

المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-

دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق

إيمان بشير محمد أبو رددّ و دلال شكر محمود العنزي

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل - العراق

(تاريخ استلام البحث: 11 ايلول، 2017، تاريخ القبول بالنشر: 14 ايلول، 2017)

الخلاصة

سعى البحث الحالي في مضمون أهدافه الى التعرف على تأثير المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ تحددت مشكلة البحث بمدى تأثير مدخل المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبناءً على ذلك تم تصميم مخطط فرضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها، وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تعكس هذه العلاقات، وتكونت العينة من (80) شخصاً، وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني واستعملت في تحليل البيانات الحزمة البرمجية الجاهزة (Spss)، وتم عن طريق النتائج التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها.

- وجود مستويات معنوية عالية من التلازم الايجابي بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، إذ كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على المرونة الإستراتيجية، كلما أدى الى الارتقاء بالميزة التنافسية المستدامة تجاه ما تقدمه من خدمات لربائنها عن المنظمات المنافسة.
- للمرونة الإستراتيجية وأبعادها (السرعة، الابداعية، الفطنة، الخفة، الاتساق) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها، إذ أخذ كل من الخفة، والابداعية، والاتساق الاهتمام الاكثر عن بقية أبعاد المرونة الإستراتيجية.

ووفقاً إلى الاستنتاجات تم طرح عدد من المقترحات التي من شأنها معالجة مكامن الضعف وتعزيز مكامن القوة المتواجدة في الشركة المبحوث فيها والتي قد تستفيد منها الشركات التي تعمل في النشاط نفسه أو نشاطات أخرى.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة.

المقدمة

التطورات الحاصلة، والتي تعتبر سمة من سمات المنظمات الناجحة والرائدة.

واستناداً الى ذلك ركز البحث الحالي على مدى اعتماد المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، إذ تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية، واختبارها باستعمال الأدوات الاحصائية واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وزعت على (80) شخصاً.

إن إتصاف بيئة الأعمال اليوم بالتغير السريع والمستمر، وارتفاع معدلات المنافسة فيها يجعل نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بمدى إمتلاك قادتها للمهارات الادارية، ومن ضمنها القدرة على صياغة بدائل استراتيجية مرنة وتبينها، واعتماد أساليب ادارية حديثة ومداخل علمية جديدة تمكنها من تحقيق التكيف المستمر مع التحديات التي تفرزها البيئة، لذا تعتبر المرونة الإستراتيجية أحد المداخل الإستراتيجية للتكيف مع

في شركة(*) آسياسيل للإتصالات المتنقلة في العراق؟) وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى المرونة الإستراتيجية لدى شركة آسياسيل للإتصالات المتنقلة في العراق؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة آسياسيل للإتصالات المتنقلة في العراق؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من متغيراته التي يحاول أن يسلط الضوء عليها في اطار الكشف عن العلاقة القائمة بين متغيراته. فضلاً عن ذلك تتلخص أهمية البحث في المعطيات الآتية:

1. أهمية قطاع الإتصالات في حياة الزبون، إذ بات يمثل جزء من تفاصيل حياته اليومية، لذا فهو يخطط بالاعتناء والاهتمام الكبيرين من لدن الشركات التي تعمل في هذا النشاط.
2. تتجسد أهمية البحث في بعدين، البعد النظري المتمثلاً بدراسة فلسفية وفق المنظور الاستراتيجي الذي يسعى الى تحقيق التكامل بين ابعاد المرونة الإستراتيجية من أجل إكتساب منظمات الاعمال ميزة تنافسية مستدامة.

أما البعد الثاني فهو اجرائي يتجسد بتقديم ما يمكن أن يخدم الشركة المبحوث فيها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3. يعد البحث الحالي طرْحاً فكرياً يحاول الإرتكاز على عنصر الحداثة في الطروحات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة، كونها من الموضوعات التي تناولها الباحثون كل متغير على انفراد، او مرتبط مع متغيرات أخرى.

4. توفير معلومات يمكن توظيفها في الشركة المبحوث فيها من أجل مواجهة المستجدات الحالية والمستقبلية وتحديث اساليبها في العمل، وتعديل هياكلها واستراتيجياتها بما ينسجم مع متطلبات السوق.

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث إلى تحليل متطلبات الأخذ بفلسفة المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة

وتحقيقاً لما تقدم جاءت هيكليّة البحث في أربعة محاور خصص المحور الأول لمنهجية البحث، أما المحور الثاني خصص لمتغير المرونة الإستراتيجية عن طريق مبحثين تناول المبحث الاول مفهوم المرونة الإستراتيجية، وتضمن المبحث الثاني مداحل المرونة الإستراتيجية، وسبل تطويرها، وابعاد قياسها. وشمل المحور الثالث متغير الميزة التنافسية المستدامة عن طريق مبحثين طرح الاول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وجاء المبحث الثاني بمداحل الميزة التنافسية المستدامة وكيفية استدامة الميزة التنافسية، وابعاد قياسها، وركز المحور الرابع على الجانب العملي عن طريق مبحثين، تضمن الأول وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، وتناول المبحث الثاني اختبار الفرضيات، وشمل ايضاً أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، وأعطيت في ضوءها عدد من المقترحات التي قد تفيده الشركة المبحوث فيها، والشركات التي تعمل في النشاط أو (القطاع) نفسه.

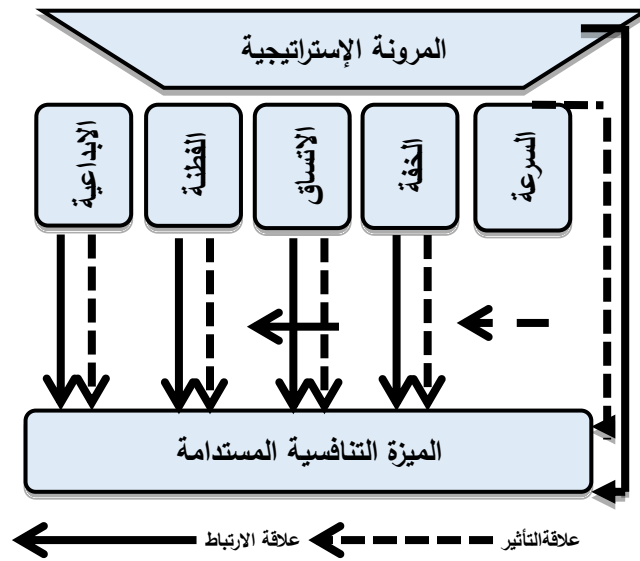
المحور الأول

(منهجية البحث)

أولاً: مشكلة البحث

أصبحت قوة منظمات الاعمال ونجاحها يقاس بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤمن لها التفوق على منافسيها، عن طريق تأمين رغبات الزبائن، وإحتياجاتهم، مما دفعها للبحث عن مداحل واستراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية، تتمكن عن طريقها مواكبة مستجدات بيئة الاعمال، وما يتطلبه السوق، وكان من بينها المرونة الإستراتيجية التي تعتبر أحد المداحل التي تحقق لمنظمات الاعمال التكيف المستمر مع المستجدات البيئية، وما يتطلبه عالم الاعمال المعاصرة. الأمر الذي حفز الباحثان للقيام بالبحث الحالي بوصفه محاولة للكشف عن اعتماد المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها. إستناداً إلى ما سبق تتجسد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس ومفاده (هل تعتمد المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

- المبحوث فيها. لذا يرمي هذا البحث فضلاً عما سبق الإشارة إليه إلى بلوغ الأهداف التالية:
1. وصف وتشخيص متغيرات البحث المرنة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.
 2. تحليل العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها، والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.
 3. تحليل علاقة التأثير بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها، والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.
 4. تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج البحث، من شأنها تطوير متغيرات البحث الحالية في الشركة المبحوث فيها.
- رابعاً: المخطط الفرضي للبحث يتضمن المخطط الفرضي للبحث متغيرين وكالاتي:
1. المتغير المستقل المرونة الإستراتيجية ويتكون من أبعاد فرعية هي: (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الابداعية).
2. المتغير المعتمد (التابع) الميزة التنافسية المستدامة والشكل (1) يمثل المخطط الفرضي للدراسة. علاقة التأثير
- خامساً: فرضية البحث
- إستناداً إلى مشكلة البحث، وأهدافه تمت صياغة الفرضية التالية التي سيجري اختبارها.
- أ- الفرضية الأولى:
- ترتبط ابعاد المرونة الإستراتيجية (السرعة و الخفة و الأتساق و الفطنة والأبداعية) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية.عندما
- معنوية مستوى (0.05)



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

الفرضية الرئيسة الثانية:

تؤثر أبعاد المرونة الإستراتيجية (السرعة و الخفة و الأتساق والفتنة والأبداعية) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها بعلاقة ايجابية ومعنوية ذات دلالة احصائية. عند مستوى معنوي (0.05)

سادساً: منهج البحث

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

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

نظراً للأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها قطاع الإتصالات المتنقلة في العراق، فقد تم إعماده مجتمعاً لهذا البحث، أما ميدان البحث فقد تمثل بشركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها أول شركة إتصالات عراقية وطنية تقدم خدمات الإتصالات الخلوية، تأسست الشركة سنة 1999 .

ثامناً: حدود البحث

تضمن البحث ثلاثة حدود رئيسية وهي:

1- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في شركة آسياسيل للإتصالات المتنقلة في العراق، والعاملة ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة السليمانية.

2- الحدود البشرية: وفقاً لمتغيرات البحث، تم إعماد الفئات ذات التأثير في المستويات الإدارية كافة (العليا، الوسطى، والتنفيذية) من (المدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء مجلس

الإدارة، ومدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب والوحدات) العاملين في الشركة المبحوث فيها.

3- الحدود الزمانية: إمتدت الحدود الزمانية للدراسة التطبيقية

من 2016/10/15 ولغاية 2017/2/20.

تاسعاً: أسلوب جمع البيانات

1. الجانب النظري: تم جمع بياناته مما توفر من المراجع والمصادر العربية والاجنبية من رسائل وأطاريح جامعية، وبحوث علمية، وكتب ذات صلة مباشرة وغير مباشرة بموضوع البحث فضلاً عن الاستفادة من شبكة الانترنت لجمع البيانات الثانوية.

2. الجانب العملي: إعمدت إستمارة الاستبانة ملحق (1) وهي الأداة الرئيسة في جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب العملي، وقد تم إعدادها وفق أساليب البحث العلمي المتصلة بكيفية صياغتها، ومن ثم عرضها على عدد من السادة المحكمين ذوي الاختصاصات الإدارية بهدف تحسين قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث، فضلاً عن سهولة إدراكها وفهمها من جانب الأفراد المستجيبين في العينة، وعليه شملت مكونات الاستبانة ما يلي:

أ- **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.

ب- **متغير الميزة التنافسية المستدامة:** إستعملت مجموعة من الفقرات والتي بلغت (18) فقرة لقياس هذا المتغير.

وتم تطبيق مدرج مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي يتدرج على وفق مؤشرات القياس (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) وبأوزان القياس والتي تتدرج من (5) إلى (1) على التوالي، إذ تم اعتماد هذا المقياس لإتاحة مجال واسع من الاختيارات أمام أفراد العينة في وضع اجاباتهم على وفق الخيارات المذكورة لمقياس ليكرت الخماسي. ويشير الجدول (1) إلى متضمنات ومكونات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والمصادر التي اعتمدت عند تصميم الاستبانة.

إختبارات الاستبانة: تم إجراء عدد من الاختبارات القبليّة والبعديّة لفحص الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها

تم اعدادها واعتماد الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة، والتي تمثلت بالآتي:
أ- الصدق الظاهري: أعدت الاستبانة بصيغتها الأولية على وفق المصادر العلمية المتوفرة والتي أُتيح للباحثة الحصول عليها، وعرضت على عدد من السادة المحكمين والمتخصصين* على نحو

على قياس المتغيرات المتصلة بالبحث الحالي وتحديد صلاحيتها لجمع البيانات الميدانية، اذ كانت هذه الإختبارات كما يلي:
الاختبارات القبلية: وهي الاختبارات التي أجريت على الاستبانة قبل توزيعها النهائي على أفراد عينة البحث، وبعد أن

جدول (1): مكونات الاستبانة.

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	المجموع	المصادر
1	المعلومات الشخصية	-	-	-	أفراد العينة
2	المرونة الإستراتيجية	السرعة	5	26	(وي وأخرون، 2016) (Tollon & kramer, 2003)
		الخفة	5		(Detoni, Stefano, 2005)
		الاتساق	5		(Stalk & Shulman, 1992)
		الفطنة	6		
		الابداعية	5		
3	الميزة التنافسية المستدامة	-	18	18	(الحدراوي، 2015) (اسحق، 2013) (Krishna, 2010)
	المجموع			44	

المصدر: إعداد الباحثان.

Alpha كونه من الأساليب المفضلة في تقدير ثبات الاستبانة للفقرات الوصفية، ولتحقيق هذا الهدف وزعت الاستبانة على عينة تجريبية من المبحوثين مؤلفة من (25) فرداً، وبعد تفريغ البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS Ver. 22) تم حساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة على أساس متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها إذ كانت النتائج كما موضح في الجدول (2). و تبين أن معامل الثبات وعلى مستوى كافة فقرات الاستبانة والذي بلغ (0.938) وبمستوى معنوية (0.05). أما على مستوى كل متغير من متغيرات البحث فقد تبين أن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لفقرات متغير الميزة التنافسية المستدامة والتي بلغت (0.911)، في حين أن اقل قيمة كانت لدى فقرات بُعد الابداعية ضمن متغير المرونة الإستراتيجية والتي بلغت (0.667).

وتراوحت باقي معاملات الثبات بين هاتين القيمتين لباقي فقرات الاستبانة، مما يؤشر الثبات العالي لفقرات الاستبانة إذ أن أقل مستوى مقبول لمعامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا وفي

خاص في مجال العلوم الإدارية لإبداء آرائهم بشأن قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقة صياغتها من الناحية العلمية والعملية وجعلها مفهومة لدى الأفراد المستجيبين. إذ تم اجراء عدد من التعديلات والتصحيحات وبحسب ملاحظات السادة المحكمين، وقد أخذت الاستمارة صيغتها النهائية بالاعتماد على رأي الأكثرية من السادة المحكمين بصحة فقراتها وملاءمتها لقياس متغيرات البحث.

ب - الشمولية: تم طرح العديد من الأسئلة على السادة المحكمين والخبراء للتعرف على مدى شمولية الاستبانة لمتغيرات البحث وأبعادها، وفي ضوء إجاباتهم وآرائهم اضيفت عدد من الفقرات وحذف عدد آخر منها، كما تم إستبدال عدد منها بفقرات أكثر دقة وملاءمة للدراسة، وبذلك أصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية، وكما هي عليه في الملحق (1).

ج - الثبات: تم تطبيق تحليل الثبات (Reliability Analysis) وبطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach

الدراسات الإنسانية هو (0.60). ويوضح الجدول (7) نتائج تحليل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا. عاشرًا: أساليب التحليل الإحصائي تم تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث وتحقيق متطلبات الجانب العملي، وبحسب الفقرات الآتية:

جدول (2): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

ت	المتغير	قيمة المعامل	عدد العبارات
1	المرونة الإستراتيجية	0.828	5
	الشفقة	0.793	5
	الانساق	0.810	5
	الشفقة	0.795	6
	الابداعية	0.667	5
2	المؤشر الكلي للمرونة الإستراتيجية	0.909	26
3	المؤشر الكلي للميزة التنافسية المستدامة	0.911	18
4	المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة	0.938	44

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثاني

(المرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility)

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمرونة الإستراتيجية أولاً: مفهوم المرونة الإستراتيجية

تعد المرونة الإستراتيجية من المتطلبات الأساسية في فكر الإدارة الإستراتيجية الذي يعني بعلاقة المنظمات ببيئة أعمالها إذ شهد الفكر الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً بتطور هذه العلاقة من النماذج الإستراتيجية التقليدية (تحليل الصناعة، والتخطيط الاستراتيجي)، التي تركز على ضرورة التأقلم والإستجابة والتوافق مع المحيط الخارجي إلى نظرية الموارد، والقدرات، والكفاءات، والمعرفة التي تركز على فكرة الإرادة الحرة، والسلوك الإستباقي للمنظمات للتأثير في محيطها، وإدارة علاقتها به معتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها. وبالرغم من تطور النظريات التي تبحث عن كيفية تحقيق التفوق التنافسي في ظل محيط يتميز بعدم التأكد، إلا أن المرونة كمفهوم عام ظلت تشير فقط إلى قدرة المنظمة على التأقلم، والإستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية إذ إنعكس ذلك في الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في سبيل

1. معامل الثبات بطريقة (Alpha- Cronbach) لفحص واختبار الثبات لأداة البحث الحالية.
2. إختبارات إستيفاء بيانات البحث الحالية لشروط التحليل المعلمي وهي التوزيع الطبيعي (Z) بإستعمال مؤشر (Shapiro-Wilk)، وإختبار الإستقلالية بإعتماد مؤشرات (VIF) ومؤشر (Tolerance)، كما تم تطبيق اختبار (Levene) للتحقق من شرط تجانس التباين.
3. المقاييس الوصفية والمتمثلة بالتكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف عينة البحث ومتغيراتها.
4. الإرتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) وذلك للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.
5. الإنحدار الخطي البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد، والإنحدار المتدرج بطريقة (Stepwise) للتعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

نلاحظ من الجدول (3) تباين المداخل التي إعتدتها 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 ركز البعض على مدخل الإستجابة. وطرح آخرون المفهوم وفق مدخل التكيف مع التغيرات البيئية. فيما أكد البعض على المدخل الاستراتيجي عن طريق تنوع المنتجات، أو دخول سوق جديدة، ومنهم من ركز على مدخل الموارد والقدرات والإمكانيات، وأخذ المفهوم من وجهة نظر أخرى وفق مدخل تحديد موقع المنظمة في السوق، وطرح أيضاً وفق مدخل الفعل ورد الفعل.

واستناداً على ما سبق يمكن استنتاج المفهوم الاجرائي للمرونة الإستراتيجية إذ تمثل "القدرة على المناورة والتكيف اليقظ عن طريق فهم الإشارات البيئية، والتوجه لتطوير إستراتيجيات للتعامل معها على نحو إستباقي".

تحقيق المرونة الإستراتيجية (سلامي، وجريبي، 2015، 85) ولتعريف المرونة يرى (العوادة، 2007، 19) أنها "سمة مميزة للمنظمة تُظهر عن طريقها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية"، ويبين (الشريف، 2015، 28) أنها "أسلوب من أساليب المناورة الإستراتيجية (Strategic Maneuverability) والتي تعكس الدرجة التي يتم فيها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات إذ تعتبر المناورة الإستراتيجية محدداً لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين". أما بخصوص المرونة الإستراتيجية موضوع الدراسة يختلف عن مفهوم المرونة باستعمالها العام كونه يرتبط على نحو مباشر بمفهوم عدم التأكد البيئي وبجوانب ذا أهمية إستراتيجية للمنظمة (العوادة، 2007، 32).

وبصدد التعرف على إسهامات عدد من الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم المرونة الإستراتيجية يعرض الجدول (3) آراء عدد منهم حول هذا المفهوم

جدول (3): مفهوم المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

ت	الكاتب أو الباحث/ السنة	المفهوم
1	Hayes & pisano, 1994	قابلية تغيير إستراتيجيات المنظمة بالقدرات المختارة والمطورة أي تعديل حصتها السوقية والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق وأذواق الزبائن.
2	Abbott & banerji, 2003	قدرة المنظمة على التكيف والإستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمة نشاطها، بأسلوب مناسب يعكس قدرتها على إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها في الوقت والمكان المناسبين، وبالسعر المناسب.
3	Johnson, et.al, 2003	القدرة على توليد تغيرات مقصودة للإستجابة المستمرة للتغيرات غير المتوقعة والقدرة على الضبط أمام نتائج غير متوقعة لتغيرات متوقعة.
4	العوادة، 2007	السرعة في تحديد أولويات المنافسة والتحرك من عمل إلى آخر من خلال التركيز على الاداء.
5	Per and Palmér, 2014	بناء القدرات عن طريق الاستثمار في الموارد المتنوعة وامتلاك وتطوير وإعادة تقييم مدى واسع من الخيارات الإستراتيجية.
6	سلامي، و جريبي، 2015	تطوير والحفاظ على طاقة استباقية ورد فعل للمنظمة عن طريق إمتلاكها موارد مرنة، وتطوير وإستعمال توليفات جديدة من الموارد والقدرات والكفاءات والمعرفة.
7	ولي، وآخرون، 2016	قدرة المنظمة على تعزيز موقعها في السوق وتغيير خططها التنافسية وإستراتيجيات التي لم تعد مناسبة.
8	Mark A. Srour, et.al, 2016	قدرات إستراتيجية تم إعدادها لغرض الإستجابة والتكيف في الوقت المطلوب لتغيرات بيئية ملموسة لها أثر على أداء المنظمة واستمراريتها.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في البحث.

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 أبرزها الأتي:

1- مدخل رد الفعل:

الفكرة الأساسية لهذا المدخل تقوم على مدخل سلوك الرد الفعلي للمنظمة إذ تسعى المنظمة باستمرار للتكيف والتأقلم عن طريق رد فعل سريع على تغيرات البيئة الخارجية. وبين (ولي وآخرون، 2016، 222) و (سلامي وجريبي، 2015، 90) أن أداء المنظمة وفق هذا المدخل مرتبط بمدى قدرتها على التأقلم والإستجابة للبيئة الخارجية، وتحقيق الموائمة الإستراتيجية بين بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية. وأنه وفق هذا الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية (التحليل الصناعي، والموائمة الإستراتيجية)، المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تستجيب اسرع من منافسيها، وتحدد التعامل مع مختلف التهديدات إذ أن الموقع يشير إلى الإستراتيجية التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية وتناسب مع مواردها وامكانياتها، وتؤمن لها تموقعها في السوق، وتغيير خططها التنافسية وتفكك وتغير استراتيجياتها التي لم تعد مناسبة، وذلك مرتبط حسب وجهة نظرها بعاملين أساسيين هما سرعة الإستجابة وتكاليف الإستجابة، بالإضافة إلى عدد الحالات (الوضعيات) التي يمكن أن تتخذها المنظمة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها الموضوعية. وفي هذا السياق يشير إلى سرعة رد فعل المنظمة وهي سرعة نسبية مقارنة بالمنافسين، و تساوي قسمة سرعة رد فعل المنظمة على السرعة المتوسطة لرد فعل المنافسين وهنا يتساءل (kalika, 1991, 48) هل يكفي أن تكون للمنظمة ردة فعل سريعة حتى يكون لها أداءً جيداً؟ فهو يعتبر أن الاعتماد فقط، على رد الفعل أمر خاطئ، ومن وجهة نظر المنظمة لا يجب أن تكون قادرة على التأقلم فقط بل يجب أن يكون لها توجه نحو إحداث التغيير في المحيط إذ تكون كطريق

فاعل، وليست تابعة. وكتيجة يمكن القول أنه في إطار هذا المدخل لا يمكن إعتبار المرونة الإستراتيجية (التأقلم والإستجابة) كإستراتيجية تتعامل بها المنظمة لتضمن استمراريتها في محيط يتغير دوماً، كما أن هذا المدخل ينقص من القيمة الإستراتيجية للمرونة بإجمال دورها في بناء إستراتيجية هجومية، وهي المقاربة الأساسية التي يعتمد عليها المدخل اللاحق.

2- مدخل الاستباقية وفق نظرية الموارد

وفق هذا المدخل تهدف نظرية الموارد إلى فهم محددات بناء الميزة التنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع، فالتفكير الاستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أفضل إستعمال للموارد، ويعيد النظر في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، إذ تؤثر المنظمة في بيئة أعمالها عن طريق سلوكها الابتكاري، ومواردها التي تمتلكها. (ولي وآخرون، 2016، 222)، وبين (سلامي وجريبي، 2016، 92) أنه وفق هذا المدخل يمكن تحليل الدور الاستراتيجي للمرونة الاستباقية، التي تركز على الابتكار، والاستباق مقارنة بالبيئة الخارجية. كما تعتبر من القدرات المنظمة الأساسية التي يجب أن تمتلكها المنظمة ويرى (Sanchez, 2000, 75) أنه يمكن تطوير المرونة الإستراتيجية عن طريق وجود موارد مرنة تكون قابلة للإستعمال في العديد من المجالات بسرعة، وبدون تكاليف إضافية، وتنسيق مر بين الموارد الموجودة عن طريق إستعمال، ونشر الموارد على مختلف النظم والإدارات وسلاسل النشاطات المختلفة. ويؤكد (Charbonnier, 2011, 123) على أن المرونة الإستراتيجية في هذا المدخل تنعكس على تنوع وتحدد الموارد، وقدرات وكفاءات المنظمة، والسرعة التي يمكن أن تستغل بها هذه الموارد والقدرات والكفاءات من اجل تحقيق إستجابة سريعة و / أو طرح ابتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكد في البيئة الخارجية، وذلك مرتبط بتوفر ظروف منظمية مناسبة من ثقافة، وهيكل تنظيمي، وتكنولوجيا، والتي تجدد قابلية تأقلم المنظمة عن طريق تأثيرها على حالة الموارد والكفاءات داخلها.

business markets: themes and research Perspectives", industrial marketing management, Vol.: 34, No.: 6.

ج- مدخل التغيير المنظمي: عكس هذا المدخل عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرزها البيئة المحيطة بالمنظمة، خاصة أن البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المنظمة هي بيئة عدم تأكد، لذا من الضروري أن تتمتع المنظمة بالمرونة الإستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغييرات على النحو الذي يساعدها على البقاء والإستمرار في العمل، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. (حسين، 2016، 75). وفي السياق نفسه يؤكد (ولي وآخرون، 2016، 223) على التغييرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية مع المتغيرات التكنولوجية، وأنه لا يوجد أسلوب امثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل أن الحالات المختلفة تتطلب هياكل مختلفة، ويتفقون على أن أكبر واقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف لظروف التغيير البيئي.

ح- المدخل الوظيفي: المرونة الوظيفية وفق هذا المدخل مرونة تصنيعية إذ ترتبط الأفكار التي يستند إليها هذا المدخل بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية لصناعة السيارات، والتي ركزت عن طريقة على معيارية المخرجات، والاستفادة من فوائد اقتصاديات الحجم (Awwad, 2009, 21)، ويضيف (حسين، 2016، 75) أن هذا المدخل يركز على عمليات التصنيع التي تنفذها المنظمة في سبيل تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، والتغلب على كافة المشاكل ذات العلاقة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي ضمان عدم حصول أي إنحراف لعمليات التصنيع عن ما هو مخطط لها.

خ- 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 بالموائمة الإستراتيجية بوصفها إجراءً منصباً على تنظيم العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها، لذا يتوجب على المدير الاستراتيجي أن ينظر إلى المستقبل الغير مؤكد، وأن يجد طرائق مناسبة للتعامل

3- مدخل المناورات الإستراتيجية:

يشمل هذا المدخل إستراتيجيات (هجومية، ودفاعية) لتحقيق المرونة الإستراتيجية إذ يركز على ما يعرف (بالحدث المحفز)، أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة، وإستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية مثل (الضمان ضد الخسارة، وإصلاح الضرر). (المعاضدي، والطائي، 2011، 123) ومن وجهة نظر عدد من الباحثين يجمع هذا المدخل بين أربعة أنماط للمناورات الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في عملياتها وهي: (حسين، 2016، 75) و (Matthyssens, et al, 2005, 488).

أ- المناورة الاستباقية (مناورات هجومية قبلية): توظف لبدء تحولات وهذه الخيارات الإستراتيجية تصاغ قبل الحاجة إليها، وتستبق مبادرات تنافسية وتغييرات في السوق.

ب- المناورات الوقائية (مناورات دفاعية قبلية): تساعد المنظمة على الحماية من الضرر المحتمل وتناجحه، والذي قد يظهر عند الدخول في حالة عالية المخاطرة، مثل دخول سوق اجنبية جديدة، وبهذه الطريقة تسعى المنظمة إلى إتخاذ إستراتيجيات التحوط.

ت- المناورات التصحيحية (مناورات بعدية دفاعية): وتشير إلى قدرة إعادة توليد للنشاطات الناتجة عن الاستفاقة من الصدمة بعد حدث كبير ومؤثر في السوق.

ث- المناورة الاستغلالية (مناورات بعدية هجومية): تسمح هذه المناورة للمنظمة بإستعادة الزمام بعد حركة تنافسية، والإستجابة لها أو أي حدث غير متوقع على نحو ملموس في الساحة التنافسية الإستراتيجية. كما في جدول (5).

جدول(4): التصنيف ذي البعدين للمناورات الإستراتيجية

الخيارات الإستراتيجية	قبل الحدث المحفز (استباقي)	بعد الحدث المحفز (تفاعلي)
هجومية	مناورات استباقية	مناورات استغلالية
دفاعية	مناورات وقائية	مناورات تصحيحية

Source: Matthyssens, Paul, Pauwels, Pieter & Vandenbempt, Koen, (2005), "Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in

بأنها "الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها" وعرف المستدامة بأنها "الاحتفاظ بما لأمد بعيد".

وللوقوف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة نطرح أولاً بعض المفاهيم للميزة التنافسية إذ ينظر إليها (خليل، 1998، 37) من زاوية إستراتيجية التنافس على أنها "عنصر تفوق المنظمة على منافسيها، ويتم تحقيقها عن طريق إتباعها لإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان واساس التنافس".

ويراها (العزام، 2014، 15) بأنها "الصفات والسمات التي تمتلكها المنظمة بناءً على خبراتها الواسعة والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد، والاسعار، والخدمات، وكذلك إمتلاك الموارد المادية، والمالية، والمعلوماتية، والموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات المعرفية التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين. أما في الوقت الحالي تركز الأبحاث والأدبيات على مبدأ أساسي في الميزة التنافسية ألا وهو الاستدامة كعنصر جوهري يجب أخذه بنظر الاعتبار في تقييم مدى فاعلية الميزة التنافسية على الأمد البعيد. وبصدد التعرف على اسهامات الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يعرض الجدول (8) آراء عدد من الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم.

بالنظر إلى مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة عن طريق ما جاء في الدراسات في الجدول (8) التي تناولت هذا المفهوم، يظهر تعدد الاتجاهات والزوايا التي تم عن طريقها تناول المفهوم، مما يشير إلى شمولية معناه، وتعدد مضامينه. ومن ذلك يمكن إستخلاص تعريف للميزة التنافسية المستدامة كونها "تتمثل "هدف إستراتيجي تعمل المنظمة لتحقيقه والحفاظ عليه عن طريق مواردها وكفاءاتها ومعرفتها الإستراتيجية والتي توظف في استراتيجيتها وعملياتها لاعداد نماذج فريدة تميزها عن المنافسين في جوانب متعددة يصعب عليهم محاكاتها، وبذلك تنفرد المنظمة فيها".

معه وهذا يتطلب أن يكون أكثر فهماً، وتحليلاً وبحثاً عن طرائق مبتكرة من اجل التطور، والبقاء.

ولأجل الوصول إلى حالة التكيف تلك يتوجب على المنظمات تبني ثقافات مرنة مساندة، تستوعب التغيير والمخاطرة، والقدرة على تحملها والميل نحوها.

الفصل الثالث

(الميزة التنافسية المستدامة Sustainable competitive

(Advantage

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المستدامة

اولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage Concept

تقف منظمات الاعمال اليوم أمام تحديات إستراتيجية وتنافسية ومخاطر افزتها التحولات المتسارعة في بيئة الاعمال، الأمر الذي الزمها بضرورة إعادة هندسة خياراتها وتوجهاتها الإستراتيجية، والعمل الدؤوب والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحسين موقعها في السوق، أو المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، عن طريق إيجاد السبل والادوات التي تساعدها على إستدامة ميزتها التنافسية، والاهتمام بكل ما من شأنه أن يأتي بالجديد، ويحقق السبق والنجاح في الميدان التنافسي. يعد كل من (سعيد، والباوي، 2010، 215) و(الدوري، وبوسالم، 2011، 9) الميزة التنافسية المستدامة الانموذج المتطور 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 يتركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، المستدامة). وقد تضمن قاموس Webster تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة بأنها "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة". وعرف التنافسية

جدول (5): مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Barney, 1991	الربح المستدام لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها، تولد القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل اي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية.
2	المغربي، 2000	تمثل نقطة قوة تتسم بما المنظمة دون منافسيها في أحد نشاطاتها الانتاجية، أو التسويقية، أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية.
3	Hitt et al, 2001	المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد أمد ممكن والتي لا يمكن تقليديها، أو استنساخها من قبل المنظمات الاخرى.
4	Krishna, 2010	هي منفعة بعيدة الأمد لتطبيق إستراتيجية فريدة وتوليد قيمة بالاعتماد على تركيبة فريدة من الموارد والقدرات المنظمة الداخلية التي لا يمكن للمنافس تقليدها وهي تسمح بإستدامة وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.
5	طالب والبناء، 2012	المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير عن طريقها بطريقة أكثر فاعلية.
6	Ramadan, 2012	تعبر عن مهارات الابتكار والابداع التي يحملها الافراد وتضيف قيمة للمنظمة.
7	اسحق، 2013	مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بما لفترة زمنية بعيدة نسبياً، نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن
8	العبادي، والعتي، 2014	هي القاعدة التي يضعب تقليدها أو استنساخ منافعها ويجري تحقيقها عن طريق إستيعاب المنظمة لمقدراتها الجوهرية، ودمج مهاراتها وكفاءتها، واستغلال مواردها بما يؤدي إلى تفوقها المتواصل.

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة في البحث.

المبحث الثاني

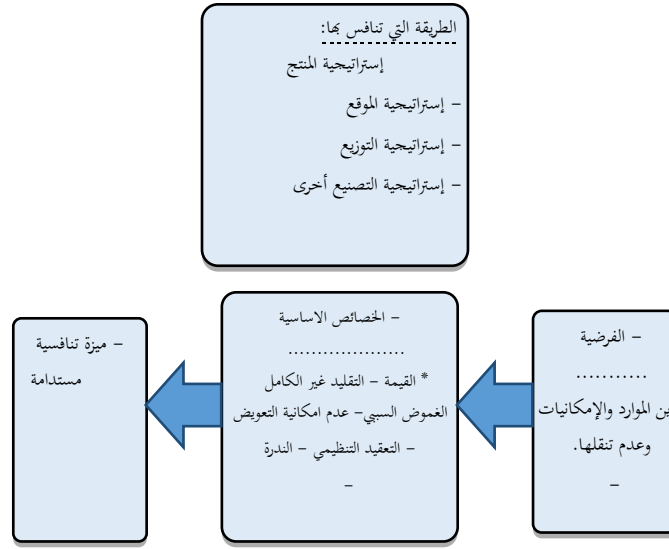
مداخل الميزة التنافسية المستدامة وكيفية إستدامتها،

وأبعاد قياسها

أولاً: مدخل الميزة التنافسية المبني على الموارد

إزدهر المدخل المستند على الموارد في التسعينات، بين عامي (1988- 1997) (Jekaterina, 2010, 29)، إذ يعتبر (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 والتي قامت على انتقاء للنظرية التقليدية في الادارة الإستراتيجية. وظهر بعده جيل من الباحثين الذين إعتمدوا على نفس الأفكار ومنهم Trondeau, Barney,

Hamel... وغيرهم، إذ يرون أن نجاح وفعالية المنظمة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تكمن بالدرجة الأولى في مدى إعتامدها على إستراتيجية ذكية تركز على موارد متفردة ملموسة وغير ملموسة تختص بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وليس اختيارها لصناعة جذابة (سحمدي، 2013، 92). وفي نفس الإتجاه يشير (بوسالم، 2013، 80) إلى أنه يمكن إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة إذا إعتمدت المنظمة على موارد وامكانيات إستراتيجية تساهم على نحو فعال في توليد قيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، والشكل (2) يشير إلى الدور الذي تؤديه الموارد، والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.



شكل (2): 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.

ويشير إلى أن موارد المنظمة وإمكاناتها يؤثران على الخيارات الإستراتيجية للمدراء، وعلى تنفيذ هذه الخيارات، وأن عملية تخصيص الموارد هي الأساس لفهم الإستراتيجية التنافسية الفاعلة.

ثانياً: المدخل المبني على الكفاءات

جاء المدخل المستند على الكفاءات كامتداد للمدخل المستند على الموارد، إذ يمثل طريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار، التصور الإجمالي للكفاءة، أي هو مدخل يأخذ بالحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي، والجماعي، وألأستراتيجي 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 الإجتماعية داخل المنظمة) مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية المستدامة. إذ أن الميزة لا تكمن في موارد المنظمة، وإنما في القدرة على مزج هذه الموارد وتوليد توفيقات جديدة. (بوسالم، 2013، 65).

ويبين (Barney, 1991, 102) عن طريق الشكل (4) دور الموارد والإمكانات التي تبني على فرضية (تباينها وعدم تنقلها) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق عدد من الخصائص، تتمثل ب(الموارد القيمة، الموارد النادرة، الموارد التي يصعب تقليدها بالكامل، موارد غير قابلة للأستبدال).

وعليه تحولت الموارد من عناصر تستعمل في نشاطات المنظمة إلى المبنية على الموارد والتي تعكس تصوراً إدارياً جديداً لبناء المزايا التنافسية المستدامة، وبذلك صور هذا المدخل المنظمة على أنها مجموعة من الموارد بعضها خاص يمكنها من توليد وإستدامة المزايا التنافسية والتميز عن المنظمات المنافسة، الأمر الذي أصبحت فيه الإستراتيجية تصاغ عن طريق التوفيق بين موارد المنظمة من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها منظمات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تركزها من جهة أخرى. أما (طالب، والبناء، 2012، 187) فيؤكد أن هذا المدخل يتم توضيح لماذا تحقق بعض المنظمات نجاحاً غير محدود، بينما تفشل غيرها من المنظمات بالاعتماد على فهم الموارد والإمكانات للمنظمة،

ومن وجهة نظر (الحمامي، 2016، 61) يوجد سببين لظهور هذا المدخل الأول: قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجيات المنظمة للوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والثاني: كون الكفاءات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمين على صياغة الإستراتيجيات لتوليد مرونة إستراتيجية ورؤيا واضحة للمستقبل، نظراً لاستنادها إلى ثلاثة متغيرات (المعرفة، والمهارة، والسلوك).

وبذلك يمكن أن نلاحظ تأكيد هذا المدخل على ضرورة إمتلاك المنظمة لمجموعة من الموارد التي تشمل المعرفة والموجودات، والإمكانات، والعمليات التنظيمية التي يتم تحويلها إلى قدرات وكفاءات محورية والتي تمثل مصدراً مهماً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

ثالثاً: المدخل المبني على القدرات

تمثل القدرات قوة متفردة تهيء للمنظمة فرصة إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة، وعمليات التحديد المتفوقة، أو الإستجابة للزبائن، وهذا ما يمكنها من توليد قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية واستدامتها (العنزي، 2014، 75). ويشير (Macmillan & Tampoe, 2010, 81) إلى القدرات بأنها الإمكانيات المنظمة المتميزة التي إذا تم إستثمارها بكفاءة، فأنها ستقود المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية على نحو أفضل من منافسيها، اذا كانت هذه القدرات لا يمكن تقليدها بسهولة.

ويوضح (Macmillan & Tampoe, 2010, 85) جذور القدرات الجوهرية في المنظمة والمتمثلة في الشكل (3).

وفي ضوء ذلك تعرف (عظيمي، 2011، 204) الكفاءات بأنها "الموجودات غير الملموسة التي تضم مجموع المهارات المميزة والخاصة التي تشكل أساساً جيداً لقدرات وطاقات المنظمة على التنافس، وتحقيق الميزة التنافسية. وقسمت (غرزولي، 2010، 134) الكفاءات إلى ثلاثة مستويات، فردية، جماعية، تنظيمية.

1. الكفاءات الفردية: وتمثل مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد والتي تمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفعالية عالية

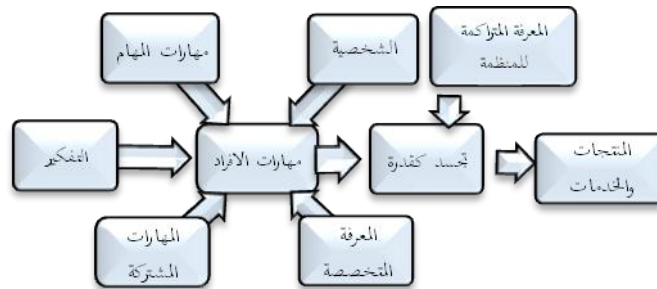
2. الكفاءة الجماعية: تمثل قدرة الفريق المهني على إدارة مهامه على نحو كفوء، والوصول إلى أهداف محددة.

3. الكفاءة المنظمة: تمثل قدرة المنظمة على مزج الموارد المتوفرة لديها، والاستفادة منها في عملياتها لتوليد قيمة مضافة في حين قسم (سحمدي 2013، 95) الكفاءات حسب مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية إلى الأتية:

1. الكفاءات الاساسية: وتمثل مجموع المعرفة العملية، والمعرفة الكينونية التي تنفرد بها المنظمة لكسب حصة من هذه الموارد الإستراتيجية، باعتبارها الوسيلة التي تستعملها المنظمة لإستغلال الفرص المستقبلية.

2. الكفاءات الضرورية: تمثل الكفاءات التي ترتبط مباشرة بالجال الذي تنشط فيه المنظمة.

3. الكفاءات الإضافية: ويرتبط وجودها بوجود المنظمة، وتدخل في إدارة البنية الاساسية للمنظمة، وهذا النوع من الكفاءات نادراً ما يشكل مصدراً للقيمة، ولهذا من الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد عليه.



الجوهرية في المنظمة

شكل (3): جذور القدرات

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

وتعتبر المعرفة ضرورية ومهمة للعاملين في المنظمة، وذلك لتحقيق التحسين المستمر، وتطوير قدراتهم من أجل بلوغ هدف الحصول على ميزة تنافسية مستدامة (سحمدي، 2013، 96). ويؤيد (Maja, et. al, 2014, 557) ما سبق حول دور المعرفة المهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ عدها رأس المال الفكري، وخاصة للمنظمة، ووصفها بمجموعة معرفة الأفراد العاملين في المنظمة، وعند مقارنتها مع الموارد المادية نجد أن للمعرفة خصائصها المهمة فهي معنوية (غير ملموسة) مختلفة في عقول الموظفين لذا يصعب تشخيصها وتقييمها حالياً، أي من الصعب تقييمها اقتصادياً.

من ناحية أخرى فإن مشاركة المعرفة مع الآخرين يزيد من حجمها، ويزيد من رصيد المعرفة، ويؤدي إلى جودة أفضل، والمعرفة باعتبارها مورد قيم للمنظمة لها أثر على التنافس والنمو الاقتصادي. ويشير (طالب والبناء، 2012، 201) إلى أن أغلب المنظمات الناجحة تؤكد على أن أهم موجوداتها هم الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة، إذ ينبغي عليها أن تتعامل مع هذه الموجودات الحاسمة بطريقة تحسن استثمارها، وأن إدارة هذه المعرفة مصممة لتكوين بيئة تستطيع عن طريقها المنظمات رفع كل موجوداتها المعرفية. إذ ينبغي على تلك المنظمات أن تجيب على تساؤلين مهمين يُطرحان هنا. الأول: ماهي موجوداتها المعرفية؟ والثاني: كيف تستطيع إدارة هذه الموجودات؟

في الوقت الذي لا يوجد إجابة واحدة عن هذين السؤالين لكون الحلول تعتمد على العديد من العوامل مثل (نوع المنظمة، ثقافتها، إحتياجاتها... وغيرها) ومع ذلك فإن الإدارة الفاعلة هي التي تركز على الحلول التي تحتوي النظام الكلي مثل المنظمة، الأشخاص، أنظمة الاتصالات، والتقنيات الحديثة، إذ تستعمل على نحو جيد لحيازة ونقل وتوزيع المعرفة المهيكلة على نحو عالي، والقابلة للتغيير بسرعة. لذا يعتبر هذا المدخل تحولاً استراتيجياً في مداخل تحليل الميزة التنافسية المستدامة، وهذا التحول عكس تراجع الموارد، والقدرات الملموسة أمام الموارد والقدرات غير الملموسة، ولكي تحقق منظمات الأعمال

ويبين (Ning, 2012, 50) أن المدخل المستند على القدرات يرى أن نجاح إستراتيجية المنظمة معتمد بالكامل على قدرة تحويل الموارد إلى ميزات تنافسية، وبهذا فهو يخطو خطوة إضافية بإتجاه فهم كيف تطور المنظمات ذات القدرات الديناميكية ميزتها باستمرار، أو تستدعم قيمة الموارد المالية، أو موقعها في السوق عن طريق طرائف التكيف المرنة في مواجهة البيئة التنافسية الديناميكية.

رابعاً: المدخل المبني على المعرفة

جذب مفهوم المعرفة والأبعاد المرتبطة به إهتمام الكثير من الباحثين ومنهم Nonka Teece, Santos... وغيرهم إذ أن قواعد المنافسة تغيرت من التنافس لاكتساب الموارد المادية إلى ألبحث عن توليد المعرفة الجديدة، والتحكم فيها، وهذا التحول ظهر نتيجة التغيير في طبيعة العمل، والحاجة للأفراد ذوي المعرفة، إذ أن التفوق الحقيقي للمنظمة حسب هذا التوجه يكمن في حجم القدرات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها العاملون، وقدرتهم على التعامل، واكتساب المعرفة الجديدة التي يمكن استعمالها في ترشيد، وتخصيص الموارد، أو تسريع عجلة ألبحث والتطوير... وغيرها.

ومن هذا المنطلق كان المدخل المبني على المعرفة إنطلاقة هامة لمفهوم المنظمات المبنية على المعرفة، إذ أصبح النموذج الجديد للإستراتيجية يرى أن المنظمة محفظة للمعرفة والكفاءات وليست محفظة للنشاطات (عيشوش، 2016، 36).

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 تحققها أغلب المنظمات تركز على قاعدة معرفية تمتلكها المنظمة إذ تعتبر المعرفة السر في نجاح المنظمات اليابانية، واحتلالها الريادة عالمياً في صناعة الالكترونيات، والأوتوماتيكيات... وغيرها من الصناعات، فمقدرة هذه المنظمات على توليد معرفة جديدة، وإستعمالها في إنتاج منتجات وتكنولوجيا ناجحة يعد أساس هذا التفوق والريادة،

الشريك الاستراتيجي قد تولد إذا اجتمعت منافع أكبر من مجموع منافع كل واحدة على إنفراد. ويشير Oliver إلى أن التحالفات الإستراتيجية تسمح للمنظمات بتوفير الموجودات والقدرات، وخاصة الخبرة والموجودات المعنوية مثل (السمعة، والشهرة) والتي لا تتوفر في الاسوق التنافسية، بأن توفر الموارد الداخلية يسهل للمنظمة أن تقيم العلاقات والشركات مع منظمات أخرى خارجية، بسبب منفعة متبادلة، مثل تعزيز العلاقات والشراكات مع منظمات اخرى خارجية، بسبب منفعة متبادلة مثل تعزيز القدرات الديناميكية، واستعمال الموارد التكميلية (Minyu, 2010, 45).

● **المصدر الرابع:** الحوكمة الفاعلة والتي تشمل تقليل كلفة المعاملة، وتعظيم فرصة مبادرات صنع القيمة، لذا المنظمة التي توظف هياكل حوكمة كفؤة سوف تتميز على تلك التي لا تستخدم هكذا آليات. وتقسم الحوكمة إلى نوعين وهي اتفاقيات يفرضها طرف ثالث مثل العقود القانونية، واتفاقيات تفرض ذاتياً، مثل الثقة، والسمعة، والمصالح المالية.

ويشير (Krishna, 2010, 27)، إلى أن مدخل العلاقات يركز على الاهتمام بكيفية منع التقليد من قبل المنافسين، ويحدد ستة آليات مختلفة لجعل الميزة التنافسية مستدامة وتمثل (بالغموض النسبي، والاقتصادي في تقليص الزمن، فالعلاقات بين الشركاء الاستراتيجيين معقدة اجتماعياً، وخاصة لكل حالة، والمنافس قد لا يستطيع فهم العلاقة ما بين السبب (العلاقة بين المنظمات) والميزة التنافسية للمنظمة، كما إن 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، والزبائن، والمنافسين، والاعلام، والموظفين، والمجهزين، والمنظمات الأخرى... وغيرهم. ويعتبر أصحاب المصالح من أهم مصادر الموارد التي تحتاجها المنظمة، ويعطي هذا المدخل اساساً لتكامل الأوجه الثلاثة

التنافسية والإستدامة، يتوجب عليها رفع مقدراتها المعرفية ذات الصلة بتوليد المعرفة الإستراتيجية الجديدة التي تمكنها من التموضع الاستراتيجي.

خامساً: المدخل المبني على العلاقات

يركز هذا المدخل على العلاقات بين المنظمات وعلى نحو متشابه للمدخل المبني على الموارد، يفترض هذا المدخل أن موارد المنظمة متغايرة وصعبة الحركة، لذا يعتبره بعض الباحثين توسيع 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.

إنّ المنظمة التي تعمل بمعزل وحدها لا تستطيع أن تولد ميزة تنافسية تتحدد بتفاعلات ديناميكية بين المنظمات لصنع منافع متبادلة، وهناك اربعة مصادر محتملة للميزة العلاقية التنافسية بين المنظمات (Minyu, 2010, 39).

● **المصدر الأول:** يتعلق بموجودات خاصة بالعلاقات فهكذا موجودات تساعد على تحقيق كلفة منخفضة في سلسلة القيمة الكلية، وزيادة في تمايز المنتج. وحسب رأي (Dyer and Singh, 1998, 40) يوجد عمليات فرعية تؤثر في موجودات خاصة بالعلاقات إحداها مدة الحماية (Safeguards) فقد تكون عقود رسمية، أو وسيلة فرض ذاتية، كالثقة بين الشركاء، وحجم الاستثمار المادي بينهما، والاخرى هي حجم المعاملة بين المنظمات.

● **المصدر الثاني:** هو روتينيات مشاركة المعرفة والتي تولد من علاقات بين المنظمات، وتمثل نمط نظامي من التفاعلات بين المنظمات تسمح بتحول وإعادة تركيب، أو صنع معرفة متخصصة، إن تطوير هكذا روتينيات يتم عن طريق الشراكات تحالف، والتي تعتبر في أغلب الحالات أهم مصدر للأفكار والمعرفة الجديدة التي تنتج من تقنية وإبداع معزز للأداء.

● **المصدر الثالث:** هو علاقة المتمم (Complementary) بين الموارد والقدرات، إذ أن بعض الموارد والقدرات المتميزة التي يمتلكها

مدخل النشاط - الموقع، وهذا يعني بأن مدخل أصحاب المصالح يربط المداخل الثلاثة للموارد - والعلاقات - والنشاط - والموقع.

سابعاً: مدخل النشاط - الموقع

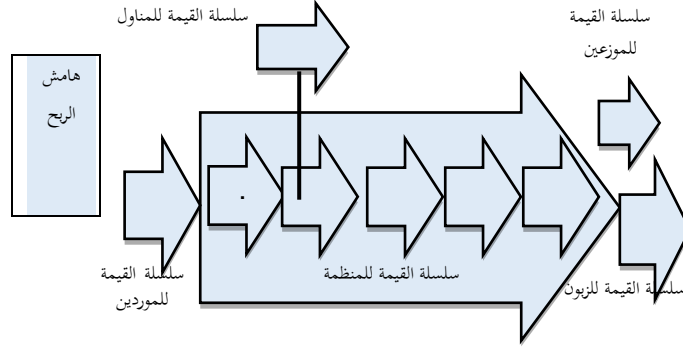
يرى بورتر (Porter) بأن المنظمة تكتسب ميزة تنافسية وتستدبها عن طريق تحديد موقعها في وضع مناسب خاص بصناعة معينة، لغرض تقليل الكلفة أو التمايز، أو بقاء تركيز المنظمة على سوق مخصصة وعلى عكس وجهة النظر المبينة على الموارد فإن وجهة النظر المبينة على النشاط - الموقع تتميز بتركيزها على البيئة الخارجية إضافة للبيئة الداخلية، إذ أشار إلى التوجه الداخلي مركزاً على سلسلة القيمة في المنظمة، وأكد على أن الميزة التنافسية تنمو من مجموعة نشاطات المنظمة مبيناً أن الموائمة ما بين هذه النشاطات تقلل كثيراً من الكلف أو تزيد التمايز. (Minyu, 2010, 30)، ويؤيد (سايعي، 2009، 31) ما ذهب إليه بورتر من أنه لتحليل مصادر الميزة التنافسية من الضروري تفحص جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة بطريقة نظامية، والبيئة التي تتفاعل فيها. والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة التي عرفها (قواميد، 2010، 62) على أنها أداة تحليلية تستعمل في توجيه المنظمة لتحديد مصدر القيمة في مختلف نشاطاتها، إذ أن الاستثمار في هذه النشاطات يمثل جوهر الفرق بين منظمة وأخرى. وتبين (لحول، 2008، 112) أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة يقوم بتجزئة المنظمة إلى مجموعة من النشاطات التي تولد القيمة والهامش الربحي، على مستوى الإستراتيجية، بقصد فهم سلوك التكاليف، وتحديد المصادر الموجودة والمحتملة للتمييز. ويعتبر كل نشاط فيها مستقلاً في أداء عمله، إلا أنه يرتبط مع النشاطات الأخرى في المنظمة كسلسلة قيم، فإذا كانت تلك القيم إيجابية فإنها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى.

وعلى ضوء ذلك صنف (بوسالم، 2013، 60) النشاطات التي تولد قيمة إلى صنفين الشكل (4).

للميزة التنافسية المستدامة (المصدر، الديمومة، والتخصيص). (الدوري، وبوسالم، 2011، 15).

- المصدر Source: يمثل مصدر الميزة التنافسية.
- الديمومة Durability: وتمثل العوامل التي تستند الميزة التنافسية.
- التخصيص Appropriation: تخصيص المنافع التي تتولد عن 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 تترايط مع بعضها وكل واحدة منها مهمة بحد ذاتها، فقد تهتم بعض الدراسات بالديمومة كمصدر للميزة التنافسية، بينما ديمومة الميزة التنافسية قد تتأثر بتخصيصها من قبل أصحاب المصالح المختلفين. ويرى أصحاب هذا المدخل أن الميزة التنافسية لا تتحدد فقط بالموارد الإستراتيجية، بل تتأثر بقدرة المساومة بين المنظمة واصحاب المصالح، أي الانتقال من التركيز على توليد القيمة إلى اهتمام باقتناص القيمة. ويؤكد (Minyu, 2010, 260) على أن إدارة اصحاب المصالح تساعد على إستدامة الميزة التنافسية عن طريق تقديم طاقة الموارد بثلاثة طرائق وهي (التزام الموارد، وتطوير القدرات، وبناء العلاقات) وتساعد أيضاً المنظمات على إستخدام دوافع نشاطات مثل اقتصاديات الحجم، أو التطابق، والتعليم المنظمي التراكمي. ويرى Minyu أن هذا المدخل يربط مدخل الموارد، والعلاقات، والنشاط - الموقع الذي سناتي على ذكره لاحقاً. عن طريق أثره على طاقة الموارد وهذه بدورها تتفق مع الأوجه الديناميكية لمدخل الموارد والأوجه الديناميكية للمنظمة. ويرى أن ديمومة الميزة تعتمد على الهيئة الموردية، وتطوير القدرات، وهذا أيضاً يدعم مدخل العلاقات ل (Dyer & Singh, 1998) في أن الموارد والقدرات تتولد من قبل العلاقات بين المنظمات. كما أن تأثير إدارة اصحاب المصالح على دوافع النشاطات أيضاً متطابقة مع

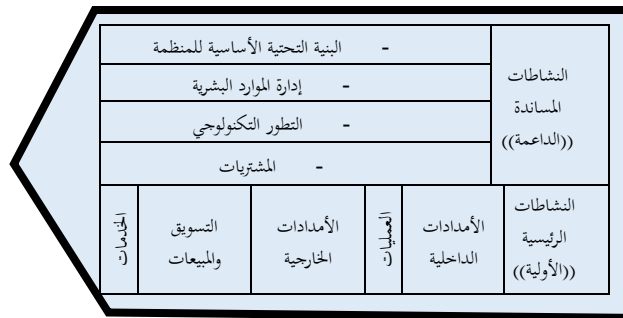


شكل (4): سلسلة القيمة لورتر.

المصدر: بوسالم، أبو بكر، 2013، دور سياسية تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية في شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

المشتريات (وتشير (لحول، 2008، 113) إلى أن القيمة تتولد عن طريق الارتباط العلائقي بين هذه النشاطات، لذلك تسعى المنظمة إلى تقديم قيمة للزبائن أعلى من التكاليف التي تتحملها، وتتجلى المزايا التنافسية عن طريق تحديد موقع سلسلتها بالمقارنة مع سلاسل المنافسين، والزبائن، والموردين. وهو ما يطلق عليه بنظام القيم. ويبين (بن حمودة، 2015، 109) أن التكامل بين النشاطات في سلسلة القيمة للمنظمة يمثل التنسيق الداخلي، وأن نظام القيم يمثل التنسيق الخارجي، ولكلٍ دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والشكل (5) يوضح نموذج نظام القيم.

النشاطات الرئيسية وتنقسم إلى خمسة نشاطات، مهمة للتكوين المادي للمنتوج، تظهر في كل منها العديد من النشاطات الجزئية المختلفة حسب طبيعة القطاع، ونوع الإستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة، وتمثل النشاطات الرئيسية في (الأمدادات الداخلية، العمليات، الأمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات، وخدمات ما بعد البيع)، بينما تنقسم النشاطات الداعمة إلى أربعة نشاطات بإمكانها المساهمة في تكوين ميزة تنافسية معينة في المنظمة، باعتبارها منتجة للقيمة، (البنية الأساسية، الادارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي،



شكل (5): إنموذج نظام سلاسل القيم

المصدر: بن حمودة، يوسف، 2015، خلف القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف - الجزائر.

أما في التوجه الخارجي ركز Porter على الإستراتيجيات التنافسية الرئيسة مشيراً إلى أن إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق بين بيئة المنظمة الداخلية، وهيكل الصناعة تستهدف تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على الأمد البعيد، أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح ومدى ملاءمته لتحقيق الأهداف، ويمكن ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز بين

ثلاثة خيارات إستراتيجية كل منها يتطلب خطوات مختلفة بحسب المستوى الذي تبني عليه الميزة التنافسية (منتج معين، سوق معين، أو قطاع معين). وكذلك الهدف الاستراتيجي الذي تسعى على أساسه المنظمة لتحقيق هذه الميزة. الشكل (6)، (سايعي، 2009، 76).

مزايا تنافسية تميز المنتج تكلفة اقل

porter

ضيق	2- التميز	1- القيادة في التكلفة
واسع	4- التركيز بالتميز	3- التركيز بالتكلفة المنخفضة

شكل (6): الإستراتيجيات التنافسية الشاملة ل porter

المصدر: سايعي، فيصل، 2009، أنظمة المعلومات - استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة - دراسة استطلاعية على مؤسسات منظمة تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة - الجزائر.

1. إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالكلف
وهي إستراتيجية تهدف إلى حصول المنظمة على وضعية تسيطر عن طريقها على المجال التنافسي عن طريق كلف إنتاج أقل من كلف داخل القطاع. تبني هذه الإستراتيجية يتطلب من المنظمة أن تضع نفسها في وضع هجومي عن طريق إعداد مختلف التجهيزات المحققة لوفورات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها وبحوثها على نحو رئيسي على تخفيض الكلفة إلى أقل حد ممكن. وذلك لن يتم ما لم تفرق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للكلف، والمصاريف العامة، إذ يصبح مفهوم تخفيض الكلف هو الإطار الموجه لكل الإستراتيجية. وتحقيق المنظمة لكلف منخفضة مقارنة مع منافسيها، سيكون بإمكانها تحقيق أرباح أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط،

وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه. وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المنظمة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة.

2. إستراتيجية التميز
يشير (Nicole & Hoffman, 2000, 7) إلى أن هذه الإستراتيجية تبني على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من الزبائن، عن طريق التفرد في تقديم منتج أو خدمة معينة للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل زيادة السعر، وهذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج أو الخدمة، سمات خاصة، أو تصميم مميز، أو سمعة جيدة، علامة أو خدمات متعددة، وتعتبر شركة (IBM) للحاسبات الآلية كنموذج للمنظمات التي تتبنى هذه

(سايعي، 2009، 41) أن الميزة التنافسية تتحقق على مستويين يرتكزان على فوارق القيمة التي تولدها المنظمة لربائتها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المنظمة وباقي اجزاء الصناعة.

● **المستوى الأول:** يتعلق بتحقيق ميزة الكلف الأقل الناتجة من تركيز النشاط على نحو يتحقق معه تخفيض الكلفة عن طريق عوامل تطور الكلفة إلى أقل حد ممكن.

● **المستوى الثاني:** تميز المنتج أو الخدمة ضمن الأجزاء المستهدفة على نحو أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات أو الخدمات بما يتناسب مع هذا التركيز. وبالرجوع إلى مفهوم سلسلة القيمة فإن المنظمة ستعمل عن طريق هذه الإستراتيجية على جعل نشاطاتها مثالية ضمن الأجزاء المخدومة من السوق، مستعملة بذلك كلف التنسيق والترابط داخل هذه الأجزاء، وهذا من شأنه أن ينسحب على سلسلة القيمة للمنظمة بكاملها، وليس على جزء منها فقط. إن نجاح هذه الإستراتيجية من شأنه أن يحقق أرباحاً أعلى من متوسط أرباح القطاع، خاصة إذا كان الجزء المخدوم مهماً هيكلياً، بمعنى أنه يتميز بدرجة جذب تحقق مردوداً عالياً، هذه النتيجة تضع المنظمة في وضعية تنافسية قوية تجاه منافسيها تكون معها بعيدة عن تهديدات قوى المنافسة داخل الصناعة، لذا فإن ميكانيزمات المواجهة ستكون مماثلة لتلك التي تنتهجها المنظمة في إستراتيجيتي الهيمنة الشاملة بالكلف، والتميز.

ومما تجدر الإشارة إليه أنّ خصائص هذه الإستراتيجية وبحكم تركيزها على مجال محدد لا تتطلب أموالاً ضخمة، وهذا ما يجعلها ملائمة للمنظمات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزءاً محدداً من السوق، فضلاً عن ضعف عنصر المخاطرة في إعتمادها.

ومما سبق طرحه من مداخل والتي تعد أيضاً مصادر للميزة التنافسية المستدامة يمكن أن نلاحظ أنها تستند على إفتراضات مختلفة، كل منها يركز على جزء من الموضوع وهذا يعني وجود نقص في مدخل شمولي للميزة التنافسية المستدامة، والذي ينعكس في الخصائص الداخلية والخارجية للمنظمة.

الإستراتيجية، والتي تعتمد على ميكانيزمات معينة في مواجهة قوى المنافسة المختلفة. ويؤكد أن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المنظمة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها، وكلما تميزت المنظمة في عدد من المستويات، كلما كانت الإستراتيجية أكثر نجاحاً، وقابلة للإستمرار في تحقيق ارباح فوق متوسط ارباح القطاع الذي تعمل فيه. فإذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفرض بالأساس أن لا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية، فإن نجاحها يفترض أيضاً تعدد استعمالات المنتج والخدمة وتوافقه مع حاجات المستهلكين، وتفهم الربائين وتقديرهم لخاصية التميز فيه، والذي يتطلب تحقيقه عدد من النشاطات ضمن سلسلة القيمة للمنظمة سابقة الذكر، من شراء جيد، وتكثيف الجهود في البحث والتطوير، ومراقبة وعلاج مختلف العيوب. إن هذه الإستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف عن طريق تحقيق ميزة التميز إلى تكوين وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة.

3. إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة، وبناء ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من الربائين أو على سوق معين، أو بالتركيز على إستعمالات وخصائص معينة للمنتج أو الخدمة. (قواميد، 2010، 73) ويشير (Nicole & Hoffman, 2000, 9) إلى أنه كثيراً ما يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما لا يحاول أي من المنافسين التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف، وكذلك في القطاعات الأكثر جاذبية، عندما تتفاوت قطاعات الصناعة على نحو كبير في الحجم، والنمو، ومعدلات الربحية، وتنوع استعمالات المنتج أو الخدمة. إن المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق وليس السوق بكامله، ومحاولة التفوق على المنافسين في هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المنظمة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق. وكنتيجه لذلك يبين

المحور الرابع

الجانب العملي

المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

تم تطبيق كل من التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها وذلك بحسب نتائج التحليل الإحصائي والتي يمكن عرضها في الآتي:

أولاً: وصف متغير المرونة الإستراتيجية

نتناول في هذه الفقرة بالوصف حالات الإتفاق أو عدم الإتفاق لآراء العينة المستجيبة تجاه متغير المرونة الإستراتيجية عن طريق أبعاد، وكما يلي:

1. وصف بُعد السرعة: تبين من نتائج وصف هذا البُعد والمذكورة في الجدول (6) أنّ أفراد العينة لديهم إتفاق وعلى مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا البُعد بلغت نسبته (91%) وبحسب المقاييس الوصفية تجاه الفقرات (X5-X1)، والتي تشير الى أنّها تميل بإتجاه الإتفاق وبمستويات عالية، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (4.404) وبانحراف معياري مقداره (0.644) مما يعطي دلالة أولية على أنّ المنظمة المستجيبة لديها القدرة على الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن والأسواق وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة. وبناءً على مستويات الإتفاق العالية فإن بُعد السرعة يعد من الأبعاد الجوهرية للمرونة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة المستجيبة في تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة وذلك على وفق آراء العينة المستجيبة.

أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البُعد فقد كانت فقرات نسبة الإتفاق على كافة الفقرات لهذا البُعد متقاربة والتي تراوحت بين (81.3%) و(96.3%) وللفقرتين (X3) و(X4) وعلى التوالي، وقد تراوحت نسب الإتفاق للعبوات الباقية بين هاتين النسبتين، مما يدل على أنّ أفراد العينة المستجيبة يجدون أنّ المنظمة التي يعملون فيها تستجيب بسرعة لحاجات الزبائن الكمية والنوعية، وتعمل على

فدراسة (Gowrie, et al, 2012, 34) تشير إلى أنّ المدخل المبني على الموارد يرى أنّ إدامة الإستدامة في موارد المنظمة يجب أنّ يكون لها قيمة في إستغلال الفرص والحد من التهديدات، ويجب أنّ تكون الموارد نادرة، ولا يمكن تقليدها بالكامل، وليس هناك بديل لها. ويرى مدخل القدرات أنّ الإستدامة في الميزة التنافسية تتحقق إذا ركزت المنظمة على تطوير الموارد التي لها إمكانية توليد ربح وليس ملكيتها الحالية، ويجب أنّ تكون المنظمة قادرة على أنّ تعدل وتكامل وتستغل قاعدة مواردها لتلائم البيئة. وتبين دراسة (Minyu, 2010, 46) أنّه بالاستناد إلى افتقار السوق إلى الكمال، أو البيئة التنافسية، يرى مدخل النشاط - الموقع بأنّ على صناع القرار اتخاذ خيارات إستراتيجية في موقعهم الصناعي، بينما المدخل المبني على الموارد يركز على تطوير الموارد والقدرات والكفاءات داخل المنظمة، ويركز مدخل العلاقات على التفاعل بين المنظمات، والشركاء الاستراتيجيين، أي أنّ مدخل العلاقات يشجع على مشاركة المعرفة القيمة الضمنية مع الشرك الاستراتيجي، بينما يميل المدخل المبني على الموارد إلى حماية المعرفة القيمة داخل المنظمة، كما يدعم مدخل العلاقات التعاون القريب بين المنظمة والمجهزين لتوليد الميزة العلاقاتية، ولكن حسب مدخل النشاط - الوقع هذا السلوك قد يعيق قدرة مفاوضة المنظمة.

واعتبر Minyu مدخل أصحاب المصالح أفضل حل لتكامل وجهات النظر المختلفة لمداخل الميزة التنافسية المستدامة، في إطار أوسع عن طريق دعم طاقة الموارد في المنظمة والتزام الموارد، وتطوير القدرات، والكفاءات، وبناء العلاقات، وصنع آليات

عزل تحفظ الميزة التنافسية وتستخدمها.

تصف هذا البُعد بلغت نسبته (76.4%) تجاه الفقرات (-X10) X6)، أما نسبة عدم الإتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (4.8%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.960) انحراف معياري مقداره (0.795)، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء أفراد العينة متفقة على توافر فقرات هذا البُعد ضمن متغير المرونة الإستراتيجية بإعتباره يمثل أحد أركان قدرة المنظمة المبحوثة على التكيف لبيئات العمل المختلفة

تعديل خصائص خدماتها بما يتوافق مع حاجات الزبائن والسوق، وتقدم محفظة متنوعة من الخدمات بأقل تكلفة، بجانب توظيف التقنيات الحديثة لتحقيق السبق الاستراتيجي في فهم إحتياجات الزبائن.

الجدول (6) المقاييس الوصفية لبُعد السرعة

2. وصف بُعد الخفة: ظهر من نتائج التحليل في الجدول (7) وجود اتفاق في آراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي

جدول (6): المقاييس الوصفية لبعد السرعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة								الفرق		
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق			أتفق بشدة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
.638	4.51			7.5	6	34.2	27	58.8	47	X1		
.594	4.44			5.0	4	45.0	36	50.0	40	X2		
.755	4.24			18.8	15	37.5	30	43.8	35	X3		
.574	4.48			3.8	3	43.8	35	52.5	42	X4		
.661	4.35			10.0	8	45.0	36	45.0	36	X5		
0.644	4.404	-	-			9.0 %		41.0 %	50.0 %	المعدل		
									91.0 %	الفقرة الكلي		

المصدر من اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

على وضع خيارات إستراتيجية لإقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

3. وصف بُعد الإتساق: تبين من نتائج التحليل في الجدول (12) وجود اتفاق في آراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا البُعد بلغت نسبته (75.5%) تجاه الفقرات (-X11-X15)، أما نسبة عدم الإتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (3.8%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.970) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) و انحراف معياري مقداره (0.832)، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء أفراد العينة متفقة على توافر فقرات هذا البُعد ضمن متغير المرونة الإستراتيجية والذي يمثل قدرة المنظمة على تقديم خدمات ترضي كافة أنواع الزبائن.

أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البُعد فقد بلغت الفقرة (X8) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البُعد والتي بلغت (87.5%)، وبوسط حسابي بلغ (4.12) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.682)، مما يدل على أن إدارة المنظمة المبحوثة فيها تمتلك مهارات متنوعة باعتبارها أحد وسائل خفة الحركة والتي تمكنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (X7) وبمستويات بلغت (70.1%) وبوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.821) والتي تشير إلى أن أفراد العينة يرون بأن إدارة شركتهم لديها القدرة

جدول (7): المقاييس الوصفية لُبعد الخنفة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس 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
.821	3.90	1.3	1	1.3	1	27.5	22	46.3	37	23.8	19	X7
.682	4.12			2.5	2	10.0	8	60.0	48	27.5	22	X8
.711	3.98			1.3	1	22.5	18	53.8	43	22.5	18	X9
.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 الكلي

المصدر من اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البُعد فقد بلغت الفقرة (X11) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البُعد، والتي بلغت (86.3%)، وبوسط حسابي بلغ (4.22) وبانحراف معياري قيمته (0.675)، مما يدل على أن إدارة المنظمة لديها المعرفة الكاملة بمقدار إستجابة

جدول (8): المقاييس الوصفية لُبعد الإتساق.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
.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
.725	4.07					22.5	18	47.5	38	30.0	24	X13
.684	4.01			1.3	1	18.8	15	57.5	46	22.5	18	X14
.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 الكلي

المصدر من اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

السوق لخدماتها. أما أقل نسبة إتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (X12) وبمستويات بلغت (62.6%) وبوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري (1.253) والتي تشير إلى أن أفراد العينة يرون بأن إدارة شركتهم تلجأ إلى إحداث التغيير

المنظمة على التنبؤ والإستجابة لإحتياجات السوق ورغبات الزبائن المتجددة.

أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغ الفقرة (X16) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد والتي بلغت (91.3%)، وبوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.590)، مما يدل على أن إدارة المنظمة لديها المعرفة الكاملة بمقدار إستجابة السوق لخدماتها. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (X21) وبمستويات بلغت (65.1%) وبوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري (1.016) والتي تشير إلى أنّ أفراد العينة يرون بأن إدارة شركتهم تتابع إتجاهات البحث والتطوير لدى الشركات المنافسة لمعرفة توجهاتهم المستقبلية.

المستمر في إجراءات العمل بما يضمن عدم حدوث إرباك لدى الزبائن.

4. وصف بُعد الفطنة: أشارت نتائج التحليل في الجدول (13) وجود اتفاق في آراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا البعد بلغت نسبته (77.2%) تجاه الفقرات (-X21 X16)، أما نسبة عدم الإتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (4.8%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (4.00) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري مقداره (0.800)، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء أفراد العينة متفقة على توافر فقرات هذا البعد ضمن متغير المرونة الإستراتيجية والذي يمثل قدرة

جدول (9): المقاييس الوصفية لبُعد الفطنة

الانحراف المعياري	الربط الحسابي	مقياس الاستجابة								الفقرات		
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
.590	4.14			1.3	1	7.5	6	67.5	54	23.8	19	X16
.778	3.95			3.8	3	21.3	17	51.3	41	23.8	19	X17
.703	3.99			1.3	1	21.3	17	55.0	44	22.5	18	X18
.769	4.13					23.8	19	40.0	32	36.3	29	X19
.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 الكلي

المصدر من اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

يمثل قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من اجل استحداث خدمات جيدة ذات قيمة. أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرة (X24) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد والتي بلغت (81.3%)، وبوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.693)، مما يدل على أنّ إدارة المنظمة تتجه نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة إحتياجات الزبائن المتجددة. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة

5. وصف بُعد الابداعية: ظهر من نتائج التحليل في الجدول (14) وجود اتفاق في آراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا البعد بلغت نسبته (71.8%) تجاه الفقرات (X26-X22)، أما نسبة عدم الإتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (1.3%)، وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.93) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري مقداره (0.738)، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء أفراد العينة متفقة على توفر فقرات هذا البعد ضمن متغير المرونة الإستراتيجية والذي

(X23) وبمستويات بلغت (62.6%) وبوسط حسابي بلغ العينة يرون بأن إدارة شركتهم تتمتع بثقافة منظمة تساعد على (3.79) وبانحراف معياري (0.791) والتي تشير إلى أن أفراد تأمين فرص الابداع والمبادرة للعاملين.

جدول (10): المقاييس الوصفية لبعدها الابداعية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة		الفرقة الكلي
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
.711	4.03					23.8	19	50.0	40	26.3	21	X22
.791	3.79	1.3	1			36.3	29	43.8	35	18.8	15	X23
.693	4.11					18.8	15	51.3	41	30.0	24	X24
.766	3.91			2.5	2	26.3	21	48.8	39	22.5	18	X25
.731	3.81			2.5	2	30.0	24	51.3	41	16.3	13	X26
0.738	3.93	% 0.3		% 1.0		% 27.0		% 49.0		% 22.8		المعدل
		% 1.3				% 71.8						

المصدر من اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ثانياً: وصف متغير الميزة التنافسية المستدامة

(Y35) و (Y39) حصلت على أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا المتغير والتي تراوحت بين نسبة (80.1%) و (95%)، والتي تشير إلى أن إدارة المنظمة تعتبر جودة الخدمة طريقها لتحقيق الميزة التنافسية، والإهتمام بجودة تصميم الخدمة لتكون الأفضل في السوق، وتتبنى إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم خدمات متميزة، إضافة إلى أن رضا الزبون يمثل هدفاً إستراتيجياً لها، وأنها تحافظ على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن.

ت. اتضح على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا المتغير أن الفقرات (Y28) و (Y29) و (Y31) و (Y32) و (Y34) و (Y36) و (Y37) و (Y38) و (Y43) و (Y45) بلغت نسب اتفاق متوسطة على مستوى فقرات هذا المتغير والتي تراوحت بين نسبة (62.5%) و (78.5%)، والتي تشير إلى أن إدارة المنظمة تتفوق على المنافسين عن طريق الجودة العالية لخدماتها، وتضع إستراتيجيات تنافسية في ضوء تقديم

تبيين من خلال التحليل الوصفي في الجدول (15) أنّ فقرات الفقرات المستعملة في وصف متغير الميزة التنافسية المستدامة قد أظهرت النتائج الآتية:

أ. يتبين من نتائج تحليل الفقرات (Y27-Y44) في الجدول (15) إلى أن إجابات أفراد العينة وجود اتفاق في آراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي تصف هذا المتغير بلغت نسبته (74.7%)، أما نسبة عدم الإتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (7.3%) وجاء هذا بوسط حسابي مقداره (3.943) وانحراف معياري مقداره (0.828). مما يشير إلى اتفاق العينة المستجيبة 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.

ب. تبين على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا المتغير أنّ الفقرات (Y27) و (Y30) و (Y31) و (Y33) و

على أنه تتوفر في خدمات شركتها ميزات فريدة يصعب تقليدها لتجعلها في موقع متميز باستمرار على منافسيها، وأنها اتفقت بمستويات ضعيفة على أن إدارة المنظمة تعتمد على الموارد غير الملموسة والنادرة.

المبحث الثاني

إختبار فرضيات الدراسة

تناول في هذا المبحث التحليل الميداني للفرضيات التي اعتمدها الدراسة لتفسير العلاقات بين متغيراتها والتحقق من سريان أمودجها وبموجب الفقرات الأتية:

أولاً: إختبار فرضية الإرتباط

تم استعمال معامل الإرتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) لإختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتصلة بفرضية الإرتباط وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية، كونه الأداة الإحصائية المناسبة

خدمات ذات جودة عالية، والتأكيد على ضرورة خفض التكاليف الإدارية والتسويقية على نحو مستمر، وتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة نشاطاتها، وأن إستراتيجياتها التنافسية تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للربون مقارنة مع المنافسين، وأن السعر يعد العامل الرئيسي في مواجهة المنافسين، وأنه تتوفر لديها القدرات والإمكانات المادية التي تميزها عن المنافسين، وأنها تتمتع بقدرات تقانية متنوعة، وهي تعمل على تحديد ميزتها التنافسية باستمرار، كما أنها تمتلك نظام فعال لليقظة الإستراتيجية.

ث. تبين على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا المتغير أن الفقرات (Y40) و (Y41) و (Y42) بلغت نسب إتفاق ضعيفة على مستوى فقرات هذا المتغير والتي تراوحت بين نسبة (45.1%) و (57.6%)، والتي تشير إلى أن إدارة المنظمة تولي اهتماماً ضعيفاً ببحوث التسويق والتي تتعرف من خلالها على الرغبات غير المشبعة لزيائنها، وأنها تتفق بمستويات ضعيفة

جدول (11): المقاييس الوصفية لمتغير الميزة التنافسية.

المتغير	المتوسط الحسابي	مقياس الاستجابة								المتوسط الكلي		
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
.722	4.31			2.5	2	7.5	6	46.3	37	43.8	35	Y27
.981	3.73			17.5	14	12.5	10	50.0	40	20.0	16	Y28
.974	3.75			17.5	14	10.0	8	52.5	42	20.0	16	Y29
.741	4.21			1.3	1	15.0	12	45.0	36	38.8	31	Y30
.663	3.94			2.5	2	17.5	14	63.8	51	16.3	13	Y31
.866	3.90			2.5	2	35.0	28	32.5	26	30.0	24	Y32
.582	4.37			-	-	5.0	4	52.5	42	42.5	34	Y33
.981	3.89			13.8	11	12.5	10	45.0	36	28.8	23	Y34
.652	4.32			1.3	1	6.3	5	51.3	41	41.3	33	Y35
.738	4.01			2.5	2	18.8	15	53.8	43	25.0	20	Y36
.778	3.95			3.8	3	21.3	17	51.3	41	23.8	19	Y37
.839	4.07			1.3	1	27.5	22	33.8	27	37.5	30	Y38
.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
.921	3.39			21.3	17	27.5	22	42.5	34	8.8	7	Y42
.742	3.93			3.8	3	20.0	16	56.3	45	20.0	16	Y43
.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					7% 74.		الفقرة الكلي

وذلك بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (ترتبط السرعة بالميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

ب. أظهر الجدول (16) أن علاقة الارتباط بين بُعد الخفة وبين متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت إيجابية وبمعامل ارتباط (0.617) ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن الإستنتاج بأنه كلما زاد تركيز المنظمة المبحوث فيها على بُعد الخفة كلما أسهم ذلك في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها وذلك بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (ترتبط الخفة بالميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

ت. تبين أن علاقة الارتباط بين بُعد الإتساق وبين متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت إيجابية وبمعامل ارتباط (0.590) ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن الإستنتاج بأنه كلما زاد تركيز المنظمة المبحوث فيها على بُعد الإتساق كلما أسهم ذلك في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها وذلك بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (ترتبط الإتساق بالميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

ث. تبين أن علاقة الارتباط بين بُعد الفطنة وبين متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت إيجابية وبمعامل ارتباط (0.472) ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن الإستنتاج بأنه كلما زاد تركيز المنظمة المبحوث فيها على بُعد الفطنة كلما

للتعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وتفرضاتها وذلك بحسب الفقرات الآتية:

1. تحليل الارتباط الكلي: يتبين من النتائج في الجدول (16) ذات العلاقة بتحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة وعلى مستوى الفقرة 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 الإستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وأنه كلما زاد تركيز المنظمة المستجيبة على المرونة الإستراتيجية كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بالميزة التنافسية المستدامة تجاه ما تقدمه من خدمات لزبائننا من الشركات المنافسة. ويمكن من نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة قبول فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (ترتبط المرونة الإستراتيجية بالميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

2. تحليل الارتباط الجزئي: من أجل التعمق في فهم وتفسير علاقات الارتباط تم إعتداد نتائج التحليل على المستوى الجزئي لتحقيق ذلك وبحسب أبعاد المتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير المعتمد، إذ يوضح الجدول (16) وجود العلاقات الارتباطية الآتية:

أ. تبين أن علاقة الارتباط بين بُعد السرعة وبين متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت إيجابية وبمعامل ارتباط (0.424) ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن الإستنتاج بأنه كلما زاد تركيز المنظمة المبحوث فيها على بُعد السرعة كلما أسهم ذلك في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها

المحسوبة (Sig.) والتي بلغت قيمتها (0.000) كانت أقل من قيمة مستوى المعنوية الإفتراضية والتي إعتدتها الدراسة والبالغة (0.05)، ويمكن تفسير دلالة التأثير للمرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة بإعتماد فقرات معادلة الإنحدار الأخرى وكما يلي:

أ. في ضوء معادلة الإنحدار تبين قيمة الثابت (B0) والبالغة (0.254) أن هناك ظهوراً للميزة التنافسية المستدامة مقداره (0.254) وذلك عندما تكون قيمة المرونة الإستراتيجية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الميزة التنافسية المستدامة تستمد معظم سماتها وبمستويات جيدة من المرونة الإستراتيجية الذي تعتمد عليها المنظمة المبحوث فيها.

ب. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد 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.

أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.520) والتي تشير إلى أن ما نسبته (52%) من التغير 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 النموذج الافتراضي الذي اعتمده الدراسة الحالية. وإستناداً إلى هذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (تؤثر المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في المنظمة المبحوث فيها)

أسهم ذلك في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها وذلك بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (ترتبط الفطنة بالميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

ج. تبين أن علاقة الإرتباط بين بُعد الابداعية وبين متغير الميزة التنافسية المستدامة كانت إيجابية وبمعامل إرتباط (0.516) ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يمكن الإستنتاج بأنه كلما زاد تركيز المنظمة المبحوث فيها على بُعد الابداعية كلما أسهم ذلك في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها وذلك بسبب التلازم الإيجابي بينهما، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (ترتبط الابداعية بالميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوث فيها بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية).

ثانياً: إختبار فرضية التأثير

للتعرف على علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة المستقلة وأبعادها في المتغير المعتمد فقد تم إستعمال الأداة الإحصائية المناسبة لذلك والمتمثلة بمعامل الإنحدار البسيط والمتعدد، إذ سيتم التحقق من مدى صحة فرضية التأثير الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية وبحسب الفقرات الآتية:

1. التحليل على مستوى المتغيرات الرئيسة

تم تطبيق إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة الرئيسة وكانت نتائج التحليل الموضحة في الجدول (17) تشير إلى وجود تأثير معنوي لمتغير المرونة الإستراتيجية في متغير الميزة التنافسية المستدامة وعلى مستوى الفقرة الكلي بينهما، وبحسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (84.430) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.963) وبدرجات حرية (1, 78) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). ويدعم ذلك أن مستوى المعنوية

جدول (12): قيم معاملات الارتباط الكلية والجزئية.

المتغيرات	السرعة	الخطئة	الإتساق	القطنة	الإبداعية	المرونة الإستراتيجية	الميزة التنافسية
السرعة	1						
الخطئة	**532.	1					
الإتساق	215.	**375.	1				
القطنة	*275.	**344.	**442.	1			
الإبداعية	**312.	**374.	**531.	**375.	1		
المرونة الإستراتيجية	**629.	**755.	**743.	**638.	**719.	1	
الميزة التنافسية	**424.	**617.	**590.	**472.	**516.	**743.	1

المصدر من اعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

جدول (13): تأثير المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة.

الانموذج	قيمة B	قيم R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig. المحسوبة
الثابت (B ₀)	0.254	-	-	-
المرونة الإستراتيجية	0.721	0.520	84.430	0.000

قيمة F الجدولية (1، 78) = 3.963، N=80، (α ≤ 0.05)

2. التحليل على مستوى الأبعاد:

(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. وتأسيساً على هذه النتيجة فإنه يمكن

بهدف التعرف على مستويات التأثير لكل بُعد من أبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة فقد تم تطبيق اسلوب تحليل الإنحدار البسيط، وكانت نتائج التحليل المذكورة في الجدول (18) تشير إلى الأتي:
أ. بُعد السرعة: تبين وجود تأثير معنوي للسرعة في متغير الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بحسب قيمة معامل الإختبار (t) والتي بلغت (4.106) وهي أكبر من قيمتها الجدولية 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 والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (يؤثر الإتساق في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في المنظمة المبحوث فيها).

ث. بُعد الفطنة: تبين وجود تأثير معنوي للفطنة في متغير الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بحسب قيمة معامل الإختبار (t) والتي 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 الإنحدار إلى أن القيمة التفسيرية (R²) بلغت ما قيمته (0.190)، وهذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته (19%) من التغير الذي يحصل في الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى بُعد الفطنة وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى منخفض. وتأسيساً على هذه النتيجة فإنه يمكن قبول فرضية التأثير الرابعة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (تؤثر الفطنة في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في المنظمة المبحوث فيها).

قبول فرضية التأثير الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (تؤثر السرعة في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في المنظمة المبحوث فيها).

ب. بُعد الخفة: تبين وجود تأثير معنوي للخفة في متغير الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بحسب قيمة معامل الإختبار (t) والتي بلغت (6.572) 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 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. وتأسيساً على هذه النتيجة فإنه يمكن قبول فرضية التأثير الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (تؤثر الخفة في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في المنظمة المبحوث فيها).

ت. بُعد الإتساق: تبين وجود تأثير معنوي للإتساق في متغير الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بحسب قيمة معامل الإختبار (t) والتي بلغت (6.427) 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

جدول (14): 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 (78) = 1.665, 80=N, $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

هذا التأثير قيمة (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000) وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لهذا البُعد وحسب قيمة (R2) قد بلغت (0.356)، أي أن هذا النموذج يفسر ما نسبته (35.6%) من التغير الذي يحصل في الميزة التنافسية المستدامة والذي يعود لبُعد الخفة وأن ما نسبته (64.4%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج فإنه من الممكن الإستنتاج بأن المنظمة المبحوثة إذا أرادت تحسين الميزة التنافسية المستدامة لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز في عملها وبمستويات عالية على بُعد الخفة لديها.

ب. النموذج الثاني: يوضح هذا النموذج وحسب نتائج التحليل أن لبُعدي الخفة والإتساق تأثيراً أعلى في الميزة التنافسية المستدامة من الأبعاد الأخرى لمتغير المرونة الإستراتيجية وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (36.330) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.117) وبدرجات حرية (2، 77)، 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 البُعدين وحسب قيمة (R2) قد بلغت (0.486)، أي أن هذا النموذج يفسر ما نسبته (48.6%) من التغير الذي يحصل في الميزة التنافسية المستدامة والذي يعود لبُعدي الخفة والإتساق وأن ما نسبته (51.4%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج فإنه من الممكن الإستنتاج بأن المنظمة المبحوثة إذا أرادت تحسين الميزة التنافسية المستدامة

ج. بُعد الابداعية: تبين وجود تأثير معنوي للإبداعية في متغير الميزة التنافسية المستدامة، وذلك بحسب قيمة معامل الإختبار (t) والتي بلغت (5.892) 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 الإختبار إلى أن القيمة التفسيرية (R2) بلغت (0.308)، والتي تشير إلى أن ما نسبته (30.8%) من التغير الذي يحصل في الميزة التنافسية المستدامة يعود إلى بُعد الابداعية وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى منخفض. وتأسيساً على هذه النتيجة فإنه يمكن قبول فرضية التأثير الخامسة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (تؤثر الابداعية في الميزة التنافسية المستدامة معنوياً في المنظمة المبحوثة فيها).

3. التأثير المتدرج

للتعرف على فهم أوسع لتأثير أبعاد متغير المرونة الإستراتيجية في متغير الميزة التنافسية المستدامة تم اللجوء إلى تطبيق الإختبار المتعدد بطريقة (Stepwise) وذلك لتحديد التدرج في التأثير لأبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد وتحديد أهمية تلك الأبعاد لغرض التركيز عليها من قبل المنظمة المبحوثة فيها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت النتائج والمعروضة في الجدول (19) قد أسفرت عن ثلاثة نماذج تأثيرية وهي كما يلي:

أ. النموذج الأول: يوضح هذا النموذج وحسب نتائج التحليل أن بُعد الخفة تأثيراً أعلى في الميزة التنافسية المستدامة من الأبعاد الأخرى لمتغير المرونة الإستراتيجية وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (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

بلغت (0.532)، أي أن هذا النموذج يفسر ما نسبته (53.2%) من التغير الذي يحصل في الميزة التنافسية المستدامة والذي يعود لأبعاد الخفة والإتساق والابداعية وأن ما نسبته (46.8%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج فإنه من الممكن الإستنتاج بأن المنظمة المبحوث فيها إذا أرادت تحسين الميزة التنافسية المستدامة لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز وبمستويات عالية على أبعاد الخفة والإتساق والابداعية معاً. ث. ويمكن من نتائج التحليل المتدرج الإستنتاج بضعف أو عدم تأثير كل من بُعدي السرعة والفتنة في متغير الميزة التنافسية المستدامة، في حين أن هناك تأثير وبمستويات عالية لأبعاد الخفة والإتساق والابداعية في الميزة التنافسية المستدامة وعلى وفق المذكور.

لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز في عملها وبمستويات عالية على بُعدي الخفة والإتساق معاً. ت. **النموذج الثالث:** يوضح هذا النموذج وحسب نتائج التحليل أن لأبعاد الخفة والإتساق والابداعية تأثيراً أعلى في الميزة التنافسية المستدامة من الأبعاد الأخرى لمتغير المرونة الإستراتيجية وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (F) المحسوبة وبالباغة (28.787) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.727) وبدرجات حرية (3، 76)، وكذلك قيم (t) المحسوبة والتي بلغت (4.138) و (2.893) و (2.745) 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 الإفتراضي للدراسة والبالغ (0.05). كما أن القيمة التفسيرية لهذه الأبعاد مجتمعة وحسب قيمة (R²) قد

جدول (15): تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة.

المتغيرات الداخلة	قيمة B	قيمة R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	قيمة Sig. المحسوبة
الثابت	2.086	-	-	-	-	-
الخفة	0.469	0.356	43.197	6.572	1	0.000
					78	
					79	
الإتساق	1.233	-	-	-	-	-
الابداعية	0.328	0.486	36.330	4.566	2	0.000
					77	
				4.395	79	0.000
الخفة	0.291	0.532	28.787	4.138	3	0.000
					76	
				2.893	76	0.005
				2.745	79	0.008

قيمة T الجدولية = (1.665)، قيمة F الجدولية = (3.963) و (3.115) و (2.725)، N₃ = 80، (P ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

الإستنتاجات والمقترحات

الإستنتاجات

تناولت هذه الفقرة ما خلصت اليه الدراسة الحالية من إستنتاجات أهمها:

1. هنالك 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 الإرتقاء بالميزة التنافسية المستدامة تجاه ما تقدمه من خدمات لزبائنها عن الشركات المنافسة.

2. تركزت الشركة المبحوثة على أبعاد المرونة الإستراتيجية (السرعة، الخفة، الإتساق، الفطنة، الابداعية) في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها بسبب الإرتباط الإيجابي بينهما.

3. تتوفر لدى الشركة المبحوثة فيها القدرة على الإستجابة السريعة لحاجات الزبائن الكمية والنوعية، إذ 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 إحتياجات الزبائن وتلبيتها.

4. تمتلك الشركة المبحوثة مهارات متنوعة بإعتبارها أحد وسائل خفة الحركة والتي تمكنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة، ولديها أيضاً عرفة واسعة بمقدار إستجابة السوق لخدماتها. لذا فهي تتجه نحو تطوير وتحسين خدماتها المقابلة لإحتياجات الزبائن المتجددة.

5. أظهرت النتائج أن اهتمام الشركة المبحوثة فيها بالخصائص الفريدة، والموارد النادرة التي تميزها ويصعب تقليدها كان غير كافي ويحتاج إلى دعم أكثر.

6. تعتبر إدارة الشركة المبحوثة 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 تعتبره هدفاً إستراتيجياً لها.

7. تتفوق الشركة المبحوثة على منافسيها عن طريق الكلفة المنخفضة، وإعتماد معايير الجودة الشاملة في كافة نشاطاتها، إذ تقوم إستراتيجياتها التنافسية على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون مقارنة مع المنافسين، وتعمل على تجديد ميزات التنافسية عن طريق إمتلاكها نظام فعال لليقظة الإستراتيجية.

8. لم تولي إدارة الشركة المبحوثة فيها الإهتمام الكافي لبحوث السوق التي تعتبر اللبنة الأساسية لبقاء الشركة واستمرارها في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة عملها وأذواق الزبائن.

9. اتفقت أفراد عينة الدراسة على ترتيب أبعاد المرونة الإستراتيجية من حيث أهمية تركيزهم على تلك الأبعاد في أثناء أداء الشركة لعملها وعلى وفق الصيغة الآتية: 1-السرعة، 2-الابداعية، 3-الفطنة، 4-الخفة، 5-الإتساق.

10. للمرونة الإستراتيجية وأبعادها تأثير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة فيها، وهذا ما أظهرته نتائج التحليل إذ أخذ كل من الخفة والإتساق و الابداعية الإهتمام الأكثر عن بقية أبعاد المرونة الإستراتيجية.

المقترحات

وفقاً للإستنتاجات التي تم التوصل إليها تم تقديم بعض المقترحات وهي:

1. ضرورة التركيز على بحوث السوق، وتحليل البيئة التنافسية، على نحو مستمر والإستعداد الدائم للمنافسة عن طريق إجراء دراسات ميدانية و تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن لتعزيز العلاقة معهم، والتعرف على إحتياجات الزبائن وتوقعاتهم المستقبلية، والعمل على تحقيقها مما سيكون له الأثر في إرضائهم، وتحقيق قيمة عليا للخدمات التي تقدمها لهم. مما جعل الشركة المبحوثة فيها في مقدمة الشركات تميزاً في مجال عملها.

2. تبني مفهوم التسويق التنافسي لكافة عناصر المزيج التسويقي، والتركيز على تلبية متطلبات السوق والزبائن كافة، وتبني نشاطات تسويقية جديدة وريادية قبل المنافسين.

3. توفير الظروف التنظيمية المناسبة لتطوير المرونة الإستراتيجية، عن طريق التقليص من درجة المركزية في اتخاذ القرار، وتفويض

— سالم، ابوبكر، 2013، سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال الإستراتيجية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير جامعة سطيف، الجزائر.

— سايعي، فيصل، 2009، "أنظمة المعلومات استخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، دراسة استطلاعية على مؤسسات منظمة تبسة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الحاج لخضر، باتنة-الجزائر.

— سحمدي، عماد، 2013، "دور اس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة- دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT واوراسكوم الجزائر OTA"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، تخصص إدارة الاعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر.

— الشريف، روان باسم عيد، 2015، "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.

— العزام، زياد فيصل، 2014، "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- الاردن.

— العواودة، وليد مجلي، 2007، أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الاردنية العاملة في السوق الدولي، اطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان- الاردن.

— عيشوش، رياض، 2016، "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 التيسير تخصص اقتصاد وادارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التيسير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.

— غرزوي، إيمان، 2010، "البدايل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف"، رسالة ماجستير، في اقتصاد

بعض الصلاحيات، مع التركيز على التفاعل بين المرؤوسين بإتجاه تحقيق التعاون، وتفاذي التعليمات والقوانين الصارمة التي تولد ضغوطاً في ميدان العمل بما يجعل الشركة أكثر ديناميكية وفعالة في الإستجابة لمختلف المتغيرات.

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

5. التكتيف من الدورات التدريبية والتنمية المستمرة للموارد البشرية في مجال الممارسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية لما لذلك من تأثير مباشر على أداء الشركة.

6. ضرورة تركيز الشركة المبحوث فيها على بناء ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الابداع، والمبادرة للعاملين عن طريق حثهم على تقاسم أفكار واقتراحات غير مسبوقه تساهم في رفع مستوى أداء الشركة.

7. الإهتمام بالخصائص الفريدة، والموارد الغير ملموسة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين والتي تعتبر ركيزة أساسية للميزة التنافسية المستدامة، ولما تحققة من منفعة للشركة تمكنها من التفوق على المنافسين بما تقدمه من خدمات.

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

المصادر

الرسائل والأطاريح الجامعية

— بن حمودة، يوسف، 2015، "خلف القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة حسيبة بن علي بالشلف- الجزائر.

— الحمامي، محمد احمد محمود، 2016، "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، العراق.

— العنزي، اميرة خضير كاظم، 2014، "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الاهلية بمحافظة النجف"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(16) العدد (1)، جامعة القادسية العراق.

— المعاضدي، معن عبدالله، والطائي، ايمن جاسم، 2011، "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 الراءدين، مجلد (33)، العدد (105)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

— ولي، جميل حسن"العلاقة التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والابعاد الهيكلية وثاثيرها في تبني انماط المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء المدرسين في عينة من المصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد8.

الكتب

— خليل، نبيل مرسي، 1998، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية- جمهورية مصر العربية.

— طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكى، 2012، "استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

— المغربي، عبدالحاميد عبدالفتاح، 2000، "الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن 21"، ط2، مجموعة النيل العربية، القاهرة- جمهورية مصر العربية.

المصادر باللغة الانكليزية

الأطاريح

— Krishna. K. Shetty, (2010), "Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry and Impact of Innovations on Occupancy rate- A managerial perspective. Doctor of Philosophy in Business Management", Patil University.

البحوث

— Abbott. A. and Banerji, (2003), "strategic flexibility and firm performance The case of us Based Transnational corporations", Global Journal of flexible systems management, Vol.: 9, No.: 4.

د. وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر.

— قواميد، ابو بكر، 2010، "فعالية البيج ودورة في خلق ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤلمة الاتصالات الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير فرع ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

— لحول، سامية، 2008، "التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة، مجمع صيدا لصناعة الدواء في الجزائر"، اطروحة دكتوراه للعلوم شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر.

البحوث (الدوريات)

— حسين، وليد حسين، 2016، "أثر المرونة الاستراتيجية لمظلمات الاعمال في ترسيدها قراراتها الاستراتيجية"، مجلة المنصور، كلية المنصور الجامعة، العدد (25).

— الدوري، زكريا مطلق، وبوسالم، ابو بكر احمد، 2011، "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر ملتقى الحلقة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة في 13-14 ديسمبر 2011.

— سعيد، سناء عبدالرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر، 2010، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشامل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، (دراسة حالة في المشرفة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية)"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (83)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

— سلامي، أحمد، وحريبي، السبي، 2015، "المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد، قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح إنموذج متكامل"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (44)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد - العراق.

— العبادي، سناء عبد الرحيم، العتي، تاغي زيدان، 2014، "تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتمسم العامة للمقاولات الانشائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (20)، العدد (80).

- Kalika. M, 1991, "**Organization reactive an organization anticipative**", Revue francaise de gestation, No. 86
- Macmillan & Tampoe, (2010), "**strategic Management Process Content and Implementation**" Oxford, New York.
- Mark. A. Srour, (2016), "**The Association Between Management Control System Characteristics, Strategic Flexibility and Strategic Change**", Faculty of Business and Economics, Macquarie University, Sydney, NSW, Australia.
- Matthyssens, Paul, Pauwels, Pieter & Vandenbempt, Koen, (2005), "**Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research Perspectives**", industrial marketing management, Vol.: 34, No.: 6.
- Minyu, Wn., (2010), "**the Search for sustainable competitive advantage: A stakeholder management perspective**" A thesis presented in partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of philosophy in management at massey university Albany", New Zealand.
- Nicole P. & Hoffman, (2000), "**An Examination of the sustainable Competitive Advantage**", Concept: post present, and future, Academy of Marketing science Review. (www.amsreview.org).
- Sanechez, R, 2000, "Strategic flexibility in product competition", strategic management journal.
- Awwad. Abdul kareem. Salameh, (2009), "**the Influence of strategic flexibility on the Jordanian of Business Administration**", Vol.: 5, No.:3.
- Barney, Jay, (1991), "**firm Resources and sustained competitive advantage**". Journal of Management, Vol.: 17, No.: 1.
- Charbonnier – voirin, A, 2011, "**The development and partial of the psychometric properties of measurement scale of organizational agility**", Management, Vol.:14, No.:2.
- Dyer. J. Hand singh H., (1998), "**the relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage**", Academy of Management Review, 23(4).
- Gowrie Vinayan , Sreenivasan Jayashree & Govindan Mathandan, (2012), "**Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A study in Malaysian Manufacturing Industries, Faculty of Management**", Multimedia university Melka, Malaysia, International Journal of Business and Management, Vol:7, No:22.
- Jekaterina. Baraskova, (2010), "**Strategic Positioning and sustainable Competitive Advantage in food Industry Master thesis Department of Marketing and statistics Arhus School of Business**."
- Johnson, Jean. L., Lee, Ruby Pui- Wan, saini, Amit & Grohmann, Bianca, (2003), "**Market-Focused Strategic flexibility conceptual Advances and an Integrative Model**", Journal of the Academy of Marketing science, Vol.: 31, No.: 1.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م/ الاستبانة



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

تعترم الباحثان إعداد الدراسة الموسومة (المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق) وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير. لذا نرجوا منكم التكرم بالاطلاع والاحابة بعلامة (✓) امام الاختيار الذي ترونه مناسباً. إذ أن استكمال الاحابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الاجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها، وسوف نعامل المعلومة بسرية تامة، ولن نستخدم الا لأغراض البحث العلمي، وعليه، ستتولى الباحثان ايفال نسخة من نتائج الدراسة لتضعها بين يدي إدارة الشركة. وأشكر لكم حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستمارة داعين الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

متغيرات الدراسة:

أولاً: **المرونة الاستراتيجية**: قدرة تمتلكها الشركة تنعكس في تنوع وتحدد لموارد 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 التأكد في المحيط. أ- السرعة: تمثل القدرة على الاستجابة لطلبات الزبائن والاسواق وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة

ت	الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد 3	لا اتفق 2	لا أتفق بشدة 1
1.	تستجيب ادارة الشركة بسرعة لحاجات الزبائن الكمية والنوعية.					
2.	تعديل إدارة الشركة باستمرار خصائص خدماتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات الزبائن والسوق العاملة فيه.					
3.	تعديل ادارة الشركة محفظة متنوعة من الخدمات (زيادة التنوع) ذات كلفة أقل.					
4.	توظف إدارة الشركة التقنيات الحديثة التي تساعد على تغيير عملياتها بسرعة مثل خدمة (3.9G) (*).					
5.	توجه إدارة الشركة باستمرار نحو فهم سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم لضمان تحقيق السبق الاستراتيجي.					
ب- الخفة: القدرة على التكيف الفوري لبيئات العمل المختلفة.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد 3	لا اتفق 2	لا أتفق بشدة 1

مؤكد3

6.	تمتلك ادارة الشركة القدرة على التكيف لتغيرات البيئة الخارجية
7.	لدى ادارة الشركة القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص، ومواجهة تهديدات المنافسين.
8.	تمتلك ادارة الشركة مهارات متنوعة تمكنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة.
9.	تتمكن ادارة الشركة من تكييف العاملين للوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة
10.	تصميم ادارة الشركة نشاطاتها لتتكيف بسرعة مع المستجدات في ظروف العمل.

ت- الاتساق: القدرة على تقديم خدمة تلي توقعات متجددة ورغباتهم والاستجابة لها.

ت	الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد3	لا اتفق 2	لا أتفق بشدة 1
11.	شركتنا قادرة على تقديم خدمات ترضي أنواع الزبائن كافة.					
12.	تلجأ ادارة الشركة إلى احداث التغيير المستمر في إجراءات العمل بما يضمن عدم حدوث ارباك لدى الزبائن.					
13.	تسعى ادارة الشركة الى اعتماد (استراتيجية الاتساق) بين امكانيات الشركة وحاجات الزبائن بغية الحفاظ عليهم.					
14.	تؤكد ادارة الشركة على استباق المنافسين في عرض خدمات جديدة.					
15.	تميز الخدمات المقدمة من قبل الشركة بخصائص فريدة قادرة على التأثير في السلوك الشرائي للزبائن.					

ث. الفطنة: تمثل القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات السوق ورغبات الزبائن المتجددة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد3	لا اتفق 2	لا أتفق بشدة 1
16.	تمتلك ادارة الشركة المعرفة الكاملة بمقدار استجابة السوق لخدماتها.					
17.	لدى ادارة الشركة القدرة على التنبؤ بالفرص التسويقية واقتناصها.					
18.	تهتم ادارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئة الاسواق المختلفة التي تعمل فيها.					
19.	تجري ادارة الشركة دراسات استصلاعية وعلى نحو مستمر للتعرف على احتياجات السوق والزبائن.					
20.	يتم احداث تغييرات في أنظمة واستراتيجيات الشركة وإجراءات عملها في ضوء معلومات البيئة المتجددة.					
21.	تتابع ادارة الشركة اتجاهات البحث والتصوير لدى الشركات المنافسة لمعرفة توجهاتهم المستقبلية.					

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

ت	الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير تأكيد3	لا اتفق 2	لا أتفق بشدة 1
22.	تمتلك ادارة الشركة القدرة على توظيف الأفكار الإبداعية في تقديم خدمات متميزة.					
23.	تتمتع ادارة الشركة بثقافة منظمية تساعد على تأمين فرص الابداع والمبادرة للعاملين فيها.					
24.	نتجه ادارة الشركة نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتجددة.					
25.	برنامج التحفيز في الشركة نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتجددة.					

ت	الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	غير متأكد 3	لا اتفق 2	لا أتفق بشدة 1
26.	تقدم إدارة الشركة خدمات حسب طلب الزبون تفوق توقعاته.					
ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة: هي مجموعة الخصائص التي تنفرد بها الشركة وتحتفظ بها لأمد بعيد نسبياً نتيجة صعوبة تقليدها وتحقق منفعة للشركة تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات للزبائن						
27.	تعتبر إدارة الشركة أن جودة الخدمة هي طريقها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.					
28.	تفوق الشركة على المنافسين عن طريق الجودة العالية للخدمات التي تقدمها للزبائن.					
29.	تضع إدارة الشركة استراتيجياتها التنافسية في ضوء تقدم خدمات ذات جودة عالية.					
30.	تتم إدارة الشركة بجودة تصميم الخدمة لتكون الأفضل في السوق.					
31.	تؤكد إدارة الشركة على ضرورة خفض التكاليف الادارية والتسويقية على نحو مستمر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.					
32.	تطبق إدارة الشركة معايير الجودة الشاملة في كافة نشاطاتها.					
33.	تبنى إدارة الشركة استراتيجياتها التنافسية في تقديم خدمات جديدة ومتميزة.					
34.	استراتيجيات التنافس في الشركة تقوم على اساس تحقيق قيمة عليا للزبون مقارنة مع المنافسين.					
35.	يمثل رضا الزبون هدفاً استراتيجياً لإدارة الشركة.					
36.	يعد السعر عامل رئيسي لدى إدارة الشركة في عملية مواجهة المنافسة مع الشركات الاخرى التي تعمل في نفس النشاط.					
37.	تتوفر في الشركة القدرات والامكانيات المادية التي تميزها عن غيرها من المنافسين في تطوير وتقديم خدمات جديدة منافسة تختلف عن الخدمات الحالية.					
38.	تتمتع الشركة بقدرات تقنية متنوعة على المنافسين.					
39.	تحافظ الشركة على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن.					
40.	تولي إدارة الشركة على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن.					
41.	تتوفر في خدمات الشركة ميزات فريدة يصعب تقليدها تجعلها في مركز متقدم باستمرار على منافسيها.					
42.	تعتمد ادارة الشركة على الموارد غير الملموسة والنادرة.					
43.	تحدد إدارة الشركة ميزتها التنافسية باستمرار.					
44.	تمتلك إدارة الشركة نظام فعال لليقظة الاستراتيجية (*).					

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 Asiaccell 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, innovative, agility, and alignment) affect the sustainable competitive advantage. Agility, innovative, and alignment was the most important dimensions of strategic flexibility.**

(*) سيتم اعتماد تسمية (شركة) في المنهجية والجانب العملي كونها التسمية المعتمدة لميدان البحث ، أما في الاطار النظري سنستخدم تسمية (منظمة).

* أ.د. درمان سليمان صادق / ج دهوك ،

أ.م.د. حكمت رشيد سلطان / ج دهوك ،

أ.م.د. أحمد سليمان الجرجري / الكلية التقنية الادارية ، أ.م.د. محمد عبدالوهاب العزاوي / الكلية التقنية الادارية، أ.م.د. ماجد محمد صالح / الكلية التقنية الادارية ،

أ.م.د. عدنان سالم الاعرجي / كلية الادارة والاقتصاد/ ج الموصل ، أ.د.م. جلال سعد الملوك / الكلية التقنية الادارية

(*) وهي خدمة الانترنت الفائق السرعة.

(*) اليقظة الاستراتيجية: هي الانتباه والبحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة مستمرة للبيئة من أجل توليد الفرص والخفض من حالات عدم التأكد لدى الشركة،

والناجمة عن الخلل الذي يحدث جراء تطوير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وتكون أنواع منها اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية والتجارية واليقظة البيئية.