



جامعة الموصل  
كلية الادارة والاقتصاد

**المرؤنة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة**  
– دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسياسيل  
للاتصالات المتنقلة في العراق –

**دلال شكر محمود العنزي**

**رسالة ماجستير**

**إدارة أعمال**

**بإشراف**

**م. د. إيمان بشير محمد أبو ردنّ**

**٢٠١٧ م**

**١٤٣٨ هـ**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

المرؤنة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
- دراسة استطلاعية لرأء عينة من مديري شركة آسياسيل  
للاتصالات المتنقلة في العراق -

رسالة تقدمت بها

دلال شكر محمود العنزي

إلى  
مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل  
وهي جزء من متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الاعمال

بإشراف

م. د. إيمان بشير محمد أبو ردن

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيمِ

{ اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ مَثَلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ  
الْمِصْبَاحُ فِي زُبُجَاجَةِ الزُّبُجَاجَةِ كَانَاهَا كَوْكَبٌ دُرْرِيٌّ يُوقَدُ مِنْ  
شَجَرَةِ مَبَارِكَةٍ نَّرِيَتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٌ وَلَا غَرْبِيَّةٌ يَكَادُ نَرِيَتُهَا  
يُضِيءُ وَلَوْلَمْ تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ  
وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ }

صدق الله العظيم

سورة النور: الآية (٣٥)

## الشكر والثناء

الشكر لله على توفيقه وإحسانه، والحمد له على فضله وامتنانه، وعلى كل النعم الظاهرة والباطنة، أُحمدك وأشكرك أن يسرت لي إتمام هذه الرسالة على الوجه الذي أرجوا أن ترضى به عنِّي، وبعد:

يسريني أن أتوجه بالشكر والثناء امتناناً وعرفاناً لمشرفي الفاضلة الدكتورة إيمان بشير محمد المشرفة على رسالتي على ما أسدته لي من نصح وإرشاد طيلة مدة إعداد هذه الرسالة، وقد غمرتني بتواضعها ، أسأل الله أن يجزيها خير الجزاء.

وكذلك أتقدم بأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى جامعتي العزيزة وكذلك إلى كل القائمين على كلية الإدارة والاقتصاد عمادةً وإداريين بالإضافة إلى استاذتي الأفضل الذين كانوا لي نوراً يضيئ الظلمة وأملًاً متجدداً في دربي.

وأتوجه بأصدق عبارات الشكر والثناء إلى رفيق دربي وسندي زوجي الحبيب. وشكري إلى من كبرت وترعرعت بين يديها أمي الغالية ، والى من أضاؤوا لي الطريق وساندوني وتنازلوا عن حقوقهم لرضائي والعيش في هناء إخوتي الأعزاء لكم الشكر الجزيل.

وأتقدم بشكري الجزيل إلى أستاذتي المؤقرتين في لجنة المناقشة رئيسةً وأعضاءً لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم خير من يسد خللها ويقوم خطأها ، وبهذب نتوءها ، ويوضح مواطن القصور فيها، سائلةً الله الكريم أن يثبّتهم عنِّي خيراً.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الصديقة المخلصة زهراء محمد علي لمساندتها لي... والى كل من مد لي يد العون ، جراهم الله عنِّي خير الجزاء.

وامتناني لكل من قدم لي المساعدة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. والله أعلم بالقصد ، ومنه التواب .

الباحثة

## المستخلص

سعت الدراسة الحالية في مضمون أهدافها إلى التعرف على تأثير المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، بدراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ تحددت مشكلة الدراسة بمدى تأثير مدخل المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبناءً على ذلك صمم مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها، وانبثقت منه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي توضح هذه العلاقات، وتكونت العينة من (٨٠) شخصاً، واعتمد على استماراة الاستبانة كأدلة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني ، واستعملت في تحليل البيانات الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS)، ومن النتائج توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها:

- وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، إذ كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على المرونة الإستراتيجية، كلما أدى ذلك إلى الارتفاع بالميزة التنافسية المستدامة تجاه ما تقدمه من خدمات لزيائتها عن المنظمات المنافسة.
  - للمرونة الإستراتيجية وأبعادها (السرعة، الابداعية، الفطنة، الخفة، الاتساق) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها، إذ أخذت الخفة، والابداعية، والاتساق الاهتمام الاكثر من بقية أبعاد المرونة الإستراتيجية.
- ووفقاً للاستنتاجات طرحت عدد من المقترنات التي من شأنها معالجة مكامن الضعف وتعزيز مكامن القوة المتواجدة في الشركة المبحوث فيها ، التي قد تستفيد منها الشركات التي تعمل في النشاط نفسه أو نشاطات أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة.

## ثبات المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص باللغة العربية
ب	ثبات المحتويات
ت - ج	ثبات الجداول
ح	ثبات الأشكال
خ	ثبات الملحق
١	المقدمة
٢٧ - ٢	<b>الفصل الأول</b> <b>الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة</b>
١١ - ٢	المبحث الأول: الدراسات السابقة
٢٧ - ١٢	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
٤٨ - ٤٨	<b>الفصل الثاني</b> <b>المرونة الإستراتيجية</b>
٣٥ - ٢٩	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، الأنواع ، المراحل)
٤٨ - ٣٦	المبحث الثاني: مداخل المرونة الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها وسبل تطويرها وأبعاد قياسها
٦٩ - ٤٩	<b>الفصل الثالث</b> <b>الميزة التنافسية المستدامة</b>
٥٦ - ٤٩	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة (المفهوم، الأهمية، الخصائص ، الإستراتيجيات)
٦٩ - ٥٧	المبحث الثاني: مداخل الميزة التنافسية المستدامة وكيفية استدامتها، وأبعاد قياسها
١٠٦ - ٧٠	<b>الفصل الرابع</b> <b>الجانب العملي</b>
٧٩ - ٧٠	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتحديدها
١٠٦ - ٨٠	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الصفحة	الموضوع
١١٨ - ١٠٧	المصادر
xiv - i	الملاحق
A	المستخلص باللغة الإنكليزية

## ث بت الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	وصف صفة العمر	١٨
٢	وصف صفة التحصيل الدراسي	١٩
٣	وصف صفة العنوان الوظيفي	١٩
٤	وصف صفة مدة الخدمة	٢٠
٥	وصف صفة عدد الدورات	٢٠
٦	مكونات الاستبانة	٢٢
٧	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا	٢٣
٨	اختبار التوزيع الطبيعي	٢٦
٩	اختبار الاستقلالية	٢٦
١٠	اختبار تجانس التباين بطريقة Levene	٢٧
١١	مفهوم المرونة الإستراتيجية	٣٠
١٢	أنواع المرونة الإستراتيجية	٣٣
١٣	التصنيف ذو البعدين للمناورات الإستراتيجية	٣٧
١٤	أبعاد قياس المرونة الإستراتيجية	٤٥
١٥	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	٥١
١٦	أبعاد قياس الميزة التنافسية المستدامة	٦٦

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٧١	المقاييس الوصفية لبعد السرعة	١٧
٧٢	المقاييس الوصفية لبعد الخفة	١٨
٧٣	المقاييس الوصفية لبعد الاتساق	١٩
٧٤	المقاييس الوصفية لبعد الفطنة	٢٠
٧٥	المقاييس الوصفية لبعد الإبداعية	٢١
٧٧	المقاييس الوصفية لمتغير الميزة التنافسية	٢٢
٧٩	الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير المرونة الإستراتيجية	٢٣
٧٩	الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسية	٢٤
٨٢	قيم معاملات الارتباط الكلية والجزئية	٢٥
٨٣	تأثير المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة	٢٦
٨٦	تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة	٢٧
٨٨	تأثير المتردرج لأبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة	٢٨
٨٩	الفروقات حسب العمر	٢٩
٩٠	الإختبارات البعدية للمرونة الإستراتيجية حسب العمر	٣٠
٩٠	الاوساط الحسابية للمرونة الإستراتيجية حسب العمر	٣١
٩١	الفروقات حسب التحصيل الدراسي.	٣٢
٩١	الاختبارات البعدية للمرونة الإستراتيجية حسب صفة التحصيل الدراسي	٣٣
٩٢	الاوساط الحسابية للمرونة الإستراتيجية حسب التحصيل الدراسي	٣٤
٩٢	الاختبارات البعدية للميزة التنافسية المستدامة حسب التحصيل الدراسي	٣٥
٩٣	الأوساط الحسابية للميزة التنافسية المستدامة حسب التحصيل الدراسي	٣٦
٩٣	الفروقات حسب العنوان الوظيفي	٣٧
٩٤	الاختبارات البعدية للمرونة الإستراتيجية حسب صفة العنوان الوظيفي	٣٨

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٤	الاوساط الحسابية للمرونة الإستراتيجية حسب العنوان الوظيفي	٣٩
٩٥	الاختبارات البعدية للميزة التنافسية المستدامة حسب العنوان الوظيفي	٤٠
٩٥	الاوساط الحسابية للميزة التنافسية المستدامة حسب العنوان الوظيفي	٤١
٩٦	الفروقات حسب مدة الخدمة	٤٢
٩٧	الفروقات حسب الدورات التدريبية داخل قطر	٤٣
٩٧	الاختبارات البعدية للمرونة الإستراتيجية حسب الدورات التدريبية داخل قطر	٤٤
٩٨	الاوساط الحسابية للمرونة الإستراتيجية حسب الدورات التدريبية داخل قطر	٤٥
٩٨	الاختبارات البعدية للميزة التنافسية المستدامة حسب الدورات التدريبية داخل قطر	٤٦
٩٩	الاوساط الحسابية للميزة التنافسية المستدامة حسب الدورات التدريبية داخل قطر	٤٧
٩٩	الفروقات حسب الدورات التدريبية خارج قطر	٤٨
١٠٠	الاختبارات البعدية للمرنة الإستراتيجية حسب الدورات التدريبية خارج قطر	٤٩
١٠٠	الاوساط الحسابية للمرنة الإستراتيجية حسب الدورات التدريبية خارج قطر	٥٠
١٠١	الاختبارات البعدية للميزة التنافسية المستدامة حسب الدورات التدريبية خارج قطر	٥١
١٠١	الاوساط الحسابية للميزة التنافسية المستدامة حسب الدورات التدريبية خارج قطر	٥٢

## ثبات الإشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٤	المخطط الافتراضي للدراسة	١
٣٥	مراحل المرونة الإستراتيجية	٢
٤٤	أنموذج تطوير المرونة الإستراتيجية	٣
٥٦	إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة	٤
٥٧	دور الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	٥
٥٨	مواصفات موارد المنظمة	٦
٦٠	جذور القدرات الجوهرية في المنظمة	٧
٦٠	تبسيط خواص الموارد والقدرات على التنافسية المستدامة	٨
٦٢	الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter	٩

## ثبت الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
I	استمارة المحكمين	١
Ii	استمارة الاستبانة	٢
X	قائمة المحكمين	٣
xi	الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	٤

## المقدمة

إن اتصاف بيئة الأعمال اليوم بالتغيير السريع والمستمر ، وارتفاع معدلات المنافسة فيها يجعل نجاح المنظمات أو فشلها مرهوناً بمدى امتلاك قادتها للمهارات الإدارية ، ومن ضمنها القدرة على صياغة بدائل استراتيجية مرنّة وبنّيهَا ، واعتماد أساليب إدارية حديثة ومداخل علمية جديدة تمكنها من تحقيق التكيف المستمر مع التحديات التي تقرّزها البيئة ، لذا تعد المرونة الإستراتيجية أحد المداخل الإستراتيجية للتكيّف مع التطورات الحاصلة ، التي تُعد سمة من سمات المنظمات الناجحة والرائدة.

وبالاستناد إلى ذلك ركزت الدراسة الحالية على مدى اعتماد المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أسيما سيل للاتصالات المتقدمة في العراق ، إذ وضعت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية ، واختبرت باستعمال الأدوات الاحصائية ، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وزُرعت على (٨٠) شخصاً.

وتحقيقاً لما تقدم جاءت هيكليّة الدراسة في أربعة فصول ، خصص الفصل الأول للدراسات السابقة ، ومنهجية الدراسة في إطار مبحثين ، ركز الأول على الدراسات السابقة و مجالات الإقادة منها ، وما يميّز الدراسة الحالية . وتطرق المبحث الثاني لمنهجية الدراسة ، أما الفصل الثاني وخُصص لمتغيّر المرونة الإستراتيجية وكان في مبحثين ، تناول الأول مفهوم المرونة الإستراتيجية وأهميتها وأنواعها ومراحلها ، وتضمن المبحث الثاني مدخل المرونة الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها ، وسبل تطويرها ، وأبعاد قياسها . وشمل الفصل الثالث متغيّر الميزة التنافسية المستدامة وكان في مبحثين طرح الأول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ، و أهميتها وخصائصها واستراتيجياتها وجاء المبحث الثاني بمدخل الميزة التنافسية المستدامة وكيفية استدامة الميزة التنافسية ، وأبعاد قياسها وكان الفصل الرابع للجانب العملي في مبحثين ، تضمن الأول وصف متغيرات الدراسة وتحديدها ، وتتناول المبحث الثاني اختبار الفرضيات ، وشمل أيضاً أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، وأعطيت في ضوئها عدد من المقترنات التي قد تفيد الشركة المبحوث فيها ، والمنظمات التي تعمل في النشاط أو (القطاع) نفسه.

**الفصل الأول**

**الدراسات السابقة**

**و**

**منهجية الدراسة**

## الفصل الأول

### الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تهدف معطيات هذا الفصل إلى بيان الأسلوب الذي تم بموجبه إدارة الدراسة بجزئيها النظري والميداني من الاستفادة عن طريق الدراسات السابقة، والمرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة، وهذا مكن الباحثة من إعداد المباحث اللاحقة

### المبحث الأول

#### الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى بناء قاعدة رصينة ترتكز عليها الدراسة الحالية، إذ شكلت الدراسات السابقة منبعاً مهماً اشتركت منه الباحثة فهماً شاملاً لمعطيات ومتغيرات الدراسة الحالية، وبناء تصور عن التوجه المفترض لها. ولذا ستعرض هذه الدراسات بفقرتين تبعاً للمتغيرات الرئيسية للدراسة ، (المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة) . إنطلاقاً منها لتوضيح مجال الاستفادة من هذه الدراسات، وما يميز الدراسة الحالية منها.

##### أولاً: الدراسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية:

###### ١- الدراسات الأجنبية:

الباحث والسنة	(Matthyssens, et al, 2005)
عنوان الدراسة	Strategic Flexibility, Rigidity And Barriers To The Development Of Absorptive Capacity In Business Markets: Themes And Research Perspectives.
مشكلة الدراسة	المرونة الإستراتيجية والجمود والحواجز أمام تطوير الطاقة الاستيعابية في أسواق الاعمال: الموارد والمدخل البحثية.
أهداف الدراسة	البحث في سبب مواجهة المنظمات لحالة الجمود في إستراتيجيات التسويق ونشاطاتها صفة غالبة لدى منظمات الأعمال في يومنا هذا ، و يتطلب فهم أفضل لهذا الجمود وكيفية تحقيق المرونة في سوق الأعمال.

<p>اعتمدت الدراسة على طريقة دراسة الحالة لشركتين هولنديتين إحداهما شركة محلية والأخرى عالمية.</p>	<b>عينة الدراسة وأداتها</b>
<p>صنع المرونة الإستراتيجية في أسواق الأعمال ليس مجرد عملية اختيار الإستراتيجية الصحيحة بل يتطلب صنع الظروف المنظمية الصحيحة (قدرات ديناميكية) مسبقاً ودمجها ، مع صنع القيمة والتركيز على السوق مع فكرة المرونة الإستراتيجية.</p>	<b>أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها</b>
<p><b>(Kevin &amp; Fang, 2010)</b></p>	<b>الباحث والسنة</b>
<p>Technological Capability, Strategic Flexibility, And Product Innovation.</p> <p>القدرات التقنية والمرونة الإستراتيجية وإبداع المنتج.</p>	<b>عنوان الدراسة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يمكن للمرونة الإستراتيجية كإحدى أنواع القدرات الديناميكية أن تساعد المنظمات على إعادة تخصيص الموارد وكسر الروتينات العملياتية الحالية وإبدالها.</li> <li>هل يمكن للمرونة الإستراتيجية أن تعزز التأثير الإيجابي للقدرات التقنية في مجال الاستكشاف وتحويل المستوى الاستكشافي الحالي للشركة إلى مستوى أعلى؟.</li> </ul>	<b>مشكلة الدراسة</b>
<p>بحث تأثير المرونة الإستراتيجية في القدرات التقنية في مجال الاستكشاف وإبداع المنتج.</p>	<b>أهداف الدراسة</b>
<p>تتمثل عينة الدراسة في ١٩٢ شركة عالية التقانة في الصين . واستعملت الدراسة استماراً الاستبانة لـ (٥٠٠) شركة ، واستعمل مقياس (Sanchez, 1995) للمرونة الإستراتيجية ومقياس الاستكشاف.</p>	<b>عينة الدراسة وأداتها</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزز المرونة الإستراتيجية الاستخدام والتنسيق المرن للموارد لدعم التقانات والمنتجات المختلفة ، ويساعد ذلك الشركة على التحرك بسهولة إلى مجالات جديدة.</li> <li>للمرونة الإستراتيجية تأثير غير مباشر في الاستكشاف ولكنها تعزز التأثير الإيجابي للقدرات التقنية.</li> </ul>	<b>أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها</b>
<p><b>(Torres, et al, 2011)</b></p>	<b>الباحث والسنة</b>
<p>The Moderating Effect Of Innovative Capacity On The Relationship Between Real Options And Strategic Flexibility.</p> <p>التأثير المعدل للطاقة الإبداعية في العلاقة بين الخيارات الواقعية والمرونة الإستراتيجية.</p>	<b>عنوان الدراسة</b>

<p>التغير في البيئة يعني مواجهة المنظمات لتهديدات وفرص جديدة و تتطلب إعادة تحديد الإستراتيجية والبيئة الداخلية لتحقيق المواجهة الجيدة بين البيئة والشركة، و لذا صار لزاماً على المنظمات ان تبحث عن آليات تشجع عملية التكيف مع البيئة.</p>	<p><b>مشكلة الدراسة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li> التركيز على المرونة الإستراتيجية عند صنع القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بتكييفها مع تطور البيئة.</li> <li> البحث في العلاقة بين الخيارات الحقيقة والمرونة الإستراتيجية في الطاقة الإبداعية.</li> <li> تحليل كيف إن استخدام الخيارات الحقيقة يؤثر في المرونة الإستراتيجية للشركة، وكيف تتأثر العلاقة بالطاقة الإبداعية.</li> </ul>	<p><b>أهداف الدراسة</b></p>
<p>عينة الدراسة هي قطاع التقانة العالمية في الاتحاد الأوروبي ، وتشمل قطاع الاتصالات والصناعات الكيماوية وصناعة السيارات وخدمات مرتبطة بهذه القطاعات. واستعملت إستماراة الاستبيان كأداة للدراسة وبلغت عينة الدراسة ٤٠٤ شركة.</p>	<p><b>عينة الدراسة وأداتها</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li> الخيارات الواقعية (العملياتية والإستراتيجية) تعد من متطلبات المرونة الإستراتيجية ، ولكن عندما يكون للشركة طاقة إبداعية معينة فقط.</li> <li> في المنظمات الأكثر إبداعية تطبق الخيارات الواقعية بسهولة أكبر ، وهي تترجم إلى مرونة إستراتيجية أكبر لهذه المنظمات.</li> </ul>	<p><b>أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها</b></p>
<p><b>(Adam J, et al, 2012)</b></p>	<p><b>الباحث والسنة</b></p>
<p>The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility During Business Model Innovation تأثير الثقافة والهيكل على المرونة الإستراتيجية من خلال إبداع نموذج الأعمال.</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li> وجود فجوة في فهم كيف تحقق المنظمات المرونة الإستراتيجية.</li> <li> ليس من الواضح كون المرونة الإستراتيجية هي مرونة يمكن التنبؤ بها عن طريق القدرات أو الهيكل أو كليهما.</li> </ul>	<p><b>مشكلة الدراسة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li> بحث كيفية تأثير الثقافة والهيكل على المرونة الإستراتيجية من خلال إبداع نموذج الأعمال.</li> <li> كيف تؤثر جهود إبداع نموذج الأعمال في العلاقة ما بين الثقافة والهيكل والمرونة الإستراتيجية.</li> </ul>	<p><b>أهداف الدراسة</b></p>

<p>تمثلت العينة في (١٠٧) شركة متعددة الجنسيات للكشف عن إدراك المدير التنفيذي (الاستراتيجي) لدافع المرونة الإستراتيجية من خلال إبداع نموذج الأعمال، وتم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط الثقافة التي تدعم الإبداع في الشركة بالمرونة الإستراتيجية.</li> <li>• لا يمكن تحقيق المرونة بالاعتماد على الشركاء.</li> <li>• جهود نموذج إبداع الأعمال تؤثر في العلاقة بين إعادة الترتيب المنظمي والمرونة الإستراتيجية.</li> <li>• يرى المديرون بأن التغييرات الهيكيلية التي تركز الاهتمام بدون التخلص عن السيطرة ترتبط بالمرونة.</li> </ul>	<p><b>عينة الدراسة وأداتها</b></p> <p><b>أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها</b></p>
--	---

## ٢\_ الدراسات العربية:

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	مشكلة الدراسة	أهداف الدراسة	عينة الدراسة وأداتها
(العواودة، ٢٠٠٧)	أثر المرونة الإستراتيجية في أداء المنظمات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي.	هل هناك علاقة ارتباط بين المرونة الإستراتيجية والأداء الكلي للمنظمات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي.	هل تؤثر المرونة الإستراتيجية في الأداء الكلي لهذه المنظمات.	الهدف الرئيس الذي تسعى إليه الدراسة تحديد أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها التي تتمتع بها المنظمات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي في أداء هذه المنظمات.
عدد من المديرين العاملين في الشركة المبحوث فيها، وبلغ عددهم (٥) أشخاص من أعضاء الإدارة العليا لكل شركة. واعتمدت الاستبانة كادة رئيسة لجمع البيانات.	عدد من المديرين العاملين في الشركة المبحوث فيها، وبلغ عددهم (٥) أشخاص من أعضاء الإدارة العليا لكل شركة. واعتمدت الاستبانة كادة رئيسة لجمع البيانات.	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المنظمات إستراتيجية عمل واضحة في السوق المحلي والدولي، وكذلك في طبيعة الإستراتيجية الممارسة على المستوى الدولي، وكانت النتائج لصالح المنظمات التي تمتلك إستراتيجية عمل واضحة، وتمارس إستراتيجية الجودة.	أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المنظمات إستراتيجية عمل واضحة في السوق المحلي والدولي، وكذلك في طبيعة الإستراتيجية الممارسة على المستوى الدولي، وكانت النتائج لصالح المنظمات التي تمتلك إستراتيجية عمل واضحة، وتمارس إستراتيجية الجودة.

<p><b>(النجار، الحوري، ٢٠٠٨)</b></p>	<p><b>الباحث والسنة</b></p>
<p>جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية ، دراسة ميدانية في (شركات صناعة الأدوية الأردنية).</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>ما مدى تأثير جودة المعلومات في تحقيق المرونة الإستراتيجية لشركات صناعة الأدوية الأردنية؟</p>	<p><b>مشكلة الدراسة</b></p>
<p>تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها في تحقيق المرونة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.</p>	<p><b>أهداف الدراسة</b></p>
<p>اختير (٤٨) مديراً، وكانت أداة الدراسة المقابلات الشخصية، واستماراة الاستبانة كأدلة رئيسة.</p>	<p><b>عينة الدراسة وأداتها</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوجد إرتباط وثيق بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ونوعية القرارات الإدارية.</li> <li>• وجود دور هام لنظام المعلومات في التأثير على القرارات المباشرة.</li> </ul>	<p><b>أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها</b></p>
<p><b>(ولي، واخرون، ٢٠١٦)</b></p>	<p><b>الباحث والسنة</b></p>
<p>العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكيلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية (دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل).</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>هل توجد علاقة تبادلية بين المرونة الإستراتيجية وأبعاد الهيكل التنظيمي في الميدان المبحوث فيه؟</p>	<p><b>مشكلة الدراسة</b></p>
<p>تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (السرعة، الثبات، الخفة) وأبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة بـ(المركزية، التعقید، الرسمية) وببيان أثر تلك العلاقة في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية من قبل مديرى عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل.</p>	<p><b>أهداف الدراسة</b></p>
<p>عدد من المديرين العاملين في (٢٢ ) مصرفًا من مصارف القطاع الخاص في أربيل واعتمدت الاستبانة كأدلة رئيسة لجمع البيانات.</p>	<p><b>عينة الدراسة وأداتها</b></p>
<p>إستنتجت الدراسة أن تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية يتأثر بالعلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكيلية.</p>	<p><b>أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها</b></p>

**ثانياً: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:**

**١- الدراسات الأجنبية:**

الباحث والسنة	(Yang, liu, 2010)
عنوان الدراسة تطبيق الميزة التنافسية المستدامة في عمليات استباقية في بيئة اعمال عالمية مضطربة	عنوان الدراسة Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments
مشكلة الدراسة • كيف يمكن تقييم التفافيسية في عمليات التصنيع؟ • كيف يمكن تطوير إمكانيات تنافسية بأسلوب مستدام؟	مشكلة الدراسة تحديد وتطوير تنافس عملياتي بأسلوب مستدام بتطبيق الميزة التنافسية المستدامة لإدارة حالات الأعمال الديناميكية.
أهداف الدراسة اختيرت المنظمات من الصناعات الانشائية والقليلة والمعادن والبحث والتطوير والخدمات اللوجستيات. وجمعت البيانات باستماراة الاستبانة وتحليلها عن طريق برامج العملية الهرمية التحليلية للمقارنة.	عينة الدراسة وأداتها عينة الدراسة وأداتها
أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها يتم تقييم التفافيسية في عمليات التصنيع وفق الأداء التفافسي الكلي ، من تكامل العوامل الأساسية ومنها استراتيجية التصنيع والقيادة التحولية ومستوى التقنية.	أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها
الباحث والسنة	Krishna, 2010
عنوان الدراسة الميزة التنافسية المستدامة في تطوير الفنادق ثأثير الابتكار على معدل شغل الفندق - منظور إداري.	عنوان الدراسة Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry and Impact of Innovations on Occupancy Rate – A Managerial Perspective.
مشكلة الدراسة رغم أنَّ الكثير من البحوث تناولت الميزة التنافسية المستدامة والإبداع في السنوات الأخيرة ، فالقليل منها اتجه على نحو خاص إلى صناعة الضيافة ، فهل معيار الميزة التنافسية المستدامة يختلف في تقييم الفنادق المبحوث فيها؟	

<p>تحديد الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس الميزة التنافسية المستدامة في تطوير الفندق وزيادة معدل إشغاله ، ودراسة أثر تطبيق الميزة التنافسية المستدامة في الابداع في حصة السوق وأصناف مختلفة من الفنادق واختلاف موقعها الجغرافية.</p>	<b>أهداف الدراسة</b>
<p>مجموعة من الفنادق يبلغ عددها ٢٥ فندق في الهند في ثلاثة مدن مختلفة ، واختيرت تايلاند كدولة أخرى للمقارنة. تم استخدام الاستبانة والمقابلات وتسجيل استجابة المستجيبين وتحليلها وفق مدرج القياس لليكرت.</p>	<b>عينة الدراسة وأداتها</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عند تحديد عوامل الميزات التنافسية المستدامة يبرز دور مدير الفندق في تفعيل موقف الفندق تجاه تطوير هذه العوامل وتطبيقها بفاعلية.</li> <li>ثقافة الإبداع من العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة لوجود شعور بأن الإبداع مهم وله أثر مباشر في معدل عدد نزلاء الفنادق.</li> </ul>	<b>أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها</b>
<p>(Minyu, 2010)</p>	<b>الباحث والسنة</b>
<p>The Search For Sustainable Competitive Advantage A Stakeholder Management Perspective. البحث عن الميزة التنافسية المستدامة من منظور إدارة أصحاب المصالح.</p>	<b>عنوان الدراسة</b>
<p>هل تؤثر إدارة أصحاب المصالح في الميزة التنافسية المستدامة؟</p>	<b>مشكلة الدراسة</b>
<p>الهدف الرئيس هو البحث في كيفية تأثير إدارة أصحاب المصالح في الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على وجهة نظر أصحاب المصالح ، وربط ثلاث وجهات نظر للميزة التنافسية المستدامة (المستندة على الموارد، والعلاقاتية ، والنشاط ، والموقع).</p>	<b>أهداف الدراسة</b>
<p>اختيرت عشر حالات لمنظمات رائدة في عدة صناعات في تايوان واعتمدت طريقة مقابلات لجمع البيانات من المستهلكين وأصحاب المصالح.</p>	<b>عينة الدراسة وأداتها</b>
<p>بسبب تغير الظروف على الإدارة أن تتبني استراتيجيات مختلفة لإدارة أصحاب المصالح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئه ديناميكية فيجب عدم الاقتصار على ميزات الموارد في الإستراتيجية التنافسية بل اللجوء إلى الطرائق الإبداعية والريادية في إدارة علاقة أصحاب المصالح.</p>	<b>أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها</b>

(Ning, 2012)	الباحث وال سنة
How to Maintain Sustainable Competitive Advantages-Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management. كيفية المحافظة على ميزة تنافسية مستدامة، دراسة حالة حول تطور الإدارة الإستراتيجية المنظمية.	عنوان الدراسة
لماذا تختفي الميزة التنافسية المستدامة في الكثير من منظمات الأعمال؟ وكيف تستدام الميزات للبقاء في السوق؟	مشكلة الدراسة
البحث في كيفية استدامة الميزة التنافسية للمنظمات وبقائها في السوق.	أهداف الدراسة
تشتمل على مجموعة من مدیري شركة IBM للصناعات التقنية بلغ عددهم ٣٠ مدیراً ، واستخدم التحليل العاملی الاستکشافی في الدراسة.	عينة الدراسة وأداتها
إن الميزة التنافسية للمنظمات لها دورة حياة تبدأ من عملية التخطيط والاختيار ثم جمع الموارد ، ولكن بقاء النجاح يتطلب ميزة تنافسية مستدامة والتي تتطلب بدورها تحسين وابداعا مستمرة.	أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها

## ٢- الدراسات العربية:

(المعاضيدي والعباس، ٢٠٠٩)	الباحث وال سنة
تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها باستخدام بعض المؤشرات المالية (دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية).	عنوان الدراسة
كيفية امتلاك المنظمات لآليات تحقيق المزايا التنافسية وإستدامتها وجني منافعها الكبيرة على النحو الذي يمكن الشركة من الاستمرار بالنجاح والبقاء عنصراً فاعلاً ومؤثراً في الميدان التنافسي.	مشكلة الدراسة
التعرف على الكيفية التي تتمكن المنظمات منها من تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها بالاستناد إلى المؤشرات المالية في إطار مديات امتلاك تلك المزايا واستدامتها.	أهداف الدراسة
مجموعة من المنظمات العراقية ضمن القطاع الصناعي والمصرفي المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.	عينة الدراسة وأداتها
ظهور علاقات ارتباط معنوية قوية بين مؤشرات امتلاك المزايا التنافسية ومؤشرات إستدامتها في القطاع المصرفي.	أبرز الاستنتاجات

الباحث والسنة	(رؤوف، حمدي، ٢٠١٠)
عنوان الدراسة	المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى).
مشكلة الدراسة	ما تصور إدارات المنظمات المبحوث فيها إزاء المعرفة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة؟
أهداف الدراسة	تحديد وتحليل العلاقة والأثر لمدلول المعرفة التسويقية في استدامة المزايا التنافسية في المنظمات المبحوث فيها.
عينة الدراسة وأداتها	أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومعاونيهما في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها	لم يعد سعي المنظمات المعاصرة في ظل انحسار الفرص التسويقية مقتصرًا على البحث باتجاه بناء المزايا التنافسية، وإنما في تبني الوسائل الكفيلة لديمومة المزايا وتمثل المعرفة التسويقية أكثر الوسائل أهمية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية.
الباحث والسنة	العزمي، ٢٠١٤
عنوان الدراسة	دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف.
مشكلة الدراسة	هل يؤثر تمكين العاملين (التدريسيين) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة؟
أهداف الدراسة	الكشف عن دور تمكين العاملين بـ (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية، فرق العمل المداراة ذاتياً) في الميزة التنافسية المستدامة بـ (الجودة، المقدرة الجوهرية، الإستجابة للزيون).
عينة الدراسة وأداتها	التدريسيين في الكليات الأهلية البالغ عددهم (١٢٣) شخصاً، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها	قلة حصول التدريسيين على ما يحتاجونه من معلومات في الحالات الطارئة من دون طلب المساعدة، فضلاً عن ضعف الاتصالات داخل الكليات الأهلية وفي جميع الاتجاهات ، إذ أدى ذلك إلى تأثير ضعيف في قدرة الكليات على تقديم خدمات ذات جودة عالية باستمرار للطلاب وعدم تفوقها على المنافسين.

الباحث والسنة	العامي، ٢٠١٦
عنوان الدراسة	انعكاسات الاتصالات التسويقية المتكاملة على الميزة التنافسية المستدامة.
مشكلة الدراسة	هل لأبعاد الاتصالات التسويقية المتكاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
أهداف الدراسة	تعمل الدراسة على توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بإبعاد الاتصالات التسويقية المتكاملة، وما علاقة الارتباط والاثر بين المتغيرين؟
عينة الدراسة وأداتها	المسؤولين في المصارف الأهلية بمدينة دهوك، وتمثلت أداة الدراسة باستماراة الاستبانة التي وزعت على (٨٠) مسؤولاً.
أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها	وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الاتصالات التسويقية المتكاملة والميزة التنافسية المستدامة.

### ثالثاً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

جاءت الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته الدراسات السابقة لكل من المرونة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة، وما توصلت إليه من استنتاجات، وما أفرزته من مقترنات، إذ أسهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية، واطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحالية، بالتعرف على بعض المصادر البحثية النظرية ، مما سهل الطريق لبناء تصور شامل حول متغيري الدراسة، ومنهجيتها، وصياغة مشكلتها، واختيار عينة الدراسة وحجمها، وأداة القياس، والاطلاع على أنواع المعالجات الإحصائية المستعملة والإجراءات المتبعة ، مما سهل اختيار ما يناسب الدراسة الحالية منها.

### رابعاً: ما تختلف به الدراسة الحالية

١. ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت المرونة الإستراتيجية، أو الميزة التنافسية المستدامة على جانب واحد، أي متغير واحد منها مرتب بمتغيرات أخرى، كارتباط المرونة الإستراتيجية مع اللاتأكيد البيئي، والقرارات الإستراتيجية، أو القيادة الإستراتيجية، أو الأداء المنظمي، وكذلك للميزة التنافسية المستدامة التي إرتبطت بالعديد من المتغيرات منها الابداع، التدريب، رأس المال الفكري، القدرات التقنية، ونظم المعلومات وغيرها.

اما الدراسة الحالية فسعت إلى ربط المرونة الإستراتيجية بالميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما تختلف به عن الدراسات التي تناولت المتغيرين على حدة .

٢. الدراسات السابقة لم تطرق على نحو مباشر لبحث العلاقة والتأثير بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة وسعت الدراسة الحالية للبحث في ذلك.

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

أصبحت قوة منظمات الأعمال ونجاحها تقاس بقدرها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤمن لها التفوق على منافسيها، بتأمين رغبات الزبائن، وإحتياجاتهم، فدفعها ذلك للبحث عن مداخل واستراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية، تتمكن بها من مواكبة مستجدات بيئه الاعمال، وما يتطلبه السوق، وكان من بينها المرونة الإستراتيجية التي تعد أحد المداخل التي تحقق لمنظمات الأعمال التكيف المستمر مع المستجدات البيئية، وما يتطلبه عالم الاعمال. وذلك حفز الباحثة للقيام بالدراسة الحالية بوصفها محاولة للكشف عن إعتماد المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها. وبالاستناد إلى ما سبق تتجسد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس ومفاده (هل تعد المرونة الإستراتيجية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق؟).

وتنقعر منه الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى المرونة الإستراتيجية لدى شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق؟
٢. مامستوى الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق؟
٣. ما علاقة المرونة الإستراتيجية بدلاله أبعادها (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الابداعية) بالميزة التنافسية المستدامة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، وفق رؤية المديرين عينة الدراسة؟
٤. ما تأثير المرونة الإستراتيجية بدلاله ابعادها (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الابداعية) بالميزة التنافسية المستدامة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، وفق رؤية المديرين عينة الدراسة؟
٥. هل توجد فروقات بين افراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تعود لسمائهم الشخصية (الديموغرافية)؟

---

(\*) ستعتمد تسمية (شركة) في المنهجية والجانب الميداني لأنها التسمية المعتمدة لميدان الدراسة، أما في الإطار النظري فتعتمد تسمية (منظمة).

## **ثانياً: أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة أهميتها من متغيراتها التي تحاول أن تسلط الضوء عليها في إطار الكشف عن العلاقة القائمة بين متغيراتها. فضلاً عن ذلك تتلخص أهمية الدراسة في المعطيات الآتية:

١. أهمية قطاع الإتصالات في حياة الزيون، إذ بات يمثل جزءاً من تفاصيل حياته اليومية، لذا هو يحظى بالعناية والاهتمام الكبارين من لدن المنظمات التي تعمل في هذا النشاط.
٢. تتجسد أهمية الدراسة في البُعد النظري متمثلًا بدراسة فلسفية وفق المنظور الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق التكامل بين أبعاد المرونة الإستراتيجية من أجل اكتساب منظمات الأعمال ميزة تنافسية مستدامة.
٣. تعد الدراسة الحالية طرحاً فكرياً يحاول الإرتكاز على عنصر الحداثة في الطرحوت المتعلقة بالمرنة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة، كونها من الموضوعات التي تناولها الباحثون في كل متغير على انفراد، أو مرتبطة بمتغيرات أخرى.

## **ثالثاً: اهداف الدراسة**

تهدف الدراسة إلى تحليل متطلبات الأخذ بفلسفة المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة المبحوث فيها. لذا ترمي هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف الآتية:

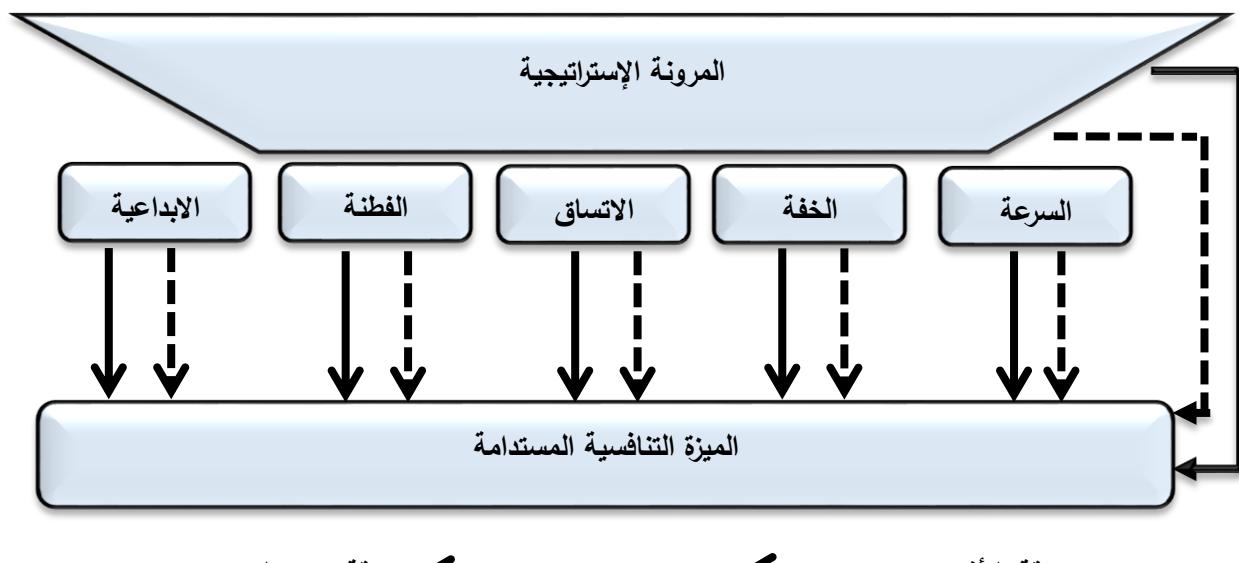
١. نشر الوعي بمفاهيم ومداخل المرونة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.
٢. وصف وتحديد متغيرات الدراسة المرونة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.
٣. وضع مخطط افتراضي يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها والتأثير في الاتجاهين، فضلاً عن التحقق من الجدوى العلمية لهذا المخطط.
٤. تحليل العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها، والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.
٥. تحليل علاقة التأثير بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها، والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.
٦. التعرف على الفروقات بين أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة التي تعود لسماتهم الديموغرافية.

٧. تقديم مجموعة من المقترنات المستندة إلى نتائج الدراسة، من شأنها التطوير متغيرات الدراسة الحالية في الشركة المبحوث فيها.
٨. توفير معلومات يمكن توظيفها في الشركة المبحوث فيها من أجل مواجهة المستجدات الحالية والمستقبلية وتحديث اساليبها في العمل، وتعديل هيكلها وإستراتيجياتها بما ينسجم مع متطلبات السوق.
٩. يهدف البعد اجرائي بتقديم ما يمكن أن يخدم الشركة المبحوث فيها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### رابعاً: المخطط الافتراضي للدراسة

يتضمن المخطط الافتراضي للدراسة متغيرين وهما:

- المتغير المستقل المرونة الإستراتيجية ، ويكون من أبعاد فرعية هي: (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الابداعية).
- المتغير المعتمد ( التابع) الميزة التنافسية المستدامة ، والشكل (١) يمثل المخطط الافتراضي للدراسة.



الشكل (١) المخطط الافتراضي للدراسة

## **خامساً: فرضيات الدراسة**

بالاستناد إلى مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت الفرضيات الآتية التي سيتم اختبارها ميدانياً :

### **أ- الفرضية الرئيسة الأولى:**

ترتبط المرونة الإستراتيجية بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المستجيبة بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ).  
ويترقب منها الفرضيات الآتية.

١. ترتبط السرعة بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المستجيبة بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ).

٢. ترتبط الخفة بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المستجيبة بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ).

٣. يرتبط الاتساق بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المستجيبة بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ).

٤. ترتبط الفطنة بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المستجيبة بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ).

٥. ترتبط الابداعية بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المستجيبة بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ).

### **ب- الفرضية الرئيسة الثانية:**

تؤثر المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة إيجابياً عند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) في الشركة المستجيبة. ويترقب منها الفرضيات الآتية:

١. تؤثر السرعة في الميزة التنافسية المستدامة إيجابياً وعند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) في الشركة المستجيبة.

٢. تؤثر الخفة في الميزة التنافسية المستدامة إيجابياً وعند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) في الشركة المستجيبة.

٣. يؤثر الاتساق في الميزة التنافسية المستدامة إيجابياً وعند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) في الشركة المستجيبة.

٤. تؤثر الفطنة في الميزة التنافسية المستدامة إيجابياً وعند مستوى معنوية ( ٠,٠٥ ) في الشركة المستجيبة.

٥. تؤثر الابداعية في الميزة التنافسية المستدامة إيجابياً وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) في الشركة المستجيبة.

#### ت- الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات معنوية لدى الشركة المستجيبة في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود للصفات الديموغرافية للعينة. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. لا توجد فروقات معنوية لدى الشركة المستجيبة في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة العمر.

٢. لا توجد فروقات معنوية لدى الشركة المستجيبة في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة التحصيل الدراسي.

٣. لا توجد فروقات معنوية لدى الشركة المستجيبة في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة العنوان الوظيفي.

٤. لا توجد فروقات معنوية لدى الشركة المستجيبة في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة مدة الخدمة.

٥. لا توجد فروقات معنوية لدى الشركة المستجيبة في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة الدورات داخل القطر.

٦. لا توجد فروقات معنوية لدى الشركة المستجيبة في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة الدورات خارج القطر.

#### سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يقوم على تجميع الحقائق والمعلومات ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوث فيها، ويعتبر منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند هذا المنهج إلى التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

#### سابعاً: مجتمع الدراسة وعيتها

للأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق إعتمد مجتمعاً لهذه الدراسة، أما ميدان الدراسة تمثل بشركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها أول شركة اتصالات عراقية وطنية تقدم خدمات الإتصالات الخلوية، وتأسست الشركة عام ١٩٩٩ من قبل رجل الأعمال العراقي (فاروق مصطفى رسول).

- الرؤيا الاستراتيجية للشركة: (أن تكون الخيار الأول للاتصالات المتنقلة في العراق).

- رسالة الشركة: (تقديم ما يفوق توقعات جميع شركاتها) لمصلحة:
- موظفيها: (تمكينهم من أداء واجباتهم، والإرتقاء بنوعية حياتهم في بيئة محفزة في ظل جو من الإحترام والتقدير لمساهماتهم في نجاح الشركة).
- لمساهميها: (تأمين الحد الأقصى لاستثماراتهم عن طريق تنمية مدرستة للأعمال).
- لمجتمعها: (المساهمة في تأمين مستقبل أفضل للعراقيين بتطوير صناعة الاتصالات واحادث تغيير إيجابي في كل الأسواق التي تقدم فيها الشركة خدماتها).
- لقيم الشركة: (إيجاد بيئة عمل تعزز المصداقية، والنزاهة، وتلتزم بوعودها، وتطبق أخلاقيات العمل)

أما عن تاريخ شركة آسياسيل الخاصة فهو:

تأسست عام ١٩٩٩، وبعدها تم تأسست الشبكة في عام ٢٠٠٠، بدأت الشركة بطرح خطوطها تجارياً في الأسواق منذ ٦ / ٢ / ٢٠٠١، وحازت على رخصة العمل في أنحاء العراق بدءاً من الشمال عام ٢٠٠٣، تمت شبكة آسياسيل الأن لتعطي معظم أرجاء العراق من الموصل الحدباء شمالاً إلى البصرة جنوباً. فازت الشركة في آب ٢٠٠٧ برخصة العمل مدة (١٥) سنة، ولدى الشركة ما يقارب (٨,٧ مليون) مشترك موزعين على كافة المدن العراقية، ولديها أكثر من (٤٠٠) موظف عراقي، ويعمل في مقر الشركة موظفون أجانب من جنسيات مختلفة، أما فروعها الرئيسية من العراق فهي ١٨ فرعاً، وأدرجت الشركة مؤخراً ضمن قائمة شركات الاتصالات المتنقلة العشر الأسرع نمواً في منطقة الشرق الأوسط وافريقيا، وفق دراسة صدرت مؤخراً من مؤسسة (the mobile world) المتخصصة بالأبحاث والتحليلات المتعلقة بقطاع الاتصالات المتنقلة، وتستعمل شركة آسياسيل شبكة (GSM<sup>(١)</sup>) وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات التي تتميز بسهولة التعامل معها، وموارتها، فضلاً عن قيمتها الخدمية العالية، مقارنة مع الأسعار التنافسية، وتنقسم خدماتها لتشمل خدمات الاتصالات المتنقلة وخدمات الانترنت، والكثير من الخدمات، ولدى الشركة اتفاقيات لخدمة التجوال الدولي مع (٢٤٧) شركة حول العالم، أما عينة الدراسة فتمثلت بالأفراد المبحوث فيهم في شركة آسياسيل وهم: (المدير العام، وبعض أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء الأقسام، ومسؤولو الشعب والوحدات). إذ وزعت (٨٠) إستمارة إستبانة عليهم في موقع عملهم بما تطلب ذلك الوقت والجهد، وقد استردت جميعاً، وفيما يأتي وصف لإفراد عينة الدراسة من

<sup>(١)</sup> GSM: مختصر للدلالة على (GROUP SPECIAL MOBILES)، وهو نظام عمل نشأ وتطور في أوروبا عام ١٩٧٩، وفي الوقت الحاضر تعمل شركات الموبайл بدول العالم كافة وفق هذا النظام باستثناء الولايات المتحدة الأمريكية.

حيث بعض الخصائص الشخصية المتمثلة بـ(العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في الشركة، الدورات التدريبية (داخل القطر وخارجها)، كما هو موضح في الجداول الآتية.

## وصف عينة الدراسة

فيما يأتي وصفاً لبعض الصفات الشخصية لأفراد العينة المستجيبة في الشركة المبحوث فيها:

### ١. وصف صفة العمر:

يوضح الجدول (١) توزيع أفراد العينة وفق صفة العمر، إذ توزعت بحسب متوسطة والتي تراوحت بين أعلى نسبة باللغة (٥٧,٥ %) للفئة العمرية (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة)، بينما كانت أقل نسبة بلغت (٣,٨ %) للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر)، وتراوحت الفئات العمرية الأخرى بين هاتين النسبتين.

**الجدول (١) صفة العمر**

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
٢٠ - أقل من ٣٠ سنة	٩	١١,٢
٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٤٦	٥٧,٥
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٢٢	٢٧,٥
٥٠ سنة فأكثر	٣	٣,٨
<b>المجموع</b>	<b>٨٠</b>	<b>% ١٠٠</b>

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

### ٢. صفة التحصيل الدراسي:

تشير النتائج في الجدول (٢) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) وبنسبة بلغت (٦٨,٧ %)، كانت أقل نسبة لفئة المؤهل العلمي (إعدادية) وبنسبة بلغت (١,٣ %)، وهذا يعني أن أكثرية أفراد العينة هم من حملة الشهادات الأكاديمية الأولية والعليا ، وذلك يؤثر على نحو إيجابي في البيانات التي ستجمع لقدرة غالبية الأفراد المستجيبين على فهم وإستيعاب مضمون الاستبانة ، ثم الإجابة عليها وذلك لتتوفر عنصر المعرفة لديهم والذي يسهم أيضاً في كفاءتهم في متابعة وإنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم، وينسجم ذلك مع سياسة الشركة المتعلقة بوجوب توفر الشهادة الجامعية لشغل الوظائف الإدارية فيها.

## الجدول (٢) صفة التحصيل الدراسي

النسبة المئوية	النكرار	الفئات
١,٣	١	إعدادية
٨,٧	٧	دبلوم فني
٦٨,٧	٥٥	بكالوريوس
١٥,٠	١٢	ماجستير
٦,٣	٥	دكتوراه
% ١٠٠	٨٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

### ٣. صفة العنوان الوظيفي:

تبين أن نسبة الأفراد من يشغلون عنواناً وظيفياً بصفة (مدير شعبة) شكلت غالبية أفراد العينة التي بلغت (٥٣,٧%)، ونسبة من يشغل منصب وظيفي بصفة (مدير) كانت هي الأقل في العينة بلغت (٥,٠%)، وكانت نسبة العناوين الوظيفية الأخرى قد تراوحت بين هاتين النسبتين.

## الجدول (٣) صفة العنوان الوظيفي

النسبة المئوية	النكرار	الفئات
٥,٠	٤	مدير
٢٢,٥	١٨	رئيس قسم
٥٣,٧	٤٣	مدير شعبة
١٨,٨	١٥	مسؤول وحدة
% ١٠٠	٨٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

### ٤. صفة مدة الخدمة:

يتضح من نتائج التحليل في الجدول (٤) أن نسبة الأفراد في العينة والذين بلغت مدة خدمتهم (٥ - أقل من ١٠ سنة) شكلت غالبية أفراد عينة الدراسة إذ جاءت نسبتها لتمثل (٤٨,٧%) من إجمالي عينة الدراسة. أما أقل نسبة فكانت للأفراد الذين بلغت مدة خدمتهم (١ - أقل من ٥ سنوات) وبلغت (١٦,٣%)، كما تراوحت نسبة فئات الخدمة الأخرى بين هاتين النسبتين، وهذا يعطي مؤشر على مدى أهمية وحساسية العمل والذي يتطلب اشخاصاً ذوي خبرة في مجال عملهم.

#### الجدول (٤) صفة مدة الخدمة.

الفئات	النكرار	النسبة المئوية
١- أقل من ٥ سنوات	١٣	١٦,٣
٥- أقل من ١٠ سنوات	٣٩	٤٨,٧
١٠- أقل من ٢٠ سنة	٢٨	٣٥,٠
<b>المجموع</b>	<b>٨٠</b>	<b>% ١٠٠</b>

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

#### ٥. صفة عدد الدورات التدريبية:

تبين أن أعلى نسبة للمشاركة في الدورات التدريبية داخل القطر لأفراد العينة كانت للمشاركين بأكثر من (٥ دورات)، الذين بلغت نسبتهم (٤٦,٣ %)، وكانت أقل نسبة لدى الأفراد الذين شاركوا بين (١ - ٢ دورتين)، الذين بلغت نسبتهم (١٠٠,٠ %)، كما تبين أن هناك نسبة (٢٦,٣ %) من أفراد العينة ليس لهم مشاركة في أية دورة داخل القطر. أما أعلى نسبة للمشاركة في الدورات خارج القطر لأفراد العينة فكانت للمشاركين ضمن فئة (١ - ٢ دورتين) والتي بلغت (٢٠,٠ %)، وأقل نسبة كانت للمشاركين ضمن فئة (٣ - ٤ دورات) والتي بلغت (٨,٧ %)، كما تبين أن هناك نسبة (٦١,٣ %) من أفراد العينة ليس لهم مشاركة في أية دورة خارج القطر، وبحسب نتائج التحليل في الجدول (٥)، يتضح اهتمام الشركة بإخضاع العاملين فيها للدورات التدريبية التي ترفع قدراتهم وإمكانياتهم لمواكبة المستجدات في مجال عملهم.

#### الجدول (٥) صفة عدد الدورات التدريبية.

الدورات	الفئات	النكرار	النسبة المئوية
داخل القطر	بدون دورات	٢١	٢٦,٣
	١ - ٢ دورتين	٨	١٠,٠
	٣ - ٤ دورات	١٤	١٧,٤
خارج القطر	٥ دورات فأكثر	٣٧	٤٦,٣
	بدون دورات	٤٩	٦١,٣
	١ - ٢ دورتين	١٦	٢٠,٠
	٣ - ٤ دورات	٧	٨,٧
	٥ دورات فأكثر	٨	١٠,٠
<b>المجموع</b>			<b>% ١٠٠</b>

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

## **ثامناً: حدود الدراسة الميدانية**

تضمنت الدراسة ثلاثة حدود رئيسة هي:

- ١- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، العاملة ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة السليمانية.
- ٢- **الحدود البشرية:** وفقاً لمتغيرات الدراسة، اعتمدت الفئات ذات التأثير في المستويات الإدارية كافة (العليا، الوسطى، والتنفيذية) من (المدير العام، معاون المدير العام، وبعض أعضاء مجلس الإدارة، ومديري الأقسام، ومسؤولي الشعب والوحدات) العاملين في الشركة المستجيبة.
- ٣- **الحدود الزمنية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة الميدانية من ٢٠١٦/١٠/١٥ إلى ٢٠١٧/٢/٢٠.

## **تاسعاً: أسلوب جمع البيانات**

١. **الجانب النظري:** جمعت بياناته مما تتوفر من المراجع والمصادر العربية والاجنبية من رسائل وأطروحات جامعية، وبحوث علمية، وكتب ذات صلة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة فضلاً عن الاستفادة من شبكة الانترنت لجمع البيانات الثانوية.
٢. **الجانب الميداني:** أعتدلت استناداً لاستبانة الملحق (٢)، هي الأداة الرئيسة في جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب الميداني ، واعتمدت على وفق أساليب البحث العلمي المتصلة بكيفية صياغتها، ثم عرضت على بعض السادة المحكمين ذوي التخصصات الإدارية الملحق (٣) لتحسين قدرتها على تحديد وقياس متغيرات الدراسة، فضلاً عن سهولة إدراكتها وفهمها من الأفراد المستجيبين في العينة، ولذا كانت مكونات الاستبانة كما يأتي:
  - أ. **المعلومات الشخصية:** مجموعة المعلومات التي تمثل السمات الشخصية، التي لها صلة بتحديد الأفراد المستجيبين ، الذين مثلوا عينة الدراسة ومنها العمر ، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، الدورات التدريبية داخل وخارج القطر.
  - ب. **متغير المرونة الإستراتيجية:** تضمن الفقرات المتصلة بقياس متغير المرونة الإستراتيجية وأبعاده، وقد خصص عدد مختلف من الفقرات لقياس كل بُعد من الأبعاد الخمسة لهذا المتغير.
  - ج. **متغير الميزة التنافسية المستدامة:** استخدمت مجموعة من الفقرات بلغت (١٨) فقرة لقياس هذا المتغير.

كما طبق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق مؤشرات القياس (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) وبأوزان القياس والتي تتدرج من (٥) إلى (١) على التوالي، إذ اعتمد هذا المقياس لإتاحة مجال واسع من الاختيارات أمام

أفراد العينة في وضع اجاباتهم على وفق الخيارات المذكورة للمقياس. ويشير الجدول (٦) إلى متضمنات ومكونات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والمصادر التي اعتمدت عند تصميم الاستبانة.

**الجدول (٦) مكونات الاستبانة**

المصادر	المجموع	عدد العبارات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
أفراد العينة	-	-	-	المعلومات الشخصية	.١
(ولي وأخرون، ٢٠١٦) (Tollon & Kramer, 2003) (Detoni, Stefano, 2005) (Stalk & Shulman, 1992)	٢٦	٥	السرعة	المرؤنة الإستراتيجية	.٢
		٥	الخفة		
		٥	الاتساق		
		٦	الفطنة		
		٥	الإبداعية		
(الحدراوي، ٢٠١٥) (اسحق، ٢٠١٣) (Krishna, 2010)	١٨	١٨	-	الميزة التنافسية المستدامة	.٣
	٤٤			<b>المجموع</b>	

المصدر: إعداد الباحثة

**اختبارات الاستبانة:** أجريت عدد من الاختبارات القبلية والبعدية لفحص الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس المتغيرات المتصلة بالدراسة الحالية وتحديد صلاحتها لجمع البيانات الميدانية، و كانت الاختبارات كما يأتي :

**١. الاختبارات القبلية:** هي الاختبارات التي أجريت على الاستبانة قبل توزيعها النهائي على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن أعدت باعتماد الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة، التي تمثلت بما يأتي :

**أ- الصدق الظاهري:** أعدت الاستبانة بصيغتها الأولية على وفق المصادر العلمية المتوفرة التي أتيح للباحثة الحصول عليها، وعرضت على عدد من السادة الخبراء والمتخصصين على نحو خاص في مجال العلوم الإدارية ملحق (٣) لإبداء آرائهم بشأن قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقة صياغتها من الناحية العلمية والعملية وجعلها مفهومية لدى الأفراد المستجيبين. إذ أجريت عدد من التعديلات والتصحيحات بحسب ملاحظات السادة المحكمين، وقد أخذت الاستمارة صياغتها النهائية

بالاعتماد على رأي الأكثريّة من السادة الممكّين بصحة فقراتها وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة.

**بـ-الشمولية:** طرحت العديد من الأسئلة على السادة الممكّين والخبراء للتعرّف على مدى شمولية الاستبانة لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وفي ضوء إجاباتهم وأرائهم اضيّفت عدد من الفقرات وحذف عدد آخر منها، كما أستبدل عدد منها بفقرات أكثر دقة وملاءمة للدراسة، وبذلك أصبحت الاستبانة بصيغتها النهائّية، كما هي عليه في الملحق (٢).

**جـ.الثبات:** طبق تحليل الثبات (Cronbach Reliability Analysis) وبطريقة كرونباخ ألفا (Alpha)، كونه من الأساليب المفضّلة في تقدير ثبات الاستبانة لفقرات الوصفية، ولتحقيق هذا الهدف وزعت الاستبانة على عينة تجريبية من المبحوثين مؤلفة من (٢٥) فرداً، وبعد تفريغ البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.22)، حسب معامل الثبات لعبارات الاستبانة على أساس متغيرات الدراسة الرئيّسة وأبعادها إذ كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٧)، إذ تبيّن أن معامل الثبات وعلى مستوى كافة فقرات الاستبانة بلغ (٠,٩٣٨) وبمستوى معنويّة (٠,٠٥). أما على مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة فقد تبيّن أن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لفقرات متغير الميزة التنافسية المستدامة التي بلغت (٠,٩١١)، بينما كانت أقل قيمة لدى فقرات بُعد الإبداعيّة ضمن متغير المرونة الإستراتيجيّة التي بلغت (٠,٦٦٧). وتراوحت معاملات الثبات بين هاتين القيمتين لباقي فقرات الاستبانة، وهذا يؤشر إلى الثبات العالى لفقرات الاستبانة إذ إن أقل مستوى مقبول لمعامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا وفي الدراسات الإنسانية هو (٠,٦٠).

**الجدول (٧) معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا**

ت	المتغير	قيمة المعامل	عدد العبارات
١.	السرعة	٠,٨٢٨	٥
	الخفة	٠,٧٩٣	٥
	الاتساق	٠,٨١٠	٥
	الفطنة	٠,٧٩٥	٦
	الإبداعيّة	٠,٦٦٧	٥
٢.	المؤشر الكلي للمرونة الإستراتيجية	٠,٩٠٩	٢٦
٣.	المؤشر الكلي للميزة التنافسية المستدامة	٠,٩١١	١٨
٤.	المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة	٠,٩٣٨	٤٤

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

**٤. الاختبارات البعدية:** شملت مجموعة الاختبارات التي أجريت أثناء وبعد توزيع الاستمرارات على أفراد العينة المستجيبة وإسترجاعها، وكانت هذه الاختبارات كما يأتي:

**أ- الحيادية:** استند إلى أمر في غاية الأهمية في البحث العلمي متمثل بموضوع الحيادية، وذلك بعدم التدخل في إجابات أفراد العينة، ومنحوا الوقت المناسب والحرية الكاملة للإجابة عن فقرات الاستبانة بهدف الحصول على بيانات دقيقة تمنحنا النتائج الواقعية والمرجوة من البحث العلمي.

**ب-الاتساق الداخلي:** طبق اختبار الاتساق الداخلي بإستخدام معامل الإرتباط (Spearman) بين فقرات كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، إذ تشير قيم الإرتباط المعنوية إلى شدة التلازم بين الفقرات المستعملة في قياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك يدعم صدق محتوى استماراة الاستبانة وعباراتها، وكانت نتائج تحليل الاتساق الداخلي تشير إلى الآتي:

- **الاتساق الداخلي لفقرات المرونة الإستراتيجية:** بينت النتائج في الجداول (١ - ٥) المعروضة في الملحق (٤) قيم الإتساق الداخلي لفقرات متغير المرونة الإستراتيجية وأبعاده، إذ توضح هذه النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية في أغلب العلاقات بين الفقرات، وعند مستويات معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١)، مما يدل على صلاحية تلك الفقرات في قياس هذا المتغير وأبعاده.
- **الاتساق الداخلي لفقرات الميزة التنافسية المستدامة:** يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) ضمن الملحق (٤) أن قيم الاتساق الداخلي لعبارات متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت أغلبها ذات علاقات معنوية بينها عند مستويات (٠,٠٥) و (٠,٠١)، وهذا يدل على صلاحية تلك الفقرات في قياس هذا المتغير.

#### عاشرًا: أساليب التحليل الإحصائي

طبق عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق متطلبات الجانب الميداني، بحسب الفقرات الآتية:

١. معامل الثبات بطريقة Alpha- Cronbach لفحص واختبار الثبات لأداة الدراسة الحالية.
٢. اختبارات استيفاء بيانات الدراسة الحالية لشروط التحليل المعلمي وهي التوزيع الطبيعي (Z) باستخدام مؤشر (Shapiro-Wilk)، واختبار الاستقلالية باعتماد مؤشرات (VIF) ومؤشر (Tolerance)، وطبق اختبار (Levene) للتحقق من شرط تجانس التباين.
٣. المقاييس الوصفية المتمثلة بالتكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف عينة الدراسة ومتغيراتها.

٤. الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

٥. الانحدار الخطي البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، والانحدار المتدرج بطريقة (Stepwise) للتعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

٦. استخدام تحليل التباين الأحادي (One – Way ANOVA ) للتعرف على الفروقات تجاه متغيرات الدراسة

#### الحادي عشر: اختبار بيانات الدراسة:

طبقت عدد من الإختبارات لتحديد صلاحية بيانات الدراسة الحالية لشروط التحليل الإحصائي وبهدف تحديد كون اختبارات الدراسة الحالية تخضع للاختبارات المعلميه، أو الاختبارات اللامعلمية، كما يأتي:

أ- **اختبار التوزيع الطبيعي Normality:** للتعرف على شكل التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة الحالية للتحقق من مدى استيفائها لشرط التوزيع الطبيعي ، فقد يستخدم إختبار (-Shapiro-Wilk)، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فستطبق الإختبارات المعلمية لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، أما عند عدم خضوعها لشرط التوزيع الطبيعي، فلا بد من استخدام الاختبارات اللامعلمية. وبالرجوع إلى نتائج الجدول (٨) تبين أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي تشير إلى أن قيم مستوى المعنوية المحسوب (Sig.) كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية البالغة (٠٠٥) ولجميع أبعاد الدراسة، وذلك يدل على أن بيانات الدراسة تأخذ شكل التوزيع الطبيعي المطلوب سواء كانت على مستوى المتغيرات الرئيسية، أو على مستوى أبعاد المتغير المستقل على نحو منفرد، كما أن قيم (Z) المحسوبة تؤكد هذه الحقيقة، إذ كانت جميعها أقل من قيمها الجدولية ، بالاستناد إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير وبعد، مما يعني رفض فرضية العدم للتوزيع الطبيعي والتي تنص على ( ان بيانات الدراسة الحالية لا تأخذ شكل التوزيع الطبيعي والقبول بالفرضية البديلة لها).

### الجدول (٨) اختبار التوزيع الطبيعي

Sig.	الجدولية Z	Z المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات وأبعادها	T
٠,٠٩٨	٥,٠٩٤	٠,٩٤٠	٠,٤١٩	٤,٤٠٥	السرعة	١
٠,١٠٧	٤,٩٢٦	٠,٩٥٨	٠,٥٩١	٣,٩٥٤	الخفة	
٠,٤٤٧	٤,٨٢٤	٠,٩٦٨	٠,٥٢٢	٣,٩٦٥	الاتساق	
٠,٣٤٣	٤,٧٤٣	٠,٩٣٣	٠,٤٧١	٣,٩٦٨	الفطنة	
٠,١٠٣	٤,٧٢٨	٠,٩٥٨	٠,٤٩٣	٣,٩١٧	الإبداعية	
٠,١٩٧	٤,٦٣٨	٠,٩٧٨	٠,٣٦٢	٤,٠٤٢	المرونة الإستراتيجية	
٠,٣٧٤	٤,٦٩٤	٠,٩٨٣	٠,٤٦١	٣,٩٣٦	الميزة التنافسية المستدامة	٢

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ب- الاستقلالية: لتحديد استقلالية متغيرات الدراسة من أجل التعرف على دقة المعلمات الإحصائية لمعلمات الانحدار من كونها حقيقة وليس زائفه او وهمية نتيجة تضخم الارتباط بين المتغيرات المستقلة وابعادها ، لابد من الكشف عن ظاهرة الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة، وللتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) طبقًـ اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعـد من أبعـاد المتغيرات المستقلة في الدراسة، بشرط عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (٥) لأن بيانات الدراسة من النوع الوصفي، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٥). ولذا نلاحظ من النتائج في الجدول (٩) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (٥) ، إذ كانت بين (٤,٠١٠ - ٢,٨٢٦)، وأن قيم اختبار التباين المسموح وقعت بين (٠,١٦٣ - ٠,٣٥٤)، وهي أكبر من (٠,٠٥)، ويعد هذا مؤشرًا على عدم وجود ارتباط عالي بين أبعـاد المتغير المستقل.

### الجدول (٩) اختبار الاستقلالية

Tolerance	VIF	أبعـاد	المتغير
٠,٣٠٦	٣,٢٦٥	السرعة	المرونة الإستراتيجية
٠,٠٦٣	٤,٠١٠	الخفة	
٠,٢٦٥	٣,٧٧٤	الاتساق	
٠,٣٣٩	٢,٩٥٠	الفطنة	
٠,٣٥٤	٢,٨٢٦	الإبداعية	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

**ج - تجانس التباين:** للتحقق من شرط تجانس التباين أخضعت بيانات الدراسة لاختبار (Levene) لهذا الغرض، إذ أن هذا الاختبار يصلح عندما يكون عدد مفردات العينة لبيانات الدراسة متساوياً، وأن عدد مفردات العينة متساوية لكل متغير، وثبتت أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، فإن نتائج اختبار (Levene) الواردة في الجدول (١٠) تشير إلى تحقق شرط تجانس التباين؛ لأن قيم (Sig.) المحسوبة لإحصائية (Levene) كانت جميعها أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (٠,٠٥)، حيث إن أقل قيمة لمستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) بلغت (٠,٠٩٨) لكل من بُعد الفطنة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة، وأعلى قيمة لها (٠,٧٧٩) لبعد الإبداعية. لذا فإن شرط تجانس التباين لبيانات الدراسة الحالية يتحقق حسب المؤشرات الإحصائية المذكورة مما يدل على رفض فرضية عدم لتجانس التباين والتي تنص على (إن بيانات الدراسة الحالية لا تتجانس في بياناتها) والقبول بالفرضية البديلة.

**الجدول (١٠) اختبار تجانس التباين بطريقة Levene**

Sig.	Levene	المتغيرات وأبعادها	T
١٥٢	٢,٠٦٨	السرعة	١
٢,٧٥٧	٢٧٩	الخلفة	
٣٥٣	١,٠٦٥	الاتساق	
٠٩٨	٢,٣٩٩	الفطنة	
٧٧٩	,٢٥٠	الإبداعية	
٥٩١	,٥٢٩	المرونة الإستراتيجية	
,٠٨٩	٢,٠٤٩	الميزة التنافسية المستدامة	٢

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

## **الفصل الثاني**

**المرونة الإستراتيجية**

**Strategic Flexibility**

## **الفصل الثاني**

### **المرنة الإستراتيجية**

### **Strategic Flexibility**

تهدف معطيات هذا الفصل إلى بناء إطار مفاهيمي في المرنة الإستراتيجية ليمثل قاعدة يمكن الارتكاز عليها في توصيف مضمونه.

#### **تمهيد:**

التغير المستمر والمتسرع الذي شهدته بيئة الاعمال التنافسية منذ تسعينات القرن المنصرم وإلى يومنا هذا أصبح أمراً مفروضاً لا يمكن تجنبه ، وخصوصا فيما يتعلق بإتساع ظاهرة العولمة وظهور أنماط جديدة من المنافسة مثل ظُلُم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ، الأسواق الناضجة ، الاشكال الجديدة للتحالفات الإستراتيجية ، المنتجات الإيقائية ، وغير ذلك من الظواهر المعقدة والتحديات التي أهمها الموائمة بين المنظمة وبيئة الاعمال ، وبذلك فإن نجاح المنظمات في بيئة الاعمال المعاصرة يعتمد على قدرتها على مجاراة ظروف بيئة الاعمال المتغيرة ، وهذا ما دفع بالمنظمات للبحث عن أساليب جديدة في التصدي للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئة الاعمال .

## المبحث الأول

### الإطار المفاهيمي للمرنة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، الأنواع، المراحل)

#### أولاً: مفهوم المرنة الإستراتيجية

تعد المرنة الإستراتيجية من المتطلبات الادارية الأساسية في فكر الادارة الإستراتيجية الذي يعني بعلاقة المنظمات بيئتها أعمالها ، اذ شهد الفكر الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً بتطور هذه العلاقة من النماذج الإستراتيجية التقليدية (تحليل الصناعة، والتخطيط الاستراتيجي)، التي ترتكز على ضرورة التأقلم والاستجابة والتوافق مع المحيط الخارجي إلى نظرية الموارد، والقدرات، والكفاءات، والمعرفة التي ترتكز على فكرة الإرادة الحرة، والسلوك الاستباقي للمنظمات للتأثير في محيطها، وإدارة علاقتها به معتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها. ورغم تطور النظريات التي تبحث عن كيفية تحقيق التفوق التنافسي في محيط يتميز بعدم التأكيد، فإن المرنة كمفهوم عام ظلت تشير فقط إلى قدرة المنظمة على التأقلم، والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية ، إذ اتضحت ذلك في الأساليب التي تعتمدتها المنظمات في سبيل تحقيق المرنة الإستراتيجية (سلامي، وجرببي ٢٠١٥، ٨٥)

ولتعريف المرنة يرى (العواودة، ٢٠٠٧، ١٩) أنها "سمة مميزة للمنظمة تُظهر عن طريقها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية" ، أما لدى (بلايلية، ٢٠١٢، ٧٠) فتعني المرنة "القدرة على التحول لتحسين إندماج المنظمة في بيئه الأعمال وزيادة إمكانية بقائها". ويبين (الشريف، ٢٠١٥، ٢٨) أنها "أسلوب من أساليب المناورة الإستراتيجية (Strategic Maneuverability) التي توضح الدرجة التي يظهر فيها السلوك الاستراتيجي للمنظمات.

أما المرنة الإستراتيجية موضوع الدراسة تختلف عن مفهوم المرنة باستخدامها العام لأنها ترتبط على نحو مباشر بمفهوم عدم التأكيد البيئي، بجوانب ذات أهمية إستراتيجية للمنظمة (العواودة، ٢٠٠٧، ٣٢).

وبصدد التعرف على إسهامات عدد من الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم المرنة الإستراتيجية يعرض الجدول (١١) آراءهم عن ذلك.

## الجدول (١١) مفهوم المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

الكاتب أو الباحث/ السنة	المفهوم	ت
Stalk, et al., 1992	قدرة المنظمة على الانتقال من عمل إلى آخر في الوقت المناسب.	١
Bhandari, 1997	قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق وصناعات جديدة.	٢
Abbott & Banerji, 2003	قدرة المنظمة على التكيف والإستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاول فيها المنظمة نشاطها، بإسلوب مناسب يوضح قدرتها على إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها في الوقت والمكان المناسبين، وبالسعر المناسب.	٣
Johnson, et al, 2003	القدرة على توليد تغيرات مقصودة للاستجابة المستمرة للتغيرات غير المتوقعة والقدرة على اتخاذ الإجراءات الازمة أمام نتائج غير متوقعة للتغيرات متوقعة.	٤
De Ton & Tonchia, 2005	قدرة المنظمة على التغيير الناجح في الوقت المناسب وفي مزاج أولوياتها التافسية.	٥
العواودة، ٢٠٠٧	السرعة في تحديد أولويات المنافسة والتحرك من عمل إلى آخر بالتركيز على الأداء.	٦
Awwad, 2009	أحد البدائل الإستراتيجية المتاحة للعمل، وإدارة المنظمة للمنافسة في السوق المتغير.	٧
بلايلية، ٢٠١٢	قدرة المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى «هدف التجاوب والتكيف مع التغيرات البيئية ذات الأهمية وذلك يتطلب منها إعادة النظر في الأهداف الحالية وتحديد الأهداف المستقبلية في ظل توفر الإمكانيات الازمة لتحقيقها.	٨
سلامي، و جريبي، ٢٠١٥	التطوير والحفظ على طاقة استباقية ورد فعل للمنظمة لإمتلاكها موارد مزنة، بتطوير واستخدام توليفات جديدة من الموارد والقدرات والكافاءات والمعرفة.	٩

١٠	الشريف، ٢٠١٥	قدرة المنظمة على إدارة المخاطر بسرعة والاستجابة لفرص التهديدات بطريقة الفعل ورد الفعل.
١١	حسين، ٢٠١٦	توظيف المهارات التي تمتلكها المنظمة والنشاطات التي تمارسها في ترشيد قراراتها الإستراتيجية التي تؤثر في بقائها واستمرارها بالعمل.
١٢	ولي، وأخرون، ٢٠١٦	قدرة المنظمة على تعزيز موقعها في السوق وتغيير خططها التنافسية وإستراتيجياتها التي لم تعد مناسبة.
١٣	العطوي، ٢٠١٦	الإمكانات والقدرات المتوفرة في موارد المنظمة ، التي تمنحها حرية التقليل بين الإستراتيجيات البديلة للتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية.

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

نلحظ من الجدول (١١) تباين المداخل التي اعتمدها الكتاب والباحثون في تحديد مفهوم المرونة الإستراتيجية، إذ تناولها البعض وفق مدخل الانتقال والتحول من عمل إلى آخر، ومن وضع إلى آخر، وعرضها آخرون وفق مدخل التغيير، كما ان هنالك من ركز على مدخل الاستجابة. وطرح غيرهم المفهوم وفق مدخل التكيف مع التغيرات البيئية، و أكد البعض على المدخل الإستراتيجي بتنوع المنتجات، أو دخول سوق جديدة، ومنهم من ركز على مدخل الموارد والقدرات والإمكانات، وأخذ المفهوم من وجهة نظر أخرى وفق مدخل تحديد موقع المنظمة في السوق، وطرح أيضاً وفق مدخل الفعل ورد الفعل.

وبالاستناد إلى ما سبق يمكن استنتاج المفهوم الاجرائي للمرونة الإستراتيجية إذ تمثل "القدرة على المناورة والتكيف اليقظ بفهم الإشارات البيئية، والتوجه لتطوير إستراتيجيات للتعامل معها على نحو استباقي".

### ثانياً: أهمية المرونة الإستراتيجية

أدت حالات زيادة التعقيد وعدم التأكيد والاضطراب والдинاميكية المتسارعة وشدة الضغوط التنافسية المتزايدة في البيئة إلى وضع منظمات الأعمال تحت تلك الضغوط فأثر ذلك في حاجة تلك المنظمات إلى قدر مناسب من المرونة لمواجهة الاضطرابات التي تحدث في البيئة، التي شكلت القوى التنافسية المتصفة بالдинاميكية والتعقيد (Awwad, 2009, 417). ووفقاً لذلك تبرز أهمية المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بتمكين المنظمات من أن تكون سريعة

في الإستجابة لما يأتي: (المعاضيدي والطائي، ٢٠١١، ١٢٢) و (Tallon & Kraemer, 2003, 13).

- التغير في إجمالي طلبات الزبائن.
- تخصيص منتج أو خدمة لتلائم طلبات الزبائن الفردية.
- المنتجات الجديدة التي أطلقها المنافسون.
- التوسع في أسواق ومناطق جديدة.
- اعتماد تطبيق تقنيات جديدة لإنتاج أسرع وأفضل، وكلفة وسعر أقل.

ويتحقق (العواودة، ٢٠٠٧، ٤١)، و(الشيخ يحيى، ٢٠١٠، ٣٠) و(ولي وآخرون، ٢٠١٦، ٢٢٢) و (YU, 2012, 1714) على أن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية السريعة في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في هذه الظروف. كما أنها تسهم في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وتوليد قيمة حقيقية للزبائن، وفرص للمنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، وهي تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق، وقدرة على الدفاع عنها، كما تحدد معالم سوقها المستهدف، وخصائصه بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها وخدماتها.

ويؤكد (Kevin & Fang, 2010, 551) أنه لكسر الجمود والروتين المنظمي، واستدامة الإبداع من الضروري وجود المرونة الإستراتيجية في المنظمات ، كما تكمن أهمية المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر (Yonggui & Richard, 2007, 111) فيما يأتي:

- القدرة على الاستجابة السريعة لتحركات المنافسين.
- القدرة على الاستجابة السريعة للتغير السريع في احتياجات الزبائن.
- القدرة على توجيه الموقف الاستراتيجي بسرعة وفعالية.
- القدرة على الاستفادة من مزايا التنوع في بيئه الأعمال.
- فعالية الممارسات المتبعة في بناء الموارد، وتبادل الاستثمارات من جميع النشاطات التجارية.
- القدرة على إعادة توزيع الموارد، وتبادل الاستثمارات من جميع النشاطات التجارية.
- القدرة على إعادة توزيع الموارد الإستراتيجية، بسرعة، وبأقل الكلف، ووفقاً للتغيرات البيئية.
- إمكانية استخدام الموارد الإستراتيجية للمنظمات في استخدامات بديلة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن المرونة الإستراتيجية توفر للمنظمة إستجابة سريعة للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وتوجهها لإيجاد طرائق مميزة ومبتكرة تتناسب بها في أية ظروف بالتبؤ بالمتغيرات البيئية أو التكيف معها، كما تساهم في صياغة وتطوير رؤية

إستراتيجية تستطيع المنظمة بها تحديد توجهها الإستراتيجي، ويأتي ذلك من التفكير بماذا يحتاج السوق؟ وبماذا يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟ اذ تسمى المرونة الإستراتيجية في تحسين المركز التفاسى للمنظمة، وتقيمه في إطار البيئة التفاسية وظروفها، وهذا يحسن من قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار.

### ثالثاً: أنواع المرونة الإستراتيجية

أخذت تصنيفات المرونة الإستراتيجية أنواعاً عديدة لم تختلف آراء الكتاب والباحثين بشأنها كثيراً، إذ يشير (171, 1997, Henk W.Volberda, ) أنواع المرونة الإستراتيجية بمرونة داخلية تمثل قدرة المدير على التكيف مع متطلبات البيئة، ومرونة خارجية تمثل القدرة الإدارية على التأثير في البيئة ، إذ تصبح المنظمة أقل ضعفاً أمام التغيرات البيئية ، الجدول (١٢).

**الجدول (١٢) أنواع المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر (Henk & Volberda , 1997 , 171)**

نوع المرونة الإستراتيجية		طاقة المناورة
خارجية	داخلية	
• مرونة عمليات خارجية.	• مرونة عملية داخلية	الروتين
• استخدام اليدى العاملة من العمال الوقتيين	• تغيير حجم الإنتاج	
• تعدد المصادر	• بناء خزين	
• احتياطيات الطاقة مع المجهزين	• استخدام الفرق الطارئة	
• مرونة الهيكل الخارجي	• مرونة الهيكل الداخلي	التكيف
• شراء قطع الغيار من المجهزين بزمن تسليم قريب JIT	• صنع فرق متعددة التخصصات	
• شراء المواد شبه المجموعة من المجهزين (الصنع المشترك)	• تغيير الأدوار الإدارية	
• تطوير قطع الغيار الثانوية مع المجهز (التصميم المشترك)	• تعديل أنظمة السيطرة	
• المرونة الإستراتيجية الخارجية	• المرونة الإستراتيجية الداخلية	الإستراتيجية
• صنع مدمجات (تركيبيات) جديدة بين المنتج والسوق.	• تفكك الإستراتيجية الحالية	
• استخدام القدرة على منع المنافس من الدخول إلى السوق.	• تطبيق تقنية جديدة	
• المشاركة في نشاطات سياسية لمواجهة القوانين التجارية	• تجديد المنتجات من أساسها	

**Source:** Henk W. Volberda, 1997, building Flexible Organizations for Fast Moving Markets", Long Range planning, Vol: 30, No: 2.

ويضيف أيضاً المرونة العليا أو الشاملة للمنظمة وتمثل نظام التعلم والمراقبة الداعم وتشمل أيضاً معالجة المعلومات لتسهيل الضبط المستمر لتركيبة مزيج المرونة الإدارية فيما

يتحقق مع تغيرات البيئة، وهذا يحتاج إلى صنع وتكامل وتطبيق قدرات لزيادة المرونة الإستراتيجية.

ويبين (المعاضيدي والطائي، ٢٠١١، ١٢٢) وجود أنواع أخرى للمرونة الإستراتيجية هي:

- **مرونة السوق:** تمثل قدرة المنظمة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة ديناميكية.
- **المرونة التنافسية:** قدرة المنظمة على التفوق في بيئة مضطربة وغير مستقرة.
- **مرونة الإنتاج:** قدرة المنظمة على الصنع والتقطيم السريع للسلع والخدمات المساعدة تفاصياً في معظم الأسواق الرئيسية في العالم.

فيما قدم (Mackinnon, et al, 2008, 5) خمسة أنواع من المرونة الإستراتيجية:

- **المرونة التفعيلية:** هي مرونة إنتاج وعمليات المنظمة (مرونة عملية).
- **مرونة رأس المال البشري:** قدرة المنظمة للعمل عن طريق هيكل تنظيمية غير هرمية، والالتزام بثقافة منظميه مرنة عن طريق المشاركة بالمعرفة، وإدارة التدريب الوظيفي الشامل، وإجراءات العمل غير التقليدية.
- **مرونة المعلومات:** تتمثل في قدرة المنظمة في الحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات، والتي تت分成 إلى مرونة الإبلاغ، المتمثلة في "قدرة المنظمة على استطلاع ورؤى المعلومات ذات العلاقة"، والمرونة التحليلية وهي "قدرة المنظمة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة من أرشيفها لتحليل، ودعم القرار.
- **مرونة سلسلة التجهيز:** قدرة المنظمة على الحذف والإضافة، وتبادل المعلومات مع شركائها بسلسلة التجهيز الخارجية بكفاءة.
- **المرونة المالية:** هي إمكانيات المنظمة وقدراتها المالية على استيعاب كلفة تحقيق المرونة الإستراتيجية.

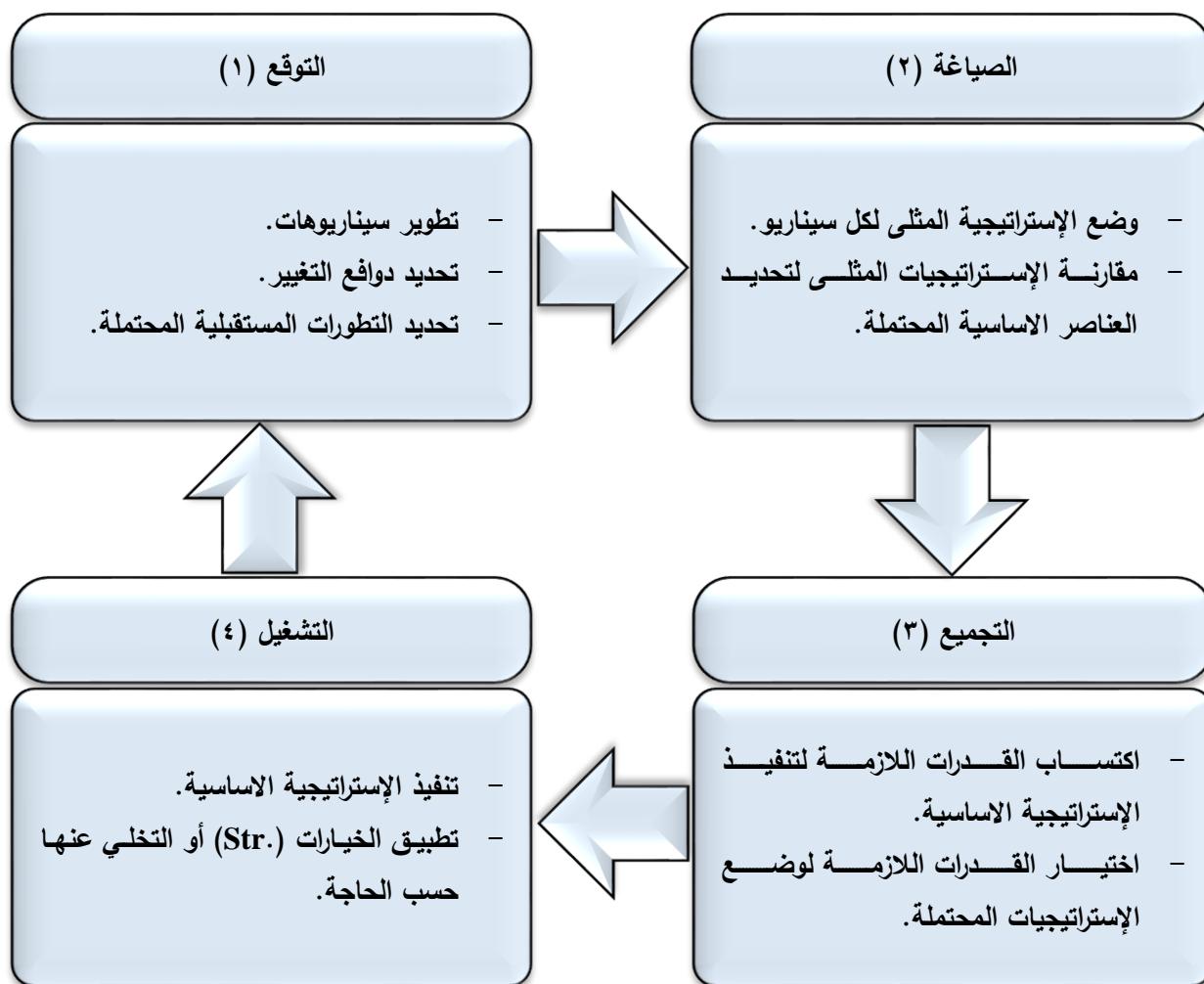
ومما سبق من آراء الكتاب والباحثين حول أنواع المرونة الإستراتيجية يمكن القول إن جميعها يندرج تحت نوعين: مرونة داخلية، مرونة خارجية.

#### رابعاً: مراحل المرونة الإستراتيجية:

حدد عدد من الباحثين أربع مراحل أساسية للمرونة الإستراتيجية هي: (Michael, 2012, 3) و(بلايلية، ٢٠١٢، ٨٧).

١. **التوقع:** تحدد في هذه المرحلة العوامل الدافعة للتغيير، وتوضع التصورات المحتملة بـ تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.

٤. **الصياغة**: تتمثل في تطوير إستراتيجيات مستقبلية مثلى، وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الإستراتيجيات.
٣. **التجميع**: يحصل فيه على المواد الازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، و اختيار العناصر الازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة.
٤. **التشغيل**: تنفيذ الإستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية، وتطبيق الخيارات الثانوية، أو التخلي عن ممارساتها حسب الحاجة، والشكل (٢) يلخص هذه المراحل.



**الشكل (٢) مراحل المرونة الإستراتيجية**

Source: Michael. Raynor, (2012), "Strategic Flexibility, A Deloitte Research Monograph.

## **المبحث الثاني**

### **مداخل المرونة الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها وسبل تطويرها وأبعاد قياسها**

#### **أولاً: مداخل المرونة الإستراتيجية**

طرحت العديد من المداخل لبناء المرونة الإستراتيجية من قبل الكتاب والباحثين ، ومن ابرزها ما يأتي :

#### **١- مدخل رد الفعل:**

الفكرة الأساسية لهذا المدخل تقوم على مدخل سلوك الاستجابة للمنظمة ، إذ تسعى المنظمة باستمرار للتكييف والتآقلم باستجابة سريعة على تغيرات البيئة الخارجية.(ولي وأخرون، ٢٠١٦، ٢٢٢) وبين (سلامي وجريبي، ٢٠١٥، ٩٠) أن أداء المنظمة وفق هذا المدخل مرتبط بمدى قدرتها على التأقلم والإستجابة للبيئة الخارجية، وتحقيق المعايير الإستراتيجية بين بيئتها الداخلية وببيئتها الخارجية. ووفق هذا الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تستجيب أسرع من منافسيها، وتحدد التعامل مع مختلف التهديدات ، إذ أن موقعها في السوق يشير إلى الإستراتيجية التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية وتناسب مع مواردها وامكانياتها، وتؤمن لها تموقعها في السوق، وتغير خططها التنافسية وتقاول وتغير إستراتيجياتها التي لم تعد مناسبة، وذلك مرتبط حسب وجهة نظرهما بعاملين أساسين ، هما سرعة الاستجابة وكلف الاستجابة، فضلاً عن عدد الحالات التي يمكن أن تخذلها المنظمة التي تسمح لها بتحقق أهدافها الموضوعة.

#### **٢- مدخل الاستباقية وفق نظرية الموارد**

وفق هذا المدخل تهدف نظرية الموارد إلى فهم محددات بناء الميزة التنافسية في بيئه تتميز بالتغيير السريع، فالتفكير الإستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أفضل استخدام للموارد، ويعيد النظر في العلاقة بين المنظمة وببيئتها الخارجية، إذ تؤثر المنظمة في بيئه أعمالها بسلوكها الابتكاري، ومواردها التي تمتلكها . (ولي وأخرون، ٢٠١٦، ٢٢٢)، وبين (سلامي وجريبي، ٢٠١٦، ٩٢) أنه وفق هذا المدخل يمكن تحليل الدور الإستراتيجي للمرونة الاستباقية التي تركز على الابتكار ، والاستباق مقارنة مع البيئة الخارجية. كما تعد من القدرات المنظمية الأساسية التي يجب أن تمتلكها المنظمة . ويرى (Sanchez, 2000, 75) أنه يمكن تطوير المرونة الإستراتيجية بموارد مرنة تكون قابلة للاستخدام في العديد من المجالات بسرعة، وبدون كلف إضافية، وتنسق من بين الموارد الموجودة باستخدام ونشر الموارد على مختلف النظم والإدارات وسلال النشاطات المختلفة.

### ٣- مدخل المناورات الإستراتيجية:

يشمل هذا المدخل إستراتيجيات (هجومية، دفاعية) لتحقيق المرونة الإستراتيجية ، إذ يركز على ما يعرف بـ (الحدث المحفز)، أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكون المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة، واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية ف تكون وقائية وتصحيحية مثل (الضمان ضد الخسارة، وإصلاح الضرر). (المعاضيدي، والطائي، ٢٠١١، ١٢٢). ومن وجهة نظر بعض الباحثين يجمع هذا المدخل بين أربعة أنماط للمناورات الإستراتيجية التي تعتمد其 المنظمة في عملياتها وهي: (حسين، ٢٠١٦، ٧٥) و (Matthyssens, et al, 2005).

.450)

أ- المناورة الاستباقية (مناورات هجومية قبلية).

ب- المناورات الوقائية (مناورات دفاعية قبلية).

ت- المناورات التصحيحية (مناورات بعدية دفاعية).

ث- المناورات الاستغلالية (مناورات بعدية هجومية).

الخيارات الإستراتيجية	قبل الحدث المحفز (استباقي)	بعد الحدث المحفز (تفاعل)
هجومي	مناورات استباقية	مناورات استغلالية
دفاعي	مناورات وقائية	مناورات تصحيحية

الجدول (١٣) التصنيف ذو البعدين للمناورات الإستراتيجية

Source: Matthysens, Paul & Vandembempt, Koen, 2005, **Strategic Flexibility, Rigidity And Barriers To The Development Of Absorptive Capacity In Business Markets.**

٤- مدخل التغيير المنظمي: أوضح هذا المدخل عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة، علماً أن البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المنظمة هي بيئة عدم تأكيد، لذا من الضروري أن تتمتع المنظمة بالمرونة الإستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغيرات على النحو الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. (حسين، ٢٠١٦، ٧٥). وفي السياق نفسه يؤكد (ولي وأخرون، ٢٠١٦، ٢٢٣) على التغيرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، وأنه لا أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل تتطلب الحالات المختلفة هياكل مختلفة، ويتوقفون على أن أكبر واقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة كبرى على التكيف لظروف التغير البيئي.

**٥- المدخل الوظيفي:** المرونة الوظيفية وفق هذا المدخل مرونة تصنيعية ،إذ ترتبط الأفكار التي يستند إليها هذا المدخل بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته منظمة فورد الأمريكية لصناعة السيارات ،والتي ركزت به على معيارية المخرجات ، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم (Awwad, 2009, 417) ، ويضيف (حسين، ٢٠١٦، ٧٥) أن هذا المدخل يركز على عمليات التصنيع التي تتفذها المنظمة في سبيل تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ، والتغلب على كافة المشكلات ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية ، وثم ضمان عدم حدوث أي انحراف لعمليات التصنيع مما هو مخطط لها.

**٦- مدخل التكيف المنظمي:** يشير (Johnson , et. al, 2003, 37) إلى أن هذا المدخل يعد صيغة لمقابلة نشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها ، وذلك في حدود ما يعرف بالمواءمة الإستراتيجية بوصفها إجراءً منصباً على تنظيم العلاقة التبادلية بين المنظمة وببيئتها ، لذا يتوجب على المدير الاستراتيجي أن ينظر إلى المستقبل غير المؤكد ، وأن يجد طرائق مناسبة للتعامل معه وهذا يتطلب أن يكون أكثر فهماً ، وتحليلاً وبحثاً عن طرائق مبتكرة من أجل التطور والبقاء.

### **ثانياً: العوامل المؤثرة في المرونة الإستراتيجية**

حدد الباحثون في موضوع المرونة الإستراتيجية مجموعة من العوامل ذات التأثير في المرونة الإستراتيجية ، فمن وجهة نظر (Najmaei, & Sadeghinejad, 2009, 36) و (Michael, et al , 1998, 26) تتضمن:

#### **١ - القيادة الإستراتيجية**

تؤدي القيادة الإستراتيجية دوراً بالغ الأهمية في المرونة الإستراتيجية للمنظمة ، إذ يجب أن تكون القيادة الإستراتيجية قادرة على وضع رؤية إستراتيجية تتسم بالوضوح وتحدد رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها ، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل ، فالقائد هو المسؤول عن بناء واستمرار نجاح المنظمة ، ويقع على عاته عباءة صياغة البدائل الإستراتيجية التي تحقق المرونة الإستراتيجية في المنظمة ، وأيضاً لها نتائج غير مباشرة فيما يأتي:

- تطوير التنافس الجوهري الديناميكي .
- التركيز على رأس المال البشري وبناؤه .
- الاستخدام الفاعل للتقنيات الجديدة (تقنيات المعلومات، وأنظمة التصنيع المرن... وغيرها).
- المساهمة بإستراتيجيات ذات قيمة عالية للمنظمة .
- بناء الهياكل والثقافة المنظمية الجديدة والمرونة .

## **٤- القدرات الجوهرية الديناميكية**

يتمثل حاجة المنظمات في البيئة المضطربة والفوضوية إلى تطوير ورعاية مجموعة فريدة من الموارد التي تتحول إلى مهارات وقدرات تسمى (القدرات الجوهرية) الذي يحتم على منظمات الأعمال أن لا تبقى ساكنة، بل يجب أن تتطور وتنمو على نحو مستمر، وذلك يعني استمرار المنظمة بتحديث تناقضها واستدامتها، وصياغة بدائل إستراتيجية جديدة ، وهنا تولد القدرات الجوهرية مرنة إستراتيجية.

## **٣- المشاركة في إستراتيجيات قيمة لجعل المنظمات مرنة إستراتيجياً**

يشير الباحثون إلى أن هنالك إستراتيجيتين في هذا المجال، الأولى إستراتيجيات استغلال الفرص في السوق العالمية وأدولية، والثانية إستراتيجيات التعاون بالتحالفات الإستراتيجية، والمشاريع المشتركة والمصممة لإثراء قدرات المنظمة ومواردها وصناعة ميزات تنافسية تعاونية في الأسواق المحلية.

## **٤- تطوير رأس المال البشري**

بعد رأس المال البشري من الموارد والقدرات المهمة التي تجعل المنظمة مرنة إستراتيجياً، إذ تكسب المنظمات هذه القدرات من التعهيد الخارجي لإدارة الموارد البشرية وسياسات التدريب لتطوير وتحديث مهارات وقدرات العاملين المعرفيين وابداعهم، واستخدام العاملين الوقتيين، وذلك يساعد المنظمة على أن ترضي حاجاتها الإستراتيجية وتجعلها مرنة. أي إمتلاك المنظمة مجموعتين من العاملين، مجموعة تعمل في المنظمة على نحو دائمي، ومجموعة توظفهم خلال مدة زيادة الطلب، ويسرحون فور انتهاء الطلب، وهذا يسمح للمنظمة تلبية الطلب الإضافي دون التضحية بهيكل كلفتها، وهذه الميزة تم استثمرتها المنظمة اليابانية تويوتا (Das, et.al, 1995, ٦). ويرى (سلامي، وجيري، ٢٠١٥، ٩٥) أن مرنة رأس المال البشري تفرض توليد وتطوير وتحريك حافظة متنوعة ومتعددة من الكفاءات تحسن قدرة التأقلم في المنظمة، فكل فرد في المنظمة وفي جميع المستويات يمكن أن يساهم بفعل كفاءته، وتوسيع مجال قراره.

## **٥- التقانة**

تعد من ضمن العوامل المؤثرة في المرنة الإستراتيجية وتمثل في الأجهزة والمعدات وأساليب البناء، والتصميم والنماذج التي توفر تسهيلات الدعم والتشغيل داخل المنظمة، وتعد من البنى التحتية الأساسية للمرنة الإستراتيجية. (Henk W.volberda , 1997 , 173)، وتشير (بلاليلية، ٢٠١٢، ١٠١) إلى أن التقنية تساعد على تحقيق التكيف الإستراتيجي في المنظمة

بتحسين الكفاءات التشغيلية، ودعم الابتكار، وبناء مصادر معلومات إستراتيجية، بالاستثمار في نظم المعلومات المحوسبة، وشراء معدات مادية وبرمجيات، والتدريب المستمر للمستعملين.

## ٦- الهيكل المنظمي

وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها، وتحقيق أهدافها بكفاءة، فهو يسهم في تأطير سبل الإتصال الفعال، ويعطي للأجزاء و المستويات المكونة للمنظمة حدوداً فاصلة واضحة من العلاقات التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها. لذا هو توضيح لطبيعة العلاقات، والمهمات الرسمية للأفراد والاقسام، وسبل التنسيق فيما بينهما (ولي وأخرون، ٢٠١٦، ٢٢٤).

ويشير (المعاضيدي، والطائي، ٢٠١١، ١٢٧) إلى عدم وجود هيكل تنظيمي مثالى يصلح لجميع المنظمات، وذلك لاعتماد الهيكل على أهداف المنظمة، وطبيعة عملها، والظروف البيئية المحيطة بها، إذ إن تحديد الهيكل الملائم يكون نتيجة للعديد من العوامل منها، حجم المنظمة، والمرحلة التي تمر بها في دورة حياتها، وبيئة عملها، والمجال الذي تعمل فيه، والقدرات الإنسانية، والتكنولوجية... وغيرها

## ٧- الثقافة المنظيمية

مجموعة العناصر التي يصوغها الإنسان، متمثلة بالعادات والتقاليد والقوانين التي تظهر بوصفها جزءاً من حاجاته، فعندما يعتمد إستراتيجية جديدة لأي عمل لابد من أن تتلاءم هذه الإستراتيجية مع الثقافة المنظيمية. وقد يتطلب الأمر تغييراً للثقافة أو تعديلاً لها على نحو يتلاءم مع التوجهات الجديدة، أو قد يتطلب الأمر تغييراً جذرياً للثقافة السائدة في المنظمة، وتكمّن أهميتها في الوظائف التي تؤديها المنظمة، وفي العديد من الاتجاهات سواء ما يتعلق بالأفراد داخل المنظمة أو الأمور التنظيمية الداخلية، أو ما يتعلق بالتماسك الاجتماعي الذي تولده الثقافة، وكذلك علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وإمكانية التكيف معها بما يجعلها قادرة على النمو والبقاء (المعاضيدي والطائي، ٢٠١١، ١٢٧).

ويأتي (سلامي وجرببي، ٢٠١٥، ٩٥) بعوامل أخرى حسب وجهة نظرهما تؤثر في المرونة الإستراتيجية ،هي :

## ١- الاستشعار واليقظة

تمثل قدرات جوهرية لا بد أن تمتلكها المنظمة التي تسعى لأن تكون مرنة، لتتمكن من استشعار أو استكشاف تغيرات البيئة الخارجية، وفهم حاجات ورغبات الزبائن، والأسوق

وتقنياتها، أفضل واسع من المنافسين بالانتباه، والبحث عن المعلومة، والمراقبة المستمرة للبيئة من أجل توليد الفرص، وخفض حالات عدم التأكيد لدى المنظمة.

## ٢- المرونة الادراكية

تعني القدرة على تخيل وصياغة مداخل إستراتيجية بديلة تسمح باستخدام الموارد لتوليد القيمة، ووضع المدخل الإستراتيجية التافسية موضع التنفيذ.

وتقدم (بلايلي، ٢٠١٠، ٨٨) عوامل أخرى تؤثر في المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، ومنها:

### ١- التنويع

تحث المنظمات التي تسعى لأن تكون مرنة عن التنويع لمواهمة كل أنواع الحاجات والأسوق، واعتماده كوسيلة تطوير المرونة الإستراتيجية للمنظمة، إذ يمكن أن تطور المنظمة مرونتها الخارجية بالتنوع بإسلوب دفاعي يأتي من اختيار إستراتيجية متعددة النشاطات، أو المشاركة في أسواق متعددة، أو استخدام تقنيات متعددة تسمح بحماية المنظمة من أي تطور محتمل للأسوق، أو التقنيات، أو التنويع بإسلوب هجومي يتجه إلى تطوير تقنيات جديدة.

### ٢- الابتكار

يعد عاملاً مهماً ومؤثراً في تطوير المرونة الإستراتيجية الاستباقية، إذ أنه يوضح التوجه الريادي في العلاقة بين المنظمة وبينتها الخارجية، أي أن لا تكتفي المنظمة برد الفعل والتكيف مع متطلبات المنافسة، بل تكون كطرف فاعل ومؤثر في اللعبة التافسية، فتفرض قواعد جديدة عن طريق قدراتها الابتكارية، والتجديدية بطرح منتجات، أو تقديم خدمات جديدة، واكتشاف عمليات أو أسواق جديدة تؤدي إلى تقليل الكلف والتقوف على المنافسين، إذ أن قدرة المنظمة على التجديد تشكل أحد العوامل الأكثر تجسيداً للمرونة الإستراتيجية للمنظمة، وتنطلب ثقافة إبداعية، ومرونة تكنولوجية لتجسيد هذه الابتكارات، وتنطلب أيضاً مرونة هيكلية بتوفير هيكل عضوية لامركزية مسطحة توفر درجة من الاستقلالية والاتصال، وتبادل المعلومات.

### ثالثاً: وسائل تطوير المرونة الإستراتيجية

عدت المرونة الإستراتيجية في ظل عدم التأكيد والتغير المستمر كحتمية لضمان إستمرارية ونمو المنظمات فتطورت العديد من النماذج والتصورات لتحديد أهم الوسائل والخيارات التي تقوم بها المنظمة من أجل أن تحقق مرونتها الإستراتيجية، ولعل الاختلاف بين النماذج هو نتاج من المرجعيات والتوجهات الفكرية لكل إنموذج، ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

(سلامي، وجريبي، ٢٠١٥، ٩٤، ١٧٠) و (Henk & Volberda, 1997, ١٧٠).

١. من حيث السلوك الإستراتيجي اتجاه المحيط أي المرونة الخارجية نجد السلوك الداعي والذي يعتمد على فكرة المحفز البيئي للتأقلم، والإستجابة، وتصحيح عدم التوافق مع التغيرات البيئية والسلوك الهجومي الإستباقي الذي يعتمد على فكرة إمتلاك زمام المبادرة والتصرف والتأثير في بيئة النشاط فحسب، وعلى هذا الأساس يكون هنالك مرونة داعية، ومرونة هجومية.

٢. من حيث السلوك الإستراتيجي اتجاه موارد وقدرات المنظمة، أي المرونة الداخلية نجدها ترتبط بالسلوك الإستراتيجي للمنظمة اتجاه البيئة الخارجية، فنجد:

أ- إدارة موارد المنظمة من أجل تطوير القدرات الداعية (أي مرونة رد فعلية) ويكون وذلك بطريق تطوير قدرات إضافية، ومرونة الموارد، وتعدد التخصص، وتقنيات مرونة، والمرونة الكمية للعمل، والعمل المؤقت، ومرونة الوقت، والإنتاج المرن، واليقظة الإستراتيجية، وتقليل الاستثمارات المتخصصة، أي الالتزام الاستثماري، بمعنى آخر تطوير المرونة بتحويل وإعادة تخصيص الموارد والقدرات الموجودة.

ب- إدارة موارد المنظمة من أجل تطوير قدرات هجومية واستباقية بالتعلم المنظمي، والاستثمار في تطوير الكفاءات والمهارات، وفي البحث والتطوير، والتجديد والابتكار المنظمي، والإبداع التسويقي، والذكاء الإستراتيجي، أي المرونة باكتساب، وتطوير موارد وقدرات وكفاءات جديدة بالاعتماد على الكفاءات المنظيمية الموجودة.

وحددت (بلليلية، ٢٠١٢، ١٩٣) وسائل أخرى لتطوير المرونة الإستراتيجية ، ومنها:

١- تقليل درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

٢- تفويض الصالحيات.

٣- التفاعل والثقة بين المسؤولين باتجاه تحقيق التعاون، وتقادي القوانين والتعليمات الصارمة التي تولد ضغوطاً في ميدان العمل، بما يجعل المنظمة أكثر مرونة وдинاميكية وفعالية في الاستجابة لمختلف المتغيرات.

٤- تكثيف الدورات التدريبية للمدراء في مجال الممارسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية لما لذلك من تأثير مباشر في أداء المنظمة وتحسينه.

٥- المتابعة المستمرة للتغيرات البيئية التنافسية، بتوفير كافة المعلومات الإستراتيجية ونشرها على مختلف المستويات، لضمان الوعي الجماعي بالمسؤولية التي سيتحملها كل فرد في المنظمة.

أما من وجهة نظر (الشريف، ٢٠١٥، ٣٣) يتحقق تطوير المرونة الإستراتيجية بثلاث وسائل هي:

١- التفكير: قدرة المنظمة على اجراء التغييرات الاستباقية، وذلك يتطلب القيام بالتحليل البيئي، ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة الفرص، وتعزيز القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

٢- المهارة: تتيح للمنظمة إمكانية تعزيز روح المبادرة، والفعل التأكيد على الابتكار، والإبداع، وتجسيد قدرات عملية، وتجريب المنتجات والخدمات.

٣- الاستثمار: يمكن المنظمة من الحصول على تغذية عكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية عن طريق وجود ثقافة منظمية قوية ومرنة معززة بأطر رقابية صحيحة.

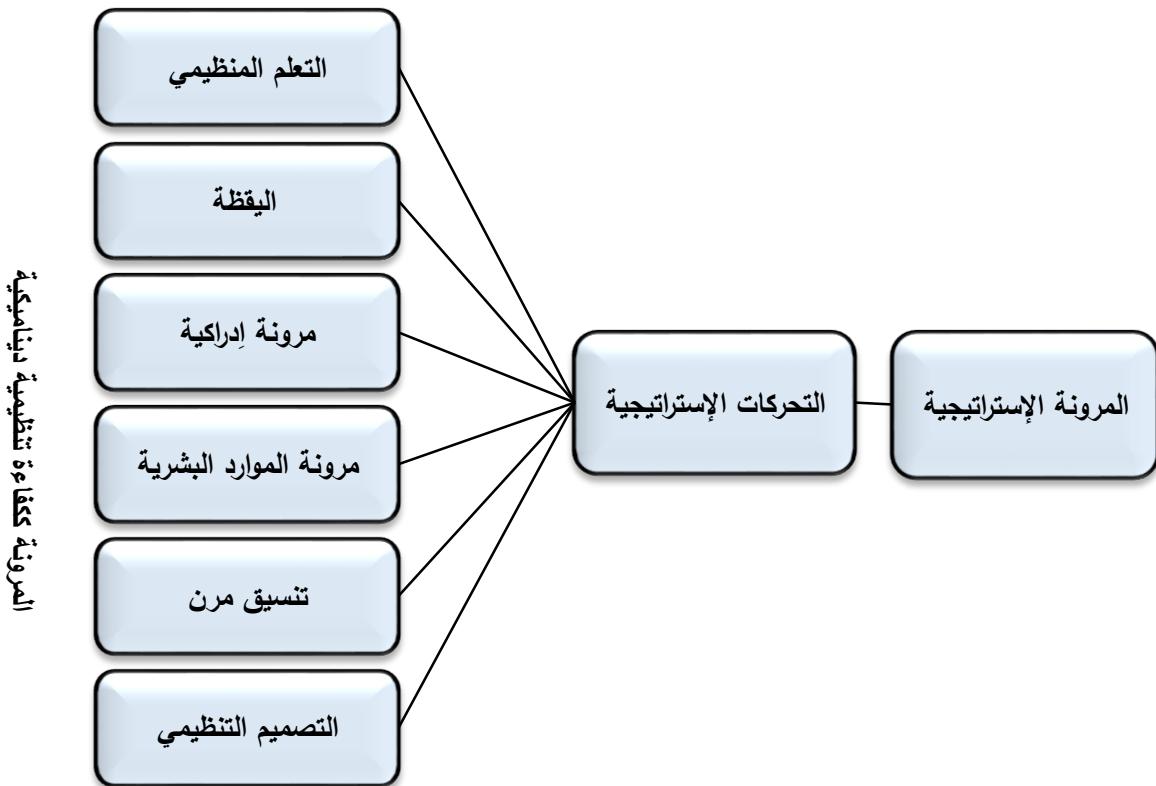
وأورد (4, Combe & Greenley, 2012, ٩٦) وسائل أخرى تمثل بالإدراك الإداري، والتعلم المنظمي، وإدارة المعرفة الضمنية، وركز (zhang, 2006, ٩٨) و (Najmaei & Sadeghinejad, 2009, ٤٧) على الموارد بالحصول على الكوادر الماهرة والموهوبة وتحسين مهاراتهم، واعتماد تقنية المعلومات المتقدمة، وتوفير الموارد المالية.

واقتراح (سلايمي، وجرببي، ٢٠١٥، ٩٦) انموذجاً لتطوير المرونة الإستراتيجية عبر عنه بالشكل (٣)، يتضمن أهم تطبيقات المرونة في المنظمات ،وهذا الأنماذج يبني على الفرضيات الآتية:

١. المدخل الفعال للسلوك الاستراتيجي للمنظمات في تعاملها مع ديناميكية محيطها هو المدخل الإستباقي الهجومي كما أن قدرات رد الفعل والإستجابة السريعة تكون في خدمة الإستراتيجية الهجومية والاستباقية.

٢. مقاربة الموارد المتميزة للمنظمة هي الرافعة الأساسية لهذا المدخل الاستراتيجي الذي على أساسه حاول بناء إدراك وفهم للمرونة الإستراتيجية.

٣. ضرورة إمتلاك وتطوير مرونة تنظيمية تكون كفاءة إستراتيجية تسمح للمنظمة ببناء إستراتيجيات استباقية، وهجومية، وليس فقط تكيفية ورد فعلية عن طريق التجديد والتتوسيع والخروج وإدارة العلاقات مع الشركاء الخارجيين.



**الشكل (٣) أنموذج تطوير المرونة الإستراتيجية**

المصدر: سلامي، احمد، وجريبي، السبتي، ٢٠١٥ ، المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد، قراءة فلسفية للمفهوم، واقتراح إنموزج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (٤٤)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية – العراق.

#### رابعاً: أبعاد قياس المرونة الإستراتيجية

يقف وراء عملية قياس المرونة الإستراتيجية في المنظمة دوافع رئيسة منها كون القياس يمكن أن يوفر أساساً لتقييم المنظمة، ويحفزها للتركيز على ما هو ضروري، كما يمكن أن يستعمل بوصفه خطأ أساسياً لتبرير إعتماد المرونة الإستراتيجية في المنظمة ، بما تم التعرف عليه من مقاييس تناولها العديد من الباحثين حول قياس المرونة الإستراتيجية، و يمكن إدراج بعض هذه المقاييس حسب وجهات نظر الكتاب والباحثين في الجدول (١٤).

**الجدول (٤) أبعاد قياس المرونة الإستراتيجية بحسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.**

مؤشرات القياس	الباحث / السنة	ت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرونة وظائف المنظمة في تنويع الأعمال</li> <li>• الاستثمار في الموارد غير المستعملة</li> <li>• تخفيض حجم المشاريع في القطاعات المتخصصة</li> </ul>	Aker& Mascarenhas 1984	١
النوعية - المنتج - الخدمة - الكلفة	Dixon, et al, 1990	٢
قدرة الأفراد ومعرفتهم الخاصة في مجال تعديل الأهداف والإنتاج والعمليات	Lau, 1991	٣
السرعة-الاتساق - الفطنة - الخفة - الإبداعية	Stalk & Shulman, 1992	٤
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قدرة المدير على إدارة التغيير الكبير في السوق</li> <li>• قصر حياة المنتجات</li> <li>• التعامل مع الزبائن</li> </ul>	Suarez & et al, 1995	٥
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرعة التغيير</li> <li>• مقدار التغيير</li> <li>• كلفة التغيير</li> </ul>	Das, et al, 1995	٦
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على تطوير منتجات جديدة</li> <li>• دخول أسواق جديدة وصناعات جديدة</li> <li>• ادخال منتجات جديدة</li> <li>• التكيف مع السوق أو التأثير فيه</li> </ul>	Narasimhan & Das, 1999	٧
مرونة السوق - مرونة الإنتاج - المرونة التنافسية	Abbott & Banerji, 2003	٨
السرعة - التنويع	Lomash & Mishra, 2003	٩
التفكير - المهارة - الاستثمار	Lindgren & Bandhold, 2003	١٠

مؤشرات القياس	الباحث / السنة	ت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغيير الطاقة بالاستناد إلى تقلب الطلب، توسيع السوق، تغيير الأسعار للمنتج أو الخدمة</li> <li>• إطلاق منتجات أو خدمات جديدة وكفاءات العمليات</li> <li>• استخدام التقنية الجديدة</li> </ul>	Tallon, & Kraemer, 2003	١١
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المرونة في تقديم المنتج</li> <li>• المرونة في التكنولوجيا</li> <li>• المرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى</li> </ul>	Bhandari, et al, 2004	١٢
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية</li> <li>• سرعة الإستجابة لها</li> </ul>	Kastsuhiko & Hill, 2004	١٣
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكيف - الخفة - قابلية التصحيح والتعديل - المطاطية -</li> <li>- التحوط - التنشيط - الليونة - تحمل الصدمات - التراجع</li> <li>- المرن - التفنن</li> </ul>	zhang, 2006	١٤
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المرونة التفعيلية (التشغيلية)</li> <li>• مرونة رأس المال البشري</li> <li>• مرونة المعلومات</li> <li>• مرونة سلسلة التجهيز</li> <li>• المرونة المالية</li> </ul>	William, et al, 2008	١٥
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على التحرك من إستراتيجية إلى أخرى</li> <li>• القدرة على التحرك من سياسة إلى أخرى</li> <li>• القدرة على إعادة النظر في الأهداف الموجدة</li> <li>• توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف الجديدة</li> <li>• الالتزام بتنمية الموارد المختلفة</li> <li>• القدرة على إعادة التنظيم مرة أخرى</li> <li>• نشر مصادر المعرفة بسرعة بين العاملين</li> </ul>	النجار والحوري، ٢٠٠٨	١٦
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرونة رأس المال البشري</li> <li>• المرونة الإنتاجية</li> <li>• المرونة السوقية</li> </ul>	العطوي، ٢٠١٢	١٧

مؤشرات القياس	الباحث / السنة	ت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرونة الموارد</li> <li>• مرونة القدرات</li> </ul>	الشريف، ٢٠١٥	١٨
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الكفاءة</li> <li>• الاستجابة</li> <li>• التعدد في الإمكانيات</li> <li>• القوة</li> </ul>	Joanna, 2015	١٩
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرونة المهارات</li> <li>• مرونة النشاطات</li> </ul>	حسين، ٢٠١٦	٢٠
السرعة - الثبات - الخفة	ولي آخرون، ٢٠١٦	٢١

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الرسالة

بعد هذا العرض لمؤشرات قياس المرونة الإستراتيجية يتبين أن مجال تركيزها يختلف من مقاييس آخر، إذ يمكن ملاحظة تركيز البعض منها على مرونة الموارد والقدرات في المنظمة، فيما جاء تركيز البعض الآخر على المهارات والنشاطات، واتضح تركيز البعض على التكيف، والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة، والتعامل مع الزبائن.

وقدر تعلق الأمر في الدراسة الحالية اختيار الأبعاد الملائمة للدراسة ولبيئة المنظمة المبحوث فيها، ولশموليتها التي جاء بها (ولي آخرون، ٢٠١٦) و (Kozozeu & Secil, 2016) و (Deton & Stefano, 2005) و (2011)، والمتمثلة بـ(السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، والإبداعية) وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد وما تتضمنه:

١. السرعة Speed: تمثل القدرة على الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن والسوق وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات والخدمات اذ أن أكثر ما يقيس وتيرة المنافسة هو السرعة التي تستجيب بها المنظمات لتحركات المنظمات أخرى ، خصوصاً في بيئتنا الحالية التي تتسم بالسرعة الفائقة في التحركات والتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات وخصوصاً في احتياجات الزبائن مما سعى الى حصول منافسة سوقية عن طريقة سرعة الاستجابة لهذه الرغبات ، وكذلك العمل على فنص الفرص بالسرعة الكافية قبل المنافسين الآخرين والقدرة على التغيير والتحول بالسرعة الكافية التي تعمل على تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئة الاعمال المحيطة بها فاليلوم السرعة عنصر هام واساسي لكل المنظمات.

٢. الاتساق Consistency: القدرة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن بنجاح ، والاستمرار في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية بالتنسيق والتكامل بين أجزاء المنظمة كافة، والعمل على صناعة أنظمة دعم الاتساق على مختلف وحدات المنظمة مما يعلم على مساعدة المنظمة في أداء مهامها بشكل كافي ، وكذلك مواجهة التغيرات الحاصلة والاستجابة لها بالشكل والوقت الكافي ، هذا ما يعلم على دعم المنظمة في مواجهة التغيرات السريعة الحاصلة والتي تتطلب استجابات سريعة في عمل المنظمة للحصول على موقع تنافسي في الصدارة.

٣. الفطنة Sens: القدرة على توقع حاجات الزبائن المتعددة ورغباتهم والاستجابة لها ، وهذه تتطلب درجة عالية من اليقضة والقدرة على التخيل والتنبؤ ودراسة السوق بالشكل الكافي الذي يعمل على توفير فكرة عامة وشاملة عن احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية والتي لابد للمنظمة العمل على سدها قبل المنظمات المنافسة الأخرى ، وقد تطور هذا الجانب في السنوات الأخيرة إلى العمل على صناعة حاجات جديدة للزبائن بدل التفكير في كيفية سد الرغبات والاحتياجات السابقة مما يجعلك في الصدارة دائما ، وهذا يتطلب قدرات عالية في التنبؤ والخبرة في العمل بالإضافة إلى دراسات السوق ودراسات تحليلية واجتماعية.

٤. الخفة Agility : القدرة على التكيف الفوري لمتغيرات بيئه العمل ، من خلال التغيرات السريعة في طريقة العمل او في ادواته مما قد يتطلب القيام بدورات تدريبية مكثفة خلال فترات زمنية قصيرة ، ولابد من العمل على توفير مكان كافي لدى العاملين لجانب الخفة لكي يكون لديهم الاستعداد الكافي للتحول بين فترة وأخرى طبقا لما تتطلبه بيئه الاعمال المتغيرة.

٥. الإبداعية Creative: القدرة على توليد أفكار جديدة، ودمج العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة ، تعمل على مواجهة التغيرات السريعة الحاصلة وخصوصا في قدرات المنظمات الأخرى على المنافسة وعلى سد احتياجات ورغبات الزبائن والحصول على مصادر قيمة بسرعة اكبر واسع ، فالإبداعية هنا تساعدننا على العمل على توليد أفكار مختلفة ومتنوعة سواء في مجال التصنيع او التسويق او التنسيق وفي كافة مجالات العمل في المنظمة مما يؤدي في النتيجة النهائية الى تحقيق ميزات تنافسية تجعل المنظمة في الصدارة في سوق المنافسة.

**الفصل الثالث**

**الميزة التنافسية**

**المستدامة**

**Sustainable  
competitive Advantage**

## **الفصل الثالث**

### **الميزة التنافسية المستدامة**

### **Sustainable competitive Advantage**

تهدف معطيات هذا الفصل إلى بناء إطار مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة ليمثل قاعدة يمكن الارتكاز عليها في توصيف مضمونه،

#### **تمهيد**

غدت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي. وبدأت المنظمات تعى هذه المنافسة، وتلمس زيادة في حدتها، فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، فدفعها ذلك للبحث عن استراتيجيات، وسياسات متعددة تستطيع منها أن تحقق ميزة تنافسية وان تستمر فيها. ولذلك توجهت المنظمات بمختلف اشكالها إلى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها، وانماط تقديمها وابداعها لاحتياجات زبائنها، والبحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبقها لاستدامة هذه الميزة.

وبموجب ما تقدم سيتناول هذا الفصل إطاراً مفاهيمياً للميزة التنافسية المستدامة يتضمن العديد من الفقرات.

## المبحث الأول

### الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

#### اولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage Concept

تقف منظمات الأعمال اليوم أمام تحديات إستراتيجية وتنافسية ومخاطر أنتجتها التحولات المتسارعة في بيئه الاعمال، فلزماها هذا بضرورة إعادة هندسة خياراتها وتوجهاتها الإستراتيجية، والعمل الدؤوب والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية تمكناها من تحسين موقعها في السوق، أو المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، بإيجاد السبل والادوات التي تساعدها على إستدامة ميزتها التنافسية.

ويعد (سعيد، والباوي، ٢٠١٠) و(الدوري، وبosalim، ٢٠١١) الميزة التنافسية المستدامة الانموذج المتتطور للميزة التنافسية التي تستخدمها منظمات الأعمال، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن إستمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة إلى أبعد أمد ممكن. ويؤكدون على أنه لبلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة لابد من معرفة ثلاثة مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم ، وهي (الميزة، التنافسية، المستدامة).

وقد تضمن قاموس Webster تعريفات لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة بأنها "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة من مسار عمل المنظمة". وعرف التنافسية بأنها "الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة مع منافسيها" وعرف المستدامة بأنها "الاحتفاظ بها لأمد بعيد".

وللوقوف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة نطرح أولاً عدد من المفاهيم للميزة التنافسية إذ ينظر إليها (المعاضيدي، ٢٠٠٩، ١٢) بأنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتتيح للمنظمة إنتاج قيم أو منافع للزيائن تتفوق على القيم والمنافع التي يحققها المنافسون". ويرأها (العزام، ٢٠١٤، ١٥) بأنها "الصفات والسمات التي تمتلكها المنظمة بناء على خبراتها الواسعة التي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك الموارد المادية والمالية والمعلوماتية والموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات المعرفية التي تساعدها على تحقيق التميز عن غيرها من المنافسين. أما في الوقت الحالي تركز الأبحاث والأدبيات على مبدأ أساسى في الميزة التنافسية هو الاستدامة كعنصر جوهري يجب أخذها بالنظر في تقييم مدى فاعلية الميزة التنافسية على الأمد البعيد.

ولتتعرف على اسهامات الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يعرض الجدول (١٥) آراء بعض الكتاب والباحثين من هذا المفهوم.

#### الجدول (١٥) مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر بعض من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث والسنة	ت
موامة الكفاءة الجوهرية للمنظمة مع الفرص في السوق.	Prid & Ferrell, 2000	١
المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد أمد ممكн التي لا يمكن تقليديها، أو استتساخها من قبل المنظمات الأخرى.	Hitt et al, 2001	٢
قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة، والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم.	Adams & Lamant, 2003	٣
القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الابداع).	نجم، ٢٠٠٧	٤
عملية توليد قيمة فريدة بعيدة الأمد بالاعتماد على الموارد الداخلية للمنظمة والقدرات المتميزة التي تمتلكها ولا تكون موجودة لدى المنافسين.	McIlroy, 2010	٥
هي منفعة بعيدة الأمد لتطبيق إستراتيجية فريدة وتوليد قيمة بالاعتماد على تركيبة فريدة من الموارد والقدرات المنظيمية الداخلية التي لا يمكن للمنافس تقليديها، وهي تسمح باستدامة وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.	Krishna, 2010	٦
ناتج الإستراتيجية التي تؤطر وتفاعل الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة والتي تتصرف بالندرة، والقيمة، وصعوبة التقليد والاحلال	سعيد، ٢٠١١	٧
المجالات التي يمكن للمنظمة أن تتنافس الغير منها بطريقة أكثر فاعلية.	طالب والبناء، ٢٠١٢	٨
مهارات الابتكار والابداع التي يحملها الافراد وتضييف قيمة للمنظمة.	Ramadan, 2012	٩
مجموعة الأعمال التي تقوم بها المنظمة لأجل تحقيق غاياتها الإستراتيجية المتمثلة بتأسيس موقع رحبي دائم، وتحقيق الرضا لمختلف الاطراف داخلياً وخارجياً.	بوسالم، ٢٠١٣	١٠

الباحث والسنة	المفهوم	ت
البكري، وبني حمدان، ٢٠١٣	تصنيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين أو المحتمل	١١
اسحق، ٢٠١٣	مجموعة خصائص تتفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لأمد زمني بعيد نسبياً، نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتحقق ذلك لأمد المنفعة	١٢
العبادي، والعتبى، ٢٠١٤	لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزيائن	١٣
الحمامي، ٢٠١٦	قدرة المنظمة على توليد قيمة إضافية متقدمة ومستمرة بالبحث الدائم عن مصادر جديدة تميزها من المنافسين وتحقق لها الكفاءة الجوهرية	١٤
	التي تمكنها من قيادة السوق.	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

وبالنظر إلى مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة فيما جاءت به الدراسات في الجدول (١٦) يظهر تعدد الاتجاهات التي تم بها تناول المفهوم، وذلك يشير إلى شمولية معناه، وتعدد مضمونيه.

ومن ذلك يمكن استخلاص تعريف للميزة التنافسية المستدامة بأنها "هدف إستراتيجي تعمل المنظمة لتحقيقه والحفاظ عليه بمواردها وكفاءاتها ومعرفتها الإستراتيجية التي توظف في استراتيجيتها وعملياتها لاعادة نماذج فريدة تميزها من المنافسين في جوانب متعددة يصعب عليهم محاكاتها، وبذلك تتفرد المنظمة بها.

### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر (محسن، والدعمي، ٢٠١٢، ١٤) و(الحدراوي، ٢٠١٥، ٢٢٠) في تحديد مدى توفر عناصر النجاح الأساسية مقارنة مع المنافسين، وتمثل بأن المنظمة عليها أن تبني استراتيجياتها بالاعتماد على ميزة تنافسية لا تتوفر لدى المنافسين لأمد بعيد، كما أنها تتجنب الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توفر نقاط قوة غير متوفرة لدى المنظمة، ولذا لا يمكن أن تنجح إستراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسقة مع

الإمكانيات الداخلية لها. فينبعي أن تقيم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية حتى تضع المنظمة إستراتيجياتها في حدود امكاناتها الحقيقة، وتتمكن أيضاً أهمية الميزة التنافسية المستدامة في تبني إسلوب عمل متعدد من قبل المنظمة على مثيلاتها في سوق المنافسة بتقديم قيمة كبرى للزيون، والسعي دائماً لإرضائه لأنه الهدف الذي تسعى المنظمة لتلبية كل رغباته في الحصول على معاملة مميزة تجعله يشعر بصواب اختياره للمنظمة، ثم الغاية التي ترجوها في الاحتفاظ به وكسب ولائه الدائم ، و هذا يشكل عامل جذب في الحصول على زبائن آخرين.

أما من وجهة نظر (سعيد، ٢٠١١، ١٣٨) فتتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتميزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها، إذ تعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، بقيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، بمقدرتها الجوهرية التي تمكنتها من التكيف مع الفرص السريعة التغير، كما يرى الميزة التنافسية المستدامة معياراً مهما للمنظمات التي ترغب في البقاء والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد، وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على استدامتها.

ويراها (Krishna, 2010, 153)، محمد رئيس لتفوق الأداء، وضمان البقاء في السوق، وإحتلال موقع الصدارة، إذ أن الأداء المتفوق هو الهدف الأقوى المرغوب فيه للمنظمة، والميزة التنافسية أساس لتحقيق هذا الهدف. وهي مهمة في توصيل قيمة حقيقية للزيون لضمان الموقع السائد في السوق، إذ تسمح للمنظمات البقاء بين المنافسين لأمد بعيد، وتدرج أهمية الميزة التنافسية المستدامة بما يأتي (طالب، والبناء، ٢٠١٢، ١٤٨):

١. تمثل معياراً لتميز المنظمات الناجحة من غيرها لأنها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة على نحو واسع، وأن المنافسين على علم بها.
٢. ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، ولذا لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية بدون أن ترقى بآدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين لأمد زمني مناسب، قد يبعد، أو يكون قريباً تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.
٣. تحقيق حصة سوقية للمنظمة وربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

### **ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية المستدامة**

تتضح خصائص الميزة التنافسية المستدامة الآتية: (مدخل، ٢٠١٢، ٧٣)

١. أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على الأمد البعيد وليس في الأمد القريب فقط.
٢. تسمم ميزات بالنسبة مقارنة مع المنافسين، أو مقارنتها في مدد زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
٣. أن تكون متعددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
٤. أن تكون مرنة، أي يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق ضوابط التغيرات في البيئة الخارجية، أو تطوير قدرات وكفاءات المنظمة من جهة أخرى
٥. أن يتاسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها في الأمددين القريب والبعيد.

ويضيف (سحمدي، ٢٠١٣، ٧٠) الخصائص الآتية:

١. يتطلب تحقيقها ضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الافراد المدربين تدريباً خاصاً، والقدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار الزبائن.
٢. الميزة التنافسية ليست حكراً على منظمة ما.
٣. تشتق من حاجات ورغبات الزبائن.
٤. تعتمد على تاريخ بعيد الأمد من الاستثمارات المستمرة والمترادفة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحث والتطوير. ويترتب على أداء هذه النشاطات توليد مجموعة من الموجودات الملمسة وغير الملمسة تتمثل في السمعة، وعلاقات وطيدة مع الزبائن، والمعرفة المتخصصة.... وغيرها
٥. تشتق من جهود الادارة والابتكار والتطوير، كما أنها ليست ثابتة.
٦. بعيدة الأمد، وصعبة التقليد من قبل المنافسين الحاليين.
٧. تؤدي إلى التأثير في الزبائن وأهدافهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

ويرى (بن نذير، ومنصوري، ٢٠٠٧، ١٢) أن الميزة التنافسية المستدامة:

١. تبني على اختلاف وليس تشابه.
٢. تؤسس على الأمد البعيد لأنها تتخصص بالفرص المستقبلية.
٣. عادة ما تكون مركزاً جغرافياً.

#### **رابعاً: إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة**

يتطلب الأمر من المنظمات اختيار إستراتيجيات تنافسية في ظل التغيرات السريعة وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات وصعوبة دخول الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي وهذه الإستراتيجيات تستطيع بها المنظمات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إذ يشير (Aaker, 2004, 134) إلى عدد من المحاور تمثل إستراتيجيات يمكن بها الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة ، في الشكل(٤) وهي (طالب، والبناء، ٢٠١٢، ١٦٠) :

##### **١ - طريقة التنافس**

وتشير إلى أربعة إستراتيجيات هي:

**أ- إستراتيجية المنتج:** تتعلق بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج وعلامته التجارية، والتعبئة والتغليف، والخدمات المرافقة بعد البيع.

**ب- إستراتيجية الموقع:** وتتمثل بالموقع الذي تتنافس فيه المنظمات مع بعضها، بمنتجات متعددة. و التنافس في موقع السوق سيعمل على تكوين ميزة تنافسية مستدامة تتضح في اقتصادات الحجم.

**ج- إستراتيجية التصنيع:** وتسمى إستراتيجية العمليات الانتاجية، تهتم بتصنيع المنتجات من حيث الإنتاج، ومكان الإنتاج، وتحديد مستوى التكامل الرأسى في العملية الانتاجية. وتوزيع الموارد المادية، والعلاقات مع الموردين.

**د- إستراتيجية التوزيع:** تمثل النشاطات المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من نشاطات وخدمات ويمكن أن تكون المنافذ التوزيعية هي الجهة المستهدفة.

##### **٢ - قاعدة المنافسة- الموجودات والمهارات والقدرات**

إن التنوع في التقنيات، والآفكار، والأهداف بين المنظمات المتنافسة يجعل من الصعوبة التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المنظمات، إذ ان العامل الأول في الميزة التنافسية المستدامة هو قاعدة المنافسة. وينظر (Porter, 1999, 48) إلى إستراتيجية الأعمال رعلى أنها الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي اسهمت بها الوظائف، وتوحيدتها بقصد اختيار الموقف الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه أعمالها.

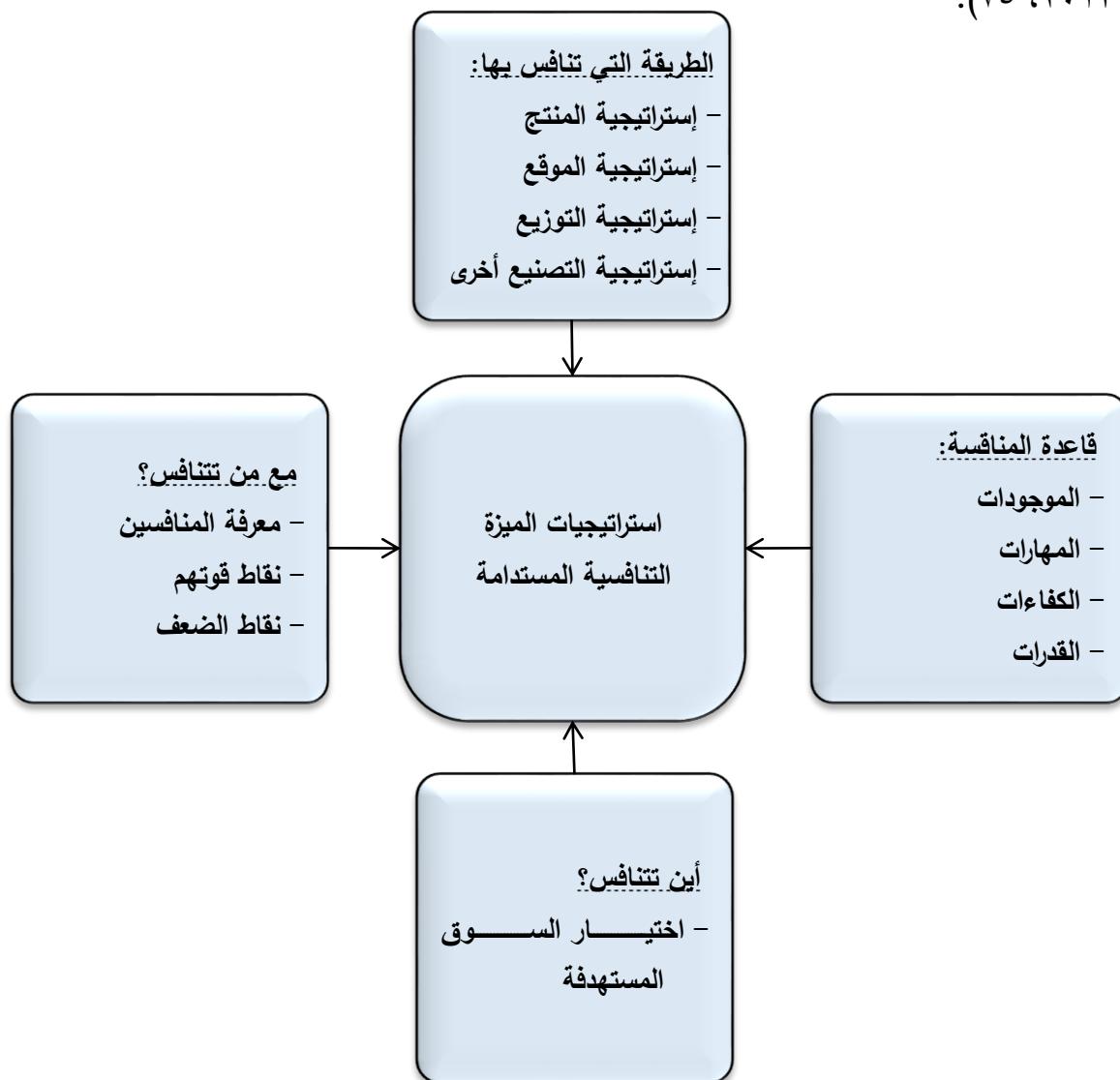
##### **٣- أين تتنافس؟**

إن العنصر المهم الثالث الذي يحدد الميزة التنافسية المستدامة هو سوق المنتج المستهدف، فالإستراتيجية المُعرفة على نحو جيد، والمدعومة بموجودات. ومهارات يمكن أن

تشمل لأنها لا تعمل في المكان المناسب (السوق المناسب). فالمنظمة يمكن أن تتفز الإستراتيجية التنافسية إما على نحو هجومي، أو دفاعي، والتكتيك الهجومي يأخذ مكانه في موقع سوق المنافسين (النسور، ٢٠٠٩، ٢١).

#### ٤- مع من تتنافس؟

تتضمن هذه الإستراتيجية معرفة المنافسين للموجودات والمهارات التي تشكل الميزة التنافسية المستدامة فقط، مع مجموعة مناسبة من المنافسين، ولذا من المهم تقدير كون المنافس ضعيفاً أو قوياً، وبالنظر إلى الموجودات والمهارات المملوكة فإن الهدف هو الوصول إلى إستراتيجية تتطابق مع المنافس الذي يفتقر للقوة في الموجودات والمهارات المعنية (بوسالم، ٢٠١٣، ٧٥).



الشكل (٤) إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة.

المصدر: طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي، ٢٠١٢، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## المبحث الثاني

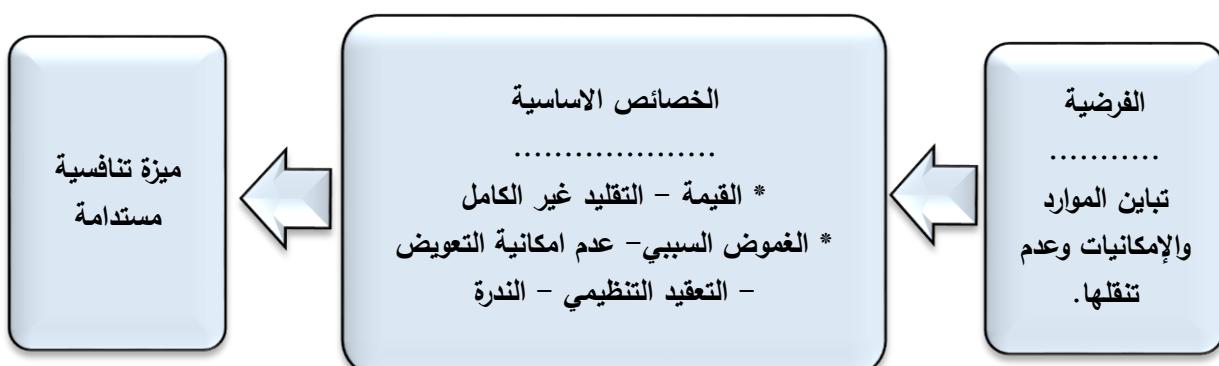
### مداخل الميزة التنافسية المستدامة ، وكيفية استدامتها ،

#### أولاً : مداخل الميزة التنافسية المستدامة

##### أولاً: مدخل الميزة التنافسية المبني على الموارد

ازدهر هذا المدخل في التسعينيات، بين الأعوام (١٩٩٧ - ١٩٨٨) (Jekaterina, 2010، )

(29)، إذ يعد (Wernerfelt) أول من تحدث عن لفظ الموارد في تفسير الميزة التنافسية في كتاباته عن المعالجة المبنية على الموارد، فكان من الأوائل الذين مهدوا للتصور القائم على الأفضلية التنافسية بالاعتماد على الموارد التي قامت على انتقاء النظرية التقليدية في الادارة الإستراتيجية. وظهر بعده جيل من الباحثين الذين اعتمدوا على الأفكار نفسها ومنهم Trondeau, Barney, Hamel... وغيرهم إذ يرون أن نجاح وفاعلية المنظمة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تكمن بالدرجة الأولى في مدى إعتمادها على إستراتيجية ذكية ترتكز على موارد متقدمة ملموسة وغير ملموسة تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وليس اختيارها لصناعة جذابة (سحمدي، ٢٠١٣، ٩٢). وفي الاتجاه نفسه يشير (بوسالم، ٢٠١٣، ٨٠) إلى أنه يمكن امتلاك ميزة تنافسية مستدامة إذا اعتمدت المنظمة على موارد وامكانيات إستراتيجية تسهم على نحو فعال في توليد قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمحتللين تقليدها، والشكل (٥) يشير إلى الدور الذي تؤديه الموارد، والإمكانات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.



الشكل (٥) دور الموارد والإمكانات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**Source:** Barney, jay, 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol.: 1, No.: 1.

ويبين (102، 1991) من الشكل (٥) دور الموارد والإمكانات التي تبني على فرضية (تبنيها وعدم تنقلها) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بعدد من الخصائص التي تميزها تلخص بما يأتي:

#### ١. الموارد القيمة

لا يمكن لموارد المنظمة أن تكون مصدر للميزة التنافسية المستدامة إن لم تكن ذات قيمة، إذ تعد الموارد ذات قيمة عندما تساعد المنظمة على إدراك البدء بتطبيق إستراتيجيات تحسن كفاءتها وفاعليتها (بوحومة، ٢٠١٥، ١٢٠).

## ٢. الموارد النادرة

يجب أن تكون الموارد والإمكانيات نادرة أو فريدة ومميزة من ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمنظمة، أي ليست في حوزة عدد كبير من المنظمات المنافسة، أو التي يحتمل أن تكون منافسة (بوسالم، ٢٠١٣، ٨١).

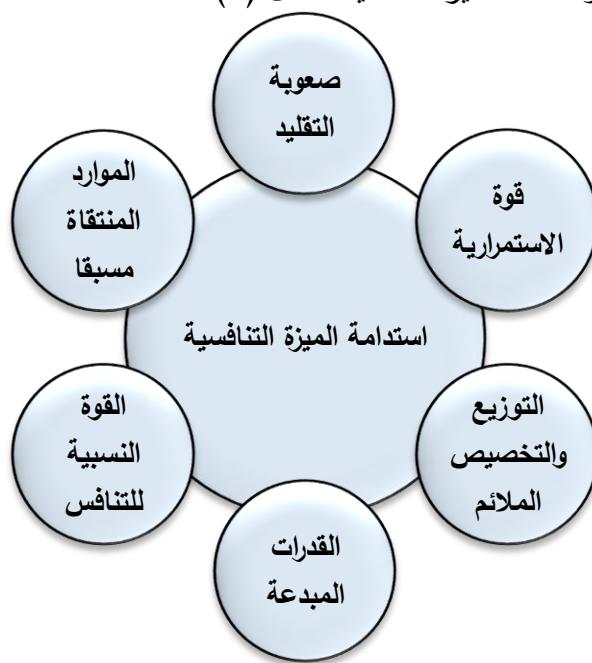
## ٣. الموارد التي يصعب تقليلها بالكامل

إن صعوبة التقليل تأتي من حماية المنظمة لمواردها وقدراتها واستراتيجياتها، إذ لا يستطيع المنافسون محاكاتها، منها استخدام عمليات الاختيار المكثفة لتوظيف الأفراد الذين لديهم اندفاع في خدمة الزبائن، إذ تقوم المنظمة بمكافأة وتشجيع هذه الخصائص (Yang, Liu, 2010, 2).

## ٤. غير قابلة للابدال

تعني لا وجود لموارد ذات قيمة مكافئة لموارد المنظمة إستراتيجياً، وأيضاً لا يمكن تعويض هذه الموارد والإمكانيات ذات القيمة والندرة بأخرى (بوسالم، ٢٠١٣، ٨٢).

ويحدد (Lynch, 2003, 223) سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق واستدامة الميزة التنافسية الشكل (٦).



**Source:** lyncck, Richard, 2003, "Corporate Strategy", 3<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, Inc., newjersey, U.S.A.

## ثانياً: المدخل المبني على الكفاءات

جاء المدخل المبني على الكفاءات كامتداد للمدخل المبني على الموارد، إذ يمثل طريقة بحث جديدة تأخذ بالنظر، التصور الإجمالي للكفاءة، أي هو مدخل يأخذ بالحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والإستراتيجي للكفاءة ضمن المنظمة، كما أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات

أبعاداً تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة المتمثلة في (الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات الإدارية، العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة)، فجعلها تظهر نقطة محورية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ أن الميزة لا تكمن في موارد المنظمة، بل في القدرة على منجز هذه الموارد وتوليد توفيقات جديدة. (بوسالم، ٢٠١٣، ٦٥).

وفي ضوء ذلك تعرف (عظيمي، ٢٠١١، ٢٠٤) الكفاءات بأنها "الموجودات غير الملموسة التي تضم مجموعة المهارات المميزة والخاصة التي تشكل أساساً جيداً لقدرات وطاقات المنظمة على التنافس، وتحقيق الميزة التنافسية. وقسمت (غزوولي، ٢٠١٠، ١٣٤) الكفاءات على ثلاثة مستويات، فردية، جماعية، تنظيمية.

١. **الكفاءات الفردية**: وتمثل مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد تمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفاعلية عالية.

٢. **الكفاءة الجماعية**: تمثل قدرة الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع). على إدارة مهامه على نحو كفؤ، والوصول إلى أهداف محددة.

٣. **الكفاءة المنظيمية**: تمثل قدرة المنظمة على منجز الموارد المتوفرة لديها، والاستفادة منها في عملياتها لتوليد قيمة مضافة (بوسالم، ٢٠١٣، ٦٦).

### ثالثاً: المدخل المبني على القدرات

تمثل القدرات قوة متقدمة تبدي المنظمة فرصة إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة، وعمليات التجديد المتفوقة، أو الاستجابة للزيائن، وهذا يمكنها من توليد قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية واستدامتها (العنزي، ٢٠١٤، ٧٥). ويشير (Macmillan & Tampoe, 2010, 81) إلى القدرات بأنها الإمكانيات المنظمية المتميزة التي إذا استثمرت بكفاءة، فستقود المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، إذا كانت هذه القدرات لا يمكن تقليدها بسهولة. ومن وجهة نظر أخرى تمثل القدرات مصدراً مهماً للميزة التنافسية، إذ تم التمييز بين ثلث عناصر مهمة للمنظمة المقدرة المالكة للقدرات وهي (Jekaterina, 2010, 7) :

١. **عقلية مشتركة داخل وخارج المنظمة**: وهي تجانس وحدة الفكر، وتحول حول القيم الإستراتيجية، أو الوسائل (عمليات، أنظمة عمل، نشاطات إدارية) لبناء العقلية المشتركة.

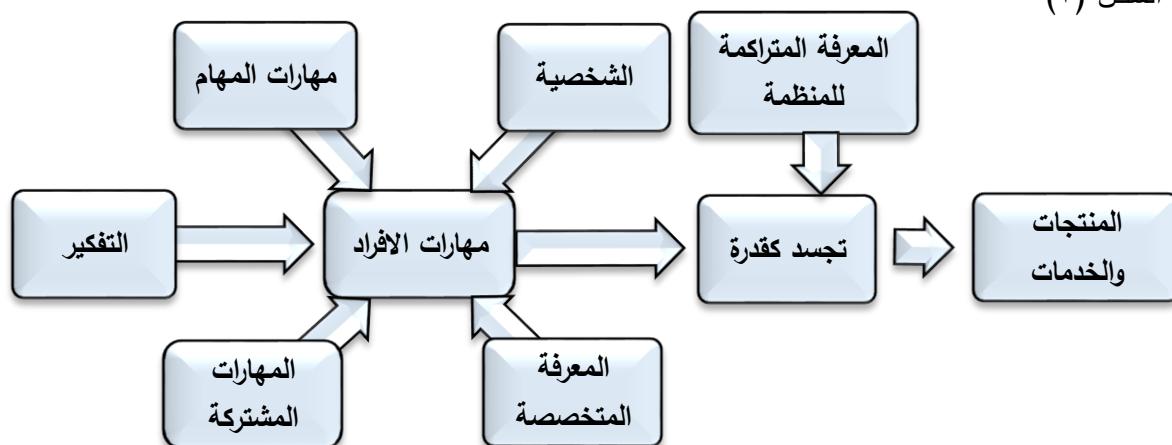
٢. **المعارضة الإدارية**: تشمل سياسات وإجراءات توظيف المعايير، وممارسات العمل، وتحديد نوع المعلومات التي يتلقاها الموظف، وكيف يتلقاها، ومتى؟

٣. **طاقة التغيير**: هي قدرة المنظمة على تقليل زمن دورة جميع نشاطاتها بالاستناد إلى المبادئ الآتية، وهي:

- التعايش: قدرة مد الجسور بين متطلبات البيئة الخارجية والقدرة الداخلية.
- الارتصاف: قدرة تكامل المهام والهيكل، والعمليات، والأنظمة على المستويات التقنية، والسياسية والثقافية.
- التجدد الذاتي: القدرة على التغيير عبر الزمن.

ويبين (167, Krishna, 2010) أن القدرات المميزة قد تأتي بأشكال مختلفة منها براءة الاختراع، الترخيص الحصري، والعلامة التجارية القوة، والقيادة الفاعلة، وفريق العمل، والمعرفة الضمنية وغيرها . ....

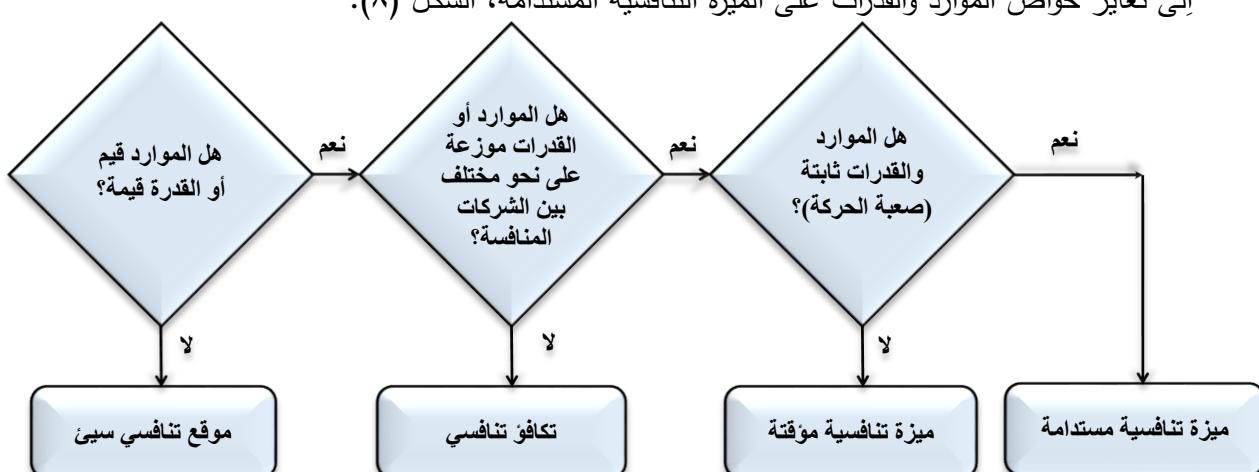
ويوضح (Macmillan & Tampoe, 2010, 85) جذور القدرات الجوهرية في المنظمة ، المتمثلة في الشكل (٧)



الشكل (٧) جذور القدرات الجوهرية في المنظمة

Source: Macmillan & Tampoe, 2010, (Strategic Management Process, Content and Implementation) oxford, New York.

ويبين (50, Ning, 2012) أن المدخل المبني على القدرات يرى أن نجاح إستراتيجية المنظمة معتمد بالكامل على قدرة تحويل الموارد إلى ميزات تنافسية، وبهذا يخطو خطوة إضافية باتجاه فهم كيف تطور المنظمات ذات القدرات الديناميكية ميزتها بإستمرار ، أو تستدعي قيمة الموارد المالية، أو موقعها في السوق طرائق التكيف المرنة في مواجهة البيئة التنافسية الديناميكية. ويشير (32, Jekaterina, 2010) إلى تغاير خواص الموارد والقدرات على الميزة التنافسية المستدامة، الشكل (٨).



الشكل (٨) تباين خواص الموارد والقدرات على الميزة التنافسية المستدامة

Source: Macmillan & Tampoe, (2010), "strategic Management Process Content and Implementation" Oxford, New York

#### **رابعاً: المدخل المبني على المعرفة**

جذب مفهوم المعرفة والأبعاد المرتبطة به اهتمام الكثير من الباحثين، منهم Nonka Teece, Santos ...، وغيرهم إذ إن قواعد المنافسة تغيرت من التنافس لاكتساب الموارد المادية إلى البحث عن توليد المعرفة الجديدة، والتحكم فيها، وهذا التحول ظهر نتيجة التغير في طبيعة العمل، وال الحاجة للأفراد ذوي المعرفة، إذ إن التفوق الحقيقى للمنظمة حسب هذا التوجه يمكن فى حجم القدرات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها العاملون، وقدرتهم على التعامل، واكتساب المعرفة الجديدة التي يمكن استخدامها فى ترشيد وتخصيص الموارد، أو تسريع عجلة البحث والتطوير ... وغيرها.

ومن هذا المنطلق كان المدخل المبني على المعرفة إنطلاقة مهمة لمفهوم المنظمات المبنية على المعرفة، إذ غدا النموذج الجديد للإستراتيجية يرى أن المنظمة محفظة للمعرفة والكفاءات وليس محفظة للنشاطات (عيسو ش، ٢٠١٦، ٣٦).

ويكمن دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في توفرها ضمن الشروط المطلوبة التي تؤهل الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهي (القيمة، الندرة، عدم التقليد، وغير قابلة للإحلال)، فالقيمة المضافة التي تتحققها أغلب المنظمات ترتكز على قاعدة معرفية تمتلكها المنظمة إذ تعد المعرفة السر في نجاح المنظمات اليابانية، واحتلالها الريادة عالمياً في صناعة الإلكترونيات، والأجهزة الميكانيكية... وغيرها من الصناعات، فقدرة هذه المنظمات على توليد معرفة جديدة، واستخدامها في إنتاج منتجات وتكنولوجيا ناجحة يعد أساساً هذا التفوق والريادة، وتعد المعرفة ضرورية ومهمة للعاملين في المنظمة، لتحقيق التحسين المستمر، وتطوير قدراتهم من أجل بلوغ هدف الحصول على ميزة تنافسية مستدامة (سحمدي، ٢٠١٣، ٩٦).

#### **خامساً: المدخل المبني على العلاقات**

يركز هذا المدخل على العلاقات بين المنظمات على نحو مشابه للمدخل المبني على الموارد، يفترض هذا المدخل أن موارد المنظمة متغيرة وصعبة الحركة، ولذا يعدد بعض الباحثين سعيًا لمدخل الموارد، ولكنه يعني نظرة أكثر تميزاً لمصدر الميزة التنافسية، لأنه يرى أن الميزة التنافسية المستدامة نابعة من التعاون بين المنظمات، وليس من موارد متميزة للمنظمة نفسها، أو من نشاطات منفردة.

إن المنظمة التي تعمل بمعدل وحدتها لا تستطيع أن تولد ميزة تنافسية تتحدد بتفاعلات ديناميكية بين المنظمات لصنع منافع متبادلة، وهناك أربعة مصادر محتملة للميزة العلاقاتية التنافسية بين المنظمات (Minyu, 2010, 39).

١. **المصدر الأول للميزة التنافسية العلاقاتية:** يتعلق بموجبات خاصة بالعلاقات موجودات بهذه تساعد على تحقيق كلفة منخفضة في سلسلة القيمة الكلية، وزيادة في تميز المنتج.
٢. **المصدر الثاني للميزة التنافسية العلاقاتية:** هو روتينيات مشاركة المعرفة التي تتولد من علاقات بين المنظمات، وتمثل نمطاً نظامياً من التفاعلات بين المنظمات تسمح بتحول وإعادة تركيب، وأصنع معرفة متخصصة.

٣. المصدر الثالث للميزة التنافسية العلاقانية: هو علاقة المتمم (Complementary) بين الموارد والقدرات، إذ إن بعض الموارد والقدرات المتميزة التي يمتلكها الشريك الاستراتيجي قد تولد إذا اجتمعت منافع أكبر من مجموع منافع كل واحدة على إفراد. ويشير Oliver إلى أن التحالفات الإستراتيجية تسمح للمنظمات بتوفير الموجودات، وخاصة الخبرة والموجودات المعنوية مثل (السمعة، والشهرة) والتي لا تتوفر في الأسواق التنافسية، (Minyu, 2010, 45).

٤. المصدر الرابع للميزة التنافسية العلاقانية: هو الحوكمة الفاعلة التي تشمل تقليل كلفة المعاملة، وتعظيم فرصة مبادرات صنع القيمة.

ويشير (27, Krishna, 2010) إلى أن مدخل العلاقات يركز على الاهتمام بكيفية منع التقليد من قبل المنافسين، ويحدد ست آليات مختلفة لجعل الميزة التنافسية مستدامة وتمثل في (الغموض السببي والاقتصادي في تقليص الزمن، فالعلاقات بين الشركاء الاستراتيجيين معقدة اجتماعياً، وخاصة لكل حالة، والمنافس قد لا يستطيع فهم العلاقة بين السبب (العلاقة بين المنظمات) والميزة التنافسية للمنظمة، كما أن تطوير ميزات العلاقات مثل السمعة أو طاقة استيعاب خاصة بالشريك تستغرق وقتاً، ولا يمكن بيعها أو شراؤها في السوق.

#### سادساً: مدخل أصحاب المصالح

يشمل أصحاب المصالح عادةً أصحاب الأسهم في المنظمة والمصارف والزيائين، والمنافسين والاعلام والموظفين والمجهزين والمنظمات الأخرى... وغيرهم.

ويعد أصحاب المصالح من أهم مصادر الموارد التي تحتاجها المنظمة، ويعطي هذا المدخل أساساً لتكامل الأوجه الثلاثة للميزة التنافسية المستدامة (المصدر، الديمومة، والتخصيص). (الدوري، وبوسالم، ٢٠١١، ١٥).

- المصدر **SOURCE**: مصدر الميزة التنافسية.
- الديمومة **Durability**: العوامل التي تستديم الميزة التنافسية.
- التخصيص **Oppropriation**: تخصيص المنافع التي تتولد من الميزة التنافسية.

ويقوم مدخل أصحاب المصالح بتكامل وتعزيز وجهات النظر هذه، أي الأوجه الثلاثة في إطار أوسع يأخذ العديد من الأوجه للميزة التنافسية المستدامة، وهذه الأوجه تترابط مع بعضها وكل واحدة منها مهمة بحد ذاتها، فقد تهتم بعض الدراسات بالديمومة كمصدر للميزة التنافسية، وقد تتأثر ديمومة الميزة التنافسية بتخصيصها من قبل أصحاب المصالح المختلفين.

#### سابعاً: مدخل النشاط - الموقع

يرى بورتر (Porter) أن المنظمة تكتسب ميزة تنافسية وتستديمها بتحديد موقعها في وضع مستحب خاص بصناعة معينة، لقليل الكلفة أو التمايز، أو بقاء تركيز المنظمة على سوق مخصصة على عكس وجهة النظر المبنية على الموارد، فإن وجهة النظر المبنية على النشاط - الموقع تتميز بتتركيزها على البيئة الخارجية فضلاً عن البيئة الداخلية، إذ أشار إلى التوجه الداخلي مركزاً على سلسلة

القيمة في المنظمة، وأكد أن الميزة التناافسية تتمو من مجموعة نشاطات المنظمة مبيناً أن المواجهة ما بين هذه النشاطات تقلل كثيراً من الكلف أو تزيد التمايز. (Minyu, 2010, 30)، ويؤيد (ساياغي، ٢٠٠٩، ٣١) ما ذهب إليه بورتر من أنه لتحليل مصادر الميزة التناافسية من الضروري فحص جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة بطريقة نظامية، والبيئة التي تتفاعل فيها. والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة التي عرفها (قواميد، ٢٠١٠، ٦٢) بأنها أداة تحليلية تستعمل في توجيه المنظمة لتحديد مصدر القيمة في مختلف نشاطاتها، إذ إن الاستثمار في هذه النشاطات يمثل جوهر الفرق بين منظمة وأخرى. وتبيّن (لحول، ٢٠٠٨، ١١٢) أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة يقوم بتجزئه المنظمة إلى مجموعة من النشاطات التي تولد القيمة والهامش الريحي، على مستوى الإستراتيجية، بقصد فهم سلوك الكلف، وتحديد المصادر الموجودة والمحتملة للتغيير. يعد كل نشاط فيها مستقلأً في أداء عمله، ولكنه يرتبط بالنشاطات الأخرى في المنظمة كسلسلة قيم، فإذا كانت تلك القيم إيجابية فإنها تساهم في تحقيق الميزة التناافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى.

أما في التوجه الخارجي فركز Porter على الإستراتيجيات التناافسية الرئيسة مشيراً إلى أن إستراتيجية التناافس التي تنطلق من التوفيق بين بيئه المنظمة الداخلية، وهيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على الأمد البعيد، أي تحقيق ميزة تناافسية مستدامة، وهنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح ومدى ملاءمته لتحقيق الأهداف، ويمكن ضمن إستراتيجية التناافس أن نميز بين ثلاثة خيارات إستراتيجية كل منها يتطلب خطوات مختلفة بحسب المستوى الذي تبني عليه الميزة التناافسية (منتج معين، سوق معين، أو قطاع معين). وكذلك الهدف الاستراتيجي الذي تسعى على أساسه المنظمة لتحقيق هذه الميزة. الشكل (٩)، (ساياغي، ٢٠٠٩، ٧٦).

#### مزايا تناافسية

	تكلفة أقل	تمايز المنتج
واسع	١ - القيادة في الكلفة	٢ - التمايز
ضيق	٣- التركيز بالكلفة المنخفضة	٤- التركيز بالتمايز

الشكل (٩) الإستراتيجيات التناافسية الشاملة لـ porter

المصدر: ساياغي، فيصل، ٢٠٠٩، أنظمة المعلومات - استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تناافسية المؤسسية - دراسة استطلاعية على مؤسسات منظمة تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة - الجزائر

## ثانياً: كيفية استدامة الميزة التفاضلية

بعد قيام المنظمة بتقييم مزاياها التفاضلية التي اكتسبت وحققت بها تفوقاً تفاضلياً على المنافسين في القطاع الذي تعمل فيه، فإن السؤال ذو الأهمية الذي يجب أن يطرح من قبلها هو ما الذي يبقى على هذه الميزة التفاضلية ويستديمها؟ ويبعدها عن تقليد المنافسين في ظل الصراع الاستراتيجي المستمر بشأنها؟ وللإجابة على هذا السؤال حدد (Mahoney & Pandian, 1992, 363) مدى واسع من آليات العزل (Solating Mechanisms) والتي تمثل عدم التناظر في المهارات، وفي موجودات المنظمات المنافسة التي تزيد من كلفة عملية التقليد الإستراتيجية، إذ إن إستدامة آليات العزل تحمي الميزة التفاضلية المستمدة من نشاطات إدارية سابقة، أو حالية. ويشير (Jekaterina, 2010, 8) إلى أن فهم الديمومة (الاستدامة) النسبية لكل آلية عزل له مؤشرات مهمة في إستراتيجية المنظمة، وأن حواجز التقليد تكون أكبر عندما يكون هناك غموض سببي للعوامل المسئولة عن التفوق في أداء إحدى منظمات الاعمال. (Bharadwaj, et al, 1993, 87). وبين (Yang, Liu , 2010 , 1) أن مفهوم آلية العزل طور لنفسه الحواجز التي يمكن أن تصنعها المنظمات لتجنب تقليدها من قبل المنافس، فضلاً عن أنها تؤثر في ديناميكيات الصناعة لأنها تضع حواجز تفاضلية أمام التقليد لإستراتيجيات تستعمل إستجابة إلى التغير البيئي. ويمكن للمنظمات أن تستديم ميزتها التفاضلية وأداتها، بآليات العزل التي تعد من العناصر الأساسية لتفوق الأداء في المنظمات. وتتمثل بما يأتي (طالب، والبناء، ٢٠١٢ ، ٢٢٦):

### **١. الغموض السببي Causal Ambiguity**

تشير هذه الخاصية إلى الحالات التي يتغدر فيها على المنافسين معرفة الكيفية التي تتحقق فيها المنظمة الميزة التفاضلية الخاصة بها، وبعبارة أخرى لا يعرف المنافسون المورد الأكثر منفعة للمنظمة، أو الكيفية التي تمتزج فيها الموارد وتتغافر مع بعضها لتوليد الميزة التفاضلية.

### **٢. الظروف التاريخية الفريدة Unique Historical Conditions**

يؤدي التاريخ دورين في زيادة كلفة تقليد موارد المنظمة الناجحة وقدراتها، فقدرة المنظمة على التطوير، أو الحصول على الموارد بأقل كلفة، قد تعتمد على وجود المنظمة في المكان والوقت والزمن المناسب ومن الصعب على المنافس أن يعيده وضع ظروف نتجت من استغلال فرصة و لذا يمكن أن يؤدي التاريخ دور في زيادة كلفة تقليد موارد المنظمة وقدراتها.

### **٣. التعقيد الاجتماعي Social Complexity**

يتمثل في ثقافة المنظمة التي هي نظام من الأفعال المشتركة القيم، والمعتقدات التي تنشأ داخل المنظمة، وترشد سلوك أعضائها التنظيمي، وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية. وتعد قوة ثقافة المنظمة من الميزات التفاضلية المهمة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتحقق بإيجاد طائق جديدة لأداء الاعمال، أو دعم الاتصالات في اتجاهين من الأسفل للأعلى أو العكس، توليد ثقافة تشجع على التحدي، والتجدد في إنجاز الاعمال، والاحتفاظ بالعاملين الاكفاء (الحول، ٢٠٠٨ ، ١٠٨).

## ٤. صعوبة التحويل والتجارة **Difficulty of Conversion and Trade**

إذا كانت كلفة المعاملة للموارد والقدرات التي ترتبط بالحصول عليها عالية (مثل كلفة البحث، والشراء، والتطبيقات... وغيرها) فليس من السهل تحويلها، إذ أن المهارة التي تستند إلى الفريق مثل أسلوب صنع القرار، والروتين المنظمي، قد يكون صعب على الادارة نقلها إلى منظمة جديدة، فهذه المهارة موروثة في ثقافة المنظمة، وقد لا يتاجر بها ببساطة في الأسواق المفتوحة.

ويشير عدد من الباحثين إلى آليات عزل أخرى من شأنها أن تحفظ وتسديم الميزة التنافسية ومنها:

(Yi- Peili & Yuan, 2012, 5) (الدوري، وبosalim، ٢٠١١، ٤).

### ١. سرعة الإستجابة

وتمثل قدرة البدء في إستراتيجيات إستجابة للتغيرات البيئية التنافسية. فالمنظمات التي تستجيب إلى السوق بسرعة قد تكتسب ميزات (المتحرك الأول) مما ينتج عنه هيمنة مسبقة في السوق، وتقوق في ذكاء السوق، وفي الحصول على الموارد القيمة، وميزات الكلفة التي تساهم في الميزة التنافسية.

### ٢. القدرة المستندة على الابداع

تنقق المنظمات الكثير من عائداتها على الابداع بالتغيير في منتجاتها وخدماتها الحالية، وعلى الرغم من أن التقليد قد يؤدي إلى تناقص في مميزات ربح المنظمة الفائدة في إبداع معين، ولكن إذا كان الابداع حلقة في سلسلة إبداعات مستمرة، فيمكن للمنظمة القائدة في هذا المجال أن تستجيب إلى هذا التناقض في الأرباح بمزيد من الابداع، وتستعيد موقعها.

### ٣. قدرات التسويق

تساهم في النجاح التجاري للمنظمات والخدمات التي تسوقها المنظمة، وتعرف قدرة التسويق على أنها عملية تكاملية مصممة لتطبيق المعرفة، والمهارة، والموارد المشتركة في المنظمة على حاجات مرتبطة بالسوق. ومساعدة المنظمات على إضافة قيمة إلى سلعها وخدماتها، وتلبية المتطلبات التنافسية.

### ٤. آلية مرتبطة بالزيون

إن إستدامة علاقة جيدة مع الزيون أمر مهم جداً. فالتفاعل الناجح المتكرر بين الزيون والمنظمة يمثل أساس للثقة، التي يمكن أن تعزز ولاء الزيون، لذا يمكن للمنظمات التي تتفوق في الاداء أن تسديم ميزتها التنافسية بإستدامة علاقتها الوطيدة مع الزيون.

### ٥. آلية مرتبطة بكلفة المشتري

هذا النوع من آليات العزل تشمل كلفة تبديل المشتري إلى مجهز آخر، وتحدث عندما يواجه المشتري حواجز التحويل من علامة تجارية إلى أخرى، مثلاً مشتري حاسوب شخصي يواجه كلفة تبديل إذا كان يحتاج إلى معدات وبرمجيات متطابقة أو إستثمار كبير في تعلم النظام الذي يستعمله، وكلفة تقييم المشتري هي كلفة نقدية، أو نفسية بالنسبة إلى الزيون.

وقد تطابق راي (Jekaterina, 2010, 10) مع ما طرح من آليات عزل للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة كآليات التفرد التاريخي، والغموض السببي، والتعقيد الاجتماعي مضيفاً إليها:

#### ٦. لا إقتصادية تقليص الوقت:

وتعني أن الموارد تحتاج إلى تراكم بعيد الأمد لتحقيق القيمة مثل التعليم، والخبرة، والاحتراف في المهارة.

#### ٧. الترابط في الموارد:

ويعني أن المنظمة قد تحصل على موارد قيمة من المنافسين، ولكن لتجدد نجاحها تعتمد على موارد أخرى تكميلية لا يمكن الحصول عليها.

### ثالثاً: أبعاد قياس الميزة التنافسية المستدامة

تناولت العديد من الدراسات أبعاد لقياس الميزة التنافسية المستدامة وجاءت وجهات نظر الباحثين متفرقة في البعض منها، واختلفت عند البعض الآخر، وتم طرح ما تيسر منها في الجدول (١٦).

#### الجدول (١٦) أبعاد قياس الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

الباحث / السنة	أبعاد القياس	ت
Sundar, et al 1993	الحصة السوقية، الجودة، نمو السوق، الكلفة.	١
Kimberly, et al, 2005	الابداع، الحصة السوقية، الأرباح، الموقع التنافسي.	٢
لحول، ٢٠٠٨	الربحية، التكلفة، الحصة السوقية، الانتاجية.	٣
العتوم، ٢٠٠٩	الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات.	٤
المعاضيدي، والعباسي، ٢٠٠٩	التميز، التكلفة، الابتكار، النمو.	٥
غرزولي، ٢٠١٠	الحصة السوقية، ونمو السوق.	٦
Krishna, 2010	رضا الزبون، ولاء الزبون، الربحية، حصة السوق.	٧
سعيد، والباوي، ٢٠١٠	خفض الكلفة، وجودة الاداء.	٨
قواميد، ٢٠١٠	مقاييس نوعية: ولاء ورضا الزبون، النوعية المتوقعة، والمدركة، والقياسية. مقاييس كمية: الربحية، التكلفة، الحصة السوقية، الانتاجية.	٩
البستحي، ٢٠١١	التميز، التكلفة، الابتكار، النمو.	١٠

١١	شعبان، ٢٠١١	القيمة المدركة لدى الزبون، التميز.
١٢	مدخل، ٢٠١٢	تكلفة الصنع، الانتاجية الكلية، الحصة السوقية، الربحية، الجودة، الابداع، التنافسية بالزمن.
١٣	طالب، والبناء، ٢٠١٢	الجودة، الإستجابة للزيائن، كفاءة المنظمة، المقدرة الجوهرية، التدائية، الحصة السوقية، المرونة، الكلفة، الفاعلية، الابداع، الموقع التنافسي.
١٤	محسن، والدعمي، ٢٠١٢	المقدرة الجوهرية، الثقافة الابداعية، تكنولوجيا المعلومات.
١٥	Govindan, et al, 2012	الحصة السوقية، والربحية.
١٦	بوسالم، ٢٠١٣	الابداع، اليقظة الإستراتيجية، التحالفات الإستراتيجية، القدرات الجوهرية، الكفاءات، الموارد غير الملموسة.
١٧	اسحق، ٢٠١٣	الابداع، الكلفة، الجودة، التميز، المعرفة.
١٨	الحسيني، ٢٠١٣	الابداع، الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.
١٩	سحمدي، ٢٠١٣	التكاليف المنخفضة، التميز.
٢٠	العزام، ٢٠١٤	الكفاءات المتقوقة، الجودة المتقوقة، السرعة المتقوقة، والإستجابة المتقوقة لاحتاجات الزبون.
٢١	العنزي، ٢٠١٤	الجودة، المقدرة الجوهرية، الإستجابة للزيون.
٢٢	الحدراوي، ٢٠١٥	الجودة، الكلفة، الابداع، الإستجابة للزيون.
٢٣	الحمامي، ٢٠١٦	الجودة، الكلفة، الابداع، المقدرة الجوهرية، الإستجابة للزيون، الفاعلية، الكفاءة.

المصدر: أعداد الباحثة باعتماد المصادر الواردة في الرسالة.

### أوجه العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

نهدف هنا إلى تقديم إطار نظري يبرز طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي تشملها الدراسة (المرونة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة) عن طريق الدراسات والبحوث التي تطرقت للعلاقة بين هذه المتغيرات على نحو غير مباشر، بهدف تعزيز ما ذهبت إليه الدراسة الحالية من وجود علاقة بين متغيراتها إذ يشير (De Toni & Stefano, 2005, 2) إلى أن المرونة الإستراتيجية تعد قدرة منظمية تساهم وعلى نحو كبير في صنع الميزات التنافسية عن طريق عمليات الاحتفاظ بالتنافس، وتطويره، وإعادة توليده، وضمان الجاهزية الداخلية المستمرة للتغيير.

ويؤكد (Sanchez, 2000, 66) أن الموارد الفريدة في المنظمة يجب أن تكون مكملة بالمرونة الإستراتيجية، لأنها تركز على الاستخدام المرن للموارد، وإعادة ترتيب العمليات، وتساعد المنظمات على

تحقيق الميزة التافسية، لذا يمكن للمرونة الإستراتيجية أن تساعد المنظمة على تحقيق إمكانيات كاملة في مواردها الرئيسية وتتميز عند استخدام هذه الموارد مركبة مع بعضها. وبين (الشريف، ٢٠١٥، ٤٧) أن للمرونة الإستراتيجية أهمية في تحقيق الميزة التافسية واستدامتها عن طريق:

١. أن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية السريعة في الأسواق بكفاءة وفاعلية.

٢. تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة للتغير حاجات ورغبات الزبائن المستمرة، والكشف عن أي تفضيلات للزبائن، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية، وذلك بعملية التفاعل بينها وبين زبائنها.

٣. مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة تقديرية للزبائن.

وتعود (بلايلي، ٢٠١٢، ٩١) المرونة الإستراتيجية ميزة تافسية في المنظمات المبتكرة، وعلى نحو عام ينظر إليها عن طريق موقف المنظمة تجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الإستراتيجية.

وتشير دراسة (De Toni & Stefano, 2005, 13) إلى أن المنظمات التي تتمتع بمرونة إستراتيجية في الاستجابة إلى تنويع الأنماط التافسية الجديدة يمكنها بسهولة أن تعيد نشر الموارد المهمة، وإعتماد تنويع الخيارات الإستراتيجية المتوفّر لها، وتطوير أسواق جديدة، مما يحقق لها ميزة تافسية مستدامة في سوق عملها. ويرى أنه بدون المرونة تواجه الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة خطر التحول إلى الجمود الجوهرى وهذا ما يؤدي بها إلى الانحدار.

ويتفق مع هذا الرأي (Grewal & Tansuhaj, 2010, 80) بأنه بالمرونة الإستراتيجية يصبح المنظمة القدرة على الاستجابة بسرعة إلى الظروف التافسية المتغيرة. وبدورها تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء، واستفادة المنظمة.

ويضيف (Matthyssens, et al, 2005, 418) أن المنظمات التي تتبع إستراتيجية المنافسة في العديد من الصناعات بحاجة إلى مرونة في المزيج مقارنة مع من تنافس، والمنظمات التي تتنافس في سوق فيه طلب غير متوقع للمستهلك قد تحتاج إلى مرونة أكبر بالاستجابة السريعة لتلبية تفضيلات الزبائن، وهذا يتطلب مرونة حجم، ومرونة مزيج.

ويشير (Das, et al, 1995, 14) إلى ضرورة أن تحمي المنظمة قدراتها الجوهرية عند ممارسة المرونة الإستراتيجية على الأمد البعيد، والاستجابة في نفس الوقت إلى تغيرات السوق في الأمد القريب، إذ أن هذه الطريقة المتوازية ستؤدي إلى الاحتفاظ بالقوة الجوهرية المهمة للمنظمة لاستدامة ميزتها التافسية، إذ أن تجاهل المرونة الإستراتيجية سيسمح للمنافسين من تقليل المنظمة بسهولة.

ويرى (الخناق، ٢٠٠٥، ٤٩) أن للمرونة تأثيراً على أداء المنظمة وتحقيقها للميزة التافسية واستدامتها في جوانب مختلفة منها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة، والموارد البشرية، وعدد ساعات العمل،

والمرنة في ثقافة المنظمة، والتي تكفل تقديم الدعم الكافي للنجاح والتكييف مع الظروف المتغيرة ، ورفع مستوى الأداء على النحو الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق الآتي:

١. متابعة التغيرات المفاجئة في طلبات الزبائن والتكييف معها بأقل التكاليف.
٢. الوفاء بمواعيد التسلیم نتيجة القدرة على إنجاز التغيرات في حجم وتصميم المنتجات/ الخدمات بأقل وقت مطلوب.
٣. الابداع عن طريق إبتكار أنواع واسعة من المنتجات أو الخدمات لمقابلة احتياجات الزبون.
٤. المرنة في تغيير مواصفات المنتج أو الخدمة بما يلبي احتياجات الجودة.

وفي الاتجاه نفسه يؤكّد (الياسري، وأخرون، ٢٠١١، ٧٥) على ضرورة تركيز منظمات الأعمال على المرنة الإستراتيجية، لضمان الاستجابة على نحو أسهل وأسرع لكل حالات التغيير التي تحصل في البيئة التنافسية، إذ أن توفر المرنة الإستراتيجية في المنظمة يمكنها من تكييف إستراتيجياتها، أو تغييرها على النحو الذي يجعل منها قادرة على الاحتفاظ بميزة تنافسية تحقق لها حصة سوقية على منافسيها.

واعتبر (Ranjit & Siva, 2005, 119) المرنة الإستراتيجية مصدر للميزة التنافسية المستدامة، بسبب عدم إستقرار البيئة، إذ تشمل المرنة الإستراتيجية، تطوير واستدامة محفظة متعددة من الموارد لها خصائص فريدة مثل القيمة، والندرة، وعدم إمكانية التقليد، والإبدال، وتشمل المرنة أيضاً توليد إستراتيجيات لتحقيق موقع سوق، ومنتج متفرد، وهذا جوهر الموضع التنافسي للمنظمة.

ويؤكّد (سلامي، وجيري، ٢٠١٥، ١٠٢) على أنه يجب على المنظمات السعي إلى تطوير مرنة المنظمة لكون كفاءة إستراتيجية وديناميكية، عن طريق بناء مزيج مميز، وشبكة معدّة من الموارد، والقدرات، والكافاءات التنظيمية متولدة ومتتجدة ومحركة بإستمرار، إذ أن الأهمية الإستراتيجية للمرنة تبرز في خصائص التعقيد الاجتماعي والتنظيمي الذي يميّزها من طبيعتها الموقفية المرتبطة، والتي يصعب التعرف عليها ومتابعتها كونها أصبحت غير قابلة للتقليل والنقل من قبل المنافسين.

ويؤيد (بوسالم، ٢٠١٣، ٥٤) ما سبقه من الباحثين في أن المرنة تضيف بعدها قوياً إلى الإستراتيجية التنافسية للمنظمة عن طريق قابليتها على التغيير والاستجابة لاحتياجات ومتطلبات الزبائن بجهد و وقت أقل مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية، ويساعدها على النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

وعن طريق ما تم عرضه من دراسات وبحوث تطرق للعلاقة بين متغيرات الدراسة المرنة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة على نحو غير مباشر يمكن أن نلاحظ تكثير الباحثين على اعتماد المرنة الإستراتيجية كمدخل إستراتيجي للتكييف مع التطورات الحاصلة بالبحث عن الأدوات والوسائل اللازمة لتطبيقها والتي تمكن المنظمة من التعايش مع الظروف المحيطة لتحقيق الاهداف المخططة، وكسب ميزة تنافسية تتحقق عن طريقها السبق الريادي في بلوغ الاستدامة.

# **الفصل الرابع**

# **الجانب الميداني**

## الفصل الرابع

### الجانب الميداني

#### المبحث الأول

##### وصف متغيرات الدراسة وتحديدها

طبقت التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها، بحسب نتائج التحليل الإحصائي التي يمكن عرضها فيما يأتي:

###### أولاً: وصف متغير المرونة الإستراتيجية

نتناول في هذه الفقرة بالوصف حالات الإنفاق أو عدم الإنفاق لآراء العينة المستجيبة تجاه متغير المرونة الإستراتيجية من أبعاد معينة، كما يأتي:

1. **وصف بعد السرعة:** تبين من نتائج وصف هذا البعد والمذكورة في الجدول (17) أنّ أفراد العينة لديهم انفاق على مستوى كافة الفقرات التي تصنف هذا البعد بلغت نسبة (%) 91 بحسب المقاييس الوصفية تجاه الفقرات (X5-X1)، والتي تشير إلى أنها تمثل بإتجاه الإنفاق بمستويات عالية، وبلغت نسبة غير متأكد (9.1%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (4.404)، وبانحراف معياري مقداره (0.644) مما يعطي دلالة أولية على أن الشركة المبحوث فيها لديها القدرة على الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن والأسواق وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة. وبناءً على مستويات الإنفاق العالية يعد بعد السرعة من الأبعاد الجوهرية للمرونة الإستراتيجية التي تعتمد其ها الشركة المبحوث فيها في تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة وذلك على وفق آراء العينة المستجيبة.

أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد كانت نسبة الإنفاق على كافة الفقرات لهذا البعد متقاربة وتراوحت بين (81.3%) و(96.3%) وللفرقتين (X3) و(X4) وعلى التوالي، وقد تراوحت نسب الإنفاق للعبارات الباقي بين هاتين النسبتين، وهذا يدل على أنّ أفراد العينة المستجيبة يجدون أن الشركة التي يعملون فيها تستجيب بسرعة لاحتياجات الزبائن الكمية والنوعية، وتعمل على تعديل خصائص خدماتها بما يتوافق مع احتياجات الزبائن والسوق، وتقدم محفظة متنوعة من الخدمات بأقل الكلفة، بجانب توظيف التقنيات الحديثة لتحقيق السبق الإستراتيجي في فهم احتياجات الزبائن.

## الجدول (17) المقاييس الوصفية لبعد السرعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الفقرات	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
0.638	4.51					7.5	6	34.2	27	58.8	47	X1	
0.594	4.44					5.0	4	45.0	36	50.0	40	X2	
0.755	4.24					18.8	15	37.5	30	43.8	35	X3	
0.574	4.48					3.8	3	43.8	35	52.5	42	X4	
0.661	4.35					10.0	8	45.0	36	45.0	36	X5	
0.644	4.404	-	-	% 9.0		% 41.0		% 50.0		المعدل		الفقرة الكلية	
		-	-			% 91.0							

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف بُعد الخفة: ظهر من نتائج التحليل في الجدول (18) اتفاق في آراء العينة على مستوى كافة الفقرات التي تصنف هذا البُعد بلغت نِسبته (76.4%) تجاه الفقرات (X6-X10)، في حين بلغت نسبة غير متأكد (18.8%)، أما نسبة عدم الإنفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (4.8%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.960) وإنحراف معياري مقداره (0.795)، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء أفراد العينة متقدمة على توافر فقرات هذا البُعد ضمن متغير المرونة الإستراتيجية لأنه يمثل أحد أركان قدرة الشركة المبحوث فيها على التكيف لبيئات العمل المختلفة.

أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البُعد فقد بلغت الفقرة (X8) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البُعد (87.5%)، وبوسط حسابي بلغ (4.12) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وإنحراف معياري (0.682)، وهذا يدل على أن إدارة الشركة المبحوث فيها تمتلك مهارات متعددة بوصفها إحدى وسائل خفة الحركة والتي تمكّنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (X7) وبمستويات بلغت (70.1%) وبوسط حسابي بلغ (3.90) وإنحراف معياري (0.821)، وهي تشير إلى أن أفراد العينة يرون أن إدارة شركتهم لديها القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتاص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

## الجدول (18) المقاييس الوصفية لبعد الخفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الفقرات	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.024	3.84	1.3	1	13.8	11	12.5	10	45.0	36	27.5	22	X6	
0.821	3.90	1.3	1	1.3	1	27.5	22	46.3	37	23.8	19	X7	
0.682	4.12			2.5	2	10.0	8	60.0	48	27.5	22	X8	
0.711	3.98			1.3	1	22.5	18	53.8	43	22.5	18	X9	
0.737	3.96			2.5	2	21.3	17	53.8	43	22.5	18	X10	
0.795	3.960	% 0.5		% 4.3		% 18.8		% 51.7		% 24.7		المعدل	
		% 4.8						% 76.4				الفقرة الكلية	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

3. وصف بُعد الإتساق: بينت من نتائج التحليل في الجدول (19) اتفاق في آراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي تصنف هذا البُعد بلغت نِسبة (75.5%) تجاه الفقرات (-X11-X15)، وبلغت نسبة غير متأكد (20.8%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (3.8%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.970) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وإنحراف معياري مقداره (0.832)، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء أفراد العينة متقاربة على توافر فقرات هذا البُعد ضمن متغير المرونة الإستراتيجية، الذي يمثل قدرة الشركة المبحوث فيها على تقديم خدمات ترضي كافة أنواع الزبائن.

أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البُعد فقد بلغت الفقرة (X11) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البُعد بلغت (86.3%)، وبوسط حسابي بلغ (4.22) وإنحراف معياري (0.675)، وهذا يدل على أن إدارة الشركة المبحوث فيها لديها المعرفة الكاملة بمقدار استجابة السوق لخدماتها. أما أقل نسبة إتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (X12) وبمستويات بلغت (62.6%) وبوسط حسابي بلغ (3.50) وإنحراف معياري (1.253)، وهي تشير إلى أن أفراد العينة يرون أن إدارة شركتهم تتجأّل إلى إحداث التغيير المستمر في إجراءات العمل بما يضمن عدم حدوث إرباك لدى الزبائن.

## الجدول (19) المقاييس الوصفية بعد الإتساق

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
0.675	4.22					13.8	11	50.0	40	36.3	29	X11	
1.253	3.50	15.0	12	1.3	1	21.3	17	43.8	35	18.8	15	X12	
0.725	4.07					22.5	18	47.5	38	30.0	24	X13	
0.684	4.01			1.3	1	18.8	15	57.5	46	22.5	18	X14	
0.825	4.05			1.3	1	27.5	22	36.3	29	35.0	28	X15	
0.832	3.970	% 3.0		% 0.8		% 20.8		% 47.0		% 28.5		المعدل	
		% 3.8						% 75.5				الفقرة الكلية	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

4. وصف بُعد الفطنة: تثبت نتائج التحليل في الجدول (20) اتفاقاً في آراء العينة على مستوى كافة الفقرات التي تصنف هذا البُعد بلغت نسبة (%) 77.2 تجاه الفقرات (X21-X16)، وبلغت نسبة غير متأكد (%) 18.2، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (%) 4.8، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (4.00) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وإنحراف معياري مقداره (0.800)، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء أفراد العينة متقاربة على توافر فقرات هذا البُعد ضمن متغير المرونة الإستراتيجية والذي يمثل قدرة الشركة المبحوث فيها على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات السوق ورغبات الزبائن المتتجدة.

أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البُعد فقد بلغت الفقرة (X16) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البُعد و (%) 91.3، وبوسط حسابي بلغ (4.14) وإنحراف معياري (0.590)، وهذا يدل على أن إدارة الشركة المبحوث فيها لديها المعرفة الكاملة بمقدار إستجابة السوق لخدماتها. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (X21) بمستويات بلغت (%) 65.1 وبوسط حسابي بلغ (3.68) وإنحراف معياري (1.016) وهي تشير إلى أنّ أفراد العينة يرون أن إدارة شركتهم تتبع إتجاهات البحث والتطوير لدى الشركات المنافسة لمعرفة توجهاتهم المسبقة.

## الجدول (20) المقاييس الوصفية لبعد الفطنة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الفقرات	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
0.590	4.14			1.3	1	7.5	6	67.5	54	23.8	19	X16	
0.778	3.95			3.8	3	21.3	17	51.3	41	23.8	19	X17	
0.703	3.99			1.3	1	21.3	17	55.0	44	22.5	18	X18	
0.769	4.13					23.8	19	40.0	32	36.3	29	X19	
0.763	3.98			3.8	3	18.8	15	53.8	43	23.8	19	X20	
1.016	3.68			18.8	15	16.3	13	43.8	35	21.3	17	X21	
0.800	4.00	% 0		% 4.8		% 18.2			% 51.9		% 25.3		المعدل
		% 4.8							% 77.2				الفقرة الكلية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

5. وصف بُعد الإبداعية: ظهر من نتائج التحليل في الجدول (21) اتفاق في آراء العينة على مستوى كافة الفقرات التي تصنف هذا البُعد بلغت نسبة (71.8%) تجاه الفقرات (X22-X26)، وبلغت نسبة غير متأكد (27%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (1.3%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.93)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وإنحراف معياري مقداره (0.738)، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء أفراد العينة متتفقة على توفر فقرات هذا البُعد ضمن متغير المرونة الإستراتيجية والذي يمثل قدرة الشركة المبحوث فيها على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل استحداث خدمات جيدة ذات قيمة.

أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البُعد فقد بلغت الفقرة (X24) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البُعد والتي بلغت (81.3%)، وبوسط حسابي بلغ (4.11) وإنحراف معياري (0.693)، وهذا يدل على أن إدارة الشركة المبحوث فيها تتجه نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتعددة. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (X23) وبمستويات بلغت (62.6%) وبوسط حسابي بلغ (3.79) وإنحراف معياري (0.791)، وهي تشير إلى أن أفراد العينة يرون أن إدارة شركتهم تتمتع بثقافة منظمية تساعد على تأمين فرص الابداع والمبادرة للعاملين.

## الجدول (21) المقاييس الوصفية لبعد الابداعية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
0.711	4.03					23.8	19	50.0	40	26.3	21	X22	
0.791	3.79	1.3	1			36.3	29	43.8	35	18.8	15	X23	
0.693	4.11					18.8	15	51.3	41	30.0	24	X24	
0.766	3.91			2.5	2	26.3	21	48.8	39	22.5	18	X25	
0.731	3.81			2.5	2	30.0	24	51.3	41	16.3	13	X26	
0.738	3.930	% 0.3		% 1.0		% 27.0		% 49.0		% 22.8		المعدل	
		% 1.3						% 71.8				الفقرة الكلية	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

### ثانياً: وصف متغير الميزة التنافسية المستدامة

تبين من خلال التحليل الوصفي في الجدول (22) أن الفقرات المستخدمة في وصف متغير الميزة التنافسية المستدامة قد أظهرت النتائج الآتية:

**1**- تبين من نتائج تحليل الفقرات (Y27-Y44) وجود اتفاق في آراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا المتغير بلغت نسبة (74.7)، في حين بلغت نسبة غير متأكد (18%) أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا فقد بلغت (7.3) وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.943) وانحراف معياري مقداره (0.828). وهذا يشير إلى اتفاق العينة المستجيبية على أن شركتهم تمتلك الخصائص الفريدة وتحتفظ بها لأمد بعيد نسبياً نتيجة صعوبة تقليدها وتحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات للزبائن.

2- تبين على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا المتغير أنّ الفقرات (Y27) و (Y30) و (Y31) و (Y33) و (Y35) و (Y39) حصلت على أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا المتغير تراوحت بين نسبة (80.1%) و (95%)، وهي تشير إلى أن إدارة الشركة تعتبر جودة الخدمة طريقة لتحقيق الميزة التنافسية، والاهتمام بجودة تصميم الخدمة لتكون الفضل في السوق، وتتبني إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم خدمات متميزة، فضلاً عن أن رضا الزبائن يمثل هدفاً استراتيجياً لها، وأنها تحافظ على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن.

3- اتضح على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا المتغير أنّ الفقرات (Y28) و (Y29) و (Y32) و (Y34) و (Y36) و (Y37) و (Y38) و (Y43) و (Y44) بلغت نسب اتفاق متوسطة على مستوى فقرات هذا المتغير تراوحت بين (62.5%) و (78.5%)، والتي تشير إلى أنّ إدارة الشركة تتفوق على المنافسين بالجودة العالية لخدماتها، وتضع إستراتيجيات تنافسية في ضوء تقديم خدمات ذات جودة عالية، والتأكيد على ضرورة خفض الكلف الإدارية والتسويقية على نحو مستمر، وتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة نشاطاتها، واستراتيجياتها التنافسية تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبائن مقارنة مع المنافسين، وأن السعر يعد العامل الرئيسي في مواجهة المنافسين، وأنه توفر ليها القدرات والإمكانيات المادية التي تميزها عن المنافسين، وتتمتع بقدرات تقنية متعددة، وهي تعمل على تجديد ميزتها التنافسية باستمرار، كما أنها تمتلك نظام فعال للبيضة الإستراتيجية.

4- تبين على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا المتغير أنّ الفقرات (Y40) و (Y41) و (Y42) بلغت نسب إتفاق ضعيفة على مستوى فقرات هذا المتغير والتي تراوحت بين نسبتين (45.1%) و (57.6%)، وهي تشير إلى أنّ إدارة الشركة المبحوث فيها تولي اهتماماً ضعيفاً ببحوث التسويق التي تعرف بها على الرغبات غير المشبعة لزبائنهما، وهي تتفق بمستويات ضعيفة على أنه توفر في خدمات شركتها ميزات فريدة يصعب تقليلها لجعلها في موقع متميز باستمرار على منافسيها، وأنها اتفقت بمستويات ضعيفة على أنّ إدارة الشركة تعتمد على الموارد غير الملموسة والنادرة.

**الجدول (22) المقاييس الوصفية لمتغير الميزة التنافسية المستدامة**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
0.722	4.31			2.5	2	7.5	6	46.3	37	43.8	35	Y27	
0.981	3.73			17.5	14	12.5	10	50.0	40	20.0	16	Y28	
0.974	3.75			17.5	14	10.0	8	52.5	42	20.0	16	Y29	
0.741	4.21			1.3	1	15.0	12	45.0	36	38.8	31	Y30	
0.663	3.94			2.5	2	17.5	14	63.8	51	16.3	13	Y31	
0.866	3.90			2.5	2	35.0	28	32.5	26	30.0	24	Y32	
0.582	4.37			-	-	5.0	4	52.5	42	42.5	34	Y33	
0.981	3.89			13.8	11	12.5	10	45.0	36	28.8	23	Y34	
0.652	4.32			1.3	1	6.3	5	51.3	41	41.3	33	Y35	
0.738	4.01			2.5	2	18.8	15	53.8	43	25.0	20	Y36	
0.778	3.95			3.8	3	21.3	17	51.3	41	23.8	19	Y37	
0.839	4.07			1.3	1	27.5	22	33.8	27	37.5	30	Y38	
0.748	4.19			1.3	1	16.3	13	45.0	36	37.5	30	Y39	
1.006	3.66			15.0	12	27.5	22	33.8	27	23.8	19	Y40	
1.193	3.36	12.5	10	7.5	6	25.0	20	41.3	33	13.8	11	Y41	
0.921	3.39			21.3	17	27.5	22	42.5	34	8.8	7	Y42	
0.742	3.93			3.8	3	20.0	16	56.3	45	20.0	16	Y43	
0.779	4.00			3.8	3	18.8	15	51.3	41	26.3	21	Y44	
0.828	3.943	% 0.7		% 6.6		% 18.0		% 47.1		% 27.7		المعدل	
		% 7.3						% 74.7				الفقرة الكلية	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

### **ثالثاً: الأهمية الترتيبية للمتغيرات**

اعتمد معامل الاختلاف المتحصل عليه من الانحراف المعياري والوسط الحسابي لكل من الأبعاد والمتغيرات للدراسة الحالية، لترتيبها على وفق أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يأتي:

**أ. الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير المرونة الإستراتيجية:** توضح النتائج في الجدول (23) قيم معامل الإختلاف لكل بُعد من أبعاد متغير المرونة الإستراتيجية والمتغير نفسه، إذ أنه كلما انخفضت قيمة معامل الإختلاف واقتربت من حدود الصفر دل ذلك على شدة الإنفاق بين أفراد العينة على الأهمية العالية لذلك البُعد أو المتغير. وعليه فإن بُعد السرعة إحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وذلك بمعامل إختلاف بلغت قيمته (14.62%) وبوسط حسابي (4.40)، في حين جاء بُعد الإنفاق في الترتيب الأخير وبمعامل إختلاف بلغت قيمته (3.97%) وبوسط حسابي بلغ (20.96%) وبين هذين البعدين.

وفي هذا دلالة على أن أفراد العينة لديهم اتفاق على ترتيب أبعاد متغير المرونة الإستراتيجية من حيث أهمية تركيزهم على تلك الأبعاد أثناء أداء الشركة عملها، وعلى وفق الصيغة الآتية:

- الأول: بُعد السرعة.
- الثاني: بُعد الابداعية.
- الثالث: بُعد الفطنة.
- الرابع: بُعد الخفة.
- الخامس: بُعد الإنفاق.

### الجدول (23) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير المرونة الإستراتيجية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة			المتغير وأبعاده	ت
				عدم الاتفاق %	غير متأكد %	الاتفاق %		
الاول	14.62	0.644	4.404	0	9.0	91.0	السرعة	1
الرابع	20.08	0.795	3.960	4.8	18.8	76.4	الخفة	2
الخامس	20.96	0.832	3.970	3.8	20.8	75.5	الإتساق	3
الثالث	20.00	0.800	4.00	4.8	18.2	77.2	الفطنة	4
الثاني	18.78	0.738	3.930	1.3	27.0	71.8	الإبداعية	5
	18.81	0.762	4.05	2.94	18.76	78.83	متغير المرونة الإستراتيجية	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ب. الأهمية الترتيبية للمتغيرات الرئيسية: توضح النتائج في الجدول (24) قيم معامل الاختلاف لكل متغير من متغيرات الدراسة. إذ تبين أن متغير المرونة الإستراتيجية جاء بأهمية ترتيبية أولى وذلك بمعامل إختلاف بلغت قيمته (18.81%) وبوسط حسابي (4.05)، وجاء متغير الميزة التنافسية المستدامة بأهمية أقل وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (21%) وبوسط حسابي بلغ (3.943). وفي هذا دلالة على أن أفراد العينة لديهم اتفاق على أن متغير المرونة الإستراتيجية أكثر أهمية من متغير الميزة التنافسية المستدامة في أثناء أداء الشركة المبحوث فيها لمهامها في الأسواق التي تعمل بها.

### الجدول (24) الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة			المتغير	ت
			عدم الاتفاق %	غير متأكد %	الاتفاق %		
18.81	0.762	4.05	2.96	19.00	78.10	المرونة الإستراتيجية	1
21.00	0.828	3.943	7.3	18.0	74.7	الميزة التنافسية المستدامة	2
19.87	0.793	3.99	5.1	18.5	76.4	الفقرة الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

## المبحث الثاني

### اختبار فرضيات الدراسة

نتناول في هذا المبحث التحليل الميداني لفرضيات التي اعتمدتها الدراسة لتفسير العلاقات بين متغيراتها والتحقق من سريان أنموذجها وبموجب الفقرات الآتية:

#### أولاً: اختبار فرضيات الإرتباط

استعمل معامل الإرتباط البسيط والمتمدد بطريقة (Spearman) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتصلة بفرضية الإرتباط وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية، لأنه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وتقديراتها وبحسب الفقرات الآتية:

1. **تحليل الارتباط الكلي:** يتبع من النتائج في الجدول (26) ذات العلاقة بتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وعلى مستوى الكلي لها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغير المرونة الإستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة وبمعامل بلغت قيمته (0.743) وعند مستوى معنوية (0.01). وبناءً على هذه النتيجة يمكن الاستنتاج أنه توجد مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وأنه كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها المستجيبة على المرونة الإستراتيجية كلما أدى ذلك إلى الارتفاع بالميزة التنافسية المستدامة تجاه ما تقدمه من خدمات لزيائتها من الشركات المنافسة. ويمكن من نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة قبول فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه (ترتبط المرونة الإستراتيجية بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

2. **تحليل الارتباط الجزئي:** من أجل التعمق في فهم وتقدير علاقات الارتباط اعتمدت نتائج التحليل على المستوى الجزئي لتحقيق ذلك، بحسب أبعاد المتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير المعتمد، إذ يوضح الجدول (25) وجود العلاقات الإرتباطية الآتية:

أ. تبين أن علاقة الإرتباط بين بعد السرعة وبين متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت إيجابية، بمعامل إرتباط (0.424) ومعنى عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن الاستنتاج بأنه كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على بعد السرعة كلما ساهم ذلك في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها وذلك بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والمترفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي

تنص على أنه (ترتبط السرعة بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

ب. أظهر الجدول (25) أن علاقة الارتباط بين **بعد الخفة** وبين متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت إيجابية بمعامل ارتباط (0.617) ومحضية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن الاستنتاج أنه كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على **بعد الخفة** كلما أسهم ذلك في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه (ترتبط **الخفة** بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

ج. تبين أن علاقة الارتباط بين **بعد الإتساق** وبين متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت إيجابية بمعامل إرتباط (0.590) ومحضية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن الاستنتاج أنه كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على **بعد الإتساق** كلما ساهم ذلك في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها وذلك بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمترفرعة عن الفرضية الرئيسة الأولى تنص على أنه (يرتبط الإتساق بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

ح. تبين أن علاقة الارتباط بين **بعد الفطنة** وبين متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت إيجابية وبمعامل إرتباط (0.472) ومحضية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن الاستنتاج أنه كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على **بعد الفطنة** كلما ساهم ذلك في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها، بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة والمترفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص (ترتبط **الفطنة** بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

هـ. تبين أن علاقة الارتباط بين **بعد الابداعية** وبين متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت إيجابية وبمعامل إرتباط (0.516) ومحضية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن الاستنتاج أنه كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على **بعد الابداعية** كلما ساهم ذلك في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها ، بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة والمترفرعة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه (ترتبط **الابداعية** بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

## الجدول (25) قيم معاملات الارتباط الكلية والجزئية

الميزة التنافسية المستدامة	المرونة الإستراتيجية	الابداعية	الفطنة	الإتساق	الخفة	السرعة	المتغيرات
						1	السرعة
					1	0.532**	الخفة
				1	0.375**	0.215	الإتساق
			1	0.442**	0.344**	0.275*	الفطنة
		1	0.375**	0.531**	0.374**	0.312**	الابداعية
	1	0.719**	0.638**	0.743**	0.755**	0.629**	المرونة الإستراتيجية
1	0.743**	0.516**	0.472**	0.590**	0.617**	0.424**	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

للتعرف على علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة المستقلة وأبعادها في المتغير المعتمد فقد استعملت الأداة الإحصائية المناسبة لذلك المتمثلة بمعامل الانحدار البسيط والمتمدد، إذ سيتم التحقق من مدى صحة فرضية التأثير الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، بحسب الفقرات الآتية:

#### 1. التحليل على مستوى المتغيرات الرئيسية

طبق اختبار تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة الرئيسية، وأشارت نتائج التحليل الموضحة في الجدول (26) إلى وجود تأثير معنوي لمتغير المرونة الإستراتيجية في متغير الميزة التنافسية المستدامة وعلى مستوى الفقرة الكلية بينهما، وبحسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (84.430) كانت أكبر من قيمتها الجدولية وبالغة (3.963) وبدرجات حرية (1، 78) مما يشير إلى معنوية التأثير عند مستوى (0.05). ويؤيد ذلك أن مستوى المعنوية المحسوبة (.Sig) والتي بلغت قيمتها (0.000) كانت أقل من قيمة مستوى المعنوية الإفتراضية والتي إعتمدتتها الدراسة بالبالغة (0.05)، ويمكن تفسير دلالة التأثير للمرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة باعتماد فقرات معادلة الانحدار الأخرى، كما يأتي:

أ. في ضوء معادلة الانحدار تبين قيمة الثابت ( $B_0$ ) (0.254) أن هنالك ظهوراً للميزة التنافسية المستدامة مقداره (0.254) وذلك عندما تكون قيمة المرونة الإستراتيجية ومن أبعادها مساوية للصفر. لذا يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الميزة التنافسية المستدامة تستمد معظم سماتها وبمستويات جيدة من المرونة الإستراتيجية التي تعتمدها الشركة المبحوث فيها.

ب. قيمة الميل الحدي ( $B1$ ) بلغت (0.721) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير المرونة الإستراتيجية سيؤدي بالتبعية إلى تغير مقداره (0.721) في الميزة التنافسية المستدامة، وهو تغير كبير يمكن الإستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل المرونة الإستراتيجية في المتغير المستجيب الميزة التنافسية المستدامة.

ج. قيمة ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.520) وهي تشير إلى أن ما نسبته (52%) من التغيير الذي يحدث في الميزة التنافسية المستدامة يمكن أن نعزوه إلى المرونة الإستراتيجية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (52%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (48%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الانموذج الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة الحالية.

وبالاستناد إلى هذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تتصل على أنه (تأثير المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في الشركة المبحوث فيها).

#### الجدول (26) تأثير المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة

الانموذج	قيمة B	$R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig.
الثابت ( $B_0$ )	0.254	-	-	-
المرونة الإستراتيجية	0.721	0.520	84.430	0.000

قيمة F الجدولية ( $F_{(1, 78)} = 3.963$  ،  $N = 80$  ،  $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

#### 2. التحليل على مستوى الأبعاد:

للتعرف على مستويات التأثير لكل بُعد من أبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة فقد طبق طبق اسلوب تحليل الانحدار البسيط، وأشارت نتائج التحليل المذكورة في الجدول (27) إلى:

أ. **بعد السرعة:** تبين وجود تأثير معنوي للسرعة في متغير الميزة التنافسية المستدامة، بحسب قيمة معامل الإختبار ( $t$ ) التي بلغت (4.106) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

(1.665) وبدرجة حرية (78). ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (0.000)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05). كما تشير معادلة الإنحدار إلى أن قيمة معامل الإنحدار (R2) بلغت ما قيمته (0.178)، وهذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته (17.8%) من التغير الذي يحصل في الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى بُعد السرعة وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى منخفض. وتأسисاً على هذه النتيجة فإنه يمكن قبول فرضية التأثير الأولى والمترفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (تأثير السرعة في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في الشركة المبحوث فيها).

**ب. بُعد الخفة:** تبين وجود تأثير معنوي للخفة في متغير الميزة التنافسية المستدامة، بحسب قيمة معامل الاختبار (t) والتي بلغت (6.572)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.665) وبدرجة حرية (78). ويؤكد التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (0.000)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05). كما تشير معادلة الإنحدار إلى أن القيمة التفسيرية (R2) بلغت ما قيمته (0.356)، وهذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته (35.6%) من التغير الذي يحصل في الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى بُعد الخفة وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى مقبول. وتأسисاً على هذه النتيجة يمكن قبول فرضية التأثير الثانية والمترفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (تأثير الخفة في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في الشركة المبحوث فيها).

**ج. بُعد الاتساق:** تبين وجود تأثير معنوي للاتساق في متغير الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بحسب قيمة معامل الاختبار (t) والتي بلغت (6.427) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.665) وبدرجة حرية (78). ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) التي بلغت (0.000)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05). كما تشير معادلة الإنحدار إلى أن القيمة التفسيرية (R2) بلغت ما قيمته (0.346)، وهذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته (34.6%) من التغير الذي يحصل في الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى بُعد الإتساق وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى مقبول. وتأسيساً على هذه النتيجة فإنه يمكن قبول فرضية التأثير الثالثة والمترفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه ( يؤثر الإتساق في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في الشركة المبحوث فيها).

**د. بُعد الفطنة:** تبين وجود تأثير معنوي للفطنة في متغير الميزة التنافسية المستدامة، بحسب قيمة معامل الاختبار (t) التي بلغت (4.274)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.665) وبدرجة حرية (78). ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت

(0.000)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05). كما تشير معادلة الانحدار إلى أن القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) بلغت ما قيمته (0.190)، وهذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته (19%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى بُعد الفطنة وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى منخفض. وتأسِيساً على هذه النتيجة يمكن قبول فرضية التأثير الرابعة والمترعرعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (تأثير الفطنة في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في الشركة المبحوث فيها).

هـ. **بعد الابداعية:** تبين وجود تأثير معنوي لابداعية في متغير الميزة التنافسية المستدامة، بحسب قيمة معامل الإختبار ( $t$ ) التي بلغت (5.892) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، البالغة (1.665) بدرجة حرية (78). ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (Sig.) والتي بلغت (0.000)، وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05). كما تشير معادلة الإنحدار إلى أن القيمة التفسيرية ( $R^2$ ) بلغت (0.308)، وهي تشير إلى أن ما نسبته (30.8%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى بُعد الابداعية وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى منخفض. وتأسِيساً على هذه النتيجة يمكن قبول فرضية التأثير الخامسة، المترعرعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (تأثير الابداعية في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في الشركة المبحوث فيها)

## الجدول (27) تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة

الانموذج	قيمة الثابت $B_0$	قيمة $B_1$	قيمة $R_2$	قيمة T المحسوبة	قيمة Sig. المحسوبة
السرعة	1.885	0.467	0.178	4.106	0.000
الخفة	2.086	0.469	0.356	6.572	0.000
الإتساق	1.875	0.521	0.346	6.427	0.000
الفطنة	2.242	0.428	0.190	4.274	0.000
الابداعية	1.939	0.510	0.308	5.892	0.000

قيمة T الجدولية ( $T_{(78)} = 1.665$ ) ،  $N=80$  ،  $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

### 3. التأثير المتردج

للتعرف على فهم أوسع لتأثير أبعاد متغير المرونة الإستراتيجية في متغير الميزة التنافسية المستدامة تم اللجوء إلى تطبيق الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise)، لتحديد التدرج في التأثير لأبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وتحديد أهمية تلك الأبعاد للتركيز عليها من الشركة المبحوث فيها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (28) ثلاثة نماذج تأثيرية هي :

أ. النموذج الأول: يوضح هذا النموذج، حسب نتائج التحليل أن لبعد الخفة تأثيراً أعلى في الميزة التنافسية المستدامة من الأبعاد الأخرى لمتغير المرونة الإستراتيجية ، بحسب ما تشير إليه قيمة (F) المحسوبة البالغة (43.197)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.963) وبدرجات حرية (1، 78)، وكذلك قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (6.572) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) وبدرجة حرية (78). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لهذا البعد وحسب قيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.356)، أي أن هذا النموذج يفسر ما نسبته (35.6%) من التغيير الذي يحصل في الميزة التنافسية المستدامة والذي يعود لبعد الخفة وأن ما نسبته (64.4%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الانموذج. وبناء على هذه النتائج فإنه من الممكن الاستنتاج أن الشركة

المبحوث فيها إذا أرادت تحسين الميزة التنافسية المستدامة لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز في عملها بمستويات عالية على بُعد الخفة لديها.

ب. النموذج الثاني: يوضح هذا النموذج حسب نتائج التحليل أن لبعدي الخفة والإتساق تأثيراً أعلى في الميزة التنافسية المستدامة من الأبعاد الأخرى لمتغير المرونة الإستراتيجية بحسب ما تشير إليه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (36.330) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.117) بدرجة حرية (2)، وكذلك قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (4.566) و (4.395) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) وبدرجة حرية (77). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) و (0.000) على التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لهذين البعدين وحسب قيمة (R2) بلغت (0.486)، أي أن هذا النموذج يفسر ما نسبته (48.6%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة والذي يعود لبعدي الخفة والإتساق وأن ما نسبته (51.4%) يعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الانموذج. وبناءً على هذه النتائج فإنه من الممكن استنتاج أن الشركة المبحوث فيها إذا أرادت تحسين الميزة التنافسية المستدامة لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز في عملها بمستويات عالية على بُعد الخفة والإتساق معاً.

ج. النموذج الثالث: يوضح هذا النموذج حسب نتائج التحليل أن لأبعاد الخفة والإتساق والإبداعية تأثيراً أعلى في الميزة التنافسية المستدامة من الأبعاد الأخرى لمتغير المرونة الإستراتيجية بحسب ما تشير إليه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (28.787) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.727) بدرجة حرية (3)، وكذلك قيم (t) المحسوبة التي بلغت (4.138) و (2.745) و (2.893) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.665) وبدرجة حرية (75). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) و (0.005) و (0.008) على التوالي وهي قيم تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لهذه الأبعاد مجتمعة وحسب قيمة (R2) قد بلغت (0.532)، أي أن هذا الانموذج يفسر ما نسبته (53.2%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة الذي يعود لأبعاد الخفة والإتساق والإبداعية وأن ما نسبته (46.8%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج من الممكن الاستنتاج بأن الشركة المبحوث فيها إذا أرادت تحسين الميزة التنافسية المستدامة لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز وبمستويات عالية على أبعاد الخفة والإتساق والإبداعية معاً.

ويمكن من نتائج التحليل المتدرج الإستنتاج بضعف أو عدم تأثير بعدي السرعة والفتنة في متغير الميزة التنافسية المستدامة، وأنه يوجد تأثيراً بمستويات عالية لأبعاد الخفة والاتساق والإبداعية في الميزة التنافسية المستدامة على وفق التحليل المذكور.

### الجدول (28) تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة

Sig. قيمة المحسوبة	درجات الحرية	قيمة t المحسوبة	F قيمة المحسوبة	R <sup>2</sup>	قيمة B	المتغيرات الداخلية في النموذج	النموذج
-	-	-	-	-	2.086	-	الثابت
0.000	1	6.572	43.197	0.356	0.469	الخفة	الأول
	78						
	79						
-	-	-	-	-	1.233	-	الثابت
0.000	2	4.566	36.330	0.486	0.328	الخفة	الثاني
	77				0.356	الاتساق	
0.000	79	4.395					
-	-	-	-	-	0.857	-	الثابت
0.000	3	4.138			0.291	الخفة	
0.005	76	2.893	28.787	0.532	0.250	الاتساق	الثالث
0.008	79	2.745			0.239	الإبداعية	

قيمة T الجدولية = (1.665)، قيمة F الجدولية = (3.963) و (3.115) و (2.725)، N = 80، P ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

### ثالثاً: تحليل الفروقات

اعتمدت الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضية الفروقات بين متغيرات الدراسة تبعاً للفروقات بين الصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة في الشركة المبحوث فيها، وإذ إن نتائج هذا التحليل كانت كما يأتي:

1. العمر: يتضح من تحليل الفروقات حسب صفة العمر في الجدول (29) أن نتائج اختبار (One Way ANOVA) أظهرت:

أ. وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تجاه متغير المرونة الإستراتيجية تبعاً لاختلاف صفة العمر لأفراد العينة في الشركة المبحوث فيها، وبؤكد صحة هذه النتيجة

قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (3.077)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.725) بدرجة حرية (76.3). وجاءت هذه النتيجة بدلالة قيم (P-value) المحسوبة التي بلغت (0.033)، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الإفتراضي للدراسة البالغ (0.05).

بـ. لاتوجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تجاه متغير الميزة التناافية المستدامة تبعاً لاختلاف صفة العمر لأفراد العينة في الشركة المبحوث فيها، ويؤكد صحة هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (2.442) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.725) بدرجة حرية (76.3). وجاءت هذه النتيجة بدلالة قيم (P-value) المحسوبة والتي بلغت (0.071)، وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الإفتراضي للدراسة البالغ (0.05).

### الجدول (29) الفروقات حسب صفة العمر.

P value	درجات الحرية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	المتغيرات	t
0.033	3		3.077	المرونة الإستراتيجية	1
0.071	76	2.725	2.442	الميزة التناافية المستدامة	2
	79				

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ولتتعرف على مصدر الفروقات الإحصائية الظاهرة تجاه متغير المرونة الإستراتيجية وحسب العمر طبقت الإختبارات البعدية حسب اختبار شيفيه (Sheffe)، إذ بينت نتائج التحليل البعدي للفروقات في الجدول (30) إلى أن الفروقات في المرونة الإستراتيجية تعزى للفئة العمرية (20 أقل من 30) و (40 أقل من 50) حسب قيم (P- Value) المذكورة في الجدول والتي بلغت (0.036) التي كانت أقل من (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات هي مصدر لتلك الفروقات فإنه تم إعتماد المقارنة عن طريق الأوساط الحسابية لها، إذ تبين إن الوسط الحسابي لتلك الفئات قد بلغ (4.321)، (3.903)، حسب الجدول (31) على التوالي، فالوسط الحسابي لفئة (20 أقل من 30) الذي بلغ (4.321) كان أكبر من الوسط الحسابي لفئة الأخرى، وأن الفروقات في متغير المرونة الإستراتيجية تعزى لفئة العمرية (20 أقل من 30 سنة)، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من الفئة العمرية (20 أقل من 30 سنة) هم من أكثر الفئات العمرية التي لديها اهتماماً بتحقيق متطلبات المرونة الإستراتيجية في الشركة المبحوث فيها.

### الجدول (30) الاختبارات البعدية للمرونة الإستراتيجية حسب العمر

الفئة	30 أقل من 20	30 أقل من 40	40 أقل من 50	50 سنة فأكثر
30 أقل من 20	-			
30 أقل من 40	0.267	-		
40 أقل من 50	0.036	0.816	-	
50 سنة فأكثر	0.389	0.999	0.858	-

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

### الجدول (31) الاوساط الحسابية للمرونة الإستراتيجية حسب العمر

الفئة	العينة	الوسط الحسابي
30 أقل من 20	9	4.321
40 أقل من 30	46	4.063
50 أقل من 40	22	3.903
50 سنة فأكثر	3	3.093

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

وبناءً على نتائج تحليل الفروقات حسب صفة العمر ترفض الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه (لا فروقات معنوية في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة العمر لدى الشركة المبحوث فيها)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد فروقات في متغير المرونة الإستراتيجية فقط تعود لصفة العمر معنوية لدى الشركة المبحوث فيها).

2. فروقات التحصيل الدراسي: تبين من تحليل الفروقات حسب صفة التحصيل الدراسي في الجدول (32) أن نتائج اختبار (One Way ANOVA) أظهرت وجود فروقات معنوية لمتغيرات المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة يمكن أن تعزى لصفة التحصيل الدراسي وذلك بحسب قيم (F) المحسوبة لكل متغير والتي بلغت (4.518، 7.634) على التوالي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.494) بدرجة حرية (4، 75). وبيؤكد معنوية الفروقات قيم (P-value) المحسوبة لن تلك المتغيرات والتي بلغت (0.003، 0.000)، وعلى التوالي وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05).

### الجدول (32) الفروقات حسب صفة التحصيل الدراسي

P value	درجات الحرية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	المتغيرات	t
0.003	4		4.518	المرونة الإستراتيجية	1
0.000	75	2.494	7.634	الميزة التنافسية	2
	79			المستدامة	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ولتتعرف على مصدر الفروقات الإحصائية الظاهرة تجاه متغيرات الدراسة وحسب التحصيل الدراسي طبقت الاختبارات البعدية وذلك حسب اختبار شيفي (Sheffe)، إذ بينت النتائج ما يلي:

أ. تشير نتائج التحليل البعدي للفروقات في الجدول (33) إلى أن الفروقات في المرونة الإستراتيجية تعزى لحملة شهادة الدبلوم الفني والدكتوراه وذلك حسب قيم (P- Value) المذكورة في الجدول والتي بلغت (0.021) وكانت أقل من (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات هي مصدر لتلك الفروقات اعتمدت المقارنة بالأوساط الحسابية لها، إذ تبين إن الوسط الحسابي لتلك الفئات قد بلغ (4.368)، (3.675) وعلى التوالي جدول (34)، إذ أن الوسط الحسابي لحملة شهادة الدبلوم الفني والذي بلغ (4.368) كان أكبر من الوسط الحسابي للفئة الأخرى فإن الفروقات في متغير المرونة الإستراتيجية تعزى لحملة شهادة الدبلوم الفني، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة ومن حملة شهادة الدبلوم الفني هم من أكثر الفئات التي لديها اهتماما بتحقيق متطلبات المرونة الإستراتيجية في الشركة المبحوث فيها.

### الجدول (33) الاختبارات البعدية للمرونة الإستراتيجية حسب التحصيل الدراسي

الفئة	الإعدادية	الدبلوم الفني	البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراه
الإعدادية	-				
الدبلوم الفني	1.000	-			
البكالوريوس	0.774	0.309	-		
الماجستير	0.343	0.057	0.504	-	
الدكتوراه	0.139	0.021	0.198	0.881	-

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

**الجدول (34) الاوساط الحسابية للمرنة الاستراتيجية حسب التحصيل الدراسي**

الفئة	العينة	الوسط الحسابي
الاعدادية	1	4.335
الدبلوم الفني	7	4.368
البكالوريوس	55	4.069
الماجستير	12	3.870
الدكتوراه	5	3.675

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ب. تشير نتائج التحليل البعدي للفروقات في الجدول (35) إلى أن الفروقات في الميزة التنافسية المستدامة تعزى لكل من حملة شهادة الإعدادية والدبلوم الفني والبكالوريوس والماجستير، والدكتوراه وذلك حسب قيم (P- Value) المذكورة في الجدول والتي بلغت (0.018)، (0.016)، (0.010)، (0.001)، (0.001) التي كانت أقل من (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات هي مصدر لتلك الفروقات فإنه تم إعتماد المقارنة عن طريق الأوساط الحسابية لها، إذ تبين أنَّ الوسط الحسابي لتلك الفئات قد بلغ (4.300)، (4.333)، (4.000)، (3.646)، (3.289) وعلى التوالي وبحسب الجدول (36)، كما أنَّ الوسط الحسابي لحملة شهادة الدبلوم الفني والذي بلغ (4.333) كان أكبر من الأوساط الحسابية للفئات الأخرى لذا الفروقات في متغير الميزة التنافسية المستدامة تعزى لحملة شهادة الدبلوم الفني. مما يشير إلى أنَّ أفراد العينة ومن حملة شهادة الدبلوم الفني هم من أكثر الفئات المشاركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.

**الجدول (35) الاختبارات البعدية للميزة التنافسية المستدامة حسب التحصيل الدراسي.**

الفئة	الإعدادية	الدبلوم الفني	البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراه
الإعدادية	-				
الدبلوم الفني	1.000	-			
البكالوريوس	0.743	0.378	-		
الماجستير	0.143	0.016	0.114	-	
الدكتوراه	0.018	0.001	0.010	0.600	-

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

### الجدول (36) الاوساط الحسابية للميزة التنافسية المستدامة حسب التحصيل الدراسي.

الفئة	العينة	الوسط الحسابي
الإعدادية	1	4.300
الدبلوم الفنى	7	4.333
البكالوريوس	55	4.000
الماجستير	12	3.646
الدكتوراه	5	3.289

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

وبناءً على نتائج تحليل الفروقات حسب صفة التحصيل الدراسي فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والمترعرعة من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص أنه (لا توجد فروقات معنوية في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة التحصيل الدراسي لدى الشركة المبحوث فيها)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد فروقات معنوية في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة التحصيل الدراسي لدى الشركة المبحوث فيها).

3. فروقات العنوان الوظيفي: تبين من تحليل الفروقات حسب صفة العنوان الوظيفي في الجدول (37) أن نتائج اختبار (One Way ANOVA) أظهرت فروقات معنوية لمتغيرات المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة يمكن أن تعزى لصفة العنوان الوظيفي وذلك بحسب قيم (F) المحسوبة لكل متغير والتي بلغت (12.040)، (9.437) على التوالي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.725) ودرجات حرية (3، 76). ويؤكد معنوية الفروقات قيم (P-value) المحسوبة لتلك المتغيرات والتي بلغت (0.000)، (0.000)، وعلى التوالي وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الإفتراضي للدراسة والبالغ (0.05).

### الجدول (37) الفروقات حسب صفة العنوان الوظيفي

P value	درجات الحرية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	المتغيرات	t
0.000	3		12.040	المرونة الإستراتيجية	1
0.000	76	2.725	9.437	الميزة التنافسية المستدامة	2
	79				

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ولتتعرف على مصدر الفروقات الإحصائية الظاهرة تجاه متغيرات الدراسة وبحسب صفة العنوان الوظيفي طبقت الاختبارات البعدية حسب اختبار شيفيه(Sheffe) إذ بينت النتائج ما يلي:

أ. تشير نتائج التحليل البعدى للفروقات في الجدول (38) إلى أن الفروقات في المرونة الإستراتيجية تعزى لمسؤول الوحدة ورئيس القسم والمدير وذلك حسب قيم (P-Value) المذكورة في الجدول والتي بلغت (0.008)، (0.000) والتي كانت أقل من (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات هي مصدر لتلك الفروقات اعتمدت المقارنة بالأوساط الحسابية لها، إذ تبين أن الوسط الحسابي لتلك الفئات قد بلغ (4.067)، (3.682)، (4.017) وعلى التوالي وبحسب الجدول (39)، إذ أن الوسط الحسابي لمسؤول الوحدة والذي بلغ (4.067) كان أكبر من الأوساط الحسابية للفئات الأخرى فإن الفروقات في متغير المرونة الإستراتيجية تعزى لمسؤولي الوحدات في الشركة المبحوث فيها، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من مسؤولي الوحدات هم من أكثر الفئات التي لديها اهتماماً بتحقيق متطلبات المرونة الإستراتيجية في الشركة المبحوث فيها.

**الجدول (38) الاختبارات البعدية للمرونة الإستراتيجية حسب العنوان الوظيفي**

الفئة	مدیر شعبۃ	مدیر وحدۃ	مدیر قسم	مدیر
المسئولة	القيمة	النوع	العنوان الوظيفي	المدير
-	0.284	-	مدیر شعبۃ	
0.994	0.008	-	مدیر وحدۃ	
0.729	0.555	0.000	مدیر قسم	-

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

**الجدول (39) الأوساط الحسابية للمرونة الإستراتيجية حسب العنوان الوظيفي**

المسئولة	النوع	العنوان الوظيفي	الفئة
مدیر شعبۃ	43	4.201	
مدیر وحدۃ	15	4.067	
مدیر قسم	18	3.682	
مدیر	4	4.017	

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ب. تشير نتائج التحليل البعدى للفروقات في الجدول (40) إلى أن الفروقات في الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمسؤول الوحدة ورئيس القسم والمدير وذلك حسب قيم (P-Value) المذكورة في الجدول والتي بلغت (0.003)، (0.000) والتي كانت أقل من (0.05). وللتعرف على أي

من هذه الفئات هي مصدر لتلك الفروقات اعتمدت المقارنة بالأوساط الحسابية لها، إذ تبين إن الوسط الحسابي لتلك الفئات قد بلغ (4.060)، (3.512)، (3.819) وعلى التوالي جدول (41)، فالوسط الحسابي لمسؤول الوحدة والذي بلغ (4.060) كان أكبر من الأوساط الحسابية للفئات الأخرى فإن الفروقات في متغير الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمسؤولي الوحدات في الشركة المبحوث فيها، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة من مسؤولي الوحدات هم من أكثر الفئات التي تسعى لتحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.

**الجدول (40) الاختبارات البعدية للميزة التنافسية المستدامة حسب العنوان الوظيفي**

الفئة	مدير شعبة	مسؤول وحدة	مدير قسم	مدير	رئيس قسم	مدير
مدير شعبة	-					
مسؤول وحدة	0.596	-				
رئيس قسم	0.773	0.003	-			
مدير	0.635	0.000	0.993	-		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

**الجدول (41) الأوساط الحسابية للميزة التنافسية المستدامة حسب العنوان الوظيفي**

الفئة	العينة	الوسط الحسابي
مدير شعبة	43	4.096
مسؤول وحدة	15	4.060
رئيس قسم	18	3.512
مدير	4	3.819

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

وبناءً على نتائج تحليل الفروقات حسب صفة العنوان الوظيفي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه (لا توجد فروقات معنوية في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة العنوان الوظيفي لدى الشركة المبحوث فيها)، والقبول

بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد فروقات معنوية في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة العنوان الوظيفي لدى الشركة المبحوث فيها).

**4. فروقات مدة الخدمة:** يتضح من تحليل الفروقات حسب صفة مدة الخدمة في الجدول (42) أن نتائج إختبار (One Way ANOVA) أظهرت عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تجاه متغيرات المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة تبعاً لاختلاف صفة مدة الخدمة لأفراد العينة في الشركة المبحوث فيها، ويؤكد صحة هذه النتائج قيم (F) المحسوبة لكل متغير والتي بلغت (0.163)، (0.415) على التوالي وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.115) ودرجات حرية (77.2). وجاءت هذه النتائج بدلاً قيم (P-value) المحسوبة لتلك المتغيرات والتي بلغت (0.815)، (0.662)، وعلى التوالي وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05).

#### الجدول (42) الفروقات حسب صفة مدة الخدمة

P value	درجات الحرية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	المتغيرات	T
0.815	2		0.163	المرونة الإستراتيجية	1
0.662	77	3.115		الميزة التنافسية المستدامة	2
	79		0.415		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

وبناءً على نتائج تحليل الفروقات حسب صفة مدة الخدمة قبل الفرضية الفرعية الرابعة المتقرعة عن الفرضية الرئيسة الثالثة، والتي تنص على أنه (لا توجد فروقات معنوية في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة مدة الخدمة لدى الشركة المبحوث فيها).

**5. فروقات الدورات التدريبية داخل القطر:** اوضح تحليل الفروقات حسب صفة الدورات داخل القطر في الجدول (43) أن نتائج إختبار (One Way ANOVA) أظهرت فروقات معنوية لمتغيرات المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة والتي تعزى لصفة الدورات داخل القطر وذلك بحسب قيم (F) المحسوبة لكل متغير والتي بلغت (4.404)، (7.806) على التوالي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.725) ودرجات حرية (3)، (76). ويؤكد معنوية الفروقات قيم (P-value) المحسوبة لتلك المتغيرات والتي بلغت (0.007)، (0.000)، وعلى التوالي وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05)

### الجدول (43) الفروقات حسب صفة الدورات التدريبية داخل القطر

P value	درجات الحرية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	المتغيرات	t
0.007	3	2.725	4.404	المرونة الإستراتيجية	1
0.000	76		7.806	الميزة التنافسية المستدامة	2
	79				

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

للتعرف على مصدر الفروقات الإحصائية الظاهرة تجاه متغيرات الدراسة وبحسب صفة المشاركة بالدورات داخل القطر طبقت الاختبارات البعدية وذلك حسب اختبار شيفيه (Sheffe) إذ بينت النتائج ما يأتي:

أ- تشير نتائج التحليل البعدى للفروقات في الجدول (44) إلى أن الفروقات في المرونة الإستراتيجية تعزى لفتئي (بلا دورات) و(3-4) دورات وذلك حسب قيم (P- Value) المذكورة في الجدول التي بلغت (0.008)، و كانت أقل من (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات هي مصدر لتلك الفروقات اعتمدت المقارنة بالأوساط الحسابية لها، إذ تبين إن الوسط الحسابي لتلك الفئات قد بلغ (4.037)، (4.247) وعلى التوالي بحسب الجدول (45)، لذا فإن الوسط الحسابي لفئة المشاركون (3-4) دورات والذي بلغ (4.247) كان أكبر من الأوساط الحسابية لفئة الأخرى وان الفروقات في متغير المرونة الإستراتيجية تعزى للأفراد المشاركون في (4-3) دورات في الشركة المبحوث فيها. مما يشير إلى أن الأفراد المشاركون في دورات داخل القطر البالغ عددها (3-4) دورات هم من أكثر الفئات التي لديها اهتماماً بتحقيق متطلبات المرونة الإستراتيجية في الشركة المبحوث فيها.

### الجدول (44) الاختبارات البعدية للمرونة الإستراتيجية حسب الدورات التدريبية داخل القطر

الفئة	بلا دورة	2 - 1	4 - 3	5 دورات فأكثر
بلا دورة	-			
2 - 1	0.331	-		
4 - 3	0.008	0.794	-	
5 دورات فأكثر	0.184	0.980	0.286	-

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

**الجدول (45) الأوساط الحسابية للمرنة الإستراتيجية حسب الدورات التدريبية داخل القطر**

الوسط الحسابي	العينة	الفئة
4.037	21	بلا دورة
3.825	8	2 - 1
4.247	14	4 - 3
3.980	37	5 دورات فأكثر

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ب- تشير نتائج التحليل البعدي للفروقات في الجدول (46) إلى أن الفروقات في الميزة التنافسية المستدامة تعزى لفئات (بلا دورة) و (1 - 2) و (3 - 4) و (5 دورات فأكثر) وذلك حسب قيم (P- Value) المذكورة في الجدول والتي بلغت (0.012)، (0.001)، (0.006) والتي كانت أقل من (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات هي مصدر لتلك الفروقات فإنه تم إعتماد المقارنة بالأوساط الحسابية لها، إذ تبين إن الوسط الحسابي لتلك الفئات قد بلغ (3.702)، (3.708)، (3.886)، (4.296) وعلى التوالي بحسب الجدول (47)، أن الوسط الحسابي لفئة المشاركيين (5 دورات فأكثر) والذي بلغ (4.296) كان أكبر من الأوساط الحسابية للفئات الأخرى وإن الفروقات في متغير الميزة التنافسية المستدامة تعزى للأفراد المشاركيين في (5 دورات فأكثر) في الشركة المبحوث فيها. مما يشير إلى أن الأفراد المشاركيين في دورات داخل القطر والبالغ عددها (5 دورات فأكثر) هم من أكثر الفئات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.

**الجدول (46) الاختبارات البعدية للميزة التنافسية المستدامة حسب الدورات التدريبية داخل القطر**

الفئة	4 - 3	2 - 1	بلا دورة	5 دورات فأكثر
-			-	بلا دورة
		-	0.012	2 - 1
	-	1.000	0.001	4 - 3
	0.574	0.750	0.006	5 دورات فأكثر

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

#### الجدول (47) الاوساط الحسابية للميزة التنافسية المستدامة حسب الدورات التدريبية داخل القطر

الفئة	العينة	الوسط الحسابي
بلا دورة	21	3.702
2 - 1	8	3.886
4 - 3	14	3.708
5 دورات فأكثر	37	4.296

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

وبناءً على نتائج تحليل الفروقات حسب صفة الدورات داخل القطر فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة المتقرعة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه (لا توجد فروقات معنوية في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة الدورات داخل القطر لدى الشركة المبحوث فيها)، تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد فروقات معنوية في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة الدورات داخل القطر لدى الشركة المبحوث فيها).

6. فروقات الدورات التدريبية خارج القطر: تبين من تحليل الفروقات حسب صفة الدورات خارج القطر في الجدول (48) أن نتائج اختبار (One Way ANOVA) أظهرت وجود فروقات معنوية لمتغيرات المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة يمكن أن تعزى لصفة الدورات خارج القطر حسب قيم (F) المحسوبة لكل متغير والتي بلغت (3.876)، (3.099) على التوالي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.725) وبدرجات حرية (3، 76). وبؤكد معنوية الفروقات قيم (P-value) المحسوبة لتلك المتغيرات والتي بلغت (0.012)، (0.032) على التوالي، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05).

#### الجدول (48) الفروقات حسب صفة الدورات التدريبية خارج القطر

P value	درجات الحرية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	المتغيرات	t
0.012	3		3.876	المرونة الإستراتيجية	1
0.032	76	2.725		الميزة التنافسية المستدامة	2
	79		3.099		

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

ولتتعرف على مصدر الفروقات الإحصائية الظاهرة تجاه متغيرات الدراسة وبحسب صفة المشاركة بالدورات خارج القطر فإنه تم تطبيق الاختبارات البعدية وذلك حسب اختبار شيفيه (Sheffe) إذ بینت النتائج ما يلي:

أ. تشير نتائج التحليل البعدي للفروقات في الجدول (49) إلى أن الفروقات في المرونة الإستراتيجية تعزى لفئتي (بلا دورات) و (1-2) حسب قيم (P- Value) المذكورة في الجدول والتي بلغت (0.031) و كانت أقل من (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات هي مصدر لتلك الفروقات اعتمدت المقارنة بالأوساط الحسابية لها، إذ تبين إن الوسط الحسابي لتلك الفئات قد بلغ (4.020)، (4.226)، وعلى التوالي الجدول (50)، وأن الوسط الحسابي لفئة المشاركون (1-2) دورة والذي بلغ (4.226) كان أكبر من الوسط الحسابي لفئة الأخرى لذا فإن الفروقات في متغير المرونة الإستراتيجية تعزى للأفراد المشاركون في (1-2) دورة في الشركة المبحوث فيها. وهذا يشير إلى أن الأفراد المشاركون في دورات خارج القطر البالغ عددها بين (1-2) هم من أكثر الفئات التي لديها اهتماماً بتحقيق متطلبات المرونة الإستراتيجية في الشركة المبحوث فيها.

**الجدول (49) الاختبارات البعدية للمرونة الإستراتيجية حسب الدورات التدريبية خارج القطر**

الفئة	بلا دورة	0.945	0.587	-	4 - 3	2 - 1	-	5 دورات فأكثر
بلا دورة	-	0.031	-					

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

**الجدول (50) الأوساط الحسابية للمرونة الإستراتيجية حسب الدورات التدريبية خارج القطر**

الفئة	4 - 3	16	7	8	العينة	الوسط الحسابي
بلا دورة					49	4.020
						4.226
						3.800
						3.106
						5 دورات فأكثر

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

بـ. تشير نتائج التحليل البعدى للفروقات في الجدول (51) إلى أن الفروقات في الميزة التنافسية المستدامة تعزى لفئة (بلا دورات) و(1-2) حسب قيم (P- Value) المذكورة في الجدول والتي بلغت (0.022) والتي كانت أقل من (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات هي مصدر لتلك الفروقات اعتمدت المقارنة عن طريق الأوساط الحسابية لها، حيث تبين إن الوسط الحسابي لتلك الفئات قد بلغ (4.015)، (4.132) وعلى التوالي حسب الجدول (52)، إذ أن الوسط الحسابي لفئة المشاركون (1-2) دورتين والذي بلغ (4.132) كان أكبر من الوسط الحسابي لفئة الأخرى لذا فإن الفروقات في متغير الميزة التنافسية المستدامة تعزى للأفراد المشاركون في (1-2) دورات في الشركة المبحوث فيها. مما يشير إلى أن الأفراد المشاركون في دورات خارج القطر والبالغ عددها بين (1-2) هم من أكثر الفئات التي لديها اهتماماً بتحقيق متطلبات الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.

**الجدول(51) الإختبارات البعدية للميزة التنافسية المستدامة حسب الدورات التدريبية خارج القطر**

الفئة	0.924	0.907	-	4 - 3	5 دورات فأكثر
بلا دورة	0.022	-	-	2 - 1	
2 - 1	0.754	0.758	-	4 - 3	
4 - 3	-	-	0.122	4 - 3	5 دورات فأكثر
بلا دورة	-	-	0.758	4 - 3	5 دورات فأكثر

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

**الجدول(52) الأوساط الحسابية للميزة التنافسية المستدامة حسب الدورات التدريبية خارج القطر**

الفئة	7	16	49	4.015	5 دورات فأكثر
بلا دورة	4 - 3	2 - 1	بلا دورة	4.132	
2 - 1	3.881	8	49	4.015	
4 - 3	3.660	8	49	4.015	5 دورات فأكثر

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

وبناءً على نتائج تحليل الفروقات حسب صفة الدورات خارج القطر ترفض الفرضية الفرعية الثالثة والمترتبة من الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه (لا توجد فروقات معنوية

في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة الدورات خارج القطر لدى الشركة المبحوث فيها)، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد فروقات معنوية في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة الدورات خارج القطر لدى الشركة المبحوث فيها).

وبناءً على نتائج تحليل الفروقات السابقة حسب نتائج اختبار الفرضيات الفرعية رفض الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على أنه (لا توجد فروقات معنوية في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود للصفات الديموغرافية للعينة لدى الشركة المبحوث فيها)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (توجد فروقات معنوية في عدد من المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لعدد من الصفات الديموغرافية لدى الشركة المبحوث فيها).

## رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات

### 1- الاستنتاجات

تناولت هذه الفقرة ما خلصت اليه الدراسة الحالية من إستنتاجات، وأهمها:

1. تبين وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، إذ كلما زاد تركيز الشركة المستجيبة على المرونة الإستراتيجية كلما أدى ذلك إلى الارتفاع بالميزة التنافسية المستدامة تجاه ما تقدمه من خدمات لزبائنها عن الشركات المنافسة.
2. ظهر تركيز الشركة المستجيبة على أبعاد المرونة الإستراتيجية (السرعة، الخفة، الإتساق، الفطنة، الابداعية) في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها بسبب الإرتباط الإيجابي بينهما.
3. تتوفر لدى الشركة المبحوث فيها القدرة على الإستجابة السريعة لحاجات الزبائن، وذلك بحسب ماجاءت به نتائج الدراسة الميدانية إذ توضح نتائج الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير المرونة الاستراتيجية في الجدول (23) ان بعد السرعة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وذلك بمعامل اختلاف بلغت قيمته (14.62%) وبوسط حسابي (4.40)، وبذلك فإن الشركة المستجيبة تعمل وبإستمرار على تعديل خصائص خدماتها بما يتوافق مع حاجات الزبائن والسوق، وتقدم محفظة متنوعة من الخدمات بجانب توظيف التقنيات الحديثة لتحقيق السبق الاستراتيجي في فهم احتياجات الزبائن وتلبيتها.
4. تمتلك الشركة المبحوث فيها مهارات متنوعة بإعتبارها أحد وسائل خفة الحركة والتي تمكّنها من تلبية متطلبات بيئه العمل المتغيرة، حيث ظهر من نتائج التحليل في الجدول (18) اتفاق في آراء العينة على مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا البُعد بلغت نسبة (76.4%) تجاه الفقرات (X10-X6) التي تشير الى هذا البُعد.
5. أظهرت النتائج أن اهتمام الشركة المستجيبة بالخصائص الفريدة، والموارد النادرة التي تميزها وبصعب تقليدها كان غير كافي ويحتاج الى دعم أكثر ، وذلك طبقا لما تبين في الجانب الميداني انه قد تبين على المستوى الجزئي للفقرات (Y37) و (Y41) و (Y42) بلغت نسبة اتفاق ضعيفة والتي تراوحت بين نسبتين (45.1%) و (57.6%) ، مما يعني انها اتفقت بمستويات ضعيفة على ان إدارة الشركة تعتمد على الموارد غير الملموسة والنادرة.
6. تعتبر إدارة الشركة المبحوث فيها أن جودة الخدمة طريقها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لذا فهي تهتم بجودة تصميم الخدمة لتكون الأفضل في السوق، مع تبني إستراتيجية التمايز

التنافسية في تقديم خدمات متميزة ترضي الزبون الذي تَعُدُ هدفًا إستراتيجياً لها، وقد تبين ذلك على المستوى الجزئي للفقرات (Y27) و (Y28) و (Y29) و (Y30) و (Y33) اذ بلغت نسب اتفاق عالية على هذه الفقرات.

7. تتتفوق الشركة المبحوث فيها على منافسيها عن طريق التكلفة المنخفضة، واعتماد معايير الجودة الشاملة في كافة نشاطاتها، إذ تقوم إستراتيجياتها التنافسية على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون مقارنة مع المنافسين، وتعمل على تجديد ميزتها التنافسية عن طريق إمتلاكها نظام فعال للبيضة الإستراتيجية، وقد تبين ذلك على المستوى الجزئي للفقرات (Y31) و (Y32) و (Y34) و (Y35) و (Y36) و (Y44) اذ بلغت نسب الاتفاق على مستوى فقرات هذا المتغير نسب عالية.

8. لم تولي إدارة الشركة المبحوث فيها الإهتمام الكافي لبحث السوق التي تُعد اللبنة الأساسية لبقاء الشركة واستمرارها في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها عملها وأدوات الزبائن، وذلك لما أظهرته نتائج التحليل الميداني للدراسة حيث انه قد تبين على المستوى الجزئي للفقرات (Y16) و (Y17) و (Y18) و (Y19) بلغت نسبة اتفاق ضعيفة، وهذا ما يشير إلى انها تولي اهتماماً ضعيفاً لبحث السوق.

9. اتفاق أفراد عينة الدراسة على ترتيب أبعاد المرونة الإستراتيجية من حيث أهمية تركيزهم على تلك الأبعاد في أثناء أداء الشركة لعملها على وفق الصيغة الآتية:

أ- السرعة.

ب- الابداعية.

ج- الفطنة.

د- الخفة.

هـ- الإنفاق.

10. للمرونة الإستراتيجية وأبعادها تأثير في الميزة التنافسية المستدامه في الشركة المبحوث فيها، وهذا ما أظهرته نتائج التحليل إذ أخذ كل من الخفة والإنفاقية والإبداعية الإهتمام الأكثر عن بقية أبعاد المرونة الإستراتيجية.

## 2- المقترنات

وفقاً للإنتتاجات التي تم التوصل إليها تم تقديم بعض المقترنات وهي:

1. ضرورة التركيز على بحوث السوق، وتحليل البيئة التنافسية، على نحو مستمر والإستعداد الدائم للمنافسة، وهذا طبقاً لما أظهرته نتائج التحليل الميداني فقد تبين على المستوى الجزئي

للفقرات (Y16) و (Y17) و (Y18) و (Y19) بلغت نسبة اتفاق ضعيفة، وهذا ما يشير الى انها تولي اهتماماً ضعيفاً لبحث السوق، ونقترح معالجة ذلك عن طريق:

أ- إجراء دراسات ميدانية.

ب- تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن لتعزيز العلاقة معهم.

ت- التعرف على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم المستقبلية، والعمل على تحقيقها مما سيكون له الأثر في إرضائهم، وتحقيق قيمة عليا للخدمات التي تقدمها لهم. مما جعل الشركة المبحوث فيها في مقدمة الشركات تميزاً في مجال عملها.

2. تبني مفهوم التسويق التناصي لكافة عناصر المزيج التسويقي، والتركيز على تلبية متطلبات السوق والزبائن كافة، وتبني نشاطات تسويقية جديدة وريادية قبل المنافسين، طبقاً لما اظهرته نتائج التحليل الميداني من التغير في الميزة التناصية المستدامة والذي يعود لبعدي الخفة والاتساق والابداعية.

3. توفير الظروف التنظيمية المناسبة لتطوير المرونة الإستراتيجية، عن طريق التقليل من درجة المركزية في اتخاذ القرار، وتفويض بعض الصالحيات، مع التركيز على التفاعل بين المروءسين بإتجاه تحقيق التعاون، وتقادي التعليمات والقوانين الصارمة التي تولد ضغوطاً في ميدان العمل بما يجعل الشركة أكثر ديناميكية وفعالة في الإستجابة لمختلف المتغيرات، وهذا لما تبين من الجانب الميداني في النموذج الثاني الموضح في الجدول (28) أن القيمة التفسيرية لبعدي الخفة والاتساق وحسب قيمة (R2) بلغت (0.486)، أي أن هذا النموذج يفسر ما نسبته (48.6%) من التغير في الميزة التناصية المستدامة والذي يعود لبعدي الخفة والاتساق.

4. تبني الإستراتيجيات التسعيرية التناصية وإختيار الإستراتيجية المناسبة على ضوء العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في نجاح الإستراتيجية أو فشلها.

5. التكثيف من الدورات التدريبية والتنمية المستمرة للموارد البشرية في مجال الممارسات المتعلقة بالمرنة الإستراتيجية لما لذلك من تأثير مباشر على أداء الشركة ، وهذا لما اظهرته نتائج التحليل الميداني الخاص بالفرقوقات في الجداول (47) و (48) حسب نتائج اختبار الفرضيات اذ تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروقات معنوية لدى الشركة المستجيبة في المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية تعود لصفة الدورات داخل وخارج القطر وبالتالي فإن لهذه الدورات الأثر الواضح في العمل على تحقيق ميزة تناصية مستدامة للشركة المستجيبة.

6. ضرورة تركيز الشركة المستجيبة على بناء ثقافة منظمية تساعد على تأمين فرص الابداع، والمبادرة للعاملين عن طريق حثهم على تقديم أفكار واقتراحات غير مسبوقة تساهم في رفع مستوى أداء الشركة ، حيث ان النموذج الثالث في الدراسة الميدانية فسر ما نسبته (53.2%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة الذي يعود لأبعاد الخفة والاتساق والابداعية، وبناءً على هذه النتائج من الممكن الاستنتاج بأن الشركة المستجيبة إذا أرادت تحسين الميزة التنافسية المستدامة لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز وبمستويات عالية على أبعاد الخفة والاتساق والابداعية معاً.

7. الإهتمام بالخصائص الفريدة، والموارد الغير ملموسة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين والتي تُعد ركيزة أساسية للميزة التنافسية المستدامة، ولما تحققه من منفعة للشركة تمكناها من التفوق على المنافسين بما تقدمه من خدمات، وذلك لما اضهرته نتائج التحليل الميداني من ضعف في هذا الجانب.

8. إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع أو ربط متغيراته بمتغيرات أخرى.

أ- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ب- اسهامات المرونة الإستراتيجية في صياغة سيناريوهات الاعمال.

ت- المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الريادة في الاعمال.

ث- التعلم الاستراتيجي ودوره في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

## المصادر

المصادر باللغة العربية:

### اولاً: الأطارات والرسائل الجامعية

١. أبو ردن، ايمان بشير محمد، ٢٠١٠، بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في إطار الربط بين أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدیري شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه فلسفية مقدمة إلى قسم إدارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٢. الحمامي، محمد احمد محمود، ٢٠١٦، انعكاسات الاتصالات التسويقية المتكاملة على الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الاهلية في مدينة دهوك، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٣. الشريف، روان باسم عيد، ٢٠١٥، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
٤. الشيخ يحيى، بسمة ولید، ٢٠١٠، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
٥. العتوم، محمد فوزي، ٢٠٠٩، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن.
٦. العزام، زياد فيصل، ٢٠١٤، إستراتيجيات ادارة الموجهة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مستشفى الاميرة رحمة التعليمية لطب الاطفال في الاردن، متسم الادارة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الاردن.
٧. العواودة، ولید مجلی، ٢٠٠٧، أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي، اطروحة دكتوراه فلسفية في الادارة، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

٨. النسور، عبد الحكيم، عبدالله، ٢٠٠٩، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه فلسفية في إدارة الاعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.
٩. بلايلية، ربيع، ٢٠١٢، دور المرونة الاستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة Fertial بعنайه، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسخير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
١٠. بن حمودة، يوسف، ٢٠١٥، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، جامعة حسيبة بن علي، الشلف، الجزائر.
١١. سالم، أبو بكر، ٢٠١٣، سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسخير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر.
١٢. ساياغي، فيصل، ٢٠٠٩، أنظمة المعلومات استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة استطلاعية على مؤسسات منظمة تبسة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسخير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
١٣. سحمدي، عماد، ٢٠١٣، دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT واوراسكوم OTA، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسخير، تخصص إدارة الاعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر.
٤. شعبان، مصطفى رجب، ٢٠١١، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
١٥. عيشوش، رياض، ٢٠١٦، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بو عريريج، اطروحة دكتوراه في علوم التسخير تخصص اقتصاد وادارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسخير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر.

١٦. غزولي، ايمان، ٢٠١٠، **البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التفاضلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K-PLAST** سطيف، رسالة ماجستير في اقتصاد وتنمية المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة فرhat عباس، سطيف، الجزائر.
١٧. قواميد، ابو بكر، ٢٠١٠، **فعالية البيج ودوره في خلق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤلمة الاتصالات الجزائر**، رسالة ماجستير، قسم علوم التيسير فرع ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر.
١٨. لحول، سامية، ٢٠٠٨، **التسويق والمزايا التفاضلية: دراسة حالة مجمع صيدا لصناعة الدواء في الجزائر**، اطروحة دكتوراه للعلوم شعبة تيسير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
١٩. مدخل، خالد، ٢٠١٢، **التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر (٢٠١٠-٢٠٠٥)** ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل الاقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، الجزائر.

#### **ثانياً: البحوث (الدوريات)**

١. اسحق، اثير حسو، ٢٠١٣، **دور ادارة المعرفة في تعزيز فاعلية ادارة علاقات الزبائن لضمان إمتلاك مزايا تنافسية**، مجلة بحوث مستقلة كلية الحدباء الجامعية، الموصل، العراق.
٢. البكري، ثامر، وبني حمدان، خالد، ٢٠١٣، **الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الإستدامة**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الشلف، الجزائر.
٣. الحداوي، حامد كريم، ٢٠١٥، **تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، العراق.
٤. العبادي، سنا عبد الرحيم، العتبى، تاغي زيدان، ٢٠١٤، **تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الانشائية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، العدد (٨٠)، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق.

٥. العطوي، مهند حميد ياسر، ٢٠١٢، أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديرى الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية في محافظة النجف، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الاول، العدد (٣)، جامعة كربلاء، كربلاء.
٦. العنزي، اميرة خضير كاظم، ٢٠١٤، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الاهلية بمحافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٦) العدد (١)، جامعة القادسية، القادسية، العراق.
٧. المعاضيدي، معن عبدالله، والطائي، ايمن جاسم، ٢٠١١، اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، مجلد (٣٣)، العدد (١٠٥)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٨. المعاضيدي، معن وعبدالله، والعباس، حسن صبحي، ٢٠٠٩، تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة قيمة الرافدين، المجلد (٣١)، العدد (٩٥)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
٩. النجار، فائز جمعة، والحوري، فالح عبد القادر، ٢٠٠٨، جودة المعلومات وأثيرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية الاردنية، مجلة البحث والدراسات العلمية، المجلد (٣٠)، العدد (٢)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.
١٠. الياسري، أكرم، والخلدي، عواد، والحميري، بشار عباس، ٢٠١١، أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي: دراسة استصلاحية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصادر التجارية الخاصة في العراق، كلية الارادة والاقتصاد، جامعة بابل، الحلة، العراق.
١١. حسين، وليد حسين، ٢٠١٦، أثر المرونة الاستراتيجية لمؤسسات الاعمال في ترسيد قراراتها الاستراتيجية، مجلة المنصور، العدد (٢٥)، كلية المنصور الجامعية، بغداد، العراق.

١٢. رؤوف، رعد وحمدي، سالم، ٢٠٠٩، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة دراسات للعلوم الادارية، المجلد (١٢)، جامعة الأردن، الأردن، عمان.
١٣. سعيد، سنا عبد الرحيم، ٢٠١١، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الاعمال: (دراسة فكرية تحليلية)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، الجلد (١٩)، العدد (٧٣)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
٤. سعيد، سنا عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر، ٢٠١٠، الدور الاستراتيجي للمسوولية الاجتماعية الشامل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في المشرفة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (٨٣)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
٥. سليمي، أحمد، وجرببي، السبتي، ٢٠١٥، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد: قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح إنموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد (٤)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد، العراق.
٦. عظيمي، دلال، ٢٠١١، مدخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط مرض مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، العدد (٢)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
٧. محسن، ليث شاكر، والدعمي، علاء فرحان، ٢٠١٢، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (٢١)، العدد (٧)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
٨. ولی، أحلام إبراهيم وآخرون، ٢٠١٦، العلاقة التبادلية بين المرونة الإستراتيجية والأبعاد الهيكلية وتأثيرها في تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٨)، العدد (١٦)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، الانبار، العراق.

### **ثالثاً: المؤتمرات والندوات**

١. الخناق، سناه عبدالكريم، ٢٠٠٥، **مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، بحث مقدم الى مؤتمر قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر في الفترة (٩ - ٨) مارس ٢٠٠٥.
٢. الدوري، زكريا مطلوك، وبوسالم، ابو بكر احمد، ٢٠١١، **رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر ملتقي الحلق، ملتقي دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة في ١٤-١٣ ديسمبر ٢٠١١**.
٣. بن نذير، نصر الدين، ومنصور الزين، ٢٠٠٩، **الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الاعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، للفترة ٢٧ - ٢٩ أبريل.**

### **رابعاً: الكتب**

١. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، ٢٠٠٠، **الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن ٢١**، ط٢، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
٢. خليل، نبيل مرسي، ١٩٩٨، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
٣. شارلز، جونز، جارديث، ٢٠٠٨، **الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل**، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد، ويسيني، اسماعيل، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
٤. طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي، ٢٠١٢، **استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة**، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

## المصادر باللغة الانكليزية

### • Dissertations

1. Jekaterina. Baraskova, 2010, **Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage in Food Industry**, Master thesis in Department of Marketing and Statistics, Aarhus University, Denmark.
2. Minyu, Wu, 2010, **The Search For Sustainable Competitive Advantage: A Stakeholder Management Perspective**, Thesis of Doctoral Philosophy in Business Management, Massey University, New Zealand.
3. Shetty, Krishan, 2010, **Sustainable Competitive Advantage In The Hotel Industry and Impact of Innovations on Occupancy Rate- A Managerial Perspective**, Thesis of Doctoral Philosophy in Business Management, Patil University, India.
4. Yang, Liu, 2010, **Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations In Global Turbulent Business Environments**, Thesis of Doctoral Philosophy in Business Management, University of Vaasa, Finland.

### • Journals

1. Aaker, David, 1984, **The Need For Strategic Flexibility**, The Journal of Business Strategy, Vol.5, No.2.
2. Abbott, Ashok & Banerji, Kunal, 2003, **Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations**, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol.4, No.1.
3. Awwad, Abdulkareem, 2009, **The Influence of Strategic Flexibility on The Achievement of Strategic Objectives**, Jordan Journal of Business Administration, Vol.5, No.3.

- 4. Barney, Jay, 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol.17, No.1.
- 5. Bharadway, Sundar & Fahy, John. 1993, Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions**, Journal of Marketing, Vol.57, No.4.
- 6. Bock, Adam & Opsahl, Tore, 2012, The Effects Of Culture And Structure on Strategic Flexibility During Business Model Innovation**, Journal of Management Studies, Vol.49, No.2.
- 7. Combe, Ian & Greenley, Gordon, 2004, Capabilities for Strategic Flexibility : A Cognitive Content Framework**, European Journal of Marketing, Vol.38, No.11.
- 8. Das, Tapan, 1995, Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance**, Journal of General Management, Vol.20, No.3.
- 9. Dyerand, Jeffrey & Singh, Harbir, 1998, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter Organizational Competitive Advantage**, Journal of Academy of Management Review, Vol.23, No.4.
- 10. He, Ning, 2012, How To Maintain Sustainable Competitive Advantages - Case Study On The Evolution of Organizational Strategic Management**, International Journal of Business Administration, Vol.3, No.5.
- 11. Hitt, Michael & Keats, Barbara, 1998, Navigating In The New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility And Competitive Advantage In the 21st Century**, Journal of Academy of Management Executive, Vol.12, No.4.

- 12.** Hoffman, Nicole, 2000, **An Examination of the Sustainable Competitive Advantage - Concept: Past Present and Future**, Journal of Academy of Marketing science, Vol.20, No.4.
- 13.** Johnson, Jean & Grohmann, Bianca, 2003, **Market Focused Strategic Flexibility Conceptual Advances and an Integrative Model**, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol.31, No.1.
- 14.** Kazozcu, Secil, 2011, **Role of Strategies Flexibility In The Choice Of Turnaround Strategies: A Resource Based Approach**, Journal of International Strategic Management Conference, Vol.24, No.2.
- 15.** Li, Yipei and Tsai, Yuhyuan, 2009, **The Study of Isolating Mechanisms As Firm'S Sustainable Competitive Advantages**, Journal of Managerial Issues, Vol.6, No.2.
- 16.** Li, Yuan & Liy, Yi, 2010, **Can Strategic Flexibility Help Firms Profit From Product Innovation?**, The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management, Vol.30, No.5.
- 17.** Mackinnon, W., Grant, G., and Cray, D., 2008, **Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility**, Strategic Management Journal, Vol.8, No.3.
- 18.** Mahoney, Josef J., & Pandian, J., 1992, **The Resource- Based View Within The Conversation Of Strategic Management Practice**, Strategic Management Journal, Vol.13, No.5.
- 19.** Matthyssens, Paul & Vandenbempt, Koen, 2005, **Strategic Flexibility, Rigidity And Barriers To The Development Of Absorptive Capacity In Business Markets: Themes And Research Perspectives**, The International Journal of Marketing for Industrial and High Tech Firms, Vol.34, No.6.

- 20.** Najmaei, Arash, 2009, **How Does Knowledge Management Matter In Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based On Small and Medium Enterprises In Malaysia**, Journal of IBIMA Business Review, Vol.1, No.2.
- 21.** Ness, Lawrence, 2005, **Assign The Relationships Among IT Flexibility Strategic Alignment And IT Effectiveness: Study Overview And Findings**, Journal Of Information Technology Management, Vol.16, No.2.
- 22.** Radomska, Joanna, 2015, **Strategic Flexibility of Enterprises**, Journal of Economics Business and Management, Vol.3, No.1.
- 23.** Sanechez, Ron, 1995, **Strategic Flexibility In Product Competition**, Strategic Management Journal, Vol.16, No.1.
- 24.** Srour, Mark & Baird, Kevin, 2016, **The Role Of Strategic Flexibility In The Association Between Management Control System Characteristics and Strategic Change**, Journal of Contemporary Management Research, Vol.12, No.3.
- 25.** Tallon, Paul & Kraemer, Kenneth, 2003, **Using Flexibility To Enhance The Alignment Between Information Systems And Business Strategy: Implication For IT Business Value**, Strategic Management Journal, Vol.9, No.3.
- 26.** Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, 2005, **Definitions and Linkages Between Operational and Strategic Flexibilities**, The International Journal of Management Science, Vol.33, No.6.
- 27.** Torres, Ignacio & Moreno, Antonia, 2011, **The Moderating Effect of Innovative Capacity on The Relationship Between Real Options and Strategic Flexibility**, Journal Of Marketing For Industrial And High Tech Firms, Vol.39, No.9.

- 28.** Vinayan, Gowrie & Mathandan, Govindan, 2012, **Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries**, International Journal of Business and Management, Vol.7, No.22.
- 29.** Voirin, Audrey, 2011, **The Development and Partial Testing of The Psychometric Properties of A Measurement Scale of Organizational Agility**, Management Journal, Vol.14, No.2.
- 30.** Volberda, Henk, 1997, **Building Flexible Organizations for Fast Moving Markets**, The International Journal of Strategic Management Long Range Planning, Vol.30, No.2.
- 31.** Voola, Ranjit & Muthaly, S., 2005, **Strategic Flexibility and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation**, Journal Technology Management, Vol.30, No.1.
- 32.** Yu, Feifei, 2012, **Strategic Flexibility - Entrepreneurial Orientation And Firm Performance: Evidence From Small And Medium Sized Business In China**, African Journal of Business Management, Vol.6, No.4.
- 33.** Zhang, Michael, 2006, **Is Support For Strategic Flexibility, Environmental Dynamism And Firm Performance**, Journal of Managerial Issues, Vol.18, No.1.
- 34.** Zhou, Kevin & Wu, Fang, 2010, **Technological Capability. Strategic and Product Innovation**, Strategic Management Journal, Vol.31, No.5.

- **Books**

1. Kotler, Philip, 2012, **Marketing Management**, Millennium Edition Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
2. Lynch, Richard, 2003, **Corporate Strategy**, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
3. Macmillan & Tampoe, 2010, **strategic Management Process Content and Implementation**, First Edition, Oxford University Press, New York, U.S.A.
4. Porter, Michael, 1985, **Competitive Advantage: Creating And Sub Staining Superior Performance**, First Edition, Free Press, New York, U.S.A.
5. Stalk. G., Evans P., and Shulman, I., 1992, **Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy**, Harvard Business Press, Boston, U.S.A.
6. Wang, Yonggui & Lihua, Richard, 2007, **Marketing Competences And Strategic Flexibility In China**, First Edition, Palgrave Macmillan, London, United Kingdom.

## الملحق (١)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل  
كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال  
الدراسات العليا

م/ صدق الاستبانة

الاستاذ الفاضل الدكتور ..... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... تحية عطرة وبعد:

تعتزم الباحثة إعداد الدراسة الموسومة (المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديرى شركة آسياسيل للاتصالات المتقدلة في العراق) ولكونكم من ذوي الخبرة والتخصص في هذا المجال، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستماراة التي تسعى لجعلها مقياساً للدراسة بعد ابداء آرائكم وتضمينها خبرتكم ومقترحاتكم اذ استندت الباحثة على عدد من الدراسات والبحوث السابقة وبعض المقاييس الأخرى مع اجراء بعض التعديلات عليها لتتلائم مع الدراسة الحالية.

نرجو شاكرين تعاونكم بالاطلاع على مضمون الفقرات وابداء آرائكم الدراسة الحالية.

- ١- هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضع من أجله؟
- ٢- هل تتلاءم كل فقرة مدرجة تحت كل بعد مع بعد المحدد لها؟
- ٣- هل هناك فقرات تحتاج الى تعديل او حذف او إضافة ضمن كل بعد من الابعاد؟

علماً أن الباحثة تعتمد درج القياس الخماسي ليكارت ذي الاوزان:

((اتفاق بشدة، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا أتفق بشدة))

شاكرين لكم جهودكم

الباحثة

دلال شكر محمود العنزي

إشراف

د. إيمان بشير محمد أبو ردن

## الملحق (٢)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

م/ الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... تحيه عطرة وبعد:

تعتزم الباحثة إعداد الدراسة الموسومة (المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديرى شركة آسيا سيل للاتصالات المتقدلة في العراق) إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير. لذا نرجوا منكم التكرم بالاطلاع والاجابة بعلامة (٧) امام الاختيار الذي ترونوه مناسباً. إذ أن استكمال الاجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الاجابة ستتعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سنتوصل اليها، وسنعامل المعلومة بسرية تامة، ولن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي، وأشكر لكم حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستمارة، داعية الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

الباحثة

إشراف

دلال شكر محمود العنزي

د. إيمان بشير محمد أبو ردن

## **المعلومات الشخصية:**

العمر: .....  
التحصيل الدراسي: .....  
العنوان الوظيفي: .....  
مدة الخدمة: .....  
الدورات التدريبية (داخل قطر): .....  
الدورات التدريبية (خارج قطر): .....

## متغيرات الدراسة:

**أولاً: المرونة الاستراتيجية:** قدرة تمتلكها الشركة تؤثر في تنوع وتجدد الموارد وقدرات وكفاءات الشركة والسرعة التي يمكن أن تستغل بها هذه الموارد والقدرات والكفاءات من أجل تحقيق استجابة سريعة أو طرح ابتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكيد في المحيط.

١- السرعة: تمثل القدرة على الاستجابة لطلبات الزبائن والأسواق وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة.

الفقرات	ت	غير متأكد 3	اتفاق 4	اتفاق بشدة 5	لا اتفق بشدة 1	لا اتفق 2
تستجيب ادارة الشركة بسرعة لاحتاجات الزبائن الكمية والنوعية.	.١					
تعديل إدارة الشركة باستمرار خصائص خدماتها لتتلاءم مع متطلبات واحتاجات الزبائن والسوق العاملة فيها.	.٢					
تعديل ادارة الشركة محفظة متنوعة من الخدمات (زيادة التنوع) ذات كلفة أقل.	.٣					
توظف إدارة الشركة التقنيات الحديثة التي تساعدها على تغيير عملياتها بسرعة مثل خدمة (3.9G) <sup>(*)</sup> .	.٤					
تتوجه إدارة الشركة باستمرار نحو فهم سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم لضمان تحقيق السبق الاستراتيجي.	.٥					

أ- الخفة: القدرة على التكيف الفوري مع بيئات العمل المختلفة.

الفقرات	ت	غير متأكد 3	اتفاق 4	اتفاق بشدة 5	لا اتفق بشدة 1	لا اتفق 2
تمتلك ادارة الشركة القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية	.٦					

(\*) وهي خدمة الإنترن特 الفائق السرعة

الفرات	ت	لدى إدارة الشركة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتاص الفرص، ومواجهة تهديدات المنافسين.	٧.	غير متأكد 3	اتفق بشدة 5	اتفق 4	لا انفق 2	لا أتفق بشدة 1
تمتلك إدارة الشركة مهارات متعددة تمكّنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة.	٨.							
تتمكن إدارة الشركة من تكيف العاملين مع الوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة	٩.							
تصمم إدارة الشركة نشاطاتها لتتكيف بسرعة مع المستجدات في ظروف العمل.	١٠.							

بـ-الاتساق: القدرة على تقديم خدمة تلبى توقعات متتجدة ورغباتهم والاستجابة لها.

الفرات	ت	شركة قادرة على تقديم خدمات ترضي أنواع الزبائن كافة.	١١.	غير متأكد 3	اتفق بشدة 5	اتفق 4	لا انفق 2	لا أتفق بشدة 1
تلجأ إدارة الشركة إلى احداث التغيير المستمر في إجراءات العمل بما يضمن عدم حدوث أرباك لدى الزبائن.	١٢.							
تسعى ادارة الشركة الى اعتماد (استراتيجية الاتساق) بين امكانات الشركة وحاجات الزبائن بغية الحفاظ عليهم.	١٣.							
تؤكد إدارة الشركة على استباق المنافسين في عرض خدمات جديدة.	١٤.							
تتميز الخدمات المقدمة من قبل الشركة بخصائص فريدة قادرة على التأثير في السلوك الشرائي للزبائن.	١٥.							

**ت-الفطنة:** تمثل القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات السوق ورغبات الزبائن المتتجدة.

الفرات	ت	1	2	3	4	5	لا اتفق بشدة
تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكاملة بمقدار استجابة السوق لخدماتها.	.١٦						
لدى إدارة الشركة القدرة على التنبؤ بالفرص التسويقية واقتناصها.	.١٧						
تهتم إدارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئه الاسواق المختلفة التي تعمل فيها.	.١٨						
تجري إدارة الشركة دراسات استطلاعية على نحو مستمر للتعرف على احتياجات السوق والزبائن.	.١٩						
يتم إحداث تغييرات في أنظمة واستراتيجيات الشركات وإجراءات عملها في ضوء معلومات البيئية المتتجدة.	.٢٠						
تابع إدارة الشركة اتجاهات البحث والتطوير لدى الشركات المنافسة لمعرفة توجهاتهم المستقبلية.	.٢١						

**ث-الابداعية** القدرة على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث خدمات جديدة ذات قيمة.

الفرات	ت	1	2	3	4	5	لا اتفاق بشدة
تمتلك إدارة الشركة القدرة على توظيف الأفكار الإبداعية في تقديم خدمات متميزة.	.٢٢						
تتمتع إدارة الشركة بثقافة منظمية تساعده على تأمين فرص الإبداع والمبادرة للعاملين	.٢٣						

الفرات	ت	فيها.	لا أتفق بشدة	غير متأكد	اتفاق	اتفاق بشدة	لا اتفق
			1	2	3	4	5
٢٤. تتجه ادارة الشركة نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتتجدة.							
٢٥. برنامج التحفيز في الشركة نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتتجدة.							
٢٦. تقدم إدارة الشركة خدمات حسب طلب الزبائن تفوق توقعاته.							

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة: مجموعة الخصائص التي تتفرد بها الشركة وتحتفظ بها لأمد بعيد نسبياً نتيجة صعوبة تقليدها، وتحقق منفعة للشركة تمكناها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات للزبائن

الفرات	ت	غير متأكد	اتفاق	اتفاق بشدة	لا اتفق	لا أتفق بشدة
		3	4	5	2	1
٢٧. تعد ادارة الشركة جودة الخدمة طريقها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.						
٢٨. تتفوق الشركة على المنافسين بالجودة العالية للخدمات التي تقدمها للزبائن.						
٢٩. تضع إدارة الشركة استراتيجياتها التنافسية في ضوء تقديم خدمات ذات جودة عالية.						
٣٠. تهتم إدارة الشركة بجودة تصميم الخدمة لتكون الفضلى في السوق.						
٣١. تؤكد إدارة الشركة ضرورة خفض الكلف الادارية والتسويقية على نحو مستمر لتحقيق						

الفرات	ت	الفقرات	الافتراض	غير متأكد	لا انفاق	لا انفاق بشدة	
			5	4	3	2	1
الميزة التنافسية المستدامة.							
تطبق إدارة الشركة معايير الجودة الشاملة في كافة نشاطاتها.	.٣٢						
تبني إدارة الشركة استراتيجية التمايز التنافسية في تقديم خدمات جديدة ومتمنية.	.٣٣						
إستراتيجيات التنافس في الشركة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون مقارنة مع المنافسين.	.٣٤						
يمثل رضا الزبون هدفاً إستراتيجياً لإدارة الشركة.	.٣٥						
يعد السعر عاملاً رئيسياً لدى إدارة الشركة في عملية مواجهة المنافسة مع الشركات الأخرى التي تعمل في النشاط نفسه.	.٣٦						
توفر في الشركة القدرات والامكانيات المادية التي تميزها عن غيرها من المنافسين في تطوير وتقديم خدمات جديدة مناسبة تختلف عن الخدمات الحالية.	.٣٧						
تتمتع الشركة بقدرات تقنية متنوعة على المنافسين.	.٣٨						
تحافظ الشركة على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن.	.٣٩						
تولي إدارة الشركة على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن.	.٤٠						
توفر في خدمات الشركة ميزات فريدة يصعب تقليلها يجعلها في مركز متقدم باستمرار على منافسيها.	.٤١						

الفرات	ت	لأنفق بشدة	لا انفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة
		١	٢	٣	٤	٥
تعتمد إدارة الشركة على الموارد غير الملموسة والنادرة.	.٤٢					
تجدد إدارة الشركة ميزتها التنافسية باستمرار .	.٤٣					
تمتلك إدارة الشركة نظاما فعالا للبيضة الإستراتيجية(*).	.٤٤					

(\*) **البيضة الإستراتيجية:** هي الانتباه والبحث عن المعلومة ببيضة ثانية ومراقبة مستمرة للبيئة من أجل توليد الفرص والخض من حالات عدم التأكيد لدى الشركة، والناتجة من الخلل الذي يحدث جراء تطوير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وتكون أنواع منها البيضة التنافسية، والبيضة التكنولوجية والتجارية، والبيضة البيئية.

### الملحق (٣)

#### قائمة المحكمين

الرتبة	الاسم واللقب	التخصص	الكلية	الجامعة
١.	أ.د. درمان سليمان صادق	إدارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد	دهوك
٢.	أ.م.د. حكمت رشيد سلطان	إستراتيجية العمليات	كلية الادارة والاقتصاد	دهوك
٣.	أ.م.د. محمد عبدالوهاب العزاوي	إدارة التسويق	الكلية التقنية الادارية	الموصل
٤.	أ.م.د. أحمد سليمان الجرجري	إدارة المنظمة	الكلية التقنية الادارية	الموصل
٥.	أ.م.د. ماجد محمد صالح	إدارة الإنتاج والعمليات	كلية الادارة والاقتصاد	الموصل
٦.	أ.م.د. عدنان سالم الاعرجي	ادارة مالية	كلية الادارة والاقتصاد	الموصل
٧.	أ.م.د. عامر إسماعيل حديد	ادارة الإمدادات	كلية الادارة والاقتصاد	الموصل
٨.	د.م. جلال سعد الملوك	ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية	الكلية التقنية الادارية	الموصل

**الملحق (٤)**  
**الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة**

أولاً: متغير المرونة الاستراتيجية

**الجدول (١) الاتساق الداخلي بعد السرعة**

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
X <sub>1</sub>	1				
X <sub>2</sub>	0.3577**	1			
X <sub>3</sub>	0.086	0.606**	1		
X <sub>4</sub>	0.050	0.148	0.134	1	
X <sub>5</sub>	0.290**	0.348**	0.206	0.501**	1

\* Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed).

**الجدول (٢) الاتساق الداخلي بعد الخفة**

	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>
X <sub>6</sub>	1				
X <sub>7</sub>	0.692**	1			
X <sub>8</sub>	0.103	0.248*	1		
X <sub>9</sub>	0.414	0.408**	0.308**	1	
X <sub>10</sub>	0.413**	0.449**	0.403**	0.644**	1

\* Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed).

**الجدول (٣) الاتساق الداخلي لبعد الاتساق**

	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>
X <sub>11</sub>	1				
X <sub>12</sub>	0.109	1			
X <sub>13</sub>	0.545**	0.071	1		
X <sub>14</sub>	0.417**	0.396**	0.349**	1	
X <sub>15</sub>	0.548**	0.048**	0.455**	0.532**	1

\* Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed).

**الجدول (٤) الاتساق الداخلي لبعد الفطنة**

	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>18</sub>	X <sub>19</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>21</sub>
X <sub>16</sub>	1					
X <sub>17</sub>	0.375**	1				
X <sub>18</sub>	0.075**	0.460**	1			
X <sub>19</sub>	0.032**	0.348**	0.644**	1		
X <sub>20</sub>	0.169	0.125	0.354**	0.477**	1	
X <sub>21</sub>	0.227*	-0.152	-0.106	0.032	0.485**	1

\* Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed).

**الجدول (٥) الاتساق الداخلي لبعد الابداعية**

	<b>X<sub>22</sub></b>	<b>X<sub>23</sub></b>	<b>X<sub>24</sub></b>	<b>X<sub>25</sub></b>	<b>X<sub>26</sub></b>
<b>X<sub>22</sub></b>	1				
<b>X<sub>23</sub></b>	0.586**	1			
<b>X<sub>24</sub></b>	-0.032	0.188	1		
<b>X<sub>25</sub></b>	0.356**	0.189	0.501**	1	
<b>X<sub>26</sub></b>	0.247*	0.205	0.456**	0.673**	1

\* Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed).

**ثانياً: الاتساق الداخلي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة**

**الجدول (٦) الاتساق الداخلي**

	Y <sub>27</sub>	Y <sub>28</sub>	Y <sub>29</sub>	Y <sub>30</sub>	Y <sub>31</sub>	Y <sub>32</sub>	Y <sub>33</sub>	Y <sub>34</sub>	Y <sub>35</sub>	Y <sub>36</sub>	Y <sub>37</sub>	Y <sub>38</sub>	Y <sub>39</sub>	Y <sub>40</sub>	Y <sub>41</sub>	Y <sub>42</sub>	Y <sub>43</sub>	Y <sub>44</sub>
Y <sub>27</sub>	1																	
Y <sub>28</sub>	0.090	1																
Y <sub>29</sub>	0.031	0.773**	1															
Y <sub>30</sub>	0.354**	0.026	0.139	1														
Y <sub>31</sub>	0.045	0.375**	0.382**	0.447**	1													
Y <sub>32</sub>	0.053	0.635**	0.545**	0.103	0.429**	1												
Y <sub>33</sub>	0.160	-0.087	-0.143	0.266*	-0.011	-0.127	1											
Y <sub>34</sub>	0.110	0.626**	0.557**	0.079	0.206	0.502**	0.086	1										
Y <sub>35</sub>	0.404**	-0.082	0.004	0.456**	0.205	0.106	0.292**	0.151	1									
Y <sub>36</sub>	0.301**	0.207	0.178	0.296**	0.240*	0.248*	0.143	0.284*	0.354**	1								
Y <sub>37</sub>	0.125	0.246*	0.200	0.063	0.094	0.395**	0.051	0.135	0.221	0.253*	1							
Y <sub>38</sub>	0.299**	0.099	0.026	0.310**	0.211	0.237*	0.258*	0.042	0.237*	0.180	0.508**	1						
Y <sub>39</sub>	0.233*	0.178	0.101	0.350**	0.288*	0.207	0.369**	0.146	0.486**	0.258*	0.236*	0.565**	1					
Y <sub>40</sub>	0.043	0.518**	0.460**	0.061	0.204	0.448**	-0.142	0.570**	-0.047	0.216	0.186	0.185	0.176	1				
Y <sub>41</sub>	0.019	0.578**	.532**	-0.002	0.294**	0.483**	-0.179	0.528**	-0.054	0.119	0.191	0.144	0.022	0.734**	1			
Y <sub>42</sub>	-0.115	0.571**	0.589**	-0.049	0.213	0.511**	-0.76	0.468**	0.007	0.090	0.309**	0.164	0.096	0.628**	0.769**	1		
Y <sub>43</sub>	0.135	0.325**	0.351**	0.253*	0.264*	0.305**	0.121	0.308**	0.335**	0.177	0.380**	0.539**	0.388**	0.360**	0.448**	0.543**	1	
Y <sub>44</sub>	0.264	0.054	-0.058	0.370**	0.098	0.140	0.377**	-0.054	0.282*	0.186	0.386**	0.493**	0.468**	0.064	-0.015	0.145	0.397**	1

\* Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed).

## **Abstract**

The current study aimed to identify the effect of strategic flexibility as approach to achieve the sustainable competitive advantage through an analytical study for opinions of Asiacell managers in Iraq. The study problem focused on that to which range the strategic flexibility impact in achieving sustainable competitive advantage. Based on that, a hypothetical model was designed to reflect the correlation and effect relationships between the main factors of study and their dimensions. A group of hypotheses were emerged from the model that reflects these relationships. The study sample included 80 persons, and the questionnaire was the essential instrument to collect the data. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. The main results of study were:

- There are high level of significant correlation between the strategic flexibility and sustainable competitive advantage. The focus of company on the strategic flexibility leads to enhance the competitive advantage through the service that provides to the customers in compare with competitors.
- The strategic flexibility and their dimensions (Speed, Creative, Cleverness, Agility and alignment) affect the sustainable competitive advantage. Agility, innovative, and alignment was the most important dimensions of strategic flexibility.

Based on these results some recommendations were proposed Which Fix weaknesses pointes and strengthen the strengths pointes in the respondent company, which may benefit companies operating in the same activity or other activities.

*Strategic Flexibility as Approach to  
Achieve Sustainable Competitive  
Advantage - A Pilot Study for Opinions of  
Asia Cell Managers in Iraq*

**A Dissertation submitted by  
Dalal Shukr Mahmmod Alanzi**

**To**

**The Council of The College of Administration and  
Economics University of Mosul , in a Partial  
Fulfillment for obtaining M.Sc. in Business  
Administration**

**Supervised by**

**Dr. Eman Basher Mohammed Abo Rdan**



***Strategic flexibility as approach to  
achieve sustainable competitive  
advantage - a pilot study for opinions of  
Asia Cell managers in Iraq***

**Dalal Shukr Mahmmod Alanzi**

**A Dissertation of M.Sc.  
Business Administration**

**Supervised by**

**Dr. Eman Basher Mohammed Abo Rdan**