



بسم الله الرحمن الرحيم

٥٠٠٥٥

تم رفع هذه الرسالة بواسطة / مني مغربي أحمد

بقسم التوثيق الإلكتروني بمركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات دون أدنى

مسؤولية عن محتوى هذه الرسالة.

ملاحظات: لا يوجد



**إطار مفتوح لقياس تأثير المرونة التنظيمية على  
تحقيق أهدافه التنموية المستدامة**

**( دراسة تطبيقية على بعض شركاته الأنذية )**

رسالة مقدمة من الطالب  
**تامر فاروق حسين أحمد**  
بكالوريوس تجارة ( إدارة أعمال ) - كلية التجارة - جامعة حلوان - ٢٠١٢  
ماجستير العلوم العسكرية - كلية القادة والأركان - ٢٠٠٣

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة  
**في العلوم البيئية**

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية  
كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية  
جامعة عين شمس

## صفحة الموافقة على الرسالة

### إطار مقتدر لقياس تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهدافه التنمية المستدامة

( دراسة تطبيقية على بعض شركاته الألمانية )

رسالة مقدمة من الطالب

تامر فاروق حسين أحمد

بكالوريوس تجارة (ادارة أعمال) - كلية التجارة - جامعة حلوان - ٢٠١٢

ماجستير العلوم العسكرية - كلية القادة والأركان - ٢٠٠٣

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها:

اللجنة:

التوقيع

١ - أ.د/ محمود محمد عبد الهادي صبح

أستاذ التمويل الإدارية المالية - ووكيل كلية التجارة الأسبق

جامعة عين شمس

٢ - أ.د/ محمد عبد الرزق النواوي

أستاذ ميكربиولوجي الأغذية - كلية الزراعة

جامعة عين شمس

٣ - د/نجوى أحمد إسماعيل السيسي

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٤ - أ.د/ طارق عبد العال حماد

أستاذ المحاسبة والمراجعة - وعميد كلية التجارة سابقًا

جامعة عين شمس

عميد كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة ٦ أكتوبر

٥ - أ.د/ نهى محمد عبد الرحمن الخطيب

أستاذ الإدارة العامة وعميد كلية العلوم الإدارية الأسبق

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# **إطار مقترن لقياس تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهدافه التنموية المستدامة**

**( دراسة تطبيقية على بعض شركاته الأغذية )**

رسالة مقدمة من الطالب

تامر فاروق حسين أحمد

بكالوريوس تجارة ( إدارة أعمال ) - كلية التجارة - جامعة حلوان - ٢٠١٢  
ماجستير العلوم العسكرية - كلية القادة والأركان - ٢٠٠٣

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة  
في العلوم البيئية  
قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

تحت إشراف:

١ - د/ محمود محمد عبد الهادى صبح  
أستاذ التمويل والإدارة المالية - كلية التجارة  
جامعة عين شمس

٢ - د/ محمد عبد الرزاق النواوى  
أستاذ ميكربiological الأغذية - كلية الزراعة  
جامعة عين شمس

٣ - د/ نجوى أحمد إسماعيل السيسي  
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد - كلية التجارة  
جامعة عين شمس

ختم الإجازة

أجيزت الرسالة بتاريخ / ٢٠٢٢ /

موافقة الجامعة / ٢٠٢٢ / موافقة مجلس الكلية /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ رَبُّكَ

سَبِّلْنَاكَ لَا يَعْلَمُ لَنَا  
إِلَّا مَا هَلَمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ  
الْعَلِيمُ الْأَكِيمُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة الآية: ٢٤

## الإهاداء

إلى من صنع طفولتى بيديه وبنى شخصيتى بحكمته وأخذ بيدي  
نحو أفاق العلم والمعرفة وعلمنى أن الدنيا كفاح ...  
إلى الرجل العظيم الذى لم يدخل على بشئ **أبى الغالى** أطال الله  
عمره.

إلى من ساندتنى ودعت لى في صلاتها ....  
إلى من سهرت الليالي ترعانى وتنشد راحتى  
إلى نبع العطف والحنان إلى **أمى الغالية** أطال الله بقاءها .

إلى الذين ظفرت بهم في حياتى منحة من الله يدعونى ويسدون من أزرى  
إلى إخوتى **حاتم وياسر ووائل**

إلى شريكة العمر ورفقة رحلة الكفاح بحلوها ومرها

إلى الواقفة بجوارى تدعمنى وتويدنى وترعى شؤونى

## إلى زوجتى العزيزة

إلى زينة حياتى ومصدر سعادتى وفخرى

إلى أولادى أدمهم الله بعونه و توفيقه و متعهم بالصحة والعافية .

**تقى & هبة الله & يوسف & سيليا**

إلى كل من كان لهم الفضل بعد الله تعالى

فى إنجاز هذه الرسالة

# سُبْحَانَ رَبِّ الْعَالَمِينَ

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه وأشكره سبحانه وتعالي شكر العابدين الحامدين علي أن من علي بإنجاز وإتمام هذه الرسالة وأصلي وأسلم علي أفضل خلق الله سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً وبعد،

وإعترافاً بالجميل ومصداقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

ولا يتم شكر الله إلا بشكر عباده لذا أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلي أستاذتي الأجلاء الذين أخذوا علي عاتقهم حمل رسالة العلم فمهدوا لي طريق العلم والمعرفة .. وقدموا لي الكثير والكثير... وبذلوا جهوداً كبيرة في الإشراف على الرسالة العلمية.

وأخص بالشكر والعرفان أستاذي الفاضل ومعلمي الجليل **الأستاذ الدكتور / محمود محمد عبد الهادي صبح** - أستاذ التمويل والإدارة المالية الوكيل الأسبق لكلية التجارة- جامعة عين شمس، الذي شرفت بكتابه إسم سيادته على رسالته لأنها موسوعة في العلم فغمرني بعطائه وتوجيهاته بمثابة العالم الجليل الذي لا يدخل بعلمه على باحثينه، وأشكره على ما بذله معي ومع زملائي من جهد ونصح وإرشاد فجزاه الله عننا خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل شكري وتقديري وإحترامي **لسعادة الأستاذ الدكتور / محمد عبد الرزاق النواوى** أستاذ ميكروبیولوچی الأغذية بقسم علوم الأغذية - كلية الزراعة- جامعة عين شمس على تشريفه لي بالإشراف على الرسالة ، فكانت توجيهاته ذات القيمة العلمية العالية نبراساً أضاءت لي الطريق مما زادني فخرًاً وإنجازاً به بارك الله له وعليه.

كما أتقدم بجزيل شكري وتقديرني وإحترامي إلى صاحبة البصمة الواضحة على هذا الجهد العلمي المتواضع **أستاذتي الغالية الأستاذة الدكتورة / نجوى أحمد إسماعيل السيسى** - أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد - كلية التجارة - جامعة عين شمس، والذي سعدت وشرفت بإشرافها على الرسالة فلا توفيها كلمات الشكر والثناء على ما قدمته لي من عون وتوجيهاتها ونصائحها المثمرة ، بالرغم من كثرة أعبائها ومشغولياتها فأشكرها على رعايتها وآرائها وملحوظاتها ومراجعتها الرسالة من وقتها الثمين فلا يسعني إلا أن أدعوا لسيادتها ولها منى خالص الشكر والإحترام والتقدير، وأسأل الله أن يوفقها إلى كل خير وأن يبارك في عمرها، وجزاها الله عن خير الجزاء.

كما أتوجه بخالص الإحترام والتقدير للسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة والحكم لإسهامهم برأيهم وعلمهم القيم في تحكيم الرسالة العلمية المتواضعة لإخراجها في أفضل صورة علمية.

فالشكر موصول **لسعادة الأستاذ الدكتور / طارق عبد العال حماد** أستاذ المحاسبة والمراجعة والعميد الأسبق لكلية التجارة - جامعة عين شمس، والعميد الحالى لكلية الاقتصاد جامعة ٦ أكتوبر- العالم الذى يتسابق فيه حُلقه وعلمه ليمنى بالطاقة الإيجابية والإطمئنان، فله مني كل الثناء والشكر والتقدير لتفضيل سيادته بالموافقة على الحكم والمناقشة بالرغم من أعباءه الكثيرة، فأسأل الله أن يُجازه عنى وعن كل الباحثين خير الجزاء.

كما أتقدم أيضاً بخالص الشكر والإحترام **لأستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة / نهى محمد عبد الرحمن الخطيب** أستاذ الإدارة العامة وعميد كلية العلوم الإدارية الأسبق- بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، علي تفضل سيادتها مشكورة بقبول المناقشة والحكم على الرسالة ، ولما تبذله من عطاء وآراء بناءه، أسأل الله أن يوفقها دائماً لما فيه خير لباحثيها وأن يهب سيادتها الصحة والعافية وجزاها الله عنى وعن زملائي الباحثين خير الجزاء.

وأختم بخالص الشكر والإمتنان لكل أساتذتي على دعمهم ورعايتهم وتشجيعهم الدائم لي .

سائلاً الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالساً لوجهه الكريم وأن ينتفع به.

**والله ولِي التوفيق،،،  
الباحث**

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير تصميم إطار مقترن يوضح قياس تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القدرات القيادية – المحاذاة – التوافق – ترتيب الأولويات- الأدوار والمسؤوليات – التفاعل والتآزر) على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك بالتطبيق على بعض شركات الأغذية، ولتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإعتماد على أداة الإستبيان في جميع البيانات الأولية، وقد إعتمد الباحث أيضاً على استخدام أسلوب العينة لجميع (العاملين – الفنيين – المديرين التنفيذيين – المديرين) بشركات الأغذية محل الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (١٣٤) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه تم رفض الفرض القائل أنه لا توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة، وقبول الفرض البديل أنه توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة، وهكذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة شركات الأغذية محل الدراسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والفعالية التنظيمية للمنشأة.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين وال الفنيين والمديرين التنفيذيين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة أو الشركة لما لها من قدرات فائقة على الإرتقاء بمستوى العاملين وال الفنيين والعملية الإدارية، وأيضاً التحسين المستمر لتنمية القدرات الإبداعية والإبتكار للعاملين، والتي تساعد على تحسين الأداء، والتدريب على استخدام الأساليب المتطرفة في إنجاز الأعمال وتشجيع المسؤولين على التنبؤ بالنتائج المتوقعة ووضع سيناريوهات وإقتراح الحلول لمواجهة تلك النتائج.

**الكلمات الدالة:** المرونة ، المرونة التنظيمية، المرونة الإستراتيجية، التنمية المستدامة.

## ملخص الدراسة

### مقدمة

تنسم المنشأة المرنة تنظيمياً بقدرتها على توقع المتغيرات الطارئة والظروف المحيطة بها والإستجابة إليها والإستعداد لها من أجل البقاء والنمو والإزدهار .

يتربى على إنتاج المنشأة للمرونة التنظيمية أن تصبح إدارتها قادرة على التكيف والإستجابة للمتغيرات الحديثة من خلال إعداد إستراتيجيات واقعية وتبني ممارسات إدارية سليمة لإجراء التحسين المستمر وتحقيق الإستقرار والنمو والإزدهار للمنشأة .

المرونة هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والإبتكار وسرعة الإستجابة للتغيير والإبداع والجودة من خلال التكامل بين إعادة تصنيع المواد وأفضل الممارسات في بيئة معرفية غنية لتقديم أفضل سلعة وخدمة للمستهلك أو للزبون في بيئة سريعة التغيير على الرغم من الاختلاف في تعريف المرونة إلا أنها كلها أشارت إلى أهمية الإستجابة بطريقة فعالة للمتغيرات والسمات الرئيسية لمنظمة مرنة .

التنمية المستدامة تحتل أهمية كبيرة في الوقت الحاضر، حيث تلبي التنمية احتياجات ومتطلبات الجيل الحاضر، دون الإهدار والتضييع بإحتياجات الأجيال القادمة، وتقوم المجتمعات بدور مهم في تحقيق هذه التنمية، وفقاً لما يتطلبه التحدي العالمي في مواجهة تحديات العولمة وتفاقم الفجوة التكنولوجية بين العالمين المتقدم والنامي.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي وهو:

"كيفية تحديد إطار مقترن لقياس تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟"

ويستمد من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي:

١) هل تؤثر المرونة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمنشأة؟

٢) ما هو تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمنشأة؟

٣) هل تؤثر عناصر المرونة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمنشأة؟

٤) هل هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية للمنشأة وريادة الأعمال لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

تتمثل أهمية الدراسة في تأصيل مفهوم ممارسات وأنشطة المرونة التنظيمية من خلال التعرف على دوافع هذه الأنشطة وأهم المدخل المستخدمة فيها والسياسات والإستراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لاكتشافها لتحسين مصداقية المعلومات من الجانب الإداري أو البيئي.

كما تتبع أهمية الدراسة في العلاقة بين قياس المرونة التنظيمية وأهداف التنمية المستدامة، وبالتالي يسابر البحث الإتجاهات الحديثة في بحوث إدارة الأعمال التي تهتم بالتطورات في المرونة التنظيمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في شركات الأغذية.

ويرى الباحث أن أغلب الدراسات التي حاولت التعرف على هذه الظاهرة كانت في بيئات أجنبية تختلف اختلافاً كبيراً عن بيئتنا المحلية والعربية وهو ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة، وتتوفر الدراسة دليلاً تطبيقياً من واقع الممارسة العملية في بيئة الأعمال وسوق الشركات على قدرة قياس تأثير المرونة التنظيمية

على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على مجموعة من الفئات وهى مديرى الإداره ، الموظفين، المدير العام، رؤساء الأقسام، رئيس القطاع المالي والإداري، ومعرفة إنعكاسات تأثير المرونة التنظيمية على ممارسات التنمية المستدامة، مما يساعد على زيادة معدلات التنمية الإقتصادية وتحسين كفاءة سوق شركات الأغذية، وزيادة كفاءة قرارات الاستثمار وتخصيص الموارد بما ينعكس على تنشيط الإقتصاد المصرى لبيئة الأعمال.

الهدف الرئيسي للدراسة هو توضيح مدى قياس تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويتحقق هدف الدراسة الرئيسي من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ١) بيان تأثير المرونة التنظيمية علي تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنشأة.
- ٢) دراسة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية للمنشأة .
- ٣) إيضاح تأثير عناصر المرونة التنظيمية للمنشأة.
- ٤) إيضاح العلاقة بين الفاعلية التنظيمية للمنشأة وريادة الأعمال وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

منهجية الدراسة تستمد الدراسة أهميتها من الموضوع ومدى ضرورة تأثير المرونة التنظيمية علي تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالتطبيق علي بعض شركات الأغذية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف البحث حيث اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنبطاكي.

يعتمد المنهج الإستقرائي الحصول على المعلومات من مصادرها من خلال إطلاع الباحث على الدراسات المكتبية والتي تعتمد على الكتب والدوريات العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة بهدف صياغة الإطار الفكري للموضوع والنقاط الرئيسية له، ومن ثم صياغة فروض الدراسة القابلة لاختبار العلمي.

المنهج الإستنبطي يقوم الباحث من خلال المنهج الإستنبطي بربط الإطار النظري للدراسة بالواقع العملي والتطبيقي، وذلك من خلال إختبار فروض الدراسة، وتحليل وتفسير النتائج للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة والبحث.

وتم إختبار فروض الدراسة لاختبار صحتها من عدمه بإستخدام أسلوب الإرتباط البسيط correlation coefficient وتحليل الإنحدار البسيط regression analysis لاختبار العلاقة بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة.

- وتوصلت الدراسة إلى التوعية المستمرة للمسؤولين والعاملين بشركات الأغذية بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية وعقد ورش العمل وحضور المؤتمرات والندوات.
- القياس الدقيق لتطبيق المرونة التنظيمية في الشركات وفق المعايير المحددة، ومقارنة المحقق بالمستهدف بإستمرار.
- إجراء المقارنات المرجعية بين شركات الأغذية في مصر وما يناظرها من شركات في الدول المتقدمة في مجال تطبيق المرونة التنظيمية، ووضع

**الأهداف والخطط والإستراتيجيات للمنافسة مع تلك الشركات بأساليب معاصرة وواقعية.**

- تشجيع الشركات ذات إهتمام بمسؤولياتها تجاه البيئة والمجتمع عند آدائها لأنشطة التشغيلية عن طريق الحوافز والإعفاءات.
- التركيز على تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال جمع وتقييم المعلومات، عمليات المراجعة والفحص الفني ورقابة الأداء لأنشطة التنمية المستدامة.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ج	مستخلص الدراسة .....
ح	ملخص الدراسة .....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>"الإطار العام للدراسة"</b>	
٢	١/١ مقدمة الدراسة .....
٣	٢/١ مشكلة الدراسة .....
٤	٣/١ الدراسات السابقة .....
١٥	٤/١ أهداف الدراسة .....
١٥	٥/١ أهمية الدراسة .....
١٧	٦/١ متغيرات وفرضيات الدراسة .....
١٨	٧/١ منهجية الدراسة .....
١٩	٨/١ حدود الدراسة .....
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>"طبيعة المرونة التنظيمية في منظمات الأعمال "</b>	
٢١	المقدمة .....
<b>المبحث الأول : ماهية وأهمية المرونة التنظيمية</b>	
٢٢	تمهيد .....
٢٣	١/١/٢ مفهوم المرونة التنظيمية .....
٢٦	٢/١/٢ أهمية المرونة التنظيمية .....
٢٧	٣/١/٢ أنواع المرونة التنظيمية .....
٣٠	٤/١/٢ خصائص ومميزات المرونة التنظيمية .....