

أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة تطبيقية على عينة من إدارات مؤسسة البسكرية للإسمنت-بسكرة-

*The impact of strategic flexibility on the diversification strategy of the economic institution - An applied study on a sample of tires of the Albeskria Cement Company - Biskra*

ابتسام بن غزال<sup>1</sup>، جامعة محمد خيضر بسكرة، [ibtissem31089@hotmail.com](mailto:ibtissem31089@hotmail.com)  
فاطمة الزهراء طاهري، جامعة محمد خيضر بسكرة، [proff2005as@yahoo.fr](mailto:proff2005as@yahoo.fr)

تاريخ الإرسال: 2018-07-03 تاريخ القبول: 2018-10-07 تاريخ النشر: 2018-12-06

**ملخص :**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تصورات إدارات مؤسسة البسكرية للإسمنت، حول مفهوم المرونة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة وأثر ذلك على إستراتيجية التنوع بشكل عام، ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية واحدة، تم اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية وبالإستعانة ببرنامج SPSS17، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وزعت على عينة الدراسة البالغ حجمها (60) إدارا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: أن مستوى المرونة الإستراتيجية إستراتيجية التنوع مرتقعا بمؤسسة البسكرية للإسمنت، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة على إستراتيجية التنوع بالمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية :** المرونة الإستراتيجية؛ مرونة الموارد؛ مرونة القدرات؛ إستراتيجية التنوع.

**Abstract:**

This study aims to identify the perceptions of the respondents in the Albeskria cement company about the concept of strategic flexibility with its different dimensions, and their impact on diversification strategy in general. To come up to this, one main hypothesis was formulated, tested by using a set of statistical methods and using SPSS17 program. Moreover, it is used a questionnaire as a main research tool to collect data and information and given out as a sample survey of (60) workers.

The study came up to lots of results, some of them including: The level of strategic flexibility and diversification strategy is high in Albeskria cement. There is a statistically significant impact of the strategic flexibility with its various dimensions on the diversification strategy of the company under study.

**Keywords:** Strategic Flexibility, Resource Flexibility, capability Flexibility, Diversification Strategy.

## مقدمة:

إن من أكبر التحديات التنافسية التي أصبحت تواجهها المؤسسات اليومها التغيير الدائم والمستمر وعدم التأكد البيئي، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرتبط بعدة معايير، من أهمها مدى قدرتها على الإستجابة للتغيرات البيئية بمختلف جوانبها، ولم تعد الأساليب التقليدية المعتمدة قادرة على تفعيل وضعها التنافسي والتكيف مع التغيرات المتتابة، مما جعلها تبحث عن أساليب جديدة تتصف بالديناميكية والحيوية والتطور الدائم، ولم تعد تكفي بالتأقلم أو التكيف مع هذه التغيرات البيئية، وإنما أصبحت تبحث في كيفية سبق المحيط والتوقع لهذه التحولات قبل حدوثها وهذا ما يفرض عليها تطبيق المرونة الإستراتيجية التي أصبحت حاجة ضرورية للمؤسسات التي تريد البقاء والاستمرار، وتسعى إلى تنويع خياراتها الإستراتيجية بأن تنظر إلى الأمام وتضع استراتيجيات استباقية لمواجهة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها.

فأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، وبناء على مرونتها في التعامل مع هذه تغيرات، وامتلاكها لموارد وقدرات مرنة تقوم المؤسسة بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، بتبنيها لإستراتيجية التنويع وتنمية حافظة أنشطة متنوعة لمواجهة تحديات المستقبل وتلك الظروف المتغيرة.

✓ **إشكالية البحث:** تتمحور إشكالية البحث حول مدى مساهمة المرونة الاستراتيجية في التأثير على إستراتيجية التنويع بمؤسسة البسكرية للإسمنت، وضمن هذا سنحاول الإجابة على التساؤل التالي: ما أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنويع من وجهة نظر إطارات مؤسسة البسكرية للإسمنت ؟

ولإجابة على هذا التساؤل قمنا بتقسيم الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر الإطارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
  - ما مستوى إستراتيجية التنويع من وجهة نظر الإطارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
  - ما هي طبيعة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإستراتيجية التنويع بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ **أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية متغيراته، إذ يعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من أحد متطلبات الإدارة الإستراتيجية الحديثة التي تسعى المؤسسات لتطبيقها في

## أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية

ظل التغييرات البيئية الخارجية، كما أنها أصبحت من أهم المعايير في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة والتي من بينها إستراتيجية التنوع كونها الخيار الأساسي الذي تسعى لتبنيه المؤسسات الاقتصادية، كما تبرز أهمية البحث في تجسيد واقع المرونة الإستراتيجية في مؤسسة البسكريف للإسمنت وأثرها على إستراتيجية التنوع، وذلك لزيادة الوعي لدى إطارات المؤسسة محل الدراسة بأهمية المرونة الإستراتيجية كأسلوب فعال يوضح كيفية تعامل المؤسسة مع مواردها وقدراتها بمرونة بما يؤثر على إستراتيجية التنوع في منتجاتها وأسواقها.

✓ **أهداف البحث:** نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- عرض إطار مفاهيمي حول المرونة الإستراتيجية وإستراتيجية التنوع والعلاقة التي بينهما؛
- الوقوف على واقع ومستوى المرونة الإستراتيجية ومعرفة مدى استجابة المؤسسة محل الدراسة لتقلبات وتغييرات بيئتها الخارجية؛
- تسليط الضوء على أهمية إستراتيجية التنوع بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإستراتيجية التنوع بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم بعض الإقتراحات اللازمة التي تهدف إلى تعزيز المرونة الإستراتيجية وإستراتيجية التنوع بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ **فرضيات البحث:** يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- $H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (مرونة الموارد، مرونة القدرات) على إستراتيجية التنوع بالمؤسسة محل الدراسة".

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

- $H_{01}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد على إستراتيجية التنوع بالمؤسسة محل الدراسة"؟
- $H_{02}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة القدرات على إستراتيجية التنوع بالمؤسسة محل الدراسة"؟

✓ **أداة البحث:** تتمثل أداة هذا البحث في الاستبانة، وقد تم تقسيمها إلى قسمين: **القسم**

**الأول** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين. **والقسم الثاني** يشمل محوري الاستبانة ويحتوي على (24) عبارة، المحور الأول يتضمن (15) عبارة للمرونة الإستراتيجية، والمحور الثاني يتضمن (9) عبارات لإستراتيجية التنوع. وقد خضعت هذه الاستبانة إلى التحكيم

من قبل مجموعة من الأساتذة للتأكد من صدق المحتوى وذلك بإيداء رأيهم حول أبعاد وعبارات الإستبانة.

وبغية التحقق من مدى ثبات إستبانة البحث قمنا بحساب معامل الثبات ألفا-كرونباخ، إذ بلغ معامل الثبات الإجمالي (0.886) وهو معامل مرتفع وأكبر من 0.60 كما هو موضح في الجدول الموالي، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحتها للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (1): معامل الثبات ألفا - كرونباخ للإستبانة ككل بمحاورها المختلفة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ثبات
المرونة الإستراتيجية	15	0.813
إستراتيجية التنوع	9	0.828
الإستبانة ككل	24	0.886

المصدر: من اعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

✓مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع إدارات مؤسسة البسكرة للإسمنت والبالغ عددهم (166) إطارا حسب إحصائيات ديسمبر (2017)، ونظرا لتعذر الوصول إلى جميع مفردات المجتمع محل الدراسة قمنا بأخذ عينة عشوائية حجمها (60) إطارا، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال زيارات ميدانية، تم استرجاع 40 إستبانة وبعد فحصها قمنا بإستبعاد واحدة نظرا لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة.

✓الدراسات السابقة: إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو الإستفادة منها في تحديد أبعاد متغيرات البحث وتدعيم الإطار النظري، وأيضا الإستفادة منها في الجانب الميداني في إعداد الإستبانة ومعرفة الأساليب والمقاييس المستخدمة في الجانب التحليلي للدراسات، ومن بين الدراسات:

- دراسة (حسين وليد حسين، 2016) بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة المرونة الإستراتيجية وأثرها في القرارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في الشركة العامة للزيوت النباتية، وخلصت إلى جملة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية (مرونة المهارات، مرونة الأنشطة) في ترشيد القرارات لشركة العامة للزيوت النباتية.

- دراسة (روان باسم عبد الشريف، 2015) بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية". هدفت إلى بيان أثر التعلم الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين المتغيرين، وخلصت إلى جملة من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في كل من المرونة الإستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية، وإلى وجود أثر للوسيط المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في العلاقة بين المتغيرين.

- دراسة (بني حمدان وآخرون، 2013) بعنوان " المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي (دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية)". هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الإستراتيجية المتضمنة (مرونة الموارد، مرونة القدرات) ، وخلصت إلى جملة من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الإستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

- دراسة (زكري أسماء وإسماعيل حجازي، 2016 ) بعنوان "أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة". هدفت إلى معرفة أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي بين أبعاد نموذج قطب الكفاءات ( صعوبة التقليد، خلق قيمة للزبون، المرونة) بشكل منفرد مع أبعاد تنوع حافظة الأنشطة (تنوع المنتجات، تنوع الأسواق) مجتمعة.

- دراسة (سعد العززي ومصطفى إسماعيل، 2013) بعنوان "اختبار الدور التفاعلي للموارد المالية في العلاقة بين إستراتيجية التنوع وقيمة المنشأة". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور المميز للمنظور المستند إلى الموارد في دراسة العلاقة بين إستراتيجية التنوع وقيمة المنشأة على عينة من الشركات العالمية المدرجة ضمن مؤشر (Fortune 500) ،توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود دور تفاعلي للموارد المالية عالية المرونة في العلاقة بين إستراتيجية التنوع المترابط وقيمة المنشأة".

بعد عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية نجد أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في كونها ربطت موضوع المرونة الإستراتيجية بإستراتيجية التنوع، وكما تختلف عنها في مكان إجراء دراسة الحالة.

## I. الإطار النظري للبحث:

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات وأبعاد البحث، ثم توضيح العلاقة النظرية من خلال أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

### 1. المرونة الإستراتيجية:

إن المرونة الاستراتيجية ليست ظاهرة جديدة، وإنما الجديد هو أنها أصبحت حاجة ضرورية للمؤسسات وعملية حتمية في ظل ما تشهده من تغيرات في بيئتها المفاجئة، كما أنها تشكل المحرك الأساسي لكافة التغيرات التي يمكن للمؤسسة القيام بها للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها.

### 1.1 مفهوم المرونة الإستراتيجية:

فالمرونة لغة: هي مفهوم معقد ومتعدد، حيث مصطلح "Flexibility" باللغة الفرنسية يعكس الفعل اللاتيني "Flectere" والذي يعني التحول من حالة إلى أخرى. (Hmid Bettahar & أخرى، 2005، p. 41) أما حسب (New Oxford American Dictionary) فتشير المرونة الإستراتيجية إلى " جودة الإستعداد والقدرة على التغيير من أجل التكيف مع الظروف المختلفة، أو أن تكون قادرة على التعديل بسهولة للإستجابة للظروف أو الشروط المتغيرة" (Mark Srour & al, 2016, p. 373).

بينما إصطلاحاً عرفت بأنها "الخيار الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الإستجابة بشكل فعال لحالات التغيير المتنوعة الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها بما يساعد على تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية" (أكرم محسن الياسري وآخرون، 2016، ص 38). أما Yugiong فيري أن المرونة الإستراتيجية هي " تطوير وتعزيز الموارد الإستراتيجية والإمكانات الديناميكية بطريقة فاعلة في الحاضر والمستقبل من أجل تحسين كفاءة وقدرة المؤسسة على التكيف للتغيير" (أكرم محسن الياسري وآخرون، 2014، ص 4). وكما تشير أيضاً إلى قدرة المؤسسة على الإستجابة لحالات عدم التأكد من خلال تعديل أهدافها بدعم من معرفتها وقدراتها (Sabah Agha & al, 2014, p. 66). بينما ينظر Bhandri للمرونة

الإستراتيجية" علانها قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، الدخول إلى أسواق جديدة، وصناعات جديدة". وفي نفس السياق يجدها Abbottet&banerji بأنها "تعكس القدرة على إنتاجالمنتجات المناسبة وبيعها في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب" (Hasan Ali AL-Zu'bi, 2016, p. 36). فالمرونة الإستراتيجية تعتبر هدف إستراتيجي يرتكز على مدى قدرة المؤسسة على تنويع إستراتيجياتها ومنتجاتها وأسواقها وتشكيلها بالتوافق مع مرونة مواردها وقدراتها الإستراتيجية، وللمرونة الاستراتيجية مكونين أساسيين أولهما داخلي يعكس مرونة ردود الأفعال تجاه حركية وتعقيد بيئة المنافسة عبر إعادة تشكيل موارد والمقدرات الإستراتيجية، وثانيها خارجي يعكس مستوى مرونة الاستجابة للضغوط التنافسية الخارجية(علاء فرحان طالب وزينب مكي محمودالبناء، 2012، ص 264).

## 2.1. أبعاد المرونة الإستراتيجية:

لقد تعددت وتنوعت الأبعاد والتصنيفات التي استخدمت للتعبير عن المرونة الإستراتيجية، إلا أنه سيتم الإعتماد على أبرز الأبعاد التي تم تداولها في الدراسات السابقة وهما:

### - مرونة الموارد:

قبل التطرق إلى مرونة الموارد سنحاول معرفة معنى ومفهوم الموارد الذي أشار إليها كل من Barney & Hesterly بأنها تتمثل في "الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تسيطر عليها المؤسسة، والتي يمكن أن تستخدمها في تصور وتنفيذ الإستراتيجية الخاصة بها" (أكرم الياسري وآخرون، 2014، ص 257). وقد أشار White إلى أن الموارد يمكن تقسيمها إلى موارد ملموسة تتضمن (الموارد المادية والتكنولوجية والمالية والبشرية والتنظيمية)، وإلى موارد ملموسة والتي تتضمن (السمعة والإبداع والقيادة والتفكير الإستراتيجي والعلامات التجارية للمنتجات والخدمات و...إلخ). (أكرم محسن الياسري وعبد الله الشمري، 2015، ص 414).

أما مصطلح مرونة الموارد فتشير حسب Sethi A.K & Sethi S.P إلى الموارد التي تمتلك القدرة على إنتاج العديد من المنتجات المختلفة (Nicole Coviello & Helena Yli-Renko, 2016, p. 158). إذ تنعكس مرونة الموارد من خلال قدرة الموارد على التعامل مع مجموعة واسعة من مهام التصنيع بشكل فعال، وتعتبر الموارد المرنة ذات قيمة خاصة في الإستجابة لتغيرات التصميم وإدخال منتجات جديدة (Gulshan Chauhan & T.P Singh, 2014، p. 26) وكما تعني أيضا مرونة الموارد حسب Weil & al القدرة على تجميع الموارد المرنة ذات

الإستخدامات المتعددة ، فيمكن وصف جوهر الموارد المرنة من حيث مجموعة الإستخدامات وتكلفة أو وقت التحول من استخدام إلى آخر (Nicole Coviello & Helena Yli-Renko, 2016, p. 158). فالقوى العاملة المرنة مثلا المدربة جيدا والمتعددة الوظائف والتي يمكن نقلها تؤدي إلى الحد من تكاليف التركيب والصيانة. وكما أن الآلات المرنة التي تتعامل مع مجموعة مختلفة من العمليات تكون بدون تكبد تكاليف عالية أو إنفاق مبلغ كبير أو وقت في التحول من عملية إلى أخرى (Gulshan Chauhan & T.P Singh, 2014, p. 26). وحسب Sanchez فمرونة الموارد تتعلق بمرونة موارد الإنتاج والتوزيع والتسويق استنادا إلى مجموعة المنتجات التي يمكن تطويرها، بما في ذلك تكلفة ووقت تطوير كل منتج (Marco Pironti & Paola Pisano, p. 2). وبالتالي نخلص إلى أن مرونة الموارد تعني امتلاك المؤسسة لموارد مرنة بمختلف أنواعها تكون متعددة الإستخدامات وقادرة على انتقال من عملية إلى أخرى في العملية الإنتاجية وتكون بأقل وقت وتكلفة وذلك بهدف التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

#### - مرونة القدرات:

في البداية يقصد بالقدرات حسب Pearce & Robinson "المهارات المتمثلة في (القدرة، طرائق دمج وتوحيد الموجودات، الناس والعمليات) التي تستخدمها المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات". أما بالنسبة إلى Hill & Jones فتشير القدرات إلى "مهارات المؤسسة في تنسيق مواردها ووضع هذه الموارد في المجالات المنتجة، وتكمن المهارات في قواعد وروتينات وإجراءات المؤسسة" (أكرم الياسري وآخرون، 2014، ص 257-258). بمعنى أن هذه المهارات تيسر جنبا إلى جنب مع روتين المؤسسة وعملها اليومي وهذا يعني أنها الطريقة التي تتبعها المؤسسة لاتخاذ قراراتها وإدارة عملياتها الداخلية لكي تحقق أهدافها التنظيمية، وبصورة أكثر شمولية أن قدرات المؤسسة هي "نتاج بنائها التنظيمي وأنظمة سيطرتها" (فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، 2014، ص 201). وقد عرف Kalts & Green القدرات التنظيمية بأنها "القابليات والمهارات والمقدرات المستخدمة في المؤسسة لتوليد الأرباح من الموارد الملموسة وغير الملموسة". في حين يرى Carpenter & Sanders أن القدرات تتمثل في "مجموعة الإجراءات والخبرات التي تعتمدها المؤسسة لإنتاج السلع والخدمات، وأن أحيانا ما يمتلك الأفراد هذه القدرات التي تبدأ من المهام البسيطة التي تنجزها المؤسسة يوميا مثل تنفيذ



الأوامر، إلى المهام الأكثر تعقيدا مثل تطبيق أنظمة الخبرة والتسويق الخلاق والعمليات التصنيعية" (أكرم محسن الياسري و عبد الله الشمري، 2015، ص 373-376)، فالقدرات هي "موارد غير ملموسة، وتكمن بصورة كبيرة داخل الأفراد، وعلى ضوءها يعمل الفرد ويتخذ قرارا ويتعاون ضمن بيئة المؤسسة" (فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، 2015، ص 201-202).

أما بالنسبة لمرونة القدرات فهي تتمثل في "مهارات المؤسسة، معرفتها، وأنظمتها وسلوكياتها التي تدعم المرونة الإستراتيجية" (Work place Gender Equality Agency, 2015, p. 8)، وكما تشير مرونة القدرات إلى "امتلاك العاملين في المؤسسة المقدرات اللازمة للإستجابة لكافة المستجدات والمتطلبات المستقبلية التي تحتاجها المؤسسة لتنفيذ عملياتها المختلفة بسهولة وبأقصى سرعة ممكنة" (حسين وليد حسين، 2016، ص 75-76). ومما سبق فإن مرونة القدرات: تعني توفر لدى المؤسسة على القابليات والمهارات أو المقدرات الضرورية التي تمكنها من قيام بالعمليات الإنتاجية من خلال التكيف بمرونة مع متطلبات بيئة العمل ومع الأحداث المتغيرة للبيئة الخارجية.

### 2. إستراتيجية التنوع:

تعد إستراتيجية التنوع من أكثر التوجهات الإستراتيجية شيوعا، والتي قد تنتهجها المؤسسات الاقتصادية التي تسعى دائما إلى تنوع حافظة أنشطتها، وترغب في تحقيق النمو والتوسع.

#### 1.2 مفهوم إستراتيجية التنوع:

إن مصطلح التنوع أخذ أصله من كلمة متنوع أو متعدد الأشكال (Diverse) وتعني مختلف (Different)، غير متشابه (Unlike)، متميز (Distinct)، منفصل (Separate)، وهذه التسميات تطلق على الأنشطة المختلفة للمؤسسة، ولكن المتعارف عليه أن مصطلح التنوع لا يستخدم للدلالة على تنوع الوظيفة بل على تنوع الأعمال (طاهر محسن منصور وحسين شحدة حسين، 2003، ص 291). وكما أن مصطلح التنوع غير محدد بما فيه الكفاية، بل مختلف في مضمونه وأبعاده، فبينما يرى البعض أن التنوع هو "درجة اختلاف المخرجات" (سعد غالب ياسين، 2010، ص 117)، يعرفه Rumelt بأنه "مدى المهارات التي تمتلكها المؤسسة، وأنه يمثل حركة الدخول في نشاط (منتج/ سوق) والذي يتطلب زيادة في المزايا المتوفرة في المؤسسة" (طاهر محسن منصور وحسين شحدة حسين، 2003، ص 291)، كما عرفها

بن غزال وGherson أنهما الإستراتيجية التي تأخذ المؤسسة إلى أسواق جديدة ومنتجات جديدة أو خدمات (Gherson & al, 2005, p. 282). أما بالنسبة إلى Ansoff الذي يعتبر من أوائل الذين استخدموا عبارة "إستراتيجية التنوع" ضمن نموذج مصفوفة النمو، عرف إستراتيجية التنوع بأنها "دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة" ويعتبر هذا التعريف ضمن المفهوم التقليدي للتنوع أي من منظور المنتجات والأسواق (لعجالي عادل، 2011/2012، ص51). ومما سبق فإن إستراتيجية التنوع تعتبر خيار إستراتيجي للمؤسسة لتنوع أنشطتها بالإعتماد على الموارد والمهارات التي تمتلكها وذلك لإنتاج منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة.

## 2.2. أبعاد إستراتيجية التنوع:

لقد اعتمدنا على مصفوفة Ansoff في تحديد أبعاد إستراتيجية التنوع، كونها تمثل النموذج الأكثر شيوعاً للخيارات الإستراتيجية المحتملة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة عند تبنيها للتنوع في المنتجات أو في الأسواق، وهي تتمثل في أربعة بدائل، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مصفوفة Ansoff

### المنتجات

		الحالية	الجديدة
الأسواق	الحالية	اختراق السوق (زيادة حصتها السوقية)	تطوير المنتجات (منتجات جديدة أو تحسينها)
	الجديدة	تطوير السوق (زبائن جدد، أو أسواق جديدة، أو بلدان جديدة لمنتجات الحالية)	التنوع (منتجات جديدة في أسواق جديدة)

Source :David Campbell & al, **Business Strategy (an Introduction)**, 2<sup>ème</sup> éd, éd Butter Worth Heinemann, Paris, 2002, p 175.

من خلال الشكل يظهر بأن هناك أربعة توجهات إستراتيجية للمصفوفة Ansoff ويمكن توضيحها فيما يلي:

- **اختراق السوق:** إن الهدف الرئيسي من هذه الإستراتيجية هو زيادة حصتها السوقية بإستخدام المنتجات الحالية في الأسواق الحالية (David Campbell & al, 2002, p. 175).
- **تطوير المنتجات:** وهي تسمح للمؤسسة بالنمو من خلال بيع منتجات جديدة في نفس السوق، وهذه الإستراتيجية لا تتحقق إلا من خلال طرح منتج جديد، أو تغيير الخصائص والصفات الشكلية للمنتج.
- **تطوير الأسواق:** تتعلق بالمنتجات الحالية ولكن يتم بيعها في الأسواق الجديدة، والتكتيكات التي تتجم عن هذا الخيار تأخذ الأشكال التالية: توسع إقليمي، توسع وطني، توسع دولي، استخدام قناة توزيعية جديدة، استهداف شريحة أخرى من الزبائن (Jacques Orsoni & Jean-Pierre Helfer, 1994, pp. 146-147).
- **التنوع:** يعني نمو الأعمال من خلال منتجات جديدة وأسواق جديدة، وهو الخيار المناسب عندما تكون الأسواق الحالية مشبعة أو عندما تصل المنتجات إلى نهاية دورة حياتها، حيث ينتج عنها أفضلية الزيادة Synergie مهمة، وتساعد في نشر المخاطر من خلال توسيع محفظة المنتجات والأسواق (David Campbell & al, 2002, p. 175).

### 3.2. مزايا وعيوب إستراتيجية التنوع:

تتمتع إستراتيجيه التنوع بالعديد من المزايا والخصائص التي جعلت العديد من المؤسسات تتبناها كخيار إستراتيجي أساسي ومهم، إلا أنه بالرغم من تلك المزايا فإنها لا تخلو من عيوب، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (2): مزايا وعيوب إستراتيجية التنوع.

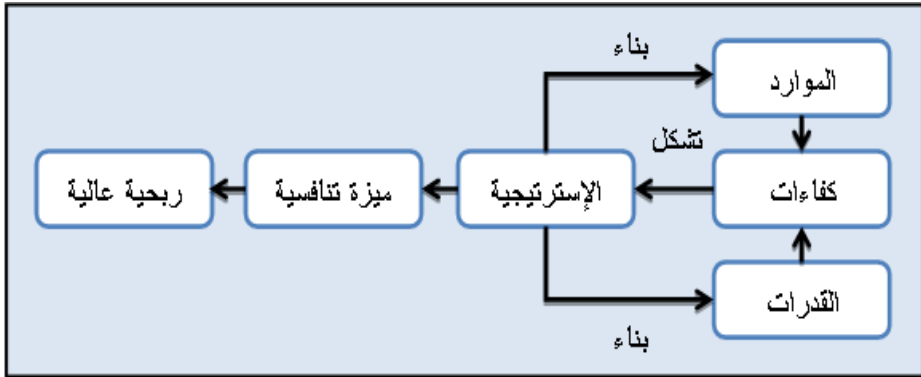
مزايا	العيوب
- تنمية كفاءات جديدة؛	- اتساع الإستثمارات؛
- تتميز بمرونة إستراتيجية عالية ( تغير نشاط، التخلي عن النشاط، دخول نشاط جديد...).	- تبيد الموارد؛
	- عوائق الخروج؛
	- ضياع هوية المؤسسة وضعف الثقافة.

Source :Michel Kalika & al, *Management Stratégique et Organisation*, 7<sup>ème</sup> éd, éd Dunod, Paris, 2008, p 205.

### 3. علاقة المرونة الإستراتيجية بإستراتيجية التنوع:

هناك العديد من الدراسات التي أكدت على وجود علاقة بين التنويع والمرونة، حيث أن Everaere.C يعتبر المؤسسة التي تسعى إلى أن تكون مرنة تبحث عن التنويع بأي ثمن (سلايمي أحمد وجريبي السبتي، 2015، ص 99)، وفي نفس الوقت مرونة الموارد والقدرات تساعد المؤسسة على تحديد الإستراتيجية المناسبة لها، إذ تعد العلاقة بين صياغة الإستراتيجية والموارد والقدرات بصفة عامة علاقة ذات اتجاهين يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (02): العلاقة بين الإستراتيجية والموارد والقدرات



Source: Charles Hill & Gareth Jones, **Strategic Management Theory (An Integrated Approach)**, 9<sup>th</sup> éd, éd South-Western, USA, 2010, p76.

يظهر من خلال الشكل أن هناك علاقة تبادلية بين الإستراتيجية والموارد والقدرات فكل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر، حيث تشكل الكفاءات المتميزة (الموارد والقدرات) الإستراتيجية التي قد تتبناها المؤسسة، ومن ثم تؤدي إلى ميزة تنافسية وبعدها إلى تحقيق ربحية عالية، وفي نفس الوقت كما في الشكل أعلاه الإستراتيجية التي قد تتبناها المؤسسة تساهم في بناء موارد وقدرات المؤسسة.

وهذا ما يؤكد كل من Igalens.G & El Akremi.A اللذان يعتبران أن العلاقة بين إستراتيجية التنويع والمرونة الإستراتيجية هي مشتركة وثنائية، فمن جهة أشكال التنويع تعتبر بدائل لتحقيق مرونة المؤسسة، فعلى سبيل المثال تنويع النشاطات الموسمية تمثل وسيلة لتطوير مرونة المؤسسة في مواجهة تقلبات النشاطات، بشرط ألا تدخل في إسراف وضياع كبير في الموارد البشرية والتكنولوجية، ومن جهة أخرى المرونة كقدرات تنظيمية تسهل وتساعد على

وضع إستراتيجية التنوع بتقليص أوقات الاستجابة، وتسمح بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات والتواجد في أسواق مختلفة ( سلايمي أحمد وجريبي السبتي، 2015، ص 100).

### 1.3 أثر مرونة الموارد على إستراتيجية التنوع:

تستعمل المؤسسة مواردها في تنوع نشاطاتها نظرا لمرونتها العالية وإمكانية استعمالها في كلا اتجاهي التنوع، المترابط وغير المترابط، ومن المتوقع أن تحقق الموارد الملموسة وغير الملموسة علاقات مشتركة أو إعتماضية متبادلة في استعمال الموارد على مستوى نشاطات الإنتاج والتسويق، لتعكس بذلك عملية تقاسم نشاطات المؤسسة لمواردها. وكلما زادت مرونة الموارد زادت احتمالية توظيفها في التنوع غير المترابط، وبالعكس كلما انخفضت مرونة الموارد استعملت في التنوع المترابط، لذلك عادة ما تستعمل الموارد المرنة في زيادة مستويات التنوع إلى حد الدخول في نشاطات وقطاعات أعمال مختلفة (سعد علي حمود العنزي ومصطفى منير إسماعيل، 2013، ص 9).

### 2.3 أثر مرونة القدرات على إستراتيجية التنوع:

تعد القدرات التنظيمية في المؤسسة من أكثر أصولها قيمة في صياغة إستراتيجية التنوع، ولذا يجب على المؤسسة بذل جهد أكبر بالإهتمام بهذه القدرات التنظيمية وتمييزها وتطويرها، من أجل مواكبة تغيرات البيئة السريعة في الصناعة، وحتى تؤدي مرونة تلك القدرات إلى إستغلال موارد المؤسسة بشكل أمثل في مختلف المجالات وإلى تكوين إستراتيجيه تمكنها من تنوع حافظة أنشطتها سواء تعلق ذلك بالمنتجات أو الأسواق.

## II. الإطار الميداني للبحث:

سنقوم من خلال هذا الجزء بتقديم عرض تحليلي لواقع تأثير المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع بمؤسسة البسكرة للإسمنت وذلك من خلال وصف خصائص عينة البحث ثم الإجابة على التساؤلات الفرعية، وبعدها اختبار الفرضيات.

### 1. وصف خصائص عينة البحث:

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر.	35	89,7%
	أنثى.	4	10,3%
	المجموع	39	100%
العمر	أقل من 30 سنة.	18	46,2%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة.	19	48,7%
	من 40 سنة إلى 50 سنة.	2	5,1%
	من 50 فأكثر.	0	0%
	المجموع.	39	100%
المؤهل العلمي.	تقني سامي.	1	2,6%
	ليسانس.	12	30,8%
	مهندس.	25	64,1%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS).	1	2,6%
	المجموع.	39	100%
سنوات الخبرة.	أقل من 5 سنوات.	32	82,1%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	6	15,4%
	من 10 إلى من 15 سنة .	0	0%
	من 15 سنة فأكثر.	1	2,6%
	المجموع.	39	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

من خلال هذا الجدول نجد أن عينة البحث تتميز بالخصائص التالية:

-أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (89,7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (10,3%)؛

- يتميز أغلبية أفراد عينة البحث بأنهم من الشباب، حيث نجد أن أعلى نسبة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة (48,7%)، ثم تليها نسبة من هم أقل من 30 سنة بنسبة (46,2%) وبينما انعدمت نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة.

-يتبين أن أغلب أفراد العينة هم من يحملون شهادة مهندس بنسبة (64,1%)، ثم يأتي في المرتبة الثانية ليسانس بنسبة (30,8%)، في حين تعادلت نسبة حملة تقني سامي والدراسات العليا بنسبة (2,6%)، مما يدل على أن المؤسسة تركز على استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يحملون الشهادات.

## أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية

- يتميز أغلبية أفراد العينة بخبرة متوسطة حيث بلغت أعلنسبة سنوات الخبرة لأفراد العينة الذين لديهم أقل من 5 سنوات، بينما أقل نسبة كانت لأفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 15 سنة فما فوق، وهذا بسبب أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب أو موظفين جدد.

### 2. وصف وتحليل محاور البحث:

نقوم في هذا الجزء بتحليل محاور البحث بغية الإجابة على تساؤلاته الفرعية المطروحة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك بهدف معرفة مدى أهمية كل متغير وكل بعد ومستوى قبولهم.

- تحليل عبارات المحور الأول للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى المرونة الاستراتيجية لدى إدارات مؤسسة العسكرية للإسمنت من وجهة نظرهم؟ وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور المرونة الإستراتيجية

الرقم	أبعاد المرونة الإستراتيجية وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	مرونة الموارد	3.72	0.537	1	مرتفع
2	مرونة القدرات	3.54	0.522	2	مرتفع
	المرونة الإستراتيجية بشكل عام	3.63	0.486	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17

ومن خلال هذا الجدول يتضح بأن:

- بعد "مرونة الموارد": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.72) بإنحراف معياري (0.537)، ووفقاً لهذا فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك موارد مختلفة بشرية، تكنولوجية، مالية، وتسويقية وغيرها تمكنها من التكيف والتأقلم بمرونة مع ما قد يحدث في محيطها الخارجي من تغيرات في السوق وفي احتياجات الزبائن، وتمكنها من التفاعل مع متطلبات المنافسة.

- بُعد "مرونة القدرات": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.54) بانحراف معياري (0.522)، ووفقا لهذا فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمتلك قدرات تمكنها من استخدام مواردها بمرونة في مجالات مختلفة وبتكلفة أقل وتسمح لها بالتعامل مع مواردها بحسب متطلبات محيط العمل المتغيرة .

وبناء على ما سبق، يتضح لنا أن مستوى المرونة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي عن أبعاد المرونة الإستراتيجية كمجموعة (3.63) بانحراف معياري (0.486)، ووفقا لهذه النتيجة يتضح أن المؤسسة تتعامل مع مواردها وقدراتها بمرونة حتى تستطيع مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.

- تحليل عبارات المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:  
مامستوى إستراتيجية التنوع وجهة نظر الإطار العامليني المؤسسة محل الدراسة ؟ للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور إستراتيجية التنوع

الرقم	أبعاد الإستراتيجية التنوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تنوع المنتجات	3.73	0.666	1	مرتفع
2	تنوع الأسواق	3.51	0.672	2	مرتفع
	إستراتيجية التنوع بشكل عام	3.61	0.610	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17.

يتضح من خلال هذا الجدول بأن مستوى إستراتيجية التنوع في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا وذلك بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.610)، حيث جاء بعد تنوع المنتجات بالترتيب الأول وذلك بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.666)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات المبحوثين على عبارات هذا البعد بأنها تشكل قبولاً مرتفعا وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتنوع منتجاتها وبإدخال تحسينات عليها. في حين جاء بعد تنوع الأسواق بالترتيب الثاني وذلك بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.672)، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات هذا البعد بأنها تشكل قبولاً مرتفعا، وهذا يعني بأن



## أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة تسعى إلى تعامل مع أسواق عديدة وبأن لديها الموارد والقدرات اللازمة للدخول إلى أسواق جديدة إلا أنها ما زالت لا تغطي كافة الأسواق الوطنية.

### 3. اختبار فرضيات البحث:

- اختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (مرونة الموارد، مرونة القدرات) على إستراتيجية تنوع مؤسسة البسكريه للإسمنت".  
قبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التأكد من صلاحية أو ملاءمة النموذج المقترح، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (6): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	6.578	2	3.289	15.598	0.000
الخطأ	7.591	36	0.211		
المجموع الكلي	14.170	38			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.17.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (15.598) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا الأخير أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن النموذج المقترح صالح وملئم لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل البحث. ومن ثم نستطيع اختبار فرضية البحث الرئيسية، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لبيان أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع

المتغيرات	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
مرونة الموارد	0.689	0.606	4.638	*0.000	0.606	0.368
مرونة القدرات	0.750	0.641	5.084	*0.000	0.641	0.411
المرونة الإستراتيجية	0.850	0.678	5.610	*0.000	0.678	0.460

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05).  
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.17.

ولاختبار فرضية البحث الرئيسية بفروعها المختلفة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وبعد تفحص نتائج هذا التحليل الموضحة في الجدول (7) تبين أن:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (كمجموعة) على إستراتيجية التنوع بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (0.678) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي نسبيا بين المتغيرين محل البحث. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فهي تشير إلى أن المرونة الإستراتيجية فسرت (46%) من التباين أو التغير الحاصل في إستراتيجية التنوع بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على إستراتيجية تنوع مؤسسة العسكرية للإسمنت.

- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية تنوع المؤسسة محل الدراسة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين (مرونة الموارد ومرونة القدرات)، على إستراتيجية تنوع المؤسسة محل الدراسة بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضيتين الفرعيتين ونقبل بديلهما والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد ولمرونة القدرات على إستراتيجية التنوع في مؤسسة العسكرية للإسمنت.

## الخاتمة.

تعد المرونة الإستراتيجية أسلوب يمكن المؤسسات من التأقلم والتكيف مع تحولات وتغيرات البيئة الخارجية، حيث نجد أن المؤسسات التي تتمتع بالمرونة في الإستجابة للتغيرات يكون لديها العديد من المزايا منها سهولة إعادة توزيع الموارد بمرونة واستخدامها في تنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة لديها وتطوير أسواق جديدة. كما أن توفر المؤسسات على قدرات مرنة قادرة على التأقلم مع تطورات البيئة يعطيها ميزة التحكم في مواردها بما يعكس ويؤثر بشكل ايجابي على تنوع منتجاتها والأسواق التي تتعامل معها.

ومن خلال الدراسة التطبيقية التي تمت بمؤسسة العسكرية للإسمنت توصلنا إلى النتائج التالية:  
- أن مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للإسمنت جاء مرتقعا، وهذا يدل على أن المؤسسة تتعامل مع مواردها وقدراتها بمرونة تمكنها من مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية؛

## أثر المرونة الإستراتيجية على إستراتيجية التنوع في المؤسسة الاقتصادية

- أن مستوى إستراتيجية التنوع في مؤسسة البكرية للإسمنت جاء مرتفعا، وهذا ما يفسره تنوع خطوط إنتاج المؤسسة وتعاملها مع أسواق عديدة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية (كمجموعة) على إستراتيجية التنوع بالمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، وبأن هناك ارتباط موجب وقوي نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين (مرونة الموارد ومرونة القدرات)، على إستراتيجية تنوع المؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).
- بينما بالنسبة للإقتراحات فإننا نقترح على إدارات المؤسسة ما يلي:
- محاولة الإهتمام أكثر بالموارد المالية والبشرية حتى تستطيع استخدامها بمرونة في مختلف المجالات وبتكلفة أقل بما يمكنها من التأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئتها؛
- أن تعمل المؤسسة على التنسيق بين مواردها وقدراتها بمرونة أكثر من أجل زيادة تنوع منتجاتها وأسواقها؛
- ونظرا لكون السوق الجزائرية لم تحقق الإكتفاء الذاتي في مجال مادة الإسمنت، فإننا نقترح على المؤسسة أن تقوم بإنتاج أنواع جديدة من الإسمنت، وأن تعمل على توسيع شبكة توزيعها لتشمل مختلف أرجاء الوطن.

### الهوامش والمراجع:

1. أكرم محسن الياسري وآخرون، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، مج 194، ع 12، 2014.
2. أكرم الياسري وآخرون، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة الراقية)، مجلة جامعة أهل البيت، مج 1، ع 16، 2014.
3. أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، النكاه التنافسي، المقدرات الجوهرية)، الجزء 6، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي)، ط1، الجزء 4، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
5. لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية) رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، تخصص الإدارة الإستراتيجية، سطيف، 2011/2012.

6. حسين وليد حسين، أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، كلية المنصور الأهلية، ع25، 2016.
7. سعد علي حمود العنزي ومصطفى منير إسماعيل، إختبار الدور التفاعلي للموارد المالية في العلاقة بين استراتيجية التنوع وقيمة المنشأة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مج 19، ع 71، 2013.
8. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. سلامي أحمد وجريبي السبتي، المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، ع 44، 2015.
10. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحييط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة(مدخل معاصر)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، عمان، الأردن.
11. فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات- مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
12. طاهر محسن منصور وحسين شحدة حسين، استراتيجية التنوع والأداء المالي: دراسة ميدانية في منشأة عراقية (المنشأة العامة للصناعات الجلدية)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، مج 20، ع2، الأردن، 2003.
13. Gerry Ghnson & al, **Exploring Corporate Strategy**, 7<sup>th</sup>éd, éd Prentice Hall, England, 2005.
14. Gulshan Chauhan & T.P Singh, **Development and Validation Of Resource Flexibility Measures For Manufacturing Industry**, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol 7, N 1, 2014.
15. Hasan Ali AL-Zu'bi, **Strategic Thinking Competencies And Thier Impact On Stratégic Flexibility**, Journal Of Current Research In Science, Vol 4, N 1, USA , 2016.
16. Hmid Bettahar & Abdelkrim Miraoui, **Etude De La Flexibilité Dans Les Sciences du Management : Definition et Synthèse a l'Aube du XXI Siècle**, Revue des Sciences Economiques et de Gestion, university Ferhat Abbas, N5, Setif, 2005.
17. Jacques Orsoni & Jean-Pierre Helfer, **Management Stratégique**, 2<sup>ème</sup> éd, éd Vuibert, paris, 1994.
18. Marco Pironti & Paola Pisano, **Achieving Strategic Flexibility Trough Manufacturing Innovation**, p2, sur le site : [https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/141002/22999/105%20Pisano\\_MS.pdf](https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/141002/22999/105%20Pisano_MS.pdf) le 06/09/2017.
19. Mark Srour & al, **The Role Of Stratégic Flexibility In The Association between Management Control System Charisteristics And Strategie change**, Contemporay Management Research, Vol 12, N 3, September 2016.
20. Nicole Coviello & Helena Yli-Renko, **Handbook of Measures For International Entrepreneurship Research (Multi-item Scales Crossing Disciplines and Contexts)**, éd Edward Elgar, USA , 2016.
21. Sabah Agha & al, **The Impact of Strategic Intelligence On Firm Performance and The mediator role of strategic Flexibility : An Empirical Research in biotechnology industry**, International journal of management science, vol 1, N 5, America, 2014.
22. Work place Gender Equality Agency, **Strategic Flexibility Toolkit ( A guide to taking an organization-wide approach to implementing and managing flexibility)**, February 2015, p 8, sur le site [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/Main\\_Flexibility\\_Toolkit\\_website.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/Main_Flexibility_Toolkit_website.pdf) le 06/09/2017.