



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الرقم التسلسلي:

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق

تحت إشراف:

الأستاذ مقراني عبد الهادي

من إعداد الطالبة:

• بوغرارة بسمة

• احمد مالك روميسة

السنة الجامعية: 2019/ 2020

ملخص

تهدف هذه الدراسة و بشكل رئيسي إلى توضيح طبيعة العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية و الميزة التنافسية و التعرف إن كانت هناك علاقة تأثير بينهما أم لا إذ تحددت مشكلة الدراسة في: كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على خفة الحركة الإستراتيجية و بناء على ذلك فقد تم بناء مخطط فرضي يعكس العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث انبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة و الفرعية التي تم اختبار صحتها من عدمها في الجانب التطبيقي استنادا إلى دراسة سابقة لأنه تعثر علينا القيام بدراسة الحالة بسبب ظهور وباء كورونا، حيث تكونت عينة الدراسة السابقة من (80) شخص وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية؛ و استعملت في تحليل البيانات (Spss) الحزمة البرمجية

وتم عن طريق الدراسة السابقة حل إشكالية دراستنا و التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها : هناك مستويات ونتائج عالية أثبتت التلازم الايجابي بين أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية حيث أنه كلما زاد تركيز الشركة على بعد السرعة ،الخفة ،الاتساق ،الفطنة الإبداعية كلما أسهم ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية، هناك علاقة تأثير بينهما .. الخ ووفقا إلى النتائج تم طرح عدد من التوصيات منها : العمل على دراسة آليات تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في منظمات الأعمال من خلال توفير البيئة المناسبة لتطبيقها ويتم ذلك من خلال إدراك الإدارة العليا في المؤسسات لأهمية تطبيقها و تحفيز الموظفين على فهمها و التي قد تستفيد منها المؤسسات التي تعمل في النشاط نفسه أو في نشاطات أخرى.

الكلمات المفتاحية : خفة الحركة، الاستراتيجية، ميزة تنافسية

Résumé

Cette étude vise principalement à clarifier la nature de la relation entre l'agilité stratégique et l'avantage concurrentiel, et à identifier s'il existe une relation d'influence entre eux ou non. Le problème de l'étude a été identifié dans: Comment une organisation peut-elle obtenir un avantage concurrentiel en s'appuyant sur l'agilité stratégique et en Un schéma hypothétique a été construit qui reflète la relation entre les variables de l'étude, car un ensemble d'hypothèses principales et sous-hypothétiques en a émergé dont la validité a été testée ou non du point de vue pratique sur la base d'une étude précédente parce que nous sommes tombés sur une étude de cas en raison de l'émergence de l'épidémie de Corona, car l'échantillon de l'étude précédente consistait en (80) les gens se sont appuyés sur le formulaire de questionnaire comme outil principal et le progiciel (Spss) a été utilisé dans l'analyse des données.

Grâce à l'étude précédente, le problème de notre étude a été résolu et un ensemble de résultats a été atteint, dont les plus importants sont: Il y a des niveaux et des résultats élevés qui ont démontré la corrélation positive entre les dimensions de l'agilité stratégique et de l'avantage concurrentiel car plus l'entreprise se concentre sur la dimension de la vitesse, de la légèreté, de la cohérence et de la perspicacité créative, plus cela contribue à Atteindre l'avantage concurrentiel, il existe une relation d'influence entre eux ... etc. Selon les résultats, un certain nombre de recommandations ont été formulées, notamment: Travailler sur l'étude des mécanismes d'application de l'agilité stratégique dans les organisations commerciales en fournissant l'environnement approprié pour leur application et cela se fait à travers la prise de conscience de la haute direction dans les institutions de l'importance de leur application et Motiver les employés à les comprendre, ce qui peut profiter aux institutions qui travaillent dans la même activité ou dans d'autres activités.

Mots clés: agilité, stratégie, avantage concurrentiel

- إهداء -

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى.....

من توكلت عليه (العليم الحكيم)ربي جل وعلاء

إلى معلم البشرية الأول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم الذي اسأل الله عز وجل أن يكون شفيعي يوم
القيامة.

إلى أبي الغالي بؤرة النور في حياتي،قوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي، إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا
حدود، وادعوا الله عز وجل أن يقيه دوما إلى جانبي.

إلى أمي الحبيبة، إلى الشمعة التي أنارت لي الطريق، إلى معنى الحب والحنان، إلى من كان دعاؤها دوما سر
نجاحي ادعوا الله أن يحفظها لي.

والى زوجي الغالي هشام، إلى توأم روحي ورفيق دربي، إلى صاحب القلب الطيب، اسأل الله أن يحفظه
ويرعاه.

إلى أخوتي وأخواتي الكرام،إلى أحبائي وسندي في الحياة،حفظكم الله جميعا وأدامكم عزا وفخرا لي،في كل
مكان وزمان.

إلى أساتذتي إلى من علموني حروفا من ذهب إليكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع الذي اسأل الله أن
يتقبله لخالص وجهه الكريم.

الطالبة

بوغرارة بسمة

-إهداء-

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي تعذب وعمل وكد من أجل أن ارتاح
ويوفر لي كل أسباب الراحة، روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى سندي وقُدوتي، إلى التي حضى الله الجنة تحت قدميها إلى من أحاطتني بجناتها
وحملي همومي وعلمتني الصبر والكفاح، أمي الغالية حفظها الله لي.

إلى من تقاسمت معهم هموم الدنيا وأفراحها إلى من عشت معهم صدق المحبة
والعطاء، إلى أحق الناس بصحبي وحي وفقهم الله في حياتهم، إخوتي "إبراهيم"
و"بسمة"

إلى الكتكوت الصغير ابن أختي "جواد" حفظها الله منكل شر

إلى أفراد عائلتي كل باسمه خاصة ابنة خالتي "نسرين"

إلى من كانوا ملاذي وملحني، إلى من جعلهم الله إخوتي، إلى من سأفتقدهم
صديقتي أنار الله الطريق أمامهم

إليكم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

احمد مالك روميصة

التشكر

اله وعلى محمد نبينا والمرسلين الأنبياء اشرف على والسلام والصلاة العالمين رب لله الحمد
أميين وصحبه

: بعد أما

الشكر آيات أوجه، ثم المذكرة هذه إتمام على وأعاني وفقني أن الشكر وافر الله اشكر فاني
منحني الذي المذكرة على المشرف "الهادي عبد مقراني" الأستاذ إلى بالجميل والعرفان
الكثير

المساعدة في الأثر اكبر المذكرة متابعة في وأسلوبه خلقه وسمو صدره لرحابة وقته، وكان من
على

موازن في صنيعه يكتب وان الجزاء خير يجازيه أن القدير العلى الله العمل، وأسأل هذا إتمام
حسناته.

طبيعتها، كانت مهما المساعدة لنا قدموا الذين والزملاء الأساتذة مبيع كثيرا نشكر كما
والى

درجته، بلغت مهما تشجيعا لنا قدم من كل

والتسيير الاقتصادية العلوم بقسم الكرام أساتذتنا كافة إلى الشكر بخالص تنوجه كما
تخصص

تكويننا فترة طيلة لنا قدموه ما على الطارف جديد بن الشادلي بجامعة الإستراتيجية الإدارة
العالمين رب لله الحمد أن دعوانا وأخيرا

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم 1-1	يوضح نموذج الدراسة	(د)
شكل رقم 2-1	يوضح هيكل الفصل الأول	(2)
شكل رقم 3-1	الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى خفة الحركة الإستراتيجية	(7)
شكل رقم 4-1	نموذج خفة الحركة الإستراتيجية	(8)
شكل رقم 5-1	يوضح مراحل تنامي خفة الحركة الإستراتيجية	(12)
شكل رقم 6-1	القدرات الأساسية التي من خلالها يتم المحافظة على الحساسية الإستراتيجية	(16)
شكل رقم 7-1	العوامل التي قد تؤدي إلى أحداث الخلل في العمل الجماعي في حالة عدم الاهتمام بها من قبل المنظمة	(17)
شكل رقم 8-1	يوضح الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد	(18)
شكل رقم 9-1	العلاقة بين سرعة وطبيعة وأين تكمن حاجة المؤسسة للخفة الإستراتيجية	(21)
شكل رقم 1-2	يوضح هيكل الفصل الثاني	(25)
شكل رقم 2-2	يوضح أنواع الميزة التنافسية	(30)
شكل رقم 3-2	يوضح خطوات بناء الميزة التنافسية	(32)
شكل رقم 4-2	يوضح أبعاد الميزة التنافسية	(35)
شكل رقم 5-2	يوضح مصادر الميزة التنافسية	(39)
شكل رقم 6-2	يوضح محددات الميزة التنافسية	(39)
شكل رقم 7-2	نموذج تحليل سويت	(43)

(46)	الإستراتيجية التنافسية لبورتر	شكل رقم 2-8
(49)	القوى الخمسة لبورتر	شكل رقم 2-9
(54)	دور الجودة في تحقيق الحصة السوقية وزيادة الأرباح للمؤسسة	شكل رقم 2-10
(56)	تحليل العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية	شكل رقم 2-11
(59)	هيكل الفصل الثالث	شكل رقم 2-12

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(4)	تعريفات الباحثين عن خفة الحركة الإستراتيجية	جدول رقم 1-1
(8)	العلاقة التكاملية بين الرشاقة الإستراتيجية وقدرات المؤسسة	جدول رقم 2-1
(14)	كيفية تطوير خفة الحركة الإستراتيجية للمؤسسة	جدول رقم 3-1
(18)	قدرات الخفة الإستراتيجية	جدول رقم 4-1
(31)	يوضح مراقبة عوامل تطور التكلفة	جدول رقم 1-2
(40)	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	جدول رقم 2-2
(41)	الأبعاد الأربع لنطاق التنافس	جدول رقم 3-2
(43)	بعض الأمثلة لتحليل سوت	جدول رقم 4-2
(45)	استخدام تحليل سوت من طرف شركة ريوص	جدول رقم 5-2
(48)	دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية	جدول رقم 6-2
(49)	بعض الأمثلة للقوى التنافسية لبورتر	جدول رقم 7-2
(62)	المقاييس الوصفية لبعء السرعة	جدول رقم 1-3

(64)	المقاييس الوصفية لبعء الخفة	جدول رقم 3-2
(66)	المقاييس الوصفية لبعء الاتساق	جدول رقم 3-3
(68)	المقاييس الوصفية لبعء الفطنة	جدول رقم 3-4
(70)	المقاييس الوصفية لبعء الإبداعية	جدول رقم 3-5
(72)	المقاييس الوصفية لمتغير الميزة التنافسية	جدول رقم 3-6
(78)	عرض بيانات الدراسة المتعلقة بقيم معاملات الارتباط	جدول رقم 3-7
(83)	تأثير المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية	جدول رقم 3-8
(85)	تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية	جدول رقم 3-9

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	ملخص
II	Résumé
III	الإهداء
V	شكر وعرهان
VI	قائمة الإشكال
VIII	قائمة الجداول
X	فهرس
أ	مقدمة عامة
ب	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ج	فرضيات الدراسة
ج	نموذج الدراسة
د	أهمية الدراسة
هـ	أهداف الدراسة
هـ	أسباب اختيار الموضوع
و	المنهج المستخدم
و	حدود الدراسة
و	صعوبات الدراسة
ر	هيكال الدراسة
ز	الدراسات السابقة
1	الفصل الأول: خفة الحركة الإستراتيجية
2	المقدمة الفصل
3	المبحث الأول: عموميات حول خفة الحركة الإستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية وعناصرها
3	أولاً: مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية

5	ثانيا:عناصر خفة الحركة الإستراتيجية
5	المطلب الثاني:أهمية وأهداف خفة الحركة الإستراتيجية
6	أولا:أهمية خفة الحركة الإستراتيجية
8	ثانيا أهداف خفة الحركة الإستراتيجية
9	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات خفة الحركة الإستراتيجية خفة الحركة الإستراتيجية
9	أولا:أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية
11	ثانيا:متطلبات تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية
11	المطلب الرابع:مراحل خفة الحركة الإستراتيجية ووسائل تطويرها
12	أولا:مراحل خفة الحركة الإستراتيجية
13	ثانيا : وسائل تطوير خفة الحركة الإستراتيجية
15	المبحث الثاني:المؤسسة الرشيقة
15	المطلب الأول:قدرات ودوافع خفة الحركة الإستراتيجية
15	اولا:قدرات خفة الحركة الإستراتيجية
20	ثانيا:دوافع خفة الحركة الإستراتيجية
21	المطلب الثاني: أسباب حاجة المؤسسة لخفة الحركة الاستراتيجية
22	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة الرشيقة
23	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
25	مقدمة الفصل
26	المبحث الأول:مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
26	المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية (التعريف-الخصائص-الأهمية)
26	أولا:تعريف الميزة التنافسية
27	ثانيا :خصائص الميزة التنافسية
28	:ثالثا أهمية الميزة التنافسية
29	المطلب الثاني:أسباب تنمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
30	المطلب الثالث: أنواع - خطوات بناء الميزة التنافسية وأبعادها

30	أولاً: أنواع الميزة التنافسية
32	ثانياً: خطوات بناء الميزة التنافسية
34	ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية
35	المطلب الرابع: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
36	أولاً: مصادر الميزة التنافسية
39	ثانياً: محدّدات الميزة التنافسية
41	المبحث الثاني: دور تحليل swot ، نموذج porter وخفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
41	المطلب الأول: تحليل سووت
45	المطلب الثاني: نموذج مايكل بورتر
46	أولاً: الإستراتيجية التنافسية
48	ثانياً: نموذج القوي الخمس لمايكل بورتر
52	المطلب الثالث: العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية
57	خلاصة الفصل
58	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية
59	مقدمة الفصل
60	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
60	المطلب الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: تحديد المتغيرات وطريقة جمعها
60	أولاً: متغير المرونة الإستراتيجية
60	ثانياً: متغير الميزة التنافسية
61	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
61	المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة السابقة
61	المطلب الأول: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمتغير المرونة الإستراتيجية
71	المطلب الثاني: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية
76	المطلب الثالث: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بقيم معاملات الارتباط والانحدار

77	أولاً: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بقيم معاملات الارتباط
85	خلاصة الفصل
86	خاتمة عامة
90	قائمة الجداول
101	الملاحق

مقدمة عامة

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

مقدمة

يحتل موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، حيث أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأوليات مختلف دول العالم وذلك بهدف مواكبة التطورات التي يشهدها العالم من جهة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال من جهة أخرى.

كما تعد الميزة التنافسية من الموضوعات الصعبة التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى في المؤسسة، ما جعل هذه الأخيرة تمتلك صعوبة في اكتسابها وصعوبة في التأقلم و التكيف مع التغيرات الحاصلة وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية بدأت الأفكار تتجه نحو كيفية حسن استغلال الفرص المتاحة بسرعة وفي وقت أقل في البيئة المتغيرة التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ففي ظل التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب القدرة على التنافس، وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة أصبح ضرورة ملحة هذا ما جعل المنظمات قادرة على صياغة بدائل إستراتيجية واعتماد أساليب إدارية حديثة ومداخل علمية جديدة تمكنها من تحقيق التكيف مع هذه التحديات ومن هذه البدائل الاعتماد على خفة الحركة الإستراتيجية .

توصف خفة الحركة الإستراتيجية بأنها القدرة على إدراك المزايا التي توفرها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل، حيث تعد مفتاحاً لتقدم المنظمات، كما تمكنها من تطوير أساليب وطرق مبتكرة للتعامل مع المتغيرات البيئية، مما يعزز موقفها التنافسي من خلال الرد السريع و الفعال لأي تغيرات قد تطرأ عليها والاستفادة من الفرص المتاحة مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

إشكالية الدراسة

أصبحت قوة منظمات الأعمال ونجاحها يقاس بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية تؤمن لها التفوق على منافسيها عن طريق تأمين رغبات الزبائن واحتياجاتهم هذا ما جعلها تتبنى مداخل إستراتيجية حديثة، تتمكن عن طريقها مواكبة مستجدات البيئة و ما يتطلبه السوق ومن بين هذه المداخل خفة الحركة الإستراتيجية، الأمر الذي حفز الطالبان القيام بالبحث الحالي بوصفه محاولة للكشف عن دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

و استناداً إلى ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على خفة الحركة الإستراتيجية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما المقصود بخفة الحركة الإستراتيجية ؟

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

2- هل هناك علاقة بين مصدر الميزة التنافسية(المعرفة) و متغير خفة الحركة الإستراتيجية

3- هل توجد علاقة بين بعد الاستجابة(أبعاد الميزة التنافسية) و متغير خفة الحركة الإستراتيجية

4- هل هناك علاقة ارتباط بين بعد الإبداعية و متغير الميزة التنافسية.

5- هل هناك علاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الإبداعية) و متغير الميزة التنافسية.

من أجل الإجابة على مختلف هذه التساؤلات وحب طرح الفرضيات التالية لاختبارها والإجابة عليها في الجانب التطبيقي والنظري

فرضيات الدراسة :

- خفة الحركة الإستراتيجية تعتبر أسلوب و تقنية حديثة تستخدم من أجل التكيف السريع للمؤسسة مع بيئتها الخارجية
- توجد علاقة ارتباط بين مصدر الميزة التنافسية(المعرفة) و متغير خفة الحركة الإستراتيجية
- توجد علاقة ارتباط بين بعد الاستجابة(أبعاد الميزة التنافسية) و متغير خفة الحركة الإستراتيجية
- توجد علاقة ارتباط بين بعد الإبداعية و متغير الميزة التنافسية
- توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الإبداعية) و متغير الميزة التنافسية.

نموذج الدراسة

يشتمل نموذج الدراسة في ضوء مراجعة الطلبة للدراسات ذات الصلة بالموضوع و مشكلة البحث و عناصرها

وعليه تم بناء النموذج المقترح للبحث كما يلي:

*المتغير المستقل: خفة الحركة الإستراتيجية

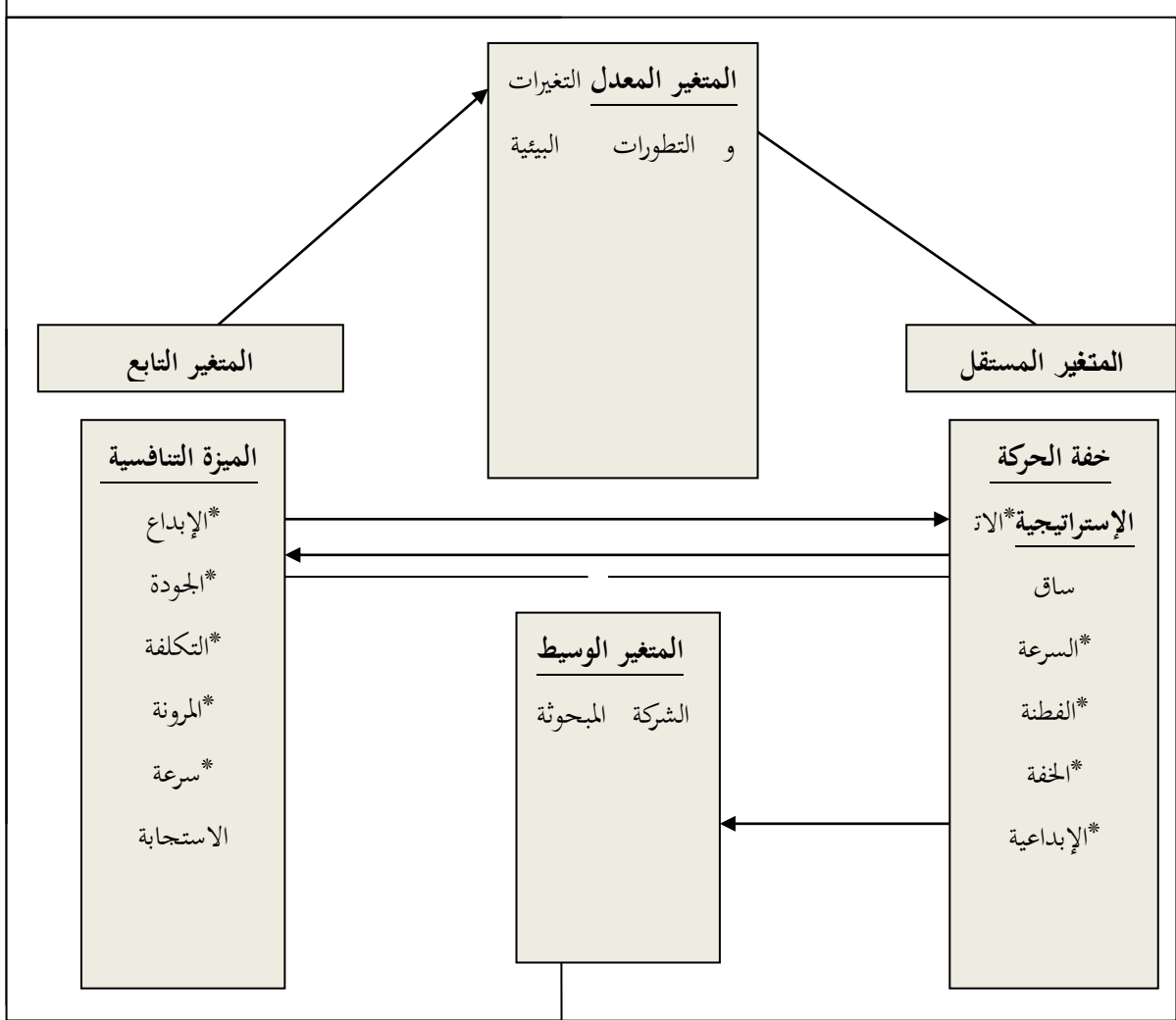
*المتغير التابع: الميزة التنافسية بأبعادها

*المتغير الوسيط: الشركة المبحوثة

*المتغير المعدل: التطورات و التغيرات التي تشهدها البيئة.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

الشكل (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية هذا البحث فيما يلي:

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

- الحاجة الماسة التي يفرضها واقع اليوم الذي يتميز باشتداد المنافسة والذي يفرض ضرورة وجود إستراتيجيات وأساليب إدارية لتوجيه الأداء بما يحقق الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة من جهة و التميز في الأداء من جهة أخرى.

- تتجسد أهمية البحث في دراسة فلسفية وفق منظور إستراتيجي لخفة الحركة الإستراتيجية و دورها في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير آلية عمل الشركة بالإضافة إلى أنها تلبي احتياجات ورغبات الزبائن المتجددة بسرعة و في أقل وقت ممكن.

- يعد هذا البحث طرحا فكريا على أن موضوع دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من المواضيع الحديثة كون أن الباحثون تناولوا كل متغير على إنفراد أو مرتبط مع متغيرات أخرى.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي :

*محاولة الإلمام و التعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية خاصة الاتجاه الجديد في التحليل (التشخيص) الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها وكفاءتها الإستراتيجية و كذا مرونة تلك الإستراتيجية وسرعة استجابتها للتغيرات الحاصلة بمحيطها (الخفة الإستراتيجية)

*تشخيص واقع تطبيق منظمات الأعمال للخفة الإستراتيجية والتحسين المستمر كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية، وفي حالة إذا لم تكن منظمات الأعمال تولي اهتماما بهذا الجانب فإن هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرة مسيرتها و تنمي اهتماما بها لتحقيق التفوق التنافسي.

*التعرف على طبيعة العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية و الميزة التنافسية.

*التعرف على علاقة التأثير بين خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

*تقديم مجموعة من المقترحات و التوصيات المستندة على نتائج البحث

أسباب اختيار الموضوع

رغم كون الموضوع من المواضيع الحديثة النشأة و المعالجة فإن دوافع اختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور دراسة له عدة أسباب، فضلا عن أهميته فإن هناك أسباب ذاتية لهذا الاختيار وأخرى موضوعية نجملها فيما يلي:

● الأسباب الذاتية

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

- ✓ تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ خلفية اهتمامي بالمواضيع الحديثة في مجال التسيير الإستراتيجي
- ✓ حداثة الموضوع و أهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص .
- ✓ الرغبة الذاتية و الميل الشخصي لمعالجة ودراسة موضوع دور خفة الحركة الإستراتيجية في الميزة التنافسية
 - الأسباب الموضوعية
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر إلى مراجع في مثل هذه المواضيع المتخصصة.
- ✓ الكشف عن واقع استخدام خفة الحركة الإستراتيجية في المؤسسة
- ✓ شمولية الموضوع.
- ✓ قلة الدراسات التي تناولت هذا البحث .
- ✓ تطور مجال الإدارة الإستراتيجية الذي أضحي يهتم بموضوع خفة الحركة بشكل كبير.

المنهج المستخدم

القسم النظري : وفيه تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية و الأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث لأنه يمكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة بمتغيرها خفة الحركة الإستراتيجية و الميزة التنافسية

القسم العملي : وفيه اعتمدنا على أسلوب إسقاط دراسة سابقة مشاهمة لموضوع دراستنا، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها على عينة الدراسة حيث تم الاعتماد على المدخل الكمي كأداة من أدوات البحث العلمي لتحليل بيانات الاستبيان و اختبار الفرضيات، و الذي يعتمد على الأدوات الرياضية والإحصائية في المعالجة الحاسوبية للأرقام وذلك بالاستعانة بالإعلام الآلي.

حدود الدراسة

تم الاعتماد على دراسة سابقة وكانت تتضمن ثلاثة حدود رئيسية وهي:

- ✓ حدود مكانية:

تم إجراء البحث في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق و العاملة ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة السلیمانية .

- ✓ حدود بشرية

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

وفقا لمتغيرات البحث تم اعتماد الفئات ذات التأثير في المستويات الإدارية كافة (العليا، الوسطى و التنفيذية) من (المدير العام ، معاون المدير العام و بعضها من أعضاء المجلس) الإدارية، مدراء الأقسام و مسؤولي الوحدات العاملين في الشركة)
✓ حدود زمنية

امتدت الحدود الزمنية للدراسة التطبيقية من 2016/10/15 إلى غاية 2017/02/20

صعوبات الدراسة

- لقد واجهتنا مشاكل و صعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث:
- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة على مستوى المكتبة.
 - صعوبة على مستوى الجانب التطبيقي، حيث رفض عدد كبير من المؤسسات استقبالنا
 - قلة الدراسات التي تجمع المتغيرين مع بعضهم البعض.
 - جائحة كورونا التي من خلالها تعذر علينا القيام بدراسة الحالة و التنقل من مكان إلى مكان آخر لجمع المراجع.

هيكل الدراسة

من أجل دراسة الموضوع و الإحاطة بجميع عناصره تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول
-الفصل الأول: سنتطرق فيه إلى عموميات حول خفة الحركة الإستراتيجية ومحاولة فهم العناصر الأساسية المرتبطة بموضوع الميزة التنافسية لحل إشكالية الدراسة.
-الفصل الثاني : سنتعرض فيه لموضوع الميزة التنافسية، ويأتي هذا الفصل من الدراسة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية و كيفية تحقيقها وسبل المحافظة عليها، ليتم التطرق إلى الاتجاهات الفكرية الحديثة التي ساهمت في تفسير الميزة التنافسية ممثلا في نموذج بورتر و تحليل سووت والعلاقة بينها وبين خفة الحركة الإستراتيجية .
-الفصل الثالث: سنخصصه للدراسة التطبيقية للموضوع، نحاول من خلاله اختبار صحة الفرضيات، استخلاص النتائج، و الإجابة عن إشكالية البحث

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة لها دور حيوي بالنسبة للبحوث، فهي تمد الباحث بعض المفاهيم توضحها، وتمكنه من اختبار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، وتمكنه من وضع دراسته بين الدراسات السابقة، ويستطيع عن طريق المقارنات أن يكشف أوجه التشابه والاختلاف بينهم.
فمن خلال عملية البحث تبين أن الموضوع تخللته العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الميزة التنافسية، وكذا موضوع خفة الحركة الإستراتيجية وذلك من زوايا مختلفة، ومن مداخل و ارتباطات مفاهيمية متنوعة فهذه

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

الدراسات ساعدتنا كثيرا في توجيه هذه الدراسة، وكذا توفير المادة العلمية وعليه يمكننا التطرق إلى بعض الدراسات :

* أولا : الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية

• الدراسة الأولى

دراسة الطالب : حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.

- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

- محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية

- محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

- تقديم بعض التوصيات التي يأمل أن تساهم في حصول المؤسسة الجزائرية على ميزة أو مزايا تنافسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة اقل.

- يؤثر المحيط بكل إشكاله :العالم الصناعي و الداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال مايلي :

-المحيط العام بمختلف أبعاده يؤثر على الميزة التنافسية، فعلى سبيل المثال :تؤثر الحكومة من خلال فرضها لضرائب جديدة على تكلفة المنتجات وبالتالي على ربحية الشركة، مما قد يهدد ميزتها التنافسية .

-يؤثر المحيط الصناعي بشكل كبير على الميزة التنافسية للمؤسسة، فعلى سبيل المثال :يشكل الموردون تهديدا حقيقيا من خلال رفعهم لأسعار المواد الأولية، وهو ما من شأنه أن يؤثر على أسعار المنتجات النهائية ،وبالتالي بيعها بأسعار لا تتناسب والقدرة الشرائية للمستهلكين

-المحيط الداخلي حيث تعتبر أنشطة المؤسسة بقسميها الأساسية و الداعمة هي المسؤولة عن إنشاء القيمة للزبائن، وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية .

-تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز، أو بتكلفة اقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة وغير الملموسة) بالإضافة إلى الكفاءات، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

-يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها وذلك من خلال مايلي:

- إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة ، فان الإبداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب لها من اجل تنمية ميزتها التنافسية، أما إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات ذات تكلفة اقل ،فان الإبداع التكنولوجي في طرق أو أساليب الإنتاج هو الأنسب لها من اجل تنمية ميزتها التنافسية . انطلاقا من الدراسة الميدانية توصلت الدراسة بان لشركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة تنافسية من نمط منتجات متميزة،وقد ساهم الإبداع التكنولوجي في تنمية ميزتها التنافسية، خاصة الإبداع التكنولوجي في المنتج .

• الدراسة الثانية

دراسة الطالب:محمد فوزي علي عتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،الأردن، مايو2009. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن ومحاولة الكشف عن رسالة هذه الشركة في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر مديري هذه الشركات من خلال مايلي:

- بيان اثر تبني الجودة في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - دراسة اثر البحث والتطوير في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - الكشف عن اثر تبني تلبية حاجة العملاء في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - بيان اثر تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن من أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها، هي الجودة، البحث و التطوير، الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء.

*ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع خفة الحركة الإستراتيجية

• الدراسة الأولى

دراسة المساعد المدرس : رغدان عدنان عبد الرزاق، أنماط القيادة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد20، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية .
- التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية من قبل المدراء .

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

-صياغة بعض المقترحات التي ستساعد الإدارة العليا في المؤسسات العراقية في بلورة تفكيرها الاستراتيجي بحيث يتلاءم مع التغيير المستمر و السريع في البيئة المحيطة بها.

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات العراقية .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن مفهوم القيادة هو ليس من المفاهيم التي طرأت حديثا بل له جذور تاريخية، مما يدل على أهمية هذا الموضوع ودوره الفاعل في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية .

- بينت نتائج الدراسة أن بعدين من أبعاد القيادة لهما علاقة إيجابية بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية .

- أن النمط الديمقراطي و النمط الحر يؤثر على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية متفردة و متجمعة .

-تبين أن النمط الأوتوقراطي لا يؤثر على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية و لا توجد علاقة بينهما .

-أكدت الدراسة أن القرارات الجماعية تكون اقل تحفظا وأكثر ثقة من القرارات الفردية.

-وكذلك أكدت الدراسة على أن الإدارة العليا تمتلك مهارات إدارية و قيادية مميزة .

-أوضحت العينة أن الإدارة تمتلك الرؤية الواضحة لنشاطاتها ,وكيفية مواجهة التحديات .

● الدراسة الثانية

دراسة الطالب :ياسر شاكر ياسر القريشي، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى:

-التعرف على مدى تبني مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة لقدرات الرشاقة الإستراتيجية

-بيان واقع الأداء المقدم من قبل المديرية المبحوثة للوقوف على نقاط الضعف، والعمل على معالجتها من خلال وضع الأساليب و الآليات الكفيلة بذلك.

-وضع مقترحات تطويرية من شأنها رفع مستوى العمل داخل المديرية المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

-أظهرت الدراسة أن مديرية توزيع كهرباء كربلاء قادرة على مراقبة و اقتناص الإحداث من التغيير في البيئة ,رغم أن هذه القدرة غير مطلقة تحتاج إلى التدعيم لتصل إلى مستوى الطموح .

-أظهرت الدراسة أن مديرية توزيع كهرباء كربلاء تمتلك مستوى معقولا من الحوار الاستراتيجي، و تمتلك القدرة على جمع المعلومات وهيكلتها و خزنها بدون تأخير

-لمديرية توزيع كهرباء كربلاء القابلية الجيدة على تنفيذ الخطط التي تقع ضمن دائرة صلاحيتها وفق المطلوب منها .

-لمديرية توزيع كهرباء كربلاء قدرة تنظيمية عالية تساعد في أداء عملها.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

- ترى مديرية توزيع كهرباء كربلاء أن هنالك تأثير كبير للمؤسسات على المجتمعات التي تعمل فيها , وضرورة الاستفادة من النتائج غير الاقتصادية .
 - عدم وضوح الرؤية و الرسالة لمديرية توزيع كهرباء كربلاء التي تساعدتها في تحديد توجهاتها المستقبلية .
 - تمتلك مديرية توزيع كهرباء كربلاء إمكانية التنافس مع الشركات المحلية و الأجنبية لما تمتلكه من خبرات و إمكانيات فنية .
 - تسهم الرشاقة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء في تحسين استخدام المديرية لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بشكل أفضل .
 - لا تسهم الرشاقة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء بشكل واضح في تحقيق معدلات مالية في ظل الظروف , و الصلاحيات التي تعمل فيها في الوقت الحاضر .
 - تسعى مديرية توزيع كهرباء كربلاء من اجل وضع استراتيجيات رشيقة للخروج من الأزمة الحالية , وتعمل جاهدة من اجل تحقيقها .
 - تسهم الرشاقة الإستراتيجية مستقبلا في تحقيق الفوز على منافسيها و إمكانية رفع مستوى الأرباح لديها.
 - للرشاقة الإستراتيجية تأثير واضح على الأداء المؤسسي المستدام .
 - احتل بعد اتخاذ القرار أهمية كبيرة لدى العينة المستجيبية من خلال تأثيره الكبير على أداء المديرية .
- *ثالثا : الدراسات التي تناولت موضوع خفة الحركة الإستراتيجية و الميزة التنافسية

• الدراسة الأولى

دراسة الطالب : محمد احمد علي الحريزات، اثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية على الأداء العملياتي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2015.

هدفت هذه الدراسة و بشكل رئيسي إلى توضيح اثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية في تطوير أداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية الأردنية , و التعرف على درجة العلاقة الارتباطية التشابكية بين عوامل الخفة الإستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة و السرعة، التكيف مع البيئة) و عوامل القدرة التنافسية (الإبداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة و السرعة) في شركات الصناعات الهندسية، و انطلقت من الفرضية التالية : لا يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الإستراتيجية على الأداء العملياتي لشركات الصناعات الهندسية بوجود القدرات التنافسية عند مستوى دلالة، وكان منهج الدراسة هو منهج تحليلي وصفي استدلاي، و تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من (286) موظفا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

- أن هناك علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الخفة الإستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة و السرعة، التكيف مع البيئة) وعوامل القدرة التنافسية (الإبداع، تحسين الجودة للمنتجات، المرونة و السرعة) في شركات الصناعات الهندسية.

- أشارت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للخفة الإستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة و السرعة، التكيف مع البيئة) في أداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية إذ بلغ r معامل الارتباط -أظهرت الدراسة وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الإستراتيجية (القدرة على استغلال الفرص، المرونة و السرعة، التكيف مع البيئة) على القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية.

● الدراسة الثانية

دراسة الطالبة :أميرة أمين محمد دماج، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القلم ، لعدد 12، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، اليمن، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، وذلك من خلال التعرف على الرشاقة الإستراتيجية و أبعادها و التعرف على الميزة التنافسية وأبعادها، و التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري، و الدراسات العلمية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن خلال استعراض ما تقدم من اطر نظرية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي و سيولة الموارد) دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية بين المدارس الثانوية، تظهر من خلال مؤشرات التنافسية (التجديد، الجودة، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العميل)

-ان تبني إدارة المدرسة للرشاقة الإستراتيجية وتحسسها لبيئتها و معرفة أسباب الهذر التعليمي و معالجته والاستفادة من الفرص المتاحة من اجل زيادة الكفاءة التعليمية الداخلية و الخارجية في المدرسة سيعزز من قدرتها التنافسية، ومن ثم يعطيها ميزة تنافسية .

-إن تبني إدارة المدرسة للرشاقة الإستراتيجية في البيئة المتغيرة و تقييم احتياجات العملاء بشكل منهجي و إجراء تعديلات داخلية لتلبية تلك الاحتياجات سيزيد من ولاء العملاء و بذلك تحقق ميزة تنافسية.

- أن تبني إدارة المدرسة للرشاقة الإستراتيجية و التركيز على جودة الموارد كهدف استراتيجي تنافسي للمدرسة يتطلب غرس ثقافة الجودة في بيئة المدرسة و تجويد مدخلاتها، حيث ستضيف قيمة للمدرسة تجعل لها ميزة تنافسية بين المدارس

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

-إن تبني إدارة المدرسة للرشاقة الإستراتيجية و الاستفادة من الفرص المتاحة لها، و تعزيز مواردها في التركيز على التجديد المستمر و تبني الابتكار لتلبية رغبات العملاء يعمل على اجتذاب العملاء، ومن ثم يكسبها ميزة تنافسية.

-إن ممارسة الرشاقة الإستراتيجية تحتاج إلى ثقافة في الإدارة الإستراتيجية .

-تستند الرشاقة على التحليل البيئي و التخطيط الاستراتيجي .

- تناسب الرشاقة البيئات المضطربة و تعتمد على السرعة و المرونة .

-صعوبة قياس الأبعاد التنافسية للخدمات التعليمية .

● الدراسة الثالثة

دراسة الطالبان :إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمد العنزي، المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة،مجلة جامعة دهوك،المجلد 20 ، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الموصل، العراق ،2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، عن طريق دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق .

- وصف و تشخيص متغيرات الدراسة المرونة الإستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها .

- تحليل علاقة التأثير بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها و الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها .

-تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج البحث من شأنها تطوير متغيرات البحث الحالية في الشركة المبحوث فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم الايجابي بين المرونة الإستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة , إذ كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على المرونة الإستراتيجية كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بالميزة التنافسية المستدامة ,إتجاه ما تقدمه من خدمات لزيائنها عن الشركات المنافسة .

2-تركز الشركة المبحوثة على أبعاد المرونة الإستراتيجية (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة،الإبداعية)في رفع مستويات الميزة التنافسية المستدامة لديها بسبب الارتباط الايجابي بينهما .

3-تتوفر لدى الشركة المبحوث فيها القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن الكمية و النوعية، إذ تعمل و باستمرار على تعديل خصائص خدماتها بما يتوافق مع حاجات الزبائن و السوق، و تقدم محفظة متنوعة من الخدمات بجانب توظيف التقنيات الحديثة لتحقيق السبق الاستراتيجي في فهم احتياجات الزبائن و تليتها .

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

- 4- تمتلك الشركة المبحوثة مهارات متنوعة باعتبارها احد وسائل خفة الحركة والتي تمكنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة، ولديها أيضا معرفة واسعة بمقدار استجابة السوق لخدماتها لذا فهي تتجه نحو تطوير و تحسين خدماتها المقابلة لاحتياجات الزبائن المتجددة.
- 5- أظهرت النتائج أن اهتمام الشركة بالمحور فيها بالخصائص الفريدة و الموارد النادرة التي تميزها ويصعب تقليدها كان غير كافي، و يحتاج 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 هدفا إستراتيجيا لها .
- 7- تتفوق الشركة المبحوثة على منافسيها عن طريق الكلفة المنخفضة ،واعتماد معايير الجودة الشاملة في كافة نشاطاتها، إذ تقوم إستراتيجياتها التنافسية على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون مقارنة مع المنافسين وتعمل على تجديد ميزتها التنافسية عن طريق امتلاكها نظام فعال لليقظة الإستراتيجية .
- 8- لم تولي إدارة الشركة المبحوثة فيها الاهتمام الكافي لمحور السوق التي تعتبر اللبنة الأساسية لبقاء الشركة و استمرارها في ظل التطورات و التغيرات الحاصلة في بيئة عملها وأذواق الزبائن .
- 9- اتفقا أفراد عينة الدراسة على ترتيب أبعاد المرونة الإستراتيجية من حيث أهمية تركيزهم على تلك الأبعاد في أثناء أداء الشركة لعملها وعلى وفق الصيغة الآتية: السرعة، الإبداعية، الفطنة، الخفة، الاتساق
- 10- للمرونة الإستراتيجية و أبعادها تأثير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة فيها وهذا ما أظهرته نتائج التحليل إذ اخذ كل من الخفة، الاتساق والإبداعية و الاهتمام الأكثر عن بقية أبعاد المرونة الإستراتيجية

• الدراسة الرابعة

دراسة الطالبة: منال احمد علي الفقيه، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، كلية التربية، الجمهورية اليمنية، جامعة أب، اليمن، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

* الوقوف على الإطار المفاهيمي لكلا من الرشاقة الإستراتيجية و الميزة التنافسية

* التعرف على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي

* الكشف عن مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي

* التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى النتائج التالية :

من خلال العرض السابق للإطار النظري أن الجامعة اليمنية تواجه مشكلات صعبة في عملية التكيف بسرعة مع بيئة تتسم بسرعة التغيير بالتالي فهي بحاجة إلى:

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

- ضرورة تفعيل دور الرشاقة الإستراتيجية لتحقيق ميزتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة، حيث لا يوجد مكان للمؤسسات المتباطئة لمواكبة التغيير، إذ يتحتم عليها رحم الفجوة بين متغيرات عصر العولمة وبين ما هي كائنة فيه .

- أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع متغيرات بيئة مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل مستمر فيخترع ويعيد ابتكار إستراتيجيته ، مع اختيار الأهداف و التدابير و العمليات والموارد المناسبة مع بيئة مؤسسة التعليم العالي و بما يحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات التعليمية .

● الدراسة الخامسة

دراسة الطالب : مسعدي الغالي بعنوان، دور التسيير الاستراتيجي و التحسين المستمر في خلق الميزة التنافسية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر،2016-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي :

-محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفة المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية ،خاصة الاتجاه الجديد في التحليل (التشخيص) الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية، و كفاءتها الإستراتيجية و مدى مرونة تلك الإستراتيجية، وسرعة استجابتها للتغيرات الحاصلة بمحيطها (الخفة الإستراتيجية).

-تشخيص واقع تطبيق منظمات الأعمال الجزائرية للخفة الإستراتيجية و التحسين المستمر كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية، وفي حالة إذا لم تكن منظمات الأعمال الجزائرية تولي اهتماما بهذا الجانب فان هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرة مسيرتها، وتنمي اهتمامها بها لتحقيق التفوق التنافسي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن تغير المحيط التنافسي للمنظمة يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لها، ذلك أن المحيط الداخلي للمنظمة يمكن التحكم فيه نوعا ما، أما المحيط الخارجي يكون خارج سيطرة المنظمة وهو ما يجعله يؤثر على تنافسية المؤسسة .

-تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر في عناصرها، وهو ما يتطلب منها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص و استغلالها.

● الدراسة السادسة

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

دراسة الطالب: هبه محمد عمرو عنوان، الرشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على الرشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العامة في فلسطين، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا، الإبداع، و القدرة على استغلال الفرص في تحقيق الميزة التنافسية .

-تقدم توصيات من شأنها وضع أصحاب القرار في شركات ضمن النتائج التي اختبرتها الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا، الإبداع، القدرة على استغلال الفرص) وتحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا إن للرشاقة الإستراتيجية أثرا كبيرا ايجابيا في أبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات .

الفصل الاول

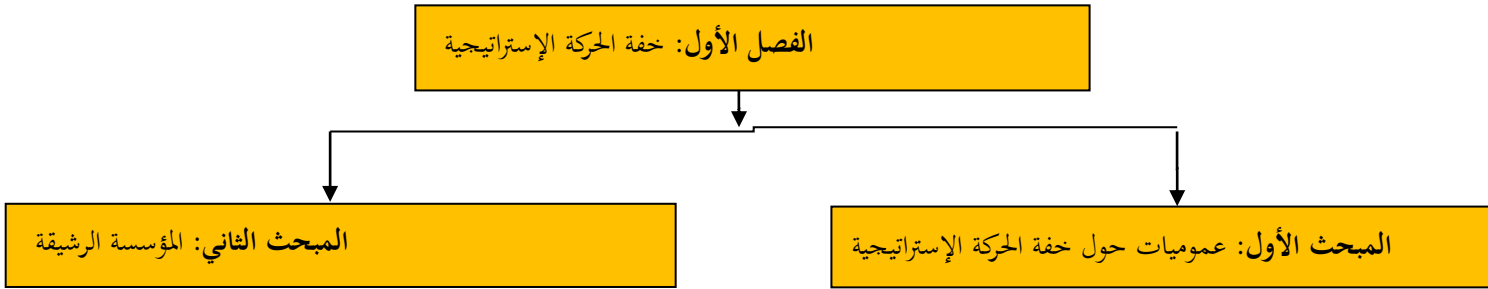
خفة الحركة الإستراتيجية

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

مقدمة الفصل:

أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة تهتم بشكل كبير جدا بخفتها وسرعة الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، حيث أصبح هذا المفهوم من التوجهات الرئيسية والملحة لبقاء واستمرار منظمات الأعمال وفيما يتعلق بخفة الحركة الإستراتيجية نجد أن المؤسسات ومنظمات الأعمال كانت في السابق تسعى جاهدة من أجل تعظيم أرباحها وزيادة قيم أسهمها فقط ومن ثم جاء التوجه من أجل إرضاء أصحاب المصالح، وهكذا استمر التجديد من أجل تحقيق أهداف أخرى وإرضاء أطراف متعددة والتوجه صوب المصلحة العامة بالإضافة إلى المصلحة الخاصة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة وغيرها، ومن هنا نجد أن البيئة التي تعيش فيها المؤسسات أكثر من ذي قبل يضاف لها عدم التأكد الذي باتت نسبته تزداد بشكل كبير وبالتالي يتم بناء هذا الفصل ومعالجة المفاهيم من خلال التطرق إلى مايلي:

الشكل (1-2): يوضح هيكل الفصل الأول



الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

المبحث الأول: عموميات حول خفة الحركة الإستراتيجية

يعتبر مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لديها أثر واضح على نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والتفوق على منافسيها وعليه يعالج هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بخفة الحركة الإستراتيجية، عناصرها، أهميتها و أهدافها، أبعاد ومتطلبات تطبيقها بالإضافة إلى مراحلها ووسائل تطويرها فيما يلي :

المطلب الأول: مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية وعناصرها

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض بعض التعريفات لخفة الحركة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض الكتاب و الباحثين بالإضافة إلى تحديد أهم عناصرها فيما يلي :

أولاً: مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية يجب توضيح ماهية الخفة وكذلك مفهوم الإستراتيجية بصورة منفصلة و بسيطة، فمن خلال مراجعة المصطلح في الأدبيات السابقة نجد أن بعض الباحثين استبدلوا بمصطلح (الرشاقة) أو المرونة العالية في الحركة.

*الخفة: هي مصدر خف وتعني الرشق والسرعة في العمل والقدرة على التحرك السهل.

*الإستراتيجية: فلم يضع معظم الباحثين تعريف محدد لها، فهي تطلق أحيانا على الغايات ذات الطبيعة الأساسية وأحيانا على مجموعة من الأهداف المحددة والسياسات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

- فالإستراتيجية هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة¹

■ إن أول ظهور لمصطلح خفة الحركة الإستراتيجية كان في بداية التسعينات من القرن الماضي حيث أبصره

للنور مجموعة من الباحثين في معهد (IACocca) بجامعة لاهاي من خلال تقديم دراسة بعنوان

(إستراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرون : من وجهة نظر خبراء الصناعة)²

¹عبد القادر محمد الأسطة، أساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص، 2.

²أميرة أمين محمد دماج، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم (علمية، دورية، محكمة)، المجلد السادس، العدد الثاني عشر، الجمهورية اليمنية، اليمن، 2019، ص، 247.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

يعد مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة والمميزة والتي لها اثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة باعتبارها عاملا مؤثرا ومهما في بناء هذه المنظمات وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي¹

من أجل تسليط الضوء على هذا المفهوم سوف نقوم بتوضيحه من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-1): يوضح بعض التعريفات من وجهة نظر بعض الباحثين و الكتاب لخفة الحركة الإستراتيجية

المفهوم	الباحث
هي المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من اجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها.	Daveni 1994
هي القدرة على استغلال الفرص من قبل المتنافسين واجتياز الأزمات التي لم تستطع تجاوزها	Sull&bryant2006
تمنح المنظمة بيئة عمل تتسم بالمرونة بما يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة واتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية والموضوعية.	Becker2007
هي القدرة على إنتاج المنتجات أو الخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب وللزبون المناسب .	Long2000
القدرة على التشغيل المريح في بيئة تنافسية بشكل مستمر، غير متوقع، وتغيير فرص العملاء.	Oyedijo2012

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستعانة بالدراسات السابقة

من خلال ما تقدم يضع الباحثون مفهوما لخفة الحركة الإستراتيجية والذي يشير إلى

✓ **أن خفة الحركة الإستراتيجية:** هي القدرة على الإدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية عبر تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في نشاطات منظمات الأعمال على نحو فاعل، بعبارة أخرى هي مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سويا لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال².

¹هاشم مهدي هاشم الموسوي، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال الحركة الإستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2014، ص، 152.

²أ.م.د. معن وعد الله المعاضبي، إسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الاستراتيجي، مجلة جامعة كركوك، المجلد 8، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص، 288.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

وقد بين الباحث (safari): أن هناك خمسة إستراتيجيات تؤدي إلى تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية ومنها: الإنتاج المرتبط بخفة الحركة، التعاون المرتبط بخفة الحركة، المنظمة المرتبطة بتغيير القدرات، رشاقة التصنيع وقدرات التغيير المرتبط بالمعرفة والأفراد.¹

وبناء على ما تقدم من تعاريف يتضح بأن مجمل الباحثين في تناولهم لمفهوم خفة الحركة الإستراتيجية قد ركزوا على طبيعتها ومضمونها والنتائج المنعكسة على تبنيتها والذي بموجبها تم الانتقال من المدخل التقليدي الذي على ضوئه يتم

حصول التغيير وإدارته في آن واحد، إلى استباق التغيير واستدراك انعكاساته ومتطلباته وتحويل مخاطره إلى فرص استثمارية مربحة تحقق تطلعات المنظمات الحالية والمستقبلية وتضمن لها إيجاد أفكار مبتكرة والبقاء والاستمرار في الريادة في ظل حتمية المنافسة الحادة من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية²

ثانيا : عناصر خفة الحركة الإستراتيجية:

لخصت عناصر خفة الحركة الإستراتيجية إلى العناصر الرئيسية التي تتمثل فيما يلي:³

- الاستجابة السريعة للتغيير .
- منتجات ذات جودة عالية
- التكامل المؤسسي الداخلي.
- استغلال القدرات التكنولوجية.
- التجارب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية .
- القدرة على استغلال الفرص .
- السرعة والمرونة

¹م. أزهار مراد عوجة، دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ،المجلد الرابع عشر ،العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية ،كوفة ،العراق 2017،ص،283.

²Mated barahma,DrKalsom Binti Ali,Dr Mohammad mashie, the impact of human resources managementstragies on the strategic Agility.journal of social science(COES&R- ISS) ISSN(E):2305-9249(P):2305_9494,1 October 2019 ,P 616

³ مها محمد حيدر الزبدة، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى ،غزة، فلسطين، 2018،ص،18.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف خفة الحركة الإستراتيجية:

لخفة الحركة الإستراتيجية أهمية بالغة تمكن المنظمة من النجاح و التفوق على المنافسين في بيئة الأعمال التي تتميز بسرعة التغيير لأن لها القدرة على تقديم الدعم في أوقات التغيير المفاجئ لتحديد الفرص المتاحة و الاستفادة منها لبناء ميزة تنافسية ، كما أنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تندرج في إطار يعرف بنموذج خفة الحركة الإستراتيجية وعليه سيتم توضيح ذلك فيما يلي :

أولاً: أهمية خفة الحركة الإستراتيجية¹:

تمثل أهمية خفة الحركة الإستراتيجية فيما يلي :

تعد التغييرات السريعة في البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسات سببا في جعل حالة عدم التأكد عالية جدا مما

دفعها

إلى الاستجابة السريعة لهذه التغييرات(خفة الحركة الإستراتيجية)بوصفها مدخلا بديلا للتعامل معها لكي تحافظ على بقائها وتتمكن من المنافسة، وكلما كانت مرونة الاستجابة لها من قبل المؤسسات سريعة كانت إمكانية تحقيق الأهداف التي تطمح لها المنظمة أكثر دقة وأسهل وصولا.

إن ازدياد حدة المنافسة يزيد من دفع المؤسسات إلى ترشيح الفرص الأفضل وسرعة اقتناصها لتكون متفوقة

على الآخرين، ولكي تحافظ على هذا التفوق والتميز عليها أن تتخذ من خفة الحركة الإستراتيجية وسيلة ذات فعالية للدخول في عالم المستقبل، أما في حالة عدم نهجها لهذا الطريق فستصل المنظمة إلى عدم المرونة بمرور الوقت إذا لم تكن مترقبة للمتغيرات التي تحيطها واستغلال الفرص، كما أشار كل من DOZ & KOSONEN 2008:9 إلى أن خفة الحركة الإستراتيجية ستعطي للمنظمة صفة الفطنة و المرونة وكذلك الانفتاح على الأحداث الجديدة مما يجعلها قادرة على أن تكون دائما في استعداد لفرض إعادة تقييم الخيارات السابقة وتوجيهها نحو التطورات الجديدة والتغييرات المستمرة يجعل من فرصة المنافسة أكبر في هذه البيئة الديناميكية، وأن هذه التغييرات يمكن استثمارها من قبل المؤسسات التي تمتلك خفة من خلال سرعة الاستجابة لهذه التغييرات، ومع زيادة الخفة و المرونة سوف تزداد فرص الابتكار كذلك فإن عدم وجود الخفة لا يؤدي فقط إلى خسائر بل أيضا يتسبب في فرص ضائعة .

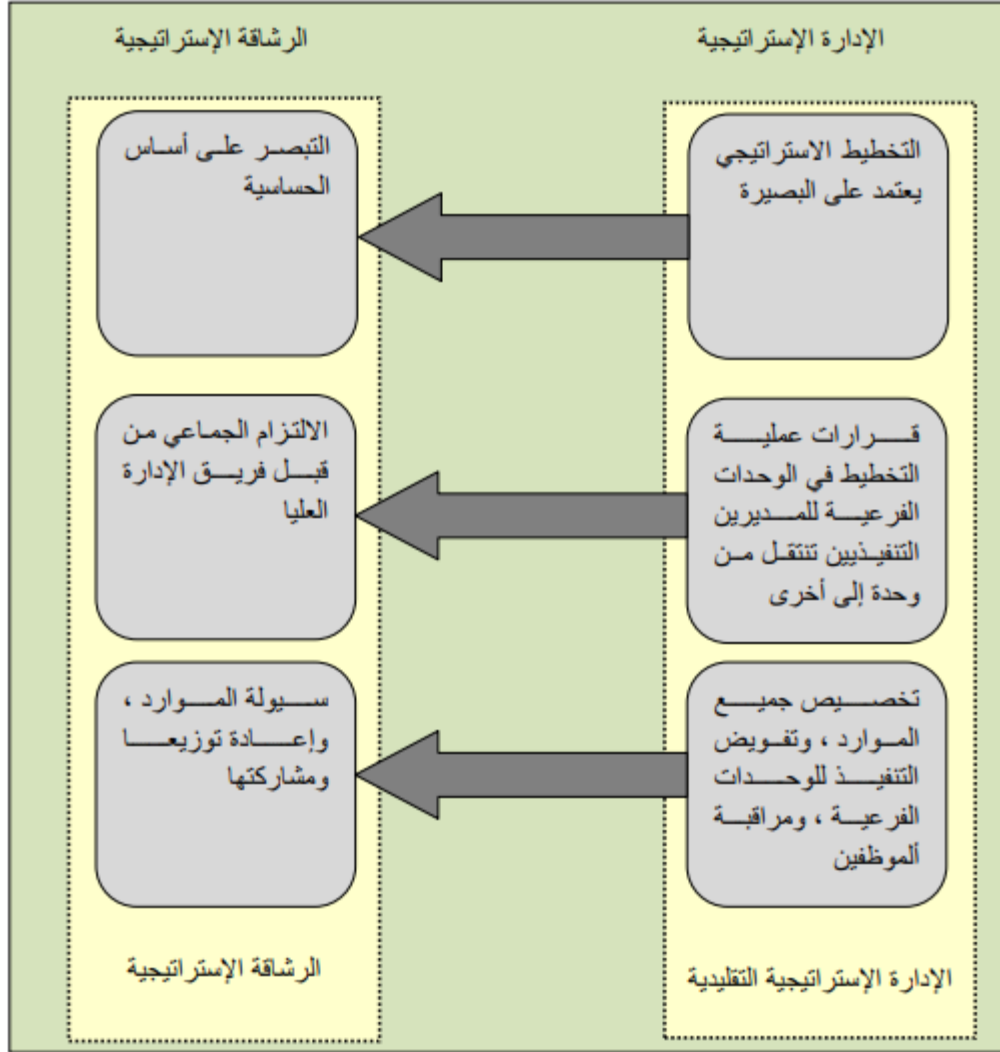
¹ياسر شاكر ياسر القرشي، تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدبلوم العالي، تخصص التخطيط الاستراتيجي، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2017، ص، 21.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

وهذا لا يعني أن الإستراتيجية غير موجودة في عمليات المنظمة لكنها تعد بديلا للتخطيط الاستراتيجي التقليدي ، بمعنى آخر هي مفهوم مشترك بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها.

والشكل التالي: يوضح الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى خفة الحركة الإستراتيجية.

الشكل (1-3): الانتقال من الإستراتيجية التقليدية إلى خفة الحركة الإستراتيجية



المصدر: ياسر شاكر ياسر القريشي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

بالتالي نجد أن الفرق أصبح واضحا بين خفة الحركة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فخفة الحركة

الإستراتيجية أصبحت ضرورية في الوقت الحالي لابد منها وفق البيئة التي تعيش فيها المؤسسات

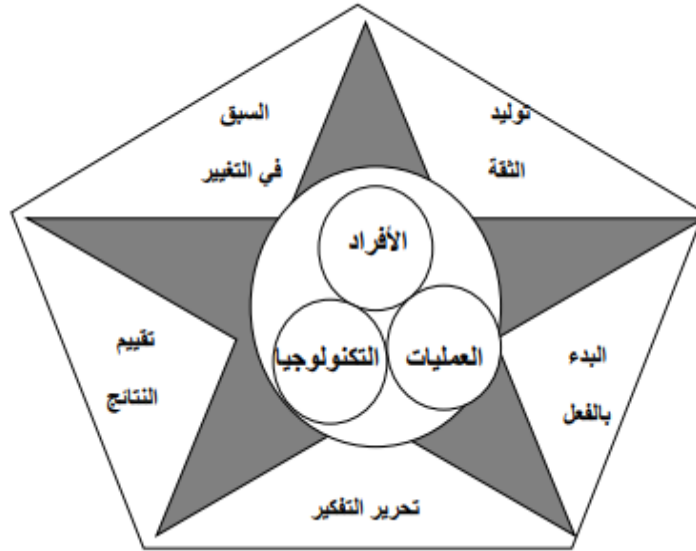
ثانيا: أهداف خفة الحركة الإستراتيجية

تسعى المنظمات اليوم إلى أن تكون رشيقا لتحقيق مجموعة أهداف تتمثل في إطار المعادلة الآتية:

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

أهداف خفة الحركة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + منظمة رشيقة

وتندرج أهداف خفة الحركة الإستراتيجية في إطار يعرف بنموذج خفة الحركة الإستراتيجية الشكل (1-4): نموذج خفة الحركة الإستراتيجية.



المصدر: هبة محمد عمرو، الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين 2016، ص 22.

* يتضح من الشكل أعلاه أن تطبيق نموذج خفة الحركة الإستراتيجية يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية كالقدرات التكنولوجية إذ أن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج الخفة وقدرات التنظيمية المتمثلة في: الأفراد، التكنولوجيا، العمليات وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): يوضح العلاقة التكاملية بين الرشاقة الإستراتيجية وقدرات المؤسسة

نموذج الرشاقة الإستراتيجية	قدرات المؤسسة (الأفراد، التكنولوجيا و العمليات)
1. السبق في التغيير	الفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير القياسات الرئيسة لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية الإدراك والوعي القوي والإحاطة ببيئة الأعمال .

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

فعالية الممارسات القيادية التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية . الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق التمييز.	2. توليد الثقة
نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا. الثقافة المشجعة وواسعة الحيلة على الانحياز للعمل .	3-البدء بالفعل
المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع. تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات.	4-تحرير الفكر
تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية. أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة. كيفية تحسين التعلم يعد جزءا من أجزاء تقييم النتائج. توفر النتائج تغذية راجعة.	5-تقييم النتائج

المصدر: هبة محمد محمد عمرو، مرجع سبق ذكره، ص22.

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات خفة الحركة الإستراتيجية

سنقوم في هذا المطلب بعرض كل من أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية التي تتمثل في بعد وضوح الرؤية وتوفير القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، تنفيذ الأعمال و الأنشطة بالإضافة إلى متطلبات خفة الحركة التي تتمثل في: الشريك الإستراتيجي، التكنولوجيا الحديثة ،إمكانية التوسع و التناغم و ذلك فيما يلي :

أولا: أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية

من أجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو بشكل طبيعي للمؤسسة في ظل التغيرات المؤثرة عليها، يتطلب منها أن تمتلك أبعاد وهي:

وضوح الرؤية وتوفير القدرات الأساسية¹: إن وضوح الرؤية ومعرفة القدرات الأساسية للشركة وإدراكها

بشكل جيد يسهم بإمداد الشركة بالمزيج المناسب لتحقيق السرعة والاستمرار المطلوبين لعملية خفة الحركة

¹طارق رضوان محمد رضوان، أثر محددات الرضاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2016، ص6.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

الإستراتيجية ، حيث يرى (long2000) أن عدم قدرة الشركة على فهم وإدراك إمكانيات وقدرات سوف يفقدها القدرة على استغلال العديد من الفرص، حيث أن وضوح الرؤية يمد المنظمة بالسرعة الضرورية لكافة أنشطة وعمليات التنفيذ ويوفر الدوافع لدى كل الأطراف داخل سلسلة القيمة والتي تمكنهم من استغلال الفرص المناسبة وهو ما ينعكس على مستوى الأداء الكلى للشركة

اختيار الأهداف الإستراتيجية: تمثل الأهداف الإستراتيجية التوجه الإستراتيجي الذي يحمل الطموح و

التحدي طويل الأجل لتحقيق التميز أو الريادة في مجال معين (Thompson & Strickland)

47: 2006 كما تعبر عن النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة و المهام والأعمال التي تؤديها كما أنها تنبثق من رؤية و رسالة المنظمة و للأهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ، و هي على النحو التالي¹ :

- تحدد بوضوح مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة
- ترسم المستقبل المرغوب للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة و القياس
- تعد مرشدا لاتخاذ القرارات ، حيث تمثل دليلا و معيارا للإدارة العليا عند اختيار البديل الإستراتيجي المناسب .
- تمثل الأهداف الأساسية اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي
- تساعد على تحفيز العاملين كما أنها تساعد قادة المنظمات في توضيح احتياجاتها إلى أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة و السيطرة

المسؤولية المشتركة : إن الشراكة في المسؤولية والالتزام الجماعي من كافة الأطراف المعنية بالمنظمة

، وعلاقات الشراكة بين جميع أعضاء وعناصر سلسلة القيمة تستطيع أن تخلق القيمة للشركة :وهي مقياس لمدى وجود وتنمية العلاقة مع العميل كي يساهم في خلق القيمة وتعد عناصر الشراكة في المسؤولية والقدرات والمعلومات أحد أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية ومن هنا نجد أنها تأتي من خلال العمل الجماعي ، المشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة ، الاعتماد المتبادل ، أسلوب القيادة وقدرات وإمكانيات الشركة.

تنفيذ الأعمال والأنشطة: يتعلق هذا البعد بتوافر عنصر التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة بما

يضمن الاستجابة السريعة والتغطية الشاملة لكل مجالات العمل التي تضمن تنفيذ الأنشطة والمهام والتي

¹ علي زهير أبو جبارة، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجماعات قطاع غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2120، ص

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

تحقق النتائج المرغوبة وهذا يؤكد على أهمية تشجيع الحوار والنقاش بين كافة الأطراف المسعولة عن تنفيذ الاستراتيجيات بالإضافة إلى تشجيع المبادرات والأفكار الجيدة وتبادل الأفكار والمقترحات الخاصة بتنفيذ إستراتيجية الشركة من خلال وحدات وأقسام العمل المختلفة داخل الشركة.

ثانيا:متطلبات تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية :

هناك متطلبات ضرورية لنجاح تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية وهي:¹

*الشريك الاستراتيجي :

لتحقيق بيئة تمتاز بخفة الحركة الإستراتيجية لابد من توفر المتطلبات ومنها ما يتعلق باختيار الشريك وفق الإمكانيات المتوفرة،التكنولوجية الحديثة لتصنيع المنتج وقدرته على تصنيع منتجات بمواصفات قياسية يساعد على تطوير المنتجات بشكل فاعل بما يحقق رضا الزبائن ويجب أن يتفاعل الشركاء بصورة جماعية وسريعة لاقتناص الفرص الناتجة عن التغيرات المتوقعة في بيئة الأعمال.

*التكنولوجيا الحديثة:

وتمثل الجوانب الوظيفية للتكنولوجيا المساعدة التي يتعين استخدامها في تنسيق النشاطات بين الشركاء،وفيما يلي أهم خصائص هذه التكنولوجيا:المرونة النطاقية المطلوبة لربط العديد من الشركاء خفيفي الحركة يختلفون من حيث الحجم والشركات التي ينتمون إليها والمراحل التي بلغوها من العملية الإنتاجية.

*إمكانية التوسيع (exte)

(nsibility) والتخلص السلس (gracefuldegradation) لما يسمح بإضافة الخدمات أو استبدالها أو إلغائها في أي وقت وبما يؤثر بالايجاب على قدرة المشروع و أدائه.

*التناغم(compatibility) المطلوب لربط الشركاء العاملين في مجالات مختلفة ضمن نفس النظام.

¹محمد أحمد حمد الحريزات،أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير،تخصص إدارة أعمال،قسم إدارة الأعمال،كلية الأعمال جامعية،جامعة الشرق الأوسط،لأردن،2015،ص،23.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

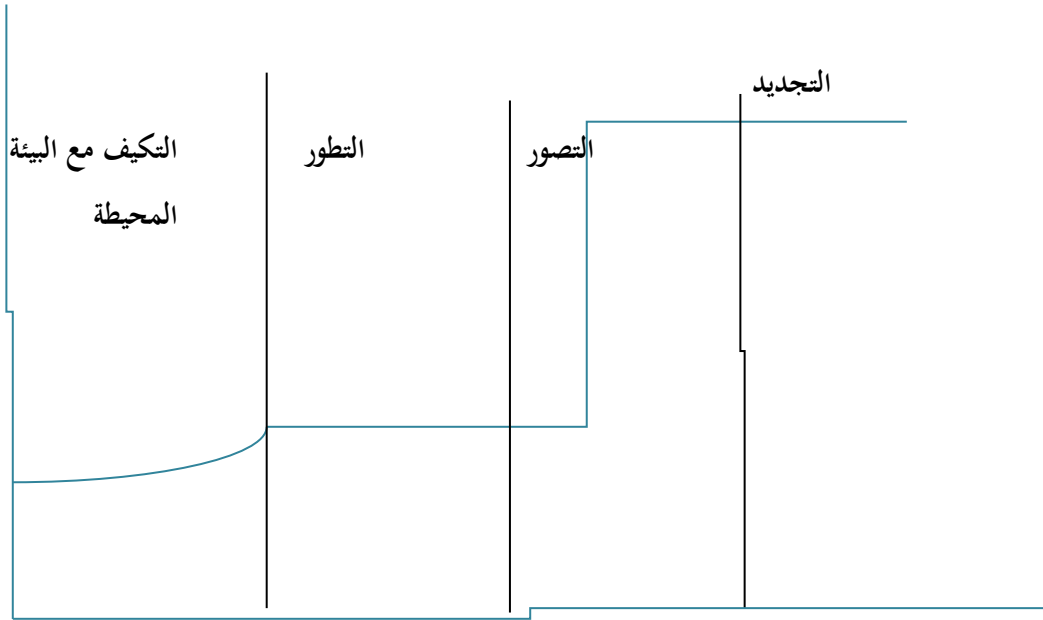
المطلب الرابع :مراحل خفة الحركة الإستراتيجية ووسائل تطويرها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مراحل خفة الحركة الإستراتيجية التي تتمثل في:مرحلة التكيف مع البيئة المحيطة،التطور،التصور،التجديد بالإضافة إلى وسائل تطويرها وذلك فيما يلي:

أولا : مراحل خفة الحركة الإستراتيجية

تتقدم المنظمات من خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال،وهذه المراحل كما هي موضحة بالشكل(1-8) وتتمثل في(التكيف،التطور،التصور والتجديد)ومن الملاحظ أن أول مرحلتين تتضمن تعديلات طفيفة وتدرجية، في حين أن مرحلتي التصور والتجديد تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية،وتمثل هذه المراحل مدى تنامي خفة الحركة الإستراتيجية، وهي موضحة كالتالي:¹

الشكل(1-5):يوضح مراحل تنامي خفة الحركة الإستراتيجية



المصدر:محمد أنور رشدي هنية،نفس المرجع،ص 22.

يلاحظ من خلال الشكل أن خفة الحركة الإستراتيجية تدفع المنظمة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها،ومن ثم تسمح بتطور عملها، الأمر الذي يولد لديها تصورات عديدة،وبالتالي تستطيع المنظمة تحديد استراتيجياتها من

¹ محمد أنور رشدي هنية،مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016،ص 21.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

خلال الاعتماد على الخفة، وعندما تنمو تصبح ناجحة فإن من الطبيعي أن تفقد من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة، أيضا تحتاج المنظمة في هذه المرحلة إعادة النظر في نشاطها وأعمالها، وذلك للحفاظ على ديمومة الخفة والتطور واقتناص الفرص، كما على المنظمات الصغيرة الاهتمام بذلك، لأن الخفة بدون الإستراتيجية ليست أفضل من الإستراتيجية بدون خفة والحل لهذه المعضلة ليس فقط أن تكون رشيقا خفيفا ولكن رشيقا استراتيجيا، أي أن تحافظ على المرونة للاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة والفرص الناشئة.

ثانيا: وسائل تطوير خفة الحركة الإستراتيجية

في ظل عدم التأكد والتغيير المستمر أصبحت خفة الحركة الإستراتيجية كحتمية لضمان استمرارية ونمو المنظمات فتطورت العديد من النماذج والتصورات لتحديد أهم الوسائل والخيارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل أن تحقق خفتها الإستراتيجية، ولعل الاختلاف بين النماذج هو ناتج من المرجعيات النظرية والتوجهات الفكرية لكل نموذج، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:¹

✓ من حيث السلوك الإستراتيجي اتجاه المحيط أي الخفة الخارجية: نجد السلوك الدفاعي والذي يعتمد

على فكرة المحفز البيئي للتأقلم والاستجابة وتصحيح عدم التوافق مع تغيرات المحيط، والسلوك الهجومي الإستراتيجي الذي يعتمد على فكرة امتلاك زمان المبادرة والتصرف والتأثير في بيئة النشاط، فحسب هذا الأساس فإن الخفة تصنف إلى خفة دفاعية وخفة هجومية .

✓ من حيث السلوك الاستراتيجي اتجاه موارد وقدرات المؤسسة أي خفة داخلية(وذلك مرتبط بالسلوك

الإستراتيجي للمؤسسة اتجاه محيطها) فنجد:

● تسيير موارد المؤسسة من أجل تطوير القدرات الدفاعية (أي مرونة رد فعلية) بمعنى آخر تطوير المرونة من خلال تحويل وإعادة تخصيص الموارد والقدرات الموجودة.

● تسيير موارد المؤسسة من أجل تطوير قدرات هجومية أي خفة من خلال اكتساب وتطوير موارد و قدرات و كفاءات جديدة بالاعتماد على الكفاءات التنظيمية الموجودة.

والجدول الموالي يلخص أهم الدراسات التي تناولت كيفية تطوير خفة الحركة الإستراتيجية للمؤسسات:

¹د. سلامي أحمد، أ.م. جريبي السبتي، المرونة الإستراتيجية من النظرة التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد الرابع والأربعون، كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، 2015، ص94.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

الجدول رقم (1-3): الدراسات التي تناولت كيفية تطوير خفة الحركة الإستراتيجية للمؤسسات

وسائل تطوير خفة الحركة الإستراتيجية	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> -التنوع -الاستثمار في موارد قابلة للاستغلال -تقليص الالتزامات الاستثمارية المتخصصة. 	Aaker.D.A & Mascarenhes.B (1984)
<ul style="list-style-type: none"> -الخفة الخارجية تركيز المتوقع في المحيط،الإمكانيات الكامنة لمواجهة التهديدات والفوز بالفرص -خفة الداخلية تتضمن هيكل التنظيم والقرارات ومرونة الموارد وتنوع الكفاءات. 	Tarondeau J.C & Huttin. C (2001)
<ul style="list-style-type: none"> -نظام لليقظة مع نظام التشاور المستمر حول المعلومات -الاستثمار من خلال الصفقات -اللامركزية والتعاقد ما بين الوحدات داخل المؤسسة وبين المؤسسة ومتعا مليها الخارجين. 	Everaere.C (1997)
<ul style="list-style-type: none"> -تسيير الموارد بطريقة تحافظ على قابلية التكيف المستمر لأصول المؤسسة من خلال: القدرات الزائدة، تخفيف الاستثمار و موارد متعددة الاختصاص -تصميم تنظيم يقوم على التنشيط والتحفيز والتغيير العادات وتوزيع السلطات وذلك بهدف تحقيق التغيير التنظيمي بدون تكاليف إضافية 	Reix. R(1997)
<ul style="list-style-type: none"> -الخفة الخارجية: العلاقة مع الموردين والدخول في أسواق دولية، -الخفة الداخلية:خفة إنتاجية، خفة تصميم المنتجات،خفة اليد العاملة،خفة الهيكل التنظيمي. 	Das T.K & Elango.B(1995)
<ul style="list-style-type: none"> -خفة السوق -خفة المنتجات -خفة تنافسية 	Abbott. A & Banerj. K (2003)
<ul style="list-style-type: none"> -تمطية المنتجات بخلق منتجات مرنة من خلال تنميط المكونات(الموارد والمهارات)(المستعملة في عديد من التصاميم. -تمطية التنظيم (التصميم التنظيمي)يسمح بالتعلم التنظيمي وتشكيل حافظة متنوعة من الكفاءات التي تسمح بإنتاج منتجات مرنة. 	Sanchez. R & Mahoney J.T(1996)

المصدر:أ،د،سلامي أحمد،أ،م، جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره ص95.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

المبحث الثاني: المؤسسة الرشيقة

بعدما تم التعرف على المفاهيم العامة لخفة الحركة الإستراتيجية يأتي هذا المبحث من الدراسة لمعالجة العناصر التالية: قدرات ودوافع تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية، أسباب حاجة المؤسسة لخفة الحركة والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة الرشيقة وعليه سيتم عرض ذلك فيما يلي:

المطلب الأول: قدرات و دوافع خفة الحركة الإستراتيجية

بعد أن تم التعرف على مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية نجد من الضروري أن نتعرف على المقدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية. حيث أن خفة الحركة الإستراتيجية تساعد المؤسسات على القيام بسلسلة من الأعمال و المهام وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى قدرات خفة الحركة الإستراتيجية التي تتمثل في: الحساسية الإستراتيجية، الالتزام الجماعي، نظرية الموارد بالإضافة إلى قدراتها و ذلك فيما يلي:

أولاً: قدرات خفة الحركة الإستراتيجية:

الحساسية الإستراتيجية :

و هي تعني الانفتاح والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات.¹

الحساسية الإستراتيجية تتكون من ثلاث مرتكزات أساسية يمكن للمنظمة من خلال هذه المرتكزات

الوصول إلى الحساسية الإستراتيجية وتتلخص في عملية إستراتيجية مفتوحة، تصاعد اليقظة الإستراتيجية والحوار الداخلي على الجودة. وبهذه المرتكزات يمكن بناء رشاقتها الإستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي:

✓ **عمليات الإستراتيجية المفتوحة:** هي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين

المتعددين والخبراء العملية بين أفراد المنظمة .

✓ **التأكيد على اليقظة الإستراتيجية:** هو أيضا يشمل ثلاثة عناصر رئيسية هي مرونة الرؤية والأهداف

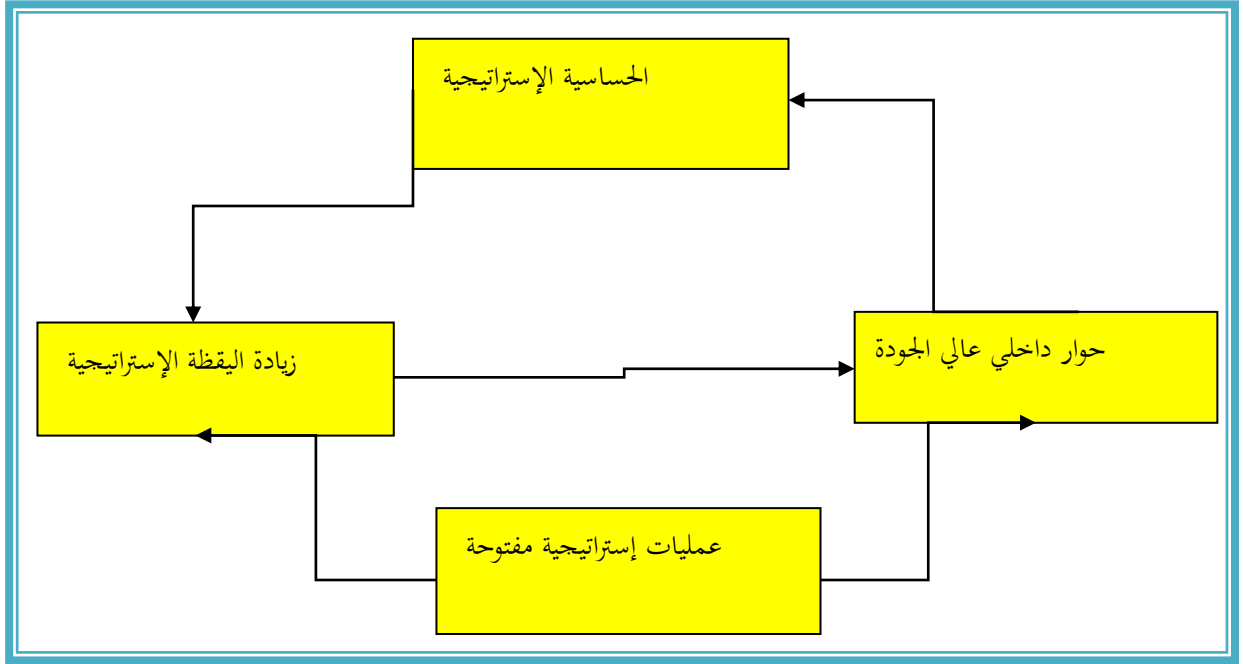
المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.

✓ **الحوار الداخلي عالي الجودة:** هو أيضا يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي

¹ الكيسي، صلاح الدين ،نوري أسماء، تأثير بادي حلقة القرار ooda على خفة الحركة الإستراتيجية ،دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد مجلة الدناير ، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، العدد 3 ،2013،ص،170.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

الشكل (1-6): القدرات الأساسية التي من خلالها يتم المحافظة على الحساسية الإستراتيجية.



المصدر: علي زهير، علي أبو جبارة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الالتزام الجماعي:

هو اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها بحيث يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلا من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم يعد الالتزام الجماعي الدافع الداخلي الشديد لدى الأفراد بالمستوى الجماعي لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع بالإيمان بأهداف وقيم المنظمة وتقدم أكثر ما معين عليهم أدائه¹، قد تتطلب مواقف معينة من عدد من الأفراد العمل بطريقة جماعية معينة لأي سبب من الأسباب² ويعتمد الكثيرين أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء الالتزام الجماعي يتمثل بتأثير الفرد الذي يتفاعل معهم، الأمر الذي يجعل من المجموعة كما لو أنها كانت فردا واحدا وتطرق الباحثون والكتاب إلى أهمية مشاركة الأفراد من خلال الإدارة بالمشاركة والقيادة الجماعية والقرار الجماعي وحل المشكلات الجماعية والمسؤولية الجماعية وجميعها تؤكد على أهمية وضرة مشاركة الفرد بصورة فاعلة في تسيير أعمال الجماعة وهذا الأمر يشهد في الوقت الحاضر اهتماما متجددا أو يقظة نظرا لتدني الإنتاجية في كثير من المنظمات وتزايد المنافسة الحادة وتعقد المشكلات

¹حنونة، سامي إبراهيم، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص، 2.

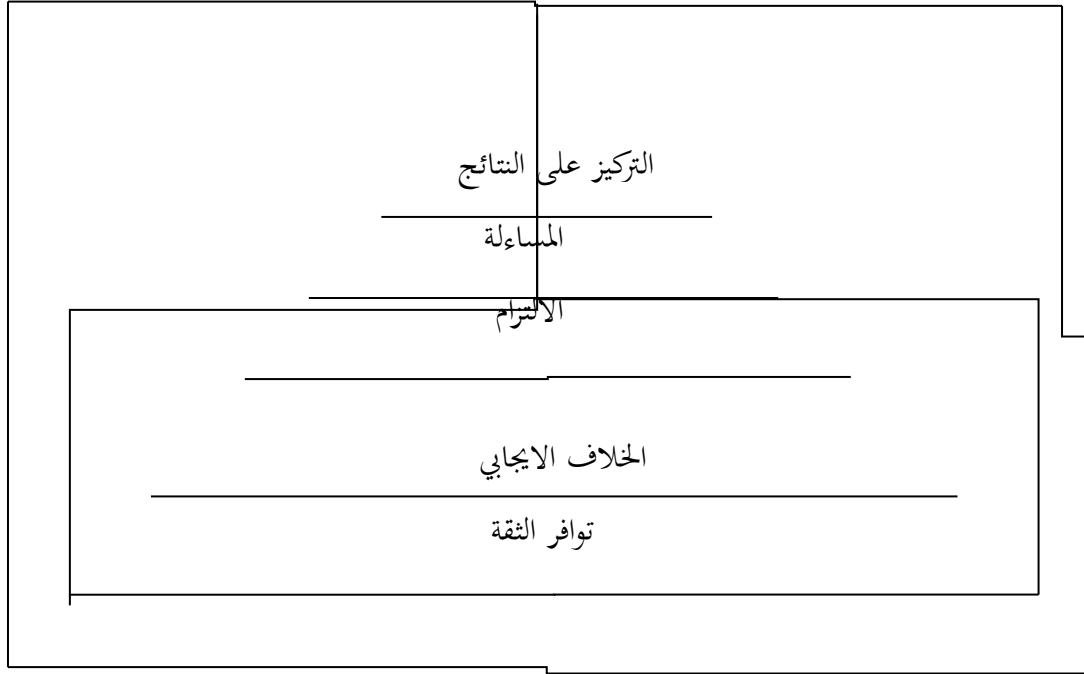
²جلاب، أحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، طبعة 1، عمان، 2011، ص، 64.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

التنظيمية والإدارة وازدياد عدم التأكد البيئي هذا بالإضافة إلى عامل آخر هام جدا وهو نجاح النموذج الياباني في الإدارة الذي يعتمد أساسا على العمل الجماعي¹

وهناك خمسة عوامل يجب الاهتمام بها لإمكانية اتخاذ القرار الصحيح يجب على المنظمة الاهتمام بها وهي

الشكل(1-7):العوامل التي قد تؤدي إلى إحداث الخلل في العمل الجماعي في حالة عدم الاهتمام بها من قبل المنظمة



المصدر : ياسر شاكر ياسر القريشي، مرجع سبق ذكره ،ص26.

سيولة الموارد: يعني القدرة الداخلية على إعادة كوين وتوزيع الموارد بسرعة، وتعني وضع آليات إدارية

ديناميكية من أجل معرفة من أين يتم توفير الموارد وإعادة تعيين المسؤولية بطريقة سريعة ومرنة ورشيقة

،وهذا يمثل أكبر تحدي استراتيجي ليس فقط في التعليم بل على مستوى المؤسسات بشكل عام.²

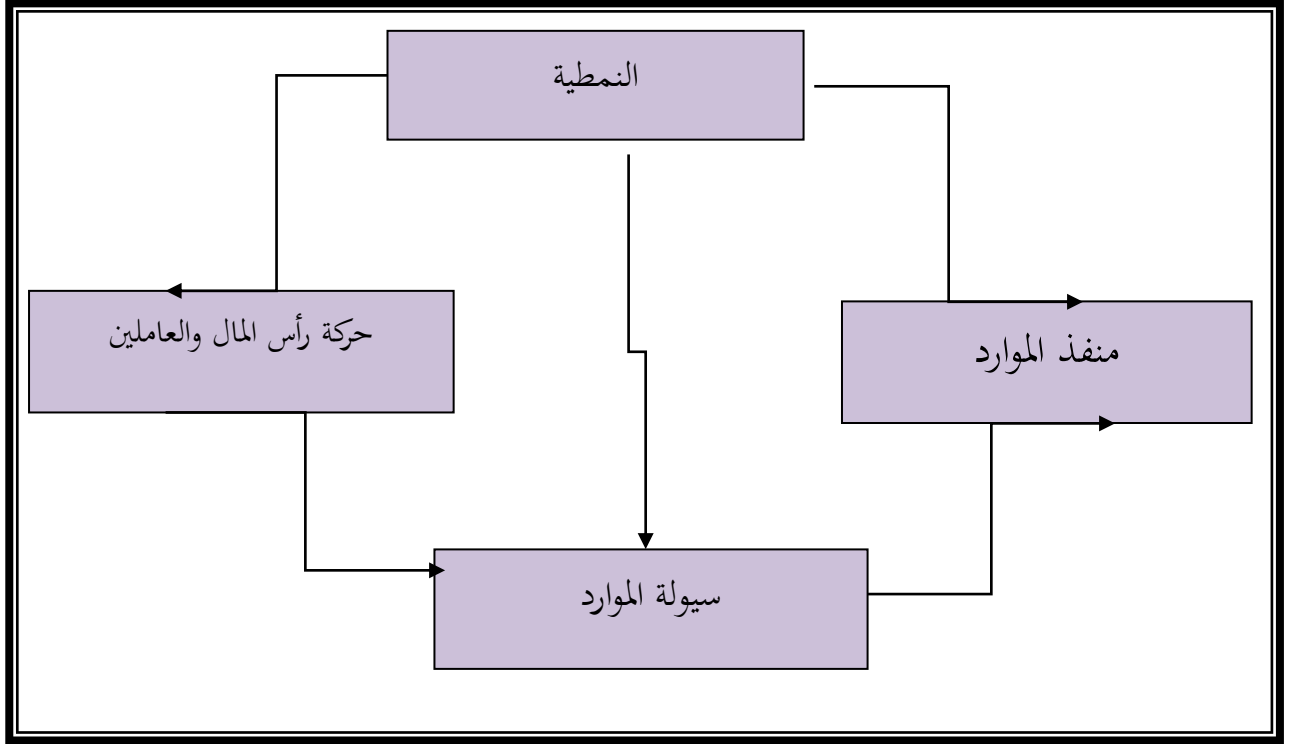
¹حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة 2، الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص 166.

²رغدان عدنان عبد الرزاق، أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرقابة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد العشرون، كلية الإدارة

والاقتصاد، العراق، 2018، ص 377.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

الشكل (1-8): يوضح الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد



المصدر: ياسر شاكر ياسر القريشي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

❖ حددها ((Pork, 2011, 23)) قدرات خفة الحركة الإستراتيجية إلى خفة الاستشعار، خفة اتخاذ القرار، وخفة

الممارسة، التي تمكن المنظمة من تنفيذ الخفة الإستراتيجية بالاتجاه الصحيح

الجدول (1-4): قدرات الخفة الإستراتيجية حسب (Pork)

أنواع الخفة الإستراتيجية	التفاصيل
الاستشعار	كشف و استقطاب أحداث الأعمال المهمة في وقت مناسب
اتخاذ القرار	ترجمة الأحداث المستتربة و تحديد التهديدات و الفرص و اتخاذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

الممارسة(التطبيق التنفيذي)

إعادة بناء موارد المنظمة بشكل جذري وتعديل العمليات التجارية وتقديم اختراعات جديدة للأسواق في الوقت المناسب

المصدر: ياسر شاكرا ياسر القريشي، مرجع سبق ذكره، ص33.

■ خفة الاستشعار:

و تمثل وحدة الإدراك و شدة الوعي و الاهتمام لدى المنظمة و تتمثل في قدرة المنظمة على فحص و مراقبة واقتناص الأحداث من التغيير في البيئة (تحركات المنافسين الجديدة، تغيير تفصيل الزبون، والتكنولوجيا الحديثة) في الوقت المناسب وأن عملية الاستشعار تشير إلى مهمة الرصد الاستراتيجي أو المتابعة لما يدور من أحداث في البيئة التي من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المنظمة والعمل التنافسي، والمستقبلي وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة مثل الحصول على معلومات لها علاقة بالأحداث، والتي يكون التغيير البيئي فيها واضحا، والعمل على تنقية المعلومات غير المهمة والتي لها قواعد محددة سلفا. كما صنفنا إلى وجود ثلاث قدرات أساسية تحافظ فيها المنظمة على الاستشعار وهي العمليات الإستراتيجية عالية الدقة، وتمكين الحوار الداخلي ذي الجودة العالية¹.

■ خفة اتخاذ القرار:

والمقصود به قدرة المنظمة على جمع وتخزين وهيكلية وتقسيم المعلومات التي تتعلق بعمل المنظمة من مصادرها متنوعة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال دون تأخير، والقيام بمعرفة الفرص والتهديدات التي تقوم بترجمة هذه الأحداث، والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم توجيه إعادة تكوين الكوادر وعمل إجراءات تنافسية جديدة. وعليه تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع فريق الإدارة بالكامل لكي يقوم جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي وعلى الفريق الالتزام بوضع قرارات مدروسة بصورة جديدة وجريئة بنفس الوقت من قبل الجميع لأنها تميل إلى أن تكون أقل تحفظا وأكثر ثقة من القدرات الفردية، وعليه تكون الاستجابة للاضطرابات ذات توازن أكبر لتحفز على زيادة التماسك داخل الفريق. وخلال هذه الأنشطة تستطيع هذه المؤسسات تحديد الفرص والتهديدات، وتقوم باستخدامها لغرض تحقيق أقصى قدر لتأثير على الفرص وتساعد على تقليل تأثير التهديدات.

¹رامي إبراهيم عبد العنجم، أفرا لرشافة الإستراتيجية على إدارة استثمارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص26.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

■ خفة الممارسة:

تمثل قدرة المنظمة على تكوين ديناميكية الموارد فيها، تعديل العمليات، وإعادة تشكيل علاقة سلسلة التوريد وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات وخدمات التسعير إلى السوق في الوقت المناسب. ويؤكد بعضهم أن الممارسة تبنى على مجموعة من الأنشطة لغرض إعادة تجميع الموارد في المنظمة وتعديل العمليات بالاعتماد على مبادئ العمل المبنية على مهمة صنع القرار لمواجهة التغيير البيئي، أي تتمكن المؤسسات من تغيير عملياتها وفق الإجراءات و الموارد المختلفة و كذلك إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وأنشطة الممارسة تشمل أيضا مجموعة من الإجراءات من قبل المؤسسات التنافسية الجديدة في السوق عن طريق تقديم خدمات أو منتجات جديدة، بالإضافة إلى تقديم أسعار جديدة و العمل على تغيير في السياسات مع الحلفاء الاستراتيجيين و كبار الزبائن.

ونلاحظ أن كثرة التغيرات البيئية الناتجة عن زيادة نسبة عدم التأكد في الأسواق، بالإضافة إلى حاجة المستهلك للسلع و الخدمات و تقديم المنتجات بشكل سريع أدى لتحفيز المؤسسات، لكي تعيد النظر في قدراتها من أجل الاستجابة لهذا التغيير السريع فغالبا ما تكون الخفة غير متوقعة.

ثانيا: دوافع خفة الحركة الإستراتيجية:

تمارس منظمات الأعمال أنشطتها اليوم في إطار كم هائل من المعلومات المتاحة لأي شخص وفي أي وقت، وبالوقت نفسه فإن هناك معدلات مستمرة للتغيير في الأسواق والتكنولوجيات المستخدمة وبموجب ذلك فإن الأنظمة التقليدية في الإدارة لم تعد مناسبة لتواجه حالات التغيير هذه، وهنا يتوجب على المنظمات إدراك ذلك وتقوم بالبحث عن السلوكيات المطلوبة لأحداث التغيير اعتمادا على ما سبق فإن هناك سببين رئيسيين يحددان الإجابة المناسبة لتساؤل مفاده¹:

لماذا تحتاج منظمات الأعمال إلى أن تطور وتحسن خفة حركتها الإستراتيجية ؟

ويمكن تحديد هذه الأسباب كالآتي:

✓ وقتية الميزة التنافسية في الوقت الحاضر وهنا يتوجب على منظمات الأعمال تحديد وانتزاع منافع منظمة

الأعمال من الفرص الأفضل المتاحة.

¹ مسعدي الغالي، دور التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر في خلق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017، ص، 45.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

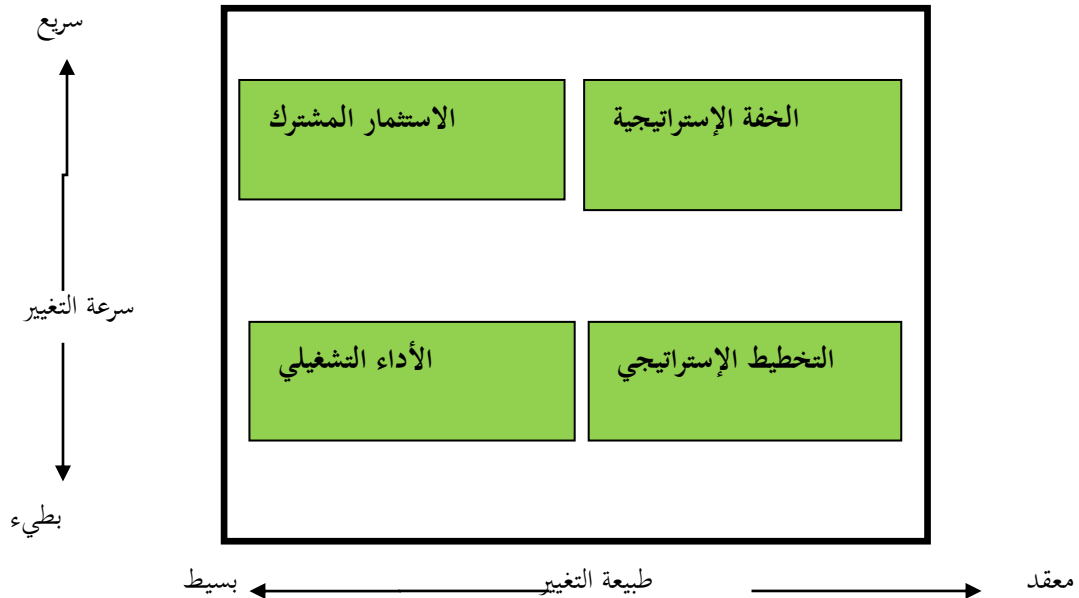
✓ يمكن أن تزول منظمات الأعمال اليوم إذا استمرت بإنتاج ما يستخدم فقط لكي تصبح قائمة تعمل الشيء الصحيح.

المطلب الثاني: أسباب حاجة المؤسسة لخفة الحركة الإستراتيجية

إن الكثير من مؤسسات الأعمال تنتهي وتلاشى ليس لأنها ترتكب الأخطاء، وإنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد فلم يعد أمام المدراء التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة مؤسساتهم، حيث أن مدة خدمتهم تكون أقل ومطلوب منهم أن يكون أدائهم أعلى بسبب التغيير السريع في البيئة وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا المحوم الذي تتعرض له المؤسسات وفرق إدارتها فإن الرشاقة أو خفة الحركة الإستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك¹

أما المعاضيدي فقد أشار إلى أن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي قد حتمت على المؤسسات اعتماد الخفة الإستراتيجية على اعتبار أنها مدخلاً بديلاً للتعامل مع التغيرات المتسارعة و أن بعض المؤسسات تجاوزت بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد الخفة الإستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق².

ويوضح الشكل (1-9): العلاقة بين سرعة وطبيعة وأين تكمن حاجة المؤسسة للخفة الإستراتيجية



¹ منال أحمد علي الفقيه، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة اليمنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة اب، اليمن، 2018، ص، 15.

² المعاضيدي معن وعد الله جار الله، قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 29، العراق، 2011، ص 24.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

المصدر: منال أحمد علي الفقيه، نفس المرجع، ص 15.

من الشكل: إذا كان طبيعة التغيير بسيطة خطية وسرعته بطيئة فإن المؤسسة تكون اهتمامها على الأداء التشغيلي، وإذا كانت طبيعة التغيير معقدة وسرعته بطيئة يكون اهتمام المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي التقليدي، ويعني أن المؤسسة انتقلت من مرحلة التخطيط القصير الأجل بالأداء التشغيلي إلى التنبؤ بالمستقبل، وحينها يكون مستوى التغيير بسيطاً وسرعته عالية، هذا يعني أن المؤسسة تلجأ إلى تبني خفة الحركة الإستراتيجية لأنه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغيير في محيط المؤسسة وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومة منافستها.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة الرشيقة:

تم تحديد خمس مبادئ أساسية تقوم عليها المؤسسات الرشيقة كما يلي:¹

- الإستراتيجية (بوصلة المؤسسات ونجمة الشمال التي تدور حولها كل النجوم)
- الهيكل التنظيمي (شبكة لتمكين فريق العمل)
- العمليات والإجراءات (قرارات سريعة ودوائر للتعلم).
- فريق العمل (تفاعلياً تربطه عواطف وروابط قوية).
- التكنولوجيا (الجيل الجديد يدعم التكنولوجيا).

¹ منال أحمد علي الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الفصل الأول : خفة الحركة الإستراتيجية

خلاصة الفصل:

إلى توضيح كل ما يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة ألا وهو "خفة الحركة الإستراتيجية"، حيث عرضنا مقدمة عن خفة الحركة الإستراتيجية، ثم للحديث عن مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية وأظهرنا عناصرها، وعرجت على أهمية وأهداف خفة الحركة الإستراتيجية، وانطلقنا لبيان متطلبات تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية، ثم تناولنا أبعادها ومراحلها، وأبرزنا محدداتها ووسائلها، وقدراتها والدافع لها، وختمنا بأسباب حاجة المؤسسة للخفة والمبادئ التي تقوم عليها.

الفصل الثاني :

الميزة التنافسية

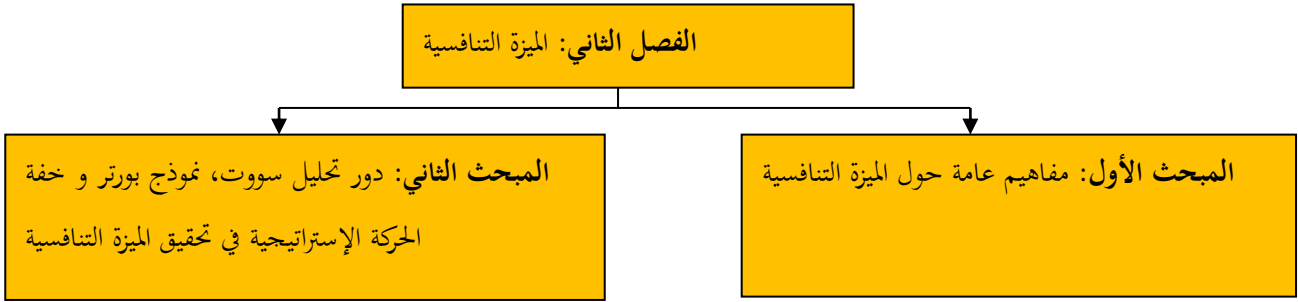
الفصل الثاني: الميزة التنافسية

مقدمة الفصل:

يأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتمييز منتجاتها و زيادة حصتها في السوق ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها و المحافظة عليها أمر ضروري.

وعليه يعالج الفصل الثاني هذه المفاهيم من خلال التطرق إلى ما يلي:

الشكل (2-1): يوضح هيكل الفصل الثاني



الفصل الثاني: الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، حيث بدأ تفكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر، بخصوص إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية وكذا التطورات والتغيرات الحاصلة ضمن بيئة المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية (التعريف، الخصائص، الأهمية)

لم تتفق التعريفات المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية على صيغة لفظية موحدة، إلا أنها تتفق على نفس المعنى أو الحدوى من تحقيقها، حيث أنه تطور حسب تطور الفكر الاستراتيجي ووجهة النظر إلى المؤسسة في حد، كذا ديناميكية البيئة الاقتصادية للمؤسسات عبر الزمن، لذا سيتم التطرق إلى بعض التعريفات الأساسية المقدمة كذلك التطرق لكل من خصائص الميزة التنافسية وأهميتها فيما يلي:

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

سنحاول استعراض مجموعة من التعريفات لمجموعة من الباحثين والكتاب فيما يلي:

- يعرفها (ايغور انسوف) 1965: على أنها خصائص الفرص الميزة ضمن مجال معرف بشئ (منتج-سوق) يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.¹
- ينظر للميزة التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل: الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموع الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية.²
- تعرف الميزة التنافسية بأنها: "أشياء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"، كما تعرف بأنها: "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات، وهي تنتج من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة، الابتكار و التطوير... الخ.³

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 3.

² سملاي بحضيه، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، 2003، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر.

³ حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 182.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- **يعرفها (Porter):** بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.¹

- **تعرف على أنها:** إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق و المالية وفق كل أولوياتها، وهي تتطلب فهم الإطار العام للشركة: من خلال أن الإدارة العليا يجب أن تحدد حاجات و رغبات الزبون، وكيفية إيصالها إليه عبر سلسلة تجهيز، و ذلك من أجل مقابلته في توصيله وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أخذها بنظر الأهمية معدل القدرات التشغيلية.²

- **وعليه يمكن القول:** أن الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص والصفات الفريدة التي تتمتع بها الشركة، وتميزها عن غيرها من الشركات (منتج، سلعة، خدمة) نتيجة صعوبة تقليدها، حيث تمكنها من التفوق على المنافسين وبالتالي زيادة حصتها في السوق، متبعة تقنيات وإستراتيجيات مختلفة من بينها خفة الحركة الإستراتيجية (استغلال الفرص والاستفادة منها).

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

إنّ امتلاك الشركة لميزة ما لا يعني أنها امتلكت الميزة التنافسية، إذ يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص ل يتم اعتبارها ميزة تنافسية، وأهم تلك الخصائص ما يلي:³

- **التفوق:** يجب أن تحقق الميزة التنافسية التفوق والأفضلية بين المنافسين.
- **قيمة مضافة:** الميزة التنافسية تنبع من داخل الشركة وتخلق لها القيمة.
- **الكفاءة:** الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة أداء الشركة لأنشطتها أو في قيمة تقدم الزبائن أو في كلاهما معاً.
- **التأثير:** يجب أن تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه الشركة وسعيهم للشراء منها.
- **الاستدامة:** الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها (مستمرة، مستدامة) .
- **التوافق أو التحدد:** أن تكون محددة وفق لمعطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى.
- ✓ **المرونة:** تكون مرنة بحيث يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة، وفقاً لاعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور الموارد في المؤسسات من جهة أخرى.

¹ راجف نصيرة، الشراكة ودورها في بناء الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 13، جامعة لوسني علي، البليدة، الجزائر، جوان 2016، ص 126 .

² شاهر عبيد، تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك، مجلة جامع النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 31، العدد 10، قسم إدارة

الأعمال، كلية العلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القدس، جنين، فلسطين، 2017، ص 1753 .

³ مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013، ص 65.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

✓ تتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبائن وثانيا تبني على الاختلافات والتباين بين المنظمة ومنافسيها وليس على التشابه (خاصيتين في هذه الحالة).¹

✓ النسبية: إنّ الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة وهي تصف الميزة التي تمتلكها المنظمة في القطاع أو الصناعة مقارنة مع الشركات الأخرى المنافسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.²

أما الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة، فهي تلخص فيما يلي:

✚ حاسمة: بمعنى أنّها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين.

✚ الديمومة: أي أنّها تحقق الاستمرارية عبر الزمن أما في حالة خفة الحركة الإستراتيجية لا يعتبر شرط أساسي لأنه تغير ظرفي يمكن أن يرجع فيما بعد إلى السياسة السابقة.

✚ إمكانية الدفاع عنها : صعوبة تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين ولكي تضمن هذه الشروط فعالية يجب ألا ينظر إليها كل على انفراد، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأنّ كل شرط مرهون ومرتبطة بالآخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم وإمكانية للدفاع عنها دون وجود استمرار.³

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في:

- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد نظير ما تقدم لهم من خدمات تتميز بها عن المنافسين وتحقق تطلعاتهم ويعتبر إيجاد الميزة التنافسية مع ما يقدمه المنافسون جوهر الإستراتيجية التسويقية وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في:⁴

- تحقيق رضا المستهلك، يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية واستمرار زيادة أرباح المؤسسة، مما يحقق لها عوائد مالية مجزية وأرباح صافية مع نهاية كل عام؛

- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطردها في الأسواق المستهدفة.

- إيجاد أسواق متخصصة، منافذ توزيع و مواد خام جديدة وتطوير مراكز مالية قوية للمنظمة.⁵

¹ كلثوم وهابي، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 57.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 344.

³ شنافي نوال، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2017، ص 323.

⁴ الرشيد بدر عوض لزوم وآخرون، مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها مجلة كلية التربية، المجلد 30، العدد 120، جامعة بنها، أكتوبر 2019، ص 391.

⁵ بوعيسرياض، دور إستراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية، مجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 5، العدد 3، مركز رقاد للدراسات والأبحاث للنشر، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 287.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

-إيجاد وتطوير سلع، خدمات وتكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية.

المطلب الثاني: أسباب تنمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

إن ضمان البقاء، النمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية، وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة، كما أنها تتأثر بمجموعة من العوامل وعليه سنتطرق إلى ذلك فيما يلي:¹

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج، التوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.... الخ
 - **ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها:** تعد حاجات ورغبات الزبائن متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي و ارتفاع المستوى المعيشي... الخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
 - **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق، وعليه فالمؤسسة بحاجة إلى التحسين، التجديد، التطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.
 - **إذا كان المنتج يتمتع باحتكار طبيعي** فهذا يعني عدم وجود منافسين، وبالتالي يؤثر على الميزة التنافسية؛
 - **مصادر الميزة التنافسية:** إن مصدر الميزة التنافسية يكون واضحاً ليمكننا منافسوا المؤسسة في القيام بتحليل تسويقي محكم وتكون لهم القدرة على تشخيص وتحديد مصدرها وإن كان غير ذلك فانه يؤثر عليها؛
 - إن الميزة التنافسية تحقق قيمة إضافية للمستهلك ويمكن الحصول عليها من خلال الموردين أو تغيير في المادة الأولية²
- كما أن الميزة التنافسية تتأثر بعوامل أخرى نذكر منها ما يلي:³

1. **القدرة الإبداعية:** تضطر المنظمة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها، وهذا يتطلب دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، الخبرة التكنولوجية للمنظمة، الإبداع.
2. **القدرة الإنتاجية:** تعني عنصرين هامين هما: الجودة والإنتاجية.

¹ ابن جدوين علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 59.

² م جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، الموصل، 2012، ص 231.

³ فرحاني لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 165.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

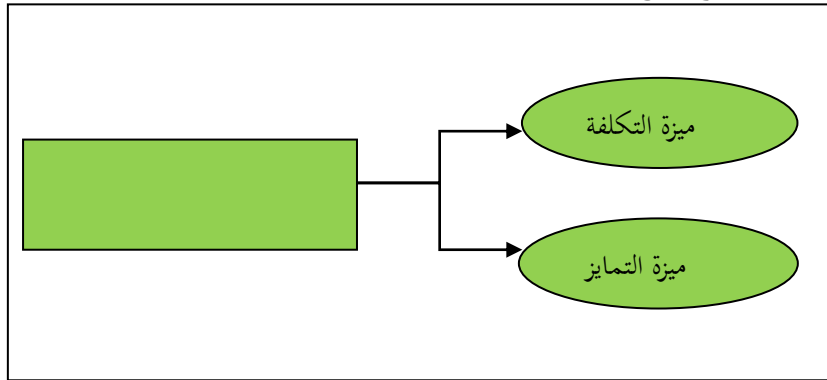
3. **الجودة:** وهي قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وتتطلب: الإبداع، إرضاء العملاء.
4. **الإنتاجية:** هي مقياس لمدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وهو يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات، ولا بد على المنظمة رفع الإنتاجية، لأنها معيار أساسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.
5. **القدرات التسويقية:** تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، والتي تركز على: بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.
6. **القدرات على التردد:** المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط.

المطلب الثالث: أنواع، خطوات بناء الميزة التنافسية وأبعادها.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع الميزة التنافسية والتي تنقسم إلى قسمين: ميزة التكلفة وميزة التمايز، كذلك نتطرق إلى خطوات بناء الميزة التنافسية و التي تتمثل في مدخلين هما: مدخل البناء الداخلي و مدخل البناء الخارجي بالإضافة إلى أبعادها وذلك فيما يلي :

أولا: أنواع الميزة التنافسية

تصنف أغلب الكتابات في إدارة الأعمال أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة تمييز المنتج. الشكل (2-2): يوضح أنواع الميزة التنافسية



Source- Michael Porter : *P'avantage concurrentiel comment de Vancer son concurrent et maintenir son avance*
Préparation de l'étudiant sur la base des données, Dunod Paris ,1999, p 4.

ميزة التكلفة الأقل¹: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة في الشركة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة الأدنى، وتعتبر من الأدوات الهامة في التحليل الاستراتيجي بغية الحصول على الميزة التنافسية، وهو ما يوضحه بورتر في قوله: "أن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل

¹ تحليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 84-85.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

النشاطات ذات القيمة، بمقارنتها مع منافسيها، حيث أن كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة"¹

وللحصول على ميزة التكلفة الأقل، فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة وذلك في الجدول الموالي:

الجدول (1-2): يوضح مراقبة عوامل تطور التكلفة

1-مراقبة الحجم:	إن التوسيع في تشكيلة المنتجات أو الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، أو التوسع في السوق يمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف أي تحقيق ما يسمى باقتصاديات الحجم؛
2-مراقبة الإلحاق:	وتتم بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة متماثلة؛
3-مراقبة الروابط:	تحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى، مثال: التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شرط أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم؛
4-مراقبة التعلم:	التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء لذلك يجب أن يتم التركيز على تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

المصدر: بوسهوه نذير، رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الخلفة، الجزائر، ديسمبر، 2016، ص 77.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي: مراقبة الإجراءات مراقبة التكامل، مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة، مراقبة المتوقع مثالا لموقع الجغرافي، القرب من الموردين المستهلكين، مراقبة العوامل المؤسسية (دورا لدولة، القوانين والتشريعات) ومراقبة الرزنامة.

■ **ميزة التمايز:** ونعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إنَّ القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا

¹ عبد الرحمان رايس، الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2016-2017، ص 103.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

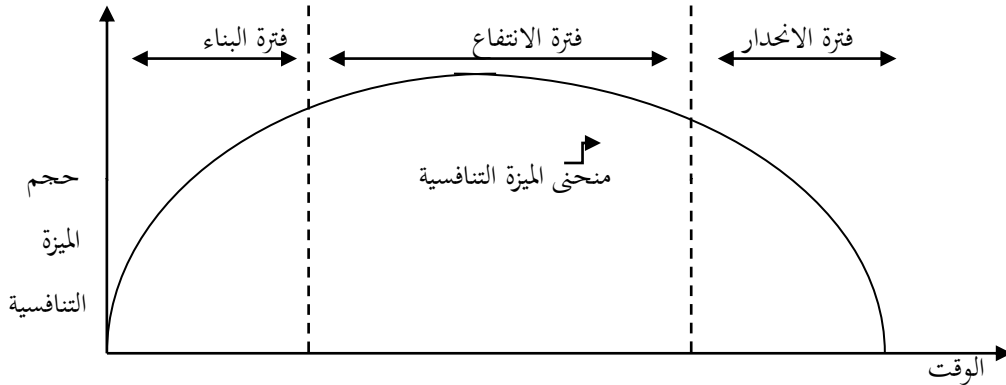
عنها، وللحصول على ميزة التميز ممكن في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط والتي تتمثل فيما يلي:¹

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج لسعة أو خدمة وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
 - تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك؛
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين ينتج نفس إستراتيجية التمييز.
- من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب بعض الأخطاء التي قد تقع فيها.

ثانياً: خطوات بناء الميزة التنافسية

إذا ما نجحت الشركة في صياغة إستراتيجياتها التسويقية على رفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية، فإن ذلك يعني قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على مواجهة المنافسين، ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات المتاحة في بناءها ويمكن أن يوضح الشكل الموالي خطوات بناء الميزة التنافسية.

الشكل (2-3): يوضح خطوات بناء الميزة التنافسية



المصدر: تأمر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن، 2008، ص 195.

شرح مفصل لشكل خطوات بناء الميزة التنافسية:²

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 238.

² تأمر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 195.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية: والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعا إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها، طبيعة السوق التي تعمل فيه وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها، وعليه فإنّ بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة، يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتعلق الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسطاء والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالنسبة للجانب الترويجي.

أما فترة المنافع: التي تجنيها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية فإنها تسعى أن تكون أطول مدة ممكنة، وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة التعقيد للميزة التنافسية بما لا تتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها، فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية، فعلى سبيل المثال: شركة مايكروسوفت استخدمت مهارتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج ويندوز والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، ما مكنها من استغلال الفرص المتاحة، واستدامة الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب و مواكبة متطلبات التقدم.

أما فترة الانحدار: فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويباشر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها: امتلاك المنافسون ميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه الشركة ... الخ، وعليه هناك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما:

✓ مدخل البناء الداخلي :

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات : (مباني، معدات، آلات، علامة تجارية) وموارد (مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية، أموال) يمكن تسخيرها مجتمعة في بناء الميزة التنافسية التي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين، وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات، ومن وجهة نظر معمقة لهذا المدخل فإنّ بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكان القوة التي تمتلكها المنظمة، ومعالجة نقاط الضعف فيها.

✓ مدخل البناء الخارجي :

إدارة المنظمة التي تتبنى هذا المدخل، ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية ولذلك فإنها ستركز على السوق أساسا بدلا من التركيز على بيئتها الخارجية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص المتاحة لها لتحديد خياراتها الإستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق، وقد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

التنافسية، وتتأثر بشكل خاص في القوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال كما هو مثلا في : الإعفاءات الضريبية، الاستيراد والتصدير ... الخ فضلا عن حالة الانتعاش الاقتصادي التي تشهده السوق.

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية

تسعى المنظمة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى قابليات مستهدفة، هذه الحاجات تدعى بأبعاد الميزة التنافسية وهناك من يطلق عليها بالأسبقيات التنافسية، وعلى الرغم من اختلافهم في التسمية إلا أنهم متفقون على أربعة أو خمسة مبادئ التي سنتطرق إليها فيما يلي:

- **التكلفة:**¹ تعد الكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار ونجاح أي مؤسسة، أي تركز على أن تجعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات الأخرى المنافسة (التخفيض) ويمكن تحقيق ميزة من التكلفة من خلال كلفة متغيرة أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستويات أقل من النفقات التشغيلية والإدارية، وأن اتخاذ الكلفة أساسا للمنافسة يستوجب معه الانتباه إلى كلفة اليد العاملة المواد وغيرها لتصميم نظام يخفض الكلف لكل وحدة سلعة أو خدمة.
- **المرونة (الاستجابة):** أصبحت البعد التنافسي الحاسم وتعرف بأنها: القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.²

وبيين (صلاك) أنها: تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، وهذا ربما يعني تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات وهي:

- ✓ مرونة المنتج كهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛
 - ✓ مرونة المزيج ← وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات؛
 - ✓ مرونة الحجم ← وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج، لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات؛
 - ✓ مرونة التسليم ← تعني قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
- وعليه تعتبر المرونة السلاح الفعال في المنافسة بين المؤسسات، إذ تتضمن القدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديمها بصورة مستمرة فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة إلى الاستجابة عموما إلى حاجات ورغبات الزبائن.³

¹ سعود بن عيسى النايف، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، دراسة استطلاعية، جامعة حائل، ص28.

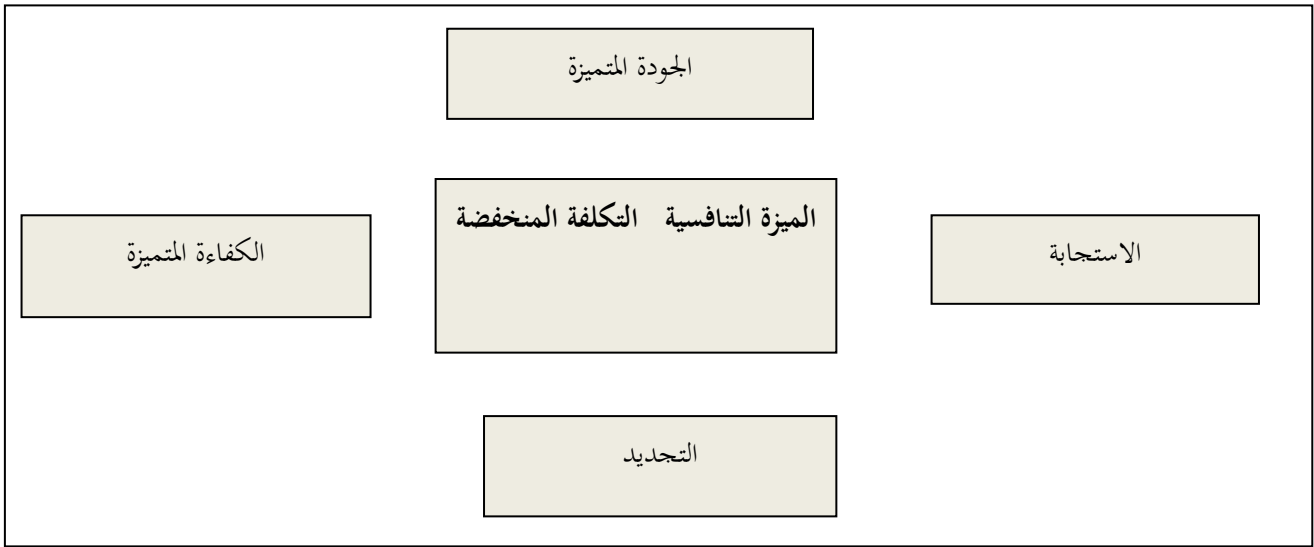
² السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص167.

³ قيس زهير، سنية كاظم تركي علي، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، بغداد، 2016، ص399.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- **الجودة:** تعد الجودة سلاحا تنافسيا لنجاح الوحدات الاقتصادية، لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق وهي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام، وتسعى بعض المؤسسات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة لها مجاراتها، حيث تؤثر الجودة ايجابيا على ربحية المنظمة ويوضح (صلاك) وآخرون أن الجودة تشير إلى أداء العمل بصورة صحيحة لتقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات الزبائن.¹
- **التسليم:** وهو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الوحدات الاقتصادية من خلال التركيز على السرعة في تصميم منتجات جديدة، وتقديمها إلى الزبائن بأقل وقت.²

الشكل رقم (2-4): يوضح أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: شارلز همل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الطبعة الانجليزية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 19.

وعليه يمكن القول أنه كلما تمكنت المؤسسة من امتلاك أكثر من بعد من أبعاد الميزة التنافسية فإنها تصبح فائدة بالسوق الذي تعمل فيه وتتفوق على منافسيها وتحقق أرباح عالية.

¹ حسن محمد محمود سيد محمد، الإبداع الانتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 8، ملحق العدد 3، جامعة قناة السويس، كلية التجارة الإسماعيلية، مصر 2017، ص 114.

² سلمى منصور سعد، غادة طارق عبد المجيد، دور كلف الجودة في تحسين جودة الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 115، الجامعة المستنصرية، 2018، ص 178.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

المطلب الرابع: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

في هذا المطلب نقوم بعرض مصادر الميزة التنافسية التي تتشكل من مصادر داخلية و مصادر خارجية، كما أن مفهوم الميزة التنافسية يرتبط بمجموعة من المحددات نذكر منها: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

المصادر: هي الأصول المتخصصة أو المتميزة للمؤسسة التي تساهم بطريقة ملحوظة في خلق القيمة، وتنقسم إلى قسمين هما: مصادر داخلية ومصادر خارجية، فالمصادر الداخلية تتعلق بموارد المؤسسة من موارد ملموسة وغير ملموسة، والمصادر الخارجية تتحكم فيها متغيرات البيئة الخارجية.

■ **المصادر الداخلية:** وتنقسم إلى موارد ملموسة وغير ملموسة.

أولاً: **الموارد المادية (الملموسة):** وتشمل المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

❖ **المواد الأولية:**¹ تعتبر من الموارد الهامة نظراً لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح أمراً ضرورياً، فالشركة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداءً من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة، وانتهاءً بالتخزين، كما يجب توفير قواعد السلامة من الحوادث والأخطار وحتى تضمن الشركة التحكم في مواردها الأولية تقوم بإسناد مهمة الإشراف عليها إلى الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة.

❖ **معدات الإنتاج:** تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعد أصلاً هاماً من أصول المؤسسة، ومن ثمة فإن الحيازة عليها و تشغيلها بشكل سليم وبرمجة عمليات الصيانة، يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة، أما من الناحية المحاسبية فإنه يجب اختيار نمط الامتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات؛ أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل الرمز، التسمية، حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها، فإذا كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقدتها إزاء المتعاملين معها ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها و تقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.²

¹ أهلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008-2009، ص36.

² سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص22.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

❖ **الموارد المالية:** تعتبر من أهم الموارد بالنسبة للشركة، حيث تمكنها من تنويع أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة، أو توسيعها في نطاق أكبر من خلال فتح قنوات توزيع جديدة، ويتم ذلك كله من خلال استثمارات فعالة يكون بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية، حتى تضمن الشركة صحة وضعها المالي، وذلك الوضع لأن المالي الجيد يجلب اهتمام المتعاملين كالبنوك، الموردين والعملاء، مما يولد لديهم الرغبة في إقامة علاقات التعامل مع الشركة، وهذا من شأنه تعزيز موقعها التنافسي ويفتح لها المجال للتطور على المدى البعيد.¹

إن أهمية الموارد المادية أو الملموسة تتجلى في الكيفية التي يتم الحصول عليها وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بشكل يسمح بتحقيق أداء جيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

ثانيا: الموارد المعنوية (غيرا ملموسة)

من الصعب تحديد الموارد غير الملموسة إلا أنه يمكن التركيز على أهمها حيث أجمع العديد من الكتاب في هذا المجال على أنه يمكن حصر أهم الموارد غير الملموسة في المعرفة، الكفاءة التكنولوجية، وعليه سوف نتطرق إلى ذلك فيما يلي:

■ **الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يركز عليها نشاط المنظمة وأداؤها فلا يمكن تحقيق رسالتها وأهدافها بدون هذه الأخيرة، وقد أثبتت المستويات العليا من النجاح التي حققتها بعض المنظمات الدور الفعال للموارد البشرية في رفع وتحسين أداءها، بما يحقق إنتاجية وجودة عاليتين تسمحان لها بمواجهة المنافسة من جهة، ورضا العنصر البشري من جهة أخرى² وعليه فمهما علت مراتب العلم والتكنولوجيا وتطبيقاتهما فلا يمكن استغلالهما بدون الموارد البشرية.³

■ **الكفاءة:** تجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة (العمالة) لإنتاج مخرجات محددة (السلع والخدمات)، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.⁴

¹ أهالي الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² زروخي فيروز، كنية سكر، الملتقى الدولي الخامس حول، راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، يومي، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسبية بن بوعللي (الشلف) وجامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 15.

³ سعد علي العنزي، احمد علي صالح، ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري، 2008، ص 54.

⁴ الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 191.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

■ **المعرفة:** هي الأفكار أو المفاهيم التي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف معينة، كما أنها تعتبر مجموعة من النماذج التي تصف خصائص وسلوكيات متعددة ضمن نطاق محدد¹ وتعلق المعرفة بمجموع معلومات المنظمة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها، والعمل في ظروف خاصة ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، كما ترتبط أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات، ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة من أجل تطوير النشاط، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية.

■ **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع، و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية والذي يمكن أن يتجلى أكثر لدى المنظمة من خلال استكشاف الفرص الجديدة في بيئتها، ومراقبتها استباق المنافسة في الاستجابة لها بطرح منتجات، أساليب عمل خلاقية غير مسبوقه و أكثر خلقا للقيمة، من شأنها أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية على منافسيها مثال : شركة التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها (المسافر العالمي الجديد)²

■ **التكنولوجيا:** إن الاهتمام بالعامل التكنولوجي في تزايد مستمر، ولن تكون هذه الأخيرة ميزة معتبرة ما لم تتحكم المؤسسة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات التي تخص طرق الإنتاج، وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة يتعين على المؤسسة ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحياة، والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد آثارها ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) بدل الهدف (التكاليف والتميز) المسطر.³

■ المصادر الخارجية:

تستند كل مؤسسة ربحية إلى إستراتيجية معينة تهدف من خلالها إلى تحقيق أهدافها، هذه الإستراتيجية تكون بمثابة الخطة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير كل أعمالها الإستراتيجية، لذا فقد وضع مايكل بورتر ثلاث إستراتيجيات مهمة تعتمد عليها غالبا كل المؤسسات التي لديها نظرة مستقبلية طويلة المدى، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز وكل من هذه سوف نتطرق إليها لاحقا.

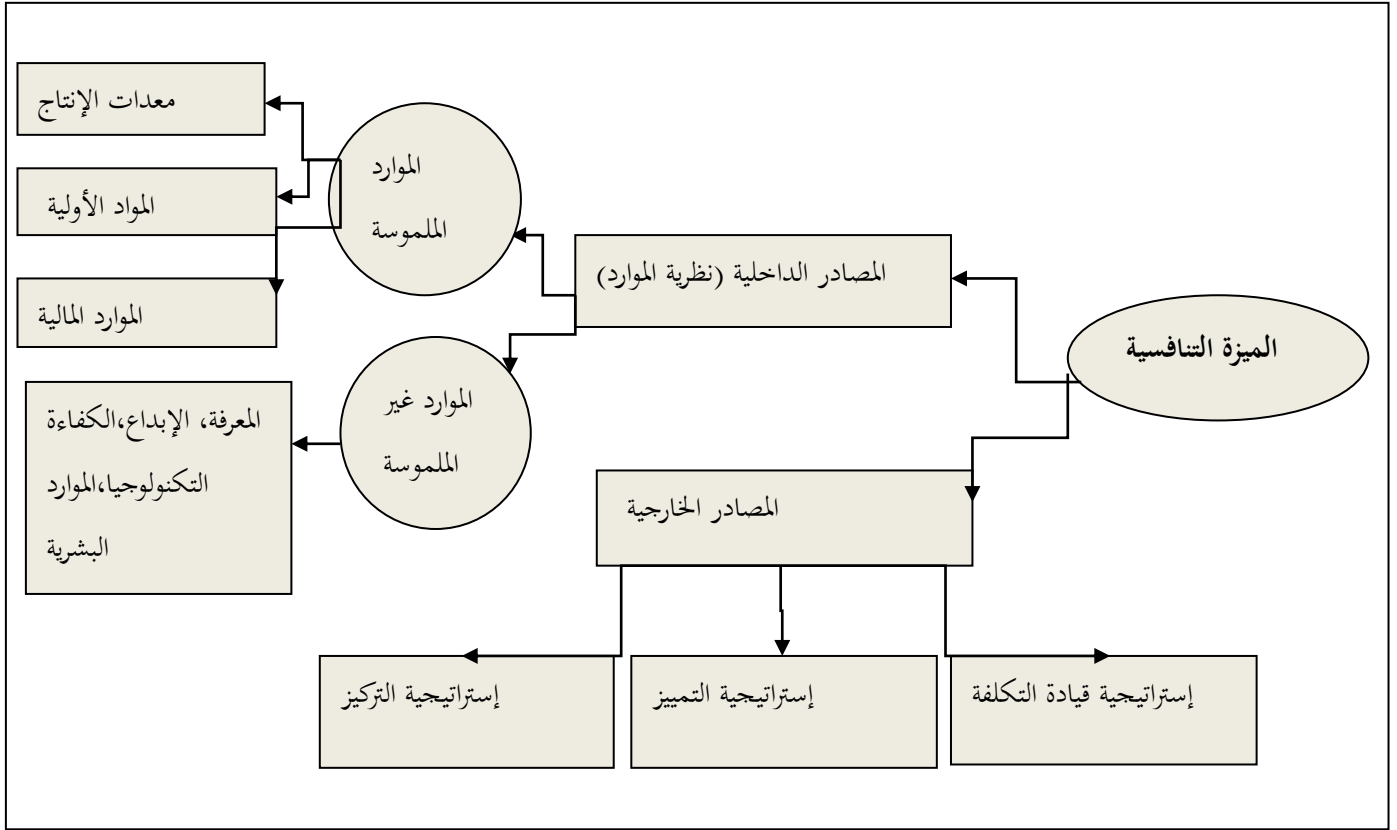
¹ حسنى عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 80.

² بلالي أحمد، سملاي محضيه، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء و الميزة التنافسية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 8، العدد 2، جامعة حمة لخضر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، الوادي، الجزائر، 2018، ص 124.

³ هلالى الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

الشكل (2-5): يوضح مصادر الميزة التنافسية

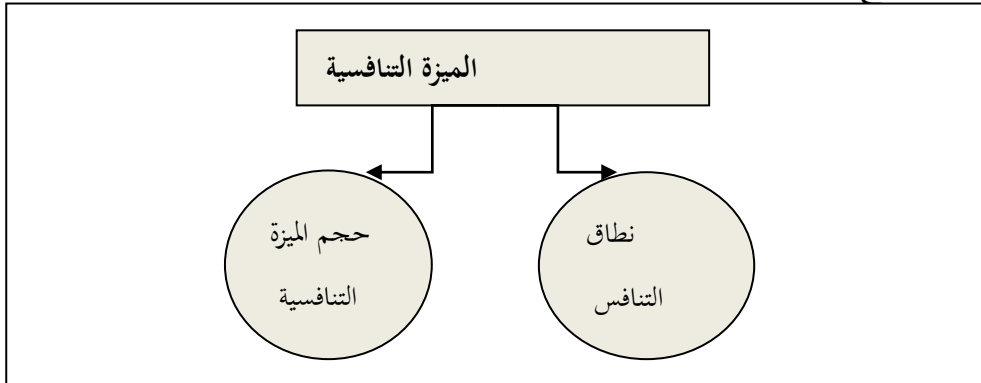


المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك ما يمكنه من تحقيق زيادة وضعية تنافسية رائدة في السوق، وتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

الشكل (2-6): يوضح محددات الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

1) حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، في ظل مواجهة المنافسين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، إذ تمر من مرحلة التقدم إلى مرحلة التبي، التقليد ثم الضرورة.

و يمكن توضيح دورة حياة الميزة التنافسية في الجدول الموالي:

الجدول (2-2): يوضح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية

مرحلة التقدم	تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج إلى استعداد مادي ومالي مع تخطيط إستراتيجي قوي، ففي هذه المرحلة تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية المنافسين وذلك من خلال القبول الذي تحظى به عند زبائنها وعملائها.
مرحلة التبي	تعرف ميزة المؤسسة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار والتطور، باعتبار أن المنافسين بدوا يركزون عليها، وتكتسب المؤسسة أكبر حد ممكن من وفرات الإنتاج وكذلك المدخيل المالية.
مرحلة التقليد	يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفرات.
مرحلة الضرورة	تكون المؤسسة في هذه المرحلة بحاجة إلى تقديم تطور تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة، أو تدعيم ميزة المنتج، أو كلا الأمرين ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد وتطوير الميزة الحالية و تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل والمستهلك، فالدارس لهذا البعد يلاحظ أن يتحتم على المؤسسة أن تكون على اتصال دائم بمنافسيها وزبائنها وبما يطرأ على الأسواق، فالمتغيرات كثيرة ومتعددة وكلها تؤثر على الحياة التنافسية للمؤسسة، حيث يتحتم على المؤسسة أن يكون لديها يقظة تنافسية تواجه بها هذه المتغيرات.

المصدر: حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الشركات

البتروولية، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص 31.

(2) نطاق التنافس: هو مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى

واسع يمكن المؤسسة من تحقيق وفرات في التكلفة، وكذلك وفرات في الإنتاج عن باقي المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة

ذلك: الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة (وفرات الحجم) و يظهر ذلك خاصة في

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

عمليات المؤسسة، ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ونوردها هي الأخرى في الجدول الموالي:

الجدول (2-3): يوضح الأبعاد الأربعة لنطاق التنافس

القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق، أو خدمة كل السوق.
درجة التكامل الأمامي	التكامل الرأسي الأمامي: هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة في أنشطتها المختلفة، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق التكلفة الأقل أو التمييز.
البعد الجغرافي	يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
قطاع النشاط	يعبر على مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد، يمكن استخدام نفس التسهيلات والتكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 86-87.

المبحث الثاني: دور تحليل (swot)، نموذج (porter) وخفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

يعالج هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بالدراسة التي لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية، وعليه سيتم التطرق إلى كل من تحليل (swot)، الإستراتيجيات والقوى التنافسية الخمس لبورتر وأخيراً خفة الحركة الإستراتيجية فيما يلي:

المطلب الأول: تحليل سووت

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل سووت، حيث أن هذه المصفوفة تجمع بين بعدين أساسيين، هما تحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (التعرف على الفرص التي تتيحها وكذا التهديدات التي تواجهها) فيما يلي:

✚ (التحليل الرباعي):

يمثل تحليل سووت أحد الأساليب الفعالة في تجميع المعلومات وتحليل بيئة التخطيط المرتبطة بالمؤسسة، وتمثل أداة مهمة لفهم بيئة العمل، وذلك لزيادة القدرة على القيام بوضع إستراتيجيات تتوافق مع توجهات المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة

¹نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 86.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

بها ويعتبركين اندروز الرائد في تحليل سووت في عام 1971 كان أحد أول واضعي النظريات الإستراتيجية التي توضح العلاقة بين موارد، وقدرات المؤسسة بالبيئة الخارجية².

يستخدم التحليل الرباعي (سووت) في تحديد مواطن القوة والضعف لدى المؤسسة وتحليلها، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تظهرها المعلومات التي تقوم بجمعها من خلال البيئة الداخلية والخارجية وفيما يلي توضيح لذلك:³

- **نقاط القوة:** الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة، تعزز وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.⁴
 - **نقاط الضعف:** تتمثل مواطن الضعف في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المنظمة عن التطور والمنافسة بفاعلية، كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها، على مستوى البيئة الداخلية أو على مستوى البيئة الخارجية أو الاثنين معا.⁵
 - **الفرص:** تتمثل في عناصر القوة المستقبلية في المنظمة أي نقاط قوة غير موجودة حالياً في المنظمة، لكن يمكن الحصول عليها مستقبلاً خلال فترة الخطة المقترحة واستغلالها.⁶
 - **التهديدات:** ضعف في إمكانيات خارجية للمؤسسة مثل: التغيير في متطلبات السوق وذوق العملاء أو ظهور قيود قانونية جديدة، وهي مشاكل أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المؤسسة مثل ظهور منافسين أقوياء، فرض ضرائب على منتجاتها.⁷
- وفي الجدول الموالي شرح وفير وملم في شكل أمثلة للعناصر التي سبق ذكرها (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات)

¹ بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي، التخطيط استراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية، المكتب العربي للمعارف للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص 39.

² معتز عبد القادر عساف، التميز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الجزء 1، عمان، الأردن، 2008، ص 44.

³ ريك كونرلر، دوج ايتسابو، القيادة المتميزة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 171.

⁴ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص 73.

⁵ سلمان زيدان، العمق الإستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 41.

⁶ إدريس أبو هلال، مدارس الفكر الاستراتيجي، مجموعة الأكاديميات الدولية للنشر، الطبعة الأولى، 2018، ص 19.

⁷ أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية (رؤية معاصرة)، دار النشر الدولي، 2018، ص 97.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

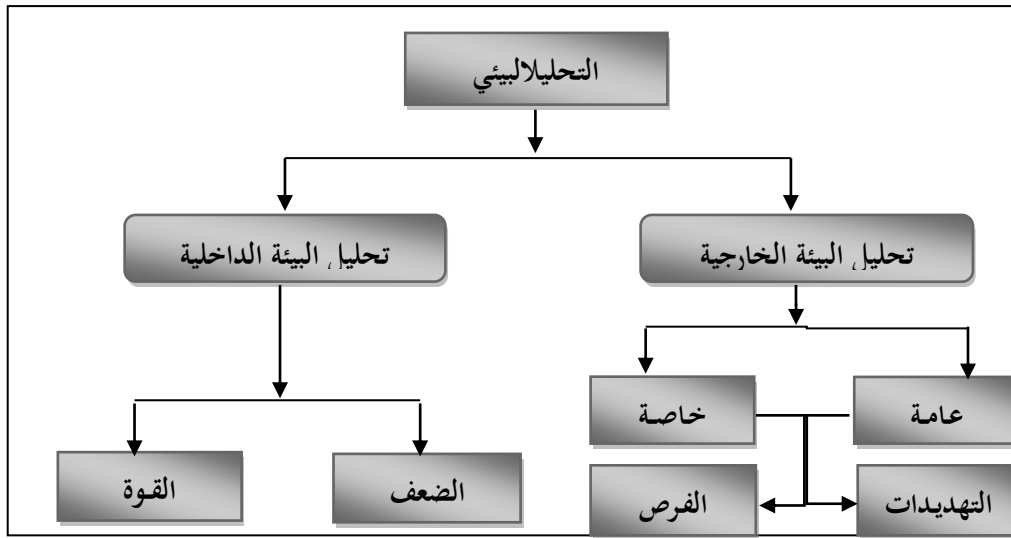
الجدول (2-4): يوضح بعض الأمثلة لتحليل سوت

الأمثلة	تحليل swot
موارد مالية ملائمة، تفوق تكنولوجي، قدرات إنتاجية عالية، حملات وسياسات تسويقية متميزة، موظفين ذو خبرة عالية.	نقاط القوة
عدم توفر رؤية إستراتيجية واضحة، ضعف في البحث والتطوير، ضعف في شبكة التوزيع، نقص في الكفاءات والمهارات، ضعف الخبرة في تطبيق الإستراتيجيات.	نقاط الضعف
أسواق جديدة، توفر قطاعات إنتاجية جديدة، تقنية حديثة متطورة، زيادة الطلب بالسوق، النمو والازدهار الاقتصادي	الفرص
دخول منافسين أجنب بتكاليف أقل، تغير في احتياجات ورغبات المشترين، قابلية الاقتصاد للدخول في كساد تغير في التركيبة السكانية.	التحديات

المصدر: من إعداد الطلبة

كما يوضح الشكل الموالي ويبسط ويوصل فكرة عمل نموذج سوت الذي يعتمد على التحليل البيئي للبيئة المحيطة بالمؤسسة.

الشكل (2-7): نموذج تحليل سوت.



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، ومن دار الكتاب الجامعي للنشر، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2011، ص 68.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد، من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، وتحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

والاستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي توجه المؤسسة في اجتناب خطرها والاستعداد لمواجهةها حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تخلق المؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها.¹

مميزات وعيوب نموذج سوت (التحليل الرباعي)

ومع أن هذا النموذج قد ساهم في توسيع عملية الإدارة الإستراتيجية لتشمل التعرف على العوامل البيئية المؤثرة على الأعمال في صورة فرص ومخاطر والحاجة إلى إجراء تقييم موضوعي لنقاط قوة وضعف المنظمة بالمقارنة بالمنافسين، إلا أن (منتربرجولامبيل1968) طرحا مجموعة من الانتقادات حول هذا النموذج أهمها:

1. يتجاهل هذا المنهج عملية التعلم التراكمي و (بروز أو نشوء) الإستراتيجية
2. يتجاهل تأثير هيكل وثقافة المنظمة القائمين؛
3. يبالغ المنهج في التأكيد على دور الرئيس التنفيذي؛
4. مدى قدرة المنظمة على تحديد نقاط قوتها وضعفها محل شك وتساؤل؛
5. أنه يؤدي إلى الجمود وعدم المرونة وعاجز عن مساندة الاضطراب البيئي؛
6. أنه ينشأ انفصالا اصطناعيا بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها.²

ومن الشركات التي استخدمت التحليل الرباعي (سوت) نجد مثلا : شركة (Reo) وشركة (Google) 1-شركة (Reo):

تعمل شركة ريو في مجال خدمات الاتصالات وأنظمة إدارة علاقات العملاء، تستحوذ الشركة على نسبة 10 بالمئة من السوق منذ عدة سنوات، بينما تمتلك نسبة 15 بالمئة من سعة التشغيل، قام مدير التسويق بالشركة باستخدام تحليل سوات في تعزيز الأداء التسويقي للشركة من خلال فتح أسواق جديدة والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2016، ص 97.

² مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 153.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

الجدول (2-5): يوضح استخدام تحليل سووت من طرف شركة ريو.

نقاط الضعف W		نقاط القوة S	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالشركة؛ ➤ علامة تجارية ضعيفة؛ ➤ سمعة تجارية سيئة بين الزبائن؛ ➤ شبكة توزيع هشة في السوق؛ ➤ بطئ عمليات التوزيع، ضعف المبيعات. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ توفر السيولة المطلوبة؛ ➤ وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة؛ ➤ براءات الاختراع التي تنفرد فيها الشركة مثل أيود من أبل؛ ➤ علامات تجارية قوية ومميزة؛ ➤ سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق. 	
تهديدات T		الرؤية	فرص O
<ul style="list-style-type: none"> ➤ انحراف في أذواق المستهلكين متعددين فيه عنا لمنتجات التي تنتجها الشركة؛ ➤ حدة المنافسة ودخول مفاجئ لمنتج بديل لما تنتجه الشركة إلى السوق التي تتعامل فيه؛ ➤ قوانين معيقة جديدة تفرض على قطاع الأعمال؛ ➤ المؤشرات الاقتصادية السلبية؛ ➤ زيادة في القوانين المعيقة للتجارة الدولية. 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ وجود الدعم الحكومي ➤ سهولة إيجاد التقنية وتطبيقاتها ➤ حاجات ومتطلبات لدى الزبائن لم يسبق لأحد من الشركات أن قام بتلبيتها ➤ التوصل إلى تكنولوجيا جديدة ➤ تنخفض في القيود القانونية التي تحيط بالمشاريع، إزالة بعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديدة (التوسع).

المصدر: شيرين أبو وردة، التسويق المستدام مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية، دار تنوير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017، ص 147.

ونفس الشيء بالنسبة لشركة (Google) من خلال اقتناص الفرص واستغلالها لنقاط القوة، الاستفادة منها ومواجهة التهديدات الناجمة عن دخول المنافس القوي (ياهو) جعلها أكثر توسع في كثير من المجالات: تطبيقات، الصناعة (الهواتف) وتحققها ميزة تنافسية قوية ومنه أصبحت الرائدة على شركة ياهو، وذلك عن طريق إتباع إستراتيجية النقاط المرجحة لتحديد أوضاع الشركات والتي تعتمد على آراء الخبراء في التحليل البيئي. وعليه يكمن تحليل سووت في تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال نقاط القوة والفرص أحسن استغلال ومواجهتها لنقاط الضعف والتهديدات.¹

¹ شيرين أبو وردة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

المطلب الثاني: نموذج مايكل بورتر

سنتطرق في هذا المطلب إلى نموذج بورتر الذي يعالج الإستراتيجيات التنافسية و القوى الخمس لمايكل بورتر فيما يلي:

أولاً : الإستراتيجيات التنافسية

تعرف إستراتيجيات التنافس على أنها مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة على المنافسين، وتعتبر هذه الإستراتيجيات امتداد لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها مايكل بورتر، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين.

صنف مايكل بورتر إستراتيجيات التفوق التنافسي إلى ثلاث إستراتيجيات هي: إستراتيجية التفوق بقيادة التكلفة إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز وقد أشار إلى أنه يمكن للمنظمات أن تتعقب وبنجاح أكثر من إستراتيجية واحدة على اعتبار أنها هدف أساسي وفيما يلي توضيح لذلك:

الشكل (2-8): يوضح الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التميز
إستراتيجية التركيز	

Source: Michael Porter: competitive strategy technique for analyzing Industries and competitors, (USA, free press, 1980), p7.

✓ إستراتيجية قيادة التكلفة:

تركز المنظمة جهودها في هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج و التسويق حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار المنافسين، وتحاول المنظمات التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة¹ وتستعين المنظمات هنا بمنحنى تعلم يطلق عليه (منحنى الخبرة التكافلية) ويمكن تعلم كيفية ترشيد تكلفة وحدة الخدمة دون التضحية بجودتها لمنافسة المنظمات الأخرى سعرياً، ومن ثم تصبح المنظمة قائدة في مجال نشاطها بسبب تميزها تكاليفها² كما أنها تتم من خلال الكفاءة العلمية والتنسيق بين الأقسام والسرعة في إعادة التجهيز.³

¹ إبراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص58.

² عملي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص179.

³ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي)، الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص276.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

✓ إستراتيجية التمايز (التفرد):

تعتمد هذه الإستراتيجية عندما تكون المنظمة منتهجة لجعل منتجاتها مختلفة ومتميزة عن المنظمات الأخرى وتتطلب أن تكون للمنظمة قوة في مجال التسويق، البحث والتطوير، الإبداع وتهدف إلى إضافة القيمة إلى المنتجات و الخدمات مثل جودة المنتج، معالم خاصة، خدمات ما بعد البيع، حسب ما يراها الزبائن وتنطوي هذه الإستراتيجيات على اكتساب المعرفة التقنية والتفوق فيها على المنافسين الآخرين، وتنطوي أيضا على التحسين المستمر للجودة من خلال السباق التنافسي الإستراتيجي كما أنها إستراتيجية قيمة لتحقيق عائدات أعلى² من المعدل لأنها تحقق ولاء للعلامة التجارية وتقلل حساسية الزبون اتجاه ارتفاع الأسعار، وتستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، فالمنظمات التي تنفذ هذه الإستراتيجية بنجاح يمكن أن تقلل من تنوع التهديدات السيئة وتستغل تنوع الفرص البيئية، وقدرة هذه الإستراتيجية على إضافة القيمة إلى المنظمة يجب أن تكون مرتبطة مع ندرة نقاط القوة التنظيمية وعدم القدرة على تقليد هذه النقاط لتوليد ميزة تنافسية.³

✓ إستراتيجية التركيز:

وهي الإستراتيجية التي من خلالها تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين، من خلال تشكيلة محددة من المنتجات وهذه الإستراتيجية بصفة عامة تتناسب مع المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله⁴ وذلك بغرض الوصول إلى درجة من التخصص يصعب على الآخرين تقليدها مثل: هناك شركات متخصصة في سياحة الأعمال وسياحة الحوافز، المؤتمرات، الإنتاج، التسويق، وتركز أنشطتها واهتماماتها على هذا النمط السياحي أو الإنتاجي و بالتالي تتقنه بكافة جوانبه و تتراكم لديها الخبرة والإلمام بكافة الجوانب التنظيمية و الفنية التي تجعلها في مكان يصعب على

¹ صالح مهدي مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 279.

² حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 51.

³ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2012، ص 155.

⁴ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2017، ص 60.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

الآخرين منافستها في هذا التخصص¹ كما أن هذه الإستراتيجية تشمل على محاولة استهداف المنظمة جزء من السوق أو صناعة معينة والتفرد على الأخرى.²

ويلاحظ أن الهدف من الإستراتيجيات الأساسية الثلاثة هو محاولة زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، كما يلاحظ أنه يمكن تطبيق كل منها بعدة طرق ويتوقف اختيار هذه الطرق البديلة على الإمكانيات الداخلية وطبيعة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.³

مساهمة الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة في تحقيق ميزة تنافسية

تعيش المؤسسات اليوم في ظل بيئة ديناميكية ومتغيرة بانتظام حيث أصبح البقاء مرهون بامتلاك مزايا تنافسية في ظل تعدد المنافسين والتغير المستمر لأذواق المستهلكين، ووجود منتجات بديلة لذلك فإن احتلال مكانة في السوق في ظل هذا الصراع البيئي، يتطلب من المؤسسة أن تكون يقظة لكل التغيرات التي تحصل في البيئة، وخصوصاً فيما يتعلق بالمنافسين؛ حيث أصبحت المؤسسة جاهدة للتفوق على منافسيها وذلك عن طريق إتباع الإستراتيجيات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول (2-6): يوضح دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية

الإستراتيجية	دورها في تحقيق الميزة التنافسية
- إستراتيجية قيادة التكلفة.	وفرات اقتصاديات الحجم، وفرات منحى التعلم والخبرة، تخفيض تكاليف الأنظمة المترابطة مع بعضها، درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة، استغلال عنصر الزمن في حالة المتغير الأول في التسويق بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة، تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع، ومكاتب الشركة، المخازن، وعمليات الفروع، اختيار إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى.
- إستراتيجية التركيز	تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة، تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين، التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك و القدرة على تقديم منتج يحقق قيمة أكبر للمستهلك مثل شركة كوكا كولا
- إستراتيجية التميز	خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج مما يحمي المؤسسة من المنافسين، زيادة قوة المؤسسة في مواجهة المنافسين، إشباع لرغبات وحاجات المستهلك، التميز بخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول، سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الأدبيات

¹ سعيد البطوطي، التسويق السياحي، مكتبة المنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2012، ص 280.

سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 276²

³ ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 184.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

ثانيا: نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر

يركز النموذج على تحليل بيئة الشركة وجاذبية المجال المهني ورغم أنه أكثر تعقيدا، إلا أنه يتسم بالدقة ويستخدم إطار عمل القوى الخمس لبورتر لتحليل إمكانات الربح لصناعة أو لقطاع ما¹؛ وقدّم في كتابه "إستراتيجية المنافسة" أساليب وتحليل الصناعات والمنافسون حيث كتب أن في:

حالة المنافسة في أية صناعة تعتمد على خمس قوى تنافسية رئيسية وهي:²

-التهديد الناتج من دخول منافسين جدد؛

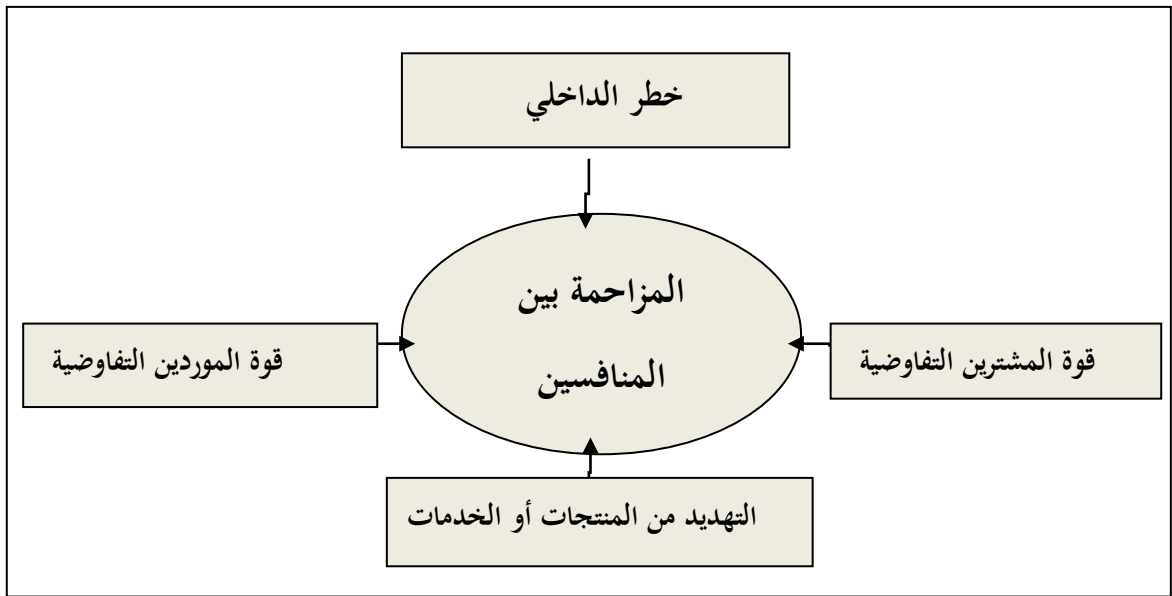
-التهديد الناتج من التوصل إلى بديل للمنتج؛

-القوة التفاوضية للعملاء؛

-القوة التفاوضية للموردين؛

-درجة المنافسة و الندية و التحدي بين الشركات الحالية.

الشكل (2-5): يوضح القوى الخمس لبورتر



المصدر: خليل يوسف سميرين، عن الإستراتيجية، العبيطان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 78.

¹ جووايتهد، كل ما تحتاج معرفته إلى الإستراتيجية، ترجمة صباح حسن عبد القادر، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص 59.

² محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية عشر، القاهرة، مصر، 2018، ص 118.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

الجدول (2-7): يوضح بعض الأمثلة للقوى التنافسية الخمس لبورتر

القوى التنافسية الخمس	الأمثلة
القوة التفاوضية للموردين	نقص الأيدي العاملة
المنافسون المتوقعون: الخطر من القادمون الجدد	انفتاح السوق ودخول شركات أخرى
المنافسين الحاليين	التنافس الحالي من الشركات في نفس مجال العمل
البدلاء: الخطر من البدلاء	الشركة تقدم تدريب من خلال إنشاء مراكز خاصة بها داخلها
القوة التفاوضية للمشتريين	خيارات أخرى

المصدر: من إعداد الطلبة

وفيما يلي عرض مختصر للعوامل التي تشكل المنافسة داخل الصناعة:

● التهديدات الناتجة عن دخول منافسين جدد:

إن دخول منافسين جدد في الصناعة يمثل إضافة جديدة، ويمثل أيضا اقتطاع حصة تسويقية من الفطيرة الموجودة ويلاحظ أن قوة التهديدات التي يمثلها هذا الأخير إلى الصناعة تتوقف على مدى وجود أو عدم وجود عوائق تعوقه من اختراق الصناعة، بالإضافة إلى رد فعل المنافسين الحاليين تجاه هذا القادم الجديد، وهناك ستة مصادر من العوائق أمام أي قادم جديد تضعها المنظمات الموجودة وهي:

○ اقتصاديات الحجم الكبير:

تجبر عملية اقتصاديات الحجم الكبير من خلال حصة سوقية كبيرة وبالتالي تكلفة أقل ثم سعر بيع أقل، فالمنافس الجديد يبدأ نشاطه بحجم أكبر من المنتجات أو يقبل أن ينتج كميات قليلة ولكن مرتفعة التكاليف.

➤ **تميز المنتج:** وهو ما يجبر المنافس الجديد على إنفاق مبالغ طائلة للتغلب على ولاء المستهلك للمنتج الحالي وهذا يدفعه إلى زيادة تكاليفه وبالتالي تصعب عليه عملية الدخول والمنافسة؛

➤ **المتطلبات المالية:** كالحاجة إلى استثمار جزء كبير من الموارد المالية في عمليات البحث والتطوير والحملات الإعلانية... الخ.

○ **التكاليف المنخفضة بصرف النظر عن حجم الإنتاج:** قد يكون لدى الشركات الموجودة مزايا من حيث التكاليف لا تتوفر للشركات الجديدة التي تريد الدخول إلى الصناعة، وهذا يعطيها ميزة تنافسية راجعة إلى منحى الخبرة لديها والنتائج من تراكم الخبرة في الصناعة وكذلك علاقتها الوطيدة بمصادر المواد الخام.

○ **مدى سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع:** يعتمد الوصول إلى منافذ التوزيع على إنفاق مبالغ طائلة من القادم الجديد كي يقنع التجار أن يزيلوا منتجات المنافسين الحاليين ويضعوا بدلا منها ويتطلب ذلك حملات إعلانية مكثفة وتخفيضات هائلة، وكل ذلك يخل في النهاية بالموقف التنافسي للقادم الجديد.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

○ **السياسة الحكومية:** تستطيع الحكومة أن تسهل أو تعقد عمليات الدخول للمنافسين الجدد إلى الصناعة من خلال اشتراط الحصول على تراخيص معينة أو التحكم في المواد الخام المستخدمة (الصناعات النووية) و على القادم الجديد أن يدرس جيدا العناصر الستة السابقة وأن يحاول التنبؤ بكيفية رد فعل المنافسين الحاليين¹

● القوة التفاوضية للمشتري:

يحاول المشتري دائما خفض أسعار المنتجات المشتربة وممارسة أكبر قدر من المساومة معهم وتعاظم قوة المشتري إلى أقصى حد عندما تكون صناعته مكثفة، وتمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل وتتأثر قوة المشتري بالعناصر التالية:²

- ✓ عند شراء كميات كبيرة بالمقارنة مع الحجم الكلي لمبيعات الجهاز، كالشراء المقدم للحصول على خصم الكمية؛
- ✓ وجود بدائل أخرى لنفس المنتجات أو الخدمات.
- ✓ القدرة الفعلية للمشتري لتكوين تكامل أو امتداد خلفي.

● القوة التفاوضية للموردين

تستحوذ على قيمة أكثر بفرض أسعار عالية، جودة أو خدمات محددة و قوة موردين و يمكن أن تقلل الربحية خارج الصناعة إذ تكون غير قادرة على نقل زيادة التكاليف في أسعارها، مايكروسوفت مثلا، ساهمت في تآكل الربحية بين صانعي الحواسيب الشخصية برفع الأسعار على أنظمة التشغيل وفي أكثر الصناعات، الباعة يشكلون شراكات إستراتيجية مع موردين مختارين في محاولة تخفيض تكاليف التموين والتخزين مثلا من خلال التسليم في الوقت المناسب، سرعة توفر المكونات القادمة، تحسين جودة الأجزاء و المكونات التي تم التوريد بها وتخفيض نسب (معدلات) العيوب و استخراج تخفيضات تكاليف مهمة لكل من أنفسهم و مورديهم.

● التنافس بين المنافسين الحاليين:

التنافس بين المنافسين الحاليين يأخذ عدة أشكال مألوفة تتضمن خصم السعر، تقديم منتجات جديدة، الحملات الإعلانية وتحسينات الخدمة، التنافس العالي يحد ربحية الصناعة، درجة التنافس التي تقود ربح الصناعة ترتبط أولا بالشدة التي تنافس بها الشركات، وثانيا بالقاعدة التي يتنافسون فيها.³

¹عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية، بناء منظمات وقادة المستقبل، القاهرة، مصر، 2018، ص152.

²هاني عرب، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، ملتقى البحث العلمي، ص41.

³بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017، ص90.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

• تهديد البدائل:(المنتجات أو الخدمات)

أي بديل يؤدي نفس أو وظيفة مماثلة كمنتج صناعة بوسائل مختلفة , مثل المؤتمرات عبر الفيديو هي بديل عن السفر , البريد الالكتروني بديل للبريد السريع، و هذا يشكل تهديد للمؤسسات التي تنتج نفس المنتج و الضغوط التي تنشأ عن المنتجات البديلة تزيد بسبب أن السعر النسبي للمنتجات البديلة ينخفض و بسبب أن تكاليف انتقال المستهلك تقل ،القوة التنافسية للمنتجات البديلة تقاس بشكل أفضل عن طريق الغزوات إلى الحصة السوقية للمنتجات المحصل عليها ،بالإضافة إلى خطط تلك الشركات للقادرة المتزايدة و اختراق السوق و تتأثر تهديد البدائل بمايلي¹:

- طبيعة السلعة أو الخدمة؛

حمى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على تحقيق نفس الغرض؛

-تقدم القوى الخمس لبورتر ما هو أبعد من التقييم البسيط للأرباح المحتملة للصناعة الحالية أو القطاع فهي تقدم قاعدة لتحليل الجوانب الأخرى للوضع الخاص بتلك الصناعة،مثل مصادر الميزة التنافسية والنظرة الثاقبة لكيفية تطوير الصناعة ولهذا السبب يعتبر هذا التحليل ذو فائدة كبيرة يمكن تطبيقه في وقت مبكر عند وضع إستراتيجية في صناعة تنافسية.

المطلب الثالث :العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

من خلال الاستعانة بالدراسات النظرية لخفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية توصلنا إلى إبراز العلاقة بينهما فيما يلي: نظرا لبيئة غير مستقرة تحاول المؤسسة التكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة من خلال تبني خيارات إستراتيجية تتوافق بهدف تحقيق استيعاب داخلي وتوافق خارجي من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف²، كذلك تسعى إلى التعرف على الفرص التي يمنحها المحيط والتهديدات التي تواجهها من جهة أخرى،عن طريق جمع المعلومات عن هذه البيئة بالاعتماد على تحليل سووت،وعليه الاستفادة من هذه الفرص واستغلالها كما ينبغي بسرعة وفي وقت أقل نتيجة التغيرات البيئية (خفة الحركة الإستراتيجية)الناجمة عن تحليل سوات لها دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما أن استخدام التحليل التنافسي للمنافسين يفيد المؤسسة في تحقيق موقفها من هؤلاء المنافسين ومن ثم يساعد في بناء إستراتيجيتها التنافسية،والعمل على استخدام تحليل السلوك التنافسي من خلال استخدام إستراتيجيات بورتر لتحديد عوامل النجاح الرئيسية للصناعة من أجل تحديد ما هو أكثر أهمية للتنافس لتحقيق ميزة تنافسية مع المنافسين الآخرين في الصناعة، كما تلعب القوى التنافسية الخمس لبور تر دور في تحقيق الميزة التنافسية اعتماد على خفة الحركة الإستراتيجية

¹عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، الأردن، 2014، ص 67.

²خديجة بوصالحج، زهور حدة، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 2.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

وخاصة تهديد المنتجات البديلة مثال: شركة كانت تصنع المناديل الورقية وبسبب التغيرات البيئية الحاصلة ظهر وباء كورونا فاستغلت الفرصة في صناعة المعقمات، الأفعنة الطبية... الخ نتيجة زيادة الطلب عليها في هذه الآونة .

إن اتصاف بيئة الأعمال اليوم بالتغيير السريع والمستمر وارتفاع معدلات المنافسة فيها جعل نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بمدى امتلاك قادتها للمهارات، المعلومات، الكفاءة، المعرفة... الخ (اليقظة الإستراتيجية) ومنضمها القدرة على صياغة بدائل وتقنيات إستراتيجية مرنة مثال:

خفة الحركة واعتماد أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف المستمر مع التحديات التي تفرزها البيئة حيث تمكنا ليقظة الإستراتيجية المؤسسة من رصد التطورات الجديدة والتغيرات واستغلال الفرص والاستفادة منها حيث تصبح السباق في تطبيقها (خفة الحركة) و التفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة، وتنفادي بذلك تقليدها من طرف المنافسين.

✚ علاقة خفة الحركة بالتطوير والإبداع والابتكار:

تتمثل العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والابتكار في بناء ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار وذلك من خلال إحداث التغيرات اللازمة في : (القيم، السلوكيات، الممارسات والتوقعات) تغيير غطاء المنتج، غلافه، الشكل.. الخ كما أن الفرص التي يمكن الاستفادة منها واستغلالها (خفة الحركة) تساهم في إنشاء أساس قوي للتطوير والإبداع.

✚ علاقة خفة الحركة الإستراتيجية بسرعة الاستجابة للزبون:

تمكن خفة الحركة الإستراتيجية من الاستجابة السريعة لزيائنها عن طريق تقديم منتجات جديدة بأسرع وقت ممكن¹. مما يخلق لها ولاء وولاء الزبون وبالتالي تحقق ميزة تنافسية، وتتمثل أهم المركبات الثقافية لخدمة الزبائن بما يحقق مزايا تنافسية للمنظمة بنجد، إيمان الإدارة العليا بأهمية خدمة الزبون في الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم للمنظمة وهذا يتطلب تغيير ثقافة المنظمة لتصبح:

- ✓ ثقافة خدمية يقتنع من خلالها كل عامل أن أداءه لعمله بإتقان سيؤدي في النهاية إلى إرضاء الزبائن، وإرضاء هذا الأخير يعني تكراره لشراء منتجات المنظمة وهذا بدوره يزيد من مبيعات المنظمة وحصتها السوقية.
- ✓ وضع وتنفيذ نظام مكافآت يشمل نوعين: مكافآت إيجابية يجازي من خلالها الموظف الممتاز الحريص على حل المشاكل للعملاء بسرعة وفعالية، ومكافآت سلبية تجازي الموظف الكسول الذي يتهاون في إرضاء الزبائن وبذلك يدرك الجميع أن هناك ثوابا وعقابا ومن هذا المنطلق تهتم المنظمة بمعرفة احتياجات الزبائن وتطلعاتهم، حتى تتمكن من تحقيق السبق ويتضمن منتجاتها لمزايا تنافسية من الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وتعظيم حصتها السوقية.

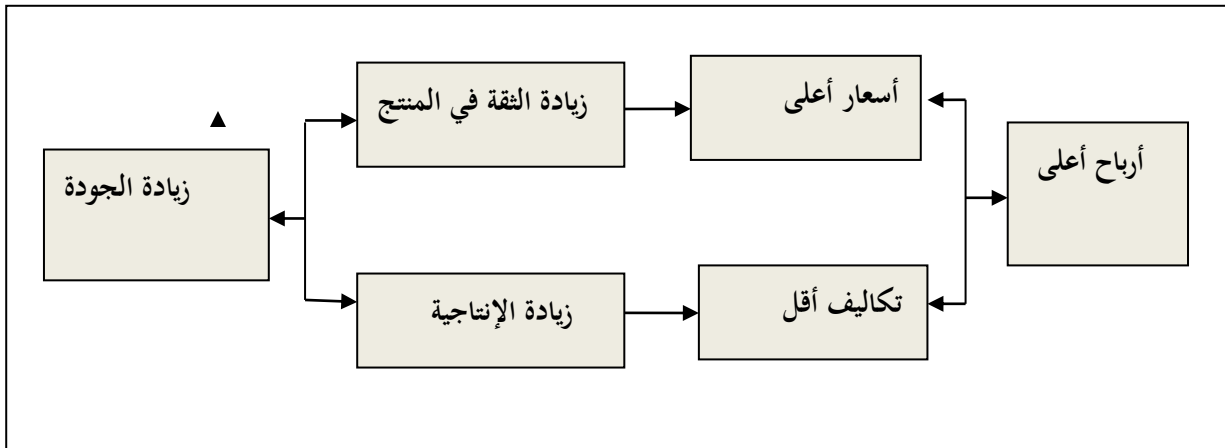
¹علي زهير علي أبو حيازة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

علاقة خفة الحركة الإستراتيجية بالجودة:¹

لا يقتصر دور خفة الحركة الإستراتيجية على ناحية معينة في المنظمة بالابتكار والتغيير فقط، بل يتعداه أيضا إلى اتجاه هام يعرف بثقافة الجودة، وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة منها: أداء العمل بشكل جيد منذ الخطوة الأولى، واعتبار أن الخطأ فرصة للتطوير وعدم التقييد في العلاقات الرسمية سعيًا لإجراء اتصالات أكثر فعالية وأخيرا التمييز والنهج الذي يجب اتباعه وأهمية ثقافة الجودة تأتي من كونها تؤثر على مستوى أدائهم لأعمالهم ومن ثم درجة تحقيق أهداف المنظمة على اعتبار أن قيم الجودة هي أساس نجاح المنظمة مثال: في فندق ماريوت يتم تدريب جميع العاملين يطور مستوى الخدمة للعملاء، ويضيف قدرا كبيرا لراحتهم لكي يتم ضمان ولائهم باستمرار للمنظمة، نشر و ترسيخ ثقافة الجودة يتطلب مجموعة من الممارسات هي:

- الالتزام الإداري
 - فرق العمل (العمل الجماعي)
 - التعلم والتدريب للأفراد العاملين وزيادة قدراتهم، في أداء الوظائف المختلفة بما يساهم في تعزيز نظام الجودة من خلال التحسين المستمر والسعي لإرضاء الزبائن مما يؤدي إلى تحسين في جودة منتجات المنظمة، بما يحقق مركزا تنافسيا أفضل في السوق وتزيد من حصتها السوقية كما يوضحه الشكل التالي:
- الشكل (2-10): يوضح دور الجودة في تحقيق الحصة السوقية وزيادة الأرباح للمؤسسة



المصدر: مسعدي الغالي، نفس المرجع السابق، 92.

¹ مسعدي الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

➤ ويوضح شارلز هولوجاريت أن تأثير الجودة على المزايا التنافسية: تأثير مضاعف الأول هو توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين الزبائن أما التأثير الثاني فيصدر من كفاءة عالية والتكاليف المنخفضة إذ يتوقف العامل عن إنتاج منتجات معابة أو أقل من المستوى المعياري واختصار عامل الوقت الذي يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف وحدوية أقل إلا أن المنتج ذو الجودة لا يسمح فقط برفع السعر كذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

✚ علاقة خفة الحركة الإستراتيجية بتخفيض التكلفة:

يظهر دور خفة الحركة الإستراتيجية في تخفيض التكاليف من خلال:¹

- ✓ تشجيع العاملين على تقديم مقترحات للتقليل من التكاليف من أجل تقديم الخدمة أو العمل ومن ثم يتم اعتمادها عند إعداد الخطط والموازنات السنوية؛
- ✓ متابعة الإدارة باستمرار تقارير ساعات العمل، استخدام الموارد ومتابعة التلف والسيطرة على نوعية الأداء وتحسين العمليات؛
- ✓ نشر ثقافة حب العمل من خلال إشعارهم بأنهم مالكون للمنظمة وليس فقط مجرد عامل، تشجيع إبداعات العاملين بمنحهم الفرصة في تشخيص المشكلات وتقديم الآراء والحلول بما يؤدي إلى عدم هدر الوقت في التفكير.

✚ علاقة خفة الحركة الإستراتيجية بالمرونة:

تمكن خفة الحركة الإستراتيجية المنظمات من تحقيق مرونة عالية للتحديات الديناميكية والتغيرات البيئية الحاصلة مما تساعدها في التأقلم والتكيف مع هذه الظروف، وبالتالي تمكنها من التعرف على الفرص التي تتيحها وكيفية حسن استغلالها، ولهذا تعتبر المرونة الإستراتيجية أحد المداخل الإستراتيجية للتكيف مع التطورات الحاصلة والتي تعتبر سمة من سمات المنظمات الناجحة والرائدة² وعليه تظهر العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية من خلال تهيئة التسيير الإستراتيجي المرن لبيئة العمل الملائمة بمنح العاملين الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وجلب روح التعاون بين الأفراد بما يحقق الأداء العالي والتفوق التنافسي والمنظمات التي لديها ثقافة تركز على إرضاء الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وإشباعها، يمكن لهذه المنظمات أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل: هذه الثقافة القوية والتميزية، فهي الأداة الفاعلة التي تساعد الإدارة العليا على إرشاد وتوجيه منظماتهم وإنجاز مهامهم وتطويرها، ومن بين الدراسات التي أوضحت علاقة ثقافة خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية واستمرار تميزها دراسة (meehanal.200) التي تم إجرائها على أكثر من 200 منظمة أعمال رائدة بأن هناك ستة صفات

¹ مسعدي الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكري محمود العنزي، المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة دهوك، المجلد 20، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2017، ص 237.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

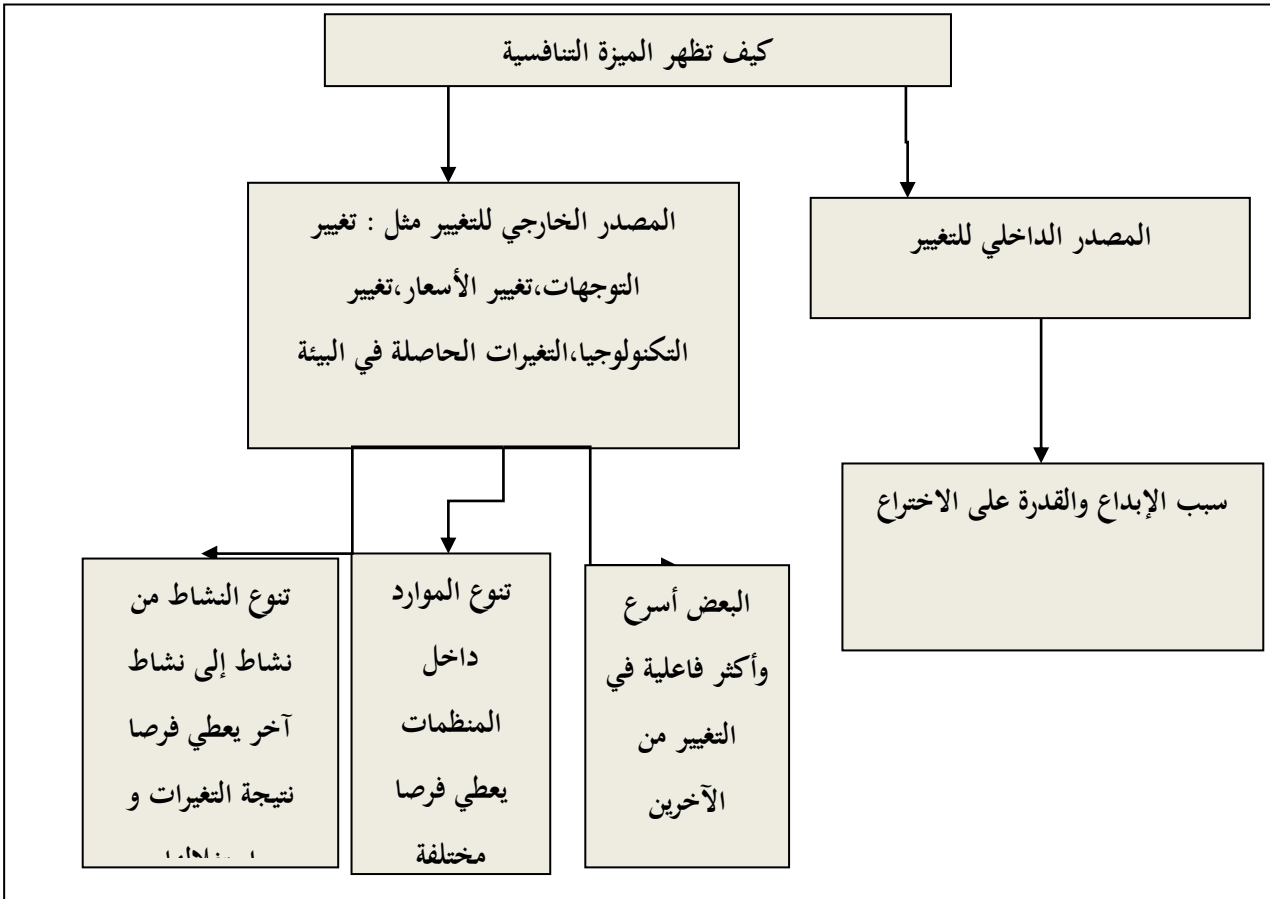
مشاركة بين الثقافات القادرة على اكتساب ميزة تنافسية هي معرفة معنى النجاح لأن هناك العديد من المنظمات لاتدرك ذلك تفكير بطريقة إبداعية غير تقليدية، شعور الفرد العامل في المنظمة كأنه مالك حقيقي للمنظمة ودعمهم وبناء الثقة من خلال التفويض، وتمكين العاملين ونشر ثقافة التغيير و التجديد.

هناك خمسة أبعاد تنافسية لخفة الحركة الإستراتيجية وهي السرعة الاتساق والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الخفة، الإبداعية والفتنة وعليه: فإنه يفترض على إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التداخل بين هذه الأبعاد لتبني مستوى معين من خفة الحركة الإستراتيجية مما يعطي المؤسسة أفضل أداء إستراتيجي ممكن ويحقق لها ميزة تنافسية وعليه هناك تداخل بين أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية.¹

تحليل العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية:

إن الاختلاف في الوصول إلى النتائج المرجوة هو نتيجة لعدم التوازن بين الأطراف ولتحقيق الميزة التنافسية لابد من حدوث تغيير ما يؤدي للإخلال بتوازن القوة بين الطرفين وهذا التغيير قد يكون خارجيا عن الأطراف المتنافسة ترجح كفة أحدهم على الآخر فالسرعة جوهر الصراع فالمنظمة الأسرع في اقتناص الفرص (خفة الحركة) هي الأقدر على تحقيق التفوق واقتناص اللحظة والفرص التي تأتي دون تخطيط، مرهون بحسن الاستغلال.²

الشكل (2-11): تحليلا لعلاقة بين خفة الحركة والميزة التنافسية



¹ منال أحمد علي الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² جاسم سلطان، نفس المرجع، ص 98.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

المصدر: جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي الخروج من المأزق الراهن، أم القرى للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010، ص 99.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

خلاصة الفصل:

تعتبر الميزة التنافسية قوة دفع للتعامل والتأقلم مع المؤسسة نتيجة التغيرات والظروف البيئية التي تطرأ عليها، ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث رأينا بأنها تنشأ بمجرد اكتشاف طرق أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين ولهذا تلبي حاجات زبائنهم وتضمن ولائهم ورضاهم ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من: أنواع، خطوات بناءها، أبعادها، مصادرها ومحدداتها، كما تطرقنا أيضا إلى تحليل سوات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال نقاط القوة والفرص والاستفادة منها، ومواجهة نقاط الضعف والتهديدات التي تعيق مسار المؤسسة الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر لقيادة التكلفة، التركيز، التمايز بالإضافة إلى نموذج القوى الخمس والذي يشمل تهديد الداخلين الجدد، قوة الموردين، قوة المشترين تهديد البدائل والتنافس بين المنافسين الحاليين.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل:

بعد ما تم التطرق إلى الإطار النظري لموضوع خفة الحركة الإستراتيجية وكذلك الميزة التنافسية وتحديد المفاهيم المرتبطة بهما في المبحثين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي الإجابة على الإشكاليات الفرعية الخاصة بالدراسة من خلال دراسة ميدانية في شركة "شيك الجزائر" "algerie-Shik" المتخصصة في صناعة العطور ومواد النظافة¹ الأمر الذي تعذر علينا كباحثين نظرا للظروف الاستثنائية التي تشهدها البلاد بسبب وباء كورونا الذي تفشى في الجزائر بداية من مارس 2020 والذي ألزمتنا بحجر وطني شامل وإجراءات صارمة مع منع التنقل والاحتكاك وبالتالي اضطررنا إلى الاستعانة بدراسة سابقة تعالج نفس متغيرات دراستنا والاعتماد عليها² من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية بالاتفاق مع الأستاذ المشرف.

الدراسة المعتمدة تمثلت في دراسة الطالبتان إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمد العنزي، المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، طريق دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق.

وعليه سيتم معالجة هذا الفصل من خلال الشكل التالي الذي يوضح هيكل الفصل الثالث

الشكل (3-1): يوضح هيكل الفصل الثالث



¹ بتاريخ 04 سبتمبر 2020 على الساعة العاشرة ليلا <http://shikalgerie.com/site/download/7025>

² إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمود العنزي، مرجع سبق ذكره، 2017.....

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتم التطرق في هذا المبحث من الدراسة إلى: اختيار مجتمع وعينة الدراسة، تحديد المتغيرات و طريقة جمعها بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات؛ ويوفر وصفا تفصيليا للحالة المبحوث فيها، ويعتبر منهجا ملائما إذ يستند على التحليل الشامل وتفسير العلاقة بين المتغيرات، أما مجتمع الدراسة وميدان البحث فقد تمثل في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها أول شركة اتصالات عراقية وطنية تقدم خدمات الاتصالات الخلوية، تأسست سنة 1999، واختيرت عينة عشوائية مقدره ب(80) شخص حيث وزع عليهم الاستبيان من خلال دراسة ميدانية.

المطلب الثاني: تحديد المتغيرات وطريقة جمعها

تتمثل متغيرات الدراسة في متغير مستقل وهي خفة الحركة الإستراتيجية ومتغير تابع وهي الميزة التنافسية؛ وقد تم تطبيق كل من التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية؛ من أجل وصف متغيرات الدراسة التي تم الحصول عليهم بعد تحليل الاستبيان .

أولا : متغير المرونة الإستراتيجية

تتضمن الفقرات المتصلة بقياس متغير المرونة الإستراتيجية وأبعادها؛ وقد خصص عدد مختلف من الفقرات لقياس كل بعد من الأبعاد الخمسة لهذا المتغير (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الإبداعية)

ثانيا : متغير الميزة التنافسية

استعملت مجموعة من الفقرات والتي بلغت (18)فقرة لقياس هذا المتغير ،حيث تم تطبيق مدرج مقياس ليكرت في هذا المتغير .

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

يتضمن هذا المطلب تحديد أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

أدوات جمع البيانات :

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة وقد تم إعدادها وفق أساليب البحث العلمي المتصلة بكيفية صياغتها، ومن ثم عرضها على عدد من السادة المحكمين ذوي الاختصاصات الإدارية؛ بهدف تحسين قدراتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث، فضلاً عن سهولة إدراكها وفهمها من جانب الأفراد المستجيبين للعينة.

أساليب المعالجة الإحصائية :

تم الاعتماد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي (spss) لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات، حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية :

- 1- التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات .
- 2- التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- 3- استخدام التحليل الإرتباطي لدراسة العلاقة بين المتغيرات والقيام بعملية التحليل.

المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة السابقة

هذا المبحث تم فيه عرض نتائج الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه العام لآراء المستجيبين للدراسة، وكذا دراسة أثر كل محور من محاور الاستمارة على المتغير التابع بهدف اختبار صحة الفرضيات ويمكن توضيح ذلك في ما يلي :

المطلب الأول: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمتغير المرونة الإستراتيجية

سنتطرق إلى دراسة نتائج الوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاهات الأفراد المستجيبين للدراسة الخاصة بأبعاد المرونة الإستراتيجية (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الإبداعية)

نتائج الدراسة المتعلقة ببعده السرعة

- السرعة: تمثل القدرة على الاستجابة لطلبات الزبائن والأسواق وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة وعليه يوضح الجدول التالي ذلك.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الجدول (1-3): المقياس الوصفية لبعء السرعة

مقياس الاستجابة لبعء السرعة							
الفقرات	اتفق بشدة ك %	اتفق ك %	غير متأكد ك %	لا اتفقتك %	لا اتفق بشدة ك %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 تستجيب إدارة الشركة لحاجات الزبائن الكمية والنوعية	47 58.5	27 34.2	7,5 6			4,51	0,638
2 تعادل إدارة الشركة باستمرار خصائص خدماتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات الزبائن والسوق العاملة فيه	40 50	36 45	4 5			4,44	0,594
3 تعادل إدارة الشركة محافظة متنوعة من الخدمات (زيادة التنوع) ذات كلفة اقل	35 43.8	30 37,5	15 18.8			4,24	0,755
4 توظف إدارة الشركة التقنيات الحديثة التي تساعد على تغيير عملياتها بسرعة	42 52.5	35 43,8	3 3,8			4,48	0,574
5 تتوجه إدارة الشركة استمرار نحو فهم سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم	36 45	36 45	8 10			4,35	0,661

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

							لضمان تحقيق السبق الاستراتيجي
0,644	4,404			9	41	50	المعدل
						91%	الفقرة الكلي

المصدر: اعتمادا على دراسة إيمان بشير محمد أبو رذن ،دلال شكر محمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

-تحليل نتائج بعد السرعة: يوضح الجدول (3-1) إجابات عينة الدراسة المتعلقة بمقياس الاستجابة لبعء السرعة في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4,24- 4,51) بمتوسط كلي مقداره (0,404) على مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري قدره (0,644) وبحسب المقاييس الوصفية اتجاه الفقرات (1-5) تشير إلى أنها تميل باتجاه الاتفاق وبمستويات عالية، مما يعطي دلالة على أن المنظمة المستجيبة لديها القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والأسواق وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة، أما على المستوى الجزئي للفقرات فقد بلغت الفقرة (4) أعلى نسبة اتفاق قدرت ب(96,3) بوسط حسابي (4,48) وانحراف معياري (0,574) مما يدل على أن المنظمة توظف تقنيات حديثة تساعدها على تغيير عملياتها بسرعة (خفة الحركة الإستراتيجية) وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير أن خفة الحركة الإستراتيجية تعتبر أسلوب و تقنية حديثة تستخدم من أجل التكيف السريع للمؤسسة مع بيئتها الخارجية كما أنه لم تكن هناك نسبة أقل لأنها بلغت نسبة (81,3 %) والتي تنص على أن إدارة الشركة تعدل وتقدم محفظة متنوعة من الخدمات بتكلفة أقل وعليه نسبة الاتفاق كانت متقاربة على مستوى الفقرات وعليه بناء على مستويات الاتفاق فإن بعد السرعة يعد من الأبعاد الجوهرية للمرونة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة المستجيبة في تحقيق الميزة التنافسية .

نتائج الدراسة المتعلقة ببعء الخفة

- الخفة: القدرة على التكيف الفوري لبيئات العمل المختلفة و السرعة في وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص و الاستفادة منها و مواجهة التهديدات.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الجدول (2-3): المقاييس الوصفية لبعء الخفة

مقياس الاستجابة لبعء الخفة							
الفقرات	اتفق بشدة ك %	اتفق ك %	غير متأكد ك %	لا اتفق ك %	لا اتفق بشدة ك %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6 تمتلك إدارة الشركة القدرة على التكيف للمتغيرات البيئية الخارجية	22 27,5	36 45	10 12,5	11 13,8	1 1,3	3,84	1,024
7 لدى إدارة الشركة القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات	19 23,8	37 46,3	22 27,5	1,3 1	1 1,3	3,90	0,821
8 تمتلك إدارة الشركة مهارات متنوعة تمكنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة	22 27,5	60 48	10 8	2,5 2		4,12	0,682
9 تتمكن إدارة الشركة من تكيف العاملين للوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة	18 22,5	43 53,5	18 22,5	1,3 1		3,98	0,711

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

737,0	3,96		2,5 2	17 21,3	43 53,8	18 22,5	10 تصميم إدارة الشركة نشاطاتها للتكيف بسرعة مع المستجدات في ظروف العمل
0.795	3.960	0.5 %	%4,3 % 8,4	%18.8	%51.7	%24,7 76.4 %	المعدل الفقرة الكلية

المصدر: إيمان بشير محمد أبو رذن، دلالة شكر محمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

-تحليل نتائج بعد الخفة: تبين من نتائج وصف هذا البعد والمذكورة في الجدول رقم (3-2) أنّ أفراد العينة لديهم نسبة اتفاق أعلى مقارنة بنسبة عدم الاتفاق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,84-4,12) بمتوسط كلي مقداره (3,960) وانحراف معياري (0,795) على سلم ليكارت الخماسي حيث بلغت نسبة الاتفاق (76,4%) في حين سجلت نسبة عدم الاتفاق (4,8%) وهذا ما يدل على أن المنظمة قادرة على التكيف الفوري لبيئة العمل المختلفة أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد فقد بلغت الفقرة (8) أعلى نسبة اتفاق قدرت (87,5%) بوسط حسابي بلغ (4,12) وانحراف معياري بلغ (0,682) والتي تنص على أن إدارة الشركة تمتلك مهارات متنوعة تمكنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة تليها في المرتبة الثانية الفقرة كل من (9) و الفقرة (10) بنسبة (76,3%) ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية على التوالي (3,96-3,98) و (0,711-0,737) وهذا ما يدل على أن إدارة الشركة تتمكن من تكيف العاملين للوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة كما أنها تعمل على تصميم نشاطاتها لتتكيف بسرعة مع المستجدات في ظروف العمل تليها الفقرة (6) بنسبة (72,5%) بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري (1,024) وهذا ما يفسر أن الشركة قادرة على التكيف لمتغيرات البيئة الخارجية وأخيرا الفقرة (7) التي سجلت أقل اتفاق مقارنة مع ترتيب الفقرات والتي بلغت نسبتها (70,1%) بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,821) وهذا لا يعكس أنها غير متفق عليها لأن نسبة الاتفاق كانت تقريبا متقاربة (70,1-87,5) وهذا ما يفسر أن لدى إدارة الشركة القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين وعليه تعتبر الخفة بعد من الأبعاد الجوهرية التي تمكن المنظمة من القدرة على التكيف مع بيئات العمل المختلفة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

نتائج الدراسة المتعلقة ببعء الاتساق

- الاتساق: ويقصد بها القدرة على تقديم خدمة تلي توقعات متجددة ورغباتهم والاستجابة لها بشكل سريع.

الجدول (3-3): المقاييس الوصفية لبعء الاتساق

مقياس الاستجابة لبعء الاتساق

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة ك %	لا اتفق ك %	غير متأكد ك %	اتفق ك %	اتفق بشدة ك %	الفقرات
0,675	4,22			13,8 11	40 50	29 36,3	11 شركتنا قادرة على تقديم خدمات ترضي أنواع الزبائن كافة
1,253	3,50	12 15	1,3 1	21,3 17	35 43,8	15 18,8	12 تلجأ إدارة الشركة إلى إحداث التغيير المستمر في إجراءات العمل بما يضمن عدم حدوث إرباك لدى الزبائن
0,725	4,07			22,5 18	38 47,5	24 30	13 تسعى إدارة الشركة إلى اعتماد (إستراتيجية الاتساق) بين إمكانيات الشركة وحاجات الزبائن بغية الحفاظ عليهم

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

0,684	4,01		1,3 1	18,8 15	46 57,5	18 22,5	14 تؤكد إدارة الشركة على استباق المنافسين في عرض خدمات جديدة
0,825	4,05		1,3 1	27,5 22	29 36,3	28 35	15 تتميز الخدمات المقدمة من قبل الشركة بخصائص فريدة قادرة على التأثير في السلوك الشرائي للزبائن
0,832	3,970	%3	%0,8	%20,8	%47	28,5 %	المعدل
			%38			%75,5	الفقرة الكلي

المصدر: إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

-تحليل نتائج بعد الاتساق: يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاتفاق أعلى والتي بلغت (75,5%) مقارنة

بنسبة عدم الاتفاق التي سجلت (3,8%) و جاء هذا بمتوسط حسابي قدره (3,970) وانحراف معياري

قدره (0,832) ووفق سلم ليكرت الخماسي و هذا ما يدل على أن المنظمة لديها القدرة على تقديم خدمة تلي توقعات

متحددة ورغباتهم والاستجابة لها، أما على المستوى الجزئي للفقرات قد كانت نسبة الاتفاق أعلى في الفقرة (11) والتي

قدرت ب (3,86%) وبوسط حسابي بلغ (4,22) وانحراف معياري قيمته (0,675) وجاء في مضمون هذه الفقرة إن

الشركة قادرة على تقديم خدمات ترضي أنواع الزبائن كافة أما أقل نسبة اتفاق فكانت لمضمون الفقرة (12) والتي بلغت

نسبتها (62,6%) وبوسط حسابي بلغ (3,50) وانحراف معياري (1,253) والتي تشير إلى أن الشركة تلجأ إلى إحداث

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

نتائج الدراسة المتعلقة ببعء الفطنة

- الفطنة: تمثل القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات السوق ورغبات الزبائن المتحددة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الجدول (3-4): المقاييس الوصفية لبعء الفطنة

مقياس الاستجابة لبعء الفطنة							
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة ك %	لا اتفق ك %	غير متأكد ك %	اتفق ك %	اتفق بشدة ك %	الفقرات
0,590	4,14		1 1,3	7,5 6	54 67,5	19 23,8	16 تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكاملة بمقدار استجابة السوق لخدمتها
0,778	3,95		3 3,8	17 21,3	41 51,3	19 23,8	17 لدى إدارة الشركة القدرة على التنبؤ بالفرص التسويقية واقتناصها
0,703	3,99		1 1,3	17 21,3	55 44	18 22,5	18 تتهم إدارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئة الأسواق المختلفة التي تعمل فيها
0,769	4,13			19 23,8	40 32	29 36,3	19 تجري إدارة الشركة دراسات استطلاعية وعلى نحو مستمر للتعرف على احتياجات السوق والزبائن
0,763	3,98		3 3,8	15 18,8	43 53,8	19 23,8	20 يتم إحداث

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تغيرات في أنظمة واستراتيجيات الشركة وإجراءات عملها في ضوء معلومات البيئة المتجددة							
21 تتابع إدارة الشركة اتجاهات البحث والتصوير لدى الشركات المنافسة لمعرفة توجهاتهم المستقبلية	17	35	13	15	18,8	43,8	21,3
المعدل	%25,3	%51,9	%18,2	%4,8	%4,8	%0	4,00
الفقرة الكلي	%77,2						0,800

المصدر: إيمان أبو ردن بشير محمد أبو ردن، دلال شكر محمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 259 .

-تحليل نتائج بعد الفطنة: تبين من خلال الجدول أعلاه أن الفطنة بعد من الأبعاد المهمة للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرة المنظمة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات السوق ورغبات الزبائن المتجددة وهذا لأنها سجلت أعلى نسبة الاتفاق والتي قدرت ب(2,77%) مقارنة بنسبة عدم الاتفاق التي قدرت ب(4,8%) بوسط حسابي قدر ب(4) وانحراف معياري (0,800) أما على المستوى الجزئي لكل فقرة من الفقرات هذا البعد فقد بلغت نسبة اتفاق في الفقرة رقم (16) والتي بلغت (3,91%) بوسط حسابي قدر ب(4,14) وانحراف معياري قدره (0,590) وهذا ما يدل على أن إدارة الشركة تمتلك المعرفة الكاملة بمقدار استجابة السوق لخدماتها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تشير إلى أنّ هناك علاقة ارتباط بين مصدر الميزة التنافسية (المعرفة) و متغير خفة الحركة الإستراتيجية في حين سجلت الفقرة رقم (21) أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (1,65%) بوسط حسابي قدر ب(3,68) وانحراف معياري قدر ب(1,016) والتي تشير إلى أن إدارة الشركة تتابع اتجاهات البحث والتطوير لدى الشركات المنافسة لمعرفة توجهاتهم المستقبلية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

نتائج الدراسة المتعلقة ببعء الإبداعية

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

الجدول (3-5): المقاييس الوصفية لبعء الإبداعية

مقياس الاستجابة لبعء الإبداعية							
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة ك %	لا اتفق ك %	غير متأكد ك %	اتفق ك %	اتفق بشدة ك %	الفقرات
0.711	4.03			19 23.8	50 40	21 26.3	22 تمتلك إدارة الشركة القدرة على توظيف الأفكار الإبداعية في تقديم خدمات متميزة
0.791	3.79	1.3	1	29 36.3	35 43.8	15 18.8	23 تتمتع إدارة الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين الفرص الإبداع والمبادرة للعاملين فيها
0.693	4.11			15 18.8	41 51.3	30 24	24 تتجه إدارة الشركة نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتجددة
0.766	3.91		2.5	2 26.3	39 48.8	18 22.5	25 برنامج التحفيز في الشركة نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الزبائن المتحددة							
26 تقدم إدارة الشركة نحو خدمات حسب طلب الزبون تفوق توقعاته	13	41	30	24	2,5	2	0,731
المعدل	22,8%	49%	27%	1%	0,3%	3,93	0,738
الفقرة الكلي	71,8%			1,3%			

المصدر: إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

-تحليل نتائج بعد الإبداعية: يتبين من نتائج الجدول أن هناك اتفاق لآراء عينة الدراسة حول استجاباتهم لبعدها الإبداعية بلغ (8،71%) أما نسبة عدم الاتفاق فقد سجلت (3،1%) وهذا ما يعني أن المنظمة قادرة على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث خدمات جديدة ذات قيمة وعند النظر إلى تفاصيل الفقرات، نجد أن الفقرة (24) أظهرت ميلا بوسط حسابي أعلى قدر ب(4،11) وانحراف معياري قدر ب(0،693) ونسبته (3،81)، إذا كانت إجابات عينة الدراسة (30%) ب اتفاق بشدة، و(3،51%) ب اتفاق، و(8،18%) ب غير متأكد، و(0%) ب لا اتفاق، و(0%) ب لا اتفاق بشدة وهذا يدل على أن لهذه الفقرة وسط أكبر من بقية الفقرات الأخرى المكونة لعنصر الاستجابة لبعدها الإبداعية وتنص هذه الفقرة على أن إدارة المنظمة تتجه نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتحددة أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (23) وبمستوي بلغ (6،62%) وبوسط حسابي بلغ (3،79) وانحراف معياري (0،791) والتي تشير إلى أن أفراد العينة يرون بأن إدارة شركتهم تتمتع بثقافة منتظمة تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة للعاملين.

المطلب الثاني: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية

بما أنه تم فصل متغير الميزة التنافسية عن محور المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) التي تم التطرق إليها سابقا فسوف نتطرق إليه من خلال دراسة نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وآراء عينة الدراسة حول مدى استجاباتهم لهذا المتغير والجدول التالي يوضح ذلك:

- الميزة التنافسية المستدامة: هي مجموعة الخصائص التي تنفرد بها الشركة وتحتفظ بها لأمد بعيد نسبيا نتيجة صعوبة تقليدها وتحقيق منفعة للشركة تمكنها من التفوق على المنافسين فيها تقدمه من خدمات للزبائن.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الجدول (3-6): المقاييس الوصفية لمتغير الميزة التنافسية

مقياس الاستجابة لمتغير الميزة التنافسية							
الفقرات	اتفق بشدة ك %	اتفق ك %	غير متأكد ك %	لا اتفق ك %	لا اتفق بشدة ك %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27 تعتبر إدارة الشركة أن جودة الخدمة هي طريقتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	35 43.8	37 46.3	6 7.5	2 2.5		4.31	0.722
28 تتفوق الشركة على المنافسين عن طريق الجودة العالية للخدمات التي تقدمها للزبائن	20 16	50 40	10 12.5	14 17.5		3.73	0.981
29 تضع إدارة الشركة استراتيجياتها التنافسية في ضوء تقديم خدمات ذات جودة عالية	20 16	42 52.5	10 8	14 17.5		3.75	0.974
30 تحتم إدارة الشركة بجودة تصميم الخدمة لتكون الأفضل في السوق	31 38.8	45 36	12 15	1 1.3		4.21	0.741
31 تؤكد إدارة الشركة على ضرورة خفض التكاليف الإدارية والتسويقية على نحو مستمر لتحقيق الميزة	13 16.3	51 63.8	14 17.5	2 2.5		3.94	0.663

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

							التنافسية
0.866	3.90		2 2.5	28 35	26 32.5	30 24	32 تطبق ادارة الشركة معايير الجودة الشاملة في كافة نشاطاتها
0.582	4.37			4 5	42 52.5	34 42.5	33 تتبنى ادارة الشركة استراتيجية التمايز التنافسية في تقلص خدمات جديدة ومتميزة
0.981	3.89		11 13.8	10 12.5	45 36	23 28.8	34 استراتيجيات التنافس في الشركة تقوم على اساس تحقيق قيمة عليا للزبون مقارنة مع المنافسين
0.652	4.32		1 1.3	5 6.3	41 51.3	33 41.3	35 يمثل رضا الزبون هدفا استراتيجيا لإدارة الشركة
0.738	4.01		2 2.5	15 18.8	43 53.8	25 20	36 يعد السعر عامل رئيسي لدى ادارة الشركة في عملية مواجهة المنافسة مع الشركات الاخرى التي تعمل في نفس النشاط
0.778	3.95		3 3.8	17 21.3	41 51.3	19 23.8	37 تتوفر في الشركة القدرات والإمكانيات المادية التي تميزها

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

							عن غيرها من المنافسين في تطوير وتقديم خدمات جديدة منافسة تختلف عن الخدمات الحالية
0,839	4,07		1 1,3	22 27,5	27 33,8	30 37,5	38 تتمتع الشركة بقدرات متنوعة على المنافسين
0,748	4,19		1 1,3	13 16,3	45 36	30 37,5	39 تحافظ الشركة على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن
1,006	3,66		12 15	22 27,5	27 33,8	19 23,8	40 تولي ادارة الشركة على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن
1,193	3,36	10 12,5	6 7,5	20 25	33 41,3	11 13,8	41 تتوفر في خدمات الشركة ميزات فريدة يصعب تقليدها تجعلها في مركز متقدم باستمرار على منافسيها
0,921	3,39		17 21,3	22 27,5	34 42,5	8,8 7	42 تعتمد إدارة الشركة على المواد غير الملموسة
0,742	3,93		3 3,8	16 20	45 56,3	20 16	43 تجدد إدارة الشركة ميزتها التنافسية باستمرار
0,779	4		3 3,8	15 18,8	41 51,3	21 26,3	44 تمتلك إدارة الشركة نظام فعال لليقظة الإستراتيجية
0,828	3,943	%0,7	6,6	18	%47,1	%27,7	المعدل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

			%				
			7,3%			74,7%	الفقرة الكلي

المصدر: إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

- تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية: تبين من خلال التحليل الوصفي في الجدول رقم (3-6) أن

الفقرات أو العبارات المستعملة في وصف متغير الميزة التنافسية قد أظهرت النتائج التالية : آراء عينة الدراسة كانت

إيجابتهم حول نسبة استجابتهم لمتغير الميزة التنافسية كانت على التوالي 7،27% (اتفق بشدة

)، 1،47% (اتفق)، 18% (غير متأكد)، 6،6% (لا اتفق)، 7،0% (لا اتفق بشدة، وعليه كانت نسبة الاتفاق بشكل عام

74،7% ونسبة عدم الاتفاق 7،3% وجاء هذا بوسط حسابي بلغ (3،943) وانحراف معياري قدر ب

(0،828) وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة متفقين على أن شركتهم تمتلك الخصائص الفريدة وتحفظ بها لأمد بعيد

نسبياً نتيجة صعوبة تقليدها وتحقيق المتعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات للزبائن وهذا

على المستوى الكلي أما المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا المتغير فقد سجلت الفقرات رقم (27) (30)

(31)، (33)، (35)، (39) أعلى نسبة اتفاق تراوحت ما بين (1،80-95%) وكانت على التوالي :

- سجلت الفقرة رقم (33) أعلى نسبة اتفاق ب(95%) وجاء هذا الوسط حسابي (4،37) وانحراف معياري

(0،582) والتي تشير إلى أن الشركة تتبنى إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم خدمات جديدة ومتميزة

- سجلت الفقرة رقم (35) نسبة اتفاق قدرت ب(92،6%) وجاء هذا بوسط حسابي (4،32) وانحراف معياري

(0،652) والتي تشير إلى أن رضا الزبون يمثل هدف إستراتيجي لإدارة الشركة (الاستجابة السريعة) وهو ما يعني قبول

الفرضية الثالثة التي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط بين بعد الاستجابة (أبعاد الميزة التنافسية) و متغير خفة الحركة

الإستراتيجية و رفض الفرضية البديلة).

- سجلت الفقرة (27) نسبة اتفاق قدرت ب(90،1%) وجاء هذا بوسط حسابي (4،31) وانحراف معياري

(0،722) والتي تشير إلى أن إدارة الشركة تعتبر جودة الخدمة هي طريقتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا ما

يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط بين بعد الجودة (أبعاد الميزة التنافسية) و خفة

الحركة الإستراتيجية

- سجلت الفقرة (30) نسبة اتفاق ب (83،8%) وجاء هذا بوسط حسابي (4،21) وانحراف معياري (0،741) والتي

تشير إلى أن إدارة الشركة تهتم بجودة تصميم الخدمة لتكون الأفضل في السوق وهذا يثبت قبول الفرضية الثالثة التي

تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط بين بعد الجودة (أبعاد الميزة التنافسية) و متغير خفة الحركة الإستراتيجية .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

- سجلت الفقرة (39) نسبة اتفاق قدرت ب (5،82%) وجاء هذا بوسط حسابي (19،4) وانحراف معياري (0،748) والتي تشير إلى أن إدارة الشركة تحافظ على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن وأخيرا نسبة الاتفاق (1،80% التي سجلتها الفقرة (31) بوسط حسابي بلغ (94،3) وانحراف معياري قدر ب (663،0) والتي تشير إلى أن إدارة الشركة تؤكد على خفض التكاليف الإدارية و التسويقية على نحو مستمر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا ما يثبت قبول الفرضية الثالثة التي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط بين التكلفة (أبعاد الميزة التنافسية) و خفة الحركة الإستراتيجية في حين سجلت الفقرات (28)،(29)،(32)،(34)،(36)،(37)،(38)،(43)،(45) نسب اتفاق متوسطة تراوحت ما بين (5،62%-78،5%) والتي تشير إلى أن إدارة المنظمة تتفوق على المنافسين عن طريق الجودة العالية لخدماتها، تضع استراتيجيات تنافسية في ضوء تقديم خدمات ذات جودة عالية، أن استراتيجياتها التنافسية تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون مقارنة مع المنافسين وأن السعر يعد العامل الرئيسي في مواجهة المنافسين، تتوفر لديها القدرات والإمكانيات المادية التي تميزها عن المنافسين، تتمتع بقدرات تقنية متنوعة وهي تعمل على تحديد ميزتها التنافسية باستمرار، كما أنها تمتلك نظام فعال لليقظة الإستراتيجية .

- سجلت الفقرات (40)،(41)،(42) نسبت اتفاق ضعيفة تراوحت ما بين (1،45%) و(6،57%) والتي تشير إلى أن إدارة المنظمة تولي اهتماما ضعيفا ببحوث التسويق والتي تتعرف من خلالها على الرغبات غير المشبعة لزبائنها، أنها تتفق لكن بمستوى ضعيف 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

المطلب الثالث : عرض بيانات الدراسة المتعلقة بقيم معاملات الارتباط والانحدار

يتم في هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات من خلال التطرق إلى عرض بيانات الدراسة المتعلقة بقيم معاملات الارتباط و الانحدار فيمايلي:

أولا: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بقيم معاملات الارتباط

الجدول (3-7): قيم معاملات الارتباط

المتغيرات	السرعة	الخفة	الاتساق	الفطنة	الإبداعية	المرونة	الميزة
السرعة	1						التنافسية المستدامة
							**424.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

.617**					1	**532.	الخفة
.590**				1	**375.	215.	الاتساق
.472**			1	**442.	**344.	*275.	الفطنة
.516**		1	**375.	**531.	**374.	**312.	الإبداعية
	1	**719.	**638.	**743.	**755.	**629.	المرونة الإستراتيجية
1	**743.	**516.	**472.	**590.	**617.	**424.	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: إيمان بشير محمد أبو رذن، دلال شكر محمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

❖ **تحليل الارتباط :** تبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات الدراسة و على مستوى الفقرة الكلي أي بين متغير المرونة الإستراتيجية و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط قوي قيمته (0.743) ومستوى معنوية (0.01) أما على المستوى الجزئي فقد كانت أبعاد المرونة الإستراتيجية (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الإبداعية) و علاقتها بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:

● أولاً: اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الرئيسية الرابعة:

✚ هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الإبداعية) و متغير الميزة التنافسية

1. السرعة:

* H_0 توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد السرعة و متغير الميزة التنافسية.

* H_1 لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد السرعة و متغير الميزة التنافسية.

تبين من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بقيم معاملات الارتباط أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد السرعة و متغير الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط (0.424) عند مستوى دلالة (0.01) لكن بمستوى ارتباط ضعيف لأن R (معامل الارتباط) أقل من 0.5 وهذا يعنى قبول الفرضية الصفرية والتي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذو

دلالة إحصائية بين بعد السرعة و متغير الميزة التنافسية و رفض الفرضية البديلة H_1

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

2. الخفة

H_0^* توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد الخفة و متغير الميزة التنافسية

H_1^* لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد الخفة و متغير الميزة التنافسية

تبين من خلال نتائج الدراسة المشار إليها في الجدول (3-7) أنّ هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين بعد الخفة و متغير الميزة التنافسية إذ بلغ معام 3

ل الارتباط (0,617) عند مستوى دلالة 0.01 و نقول أنه ارتباط طردي (موجب) قوي لأنّ قيمة R أكبر من 0.5 أي أنه كلما زاد تركيز المنظمة المبحوث فيها على بعد الخفة كلما أسهم في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بسبب التلازم الايجابي بينهما و هذا يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد الخفة و متغير الميزة التنافسية ورفض الفرضية البديلة H_1

3. الاتساق

H_0^* توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتساق وبين متغير الميزة التنافسية

H_1^* لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتساق وبين متغير الميزة التنافسية

تبين من خلال نتائج الجدول أنّ هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد الاتساق وبين متغير الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط (0,590) عند مستوى دلالة 0,01 ونقول أنه ارتباط متوسط أي أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية والرفع منها من خلال زيادة التركيز على بعد الاتساق وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط بين بعد الاتساق و متغير الميزة التنافسية و رفض الفرضية البديلة H_1

4. الفطنة

H_0^* توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد الفطنة و متغير الميزة التنافسية

H_1^* لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد الفطنة و متغير الميزة التنافسية

تبين من خلال تحليل الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ضعيفة لأنها أقل من 0.5 بين بعد الفطنة و متغير الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط (0,472) عند مستوى دلالة 0,01 وهو ما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى ان هناك علاقة ارتباط بين بعد الفطنة و متغير الميزة التنافسية و رفض الفرضية البديلة H_1

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

5. الإبداعية

H₀* توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد الإبداعية و متغير الميزة التنافسية

H₁* لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين بعد الإبداعية و متغير الميزة التنافسية

تبين من خلال تحليل جدول قيم معاملات الارتباط أنّ هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد الإبداعية و متغير الميزة التنافسية بسبب التلازم الايجابي بينهما بمعامل ارتباط متوسط بلغ (0,516) عند مستوى دلالة 0.01 وهذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط بين بعد الإبداعية و متغير الميزة التنافسية و رفض الفرضية البديلة **H₁**

ثانيا: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بقيم التأثير بين المتغيرين

للتعرف على علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة المستقلة وأبعادها في المتغير التابع فقد تم استخدام الأداة الإحصائية المناسبة والمتمثلة في نموذج الانحدار البسيط والمتعدد حيث يعتبر هذا النموذج الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع ولمعرفة إذا كان الأمر ذو دلالة إحصائية سنتطرق إلى النتائج التي بينها جدول الدراسة السابقة فيما يلي :

الجدول (3-8): تأثير المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية

النموذج	B قيمة	R ² قيم	المحسوبة F قيمة	(Sig) قيمة
(B ₀) الثابت	0,254	-	-	-
المرونة الإستراتيجية	0,721	520,0	84,430	0,000

<0,05، 80=N، 3,78=(1)الجدولية F قيمة

المصدر :إيمان بشير محمد أبو رذن،دلال شكر محمود العنزي،مرجع سبق ذكره،ص264.

❖ تحليل التأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية: تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط للتعرف على

العلاقة التأثيرية بين متغير المرونة الإستراتيجية و متغير الميزة التنافسية وكانت نتائج التحليل موضحة في

الجدول أعلاه كما يلي:

*تشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير معنوي لمتغير المرونة الإستراتيجية في متغير الميزة التنافسية وعلى مستوى الفقرة الكلي.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تبين من خلال الجدول أن قيمتها المحسوبة بلغت (84.430) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (F) - بحسب التي قدرت ب(3.963) بدرجات حرية قدرت ب(78.1) مما يشير ذلك إلى معنوية التأثير عند مستوى (0.05) ويفسر ذلك مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضية التي اعتمدها الدراسة (0.05)

قدرت ب(0,254) وتبين هذه القيمة ظهور للميزة التنافسية وذلك عندما قيمة المرونة B_0 - الإستراتيجية من خلال أبعادها مساويا للصفر ويمكن تفسير ذلك أن الميزة التنافسية تستمد معظم سماتها بمستويات جيدة من المرونة الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة.

قدرت ب(0,721) وهي دلالة على أن تغيرا مقداره (1) في متغير B_1 قيمة الميل الحدي (-)

المرونة الإستراتيجية سيؤدي بالتبعية إلى تغير مقداره (0,721) في الميزة التنافسية.

- R^2 قيمتها بلغت (0,520) والتي تشير إلى أن ما نسبته (52%) من التغير الذي يحدث في الميزة التنافسية حدث بسبب المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) وتشير النسبة المتبقية (48%) أنها تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمده الدراسة .

❖ تحليل التأثير على مستوى الأبعاد: بهدف التعرف على مستويات التأثير لكل بعد من أبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار البسيط وكانت نتائج التحليل

موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-9): تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية

النموذج	قيمة الثابت B_0	قيمة B_1	قيمة R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة Sig المحسوبة
السرعة	1,885	0,647	0,178	4,106	0,000
الخفة	2,086	0,469	0,356	6,572	0,000
الاتساق	1,875	0,521	0,346	6,427	0,000
الفتنة	2,242	0,428	0,190	4,274	0,000
الإبداعية	1,939	0,510	0,308	5,892	0,000

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

قيمة T الجدولية (78)=1,666 ، 80=N ، ($\alpha < 0,05$)

المصدر : ايمان محمد ابو رذن، دلال شكر محمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص، 265- 266 .

اختبار صحة الفرضيات من خلال تحليل نتائج تأثير أبعاد المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية

• الفرضية الرئيسية الخامسة

توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الإبداعية) و متغير الميزة التنافسية.

1. بعد السرعة

H0* توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد السرعة و متغير الميزة التنافسية

H1* لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد السرعة و متغير الميزة التنافسية

تبين من خلال الجدول وجود تأثير معنوي للسرعة في متغير الميزة التنافسية وذلك من خلال مايلي:

- قيمة معامل الاختبار (T) بلغت (4,106) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1,665) بدرجة حرية (78) وتؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية (Sig) والتي بلغت (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0,05) كما تشير معادلة الانحدار إلى قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت ما قيمته (0,178) وهذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته (17,8%) من التغيير الذي يحصل في الميزة التنافسية يعود إلى بعد السرعة وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى منخفض.

المقصود بمستوى المعنوية 0.0000 اي مئة بالمئة نسبة التأكد بمعنى لو تعاد هذه التجربة في ظروف أخرى نسبة الحصول على نفس النتائج هي 100/100 اذا كان مستوى الدلالة 0.00 وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى أنّ هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد السرعة و متغير الميزة التنافسية ورفض الفرضية البديلة H1

2. بعد الخفة

H0* توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الخفة و متغير الميزة التنافسية

H1* لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الخفة و متغير الميزة التنافسية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تبين من خلال الجدول وجود تأثير معنوي للخفة في الميزة التنافسية إذ بلغت قيمة $T(6,572)$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة $(1,665)$ بدرجة حرية (78) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت قيمته $(35,6\%)$ بمعنى أن $(65,6\%)$ من التباينات يفسرها نموذج الانحدار أي المتغير المستقل وان $(64,4\%)$ من التباينات ترجع إلى عوامل أخرى كأن تكون هناك متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في النموذج ويفسر معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية Sig والتي بلغت $(0,000)$ وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة وبالغلة $(0,05)$ وهذا ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الخفة و متغير الميزة التنافسية ورفض الفرضية البديلة $H1$

3. بعد الاتساق

H_0^* توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتساق و متغير الميزة التنافسية

H_1^* لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتساق و متغير الميزة التنافسية

تبين من خلال الجدول الأثر المعنوي المباشر لبعء السرعة على الميزة التنافسية إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لبعء الاتساق على الميزة التنافسية إذ بلغ معامل التحديد $R^2(0,346)$ أي أن ما قيمته $(0,346)$ من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في متغير المرونة الإستراتيجية ذلك من خلال بعد الاتساق ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (بعء الاتساق) (0.521) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة في مستوى الاهتمام لبعء الاتساق يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية ويؤكد معنوية التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت $(6,427)$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية $1,665$ وذلك عند مستوى معنوية Sig المحسوبة وهي أقل من $0,05$ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتساق و متغير الميزة التنافسية ورفض الفرضية البديلة $H1$

4. بعد الفطنة

H_0^* توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الفطنة و متغير الميزة التنافسية

H_1^* لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الفطنة و متغير الميزة التنافسية

تبين من خلال الجدول وجود تأثير معنوي للفطنة على متغير الميزة التنافسية وذلك من خلال مايلي :

-قيمة معامل الاختبار (T) بلغت (4.274) و هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.665) بدرجة حرية (78) وتؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية والتي بلغت $(0,000)$ كما تشير معادلة الانحدار إلى قيمة معامل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

التحديد (R_2) بلغت ما قيمته 0,190 هذه النتيجة تشير إلى أن ما نسبته 19% من التغير الذي يحصل في الميزة التنافسية يعود إلى بعد الفطنة وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى منخفض وهذا ما يثبت صحة الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الفطنة ومتغير الميزة التنافسية.

5. الإبداعية

H_0^* توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الإبداعية و متغير الميزة التنافسية

H_1^* لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الإبداعية و متغير الميزة التنافسية

توضح من خلال الجدول الأثر المعنوي المباشر لبعء الإبداعية على الميزة التنافسية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لبعء الإبداعية على الميزة التنافسية قدر ب(0.308) أي أن ما قيمته (0,308) من التغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في المرونة الإستراتيجية وذلك من خلال بعد الإبداعية، كما بلغت قيمة التأثير B (بعء الإبداعية) ما قيمته 0,510 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة في مستوى الاهتمام لبعء الإبداعية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية ويؤكد معنوية التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت 5,892 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 1,665 وذلك عند مستوى معنوية 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة 0,05 وهذا ما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى أن هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الإبداعية و متغير الميزة التنافسية و رفض الفرضية البديلة H_1

تحليل النتائج

1- بعد السرعة: أشارت نتائج الدراسة من خلال التحليل الإحصائي أن الاتجاه العام لآراء العينة المستجيبة حول بعد السرعة أنها تميل إلى اتجاه الاتفاق وبمستويات عالية حيث سجلت أعلى نسبة اتفاق على أن المنظمة توظف تقنيات حديثة تساعد على تغيير عملياتها بسرعة لخفة الحركة الإستراتيجية؛ كما أشارت نتائج التحليل إلى هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة ضعيفة بين بعد السرعة وبين متغير الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط (0,424) عند مستوى دلالة (0,01) وكما أشارت نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للسرعة في الميزة التنافسية ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية التي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05)

2- بعد الخفة: أشارت نتائج الدراسة أن المنظمة قادرة على التكيف الفوري لبيئة العمل المختلفة وذلك من خلال تحليل الجدول (2-3) حيث سجلت من خلال الجدول أعلى نسبة اتفاق التي تدل على أن الشركة تمتلك مهارات متنوعة تمكنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة البيئة المتغيرة، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

بعد الخفة والميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط (0,617) عند مستوى دلالة (0.01) أي أنه كلما زاد تركيز المنظمة على بعد الخفة كلما أسهم في تحقيق الميزة التنافسية، أما نتائج الانحدار أشارت إلى وجود تأثير معنوي للخفة في الميزة التنافسية ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية التي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة التي بلغت (0.05)

3- بعد الاتساق: أشارت نتائج الدراسة من خلال الاتجاه العام لآراء العينة المستجيبة أنه هناك اتفاق حول بعد الاتساق واستجابتهم لها من خلال قدرة المنظمة على تقديم خدمة تلي توقعات متجددة ورغباتهم والاستجابة لها كما يبين من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين بعد الاتساق والميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط (0,590) عند مستوى دلالة (0.01) كما أشارت نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للاتساق في الميزة التنافسية ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية التي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة التي بلغت (0.05)

4- بعد الفطنة: أشارت نتائج الدراسة أن المنظمة قادرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات السوق ورغبات الزبائن المتجددة و ذلك من خلال اتفاق عينة الدراسة المستجيبة حيث سجلت أعلى نسبة اتفاق مقارنة بنسبة عدم الاتفاق كما أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين بعد الفطنة و الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط (0,472) عند مستوى دلالة (0.01) كما أشارت نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للفطنة في الميزة التنافسية ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية التي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة التي بلغت (0.05)

5- بعد الإبداعية: أشارت نتائج الدراسة من خلال تحليل الجدول أن المنظمة قادرة على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث خدمات جديدة ذات قيمة كما أشارت إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين بعد الإبداعية ومتغير الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط (0.516) عند مستوى دلالة (0.01) كما أشارت نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للإبداعية في الميزة التنافسية ويؤكد معنوية التأثير قيمة مستوى المعنوية التي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05)

6- متغير الميزة التنافسية: أشارت نتائج الدراسة أن هناك نسبة اتفاق أعلى لآراء عينة الدراسة حول مدى استجابتهم لمتغير الميزة التنافسية وهذا ما يدل أن الشركة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية وتحتفظ بها لأمد بعيد نسيباً نتيجة صعوبة تقليدها وتحقيقها منفعة تمكنها من التفوق على المنافسين.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

خلاصة الفصل:

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة والذي هدف إلى دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالاستعانة بدراسة سابقة في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق.

تم التطرق بداية إلى خطوات الدراسة التطبيقية، حيث اشتملت على تحديد وتعريف متغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يسمح بجمع البيانات و تحليلها و تفسيرها بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي، وقد لجأت الباحثة في دراستها السابقة على جمع البيانات على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة التطبيقية حيث تم تحكيمها من قبل أساتذة محكمين بالاعتماد على اختبار الصدق و الثبات، كما تم التطرق إلى عينة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية، وقد تم الاعتماد بشكل أساسي على النسب المئوية، التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري لعرض ووصف بيانات الدراسة، اختبار نموذج الارتباط و الانحدار لإبراز العلاقة بين المتغيرات الرئيسة و اختبار الفرضيات

وفي الأخير تم التطرق إلى مناقشة النتائج واثبات الفرضيات من عدمها للوصول إلى نتائج الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة



خاتمة عامة

خاتمة عامة:

احتوت الدراسة التي قمنا بها على ثلاثة فصول: فصلين نظريين تناولنا من خلالهما التعرض إلى عدة جوانب و المفاهيم المرتبطة بكل من خفة الحركة الإستراتيجية، الميزة التنافسية بالإضافة إلى العلاقة بينهما كما تم التطرق إلى فصل تطبيقي تناول دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالاستعانة بدراسة سابقة.

لقد جاء الفصل الأول من الدراسة في محاولة لفهم العناصر الأساسية لخفة الحركة الإستراتيجية وقد تضمن تحليل للإطار النظري من خلال بيان مفهومها وفقا لبعض التعريفات التي جاء بها بعض الكتاب و الباحثين، عناصرها، أهميتها و أهدافها، أبعادها و متطلبات تطبيقها، مراحل خفة الحركة الإستراتيجية ووسائل تطويرها، الدوافع و القدرات، أسباب حاجة المؤسسة لخفة الحركة الإستراتيجية و المبادئ الأساسية التي تقوم عليها، وجاء الفصل الثاني من الدراسة لتسليط الضوء على الميزة التنافسية حيث تم عرض فيه ما يلي: مفهومها (التعريف، الخصائص، الأهمية)، أسباب تنميتها و العوامل المؤثرة عليها، أنواع الميزة التنافسية، خطوات بناءها و أبعادها، مصادرها و محدداتها و تم التركيز في هذا الفصل على تحليل سووت، نموذج بورتر، خفة الحركة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ل يتم اعتبارهم أهم الاتجاهات الفكرية و المرتكزات الأساسية التي تفسر حقيقة الميزة التنافسية بالإضافة إلى إبراز العلاقة بينهما وأخيرا تم في الفصل التطبيقي معالجة الإشكالية الرئيسية التي انبثقت منها إشكاليات فرعية و الفرضيات التي تم اختبار صحتها من عدمها.

وفقا لما تم عرضه سابقا تم الإجابة على إشكالية الدراسة فيما يلي: يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتماد خفة الحركة الإستراتيجية من خلال: الاستجابة السريعة و القدرة على التكيف الفوري لبيئة العمل المتغيرة، الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن و الأسواق، إدخال أفكار و تقنيات حديثة بسرعة، السرعة في وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص و الاستفادة منها الناتجة من التحليل البيئي (تحليل سووت) و مواجهة التهديدات، القدرة على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث خدمات جديدة ذات قيمة، القدرة على حل الصعوبات و المشاكل التي تواجه المؤسسة في أقرب وقت و عليه يكمن دور خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني أبعادها.

- 1- هناك مستويات ونتائج عالية أثبتت التلازم الايجابي بين أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية حيث انه كلما زاد تركيز الشركة على بعد السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة الإبداعية كلما أسهم ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية .
- 2- اتفاق عينة الدراسة بنسبة عالية حول إدارة الشركة أنها تمتلك مهارات متنوعة تمكنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة كما أنها تتمكن من تكيف العاملين للوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة.
- 3- تتفوق الشركة على منافسيها عن طريق التكلفة المنخفضة و اعتماد معايير الجودة الشاملة في كافة نشاطاتها إذ تقوم استراتيجياتها التنافسية على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون مقارنة مع المنافسين وتعمل على تجديد ميزتها التنافسية عن طريق امتلاكها نظام فعال لليقظة الإستراتيجية .
- 4- تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكاملة بمقدار استجابة السوق لخدماتها كما أنها قادرة على تقديم خدمات ترضي أنواع الزبائن كافة بالإضافة إلى أنها توظف تقنيات حديثة تساعدها على تغيير عملياتها بسرعة.
- 5- تعتبر إدارة الشركة جودة الخدمة هي طريقها لتحقيق الميزة التنافسية كما أنها تحافظ على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن بالإضافة أنها تتبنى إستراتيجية التمايز في تقديم خدمات متميزة ترضي الزبون الذي تعتبره هدفا استراتيجيا لها.
- 6- هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد الميزة التنافسية (خفض التكلفة، الجودة، الاستجابة السريعة) و متغير خفة الحركة الإستراتيجية ومنه نستنتج أن طبيعة العلاقة بينها هي علاقة ارتباطية تشابكية بين أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية .
- 7- لخفة الحركة الإستراتيجية وأبعادها تأثير مباشر على الميزة التنافسية وهذا ما أظهرته نتائج التحليل والقيم المشار إليها في جدول الانحدار.
- 8- خفة الحركة الإستراتيجية تعتبر تقنية و أسلوب حديث يستخدم من أجل التكيف السريع للمؤسسة مع بيئتها الخارجية.
- 9- تعد (السرعة، الخفة، الاتساق، الفطنة، الإبداعية) من الأبعاد الجوهرية لخفة الحركة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة عامة

+ التوصيات و المقترحات

بعدها توصلنا إلى النتائج المشار إليها فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي تمثل لنا مقترحات الدراسة التي نلخصها فيما يلي :

* العمل على دراسة آليات تطبيق خفة الحركة الإستراتيجية في منظمات الأعمال من خلال توفير البيئة المناسبة لتطبيقها ويتم ذلك من خلال إدراك الإدارة العليا في المؤسسات لأهمية تطبيقها و تحفيز الموظفين على فهمها.

* على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه وذلك من أجل معرفة كيفية التأقلم و التكيف معه

* أهمية استغلال الفرص و الاستفادة منها في وقت أقل نتيجة التغيرات و التطورات البيئية الحاصلة

* تبني الإستراتيجيات التنافسية و اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة

* استخدام التحليل التنافسي و ذلك بما يفيد الشركة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين و من ثم يساعد في بناء

استراتيجياتها التنافسية و العمل على استخدام تحليل السلوك التنافسي من خلال استخدام استراتيجيات بورتير لتحديد عوامل النجاح الرئيسية للصناعة من أجل تحديد ما هو أكثر أهمية للتنافس، لتحقيق ميزة تنافسية.

* الاهتمام بالخصائص الفريدة، الموارد الملموسة و غير الملموسة التي تعتبر ركيزة أساسية للميزة التنافسية و لما تحققه للمؤسسة من منفعة تمكنها من التفوق على المنافسين.

* العمل على زيادة الإبداع و الابتكار و الأفكار و تشجيعهم على توقع المشكلات و الاستجابة للتغيير و إيجاد الحلول المناسبة لها في وقت قصير وهذا ما يدعم قدرتهم على التعامل مع الصعوبات المحتملة.

* السعي لاكتساب ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف، الجودة و الاستجابة السريعة لما لذلك من دور كبير في جذب الزبائن الذين يسعون للحصول على خدمات ذات جودة عالية و بسعر أقل.

+ آفاق الدراسة

في الأخير، وبعد انتهاءنا من معالجة إشكالية البحث يتم عرض مجموعة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية للدراسة و انطلاقا من ذلك تتمثل فيما يلي :

- الاستجابة السريعة لبيئة العمل المتغيرة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية .

خاتمة عامة

- أثر أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- العلاقة بين أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية و أبعاد الميزة التنافسية.
- إعادة الدراسة بنفس الموضوع و تطبيقها في المؤسسات لأنه يعتبر من المواضيع النادرة.

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع، إلا أننا ندرك تماماً أنّ هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل و الدراسة، ونرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص و سد كل فراغ، وأنّ نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل.

قائمة المصادر والمراجع

1- اللغة العربية

- أ.م.د.معن وعد الله المعاضيدي، إسهامات قدرات تقانات المعلومات من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في إدارة التغيير الاستراتيجي، مجلة جامعة كركوك، المجلد 8، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد لجامعة الموصل، الموصل، العراق، 2018.
- إبراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- إدريس أو هلال، مدارس الفكر الاستراتيجي، مجموعة الأكاديميات الدولية للنشر، الطبعة الأولى، 2018.
- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- الدكتور عبد القادر محمد الأسطة، أساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
- الرشيدي بدر عوض لزام وآخرون، مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها، مجلة كلية التربية، المجلد 30، العدد 120، جامعة بنها، أكتوبر 2019.
- السعيد مبروك إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.
- الكيسي صلاح الدين، ونوري أسماء، تأثير بادي حلقة القرار ooda على خفة الحركة الإستراتيجية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، العدد 3، بغداد، العراق، 2013.
- المعاضيدي معن وعد الله جاد الله، قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 29، العراق، 2011.
- أميرة أمين محمد دماج، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القلم (علمية، دورية، محكمة)، العدد الثاني عشر، الجمهورية اليمنية، اليمن، 2019.
- انس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية (رؤية معاصرة)، دار النشر الدولي، 2018.

أولاً: الكتب

-إيمان بشير محمد أبو رذن ،دلال شكري محمود العنزي ، المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة جامعة دهوك ،المجلد 20، العدد2، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ، العراق،2017.

-بدر بن أحمد سعيد البلوشي ،التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية ،المكتب العربي للمعارف للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة مصر ،2017.

-بلالي أحمد ،سمالي يحضيه،ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية ،مجلة رؤى اقتصادية ،المجلد 8، العدد2، جامعة حمة لخضر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الوادي ، الجزائر 2018

-بن جدو بن علي،الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،أطروحة لنيل شهادة الماجستير ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ،جامعة أحمد بوقرة، بومرداس،الجزائر،2015.

-بن طاها عتيقة ،أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر 2017.

-بوازيد وسيلة،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة إستراتيجية ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ،جامعة سطيف1،سطيف،الجزائر ،2012.

-بوعيسى رياض، دور إستراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية،المجلة العالمية لاقتصاد والأعمال،المجلد5،العدد3،مركز رقاد للدراسات والأبحاث للنشر ،الجزائر ،ديسمبر2018.

ثالثا:الأطروحات والمذكرات الأكاديمية:

-ثامر ياسر البكري،استراتيجيات التسويق،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الطبعة العربية،عمان،الأردن،2008.

ثانيا:المجلات والدوريات العلمية:

-جاسم سلطان،التفكير الاستراتيجي الخروج من المأزق الراهن، ام القرى للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية ،2010.

-جلاب أحسان دهب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، طبعة 1، عمان، 2011.

-جوايتهد،كل ما تحتاج إلى معرفته عن الإستراتيجية ،ترجمة صباح حسن عبد القادر ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، القاهرة ،مصر ،2013.

- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر 2007.
- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، الطبعة 2، الحامد، عمان، الأردن، 2009.
- حسن محمود سيد محمد، الإبداع الإنتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 8، العدد 3، جامعة قناة السويس، كلية التجارة الإسماعيلية، مصر، 2017.
- حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة ورقلة والوادي، الجزائر، ديسمبر 2014.
- حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
- حنونة سامي، إبراهيم قياس، مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خديجة بوصالححج، زهور حدة، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1010.
- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
- خليل يوسف سميرين، عن الإستراتيجية، العبيكات للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
- د. سلامي أحمد، أ.م. جريبي السبتي، المرونة الإستراتيجية من النظرة التقليدية للإستراتيجية إلى نظرة الموارد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد الرابع والأربعون، كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، 2015.

-ديفيد هاريسون ،إدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ،ترجمة علاء الدين ناطورية،دار زهران للنشر ،عمان ،
الأردن،2009

رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية:

-راجف نصيرة ،الشراكة ودورها في بناء لميزة التنافسية،مجلة الاقتصادية والتنمية البشرية ،العدد13،جامعة لوسني على
البليدة،الجزائر ،جوان 2016.

-رامي إبراهيم عبد العال نجم ،أثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات
الدولية العاملة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،قسم إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،الجامعة الإسلامية ،غزة
،فلسطين ،2019.

-رغدان عدنان عبد الرزاق ،أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرقابة الإستراتيجية ،مجلة العلوم الإسلامية ،العدد العشرون
،كلية الإدارة والاقتصاد، العراق ،2018.

-ريك كونلر،دوج ايتسابو،القيادة المتميزة،مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،الملكة العربية السعودية ،2014.

-زرزوخى فيروز،كنزة سكر،دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات،الملتقى الدولي الخامس حول رأس
المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة،يومي 13-14 ديسمبر ،جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)
وجامعة الجزائر 3،الجزائر،2011.

-سعد علي العنزي،إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي)،الوراق للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى ،
عمان ،الأردن،2014.

-سعد علي العنزي،احمد علي صالح ،إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ،دار اليازوري،2008.

-سعود بن عيسى النايف،دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي ،دراسة
استطلاعية ،جامعة حائل.

-سعيد البطوطي،التسويق السياحي،مكتبة أنجلو المصرية ،القاهرة ،مصر،2012.

-سلمان زيدان ،العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات،دار زهران للنشر ، الطبعة الأولى ،عمان
،الأردن ،2017

- سلمى منصور سعد غادة طارق عبد المجيد، دور كلف الجودة في تحسين جودة الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد115، الجامعة المستنصرية، 2018.
- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- سمالي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، 2003.
- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2016.
- شارلزهل، جارت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الطبعة الانجليزية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- شاهر عبید، تأثير أبعاد المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك، مجلة جامع النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31، العدد10، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس، جنين، فلسطين، 2017.
- شرين أبو وردة، التسويق المستدام مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية، دار تنوير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017.
- شنافي نوال، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد48، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2017.
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
- طارق رضوان محمد رضوان، أثر محددات الرقابة الإستراتيجية على التميز التنظيمي، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2016، ص، 6
- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017.

- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن، 2014.
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية، بناء منظمات وقادة المستقبل، القاهرة، مصر، 2018.
- عبد الرحمان رايس، الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر 2017.
- علاء فرحات طالب، زينب مكّي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- علي زهير علي أبو حيازة، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2020.
- علي محمد حسن بني مصطفى، اثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- فرحاني لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

قائمة المراجع

- قيس زهير عبد الكريم جعفر، سنية كاظم تركي علي، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 49، بغداد، 2016.
- كلثوم وهابي، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2018.
- م.أزهار مراد عوجة، دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي، مجلة الغري، المجلد الرابع عشر، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، كوفة، العراق، 2017.
- م. جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، الموصل، 2012.

- محمد أحمد حمد الحريزات، اثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعية، الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
- محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية عشر، القاهرة، مصر، 2018.
- محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.
- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2009.
- مسعدي الغالي، دور التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر في خلق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017.
- مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013.
- معتز عبد القادر عساف، معتز معتز عبد القادر عساف، التميز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الجزء 1، عمان، الأردن، 2008.
- منال أحمد الفقيه، دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج لنيل الماجستير، كلية التربية، جامعة اب، اب، اليمن، 2018.
- منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، اومن دار الكتاب الجامعي للنشر، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2011.
- مها محمد حيدر الزيدة، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في الأداء التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارية والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2018.
- نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- هاشم مهدي هاشم الموسوي، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال الحركة الإستراتيجية، مجلة الغري، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، العلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، العراق، 2014.
- هاني عرب، الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية، ملتقى البحث العلمي .

-هبة محمد محمد عمر، الرشافة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، التخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.

-هالالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.

-ياسر شاكر ياسر القريشي، تأثير الرشافة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدبلوم العالي، التخصص التخطيط الاستراتيجي، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، فلسطين، 2017.

باللغة الأجنبية:

-Maged barahma, Dr Kalsom Binti ali, Mohammad nashief, **the impact of human resources management strategies on the strategic agility**, journal of social science (COES&R-ISS) ISSN(E):2305-9249(P):2305-9494, 1 October 2019

-source- Michael porter: *l'avantage concurrentiel comment de vaincre son concurrent et maintenir son avance* préparation de l'étudiant sur la base des données, Dunod paris, 1999, p4

-source: Michael porter: *competitive strategy technique for analyzing Industries and competitors*, (USA, free press, 1980), p7

الملاحق

-الاستبانة الخاصة بالدراسة المعتمدة في الجانب الميداني

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

تعزم الباحثان إعداد الدراسة (المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في شركة آسيا للاتصالات المتنقلة في العراق) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير ،لذا نرجوا منكم التكرم بالاطلاع والإجابة بعلامة (x) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً . إذ أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها ،وسوف نعامل المعلومة بسرية تامة ،ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي،وعليه ،ستتولى الباحثان إيصال نسخة من نتائج الدراسة لتضعها بين يدي إدارة الشركة.

متغيرات الدراسة :

أولاً:المرونة الإستراتيجية: قدرة تمتلكها الشركة تنعكس في تنوع وتحديد موارد وقدرات وكفاءات الشركة والسرعة التي يمكن أن تستغل بها هذه الموارد والقدرات والكفاءات من اجل تحقيق استجابة سريعة أو طرح ابتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكد في المحيط.

أ-السرعة تمثل القدرة على الاستجابة لطلبات الزبائن والأسواق وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-تستجيب إدارة الشركة بسرعة لحاجات الزبائن الكمية والنوعية					
2-تعديل إدارة الشركة باستمرار خصائص خدماتها لتتلائم مع متطلبات وحاجات الزبائن والسوق العاملة					

					فيه.
					3-تعديل إدارة الشركة محفظة متنوعة من الخدمات (زبائن التنوع) ذات كلفة اقل.
					4-توظيف إدارة الشركة التقنيات الحديثة التي تساعد على تغيير عملياتها بسرعة
					5-تتوجه إدارة الشركة باستمرار نحو فهم سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم لضمان تحقيق السبق الاستراتيجي.

ب:الخفة:القدرة على التكيف الفوري لبيئات العمل المختلفة

لا	لا	غير	اتفق	اتفق	الفقرات
اتفق	اتفق	متأكد		بشدة	
بشدة					
					6-تمتلك إدارة الشركة القدرة على التكيف لمتغيرات البيئة الخارجية

					7- لدى إدارة الشركة القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص، ومواجهة تهديدات
					8- تمتلك إدارة الشركة مهارات متنوعة تمكنها من تلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة.
					9- تتمكن إدارة الشركة من تكييف العاملين للوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة
					10- تصميم إدارة الشركة نشاطاتها لتتكيف بسرعة مع المستجدات في ظروف العمل.

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

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11- شركتنا قادرة على تقديم خدمات ترضي أنواع الزبائن كافة.					
12- تلجأ إدارة الشركة					

					إلى إحداث التغيير المستمر في إجراءات العمل بما يضمن عدم حدوث أرباح لدى الزبائن
					13- تسعى إدارة الشركة إلى اعتماد (إستراتيجية الاتساق)بين إمكانيات الشركة وحاجات الزبائن بغية الحفاظ عليهم.
					14- تؤكد إدارة الشركة على استباق المنافسين في عرض خدمات جديدة .
					15- تتميز 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.

لا اتفق بشدة	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات
					16- تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكاملة

					بمقدار استجابة السوق لخدماتها.
					17- لدى إدارة الشركة القدرة على التنبؤ بالفرص التسويقية واقتناصها.
					18- تهتم إدارة الشركة بتشخيص التغيرات التي تحصل في بيئة الأسواق المختلفة التي تعمل فيها.
					19- تجري إدارة الشركة دراسات استطلاعية وعلى نحو مستمر للتعرف على احتياجات السوق والزبائن.
					20- يتم إحداث تغيرات في أنظمة واستراتيجيات الشركة وإجراءات عملها في ضوء معلومات البيئية المتجددة.
					21- تتابع إدارة الشركة اتجاهات البحث والتصوير لدى الشركات المنافسة لمعرفة توجهاتهم المستقبلية.

ج-الإبداعية:القدرة على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من اجل خدمات جديدة ذات قيمة.

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا بشدة
22-تمتلك إدارة الشركة القدرة على توظيف الأفكار الإبداعية في تقديم خدمات متميزة.					
23-تتمتع إدارة الشركة بثقافة منظمة تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة للعاملين فيها.					
24-تتجه إدارة الشركة نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتجددة					
25-برنامج التحفيز في الشركة نحو تطوير وتحسين خدماتها لمقابلة احتياجات الزبائن المتجددة.					
26-تقدم إدارة الشركة خدمات حسب طلب الزبون تفوق توقعاته.					

ثانيا: الميزة التنافسية المستدامة: هي مجموعة الخصائص التي تنفرد بها الشركة وتحتفظ بها لأمد بعيد نسبيا نتيجة صعوبة تقليدها وتحقق منفعة للشركة تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات للزبائن

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
27- تعتبر إدارة الشركة أن جودة الخدمة هي طريقها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة					
28- تتفوق الشركة على المنافسين عن طريق الجودة العالية للخدمات التي تقدمها للزبائن					
29- تضع إدارة الشركة استراتيجياتها التنافسية في ضوء تقديم خدمات ذات جودة عالية					
30- تهتم إدارة الشركة بجودة تصميم الخدمة لتكون الأفضل في السوق					
31- تؤكد إدارة الشركة على ضرورة خفض التكاليف الإدارية والتسويقية على نحو مستمر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.					

					32- تطبق إدارة الشركة معايير الجودة الشاملة في كافة نشاطاتها
					33- تتبنى إدارة الشركة إستراتيجية التمايز التنافسية في تقديم خدمات جديدة ومتميزة.
					34- استراتيجيات التنافس في الشركة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون مقارنة مع المنافسين.
					35- يمثل رضا الزبون هدفا استراتيجيا لإدارة الشركة
					36- يعد السعر عامل رئيسي لدى إدارة الشركة في عملية مواجهة المنافسة مع الشركاء الأخرى التي تعمل في نفس النشاط
					37- تتوفر في الشركة القدرات والإمكانات المادية التي تميزها عن غيرها من المنافسين في تطوير وتقديم خدمات جديدة منافسة تختلف عن الخدمات الحالية.

					38- تتمتع الشركة بقدرات تقانية متنوعة على المنافسين
					39- تحافظ الشركة على بناء علاقات مستدامة مع الزبائن .
					40- تولى 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 إدارة الشركة على الموارد غير الملموسة
					43- تجدد إدارة الشركة ميزتها التنافسية باستمرار.
					44- تمتلك إدارة الشركة نظام فعال لليقظة الإستراتيجية.