفيذي رقم 12-77 الصادر في 19 ربيع الأول 1443 الموافق 12 فبراير

2012 بشأن تعديل و استكمال المرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ 7 يوليو 1998

بإنشاء جامعة مستغانم

-2000 نقل المعهد الوطني لأشغال العمومية إلى جامعة مستغانم ( وزارة الأشغال

العامية )

-2003 إنشاء معهد العلوم و التقنيات لأنشطة البدنية و الرياضية (STAPS)

- 2009 إعادة تنظيم جامعة مستغانم لسبع كليات و معهد واحد (

-2011 إعادة تنظيم جامعة مستغانم ( افتتاح كلية الطب ) المرسوم التنفيذي رقم 12-

360 المؤرخ في 22/1433 ذو القعدة الموافق ل 8 أكتوبر 2012 المكمل لمرسوم

التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ 13 ربيع الأول 1419 الموافق 7 يوليو 1998 إنشاء

جامعة مستغانم

- 2013 إعادة هيكلة كليات جامعة مستغانم في 8 كليات و 01 معهد واحد إنشاء

المدرسة العليا و المدرسة التحضيرية في علوم الطبيعة و الحياة

- 2014 إنشاء المدرسة العليا

- 2016 إعادة تنظيم جامعة مستغانم ( 09 كليات و معهد واحد ). المرسوم التنفيذي

رقم 14+239 المؤرخ 29 شوال 1435 الموافق ل 25 أغسطس 2014 المعدل و

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية ) ..... أزمة كورونا

المكمل للمرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1419 الموافق ل 7 يوليو 1998 إنشاء جامعة مستغانم

تحمل جامعة مستغانم اسم عبد الحميد بن باديس و هو شخصية رمزية لحركة الإصلاح الإسلامي في الجزائر ، كان مدرسا و فيلسوف و صاحب رؤية إسلامية و صحفي و كاتب و رجل ثوري يتم الإحتفال على شرفه بيوم وطني في الجزائر " يوم العلم " في 16 أبريل من كل عام و هو يوم الإحتفال بتاريخ وفاته.

المطلب الثالث : الجامعة في أرقام

بلغ مجموع الطلاب المسجلين للموسم الجامعي 2017/20/8 ما يقارب 28,362 طالب من جميع المستويات الدراسية مقسمة على النحو التالي :

26814 طالبا : فيما بعد التدرج

17514 طالبا : في مرحلة الليسانس ، بما في ذلك 6037 مسجلا جديدا لباكوريا

2017

8497 طالبا : في مرحلة الماستر

803 طالبا : مسجلا في كلية الطب ( وفقا لنظام الكلاسيكي)

ملاحظة في ما يخص الطلبة الأجانب :

هناك 345 طالبا أجنبيا من 24 جنسية مختلفة مسجلا في جامعتنا

المطلب الرابع :

تقديم كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

1 -لمحة تاريخية عن الكلية :

أنشأت سنة 2012 ، تحت إسم كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 77/12 المؤرخ في 12 فبراير 2012 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي 220/98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 و المتضمن إنشاء جامعة مستغانم ، حيث مرت عملية إنشاء الكلية على عدة مراحل كما يلي :

- 1978 : إنشاء المركز الجامعي مستغانم

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية ) ..... أزمة كورونا

- 1984 : تقسيم المركز الجامعي إلى عدة مدارس و معاهد نذكر منها المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية .

- 1988 : إنشاء قسم المحاسبة و الجباية على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية

- 1989 : إنشاء قسم الإعلام الآلي و التسيير على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية

- 1991 : إدراج تخصص العلوم التجارية ضمن تخصصات المركز الجامعي بمستغانم

- 1998 : مع إنشاء جامعة مستغانم أصبحت تضم معهد الحقوق و العلوم التجارية

- 2012 : تقسيم كلية الحقوق و العلوم التجارية إلى كليتين لتصبح :

1 -كلية الحقوق و العلوم السياسية

2 -كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

3 -الكلية بالأرقام :

4 -تضم كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير عدد معتبر من الموظفين و

الأساتذة حاولنا إبرازه في جدول متضمن التعداد الكلي لموظفي و أساتذة كلية العلوم

الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير كما هو مبين في الجدول التالي

5 -الجدول رقم :05 التعداد الكلي لموظفي و أساتذة الكلية بعنوان 2020/2019

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	منهم نساء	منهم أجنب
01	أستاذ دائم	118	44	01
02	موظف دائم	62	32	00
04	عقود ما قبل التشغيل	4	01	00
المجموع		184	77	01

المرجع : مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ما تضم الكلية أربع أقسام و هي :

قسم العلوم التجارية

قسم العلوم الإقتصادية

قسم علوم التسيير قسم العلوم المالية و لمحاسبة

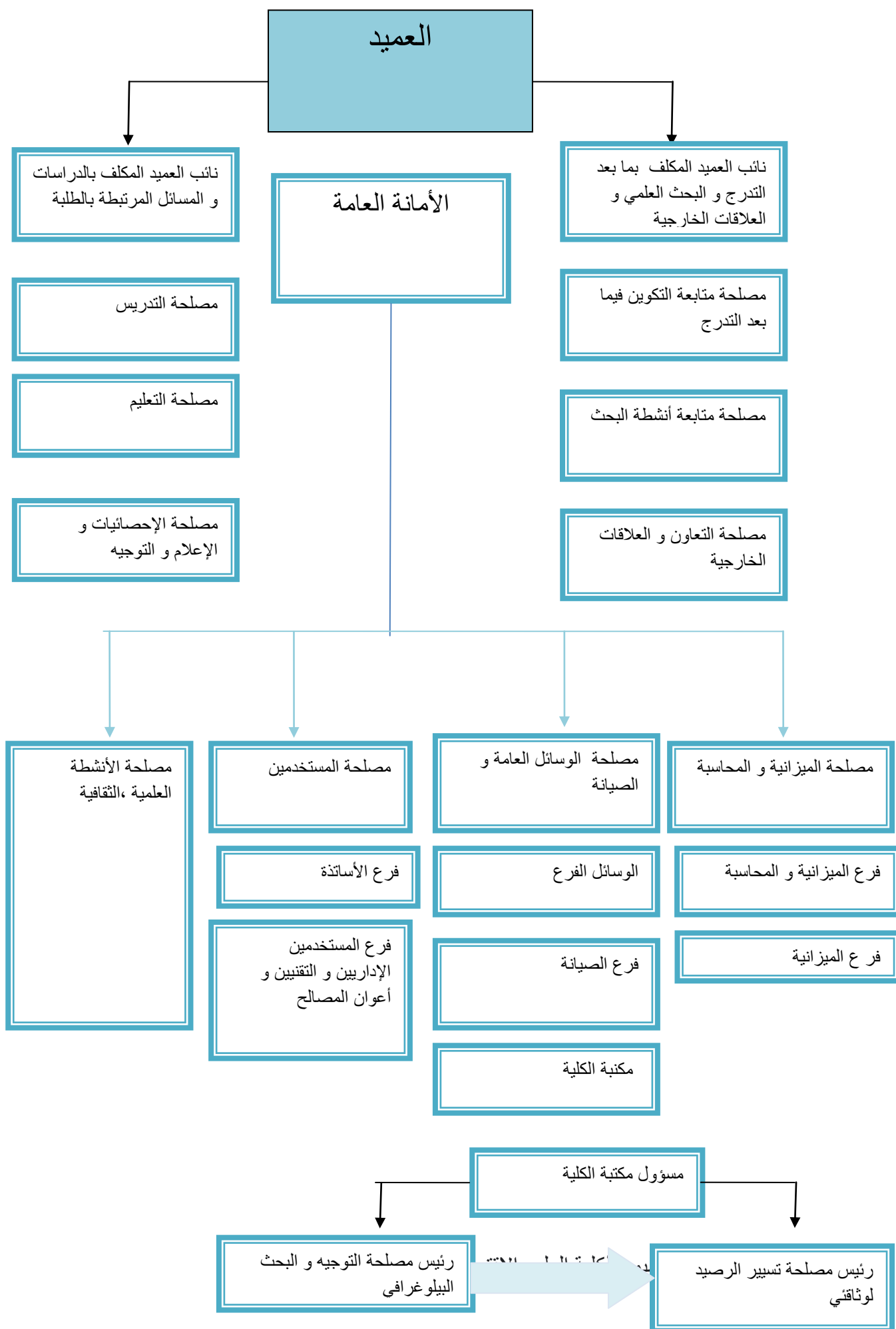
بالإضافة إلى إستحداث قسم خاص المشترك بداية من السنة الجامعية 2013-2014 ،

كما تحتوي أيضا على مركز للإعلام الآلي و مكتبة الكلية

## 2- الهيكل التنظيمي للكلية :

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من عمادة الكلية و نواب العميد ، الأقسام ، الأمانة العامة و مختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية و هذا بناء على قرار الوزاري و المشترك المؤرخ في 24 اوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحتها المشتركة ، و الشكل التالي يبين التنظيم الإداري لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة مستغانم

الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية ) ..... أزمة كورونا





### تمهيد:

هذا المبحث يتحدث عنه الفترة الزمنية التي تعرفها دراسة موضوع الدراسة هي فترة أزمة كورونا، وقد تم البدء بالحديث عن مفهوم الأزمة وشروط وجودها ثم أسباب حدوثها وطريقة التعامل معها ومعوقات مواجهتها، ثم تم التحدث عن مفهوم كورونا كوفيد 19 وتأثير الحجر الصحي بسبب انتشار فيروس كورونا في المؤسسات ثم بعد ذلك تم الحديث عن مفهوم أزمة كورونا والأشياء التي يمكن للمؤسسات القيام بها لمواجهة أزمة كورونا.

### ♣ مفهوم الأزمة:

عبارة عن الحالة التي ينتابها التردد والغموض فتحدث اختلال يورث الإرتياب والشك أو الموقف الذي يعمل في طياته الخطورة وخلل وعنصر المفاجأة حيث يؤثر على النظام كله ويهدد استمرار المؤسسة ويضربها مما يتطلب استعداد التام واتخاذ قرار سريع لتستطيع التكيف والسيطرة على ذلك الموقف.

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

و هي له خصائص المشكلة ولكن ارتفاع درجتها وشدتها وخلل الذي تسببه يجعلها تصل إلى مرتبة تعرف بالأزمة حيث أنها تصيب الفرد والمجتمع والمؤسسات بالعجز والضعف، وكذلك يمكن القول بأن أي تغيير مفاجئ على البيئة الداخلية أو الخارجية دون سابق إنذار مع عدم استعداد المؤسسة لتغيير لتجنبه أو التعامل معه في لحظتها يعتبر أزمة فلا بد للمؤسسة الإسراع للتعامل معها والسيطرة عليها.

### ♣ شروط وجود الأزمة:

- ع -اختلال وحدة النظام بالكامل لما يتعرض له من تأثير شديد بسبب الأزمة.
  - غ -إبطال افتراضات ومسلمات المؤسسة وبالتالي تصبح هذه الافتراضات من الممكن أن يؤدي إلى تشويه سمعة المؤسسة وبالتالي تفقد قدرتها على التواجد في سوق العمل
- أسباب حدوث الأزمة:
- لكي تحدث الأزمة لا بد من وجود أسباب تعمل على إظهارها وهذه الأسباب إما خارجية أو داخلية كما يوضحها الجدول التالي:

أسباب خارجية	أسباب داخلية
تراكم الأحداث	ضعف في النظام الداخلي للمؤسسة من عدم توفر الإمكانيات اللازمة من الكوادر البشرية والمادية والفنية كضعف قدرتها التكنولوجية والتقنية والإدارية

### ♣ التعامل مع الأزمة:

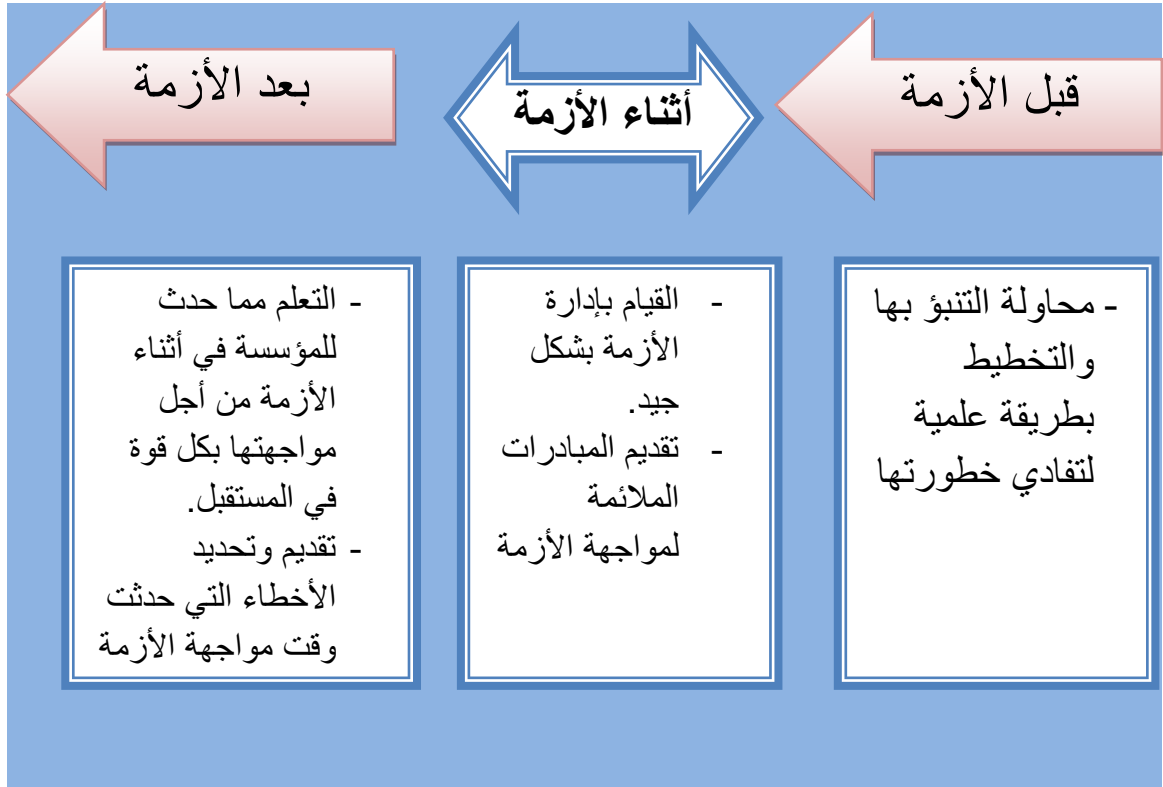
للتعامل مع الأزمة من أجل التخفيف من آثارها لا بد من تحديد نوع الأزمة في البداية ثم تحديد ما هو السبب الرئيسي الذي أدى إلى حدوثها، وبعد ذلك التوجه لوضع الافتراضات التي تساعد على تخطي الأزمة واختيار الحل المناسب وتنفيذه.

و ترى الباحثة أنه لكي تستطيع المؤسسة التعامل مع الأزمة بشكل فعال يجب عليها التحليل المستمر لبيئة العمل الداخلية والخارجية والتنبيه لحدوث أزمة قبل حدوثها لوضع الخطط

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

اللازمة التي تساعد على الوقوف أمام الأزمة أثناء حدوثها، وأيضا بعد الإنتهاء من الأزمة أن يكون للمؤسسة القدرة على التعلم مما حدث معها أثناء الأزمة وبالتالي الإستعداد الأمثل لها في حال وقوعها مرة أخرى

الشكل التالي : يوضح طرق التعامل مع الأزمة قبلها وأثناءها وبعد مابناء على دراسة



التعامل مع الأزمة قبلها وأثناءها وبعدها

### ♣ معوقات مواجهات الأزمات:

- إخفاء الإدارة العليا للضعف في الموارد البشرية
- عدم قدرة الإدارة العليا على تقليل وتقدير خطورة الأزمة الطارئة
- أن تكون ما تنجزه الإدارة على أرض الواقع يختلف تماما كما تقوم به وتخطط له

### ♣ مفهوم كورونا كوفيد 19:

فيروس كورونا كوفيد 19 هو اختصار (Corona virus Disease 201900) تم اكتشافه في 31 ديسمبر من العام 2019 في الصين ويعتبر من الفيروسات الشائعة التي تصيب البشر وكذلك الحيوانات خاصة الإبل والماعز والقطط والخفافيش (Kumar et al 2020)، وهو

الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

أيضا من الفيروسات الفتاكة التي تقضي على البشر وتتسبب بمقتل العديد للصحة العامة (Bhattacharrya et al.2020 kisely et al. 2020) وقد تطورت الأزمة الصحية إلى الأزمة الاقتصادية ( Hao et al.2020 )

كان اندلاع فيروس كورونا في نهاية عام 2019 ووضعت منظمة الصحة العالمية بانه جائحة في 11 مارس 2020، وذلك لسرعة انتشاره عن طريق السعالمن الشخص

السليم لذلك كان من المهم القيام بعملية الحجر الصحي وتقييد حركة المواطنين

تأثير الحجر الصحي بسبب انتشار فيروس كورونا على المؤسسات:

لقد قامت معظم الحكومات بإصدار قرار بمنع خروج الناس من منازلهم للحفاظ على عدم انتشار الفيروس بينهم، وبالتالي ظهر تأثير الفيروس كأزمة بيئية على المؤسسات حيث أدى إلى:

تأثر المؤسسات التعليمية بانتشار فيروس كورونا وخاصة بعد صدور قرار بإغلاق كافة المؤسسات لفترة زمنية من أجل تقليل آثار تلك الجائحة ( محروس، 2020 ) فقد توقفت تلك المؤسسات عن العمل وخاصة مؤسسات التعليم العالي.

تعطيل كافة المؤسسات ومرافقتها ( محروس، 2020 ) واضطراب كبير فيها وتعطل خدماتها اللوجيستية ( Kumar et al ،2020 )

#### ■ مفهوم الجائحة

لغة: جمع جائحات و جوائح، جذابة، غبراء، قاحلة،سنة جائحة أشد من نزول الجوائح داهية،مصيبة تحل بالرجال في ماله فتجتاحه كله.ما أذهب الثمر او بعضه من آفة سماوية أما في قاموس فيروس كوفيد 19 الجديد هو وباء ينتشر بشكل واسع ويجتاح عدة دول أو قارات ويصيب عدد كبير من الناس

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

اصطلاحا: عرفت بأنها آفة لاصنع للأدمي فيها كالرياح الشديدة والبرد القارس والحر الشديد والجرد وإنقطاع المطر والقحط والأوبئة ونحو ذلك من الجائحات السماوية ولم يختلف في إعتبارها جائحة على عكس الجائحات البشرية التي تصيب المزروع والثمار بفعل الإنسان والتي يفترض إمكانية ردها مثل السرقة وهجوم جيش العدو فهناك رأي لا يعدها جائحة.

فيروس كورونا: تنتمي فيروسات كورونا إلى العائلة من cronaviride لديهم جينوم نوع ran الذي بصيب البشر والحيوانات عادة مع عواقب حميدة. - يعد فيروس كورونا من فصيلة فيروسات (كورونا) الجديد التي تسبب عدوى الجهاز التنفسي العلوي الجيوب الأنفية وإلتهاب الحلق، حيث ظهرت أولى حالات الإصابة على صورة الإلتهاب بلعدوى إلى شخص آخر عن طريق المخالطة القرية دون وقاية.

كما عرفت منظمة الصحة العالمية على المرض الناجم عن الفيروس التاجي الجديد الذي ظهر لأول مرة في ووهان بالصين إسم مرض الفيروس التاجي 2019 (covid -19) والإسم الانجليزية للمرض مشتق كالتالي "co" هما أول حرفين من كلمة كورونا (corona) و "vi" هما أول حرفين من كلمة فيروس (virus) و "d" أول حرف من كلمة مرض إنجليزية (Disease) وأطلق على هذا المرض سابقا إسم novel corona أو ncov-2019 إن فيروس كوفيد 19 هو فيروس جديد يرتبط بعائلة الفيروسات التي تنتمي إليها الفيروس الذي يتسبب بمرض المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارز) وبعض أنواع الزكام العادي. ويعرف الفيروس الآن بإسم فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة كورونا 2(سارزكوف 2) ويسمى المرض الناتج عنه فيروس كورونا (كوفيد 19) في مارس 2019 منظمة الصحة العالمية. وصنفت مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد 19) كجائحة.

الإجراءات الاحترازية التي أقرتها وزارة التعليم العالي لضمان سيرورة الدروس عن بعد في زمن فيروس كورونا (كوفيد 19)\_. (لقد أقرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية احترازية لضمان إستمرارية الدروس عن بعد في حال ظهور حالات أخرى في الجوائر وقد كانت العملية إبتداء من 15 مارس 2020 وكشفت مذكرة وجهها وزير التعليم العالي والبحث العلمي لرؤساء الندوات الجهوية للجامعات ومدراء المؤسسات الجامعية عن مبادرة ل بي

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

داغوجية وضعها القطاع لوضع حد لتفشي فيروس كورونا تركز على وضع أرضية تضمن إستمرارية تلقي الطلبة للدروس عن بعد لمدة لا تقل عن شهر.

وتشير الوثيقة المذكورة إلى أن الحالة الإستثنائية التي يعيشها العالم جراء التفشي الواضح المحتمل للوباء العالمي تحتم على الوزارة إتخاذ مبادرة بيداغوجية من خلال اللجوء إلى الاجراءات وقائية لضمان إستمرارية التعليم وتتمثل محتوى هذه المبادرة في حث مدراء المؤسسات الجامعية ورؤساء المجالس العملية على دعوة الاساتذة للإنخراط في هذه العملية البيداغوجية كما أن على الطلبة أيضا التكثيف مع هذا السعي المتمثل في: \_ وضع مقع المؤسسة والأفضل على أرضية المؤسسة أو على أي سند آيكن تصفحه عن بعد محتوى الدروس يغطي شهرا من التعليم على الأقل.

وضع موقع المؤسسات والأفضل على أرضية المؤسسة أو على أي سند آخر يمكن تصفحه بعد ما يعادل شهرا واحد من الأعمال الموجهة مرفقة بتصحيحات وجيزة . وضع موقع المؤسسة والأفضل على أرضية المؤسسة أو على أي سند آخر يمكن تصفحه عن بعد الاعمال التطبيقية التي تتماشى مع هذا النمط من التعليم

الأخذ بعين الإعتبار كل التدابير التقنية الضرورية بغية إبقاء الإتصال والعلاقة عن بعد بين الأستاذ والطالب \_ . كما قام وزير التعليم العالي والبحث العلمي في 1 أبريل 2020 بإرسال تعليمات إلى مديري المؤسسات الجامعية ورؤساء الهيئات العلمية م وضوعها ووضع الدعائم البيداغوجية عبر الخط من جهة وتمكين الطلبة منها على المستوى الوطني من جهة أخرى . كما قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإرسال تعليمات في 7 أبريل 2020 موضوعها وضع الأنشطة البيداغوجية على الخط. لقد أكد على الدعم الواجب تقديمه للطلبة فيما يخص تمكينهم من مواصلة دراستهم عن بعد خلال فترة الحجر الصحي الذي تم إلى مابعد الدخول عن العطللة الربيعية 5 أبريل 2020 وهنا يظل الأستاذ الباحث بصفة مهما بيداغوجيا مكلفا بتجهيز الدروس ومسؤولا عن إختيار تصميم الوثائق البيداغوجية الموجهة لوضعها على الخط (وثائق pdf مطبوعات، دروس مكتوبة، فيديوهات، محاكات، دروس) وقصد إضفاء إنسجام على الهياكل التكنولوجية المستعملة ورسائلها وتقنياتها البيداغوجية أوصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإعتماد فضاء رقمي موحد متمثل في أرضية موودل (plat forme moodel) في

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

عملتي تصميم دعائم لرؤساء التعليم عبر الخط ووضعها حيز الخدمة وفي تعليمة أخرى بتاريخ 16 أفريل 2020 موجهة لرؤساء الندوات والجهوية الجامعية والتي كان موضوعها عن بوابة الموارد البيداغوجية وذلك بالسماح للطلبة للدخول المجاني إلى المصادر مثل الموقع التالي [http: \elerarning-mesrs.cerist.dz](http://\elerarning-mesrs.cerist.dz) وقد أكدت الوزارة الوصية على ذلك في مراسلة آخر بتاريخ 23 أفريل 2020 والمتعلقة بالتفكير في مرحلة ما بعد كورونا وذلك من أجل التحفيز لإنهاء الموسم الجامعي 2019\2020 كما إنطلقت الدروس عبر منصات رقمية تبعا لما أمر به وزير التعليم العالي والبحث العلمي وأكدت نفس وزارة الوصية في مراسلة بتاريخ 17 ماي 2020 وذلك من خلال متابعة وتقييم نسبة الدروس في الأرضيات المخصصة والبحث على الأساتذة الذين لم يقوموا بوضع الدروس لأنهم ملزمون بإنهاء العملية في أقرب الأجل ولقد أصدر الوزير في 14 ماي 2020 مواصلة النشاطات البيداغوجية وإختتام السنة الجامعية وضرورة تقييم عملية التعليم عن بعد ومتابعتها من طرف اللجان العلمية البيداغوجية وتحديث فيها عن إمكانية عودة النشاطات البيداغوجية حضوريا بتاريخ 15 ديسمبر 2020.

### ♣ مفهوم أزمة كورونا:

مفهوم أزمة كورونا مصطلح مستحدث حيث أن معظم الدراسات المتعلقة بموضوع كورونا والأزمة التي تسبب بها لم تتطرق إليه كمصطلح مستقل، فهو جاء نتيجة لإنتشار فيروس كورونا وتأثيره على المؤسسات والمجتمع والإقتصاد مما أدى إلى اعتباره كأزمة و من خلال تعريف الأزمة مع تعريف فيروس كورونا قامت الباحثة بالدمج بين المصطلحين ليتكون مصطلح أزمة كورونا، فتعرفه الباحثة على أنه الخلل أو الصدمة التي قامت جائحة كورونا بتسببه للمؤسسات من حيث توقفها عن العمل لفترة من الزمن وقصورها في الإستمرار بسبب تعطل حركتها

الأشياء التي يمكن للمؤسسات القيام بها لمواجهة أزمة كورونا:

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

لكي نستطيع المؤسسات مواجهة أزمة كورونا قامت دراسة ( Hao et al.2020 ) بتقديم بعض المقترحات لمواجهة الأزمات بحيث يمكن الاستفادة منها وهي كالتالي:

تشكيل فريق فعال وقائد للفريق مسؤوليته إدارة الكوارث والأزمات في مرحلة الطوارئ، حيث أن التعامل مع أزمة كورونا يتطلب التواصل المبكر الذي يسهل ويسرع في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات

أثناء الكوارث يعتبر الموظفون أصحاب الأداء الحالي كأصول قيمة للمؤسسة يلزم الإستعانة بهم وإعطائهم صلاحيات تسهل عليهم العمل.

**عوائد التعليم الإلكتروني عن بعد على المنظومة التعليمية في الجزائر في ظل أزمة كورونا (كوفيد 19).** للتعليم الإلكتروني عن بعد العديد من العوائد والتي من بينها نذكر مالي: \_تحسين جودة البرامج المعتمدة: تصميم البرامج والمقررات والمواد التعليمية الإلكترونية على أساس معايير عالمية مقبولة وتفصيل دقيقة توضيح كيفية أداء المهمات التعليمية وفي إطار عمل للتوصيل القياسي للمقرر \_ تحسين جودة التعليم ونواتج التعليم: يقوم التعليم الإلكتروني أساساً على النظريات المعرفية البنائية الاجتماعية، ويطلق مبادئ التعليم النشاط الفعال عكس التعليم التقليدي الذي يطبق النظريات السلوكية \_ تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليم: يوفر التعليم الإلكتروني نفس الفرص لجميع المتعلمين للمشاركة في عملية التعليم فهو تعليم عادل لا يتحيز لفئة من الناس فكل فرد يستطيع الوصول إليه والدخول فيه والحصول على فرصة الكاملة في التعليم، كما أنه يقوم على مبدأ المساواة والعدالة في التقييم للمستوى العلمي للطالب، بعيداً عن أي مؤثرات نفسية أو فوارق فردية \_ تحرير المتعلمين من القيود المكانية و الزمانية: يتميز التعليم الإلكتروني بلامرونة فليس له قيود إذا يمكن للتعليم أن يعمل في أي وقت ومن أي مكان وتنفيذ المشروعات دون الحضور الفعلي، وهو ما يعرف يساعد العديد من الطلبة العاملين والموظفين \_ تطوير الأداء الأكاديمي والمهني للأساتذة الجامعيين: لعل من أهم المميزات التي شجعت الأساتذة على التعليم الإلكتروني بجميع أشكاله ووسائله في التعليم في الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات وإتجاهات جديدة كما يقلل التعليم الإلكتروني عن بعد الأعباء وخاصة منها الإدارة



الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

على الأساتذة الجامعيين\_ . كما أن التعليم الإلكتروني يساهم في تحقيق المتعة للتعلم كونه يتضمن عروضاً متعددة ومثيرة تشمل النصوص والصور والرسوم والفيديوهات.

### ◆ الأثر الإيجابي لجائحة كورونا (كوفيد 19):

- \_ استخدام منصات التواصل الإجتماعي في التأصل العلمي في الجامعة
- \_ فتح آفاق جديدة للتواصل بين الأستاذ والطالب
- \_ رفع الكفاءة في المخرجات وتحسين نوعية التعليم ومواكبة التطور والعصرية.
- \_ التبادل الإلكتروني للمعلومات وسرعة الوصول إليها وتداولها .
- \_ المساعدة على توفير خدمات تعليمية أفضل بكثير من الواقعية من حيث المكان والوقت.
- \_ تعزيز التواصل بين الأساتذة والطالب عبر المواقع
- \_ التعليم عن بعد رؤية إستراتيجية لإنقاذ الموسم و الجامعي .
- \_ تسهيل العملية التعليمية وتحقيق أهداف والإرتقاء بفئة الطلبة المتمدرسين خصوصاً \_ .
- \_ التعقيم والتباعد الجسدي لضمان السلامة ومنع تفشي الوباء .
- \_ الإنتقال من التدريس وجه لوجه إلى منصات التدريس عبر الإنترنت.
- \_ إعداد خطط التدريس عن بعد والتي تعبر وسيلة جديدة.
- \_ تسهيل منافسة البحوث والرسائل والمذكرات للطلبة المتقدمين على التخرج عبر المنصات المتوفرة\_ الإنتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الحديث.
- وضع الأنشطة والدعائم البيداغوجية عبر خط المودل لمواصلة السنة الجامعية (plat forme moodele) تطوير الأداء الأكاديمي والمهني للأساتذة الجامعيين .
- \_ التباعد في الحصص التطبيقية والتدريس بالدفعه.
- \_ جعلت النظام في الجامعات وفي الإدارة الجامعية\_ سهولة التواصل مع الأستاذ .
- \_ ساهمت في تقليل المصاريف بالنسبة للطالب .
- \_ سهلت للطالب الذي يكون في العمل يعمل ويدرس في نفس الوقت \_ .
- بالنسبة للطالب راحة من خلال المصاريف والحضور في الجامعة بكثرة \_ .
- ساعدت الطالب في اللجوء إلى المحاضرات في أي وقت أمكن .
- \_ التطلع على رزنامة الدراسة من خلال منزلهم أو مكان المتواجد فيه مثال مكان العمل.

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

\_ وصول معلومات وأخبار التي تنشر على الصفحة الجامعية إلى الطالب في وقت قصير وأسرع جعلت الطالب يمارس نشاطات أخرى في وقت فراغه بدل منا لذهاب إلى الجامعة وتضييع وقته.

\_ سهلت للأساتذة العمل وتواصل مع الطلبة والإداريين من خلال فتح موقع على أرضية الجامعة

\_ تنظيم أوقات المحاضرات والدروس التطبيقية لتفادي تراكم الدروس

\_ جعلت الطالب لديه طموح الدخول في مواقع وتعلم التكنولوجيا.

\_ سهلت على الإداريين النشاطات وعمل في الإدارة.

### ◆ الأثر السلبي لجائحة كورونا

فيروس كورونا (covid 19) مانجم عنه غلق الجامعات إلى أجل غير مسمى .

- تأجيل إلغاء جميع الفعاليات والأنشطة التي كانت الجامعة مسرحا لها مثل: التدريس والمحاضرات والمؤتمرات والدروس التطبيقية .
- الغلق والحجر لجميع الموظفين.
- أثر الجامعات التي لا تمتلك الموارد لتسهيل العمل بهذه الطريقة.
- تأثير على بعض أعضاء التدريس غير المتمرسين بال تكنولوجيا من التأقلم مع الوضع وأيضا الطلبة الذين لا يملكون أجهزة الكمبيوتر المحمول والاتصال بالانترنت في المنزل .
- صعوبة التعامل مع الطلبة غير المتمدرسين على التعليم الذاتي .
- درجة تعقد بعض المواد والتي يصعب شرحها وتلقينها عن بعد.
- عدم إقتناع بعض الأساتذة بالتعليم الإلكتروني عن بعد كبديل أو مكمل عن التعليم التقليدي.
- قلة الوسائل والإمكانات المادية المدعمة لهذا النمط من التعليم .
- نقص وضعف الأنترنت أو إنقطاع الانترنت أثناء البحث
- التكلفة العالية في تصميم وإنتاج البرمجيات التعليمية .
- صعوبة التواصل والحصول على المعلومات .

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية ) ..... أزمة كورونا

- فرض الكمادات والتباعد بين الطلبة والأساتذة
- تدهور نفسية الطالب والخوف من إنتشار الفيروس أو إنتقال العدوى.
- وصول أخبار أو معلومات عن إنقطاع الدراسة ولا حل للرجوع .
- غلق المكتبات العامة والمراكز التي يعتمدون عليها في دراساتهم وأبحاثهم الميدانية.
- إنتقال الفيروس وبسرعة وبشدة في الجامعات .
- صعوبة توفير أجهزة الوساطة الإلكترونية كخدمة الإنترنت عالية وجودة حاسوب خاص، فيما يتعلق بالمناطق النائية الظروف المادية لبعض الطلبة
- صعوبة التحول من طريقة التعليم التقليدية إلى الطريقة الحديثة وتعلق نفسية بعض الطلبة بالمنهج التعليمية القديمة القائمة على الكتب والإحتكاك المباشر بالأساتذة .
- صعوبة فهم بعض المحاضرات التي تشترط الشرح والفهم الجيد من طرف الأستاذ.
- تراكم الدراسة في وقت قصير جد مما جعل الطالب يصعب فهمه للدروس .
- تقليل أيام الدراسة مثال كل 15 يوم فيه أكثر من محاضرات وهذا يصعب على الطالب
- الدراسة في شهر وإجراء الامتحانات دون فهم الدروس
- تدهور نتائج الطلاب.
- نقص المعلومات وصعوبة تواصل مع الأستاذ
- إجراء إمتحانات في مواد أساسية والمواد الأخرى لا يأخذ الطالب عنها معلومات .
- تركيز على المحاضرات الأساسية وإلغاء البعض منها.
- كثرت العطل وتأخير عن الدراسة.
- جعلت الطالب لايهتم للدراسة.
- جعلت الطالب الحضور من أجل إلقاء بحث أو دراسة مهمة فقط .
- تراكم تحميل المحاضرات وتنزيلها دون الرجوع إليها.

## الفصل الثالث ( الدراسة الميدانية )..... أزمة كورونا

خلاصة:

تسببت كورونا بتوقف العديد من المؤسسات عن العمل، وهي تعتبر فترة صعبة مرت فيها العديد من المؤسسات التي لزم عليها التعرف على طبيعة هذه الأزمة وكيف بإمكانها التعامل معها، لذا في هذا المبحث تم الحديث عن الأزمة بشكلها العام وعن شروط وأسبابها حدوثها ومعوقات مواجهتها و كان لتفشي مرض كورونا دور في إصدار قرار الحجر على جميع المؤسسات وتعطيل الحركة في جميع الأماكن لذا تم التطرق للحديث عن هذا المرض وتأثير الحجر الذي سببه على المؤسسات، وتم التعرف على مفهوم أزمة كورونا حيث أن هذا المرض تسبب بحدوث أزمة من حيث توقف المؤسسات عن أعمالها وبالتالي أثر على الإقتصادية في العالم أجمع وبالتالي تم الحديث عن بعض الأشياء التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات لمواجهة أزمة كورونا...

وقد قامت الباحثة باعتبار أزمة كورونا كفترة صعبة مرت فيها العديد من المؤسسات، وبالتالي سلطت الضوء على كيفية مواجهة تلك المؤسسات وبالذات مؤسسات التعليم العالي لهذه الأزمة وفي فترة انتشار هذا المرض الذي أدى بحياة الكثيرين وعطل الكثير من العمال، وقد ركزت على الكشف عن استخداما لمؤسسات لتطبيقات الانترنت وسيلة في الإدارة عن بعد وتأثيرها على جودة أدائهم في هذه الفترة من فترة انتشار المرض وفرض الحجر على جميع الأماكن التي ينتشر فيها.

### ■ نتائج الدراية:

جائحة كورونا أضفت تغيرات جذرية على أنماط وسلوك حياتنا. وأيقظتنا من غفوتنا وأجبرتنا على مواجهة أنفسنا وسياساتنا في التعامل مع مختلف مناحي الحياة كل في مكانه. تجربة الجامعة للتعليم والإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا هو الحفاظ على صحة الطالب جعلها تنفذ الخطة الإستراتيجية لتطوير التكوين والمحافظة على إستمرارية. فرضت الجامعة كل إمكانياتها وطواقمها كاملة لخدمة التعليم الإلكتروني بإعتباره حلقة مهمة في ضوء الجائحة من أجل إستمرارية التعليم والخوف من غلق الجامعة. فرضت جائحة كورونا تطبيق المواقع عبر الجامعات.

\_ فرضت الجائحة على كل طالب والأسرة الجامعي تسجيل في موقع .  
\_ وضع موقع خاص للطلبة والمتقدمين على التخرج للحصول على المعلومات محاضرات،  
رزمة الإختبارات، الأعمال الموجهة.  
\_ وضع موقع الجامعة والأفضل على أرضية الجامعة أو على سند آخر يمكن تصفحه عن بعد  
محتوى الدروس يغطي شهر من التعليم على الأقل.  
\_ الأخذ بعين الإعتبار كل التدابير الضرورية بغية إبقاء الإتصال والعلاقة عن بعد بين الأستاذ  
والطالب.  
\_ وضع الدعائم البيداغوجية عبر الخط من جهة وتمكين الطلبة منها على المستوى الوطني من  
جهة أخيرة

## خاتمة

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة توصلنا إلى أن المرونة الإستراتيجية منهجية مهمة تتبعها  
المؤسسة الخدمية بشكل خاص لمواجهة التقلبات المفاجئة التي قد تطرأ على البيئة الخارجية أو  
التأثير فيها وهذا ما لمسناه في الإطار النظري للدراسة. أين تبين الدور المهم للمرونة  
الإستراتيجية على المستوى الوظيفي للمنظمة حيث أنه كلما اتصفت وظائفها التسويقية  
والإنتاجية والمالية والمعلوماتية بشرية وتميز هيكلها التنظيمي بمرونة معينة كلما كان ذلك  
الأثر الإيجابي على جودة أدائها وتنافسها، حيث تزيد المرونة الإستراتيجية من قدرة المؤسسة  
على اقتناص الفرص وتجنب التحديات في بيئة عملها.  
و الإستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع فالمرونة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي  
على الأداء الوظيفي فهي تحتاج إلى تعديل عملياتها الحالية بسرعة وفقاً للمتغيرات البيئية التي  
تتضمن تقلبات في الطلب والإبتكارات التكنولوجية

و توصلت الدراسة من خلال تناولها لمصطلح أداء الوظيفي عامل أساسي لنجاح أي منظمة  
حيث من خلاله يتم قياس المؤشرات المادية للمنظمة من أرباح وحصة سوقية وإيرادات وكذلك  
المؤشرات الغير مادية مثل العمل الجماعي ونوعية وكفاءة الخدمة بالإضافة إلى ذلك فإن

الموظفين يمكن اعتبارهم من الموارد الأكثر قيمة للمؤسسة والذين من الصعب التحكم بهم كباقي الموارد وبالتالي يمكن استخدام مجموعة من الطرق كمحاولة لتحسين أدائهم

#### التوصيات:

في ظل عودة مؤشرات الإصابات الوفيات يوميا في الصعود مجدد داخل الفضاءات التي تجمع العديد من الأشخاص والتي قد تشكل بؤرا للوباء مالم تتخذ الإجراءات احترازية وقائية صارمة، فالجامعات تحتوي عدد هائلا من الأشخاص إداريين كانوا أو مدرسين أو عمال وإذا مالم تتعامل بحكمة وعقلانية ورزانة مع الوضعية قد تتحمل تبعات هذا الدخيل والتي تكون وخيبة عليها وعلى المجتمع.

وعند إنتشار هذا الوباء لا بد الإلتزام بالإجراءات القانونية الإرتداء الكمامة، الحجر الصحي، التباعد، تفادي التجمعات، التعقيم، لسلامة صحة أفراد الجامعة زملائك في الدراسة. للجوء إلى التعليم الإلكتروني عن بعد الذي أصبح ضرورة وحتمية لضمان سيرورة الدروس وتأمين مواصلة السنة الجامعي وتحقيق دخول جامعي ناجح وذلك لتفادي السنة البيضاء.

المصادر والمراجع:

1. مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال – الدار المنهجية للنشر والتوزيع – عمان –  
شارع الملك حسين – مجمع الفحيص التجاري / الجزء الرابع
2. السالم مؤيد " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" الطبعة الأولى دار النشر – عمان 2005
3. السيد اسماعيل محمد " الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم وحالات تطبيقية: المكتب العربي  
الحديث الإسكندرية 2000
4. الكرخي مجيد جعفر " تقويم كفاءة في الوحدات الإقتصادية الطبعة الأولى: دار الكتب  
للطباعة والنشر، بغداد 2000
5. عواد عبد الكريم سلامة " أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف  
الإستراتيجية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية " المجلة الأردنية لإدارة  
الأعمال المجلد 5، العدد 3، 2009
6. العواودة وليد مجلي " أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعة الأردنية  
العاملة في السوق الدولي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا،  
جامعة عمان العربية للدراسات العليا 2007
7. الرايه الدولي الإلكترونية: أثر الإستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة  
توزيع كهرباء محافظات غزة
8. مجلة جامعة دهوك، المجلد 20 العدد 2 ( العلوم الإنسانية والاجتماعية )، المرونة  
الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
9. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي  
دراسة على مؤسسات القطاع الأمني
10. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير: أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية  
لمؤسسة الإتصالات الجزائرية موبيليس، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس
11. رسائل لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص: إدارة أعم الأثر المرونة  
الإستراتيجية في تحقيق الإستجابة في تحقيق الإستجابة التنافسية للمؤسسة
12. الرسالة استكملا " لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

13. أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية
14. استكمالاً " لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الإقتصاد: أثر تطبيقات الإنترنت كمتغير وسيط بين الإدارة عن وجودة أداء الموظفين في حال أزمة كورونا
15. بلايلية ربيع ( 2012): دور المرونة الإستراتيجية في تمييز المؤسسات الإقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير المنشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر
16. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية: تقسيم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر
17. إشكالية تقسيم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية وإدارية
18. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، دور تقسيم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب
19. مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان العلوم الإقتصادية: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة



عبد الحميد ابن باديس			الجامعة

النوع الإجتماعي	ذكر	أنثى

المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي	عميد	نائب / مساعد عميد	رئيس قسم أكاديمي	رئيس قسم إداري	مدير دائرة / وحدة	أخرى (حدد)

هل خصصت الجامعة موازنة مالية لمواجهة آثار فيروس كوفيد - 19 ؟	نعم	لا	لا أعلم

هل تمتلك الجامعة	نعم	لا	لا أعلم

			برمجيات معتمدة تمكنها من التواصل الأمن مع الموظفين و الطلبة و باقي المستفيدين لمواجهة آثار فيروس كوفيد - 19
--	--	--	---

لا أعلم	لا	نعم	هل توفر الجامعة مخصصات مالية للإشتراك ببرمجيات التعليم عند بعد لمواجهة أزمة كوفيد - 19؟

لا أعلم	لا	نعم	هل قامت الجامعة بإجراء تعديلات و تغييرات على مرافقها و خدماتها بما يتناسب مع متطلبات جائحة فيروس كوفيد -19؟

البعد الأول (الحساسية الإستراتيجية) : مدى وعي الجامعة بالتوجه الإستراتيجي و إدراكها للمسلك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها و أهدافها الإستراتيجية					الفقرة	أ
درجة الموافقة						
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تساهم رؤية الجامعة الحالية في التعامل مع الآثار المترتبة لجائحة فيروس كوفيد - 19	01
					تتناسب الأهداف الإستراتيجية للجامعة مع المتطلبات الجديدة التي فرضتها جائحة فيروس كوفيد - 19	02
					تساعد إستراتيجية الجامعة و خططها الحالية في التعاطي مع الآثار المترتبة عن جائحة فيروس كوفيد 19	03
					توفر اجراءات الجامعة الحالية إمكانية التعامل مع آثار جائحة فيروس كوفيد -19	04
					تحرص الجامعة على إشراك جميع الموظفين في عملية التخطيط لمواجهة التغيرات التي فرضتها جائحة فيروس كوفيد -19	05
					تعمل الجامعة باستمرار على توفير المعلومات المرتبطة بجائحة فيروس كوفيد -19 من كافة الأطراف الخارجية ذات العلاقة	06
					تقوم الجامعة عمليات التحليل البيئي الداخلي و الخارجي بشكل مستمر للتعامل مع آثار جائحة فيروس كوفيد -19	07
					تستعين الجامعة بخبراء داخليين و خارجيين لتسيير عمليات الحوار الإستراتيجي لكيفية التعامل مع آثار جائحة فيروس كوفيد -19	08
					تستعين الجامعة بخبراء داخليين و خارجيين لتسيير عمليات الحوار الإستراتيجي لكيفية التعامل مع آثار جائحة فيروس كوفيد -19	09
					يساهم نظام المعلومات التقني الحالي بالجامعة على رسم عدة خطط للتعامل مع كافة السيناريوهات المرتبطة بجائحة فيروس كوفيد -19	10
					يوجد لدى الجامعة مستوى عالي من الإتفاق حول المبادئ التي يجب أن توجه سلوكها في إجراء أعمالها أثناء و بعد جائحة فيروس كوفيد -19	11

درجة الموافقة					الفقرة	ب
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					تستفيد الجامعة من تجربتها في التعامل مع أزمة جائحة فيروس كوفيد - 19 لتجنب أي أخطاء مستقبلية يمكن الوقوع بها	
البعد الثاني (وحدة القيادة) : قيام الجامعة بخلق حالة من الإلتزام لدى كافة الموظفين ليشكلوا معا خلفية قيادة جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا ، بهدف اتخاذ قرارات سريعة و فعالة تقلل من مستوى المخاطرة						
					تعتمد الجامعة على فرق العمل الجماعية لقيادة العمل و اتخاذ القرارات أثناء جائحة فيروس كوفيد - 19	01
					تشجع الجامعة الموظفين أثناء جائحة فيروس كوفيد - 19 على جعل الجميع مسؤولين عن النتائج النهائية للعمل بدلاً من تركيز الموظف على نتائج عمله الفردي فقط	02
					توفر الجامعة أثناء جائحة فيروس كوفيد 19 سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم الموظفين	03
					تطلب الجامعة من الموظفين التعامل مع الأخطاء أثناء جائحة فيروس كوفيد 19 على أنها فرص للتعلم و التحسين و ليس كأسباب للإلقاء اللوم	04
					تقوم الجامعة بتقليل عدد المستويات الإدارية في هيكلها التنظيمي لتسريع العمل و للتعامل مع المستجدات المرتبطة بجائحة فيروس كوفيد - 19	05
					تعمل الجامعة أثناء جائحة فيروس كوفيد 19 على زيادة مستوى الثقة لدى الموظفين من خلال تبني نمط قيادة شامل و تعاوني	06
					تمتلك الجامعة السمعة و الشهرة الجيدة لدى المجتمع لتجاوز الآثار فيروس كوفيد -19	07
					تتمكن الجامعة من تحقيق حالة من التلاحم ما بين قدراتها المتوفرة في إطار مواجهتها للآثار المترتبة عن جائحة كوفيد -19	08

البعد الثالث ( أسباب الموارد ) : قدرة الجامعة على توفير الموارد المطلوبة من أجل إنجاز مهامها و تقديم خدماتها و الوفاء بمتطلبات المستفيدين دون خسائر غير مقبولة					
01					تستطيع الجامعة إعادة تعيين و تخصيص أدوار جديدة لمواردها الحالية بشكل فعال للتعامل مع لآثار جائحة فيروس كوفيد -19
02					يتوفر لدى الجامعة عمليات معيارية واضحة لجميع الموظفين لتخصيص الموارد أثناء جائحة فيروس كوفيد -19
03					تتدفق موارد الجامعة بشكل مستمر أثناء جائحة فيروس كوفيد -19 لضمان تنفيذ الأعمال و تقديم الخدمات المطلوبة
درجة الموافقة					الفقرة
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
01					يعمل الهيكل التنظيمي للجامعة أثناء جائحة فيروس كوفيد-19 على ضمان نشر الموارد المطلوبة بسرعة و لجميع المستويات التنظيمية
02					تسعى الجامعة بعد أزمة جائحة فيروس كوفيد -19 و بشكل أكثر فاعلية إلى وقف الهدر في مواردها
البعد الرابع ( القدرات الجوهرية ) : مجموعة من الموارد و المهارات المطلوبة لبقاء الجامعة و نموها ، و هي خصائص تستطيع من خلالها تطوير و تنسيق و دمج الموارد المتاحة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية					
01					يتوفر لدى الجامعة المهارات و الخبرات التي تتميز بها عن غيرها من الجامعات للتعامل مع تغيرات جائحة فيروس كوفيد-19
02					تقوم الجامعة بتخصيص ما يلزمها من موارد بشرية لتحسين عملياتها كافة للتعامل مع آثار جائحة فيروس كوفيد -19
03					تخصص الجامعة مواد مالية إضافية لتحسين عملياتها على إثر جائحة فيروس كوفيد -19

04	تمتاز الجامعة بوجود نظام إلكتروني فعال يسهل العمل الرسمي خلال جائحة فيروس كوفيد-19				
----	--	--	--	--	--

البعد الأول ( الملموسية ) : مظهر التسهيلات المالية بالجامعة من أجهزة و معدات و أفراد و مواد اتصالات					
ت	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
	توفر الجامعة كافة الأدوات و المعدات اللازمة لتقديم الخدمة المطلوبة في ظل جائحة فيروس كوفيد-19				
01	يلاكم المظهر العام لتسهيلات الجامعة في ظل جائحة فيروس كوفيد-19 طبيعة و نوعية الخدمة المقدمة				
02	يلتزم الموظفون بالجامعة بحسن المظهر و أناقة الملابس و إجراءات الوقاية المرتبطة بجائحة فيروس كوفيد-19				
03	يتناسب التصميم الداخلي لمرافق الجامعة مع طبيعة الخدمة المقدمة و الملائمة لمتطلبات جائحة فيروس كوفيد-19				
04	تتسم مباني و منشآت الجامعة بالعصرية و النظافة خصوصا في ظل جائحة فيروس كوفيد-19				
البعد الثاني (الإعتمادية) : تعني قدرة الجامعة على أداء الخدمة التي وعدت بها بدرجة عالية من الدقة					
ث	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
05	تسعى الجامعة في ظل جائحة فيروس كوفيد-19 إلى تعزيز حالة ثقة المستفيد في أداء الموظف و قدرته على تقديم الخدمة بجودة عالية				
07	توفر الجامعة أنظمة فعالة للتوثيق و سجلات العمل خصوصا على إثر جائحة فيروس كوفيد-19				
08	تخلق الجامعة حالة من التنسيق و التكامل بين الإدارات المختلفة لتقديم الخدمة للمستفيدين في ظل جائحة فيروس كوفيد-19				

					09	تحرص الجامعة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد و بالجودة المطلوبة كما كانت قبل جائحة فيروس كوفيد -19
					10	توفر الجامعة إرشادات واضحة للمستخدمين بكيفية تلقي الخدمة أثناء تفشي فيروس كوفيد -19

البعد الثالث ( الإستجابة ) : مدى سرعة الجامعة للرد على طلبات المستخدمين و توفير المعلومات لهم						
					11	تستجيب الجامعة لطلبات المستخدمين بدقة و بالسرعة المطلوبة كما كانت قبل جائحة فيروس كوفيد -19
					12	تقدم الجامعة أثناء جائحة فيروس كوفيد -19 خدمة الإستعلام على مدار الساعة مع استعداد دائم لمساعدة المستخدمين
					13	توفر الجامعة أثناء جائحة فيروس كوفيد -19 سرعة الرد على شكاوي المستخدمين و العمل على تلبية احتياجاتهم
					14	تشعر الجامعة المستخدمين بدقة عن أي تعديل أو تغيير في مواعيد تقديم الخدمة و حسب التطورات المرتبطة بجائحة فيروس كوفيد -19
					15	تستعد الجامعة بشكل دائم أثناء جائحة فيروس كوفيد -19 للتعاون مع المستخدمين لحل أي مشكلة عالقة لديهم
					16	تستعد الجامعة بشكل دائم أثناء جائحة فيروس كوفيد -19 للتعاون مع المستخدمين لحل أي مشكلة عالقة لديهم
درجة الموافقة						
					الفقرة	ج
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
						تحرص الجامعة أثناء جائحة فيروس كوفيد -19 على الإهتمام بالمستفيد عند وقوع أي مشكلة تواجهه

					17	يتمتع موظفو الجامعة أثناء جائحة فيروس كوفيد-19 بمستوى عالي من الأحاسيس الإنسانية و اللباقة اللازمة عند تقديم الخدمة
					18	تعمل الجامعة أثناء جائحة فيروس كوفيد-19 على تقديم مصلحة المستفيد عند تقديم مصلحة المستفيد على أي مصلحة أخرى في الجامعة .
					19	يظهر موظفو الجامعة أثناء جائحة فيروس كوفيد-19 اهتمامهم الشخصي بكل مستفيد عند تقديم الخدمة
					20	تحرص الجامعة أثناء جائحة فيروس كوفيد-19 على جعل الموظفين دومان متفرعين و جاهزين لتلبية احتياجات المستفيد

البعد الخامس ( الأمان) : مهارة وقدرة العاملين بالجامعة على زرع الطمأنينة في نفوس متلقي الخدمة و الخبرة في الرد على استفساراتهم						
						توفر الجامعة لمواجهة جائحة فيروس كوفيد-19 اجراءات تعزز شعور المستفيدين بالأمن و السلامة الشخصية
					21	تعمل الجامعة في ظل جائحة فيروس كوفيد-19 على تعزيز سلوكيات الموظفين التي تبعث على الطمأنينة في قلوب المستفيدين
					22	تعمل الجامعة على الحفاظ على خصوصية و أسرار المستفيدين كما كانت قبل جائحة فيروس كوفيد-19
					23	تحرص الجامعة على تعزيز شعور الإنتباه لدى المستفيدين للجامعة دون خوف من أي أثار ناجمة عن جائحة فيروس كوفيد-19
					24	تحرص الجامعة على تعزيز شعور الإنتماء لدى المستفيدين للجامعة دون خوف من أي أثار ناجمة عن جائحة فيروس كوفيد-19
					25	توفر الجامعة وسائل التجهيزات الأمنية و السلامة العامة للمستفيدين لمنع تفشي فيروس كوفيد-19