

**دور الكفاءات المحورية في تحقيق المرونة الاستراتيجية وأثرها على نجاح
المشاريع في المملكة العربية السعودية**

إعداد الطالب /

أحمد محمد الأزوري

ماجستير إدارة المشاريع

253002851

إشراف :

د / فايز جراد

العام الدراسي:

2026م

فهرس المحتويات

أ.....	فهرس المحتويات
1.....	الفصل الأول: المدخل العام للدراسة
2.....	المقدمة :
3.....	مشكلة الدراسة :
4.....	أهمية الدراسة.....
5.....	أهداف الدراسة :
6.....	تساؤلات الدراسة:
6.....	فرضيات الدراسة.....
7.....	مصطلحات الدراسة :
8.....	الدراسات السابقة :
8.....	أولاً: الدراسات المتعلقة بالكفاءات المحورية.....
10.....	ثانيا : الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية.....
11.....	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بنجاح المشاريع.....
14.....	المنطلقات النظرية للدراسة.....
14.....	المبحث الأول: الكفاءات المحورية.....
14.....	تمهيد.....
14.....	أولاً: مفهوم الكفاءات.....
15.....	ثانياً: خصائص الكفاءات:
16.....	ثالثاً: التطور التاريخي للكفاءات المحورية.....
16.....	رابعاً: مفهوم الكفاءات المحورية.....
18.....	خامساً: أهمية الكفاءات المحورية.....
18.....	سادساً: أهداف الكفاءات المحورية:
20.....	سابعاً: خصائص الكفاءات المحورية:
20.....	ثامناً: مقومات الكفاءات المحورية الاستراتيجية.....
21.....	تاسعاً: أبعاد الكفاءات المحورية.....

23	المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية
23	تمهيد
23	أولاً: مفهوم المرونة الإستراتيجية:.....
24	ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية.....
25	ثالثاً: أهداف المرونة الاستراتيجية.....
26	رابعاً: سبل تطوير المرونة الاستراتيجية.....
27	خامساً: أبعاد المرونة الاستراتيجية.....
30	المبحث الثالث : نجاح المشاريع
30	تمهيد
30	أولاً: مفهوم نجاح المشاريع.....
31	ثانياً: أهمية نجاح المشاريع
32	ثالثاً: الهدف من المشاريع.....
33	دور الكفاءات المحورية والمرونة الاستراتيجية في نجاح المشاريع
35	المنهجية وطرق الدراسة.....
35	تمهيد
35	أولاً: المنهج المستخدم بالدراسة.....
35	ثانياً: مجتمع الدراسة.....
35	ثالثاً: عينة الدراسة.....
35	رابعاً: أداة الدراسة
36	خامساً: أساليب التحليل الإحصائي.....
36	سادساً: حدود الدراسة :
37	قائمة المصادر والمراجع.....

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

المقدمة :

في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالتقلبات السريعة والتعقيد المتزايد، تواجه المنظمات تحديات جمة تفرض عليها إعادة النظر في مصادر تحقيقها لميزتها التنافسية وضمان استمراريته. لم تعد الموارد المادية وحدها كافية لضمان النجاح والبقاء، بل برزت الحاجة إلى التركيز على الموارد غير الملموسة والمعرفية كأساس لبناء قدرات استراتيجية فريدة. ويأتي مفهوم الكفاءات المحورية (Core Competencies) ليجسد هذه الفكرة، حيث يشير إلى المهارات والقدرات الجماعية الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها، وتشكل الأساس لتطوير منتجاتها وخدماتها ودخولها لأسواق جديدة (العلي، 2017، 45).

كما تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى النمو والاستمرار في بيئة شديدة التغيير والتنافس مع مختلف المنظمات المنافسة ، وذلك من خلال إكتساب ميزة تنافسية تضمن البقاء وتحقيق لها التفوق التنافسي ، ولاياتي لها ذلك إلا بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال تطوير مواردها البشرية في المنظمات الذي يسمح بخلق المهارات والمعارف الضرورية للعمل والقدرة على إستعمال هذه المهارات والمعارف أو ما يسمى باكتساب الكفاءات التي تعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز التنافسية من خلال تحقيق المرونة التنافسية ، وهنا برزت مفاهيم الكفاءات المحورية والمرونة الإستراتيجية ، فالقدرات الاستراتيجية هي المهارات الضرورية لنمو وبقاء المنظمة ، والكفاءات المحورية (Prochal et hamel) فهي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تستخدم فيها المنظمة مواردها من أجل تحقيق المرونة الاستراتيجية ، لذا اهتمت المنظمات باختلاف أنشطتها وصبت مجهوداتها في إستقطاب الكفاءات المحورية بشتى الطرق بغية الإستفادة من خدماتها إذا ترصد جزء من ميزانياتها وتعرض جملة التحضيرات المادية لإغراء الكفاء البشرية من اجل العمل لحسابها (نجيب ، إبراهيم، 2022، 12).

حيث تعد الكفاءات المحورية تعتبر من الموضوعات التي اهتم بها الباحثون في إدارة الموارد البشرية، فهي تعد إحدى القضايا الرئيسية اللازمة لتحقيق المرونة الاستراتيجية والنهوض بالمنظمات في البلد، لهذا فلا يمكن تصور جودة في أعمال المنظمات من دون أن يكون فيها كفاءات في الموارد البشرية التي لها الدور الكبير في تحسين مستوى الإداء فيها ، وعليه فمن سبل نجاح المنظمات نظراً لا احتوائها على كفاءات محورية تتمتع بالقدرة والمهارة لبذل الجهود المطلوبة، حيث تواجه المنظمات العديد من التحديات من خلال البحث عن الكفاءات لاكتسابها والحفاظ عليها، وهذا ما جعلها تسعى

لتوفير متطلبات لممارسة عملية تخطيط الكفاءات المحورية التي تقوم على استقطاب واختيار وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة، وفق الحاجات للتوظيف وما تتطلبه الوظيفة (زينب ، نورة ، 2020 : 15)

وفي الوقت نفسه، فإن التمتع بهذه الكفاءات وحدها لا يضمن النجاح ما لم تقترن بقدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات. وهنا يبرز مفهوم المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility) كقدرة ديناميكية تمكن المنظمة من استشعار الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وإعادة تشكيل وتكوين مواردها وكفاءاتها الداخلية بفعالية لمواكبة هذه المتغيرات فالمرونة الاستراتيجية تمثل الجسر الذي يربط بين الكفاءات المحورية (كأصل استراتيجي) وبين الأداء الفعلي للمنظمة (رشيد، 2019، 5).

وبآتي التقاطع بين هذين المفهومين ليلقي بظلاله على مستوى تنفيذ العمل، أي على مستوى إدارة المشاريع. فالمشاريع هي الوحدات التنفيذية التي تحول الاستراتيجيات إلى واقع ملموس. وبالتالي، فإن نجاح المشاريع -سواء من حيث تحقيق الأهداف المحددة (بالزمن، والتكلفة، والجودة) أو من حيث رضا أصحاب المصلحة- يعتمد بشكل كبير على قدرة المنظمة الأم على تزويد هذه المشاريع بكفاءاتها المحورية ومنحها المرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المستجدة أثناء مراحل التنفيذ. وتتطلب هذه الدراسة من فرضية أن الكفاءات المحورية تمثل الأساس الذي تُبنى عليه المرونة الاستراتيجية، وأن التفاعل بينهما هو المحرك الرئيسي لنجاح المشاريع.

ومن هنا انت أهمية اختيار موضوع الدراسة الهادفة إلى معرفة دور الكفاءات المحورية في تحقيق المرونة الاستراتيجية وأثرها على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة :

تعاني العديد من المنظمات من فجوة واضحة بين ما تمتلكه من إمكانيات وقدرات وبين معدل نجاح مشاريعها. ففي الوقت الذي تستثمر فيه هذه المنظمات في بناء كفاءاتها وتعزيز خبراتها، نجد أن مشاريعها لا تحقق الأهداف المرجوة منها، سواء من حيث الالتزام بالجدول الزمنية أو الموازنات التقديرية أو تحقيق العوائد المتوقعة. ويعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى جمود هذه المنظمات وعدم قدرتها على توظيف كفاءاتها بشكل مرّن يتلاءم مع المتغيرات التي تطرأ على بيئة المشروع الداخلية والخارجية.

حيث تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين امتلاك المنظمة للكفاءات المحورية وقدرتها على الابتكار والتوسع (العلي، 2017، 112) كما أكدت دراسات أخرى على دور المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي العام وتمكين المنظمات من التكيف مع الأزمات (رشيد، 2019، 22؛ الدوسري، 2020، 88) إلا أن الإشكالية البحثية تكمن في ندرة الدراسات التي تناولت كيفية تفاعل هذين المتغيرين معاً (الكفاءات المحورية والمرونة الاستراتيجية) وتأثيرهما المشترك على مستوى نجاح المشاريع بشكل خاص. فالدراسات السابقة إما ركزت على العلاقة بين الكفاءات المحورية والأداء العام للمنظمة، أو بين المرونة الاستراتيجية والأداء الإبداعي، دون التعمق في فهم الآلية التي تمكن المنظمة من تحويل كفاءاتها المحورية إلى نجاحات ملموسة في مشاريعها عبر تعزيز مرونتها الاستراتيجية، ومن خلال ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسة في محاولة الإجابة على التساؤل الآتي: "

ما أثر الكفاءات المحورية في تحقيق المرونة الاستراتيجية على نجاح المشاريع في المملكة

العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

- تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الإدارية من خلال ربط ثلاثة متغيرات رئيسية (الكفاءات المحورية، المرونة الاستراتيجية، نجاح المشاريع) في نموذج سببي واحد، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافٍ.
- تقدم الدراسة إسهاماً نظرياً من خلال اختبار نظرية الموارد والقدرات في سياق إدارة المشاريع، حيث تبحث في كيفية تحويل الموارد الداخلية (الكفاءات) إلى قدرات ديناميكية (المرونة) ومن ثم إلى نتائج إيجابية (نجاح المشاريع).
- تساعد الدراسة في تأصيل مفهومي الكفاءات المحورية والمرونة الاستراتيجية في البيئة العربية، من خلال تطبيقهما على قطاعات مختلفة، مما يثري المكتبة العربية بدراسات تطبيقية.
- تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج تفسيري متكامل يشرح الآليات التي تؤثر بها الكفاءات المحورية في نجاح المشاريع، سواء بشكل مباشر أو من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية.
- تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في المستقبل لتناول متغيرات أخرى وسيطة أو معدلة قد تؤثر في العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة الريادية.

- تعزز الدراسة الجانب الاستراتيجي في أدبيات إدارة المشاريع، والتي غالبًا ما تركز على الجوانب الفنية والتشغيلية على حساب التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

الأهمية العملية :

- تقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار والمدراء التنفيذيين في المنظمات حول كيفية تحديد واستثمار كفاءاتهم المحورية بشكل أفضل لتعظيم العائد من مشاريعهم.
- تساعد مدراء المشاريع والفرق العاملة على فهم أهمية المرونة في تنفيذ المشاريع، وكيف يمكنهم التكيف مع التحديات دون الخروج عن الأهداف الاستراتيجية.
- توفر مؤشرات للمنظمات حول كيفية تخصيص مواردها وكفاءاتها النادرة للمشاريع الأكثر أهمية والتي تحتاج إلى دعم استراتيجي، مما يرفع من كفاءة استخدام الموارد.
- تساهم الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية من خلال فهم العلاقة بين الكفاءات المحورية والمرونة، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تنفيذ مشاريع ناجحة وبشكل أسرع وأكثر كفاءة من منافسيها.
- تساهم الدراسة في تطوير مؤشرات أداء أكثر شمولية لقياس نجاح المشاريع، تتجاوز المعايير التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) لتشمل معايير استراتيجية مثل تعزيز الكفاءات وزيادة المرونة.
- تشجع الدراسة المنظمات على النظر إلى المشاريع كفرص للتعلم وبناء الكفاءات وتعزيز المرونة، مما يخلق دورة إيجابية من التحسين المستمر.
- يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية لمعرفة دور الكفاءات المحورية في تحقيق المرونة الاستراتيجية وأثرها على نجاح المشاريع.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن صياغتها على النحو التالي:
اختبار أثر الكفاءات المحورية في تحقيق المرونة الاستراتيجية ونجاح المشاريع، وذلك بهدف فهم طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

1. تشخيص مستوى توافر الكفاءات المحورية في المنظمات المبحوثة من وجهة نظر المدراء والقائمين على المشاريع.

2. تشخيص مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

3. تشخيص مستوى نجاح المشاريع في المنظمات المبحوثة.
4. تحليل الأثر المباشر للكفاءات المحورية على تحقيق المرونة الاستراتيجية.
5. تحليل الأثر المباشر للكفاءات المحورية على نجاح المشاريع.
6. تحليل الأثر المباشر للمرونة الاستراتيجية على نجاح المشاريع.
7. تحليل الأثر غير المباشر للكفاءات المحورية على نجاح المشاريع من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيس: ما طبيعة العلاقة والأثر بين الكفاءات المحورية والمرونة الاستراتيجية ونجاح المشاريع؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مستوى توافر الكفاءات المحورية في المنظمات محل الدراسة؟
- 2- ما مستوى تحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة؟
- 3- ما مستوى نجاح المشاريع في المنظمات محل الدراسة؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات المحورية على المرونة الاستراتيجية؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات المحورية على نجاح المشاريع؟
- 6- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على نجاح المشاريع؟
- 7- هل توسط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين الكفاءات المحورية ونجاح المشاريع؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات المحورية على المرونة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية :-

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات المحورية على نجاح المشاريع في المنظمات محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.

2H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على نجاح المشاريع في المنظمات محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.

3H: تَوسّط المرونة الاستراتيجية العلاقة بين الكفاءات المحورية ونجاح المشاريع في المنظمات محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة :

الكفاءات

تعرف الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة يكون معترف بها قابلة للتقييم كما أنها يمكن أن تكون فردية أو جماعية (ريم ، 2018: 30)

الكفاءات المحورية :

تعرف الكفاءات المحورية بأنها الكفاءات لبشرية حزمة المهارات والقدرات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقة للزبون (عقيلة ، 2002: 64)

وعرفها(العلي، 2017، 50) بأنها "القدرات الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها، والتي تنشأ من التعلم الجماعي داخل المنظمة، وبالأخص في كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة ودمج مصادر التكنولوجيا المتعددة، وهي تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الميزة التنافسية للمنظمة".

ويعرف الباحث الكفاءات المحورية إجرائياً بأنها مجموع المعارف والمهارات والتقنيات والقدرات التراكمية والفريدة التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من أداء أنشطتها بكفاءة وفعالية عالية، وتشكل القاعدة التي تنطلق منها لتطوير مشاريعها ومنتجاتها وخدماتها، وتنقسم إلى كفاءات فنية/تكنولوجية، وكفاءات تسويقية، وكفاءات تكاملية/تنظيمية.

المرونة الاستراتيجية :

تعني قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية بسرعة وفعالية، وباستغلال الفرص ومواجهة التحديات بشكل متميز ، وتتضمن المرونة الاستراتيجية القدرة على التعلم والتطوير المستمر والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر على السوق والمؤسسة (وفاء ، 2024: 5)

كما عرفها (الدوسري، 2020، 55) بأنها "قدرة المنظمة الديناميكية على تحديد والتكيف مع التغيرات الكبيرة والسريعة في البيئة المحيطة، والتي تتبع من مرونة الموارد (تنوعها وإمكانية استخدامها في مجالات متعددة) ومرونة التنسيق (قدرة الأنظمة والإجراءات على التكيف)".

ويعرف الباحث المرونة الإستراتيجية إجرائياً بأنها قدرة المنظمة على إدارة مشاريعها بشكل تكيفي، من خلال سرعة استشعار الفرص والتهديدات (المرونة الاستباقية)، وإعادة تخصيص وتوظيف كفاءاتها المحورية ومواردها لمواجهة المتغيرات (المرونة الاستجابية)، وتنويع خياراتها الاستراتيجية بما يتناسب مع ظروف كل مشروع.

نجاح المشاريع :

هو "مدى تحقيق المشروع للأهداف المحددة له مسبقاً، والتي تتمثل عادة في الالتزام بالزمن المخطط، والتكلفة المخصصة، والجودة والمواصفات الفنية المطلوبة، بالإضافة إلى تحقيق رضا المستفيد النهائي من المشروع" (الزبيدي، 2021، 102).

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات المتعلقة بالكفاءات المحورية

1) دراسة (بلقاسم ، نور الهدي ، 2023) بعنوان : دور بناء الكفاءات المحورية في تحقيق

الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -مديرية تبسة

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية العلاقة بين الكفاءات المحورية في المؤسسات الاقتصادية ومتغير ميزة تنافسية هذه الأخيرة، حيث يندرج موضوع الكفاءات المحورية ضمن المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتي تلعب دوراً مهماً في أداء المؤسسات ومدى إمكانيتها في تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الكفاءات المحورية ترتبط بشكل مباشر بأداء المؤسسات ومدى تحقيقها ميزة تنافسية من خلال توظيف وتنمية هذه الكفاءات المحورية، لذا فإنها تعتبر من الأساسيات التي تحقق للمؤسسات الاقتصادية ميزة تنافسية بين منافسيها. وقد تم إسقاط ذلك على مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - حيث تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتنمية كفاءاتها وتكوينها واستغلال مهاراتها للتفرد والتميز عن منافسيها، وهذا ما يثبت العلاقة بين الكفاءات المحورية ودورها الفعال في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

2) دراسة (بوالنحل ، براي ، 2022) بعنوان : أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء

العاملين

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميله، حيث يهدف هذا الأخير إلى الحصول والاستخدام الأمثل للكفاءات المحورية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، سواء تعلق الأمر بأداء

الكفاءات أو تأثير أداء هذه الكفاءات على أداء العاملين فيها، وذلك من خلال مجموعة من المراحل ممثلة في التخطيط واكتساب وتنمية وتطوير الكفاءات واستخدام وتقييم الكفاءات المحورية، ويبرز دور تسيير الكفاءات المحورية على أداء العاملين من خلال النقل من الجهد المبذول من طرف العامل أو الكفاءة المرجو استخدامها، وكذا التأثير على قدرات وخبرات الفرد السابقة، وكذلك إدراك العامل في دور الوظيفة لدعم أو تعزيز قدرات وخبرات الكفاءات السابقة، بما هو جديد في مجال العمل لإستخدام أساليب جديدة، مما ينتج عنه أداء متميز للمورد البشري يتميز بالكفاءة والفعالية، ويؤدي بالضرورة إلى تحسن أداء العاملين.

(3) دراسة (خالد ، 2022) بعنوان : وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير وظائف إدارة الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي ولإبراز ذلك أجرينا دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز) بتلمسان قوامها 102 استبياناً، حيث تم استخدام برنامج (spss) في المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات، ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لتوظيف الكفاءات ، تقييم الكفاءات) على الأداء الوظيفي، بالمقابل وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لتطوير وتنمية الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات) على الأداء الوظيفي.

(4) دراسة (بن غالية ، مداح ، 2021) بعنوان : الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - مؤسسة فارما ميديك أنموذجاً

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مفهوم كل من الكفاءات المحورية والميزة التنافسية والعلاقة بينهما في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل استكمال هذا البحث واسقاط الجانب النظري على الواقع العملي قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة PHARMAMEDIC من خلال توزيع استبانة شملت مجموعة مستهدفة من موظفي المؤسسة، ومن ثمة تم تحليل النتائج عن طريق برنامج الحزم الاحصائية SPSS24 من أجل استخلاص العلاقة بين الكفاءات المحورية والميزة التنافسية. وخلصنا في نهاية هذه الدراسة إلى أن الكفاءات المحورية لمؤسسة فارما ميديك تساهم بشكل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدمج الامثل لمواردها البشرية، المادية، المالية والمعنوية .

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية

(1) دراسة (الهمداني ، غالب ، 2024) بعنوان : أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، وتم توزيع الاستبانة بطريقة الحصر الشامل على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم (137)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لأثرها الإيجابي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

(2) دراسة (يحيى ، الشرجبي ، 2024) بعنوان : العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية

واتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة العلوم والتكنولوجيا

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى المرونة الاستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم (45) موظف وموظفة، وتم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل (44) مفردة، بنسبة (97%) من جميع الكليات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار بجامعة العلوم والتكنولوجيا، كما أظهرت الدراسة أن آراء أفراد العينة حول مستوى المرونة الاستراتيجية كانت مرتفعة بمتوسط بلغ (3.84)، وأن مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرار كانت مرتفعة حيث بلغ متوسط النتائج (3.82).

(3) دراسة (فرهود ، عبد ، 2024) بعنوان : اثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع

التنظيمي

هدف الدراسة إلى استكشاف اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال ابعاده (المرونة الانتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية) في تقليل الصراع التنظيمي بأبعاده (استراتيجية التجنب، استراتيجية السيطرة والقوة، استراتيجية التسوية، استراتيجية التعاون) في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية، تمثلت مشكلة البحث بإمكانية التقليل من حدوث الصراع التنظيمي من خلال المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمة، يمثل اهمية الدراسة بمعالجته لموضوع عملي وواقعي تعاني منه العديد من المنظمات بحسب المصادر وهو تأثيرات الصراع التنظيمي وهذا وما يدعو

اليه المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدته البحث، اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة البحث التي تمثلت بالمدرء والمسؤولين في الشركة وكان عدد الاستبانات الموزعة (107) اما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فكان (100) تم تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج (Smart PLS)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : اثبات تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي. الكلمات الرئيسية: المرونة الاستراتيجية، الصراع التنظيمي، شركة الاتحاد

4) دراسة (زينب الحربي ، 2023) بعنوان : تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام: مدخل معرفي

هدفت الدراسة معرفة مدى ادراك مسؤولي المنظمة المبحوثة لتوافر ابعاد المرونة الاستراتيجية من منظور معرفي فيها، وهل يمكن ان تؤثر المرونة الاستراتيجية بمنظورها المعرفي في الأداء الاستراتيجي المستدام، أذ تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، و شملت عينة الدراسة (115) فرداً من متخذي القرار في الشركة بمستويات إدارية مختلفة ممثلة بـ: (مدير عام، ومعاون مدير عام، ومدير قسم، ومسؤول شعبة). تم تحليل البيانات بالإفادة من البرنامج الاحصائي (SPSS,V.23) وتمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات منها(الإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: اعتماد قادة الشركة الإجراءات التصحيحية العقلانية (رد الفعل)، في مجال الاستجابة للتغيرات البيئية وليس الاستباقية العقلانية، وهذا يدل على أنّ الشركة تفتقر فعلياً للقدرات الاستباقية لمتخذي القرار في مجال المرونة الاستراتيجية، مما يؤشر خلا في عمل الشركة، إذ إنّ النجاح واستدامة الأداء يتطلبان التوجه الاستباقي. في حين كانت أبرز توصيات الدراسة توجيه قادة المنظمة إلى أن يكونوا استباقيين في مواجهة التغيرات البيئية.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بنجاح المشاريع

1) دراسة عبد الهادي ، البريكي(2023) بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح

المشروعات الصغيرة والمتوسطة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وتم

إتباع المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات ،استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على إجابة تساؤل الدراسة، حيث وزعت على عينة بلغت (25) من الموظفين العاملين في الشركة قيد الدراسة الذين لهم علاقة بالتخطيط الاستراتيجي. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة إتباعها، وبالتالي فإن عملية التشخيص الاستراتيجي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بهذه المرحلة، واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات ال بيئية من خلال تشخيص العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة بحيث تحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتهديدات، ويعتقد أكثر من نصف عينة الدراسة أن دعم الدولة لتسهيل الإجراءات واستيراد المواد الخام والمعدات سبب رئيسي لنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتوصي ال دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمساعدتها في المنافسة والبقاء أطول مدة ممكنة في نشاطها الاقتصادي

(2) دراسة صفوان (2020) بعنوان : مدى نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية الأردن إنموذجاً

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، من خلال التطرق للأردن إنموذجاً، وذلك من خلال مجموعة من الصعوبات المالية والصعوبات التنظيمية والتشريعية و الصعوبات الفنية والإدارية ، وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة على (73) مشروعاً تجاري وصناعي وزراعي في امانة عمان في الأردن وعليه أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: فيما يتصل بالصعوبات المالية تبين أن (61) مشروعاً لم يعانٍ من صعوبة في توفر التمويل، في حين أن (12) مشروعاً قد عانى من هذه الصعوبة. 1- فيما يتصل بالصعوبات التنظيمية والتشريعية تبين أن المشاريع التجارية والصناعية شكلت بدرجة مقاربة أعلى نسب مئوية، كذلك يتضح أن المشاريع الصناعية في العينة كانت أكثر المشاريع التي واجهت صعوبة في التسويق، بحيث بلغت نسبة المشاريع التي عانت من هذه الصعوبة (26.67%) 2- فيما يتصل بالصعوبات الفنية والإدارية تبين أن المشاريع الصناعية نسبياً كانت أكثر المشاريع التي واجهت صعوبة قلة الخبرة، كذلك بينت النتائج أن المشاريع الصناعية هي أكثر المشاريع في العينة التي تميز أصحابها بأنهم من المتحصليين على مستوى علمي ثانوية وما فوق وبنسبة وصلت إلى (80%)، وأخيراً بينت نتائج الدراسة أن المشاريع الصناعية هي أكثر المشاريع في العينة التي تميز أصحابها بأنهم من المتحصليين على مستوى علمي ثانوية وما فوق وبنسبة وصلت إلى (80%)

3) دراسة عبد الحميد (2018) بعنوان : أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في مدراء و منسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، و البالغ عددهم (570) موظف، و قد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، و قد تم توزيع (229) استبانة، و بلغ عدد الاستبانات المستردة (200) استبانة، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كان مرتفعاً و بوزن نسبي (76.5%)، و أن مستوى تصورات المبحوثين حول نجاح المشاريع كان مرتفعاً و بوزن نسبي (79.3%)، و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة المشاريع و محاوره و نجاح المشاريع و محاوره في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور أداء إدارة المشاريع التالية (دورة حياة المشروع، الاجراءات و السياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة المشاريع) على نجاح المشاريع حيث فسرت هذه المحاور 67% من التباين الكلي في نجاح المشاريع، و بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع و نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المسمى الوظيفي، طبيعة عمل المنظمة)، كما تبين وجود فروق في نجاح المشاريع تعزى لمتغير الجنس.

المنطلقات النظرية للدراسة المبحث الأول الكفاءات المحورية

تمهيد

عرف الفكر التنظيمي الحديث توجه الاهتمام والإحاطة بالكفاءات البشرية داخل أي تنظيم بعناية بالغة نظراً لكونها القوة والثروة الحقيقية في المؤسسة، وإعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وذلك يعود للخصائص والخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث، إلى جملة من التعريفات الخاصة بالكفاءات وأساسيات حول الكفاءات المحورية وأساليب تعزيزها، حيث يعود أصل كلمة الكفاءة إلى الكفاء أي النظرير وتعني القدرة على القيام بالشيء وحسن تصرفه، ولفظ الكفاءة Competence ذا أصل لاتيني وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه (حامدي، 2014: 20)

أولاً: مفهوم الكفاءات

لقد أثبتت العديد من الدراسات التي تسرد بالتفصيل مختلف تجارب المؤسسات في مجال الكفاءات بأنه في الواقع هناك تنوع كبير جداً في طرق الممارسات والاستخدامات المتعلقة بالكفاءات وهذا التنوع يفسر قسم كبير من الانشغالات لكبرى المؤسسات التي كانت تبحث دائماً عن إجابة لسؤال بسيط ألا وهو: كيف تحدد وتعرف الكفاءات في المؤسسة؟ (شارف، 2009: 223)

1. التعريف اللغوي:

قد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة حيث يعرفها:

- قاموس Oxford: على أنها القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة والسلطة والمهارة والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح (عزمي، مقال منشور عبر <http://www.journal.cybrarians.org/index>).
- قاموس La Rousse Commercial: في الأعمال الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في النقاش والمشاورات، واتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة

(<https://www.journal.cybrarians.org/index>)

2. التعريف الاصطلاحي:

يعرفها Claude levy- leboyer بأنها مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، وأن هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعة والملاح الشخصية والاستعداد المكتسبة. ويعرفها Roger Mills: أنها كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات والمهارات والمعارف والذي يساهم في أداء عمل متفوق (نعيمه، 2017: 314)

يعرفها الباحث G.Le Boterf على أنها القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محدد بغرض بلوغ نتيجة يكون معترف بها قابلة للتقييم كما أنها يمكن أن تكون فردية أو جماعية (ريم ، 2018: 30)

ثانياً: خصائص الكفاءات:

- تتفق مختلف التعاريف على عدة خصائص تتمثل أهمها فيما يلي: (وهيبة، 2016: 30-31)
- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال ممارسته للنشاطات والخبرة المكتسبة من تجاربه في العمل، إضافة للتدريب الموجه له.
 - الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير مرئية فما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة في نتائج هذه الأنشطة.
 - الكفاءة ظرفية: حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم إظهار كفاءتهم ومهارتهم فإن هذه الأخيرة تتلاشى، ومن ثم يتعذر على المؤسسة الاستفادة منها.
 - الكفاءة عبارة عن نظام: إذ تتمثل مدخلات هذا النظام في كل الموارد التي تساهم في بناء الكفاءة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، أما العمليات فهي استعمال هذه الموارد من خلال تنظيمها والتنسيق بينها وفيما يخص المخرجات فهي النتائج التي تم التوصل إليها والتي تتجلى في نوعية وجودة الأداء فالكفاءة تساهم في تحقيق أداء متميز في وضع مهني معين.
 - إذا يتضح من خلال تعاريف وخصائص الكفاءات يتضح أنها تشير بالمجمل إلى طرق باطنية للتصرف والتفكير الأمر الذي يؤدي إلى تصنيف الكفاءات إلى نوعين (خضير ، 2013: 77)
 - الكفاءات التقنية: وهي تمثل الخصائص الأساسية مثل المعارف والمهارات المطلوبة كحد أدنى لأي وظيفة وهذه المواصفات لتمييز بين الأفراد.
 - الكفاءات التمييزية أو الشخصية: وهي تعني القيم الشخصية والدوافع والسمات والمفاهيم الذاتية التي تميز أصحاب الأداء المتميز عن أصحاب الأداء العادي.

ثالثاً: التطور التاريخي للكفاءات المحورية

تمتد الأفكار الأولى في تطور العلوم الإدارية لمفهوم الكفاءات المحورية إلى المدارس الفكرية الإدارية عبر مراحل تطورها، فمدرسة الإدارة العلمية لـ F. Taylor أكدت على منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لإنجاز مهمات العاملين، أما مدرسة التقسيمات الإدارية لـ H. Fayol فوضعت أربعة عشر قاعدة إدارية تساهم في بناء الكفاءات المحورية، في حين اهتمت المدرسة البيروقراطية لـ M. Weber بالاختيار السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المؤسسة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، وأول من استخدم مفهوم الكفاءات المحورية في علم الإدارة Prahalad & Hemel. 1990 في سلسلة مقالات نشرت في جامعة Harvad بعنوان "الكفاءات الأساسية للمؤسسة"، إذ ركز الباحثان أفكارهما في إشارة واضحة إلى مفهوم الكفاءات المحورية بأنها الموارد الحقيقية للتميز (الزبيدي، 2013: 17-18)، من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية والأمريكية حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات عن الأخرى، بحيث توصلا إلى أن أسباب التميز هي إمتلاكها كفاءات محورية لا تمتلكها الشركات المنافسة الأخرى في نفس المجال (أمينة، كمال، 2015: 299)

رابعاً: مفهوم الكفاءات المحورية

تهدف المنظمات جاهدة لتحقيق الميزة التنافسية، فتلجأ إلى أحد مصادرها، ومن بينها الكفاءات بنوعها، حيث تتمثل قوة المنظمات في قدرتها على الحفاظ على رأس مالها البشري الكفاء، وتوجيهه لخدمة حاجاتها (Andrey metra., 1997, p: 70) ، ونميز مستويين من الكفاءات وهما: (Jean brilman, 2003, pp: 445- 446)

- المستوى الأول:
- الكفاءات العملية القادرة على القيام بالأنشطة.
- الكفاءات الخاصة بالعلاقات.
- المستوى الثاني:
- الطلاقة الفكرية.
- المعارف النظرية والتطبيقية.
- العلاقات والتعامل مع الوقت.
- العلاقات مع الآخرين.

وهناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب بشأن تحديد مفهوم دقيق للكفاءات المحورية، إذ يعتمد تحديد مفهوم هذا الأخير على الاتجاه والتفكير الإستراتيجي للمؤسسة وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها، فضلاً عن أهم الخصائص التي تمتع بها ومن بين التعاريف المقدمة نجد ما يلي:

Prahalad & Hemel	حزم من المهارات والتقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم الأفضل وقدرة تنافسية أكثر تأثيراً.
Hamel & Heene	المهارات الشخصية والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرضا مقارنة بالمنافسين.
Aquino & guimaraes	مجموعة من المهارات والمعارف والاعتقادات والمواقف والقيم التي تقود عمليات البحث والتطوير في المؤسسة.
Macmilan & Tampoe	نظام فرعي تقني أو إداري يكامل بين التكنولوجيا والعمليات ومعرفة كيف Know- How التي من شأنها منح المؤسسة ميزة تنافسية دائمة وفريدة.
Coyne & Stephen	مجموعة من المهارات والمعرفة الموجودة في الفريق وتؤدي إلى القدرة على التنفيذ لوحدات أو أكثر من العمليات الحرجة للوصول إلى معايير المواصفات العالمية.
الطائي	مجموعة العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة، وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات أداء عالية وتحقيق التميز المستدام.

المصدر: أكرم سالم الجنابي: الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 314.

كما تناول العديد من الباحثين الكفاءات المحورية من زوايا مختلفة ومتنوعة، ولقد عرفت بأنها "مجموعة من المهارات والتقنيات والتكنولوجيا التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة للعميل وقدرة تنافسية ذات تأثير كبير" (منصور ، 2002: 3)

الكفاءات المحورية تعرف على أنها الكفاءات البشرية حزمة المهارات والقدرات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون. (صدوقي ، 2002: 15)

كما عرفت الكفاءات المحورية بأنها الأفراد الذين يمتلكون المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم (الجنابي، 2016: 316)

خامساً: أهمية الكفاءات المحورية

لقد أصبح من المؤكد أن المؤسسات التي تمتلك الكفاءات المحورية تتمكن من تحقيق النتائج القوية على المستويين المحلي والعالمي، وأنها تساعد المؤسسة على تنمية الخصائص المختلفة للموارد، والتطوير التنظيمي، وتطوير معايير التقييم من خلال مجالات استخدامها كآلاتي: (الزبيدي، عباس، 2013: 28-29).

- وضع دليل للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى العاملين.
- مساعدة أرباب الأعمال والمدراء على إعداد الوصف الوظيفي.
- تساعد على الاتصال الأفضل والعمل الجماعي في المشاريع المتعددة الوظائف.
- تساعد على خلق قوة عمل متكاملة ومشاركة بنفس القيم والممارسات.
- تساعد المؤسسة على إعداد خطط التدريب والتطوير الملائمة لاحتياجاتها.
- مساعدة الإدارة في تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع من خلال قدرات العاملين في المؤسسة.
- إعداد قائمة تقييم لتدقيق المهارات المتوفرة في المستويات المختلفة للمؤسسة.
- تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- وكما يرى (مسعي ، بوعلاق ، 2021: 3-4) بأن أهمية الكفاءات المحورية تتمثل في فيما يلي :-
- تعتبر الكفاءات المحورية مصدراً مهماً لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل.
- توفر المنظمات القدرة على تطوير استراتيجياتها وترابط قدراتها وقبلياتها بما يضيفي على أدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- تبني الكفاءات المحورية من خلال النشاطات الفكرية للمنظمة أفضل موقع سوقي، لها كما أنها تحافظ عليه.

سادساً: أهداف الكفاءات المحورية:

الكفاءات المحورية هي القدرات والمهارات والمعارف الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها وتساهم في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة. تهدف الكفاءات المحورية إلى تحقيق التميز التشغيلي والابتكار

والنمو على المدى الطويل، و يمكن تلخيص أهداف الكفاءات المحورية في النقاط التالية: (أبو فارة، 2016: 125)

1. تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: حيث تهدف الكفاءات المحورية إلى بناء ميزة تنافسية فريدة يصعب على المنافسين تقليدها أو تكرارها، هذه الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها في السوق وتحقيق أداء مالي أفضل على المدى الطويل (العلوان، 2015: 88)

2. تحسين الأداء التشغيلي: تساعد الكفاءات المحورية في تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات الداخلية للمؤسسة. من خلال التركيز على الكفاءات الأساسية، يمكن للمؤسسة تبسيط العمليات، وتقليل التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية (الخضيرى، 2014، ص. 56)

3. دعم الابتكار والتطوير: تشجع الكفاءات المحورية على الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات. من خلال الاستثمار في تطوير الكفاءات الأساسية، يمكن للمؤسسة أن تكون في طليعة التطورات في صناعاتها وتقديم حلول جديدة ومبتكرة للعملاء (الصافي، 2017: 23)

4. زيادة رضا العملاء: تساهم الكفاءات المحورية في تقديم قيمة أكبر للعملاء من خلال منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم. هذا يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم، مما يعزز سمعة المؤسسة ويحسن أدائها المالي (الدوري، 2018: 102)

5. تسهيل التوسع والنمو: تمكن الكفاءات المحورية المؤسسة من التوسع في أسواق جديدة ودخول صناعات مختلفة. من خلال الاستفادة من الكفاءات الأساسية، يمكن للمؤسسة أن تتغلب على التحديات التنافسية وتحقيق النمو المستدام (العبادي، 2013: 45)

6. جذب واستقطاب الكفاءات: تساعد الكفاءات المحورية في جذب واستقطاب أفضل المواهب والكفاءات إلى المؤسسة. من خلال بناء سمعة قوية في الكفاءات الأساسية، يمكن للمؤسسة أن تجذب الموظفين المهرة الذين يرغبون في العمل في بيئة محفزة وداعمة للنمو والتطور (النعمي، 2016: 71)

7. تعزيز ثقافة التعلم والتطوير: تشجع الكفاءات المحورية على ثقافة التعلم والتطوير المستمر داخل المؤسسة. من خلال الاستثمار في تطوير الكفاءات الأساسية، يمكن للمؤسسة أن تخلق

بيئة تشجع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم، مما يعزز الأداء التنظيمي

العام (الغالبى، 2015: 33)

سابعاً: خصائص الكفاءات المحورية:

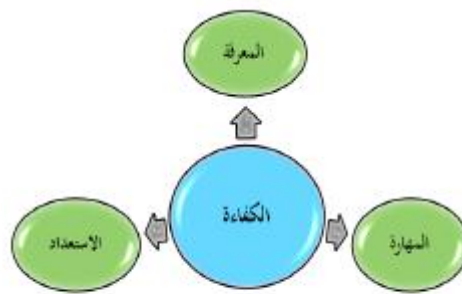
تساعد الاهتمام والإحاطة بالكفاءات المحورية في المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويعود ذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغيرات السريعة ومواكبة المستجدات ويعود ذلك لخصائصها التالية: (الجنابى، 2016: 316)

- قدرات قيمة ومتميزة صعبة التقليد.
- ناتجة عن مزج المهارات والموارد والعمليات.
- الأساس في عملية البحث والتطوير.
- أساس تنفيذ القصد الاستراتيجي للمؤسسة والتي تسعى إليها الإدارة العليا.
- قليلة العدد: وتشير إلى الكفاءات التي يمتلكها القليلون مهما كان عدد من المؤسسات.
- ذات علاقة إيجابية بالثقافة والتعلم التنظيمي والخبرة المتراكمة.

ثامناً: مقومات الكفاءات المحورية الاستراتيجية

يرى العديد من الباحثين والكتاب بأن هناك العديد من المقومات للكفاءات الاستراتيجية ومنها مايلي :

الشكل رقم (2) مقومات الكفاءة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Kunze, Knowledge Management, 2018)

أ. المعرفة: هي مزيج من المعلومات المتراكمة، والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة التي تحمل سمات الابتكار والإبداع والتجديد (قورين، 2018: 14، 15) والتي تركز على التأهيل العلمي الأكاديمي- التأهيل العملي من الممارسة- تراكم الخبرة.

ويتم إنشاء القيمة عند تطبيق المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب لحل مشكلة معينة أو استغلال فرصة عمل جديدة ويسمى الاختيار الصحيح للمعرفة في الوقت المناسب بالكفاءة. (Kunta, 2018, p. 37).

ب. المهارة: هي أداء نشاط معين بطريقة ملائمة بدقة وسرعة متناهيتين، وهي نشاط متعلم يتطور من خلال الممارسة تدعمه التغذية الراجعة، وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية.

ت. الاستعداد: هي قدرة الفرد على ممارسة وتنفيذ المهام بكفاءة عالية وتقوم، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهام بأحسن ما يستطيع (عرايبي ، 2016: 204).

- تحديد وقياس الكفاءات الاستراتيجية: لا يوجد معايير معينة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحديد وقياس كفاءاتها الاستراتيجية، وعليه تقوم بالتشخيص الداخلي لموارده لتحديد كفاءاتها وإضافة البعد الخارجي ومقارنتها بمنافسيها، لتحديد الاستراتيجية التي تمنح للمؤسسة التميز التنافسي في بيئة أعمالها.

تاسعاً: أبعاد الكفاءات المحورية

تعد أبعاد الكفاءات المحورية من أهم الموضوعات التي شغلت فكر الباحثين ، والتي يجب التركيز على التخطيط، والاكتساب، والتنمية، والتقييم، وسوف نذكرها كما يلي :

1. تخطيط الكفاءات المحورية:

يشير تخطيط الكفاءات المحورية إلى عملية تحديد وتوقع الكفاءات الأساسية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في المستقبل. يتضمن ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وتحديد الكفاءات المطلوبة للاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات. يجب أن يكون التخطيط مرناً وقابلاً للتكيف مع التغيرات في البيئة. (Prahalad & Hamel, 1990, p. 82)

- أهمية التخطيط: يساعد في توجيه جهود التدريب والتطوير، وضمان توافق الكفاءات مع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الفجوات في الكفاءات الحالية.

- عناصر التخطيط: تحديد الكفاءات المطلوبة، وتقدير الموارد اللازمة، وتحديد أولويات الكفاءات، ووضع خطط عمل لتطوير الكفاءات.

2. اكتساب الكفاءات المحورية:

يشمل اكتساب الكفاءات المحورية جميع الأنشطة المتعلقة بالحصول على الكفاءات المطلوبة، سواء من خلال التوظيف، أو الشراكات، أو الاستحواذ، أو التطوير الداخلي. يجب أن تكون استراتيجية الاكتساب متوافقة مع استراتيجية تخطيط الكفاءات. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 518)

طرق الاكتساب:

- التوظيف: جذب واستقطاب أفضل الكفاءات من سوق العمل.
- الشراكات: التعاون مع مؤسسات أخرى للحصول على الكفاءات المطلوبة.
- الاستحواذ: شراء شركات تمتلك الكفاءات المطلوبة.
- التطوير الداخلي: تطوير الكفاءات الحالية من خلال التدريب والتطوير.

3. تنمية الكفاءات المحورية:

تنمية الكفاءات المحورية هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين وتطوير الكفاءات الحالية للموظفين. تشمل هذه العملية التدريب، والتطوير، والتوجيه، والتعليم، والتجارب العملية. يجب أن تكون برامج التنمية مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات المؤسسة والموظفين. (8Lloria, 2008, p. 43)

أساليب التنمية:

- التدريب: برامج تدريبية لتنمية المهارات والمعرفة.
- التطوير: برامج تطوير القيادة والإدارة.
- التوجيه والإرشاد: توفير الدعم والتوجيه من قبل المديرين والقادة.
- التعليم: توفير فرص التعليم المستمر والشهادات المهنية.
- التجارب العملية: توفير فرص للموظفين لتطبيق مهاراتهم في بيئات عمل مختلفة.

4. تقييم الكفاءات المحورية:

تقييم الكفاءات المحورية هو عملية قياس وتقييم مستوى الكفاءات الموجودة لدى الموظفين والمؤسسة ككل. يساعد التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد احتياجات التدريب والتطوير، وقياس فعالية برامج التنمية. يجب أن يكون التقييم موضوعياً وعادلاً وشفافاً. (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997, p. 171)

طرق التقييم:

- التقييم الذاتي: تقييم الموظفين لكفاءاتهم بأنفسهم.
- تقييم الأداء: تقييم أداء الموظفين من قبل المديرين.
- تقييم 360 درجة: تقييم الموظفين من قبل الزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، والعملاء.
- اختبارات الكفاءة: اختبارات لقياس مستوى الكفاءات المختلفة.

المبحث الثاني

المرونة الإستراتيجية

تمهيد

استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية من قبل العديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية، وعلى الرغم من ذلك، لا يوجد في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جميع المعنيين في هذا المجال، وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، لاختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم، ويعد Ansoff أول من تناول مفهوم المرونة كخيار استراتيجي، حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة أطلق عليها بالإدارة المفاجئة ووفقاً لرأي (Hitt , M. A, 2011) ، فإن المرونة الاستراتيجية هي الاستجابة الاستراتيجية لما هو غير متوقع.

أولاً: مفهوم المرونة الإستراتيجية:

يختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام كون مفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بمفهوم عدم التأكد البيئي وبجوانب ذات أهمية استراتيجية للمنظمة. وترى (Sanchez, 1995: 135- 159) أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشتمل على قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية. بينما يرى (Bhandari, 2004: 11- 22) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، وصناعات جديدة، وليس بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغير، ويتفق مع نفس السياق (Narasimhan & Das, 1999: 683- 718) حيث يؤكدان أنها إدخال منتجات جديدة والتكيف مع السوق أو التأثير فيه.

ويبين كل من (Yonggui & Hing- po, 2004: 34- 59) يشير إلى قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة. ويرى (Kastuhiko & Hitt, 2004: 44- 58) أن مفهوم المرونة الاستراتيجية هو قابلية المنظمة وقدرتها على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، وسرعة الاستجابة لها. فيما ناقش (Abbott & Banerji, 2003: 42- 66) على أنها قدرة المنظمة على التكيف، والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على أن إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها، في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب وبالسعر المناسب، ويحدد كل من (Hayes & Pisano, 1994: 77- 86) المرونة الإستراتيجية بأنها قابلية

تغير إستراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة، والمطورة، والمستغلة، وذلك طبقاً لاستراتيجياتها، بمعنى آخر، من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على استراتيجيتها.

ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية

بصدد الحديث عن أهمية المرونة الإستراتيجية، فقد بين (Yonggui & Hing- po, 2004: 59-34) أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الإستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة أسباب منها:

1. إن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.
2. تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
3. مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج/ الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.
4. توليد الامكانات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الازمات .
5. تساعد المنظمة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي الى خلق اكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية ، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية
6. خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة اليها ، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة .

7. تساعد المنظمة على التحول من استراتيجية الى اخرى ، وباقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة او الاداء ، والالتزام بعيد الامد بالموارد وخطة العمل .

8. تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل افض (Ussahawanitchakit , P. &Sriboonlue, 2011)

وبناءً على ما سبق يرى الباحث بأن المرونة الاستراتيجية تزيد من قدرة المنظمة على اقتناص الفرص، وتجنب التحديات في بيئة عملها، والاستجابة والتكيف مع التطورات المختلفة بشكل سريع، فالمرونة الاستراتيجية هي تأثير إيجابي على منافسة المنظمات في بيئات الأعمال المتغيرة، فهي تحتاج إلى تعديل عملياتها الحالية بسرعة وفقاً للمتغيرات البيئية، التي تتضمن تقلبات في الطلب والابتكارات التكنولوجية.

ثالثاً: أهداف المرونة الاستراتيجية

المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة الفعالة للتغيرات في البيئة الخارجية، واستغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يمكن تلخيص أهداف المرونة الاستراتيجية في النقاط التالية : (العزاوي، 2017: 112)

1. الاستجابة للتغيرات البيئية: تهدف المرونة الاستراتيجية إلى تمكين المنظمة من رصد التغيرات في البيئة الخارجية (مثل التغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية) والاستجابة لها بفاعلية. يشمل ذلك تعديل الاستراتيجيات والعمليات والمنتجات والخدمات لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء والمنافسين (السالم، 2018: 76)

2. استغلال الفرص: تسعى المرونة الاستراتيجية إلى تمكين المنظمة من تحديد الفرص الجديدة في السوق (مثل الأسواق الناشئة، والتقنيات الجديدة، والاحتياجات غير الملباة للعملاء) واستغلالها بسرعة وفعالية. يتطلب ذلك الابتكار والتجريب والمبادرة. (القطامين، 2019: 43)

3. تجنب التهديدات: تهدف المرونة الاستراتيجية إلى مساعدة المنظمة على توقع التهديدات المحتملة (مثل دخول منافسين جدد، وتغير اللوائح الحكومية، والأزمات الاقتصادية) واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو تقليل تأثيرها. يتضمن ذلك التنويع والتحوط وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة (الرشيدي، 2016: 91)

4. تعديل الموارد والكفاءات: تسعى المرونة الاستراتيجية إلى تمكين المنظمة من إعادة تخصيص الموارد والكفاءات الداخلية (مثل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية) لتلبية الاحتياجات المتغيرة. يشمل ذلك التدريب والتطوير وإعادة الهيكلة والتخلص من الأنشطة غير الأساسية (الشمري، 2020: 58)

5. تعزيز الابتكار: تهدف المرونة الاستراتيجية إلى تشجيع الابتكار المستمر في المنتجات والخدمات والعمليات. يتطلب ذلك ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة والتعلم من الأخطاء. (الخولي، 2015: 29)

6. تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: أن الهدف النهائي للمرونة الاستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات، واستغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وتعديل الموارد والكفاءات، وتعزيز الابتكار، يمكن للمنظمة أن تحافظ على مكانتها في السوق وتحقق النمو المستدام. (العتيبي، 2017: 65)

رابعاً: سبل تطوير المرونة الاستراتيجية

بالرغم من وجود العديد من المساهمات في تطوير مرونة المؤسسات، إلا أن النماذج كانت مختلفة بسبب المرجعيات النظرية والفكرية للباحثين، ولطبيعة المفهوم الذي يتميز بالتعقيد وتعدد الأبعاد والتطبيقات في مؤسسات الأعمال (سلاسي وجريبي، 2015: 94)، وكغيرها من القدرات المحورية يتطلب بناءها وتطويرها السعي المستمر والمنسق مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ونظام ديناميكي يرتكز هيكله على عدة مكونات متداخلة تمثل العوامل الحرجة لنجاحه، وقد قدم (Hitt m, et al (pp. 39- 40 نموذجاً من ستة أبعاد يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق المؤسسة للمرونة الاستراتيجية موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3) يوضح الأبعاد المساهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية



Source : (Hitt m, et al, 1998, p26)

أ - ممارسة القيادة الاستراتيجية

يعتبر القادة الاستراتيجيون صانعي القرار على مستوى المؤسسة، لذلك تترتب عليهم مسؤولية صياغة التوجه العام لها وتحديد درجة المرونة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وتستطيع تحقيق ذلك من خلال تطوير التواصل وخلق رؤية مشتركة طويلة الأجل وقيادة الأفراد نحو تحقيقها، التشجيع والالتزام بالتغيير المستمر، بناء التفكير الغير خطي بين جميع فرق الإدارة.

ب - بناء الكفاءات الأساسية الديناميكية

تحتاج المؤسسات التي تعمل في بيئة تتميز بالتغير والاضطراب إلى بناء منظومة فريدة من الموارد والمهارات والقدرات التنظيمية التي تمكنها من خلق واستدامة الميزة التنافسية (المعاضدي والطائي، 2011: 123)، وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الغير المتوقعة في البيئة المحيطة بها، ويتم ذلك من خلال توفير برامج فعالة لتنمية المهارات مع التحديث المنتظم لأحدث التقنيات وضع حوافز للتطوير المستمر للمهارات وقبول التغيير.

ج - تطوير رأس المال البشري

يعتبر المورد البشري في أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها سواء تعلق الأمر بالمستوى الاستراتيجي أو التشغيلي جوهر نجاح المؤسسات، ومن أجل تحقيق المرونة الاستراتيجية يجب على المؤسسات أن تسعى إلى تطوير مواردها البشرية من حيث المهارات والكفاءات التي يمتلكونها انطلاقاً من قدراتهم الجوهرية الديناميكية التي تساهم في تحقيق التعلم التنظيمي.

د - تطوير هيكل تنظيمي جديد وثقافة تنظيمية جديدة

يرى (Bock. A, 2012) في دراسته أن تحقيق ذلك يكون ذلك من خلال التحول من الهيكل العمودي الهرمي إلى الهيكل الأفقي الأكثر مرونة، تطوير فرق عمل متعددة الوظائف، توفير الاهتمام الإداري والدعم، وتطوير ثقافة تنظيمية متعلمة ومبتكرة.

خامساً: أبعاد المرونة الاستراتيجية

كما تطرقت الدراسات لموضوع المرونة الاستراتيجية من زوايا مختلفة، وتناولت أبعادها حسب طبيعة الدراسة من جهة وميدان الدراسة من جهة أخرى، وقد اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد التالية لقياس المرونة الاستراتيجية، حيث أن المرونة الاستراتيجية تعني قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية بسرعة وفعالية، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات بشكل متميز. تتضمن المرونة الاستراتيجية القدرة على التعلم والتطور المستمر، والتكيف مع التغيرات

التكنولوجية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر على السوق والمؤسسة (AlHalaseh & Ayoub, 2021). ويمكن تقسيم أبعاد المرونة الاستراتيجية إلى الآتي:

أ- **المرونة السوقية:** المرونة السوقية تُعرف كقدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات في بيئة السوق، وذلك من خلال تقييم استجابتها لتغيرات الطلب، القدرة على الابتكار، والتكيف مع الظروف الاقتصادية المتقلبة. تُقاس هذه المرونة عبر سرعة الاستجابة للتغيرات، فعالية التعديلات الاستراتيجية، ومستوى الابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات في مواجهة التحديات السوقية (المطيري، 2021: 36)

يعد كسب رضا الزبون وتحقيق متطلباته حجر الأساس في بناء المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية، في ظل الظروف الراهنة التي تتميز بتعدد المنافسين والتقلب في رغبات وتفضيلات الزبائن، لذلك تعتبر المرونة التسويقية من أهم المصادر التي تساعد المؤسسة في تحقيق غاياتها. وتتمثل المرونة التسويقية في "قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق أو التأثير عليها" (abuzaid, 2014, p. 168)، أي أنها تعبر عن "قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها حسب طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل معها، ويتم قياسها من خلال (الحصة السوقية، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، الدخول لأسواق جديدة، تحديد السوق المناسب)" (ابراهيم وعبد الواحد، 2019: 55).

ب- **مرونة العمليات:** تُعرف بأنها قدرة النظام أو العملية على التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة التشغيلية أو متطلبات السوق. تُقاس هذه المرونة من خلال سرعة التعديل في الإجراءات، فعالية التكيف مع التغيرات في حجم الإنتاج أو الأنشطة، ومستوى التحسين المستمر في العمليات لضمان استمرار الأداء الفعال في ظل الظروف المتغيرة (علاوي & بن دحيس، 2021).

ج- **المرونة التنافسية:** تُعرف بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية، بما في ذلك التغيرات في استراتيجيات المنافسين، وتغيرات السوق، وتطورات التكنولوجيا. تُقاس المرونة التنافسية من خلال سرعة استجابة المنظمة لتلك التغيرات، وفعاليتها في تعديل استراتيجياتها وممارساتها لتلبية متطلبات السوق المتغيرة، وقدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية في ظل الظروف الديناميكية (المطيري، 2021: 37)

د- **المرونة التنظيمية:** هي القدرة على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتكييف الاستراتيجيات، وتعديل العمليات والاجراءات بسرعة لتلبية التغيرات في السوق أو البيئة الخارجية. تشمل المرونة

التنظيمية القدرة على تبني تقنيات جديدة، تحسين الكفاءات التشغيلية، والاستجابة الفعالة للتحديات والفرص التي تطرأ في بيئة العمل (فائق & الألوسي، 2018).

هـ- **مرونة رأس المال البشري:** هي القدرة التي يمتلكها الأفراد العاملون في المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات والتحديات التي تطرأ على بيئة العمل، سواء كانت هذه التغيرات تقنية أو تنظيمية أو اقتصادية. يقاس هذا التكيف من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل القدرة على تعلم مهارات جديدة، التكيف مع تقنيات حديثة، التكيف مع التغيرات في سياسات وإجراءات العمل، والقدرة على العمل في فرق متنوعة ومتعددة التخصصات. مرونة رأس المال البشري تعتبر عنصراً أساسياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها على الابتكار والنمو في بيئة عمل متغيرة باستمرار (علي ، أنعم، 2024: 45)

و- **المرونة الإنتاجية:** تعرف المرونة الإنتاجية على أنها "قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها لتكون ملائمة في معظم الأسواق الرئيسية، وتقديمها في وقت قصير وأبعاد تنافسية" (ابراهيم وعبد الواحد، 2019: 55)، ويمكن قياس المرونة الإنتاجية من خلال خمسة نقاط رئيسية (تعديل المنتجات الحالية، انتاج منتجات جديدة، تغيير مستوى الطاقة، التحكم بالمخزون، التطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية) (Abbott & Benerji, 2003, p. 3)، وبذلك تمكن مرونة المنتج المؤسسات من التحكم بتنوع منتجاتها وتغييرها بالشكل المناسب والسريع شكلاً وكماً، وبالتالي اعطائها خيارات استراتيجية تخص المنتج بشكل أكبر للتعامل مع تقلبات البيئة وتمكينها من تلبية الاحتياجات وتغيير أذواق المستهلكين (Zhang, 2005, p. 165).

ز- **مرونة الموارد :** يشير مصطلح مرونة الموارد إلى الموارد التي تمتلك القدرة على إنتاج العديد من المنتجات المختلفة، إذ تنعكس هذه المرونة من خلال قدرة الموارد على التعامل مع مجموعة واسعة من مهام التصنيع بشكل فعال (بن غزال وطاهري، 2018، صفحة 125)، فالموارد المرنة تمكن من استغلالها في العديد من الاستعمالات بسرعة وبدون تكاليف اضافية من خلال استغلال ونشر الموارد الموجودة على مختلف النظم والسيرورات وسلاسل النشاطات المختلفة (سلايسي وجريبي، 2015: 92)، وترتبط مرونة الموارد بموارد ثابتة تصنع ميزة تنافسية وتعتبر المحدد الأساسي لقيمة وأداء المؤسسة، وتقاس مرونة الموارد من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (الشمري، 2017: 318).

المبحث الثالث : نجاح المشاريع

تمهيد

في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالتسارع التكنولوجي والتعقيد المتزايد وعدم اليقين (VUCA)، أصبحت المشاريع هي الوحدة الأساسية للتغيير والتطوير في المنظمات. فهي الأداة التي تنقل الاستراتيجيات من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ، وتسهم في خلق قيمة تنافسية مستدامة. لم يعد السؤال المطروح هو "هل ندير المشاريع؟" بل "كيف نضمن نجاح هذه المشاريع؟". ومع ذلك، فإن مفهوم "النجاح" ذاته تطور بشكل كبير؛ فلم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة، بل أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد يرتبط بتحقيق القيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة على المدى الطويل. يستعرض هذا الإطار النظري تطور مفهوم نجاح المشاريع، وأهميته الاستراتيجية، وأهدافه، مع التركيز على الدور الحيوي الذي تؤديه كل من "الكفاءات المحورية" و"المرونة الاستراتيجية" كعوامل تمكين رئيسية لتحقيق هذا النجاح في ظل التحديات المعاصرة.

أولاً: مفهوم نجاح المشاريع

شهد مفهوم نجاح المشاريع تحولاً جوهرياً على مدار العقود الماضية. تقليدياً، كان النجاح يُقَيَّم من خلال ما يُعرف بـ "الثلاثي الملزم" (Triple Constraint)، وهو الالتزام بالميزانية المحددة، والانتهااء في الوقت المخطط له، وتحقيق نطاق العمل المطلوب (Shenhar & Wideman, 1996, p. 2). هذا المنظور ركز على كفاءة إدارة المشروع من الداخل، أي على أداء فريق العمل في تنفيذ المهام الموكلة إليه.

إلا أن هذا المفهوم الضيق ثبت عدم كفايته، إذ يمكن إكمال مشروع وفق هذه المعايير الثلاثة بدقة، لكنه يفشل في تحقيق أي منفعة تذكر للمستخدم النهائي أو المؤسسة. المثال الكلاسيكي على ذلك هو مشروع أتمتة الخدمات الذي قد يُنفذ في الوقت المحدد وبدون تجاوز الميزانية، لكن العملاء يرفضون استخدامه بسبب تفضيلهم التفاعل البشري (Cleveland State University, 2025, p. 3). هنا يكمن الفرق الجوهري بين "نجاح إدارة المشروع" (Project Management Success) و"نجاح المنتج/المخرجات" (Project/Product Success). الأول يركز على كفاءة العملية، بينما الثاني يركز على فعالية النتيجة وتحقيقها للقيمة المرجوة (University of Waterloo, 2024, p. 5).

لذلك، تطور المفهوم ليشمل أبعاداً أوسع. ففي دراسة رائدة، صنف Shenhar و (1996, Wideman

2. p) معايير نجاح المشروع إلى أربع فئات رئيسية تعكس منظوراً زمنياً أوسع :

1. كفاءة المشروع (أثناء التنفيذ): وتشمل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية.

2. الأثر في العميل (على المدى القصير): وتشمل تلبية المواصفات الفنية وحل مشكلة العميل وتحقيق رضاه.

3. النجاح التجاري المباشر (على المدى المتوسط): ويشمل تحقيق الإيرادات والأرباح وزيادة الحصة السوقية.

4. تهيئة الفرص المستقبلية (على المدى الطويل): وتشمل خلق أسواق جديدة، تطوير تكنولوجيا جديدة، أو بناء قدرات تنظيمية جديدة.

يعكس هذا التصنيف حقيقة أن النجاح ليس حدثاً لحظياً، بل هو مفهوم يتغير إدراكه بمرور الوقت، ويعزز هذا التوجه ما ورد في الدليل الثامن لإدارة المشاريع (PMBOK Guide)، الذي يعرف نجاح المشروع بأنه "توافق آراء المستفيدين المقصودين وأصحاب المصلحة والمشاركين في المشروع على أن المشروع قد قدم قيمة تُعتبر كافية مقارنة بالجهد والتكاليف المبذولة" (QRP International, 2026, p. 9). هذا التعريف يجعل من "القيمة المدركة" (Perceived Value) محور الارتكاز الأساسي للحكم على نجاح أي مشروع.

ثانياً: أهمية نجاح المشاريع

تتجلى أهمية تحقيق النجاح في المشاريع على عدة مستويات، سواء على مستوى المشروع الفردي أو على مستوى المؤسسة ككل:

أولاً: تعظيم العائد على الاستثمار وتجنب الهدر: المشاريع الناجحة تحول الموارد (بشرية، مالية، مادية) إلى نتائج ملموسة تحقق قيمة. بالمقابل، فإن ضعف الأداء في المشاريع يؤدي إلى هدر كبير. فتشير تقارير معهد إدارة المشاريع (PMI) إلى أن حوالي 11.4% من الاستثمارات تُهدر بسبب ضعف أداء المشاريع، وترتفع هذه النسبة إلى 67% في المؤسسات التي لا تقدر إدارة المشاريع ككفاءة استراتيجية (Cleveland State University, 2025, p. 3).

ثانياً: تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة: المشاريع هي الآلية التي تنفذ بها المؤسسات استراتيجياتها للنمو والتوسع. من خلال إطلاق منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، أو تحسين كفاءة العمليات

الداخلية، تسهم المشاريع الناجحة بشكل مباشر في تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة وضمان استدامتها على المدى الطويل (Shenhar & Wideman, 1996, p. 2).

ثالثاً: تعزيز ثقة أصحاب المصلحة ورضاهم: النجاح في تسليم المشاريع يبني سمعة قوية للمؤسسة، ويعزز ثقة العملاء، والمستثمرين، والموظفين. فعندما يشعر أصحاب المصلحة أن المشاريع تحقق أهدافها وتلبي توقعاتهم، يزداد دعمهم للمشاريع المستقبلية (The Project Group, 2024, p. 7). معايير النجاح لم تعد تقتصر على المقاييس المالية فقط، بل تمتد لتشمل رضا العملاء، والأثر الاجتماعي، وجودة العلاقات (QRP International, 2026, p. 9).

رابعاً: التعلم والتحسين المستمر: المشاريع الناجحة (وحتى المشاريع التي فشلت مع استخلاص الدروس) توفر فرصة ثمينة للتعلم التنظيمي. فتحليل أسباب النجاح والفشل يمكن المؤسسة من تطوير منهجياتها، وصقل كفاءاتها، وتجنب الأخطاء في المستقبل، مما يخلق دورة محسنة من الأداء (Glowasz, 2021, p. 8).

ثالثاً: الهدف من المشاريع

ترتبط أهداف المشاريع ارتباطاً وثيقاً بغايات المؤسسة الاستراتيجية. فالهدف الأسمى من أي مشروع يتجاوز مجرد إنتاج مخرجات (liverables)؛ فهو يتمثل في خلق قيمة (Value) يمكن قياسها. يمكن تصنيف هذه الأهداف على النحو التالي:

1. الأهداف التكتيكية (قصيرة الأجل): وتتمثل في تحقيق الأهداف المباشرة للمشروع بكفاءة، مثل

بناء نظام تكنولوجيا معلومات جديد، أو تشييد مبنى، أو إطلاق حملة تسويقية. هذه الأهداف تركز على "الناتج" (Output).

2. الأهداف الاستراتيجية (متوسطة وطويلة الأجل): وتتعلق بتحقيق منافع (Benefits) للمؤسسة

من خلال استغلال مخرجات المشروع. وتشمل زيادة الحصة السوقية، تحسين رضا العملاء، خفض التكاليف التشغيلية، أو بناء سمعة العلامة التجارية. هذه الأهداف تركز على "النتيجة" (Outcome) والأثر (Impact) (Scaled Agile, 2025, p. 4).

3. أهداف بناء القدرات: في كثير من الأحيان، يكون الهدف من المشروع هو بناء أو تطوير قدرات داخلية للمؤسسة، مثل تعلم تقنية جديدة، أو تطوير كفاءة بشرية في مجال معين، مما يؤهلها لتنفيذ مشاريع أكثر تقدماً في المستقبل (WU Wien, 2024, p. 2).

دور الكفاءات المحورية والمرونة الاستراتيجية في نجاح المشاريع

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، لا يمكن الاعتماد على المهارات الإدارية التقليدية وحدها لضمان نجاح المشاريع. وهنا يبرز دور عاملين حاسمين: الكفاءات المحورية والمرونة الاستراتيجية.

1. دور الكفاءات المحورية :

الكفاءات المحورية هي مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من تقديم قيمة متميزة لعملائها وتصبح على المنافسين تقليدها. في سياق إدارة المشاريع، لا تقتصر هذه الكفاءات على الجوانب الفنية فحسب، بل تمتد لتشمل قدرات أوسع. يحدد Lampel (2001، p. 476) أربع مجموعات متميزة من الكفاءات المحورية الضرورية لتنفيذ المشاريع بفعالية :

– الكفاءات الريادية (Entrepreneurial): القدرة على استشعار الفرص الجديدة، وتصور مشاريع مبتكرة، وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية التي تخلق قيمة مستقبلية.

– الكفاءات التقنية (Technical): وتشمل الخبرة في المجالات الهندسية والتكنولوجية والتصميمية اللازمة لتصميم وتنفيذ مخرجات المشروع.

– الكفاءات التقييمية (Evaluative): القدرة على تحليل المخاطر، وتقييم الجدوى الاقتصادية، واتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة بشأن المشاريع.

– الكفاءات العلائقية (Relational): وتتعلق بالقدرة على بناء وإدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموردين والجهات التنظيمية.

إن امتلاك هذه الكفاءات يمكن المنظمة من تنفيذ المشاريع بكفاءة أعلى وجودة أفضل، كما يمكنها من التوسع في مجالات جديدة والاستفادة من قدراتها الداخلية لتحقيق النمو (WU Wien, 2024, p. 2). فالمنظمة التي تمتلك كفاءة علائقية قوية، على سبيل المثال، تكون أكثر قدرة على فهم احتياجات العملاء الحقيقية، مما يزيد من فرص تحقيق رضاهم، وهو معيار أساسي لنجاح المشروع (Shenhar & Wideman, 1996, p. 2).

2. دور المرونة الاستراتيجية :

المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على إعادة توجيه نفسها، وتكييف استراتيجياتها، وإعادة تخصيص مواردها بسرعة وفعالية استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية. في عالم تتزايد فيه حالات

عدم اليقين والأحداث المعطلة (Disruptive Events)، تصبح هذه المرونة ضرورية لضمان بقاء المشاريع على مسارها الصحيح وتحقيق أهدافها.

تتجلى المرونة الاستراتيجية في المشاريع من خلال:

- المرونة في مواجهة الصدمات (Resilience): وهي قدرة المشروع على "الارتداد" والتعافي سريعاً من الأحداث غير المتوقعة، وتحويل التهديدات إلى فرص (Glowasz, 2021, p. 8).

- إدارة المحفظة الاستثمارية المتوازنة: تتيح المرونة للمؤسسات الموازنة بين الاستثمار في المشاريع قصيرة الأجل (التي تحقق أرباحاً فورية) والمشاريع طويلة الأجل (التي تخلق خيارات مستقبلية). يمكن تصور ذلك من خلال توزيع الاستثمارات على آفاق زمنية مختلفة (Horizons) مثل: تحسين الأعمال الحالية (Horizon 1)، واستكشاف أسواق جديدة (Horizon 2)، وخلق خيارات مستقبلية من خلال البحث والتطوير (Horizon 3) (Scaled Agile, 2025, p. 4).

- اتخاذ القرارات المبنية على البيانات: تعتمد المرونة على التحقق من صحة الفرضيات من خلال بناء نماذج أولية (MVPs) وقياس الأداء بشكل مستمر. هذا يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات "محورية" (Pivot) أو "المثابرة" (Persevere) بشأن المشاريع الاستراتيجية بناءً على أدلة موضوعية، مما يمنع استمرار الاستثمار في مشاريع غير واعدة (Scaled Agile, 2025, p. 4).

وبشكل عام تشكل الكفاءات المحورية "المحرك" القوي الذي يمكن المنظمة من تنفيذ المشاريع بكفاءة وتميز، بينما تشكل المرونة الاستراتيجية "نظام التوجيه" الذي يمكنها من تعديل مسار هذه المشاريع בזكاء لمواكبة المتغيرات وتحقيق القيمة المثلى. تكامل هذين العاملين هو ما يضمن للمنظمة ليس فقط إكمال مشاريعها، بل تحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام من خلالها.

المنهجية وطرق الدراسة

تمهيد

تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء آراء العينة حول دور الكفاءات المحورية في تحقيق المرونة الاستراتيجية وأثرها على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل واقع المسميات الوظيفية وانعكاساتها على بيانات العمل المختلفة، ولتحقيق هذا الغرض، وتم اعتماد منهجية علمية دقيقة تتماشى مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، على النحو الآتي:

أولاً: المنهج المستخدم بالدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب في معالجة الظواهر الاجتماعية والإدارية ذات الطابع الواقعي، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة، وتحليلها وتفسيرها بما يساعد على فهم العلاقة بين المتغيرات، والوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وفي هذا السياق، تم استخدامه لوصف وتحليل دور الكفاءات المحورية في تحقيق المرونة الاستراتيجية وأثرها على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية ، وبيان الفروق بين الأفراد وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، ممن يشغلون وظائف إدارية أو تنفيذية ذات مسميات وظيفية رسمية محددة، ويشمل المجتمع موظفين بمختلف الدرجات الوظيفية والمستويات التعليمية والخبرات العملية، مما يسمح بتغطية واسعة لمجموعة من الفئات التي تعكس التباين في طبيعة الوظائف والأداء.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية داخل مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناءً على أسس علمية تراعي نسبة الثقة ومستوى الدقة المطلوبين في النتائج، وشملت العينة موظفين من الذكور والإناث، ومن مختلف الأعمار والمؤهلات، لضمان شمولية النتائج وموضوعتها، وقد تم الحصول على () استبانة وبعد الفحص والتدقيق تحصل الباحث على () استبانة صالحة للتحليل ، وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليم ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة)

رابعاً: أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وهي أداة ملائمة للبحوث الوصفية والإدارية، وتتميز بإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين بسهولة وكفاءة وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتغطي محاور الدراسة الأساسية، واحتوت على ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الشخصية والديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

2. محور الكفاءات المحورية: لقياس دور الكفاءات المحورية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وانعكاسه على هوية الموظف.

3. محور المرونة الاستراتيجية، لقياس دور المرونة الاستراتيجية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وانعكاسه على هوية الموظف.

4. محور نجاح المشروعات، لقياس دور نجاح المشروعات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وانعكاسه على هوية الموظف.

وقد صيغت بنود الاستبانة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"، الذي يتدرج من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، بما يسهل التحليل الإحصائي لاحقاً.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج likert scale 5-point الإحصائي، وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة واستجاباتهم.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر.

معامل الارتباط "بيرسون" لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين في الدراسة.

تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد (إن لزم) لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (الكفاءات المحورية، المرونة الاستراتيجية) على المتغير التابع (نجاح المشاريع).

سادساً: حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة دور الكفاءات المحورية في تحقيق المرونة

الاستراتيجية وأثرها على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية.

2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مكان تطبيق الدراسة في منظمات الاعمال في المملكة

العربية السعودية.

3. الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني /السنة (2026).

4. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين من ذوي المسميات الوظيفية الرسمية في

المملكة العربية السعودية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. . العلي، عبد الستار. (2017). الكفاءات المحورية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
2. أبو فارة، يوسف (2016) إدارة الكفاءات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
3. أكرم سالم الجنابي،(2016)، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. أكرم سالم الجنابي،(2016)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. بلال ريم ، (2018)، الكفاءات في ظل الاقتصاد الرقمي ، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ ، جامعة معسكر ، المجلد الثالث عشر ، العدد 1، جوان
6. بن أحمد، آسيا (2016)، أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية.
7. بن حركو زينب ، عميمور نواره ، (2020)، أثر إدارة الكفاءات على جودة الخدمات الصحية ، دراسة ميدانية بمستشفى المختص في الأمراض العقلية وادي العثمانية ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر
8. جودي أمينة، منصوري كمال،(2015)، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد يخضر بسكرة.
9. حاج قويدر قورين. (2018)، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية تلمسان (الجزائر) النشر الجامعي الجديد.
10. الحاج مداح عرايبي ، (2016)، إدارة الاعمال الاستراتيجية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية.
11. الحوات، سامر. (2019). أثر الكفاءات التنظيمية في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لإدارة المعرفة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.
12. خضير كاظم حمود، (2013)، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن.

13. الخضيرى، محسن أحمد (2014) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: مدخل الكفاءات دار وائل للنشر
14. الخولي، أحمد (2015) الابتكار الاستراتيجي: مدخل لتحقيق التميز دار الفكر العربي
15. الدوري، زايد (2018) إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات عملية دار الحامد للنشر والتوزيع
16. الدوسري، بدر. (2020). المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الأزمات وتحقيق الريادة المؤسسية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
17. رشيد، صالح عبد الرضا. (2019). "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي". مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 3، الصفحات 1-81.
18. الرشيدى، عبد الله (2016) الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال المتغيرة دار النشر العلمي والمطابع
19. الزيدى، محمد. (2021). تقييم عوامل نجاح المشاريع الإنشائية في القطاع العام العراقي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
20. السالم، محمد (2018) التخطيط الاستراتيجي: رؤية معاصرة دار وائل للنشر والتوزيع
21. الشمري، فهد (2020) المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(2)
22. شوشان سهام، يحيى نعيمة، (2017)، دور تسيير الكفاءات في الأداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة 1، العدد 59، الجزائر.
23. الصافي، قاسم نايف علوان (2017) إدارة الابتكار: مفاهيم وتطبيقات دار صفاء للنشر والتوزيع
24. صدوقي ، عقيلة ، (2002)، غموض الكفاءات المحورية : نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية ، مدخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة
25. العبادي، هاشم فوزي (2013) إدارة العمليات: مدخل كمي دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
26. عبد الحميد حامدي، (2014)، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
27. العتيبي، خالد (2017) الاستراتيجية التنافسية في منظمات الأعمال دار الكتاب الجامعي
28. عذراء بن شارف، (2009)، تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منثوري - قسنطينة.
29. العزاوي، نجم (2017) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات دار دجلة

30. عقيلة صدوقي، (2002)، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة.
31. علاوي & بن دخيس ع. أ. (2022). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار مجاميع المعرفة، 8 (3).
32. العلوان، عبد الستار (2015) التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات دار المسيرة للنشر والتوزيع
33. علي حسين علي & أميمة سعيد أنعم. (2024)، المرونة الاستراتيجية وأثرها في الأداء التسويقي دراسة ميدانية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء Al- Andalus Journal for Humanities & Social Sciences, 11 (90).
34. عني دحام تداي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، (2013) المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. الغالبي، طاهر محسن منصور (2015) إدارة المعرفة: مدخل استراتيجي دار الوراق للنشر والتوزيع
36. القطامين، أحمد (2019) الفرص الاستراتيجية: كيفية استغلالها لتحقيق النمو مجلة الدراسات الإدارية، 10(1)
37. كمال منصور، إلهام منصور، (2002)، مساهمة مهارات القطب (مهارات محورية) في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة.
38. المطيري، ن. ز. ض. ا. & ندى زويد ضيف الله. (2021). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (1) 45.
39. مقدود وهيب، (2016)، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراه، في شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
40. النعيمي، رجا (2016) إدارة الموارد البشرية: منظور معاصر دار جرير للنشر والتوزيع
41. هشام محمود عزمي، دورة علمية فيم جال المكتبات والمعلومات، مقال منشور على الخط : <http://www.journal.cybrarians.org/index>.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abbott & Benerji. (2003). strategic flexibility and firm performance, the case of us based transactional corporations. Global general of flexible systems management, 09.
2. Andrey metra, et autre, H de DRH, edition vuibert, paris, 1997

3. Bock, A., et al. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(02).
4. Cleveland State University. (2025). 1.4 Project success. In *Introduction to project management* (2nd ed.). Pressbooks .
5. Glowasz, M. (2021). Thriving in complexity through strategic resilience and agility [Conference presentation]. 2022 PM Symposium, University of Maryland, College Park, MD, United States .
6. Hitt, M A ; Ireland, R D ; Hoskisson, R E " Strategic Management : Competitiveness and Globalization" , South – Western , GENGAGE Learning , 2011
7. Huselid, M A, Jackson, S E, & Schuler, R S (1997) Towards an integrated architecture for high performance human resource management *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-203
8. Jean Brilman, *les meilleures pratiques de management*, 4eme edition, paris, 2003
9. Lampel, J. (2001). The core competencies of effective project execution: The challenge of diversity. *International Journal of Project Management*, 19(8), 471-483 .
10. Lloria, M B (2008) A review of the main approaches to core competencies *Management Decision*, 46(8), 438-457
11. Prahalad, C K, & Hamel, G (1990) The core competence of the corporation *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91
12. QRP International. (2026). Project success: The new perspective of the PMBOK® guide. *QRP International Blog* .
13. Scaled Agile Framework. (2025). Connecting SAFe competencies to achieve strategy agility .
14. Shenhar, A. J., & Wideman, R. M. (1996, May). Improving PM: Linking success criteria to project type [Paper presentation]. Project Management Institute Symposium "Creating Canadian Advantage through Project Management", Calgary, Canada .
15. Teece, D J, Pisano, G, & Shuen, A (1997) Dynamic capabilities and strategic management *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
16. The Project Group. (2024). What is project success? Definition, challenges and practical tips (Update 2024
17. University of Waterloo. (2024). Project success. *VPAF Project Management Office* .
18. WU Wien. (2024). Navigating new horizons: Bridging competency gaps for sustainable growth. *Zero2One Project*, Summer Semester 2024.
19. Zhang, m. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22.