

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



الكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
القسم: قسم علوم التسيير  
مخبر التوطين: مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد

## أطروحة

# لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الاختصاص: إدارة أعمال

من إعداد:

نورالدين لعمايرية

## بعنوان

دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 2024/09/29

الاسم واللقب	الرتبة	
السيدة سعيدة بورديمة	أستاذ تعليم عالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيد عبد القادر دوش	أستاذ تعليم عالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيدة أسماء زدوري	أستاذ محاضر أ	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيد سليم بوقنة	أستاذ تعليم عالي	بجامعة باتنة 1 الحاج لخضر باتنة
السيد محمد فريشي	أستاذ تعليم عالي	بجامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ  
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

سورة المجادلة الآية (01)

صدق الله العظيم

## شكر وعرافان

- أشكر الله عز وجل على أن وفقني لإتمام هذا البحث.
- أشكر أستاذي الكريم الأستاذ الدكتور ديبوش عبد القادر على تفضله الإشراف على هذا البحث، وعلى ما منحني من جهد ووقت وتوجيهات ودعم لإنجاز هذا البحث.
- أشكر إطارات وعمال عينة المؤسسات الصيدلانية التي أجريته بها الدراسة على التعاون المقدم بتوفير المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث وهي مجمع صيدال، مؤسسة Neomedic، مؤسسة AAHP، مؤسسة LDM.
- أود أن أعرب عن شكري الخالص لأعضاء لجنة المناقشة على وقتهم وجهودهم في قراءة مضمون هذا العمل، والتي أضافت إثراء له.
- أتوجه بأعلى مظاهر التقدير والاحترام إلى جميع هؤلاء.

نورالدين





إهداء

- إلى والديا الكريمين المديبة التي منحني إياها الله.

- إلى أخواتي حفظهم الله وأدامهم لي سندا.

- إلى كل من علمني حرفا في مساري الدراسي.

- إلى كل هؤلاء الأعماء أهدي ثمرة جهدي وعلمي هذا.

- وإلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء وإلى كل من مد يد العون لإنجاز هذه الدراسة ولو

بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة بحثي هذا.

نورالدين





## ملخص:

بسبب العولمة، التكنولوجيا والتحول الرقمي يشهد عالم الأعمال الكثير من التعقيد والمنافسة، مما ساهم في تطوير الفكر الإداري بغية مجابهة هذه التغيرات والاستفادة منها وتحقيق مزايا تنافسية، الأمر الذي أدى إلى الوصول لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية، فتبني هذا المفهوم قد يبعد عن الجمود ويحقق التنافس. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعادها الثلاث (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وسيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، بغية تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المجتمع الذي يمكن التعرف عليه في قطاع الصناعة الصيدلانية في ولاية قسنطينة. حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، فقد صمم الاستبيان ليتكون من 40 فقرة موزع على محورين، مع عرضه على المحكمين المختصين، للتحقق من صحته، وتحقيقه لأهداف الدراسة، ومن ثم تحليله، ومعالجة مخرجاته إحصائياً بواسطة برمجية SPSS.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود دور موجب للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة. كما أظهرت النتائج أيضاً أن للرشاقة الاستراتيجية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

كما خلصت الدراسة للعديد من المقترحات كان من أبرزها أن المؤسسات الصيدلانية بالجزائر أو المؤسسات بصفة عامة تحتاج تبني الرشاقة الاستراتيجية فهي تعزز من تقليص التهديدات خلال الأزمات، بالإضافة لزيادة فرص النمو لا البقاء فقط، ومعرفة الفرص غير المتوقعة وتحقيق مزايا تنافسية والمحافظة عليها.

**الكلمات المفتاحية:** رشاقة استراتيجية، منظمة رشيقة، ميزة تنافسية، حساسية استراتيجية، سيولة الموارد.

**Abstract:**

Due to globalization, technology, and digital transformation, the business world is witnessing a lot of complexity and competition, which contributed to the development of administrative thought to confront these changes benefit from them, and achieve competitive advantages, which led to reaching the concept of strategic agility, so adopting this concept may move away from stagnation and achieve competition. This study aims to know the role of strategic agility through its three dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, and resource fluidity) in achieving competitive advantage from the point of view of a sample of pharmaceutical institutions in the province of Constantine, to achieve the objectives of the study was based on the descriptive approach and analytical method. The study population consisted of the community that can be identified in the pharmaceutical industry sector in the province of Constantine. Where the questionnaire was relied on as a tool to collect information from the respondents, the questionnaire was designed to consist of 40 items distributed on two axes, with a presentation to the competent arbitrators, to verify its validity, achieve the objectives of the study, and then analyze it, and process its outputs statistically by SPSS software.

The results of the study reached a set of results, the most important of which were: the existence of a positive role for strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, liquidity of resources) in achieving competitive advantage among the sample of pharmaceutical institutions in the province of Constantine. The results also showed that strategic agility plays a major role in achieving the competitive advantage of these institutions.

The study also concluded for many proposals, the most prominent of which was that pharmaceutical institutions in Algeria or institutions in general need to adopt strategic agility, as they enhance the reduction of threats during crises, in addition to increasing opportunities for growth not only survival, and knowing unexpected opportunities and achieving and maintaining competitive advantages.

**Keywords:** Strategic Agility, Agile Organization, Competitive Advantage, Strategic Sensitivity, Resource Fluidity.

## **Sommaire :**

En raison de la mondialisation, de la technologie et de la transformation numérique, le monde des affaires est témoin de beaucoup de complexité et de concurrence, ce qui a contribué au développement de la pensée administrative afin de faire face à ces changements et d'en tirer parti et d'obtenir des avantages concurrentiels, ce qui a conduit à atteindre le concept d'agilité stratégique, de sorte que l'adoption de ce concept peut s'éloigner de la stagnation et atteindre la concurrence. Cette étude vise à connaître le rôle de l'agilité stratégique à travers ses trois dimensions (sensibilité stratégique, engagement collectif et fluidité des ressources) dans l'obtention d'un avantage concurrentiel du point de vue d'un échantillon d'entreprises pharmaceutiques dans La Wilaya de Constantine, afin d'atteindre les objectifs de l'étude était basée sur l'approche descriptive et la méthode analytique, et la population étudiée était composée de la communauté qui peut être identifiée dans le secteur de l'industrie pharmaceutique dans La wilaya de Constantine. Alors que le questionnaire était utilisé comme outil de collecte d'informations auprès des répondants, le questionnaire a été conçu pour se composer de 40 éléments répartis sur deux axes, avec présentation aux arbitres compétents, afin de vérifier sa validité, d'atteindre les objectifs de l'étude, puis de l'analyser, et de traiter statistiquement ses résultats par le logiciel SPSS.

Les résultats de l'étude ont abouti à un ensemble de résultats, dont les plus importants étaient : l'existence d'un rôle positif pour l'agilité stratégique dans ses dimensions (sensibilité stratégique, engagement collectif, liquidité des ressources) dans l'obtention d'un avantage concurrentiel parmi l'échantillon d'entreprises pharmaceutiques de la wilaya de Constantine. Les résultats ont également montré que l'agilité stratégique joue un rôle majeur dans l'obtention de l'avantage concurrentiel de ces institutions.

L'étude a également conclu à de nombreuses propositions, dont la plus importante était que les entreprises pharmaceutiques en Algérie ou les institutions en général doivent adopter une agilité stratégique, car elles renforcent la réduction des menaces pendant les crises, en plus d'augmenter les opportunités de croissance non seulement de survie, et de connaître les opportunités inattendues et d'obtenir et de maintenir des avantages concurrentiels.

**Mots clés:** Agilité stratégique, Organisation agile, Avantage concurrentiel, sensibilité stratégique, liquidité des ressources.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	إهداء
	المخلص (بالعربية، الإنجليزية، الفرنسية)
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
X	قائمة المختصرات
XI	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
47-1	<b>1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية</b>
2	تمهيد
3	1-1: ماهية الرشاقة الاستراتيجية
3	1-1-1 نشأة الرشاقة الاستراتيجية
11	1-1-2 تعريف الرشاقة الاستراتيجية
12	1-1-3 أهمية وأهداف الرشاقة الاستراتيجية
15	1-2: مميزات، متطلبات وأبعاد تحقيق الرشاقة الاستراتيجية
15	1-2-1 مميزات ومبادئ الرشاقة الاستراتيجية
19	1-2-2 متطلبات الرشاقة الاستراتيجية
20	1-2-3 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
33	1-3: خطوات بناء الرشاقة الاستراتيجية وأشكالها
33	1-3-1 مراحل تبني وبناء الرشاقة الاستراتيجية
35	1-3-2 مراحل تنامي الرشاقة الاستراتيجية
38	1-3-3 أشكال الرشاقة الاستراتيجية
40	1-3-4 استعادة وإعادة بناء الرشاقة الاستراتيجية
47	خلاصة الفصل
79-48	<b>2- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية</b>
49	تمهيد
50	2-2: ماهية الميزة التنافسية

## فهرس المحتويات

50	1-2-2 مفهوم الميزة التنافسية
52	2-2-2 العوامل المؤثرة في ظهور وبناء الميزة التنافسية وخصائصها
55	3-2-2 أهمية امتلاك ميزة تنافسية وتطويرها
56	3-2: محددات وأبعاد الميزة التنافسية، ومقاربات مصادر الميزة التنافسية
56	1-3-2 محددات الميزة التنافسية
58	2-3-2 أبعاد الميزة التنافسية
61	3-3-2 المقاربات المفسرة لمصادر الميزة التنافسية
72	4-2: مؤشرات الميزة التنافسية، ودور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيقها
72	1-4-2 مؤشرات قياس الميزة التنافسية
74	2-4-2 دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
79	خلاصة الفصل
-80	3- منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
109	
81	تمهيد
82	3-2: تقديم عام لمؤسسات الدراسة
82	مؤسسة Neomedic
84	مؤسسة LDM
86	مؤسسة AAHP
88	فرع صيدال قسنطينة
92	3-3: التعريف بمنهجية الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية
92	منهجية الدراسة الميدانية
92	مجتمع وعينة الدراسة
92	أداة الدراسة
92	بنية أداة الدراسة
94	أساليب المعالجة الإحصائية
96	صدق وثبات أداة الدراسة
97	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
105	3-4: عرض وتحليل خصائص أفراد الدراسة
105	خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

## فهرس المحتويات

105	خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن
106	خصائص أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي
107	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمدة الخبرة
107	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمسمى الوظيفي
109	خلاصة الفصل
-110	4- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
144	
111	تمهيد
112	4-1 إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان
112	4-1-1 إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرشاقة الاستراتيجية
116	4-1-2 إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية
123	4-2 عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
144	خلاصة الفصل
145	خاتمة
155	قائمة المراجع
167	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
س	نموذج الدراسة	01
6	النموذج المفاهيمي للرشاقة	02
9	عناصر الرشاقة التنظيمية	03
10	الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية	04
13	أهمية الرشاقة الاستراتيجية كاستجابة لتعقيد وسرعة التغيير	05
18	التحول من التنظيم الهرمي إلى اعتماد الهياكل المسطحة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية	06
19	أهمية التعلم التنظيمي والتمكين في خلق القيمة	07
22	الترابط بين القدرات التي تساهم في تحقيق الحساسية الاستراتيجية	08
24	جودة القرارات الجماعية	09
25	الترابط بين القدرات التي تساهم في الالتزام الجماعي	10
26	العوامل الواجب توفرها لمنع حدوث خلل في العمل الجماعي	11
28	سيولة مختلف الموارد	12
30	الترابط بين مختلف مقدرات ومتطلبات سيولة الموارد	13
32	تحول الرشاقة الاستراتيجية إلى جمود استراتيجي مع مرور الوقت	14
35	خطوات تبني وبناء الرشاقة الاستراتيجية	15
36	مراحل تحول الأعمال	16
37	من الرؤية الريادية أو الاستراتيجية إلى الرشاقة الاستراتيجية.	17
39	أشكال الرشاقة الاستراتيجية	18
42	الضغط الصحي بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التشغيلي.	19
43	استعادة الرشاقة الاستراتيجية	20
44	قدرات رافعات القيادة لإعادة بناء الرشاقة الاستراتيجية.	21
46	رافعات القيادة بوصفها رائداً لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية المستمرة.	22
53	كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية	23
57	دورة حياة الميزة التنافسية.	24
61	أبعاد الميزة التنافسية.	25



## فهرس الأشكال

63	سلسة القيمة	26
70	الترابط بين الموارد، القدرات والمقدرات الجوهرية	27
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Neomedic	28
85	الهيكل التنظيمي لمؤسسة LDM	29
87	الهيكل التنظيمي لمؤسسة AAHP	30
90	الهيكل التنظيمي لفرع صيدال قسنطينة	31

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
01	معامل الثبات لأداة الدراسة	97
02	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الحساسية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد	98
03	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الالتزام الجماعي" والدرجة الكلية للبعد	99
04	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "سيولة الموارد" والدرجة الكلية للبعد	99
05	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة" والدرجة الكلية للبعد	101
06	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "اعتمادية التسليم" والدرجة الكلية للبعد	101
07	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة" والدرجة الكلية للبعد	102
08	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المرونة" والدرجة الكلية للبعد	103
09	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الابتكار" والدرجة الكلية للبعد	104
10	توزيع الأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	105
11	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	106
12	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	106
13	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	107
14	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	108
15	إجابات أفراد عينة المؤسسات الصيدلانية حول عبارات البعد الأول للرشاقة الاستراتيجية "الحساسية الاستراتيجية"	113
16	إجابات أفراد عينة المؤسسات الصيدلانية حول عبارات البعد الثاني للرشاقة الاستراتيجية "الالتزام الجماعي"	114
17	إجابات أفراد عينة المؤسسات الصيدلانية حول عبارات البعد الثالث للرشاقة الاستراتيجية "سيولة الموارد"	115

## فهرس الجداول

116	مستوى توفر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة	18
117	إجابات أفراد عينة المؤسسات الصيدلانية حول عبارات البعد الأول للميزة التنافسية "الجودة"	19
118	إجابات أفراد عينة المؤسسات الصيدلانية حول عبارات البعد الثاني للميزة التنافسية "اعتمادية التسليم"	20
119	إجابات أفراد عينة المؤسسات الصيدلانية حول عبارات البعد الثالث للميزة التنافسية "التكلفة"	21
120	إجابات أفراد عينة المؤسسات الصيدلانية حول عبارات البعد الرابع للميزة التنافسية "المرونة"	22
121	إجابات أفراد عينة المؤسسات الصيدلانية حول عبارات البعد الخامس للميزة التنافسية "الابتكار"	23
122	مستوى توفر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة	24
124	نتائج اختبار (k-s)	25
125	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الحساسية الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية	26
126	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الالتزام الجماعي وتحقيق الميزة التنافسية	27
127	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين سيولة الموارد وتحقيق الميزة التنافسية	28
128	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية	29
130	نتائج تحليل اختبار "ت" للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس	30
131	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير السن	31
132	التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير السن	32
133	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	33
135	التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	34

## فهرس الجداول

136	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مدة الخبرة	35
137	التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مدة الخبرة	36
139	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	37
140	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	38
142	التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	39
143	نتائج تحليل اختبار "ت" للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع المؤسسة	40

## قائمة المختصرات

المختصر	المعنى باللغة الأجنبية	المعنى باللغة العربية
<b>LDM</b>	Laboratoire de diagnostics maghrébins	مخبر التشخيص المغاربي
<b>AAHP</b>	Algerian Animal Health Product	منتجات الصحة الحيوانية الجزائرية

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
168	قائمة المحكمين	01
169	الاستبيان	02
176	وثيقة إجراء زيارة ميدانية	03
177	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS	04

مقدمة

**تمهيد:**

يشهد العالم تحديات وتطورات عديدة منذ أول ثورة صناعية، لكنها لم تكن بمثل الشدة الحالية في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة على جميع المجالات، من عولمة وتكنولوجيا وذكاء اصطناعي والتغير في الهياكل السياسية والاقتصادية وزيادة عدد المؤسسات، الأمر الذي أُل إلى زيادة التعقيد وحدة المنافسة. كل هذا جعل من المؤسسات لتيقن بأنها تمارس نشاطها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم استقرار محيط المؤسسة، وبالتالي صاحب هذا التغيير تطور في علوم الإدارة والفكر الاستراتيجي، وحاجة ملحة للمؤسسات لتبني أساليب جديدة لمجابهة تحديات البيئة والمنافسة، ومنها الرقابة الاستراتيجية؛ والتي تساعد في التكيف مع التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة وتحويلها إلى فرص، وبالتالي تحقيق الاستمرارية، التفوق والأفضلية من خلال جعل الاستراتيجيات رشيقة وتحقق مزايا تنافسية مستمرة. توصف الرقابة الاستراتيجية بأنها مدخل جديد يساعد المؤسسات في إدراك الفرص البيئية والعمل على تخطيط وتنفيذ التغيير بشكل سريع وفعال، فهي أداة استراتيجية تبحث دوما عن تحقيق عناصر الديناميكية والسرعة في التعامل مع الموارد المختلفة وقدرات المنظمة. فالرقابة الاستراتيجية تهتم بالاستشعار المستمر للبيئة، رصد المعلومات وتبادل المعرفة، تسييل الموارد وتوفير المهارات والهياكل المرنة، وأيضا التزام الأفراد والقادة. وهو ما يساعد في الاستعداد المستمر للتغيرات من خلال تبادل المعلومات بشكل مرن، واتخاذ القرارات اللازمة للمنافسة أو قيادة السوق.

**مشكلة الدراسة:**

لمجابهة التحديات المعروضة سابقا وحتى تحويلها إلى فرص، وتحقيق مزايا تنافسية، من خلال الرقابة الاستراتيجية، والتي تسمح بتحقيق التيقظ بمجريات البيئة الخارجية والداخلية، وبناء السيناريوهات، وتوافر الموارد، والهيكـل المرن، والمهارات، والالتزام الجماعي. تتضح لنا معالم مشكلة الدراسة التي نبورها في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟**

هذا التساؤل الرئيسي تتبثق عنه عدة تساؤلات فرعية هي:

**1. فيما تتمثل أهمية الرقابة الاستراتيجية للمؤسسات؟**



2. ما هي طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية؟
3. هل يوجد دور للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؟

وهو التساؤل الفرعي الذي يجرى إلى الأسئلة الجزئية التالية:

- هل يوجد دور للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؟
- هل توجد فروق إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية تعزى للمتغيرات الديموغرافية ومتغير نوع المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

تقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح الفرضيات التالية:

1. تتمثل أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة في جانب داخلي يهتم بفهم الموارد، وجانب آخر خارجي يهتم بمعرفة البيئة بوضوح؛
2. تنطلق طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي، من خلال قدرة الرشاقة الاستراتيجية على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وكذا توقع الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية وبالتالي تحقيق مزايا التنافسية؛
3. يوجد دور موجب للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

هذه الفرضية تندرج ضمنها الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد دور موجب للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؛
- يوجد دور موجب للالتزام الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؛
- يوجد دور موجب لسيولة لموارد في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؛
- لا توجد فروق إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية تعزى للمتغيرات الديموغرافية ومتغير نوع المؤسسة.

### أهمية الدراسة:

لدراسة أهمية تستمدتها من خلال النقاط والجوانب التالية:

- استكمال ما ينقص في الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، سواء نظريا كذكر أنواع الرشاقة المختلفة في المؤسسة أو التطرق للنظريات المفسرة للميزة التنافسية بالتفصيل. وكذلك تدارك النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين موضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها. حيث تعتبر المحاولة الاولى في علمنا في البيئة الجزائرية، والتي تدرس هذا الموضوع وتسعى الى استنتاج علاقاته وتحصن أدواره واستشرف جدواه المستقبلية. للدراسة أيضا أهمية بالنظر إلى أن المتغيرات والتحويلات السريعة في السنوات الأخيرة أسفرت عن واقع إداري جديد، مما يجعل المديرين ملزمين بتبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة تعزز الميزة التنافسية. ولا تختلف الإدارة الجزائرية عن هذه التحديات ومن هذه المفاهيم الرشاقة الاستراتيجية والتي تعد أسلوب إداري تمارسه الإدارة العليا في المؤسسة بوصفها سمة للتكيف والإبداع واستشرف الفرص وإحداث الاضطرابات بالصناعة بحيث تبنيتها يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية. كذلك إمكانية مساهمة هذه الدراسة في فتح آفاق لبحوث أخرى تتناول الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بأبعاد أخرى مختلفة والاهتمام بها وصولا لتحقيق أهداف استراتيجية أكثر على المدى القريب والبعيد.

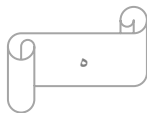
- تمثل أيضا أهمية للمدراء بما يكفل تنميتهم للمزايا التنافسية للمؤسسات من خلال تمكينهم من امتلاك قدرات الاستجابة للتغيير السريع والاحداث غير المتوقعة بسرعة ومرونة لمواجهة المنافسة الحادة.

- معرفة أهمية ومستوى التفكير الاستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية، وكيف يخدم تحديات البيئة الاقتصادية. كذلك معرفة مستوى التزام ادارة المؤسسات بتحفيز الموظفين واليقظة الاستراتيجية وتقدير الموارد المختلفة ومرونتها وبالتالي دورها في تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية لتكون بذلك مرجعا لبقية المؤسسات كذلك.
- تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة للطالب من خلال السماح له بتطوير معارف علمية جديدة تتعلق بالمفاهيم الإدارية الحديثة من جهة أخرى.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

- محاولة التعرف على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها، والتأكيد على دور الرشاقة الاستراتيجية في ظل البيئات المضطربة وشديدة التعقيد في تحقيق التكيف وتحويل التغييرات غير المتوقعة الى فرص؛
- تعتمد هذه المهمة على تنظيم وتحديد المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية ومقارباتها، وتسليط الضوء على الأدوات والآليات التي تسهم في تحقيقها للمؤسسات الاقتصادية، خصوصا في سياق البيئة الاقتصادية الجديدة التي تتطلب التنافسية كشرط أساسي للبقاء؛
- تحقيق التكامل بين نهج الفكر الاستراتيجي والتميز من خلال معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- التعرف على مدى اعتماد عينة المؤسسات الصيدلانية لمستوى تبني الفكر الاستراتيجي والذي يعزز ممارسات استشعار البيئة ومعرفة درجة الالتزام الجماعي وسيولة الموارد وكذا مدى الوعي بتحقيق عناصر الميزة التنافسية؛
- التعرف على أهم القواعد والمعايير المتبعة في المؤسسات محل الدراسة لخلق والحفاظ على المزايا التنافسية؛
- تسليط الضوء وتشخيص واقع الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في عينة الدراسة؛



- الوقوف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بعينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة. ووضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز الأمرين من قبل إدارات المؤسسات أو حتى المسؤولين على قطاع الأدوية بقسنطينة.

### دوافع الدراسة:

هناك عدة دوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وأهمها:

- الاهتمام بالمواضيع الإدارية الحديثة، نظرا للتطورات المستمرة وأهميتها البالغة للمؤسسات في ظل المنافسة المتزايدة بين المؤسسات على الصعيدين المحلي والدولي، مما دعى إلى التركيز على مفهوم الميزة التنافسية وكيفيات تحقيقها من خلال أحدث مفاهيم الإدارة الاستراتيجية. فكان لنا دراسة الموضوع المتعلق بالرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

- الاعتقاد بأن ضعف ونقص الأداء للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ونقص الميزة التنافسية وتنوع مصادرها يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء التسيير والتفكير الاستراتيجي بما فيه إهمال الموظفين والمرونة واليقظة الاستراتيجية مما حفزنا لتسليط الضوء على هذا التصور وتحري واقعه والبدائية من مؤسسات تنشط بقطاع حيوي للغاية وهو قطاع الصناعة الصيدلانية.

### حدود الدراسة:

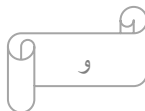
الحدود الزمنية: وهي الفترة التي استغرقت لإنجاز الدراسة الميدانية والتي كانت في سنة 2023.

الحدود المكانية: وهي العينة المتاحة من المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة، الجزائر.

الحدود البشرية: وتتمثل حصرا في الإطار نظرا لطبيعة الموضوع الذي يشمل أفراد الإدارة العليا، من مديرين ونوابهم، رؤساء المصالح، والموظفون الذين لهم صلة بالإدارة العليا لدى عينة المؤسسات الصيدلانية.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بحث دور الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من المؤسسات الصيدلانية.

### منهج الدراسة:



تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي الذي يمكننا من التعرض إلى مختلف الأدبيات الاقتصادية والإدارية المتعلقة بموضوع الدراسة. كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وذلك للوقوف على واقع الرشاقة الاستراتيجية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة والتعرف على دورها في تحقيق ميزة تنافسية لها.

### الدراسات السابقة:

هناك جملة من الدراسات تطرقت لموضوع الدراسة منها:

#### 1. الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (سيرين عبد المجيد الناظر، 2011) بعنوان علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية: وهي رسالة ماجستير نوقشت بجامعة الخليل، فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحري العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية. حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ولتنفيذ الدراسة تم استخدام العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغ حجم العينة 131 موظفاً، تم توزيع 131 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع 112 استبيان، ثم تم عرض الاستبيان، وتحليله، ومعالجة مخرجاته إحصائياً بواسطة حزمة SPSS الإحصائية، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان من أهمها وجود دور كبير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما ازداد استخدام تكنولوجيا المعلومات ازدادت الميزة التنافسية، والعكس صحيح. كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات كان من أهمها أن تولي الإدارة العليا اهتماماً خاصاً بالموارد البشرية العاملة في دائرة تكنولوجيا المعلومات لما تمثله من عنصر حيوي في إنجاح العمل.

- دراسة (فاضل علوان علا، 2015) بعنوان محددات الرشاقة الاستراتيجية و تكييفها في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركتي زين العراق وإسياسيل للاتصالات المتنقلة: وهي رسالة ماجستير نوقشت

بجامعة بغداد، العراق. حيث كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو اختبار الرشاقة الاستراتيجية بالاستناد إلى محدداتها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تتكون من 86 فقرة لجمع المعلومات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 110 من مدراء ومسؤولي الشعب بالشركتين، وتم استلام 99 استبيان، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات وباستعمال الأساليب الإحصائية واعتمد مقياس ليكرت الخماسي فضلا عن الانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن كلا الشركتين المبحوثتين تتمتعان بوجود وبتطبيق محددات الرشاقة الاستراتيجية، ومن أهم استنتاجات الدراسة هي وجود امكانية لتطبيق محددات الرشاقة الاستراتيجية، أي ان الشركتين تتمتعان بتطبيق مبادئ الرشاقة الاستراتيجية. بالإضافة لذلك فان أهم توصيات الدراسة وجوب الشركتين المبحوثتين التركيز على المشاريع التطويرية والريادية لتعزيز عرض منتجاتهما وخدماتهما، وتحسين صورتها في نظر زبائنها المتنوعين، بهدف تحقيق الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على تطبيق مبادئها.

- دراسة (الشماسين سالم أحمد، 2015) بعنوان أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية  
- دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الأردنية أورانج: أطروحة دكتوراه نوقشت بجامعة أم درمان، السودان. حيث هدفت الدراسة لمعرفة مدى إدراك شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) لمستوى العمل الاستراتيجي وواقع الرشاقة الاستراتيجية ومدى ممارستها، ومدى اعتماد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية ضمن فلسفة الشركة. وتحقيقا للفرضيات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما اعتمد الباحث على المنهج التاريخي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثير دال احصائيا بين كل من ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الأردنية أورانج. وتوصلت الدراسة لمجموعة توصيات لعل اهمها ضرورة قيام شركات الاتصالات الأردنية بالاهتمام بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة من خلال تعامل الشركة مع موضوع الجودة على أنه هدف استراتيجي تسعى إلى تحقيقه ثم تقوم الشركة بعمل خطة استراتيجية ثم يقوم بتعديلها وتحسينها عند الحاجة مع المحافظة على مستوى اهتمام ادارة الشركة بمتابعة ودراسة السوق والتغيرات الاقتصادية المؤثرة على الخطط المستقبلية.

- دراسة (يوسف أحمد ودلهوم محمد أمين، 2019) بعنوان تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة

**الأدوية:** وهو مقال نشر بمجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر. هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل الرئيسية المؤثرة على الميزة التنافسية، باستخدام نموذج بورتر، من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. يعد المجمع من الشركات التي تواجه منافسة شديدة من المخابر الأجنبية والمحلية. تم استعراض الأعمال والاستراتيجيات التي اعتمدها المجمع لتحقيق الميزة التنافسية، وتم التحليل باستخدام المنهج المسحي وجمع البيانات من التقارير السنوية والمنشورات الداخلية والمجلات المخصصة للمجمع، في الفترة من 2010 إلى 2016. وأظهر التحليل تأثير نموذج بورتر على تحقيق الميزة التنافسية في جميع جوانبه الخمسة، مما يشير إلى أهمية القوى التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

- دراسة (نادية فاطمة الزهراء مالكي وآخرون، 2021) بعنوان تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة: وهو مقال نشر بمجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وسائل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 120 استبياناً على موظفي شركة "موبيليس" في الجزائر العاصمة لفهم دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. وأظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الجزائرية. كما أوصت الدراسة بأهمية تقدير نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات في بيئة تتسم بالسرعة والديناميكية، لكسب الميزة التنافسية التي تعتبر أداة فعالة للنجاح في السوق.

## 2. الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة (Ofoegbu & Akanbi, 2012) بعنوان تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المدرك لدى شركات الصناعة في نيجيريا: وهي دراسة بنيجيريا ونشرت بمجلة International Business and Economics Research Journal حيث بحثت هذه الورقة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المدرك لبعض شركات التصنيع المختارة في ولاية أويو بنيجيريا. استخدمت الدراسة البحث المسحي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات من جميع فئات العمال في شركتي التصنيع المختارتين. أجاب 210 أشخاص على الاستبيان. تم اختبار خمس فرضيات باستخدام نماذج الانحدار واختبار t وتحليل الارتباط وتحليل التباين. وأشارت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية التي تقاس بالحساسية الاستراتيجية أو الالتزام الجماعي

أو وحدة القيادة وسيولة الموارد يمكن أن يكون لها تأثير كبير على أداء الشركات الصناعية. واستنادا إلى النتائج، أوصت بأن تكون الشركات استباقية لا أن تكون تفاعلية من أجل التعامل بسرعة وفعالية مع التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة وكذلك تحسين أدائها.

- دراسة (Tikkanen, 2014) بعنوان تأثير القدرات الديناميكية على الرشاقة الاستراتيجية دراسة حالة صناعة حفظ الطاقة بفنلندا: اهتمت هذه الدراسة بالمناقشات النظرية حول الرشاقة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في مجال الإدارة الاستراتيجية، والمقابلات النصف هيكلية. حيث تم إجراء مقابلات مع اثنين من المديرين التنفيذيين من شركتين خلال ديسمبر 2013 وجانفي 2014 وكان الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات يشغلون مناصب تنفيذية أو إدارية في الشركات المعنية. وأظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية والرشاقة الاستراتيجية يمكن دمجهما في دراسة الأعمال الدولية. أظهرت الدراسة أن القدرات والقدرات الديناميكية تؤثر في الرشاقة الاستراتيجية في شركات دراسة الحالة. حيث كانت المساهمة الرئيسية للمديرين أنه على الرغم من السرعة العالية أو الديناميكية في السوق، يجب أن تكون التغييرات والرشاقة الاستراتيجية بطريقة خاضعة للرقابة لضمان الاتساق الكافي في الأعمال، فرد الفعل والتحرك طوال الوقت أمر صعب ومكلف ولهذا السبب يجب أن يكون هناك دراسة متأنية بشأن الفرص والتهديدات الاستراتيجية التي يتم متابعتها أو مواجهتها.

- دراسة (Nikoo Tabe Khoshnood & Sina Nematizadeh, 2017) بعنوان الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة الإيرانية: وهي دراسة إيرانية ونشرت بمجلة International Journal of Business and Management، حاولت الدراسة شرح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها، والكشف عن أهميتها في القطاع المصرفي والتحقيق في تأثيرها على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة في إيران. شكل ما مجموعه 150 مديرا وخبيرا من البنوك عينة الدراسة. في هذه الدراسة، التي تستند أولا إلى الدراسات التي أجريت، نموذج تم تطويره لدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية، وبعد ذلك، باستخدام اختبارات تحليل العامل التأكيدي ونمذجة معادلة بيرسون الهيكلية والارتباط تمت مراجعة هذا النموذج واعتماده، حيث أشارت النتائج إلى أنه هناك أثر كبير للرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. بالإضافة لذلك، يعد وضوح الرؤية العامل الأكثر تأثيرا في القدرات التنافسية.



- دراسة (Al-Romeedy Bassam Samir, 2019) بعنوان الرشاقة الاستراتيجية كميزة تنافسية في خطوط الطيران - دراسة حالة المصرية للطيران: وهي دراسة بمصر ونشرت بمجلة Journal of Tourism and Hotels الهدف الأساسي لهذه الدراسة كان إبراز أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال فحص تأثيرها على مستوى جودة الخدمة، موثوقية التسليم، مرونة العمليات، الابتكار، وقيادة التكلفة. تم توزيع 300 استمارة على عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران، بينما تم العثور على 256 استمارة قابلة للاستخدام في التحليل. أظهرت النتائج أن مصر للطيران تتميز بأنها مؤسسة رشيقة. كما أشارت النتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دورا كبيرا في تأثير الميزة التنافسية لمصر للطيران، حيث تظهر تأثيرها بشكل مهم على موثوقية التسليم في المقدمة، تلتها الابتكار، ثم مرونة العمليات، وجودة الخدمة، وأخيرا قيادة التكلفة.

- دراسة (Arokodare M. A & Asikhia O. U, 2020) بعنوان الرشاقة الاستراتيجية: تحقيق الأداء التنظيمي المتفوق من خلال الاستشراف (التبصر) الاستراتيجي: وهي دراسة بنيجيريا ونشرت بمجلة Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management. أجريت الدراسة للتحقيق في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركة من خلال الاستشراف الاستراتيجية، كانت نظريات القدرة الديناميكية والابتكار في ريادة الأعمال هي النظريات الأساسية للدراسة. حيث تم تطوير نموذج مفاهيمي لتصوير التفاعل بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء الشركة من خلال الاستشراف الاستراتيجي انطلاقا من مراجعة الأدبيات. ويوضح النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة العلاقة بين (Y) المتغير التابع هو أداء الشركة الذي يتم تصوره على أنه؛ الحصة السوقية، ربحية الشركة، الشركة الكفاءة والميزة التنافسية ورضا العملاء وإبداع الشركة في حين أن المتغير المستقل (X) هو الرشاقة الاستراتيجية. وبالتالي، كانت النتائج كما أثبتت غالبية الدراسات السابقة بأن الرشاقة الاستراتيجية والاستشراف تعزز الأداء المتفوق للشركة بشكل كبير عبر صناعات مختلفة. هذا وتمثلت توصيات الدراسة انه يجب على المديرين التنظيميين السعي لتبني أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي من أجل تحقيق أداء متفوق مثل الحصة السوقية وربحية الشركة وكفاءة الشركة والميزة التنافسية ورضا العملاء وإبداع الشركة.

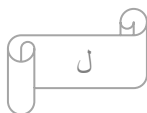
-دراسة (Moboglu Ngozi, 2022) بعنوان تعزيز الميزة التنافسية في شركات التصنيع من خلال الذكاء التنافسي: وهي دراسة نيجيرية ونشرت بمجلة Journal of Global Economics بحثت هذه

الدراسة العلاقة بين ممارسات الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في الصناعة التحويلية مع دراسة لشركات الألمنيوم المختارة في نيجيريا. تم جمع الردود من المستجيبين بمساعدة الاستبيان وأبحاث المسح الوصفي. تم توزيع ما مجموعه 169 استبياناً، على موظفي شركات الألمنيوم المسجلة المختارة. وتم استرداد 146 استبيان. تم تحليل ملف تعريف المستجيبين بنسبة مئوية بسيطة يدوية، وتم تحليل أسئلة البحث بمساعدة الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط والأدوات الإحصائية للانحدار بمساعدة SPSS كأساس لاختبار الفرضيات. من نتائج الدراسة، استنتج أن ممارسات الذكاء التنافسي بشكل عام كان لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية في شركات الألمنيوم المختارة. ومن ثم توصي الدراسة بضرورة أن يكون هناك استثمار كاف في عملية الاختبارات التنافسية والمرافق والأنشطة من قبل شركات التصنيع لتكون مبتكرة في منتجاتها وخدماتها وأفعالها التنافسية.

بعد استعراض أبرز الدراسات يمكن توضيح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت جل الدراسات على أهمية التفكير الاستراتيجي ودور الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية الهام للمؤسسات، لكن كل دراسة أخذت مجال معين وعملت على توضيح علاقته بالموضوعات المرتبطة بالفكر الاستراتيجي. فنجد من بين الدراسات، اعتماد دراسة (يوسف و دلهوم، 2019) في تحليل القوة التنافسية لمجمع صيدال باستخدام نموذج بورتر وابعاده الخمسة وهو الامر الذي أثبت ان النموذج المختار يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. كما ان الدراسات الاخرى اختلفت في شكل قطاع الصناعة وتشابهت مع دراستنا من حيث المتغير التابع وهو الميزة التنافسية كدراسة (مالكي وآخرون 2021) و (الناظر، 2011) ودراسة (Moboglu, 2022).

في حين تشابهت الدراسة مع دراسة (Al-Romeedy, 2019) في دراسة نفس المتغيرات لكن مع اختلاف مكان دراسة الحالة والذي كان بخطوط الطيران المصرية، حيث أشارت النتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية في مصر للطيران، أيضا تشابهت ودراسة (الشماسين ، 2015) من حيث نفس المتغيرات، والتي دلت أن هناك تأثير دال احصائيا بين كل من ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الأردنية أورانج، بالإضافة لدراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) والتي توصلت بأن الرشاقة الاستراتيجية لها أثر كبير على القدرات التنافسية



في البنوك الخاصة الإيرانية. وهو الأمر الذي يتفق مع دراستنا في ان الرشاقة الاستراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

كذلك انعكاس الرشاقة الاستراتيجية للمساهمة في الأداء المتفوق بشكل عام للمؤسسات لا الميزة التنافسية فقط وهو ما جاء بدراسة (Ofoegbu & Akanbi, 2012) ودراسة (Arokodare & Asikhia, 2020) التي اهتمت بتحقيق الأداء التنظيمي المتفوق من خلال الاستشراف (التبصر) الاستراتيجي والتي جاء منهج دراستها مختلف حيث اجريت بالاعتماد على نظريات القدرة الديناميكية والابتكار في ريادة الأعمال ومراجعة الأدبيات والتحليل النظري.

أسهمت الدراسات السابقة في توفير أساس فكري يساعد في فهم دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا جاءت هذه الدراسة لتجسيد توجهات تلك الدراسات وتطويرها. لكنها تختص في دراسة دور الرشاقة الاستراتيجية بالتركيز على الأبعاد الأساسية وهي (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وسيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية.

فضلا عن أن غالبية الدراسات السابقة اعتمدت على المنهجين الوصفي والتحليلي سواء تناولت في اعتمادها لإخراج الدراسة البيانات المتوفرة على فترات زمنية مختلفة أو باعتمادها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أفادت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، من خلال المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي تطرقت لمتغيرات الدراسة الحالية المتمثلة بالرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لإعداد الإطار النظري، وتوجيه الدراسة الحالية في اختيار مسعاها للوصول إلى أهدافها، من خلال:

- تعميق الفهم وأهمية المتغيرات من خلال الاطلاع على إسهامات الدراسة في مجال الرشاقة الاستراتيجية، والميزة التنافسية كإعطاء عناصر جديدة لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية كالأشكال والمتطلبات والفرق بينها ومفاهيم أخرى قريبة.

- اعتماد أغلب الدراسات السابقة استمارة او استبيان لاستطلاع الآراء، مما أفاد الطالب في صياغة فقرات الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

- قدمت الدراسات السابقة الجوانب المنهجية والأساليب الإحصائية التي أرشدت الطالب في تصميم منهجيته وتحديد البيئة والعينة المناسبة للدراسة الحالية، والأساليب الإحصائية المناسبة وطبيعة متغيراتها.

- الدراسات السابقة أمكنت الطالب من الاطلاع على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها لمقارنتها مع النتائج التي وصلت إليها الدراسة الحالية.

كما يميز الدراسة الحالية ما يلي:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باختيارها عينة مختلفة، حيث ركزت على المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

- أجريت الدراسة الحالية في بيئة الاعمال الجزائرية لأول مرة بالمؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة والجزائر ككل والتي تشهد تطورا مستمرا في ظل المنافسة الحادة في هذا القطاع.

- محاولة الدراسة تقصي واقع الرشاقة الاستراتيجية بمؤسساتنا، وبالخصوص المؤسسات الصيدلانية ودور الاخيرة في تحقيق الميزة التنافسية لها.

- تتميز هذه الدراسة عن غيرها بشمولها للتفاصيل بشكل أكبر، حيث تعد واحدة من الدراسات القليلة التي تدرس الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصيدلانية، حيث تعتبر هذه الدراسة من الأوائل التي تركز على قطاع المؤسسات الصيدلانية في الجزائر، وهو قطاع حيوي وفعال في الاقتصاد الجزائري.

- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من خلال الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا الى الطالب لسد هذه الفجوة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية. كما أن ذلك الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة لنا في اختيار أكثر الأبعاد مناسبة لمشكلة الدراسة.

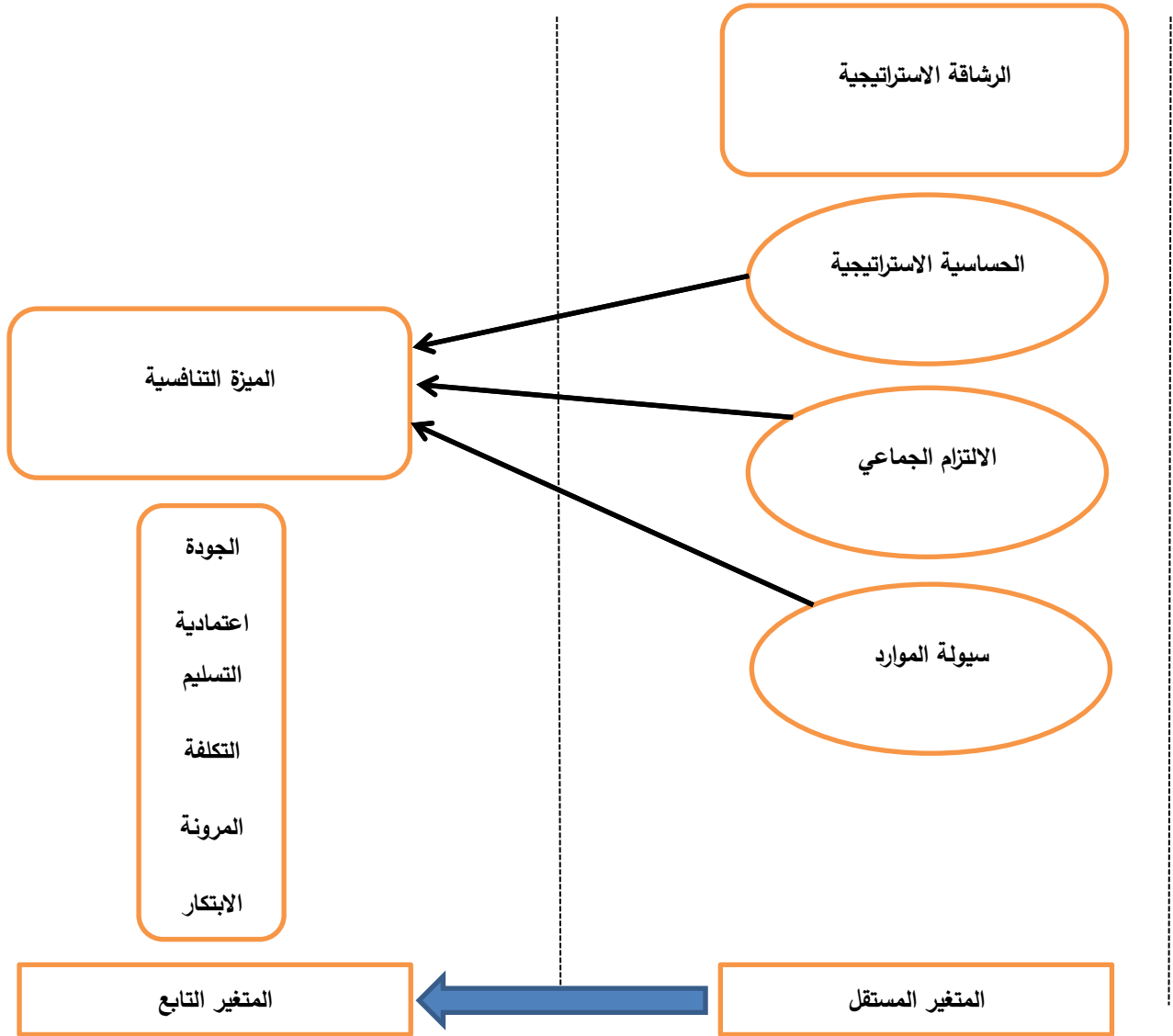
- مبادرة الدراسة بقياس الدور بين المتغيرات والأبعاد. واختلاف التحليل الإحصائي في بعض الأجزاء مع بقية الدراسات، حيث تم دراسة الفروق في الإجابات ومعرفة مسببها من خلال اختبارات إحصائية معينة.

- البيئة المبحوثة، فالبيئة التي تعيشها المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تتصف بكونها بيئة يسودها لا تأكد عالي في مجالات العمل كافة، مما يجعل الدراسة تفهم هذه الظروف وتكون مرجعا لمثل هاته المؤسسات التي تعيش حدة المنافسة وتغيرات بيئية سريعة.

### نموذج الدراسة

يمكن توضيح متغيرات الدراسة من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسة النظرية والدراسات السابقة

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة تضمنت نتائج ومقترحات على أمل أن تجد طريقها إلى التطبيق.

الفصل الأول وعنوانه: "الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية"، وأشتمل على ثلاث أجزاء، الجزء الأول خصص للتعرف من خلاله على ماهية الرشاقة الاستراتيجية، الجزء الثاني خصص للإشارة إلى خصائص ومتطلبات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، أما الجزء الثالث فخصص للحديث عن أشكال الرشاقة الاستراتيجية ومعيقاتها وكيفية استعادتها.

الفصل الثاني معنون ب: "الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية"، إذ تم التعرض للمفاهيم الأساسية للميزة التنافسية في الجزء الأول، ومن ثم خصائصها وأبعادها بالجزء الثاني، وأخيرا علاقة الرشاقة الاستراتيجية بالميزة التنافسية في الجزء الثالث.

أما المحور التطبيقي المتمثل في الرشاقة الاستراتيجية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية لها فنتطرق له في فصلين هما: الفصل الثالث الذي يعرض منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، والذي كان فيه الجزء الأول تقديم عام لمؤسسات الدراسة، في حين الجزء الثاني كان حول التعريف بمنهج ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، أما في الثالث فتعرضنا لعرض وتحليل خصائص أفراد الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تم التطرق فيه لعرض نتائج الدراسة الميدانية، وقسم إلى جزئين، الجزء الأول كان حول إجابات أفراد عينة المؤسسات الصيدلانية حول عبارات الاستبيان، والثاني حول عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات.

## صعوبات الدراسة:

تم مواجهة مجموعة من الصعوبات التي ساهمت في عرقلة سير الدراسة، لكن تم تجاوزها قدر الإمكان، ومن الصعوبات:

- قلة المصادر التي تتطرق إلى الرشاقة الاستراتيجية وصعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها باعتباره موضوع حديث، الأمر الذي حملنا على جلب بعضها من الخارج.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات في الجانب التطبيقي المتعلق بالمؤسسات الصيدلانية.

1- الإطار المفاهيمي

للرئاسة الاستراتيجية



### 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية.

تمهيد:

إن الهدف الأسمى للمؤسسات منذ نشأتها هو البقاء والاستمرار في ظل بيئة أقل ما يقال عنها أنها مضطربة، بسبب الكثير من العوامل، كالتحول الرقمي والعولمة والتي أحدثت خسارة للعديد من الصناعات وأحلت مكانها صناعات أخرى. وكذلك حدة المنافسة العالية وما ينجر عنها، فهدف تحقيق المزايا التنافسية واستمرارها واقتناص الفرص أو تقليص التهديدات المتوقعة تم تجاوزه ليصل لمرحلة الرغبة في اقتناص الفرص غير المتوقعة. وذلك عبر تفعيل الرشاقة الاستراتيجية التي تعتمد على استشراف ما سيحدث، ورؤية العالم كما تراه المؤسسة، وإحداث الاضطراب في أي صناعة ما بواسطة العملية المتكاملة والمستمرة لمقدرات الرشاقة الاستراتيجية، وبالتالي صارت ميزة وتوجه الأعمال الحالي نظرا لمدى أهميتها ودورها في تحقيق التكيف وقيادة التميز للمؤسسات.

ويتضمن هذا الفصل التطرق إلى الجوانب الرئيسية الآتية:

الجزء الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية.

الجزء الثاني: متطلبات وأبعاد تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

الجزء الثالث: خطوات بناء الرشاقة الاستراتيجية وأشكالها.

### 1 - 1 ماهية الرشاقة الاستراتيجية.

نظرا لحدثة موضوع الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) وشمول استخدام هذا التوجه، ونظرا للتداخل المصطلحي مع مصطلحات قريبة كالمرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية فإننا ارتأينا في هذا الجزء التوقف عند تعريف وتحليل مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ونشأتها وأهميتها وأبرز الفروقات بينها وبين مفاهيم أخرى قريبة لها.

#### 1 - 1 - 1 نشأة الرشاقة الاستراتيجية

يعود مصطلح المرونة (Flexibility) في منظمات الأعمال إلى سبعينيات القرن الماضي، باعتباره استجابة من الشركات الكبيرة في التخصص المفرط للعمل، خاصة في العمليات، وذلك لسببين أساسيين هما: التعامل مع عدم التأكد البيئي والتقلب في إنتاج المخرجات. وبذلك بدأ التفكير بالتركيز على مرونة عناصر الإنتاج، في مقابل الإنتاج بكثافة تلبية لاقتصادات الحجم. ثم في الثمانينيات ومع حدوث التحول التكنولوجي وظهور التحكم الآلي في الإنتاج ظهر مصطلح نظام التصنيع اللين (Lean Manufacturing)، حيث قام كل من **Buacott** و **Gerwin** سنة 1982، بتحديد مستويات المرونة في نظام التصنيع الكلي وهيكل الأفراد وبنية الموارد. أما **Slack** سنة 1987، فحدد مستويات المرونة في أربعة أبعاد هي: مرونة المزيج، مرونة المنتج، مرونة التوزيع ومرونة الحجم. أما بالنسبة لمصطلح الرشاقة (Agility) فظهر المصطلح أول مرة في بحث ممول من طرف الحكومة الأمريكية سنة 1990 لمعهد (أياكوكا) (**The Iacoca Institute of Lehigh University**) مع الشركاء الصناعيين لوضع أجندة استراتيجية للشركات الأمريكية المصنعة. ليعرف البحث في الأخير بأبعاد المنافسة الرشيقة، وتتلخص هذه الأبعاد في: الوصول للمستهلك، العمليات المشتركة لتحسين التنافسية، تنظيم التغيرات الرئيسية، الاستفادة من تأثيرات الأفراد والمعلومة. كما يرى **Baker** سنة 1996 بأن مرونة المنظمة نفسها المرونة الاستراتيجية لكن المصطلح تغير في مرونة المنظمة ليشمل أيضا الهرم الهيكلي (أنظمة، موارد،...) بدلا من هرم القرار فقط (Baker, 1996, pp. 1-4).

في الأخير حدد **Baker** سنة 1996، بأن التفريق بين المصطلحين صعب لكن الرشاقة متعلقة أكثر بالمستوى الاستراتيجي بما فيه شبكة الأعمال و التنظيم والعمليات الجوهرية، أما المرونة فترتبط أكثر بالمستوى التشغيلي وما يتعلق بالعمليات الإضافية والموارد (Baker, 1996, p. 6).

بعد أبحاث معهد (**Iacoca**) راجت أبحاث الرشاقة، ليظهر هذه المرة مفهوم الإنتاج الرشيق (Agile Production)، والذي يعرف بأنه: "هيكل الإنتاج الذي يجلب القدرة على النجاح بما

يُمكن الأعمال من الرد والاستجابة بطريقة سريعة للتغيرات الحاصلة في السوق حتى لو التغيرات تكون غير متوقعة". وأشار **Harvey و Nilson** سنة 1995، إلى أن الرشاقة هي مهارة القدرة للرد على الفرص غير المتوقعة بسرعة وفعالية وخلق الحلول للاحتياجات المحتملة للمؤسسة في المستقبل. وبحسب **Christopher و Towill** سنة 2001، إلى أن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة في الأعمال والمؤسسات، وتشمل: الهياكل التنظيمية، نظم المعلومات، والعمليات اللوجستية، حيث الجدير بالإشارة هنا أنها تلتقي بالرشاقة التنظيمية في هذه المبادئ. فبسبب التغيرات السريعة وغير المتوقعة أصبح من الضروري وجود الرشاقة الاستراتيجية وتحول المؤسسات لمؤسسات رشيقة (Kumkale, 2016, pp. 119-120).

بعد ظهور إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية للجودة وتطبيق الإدارة اللينة (Lean Management) من قبل شركة تويوتا تطور مفهوم الرشاقة ليصبح الإدارة الرشيقة (Harraf & Wanasika, 2015, p. 677).

اعتبر فريق بحث من جامعة كولورادو الشمالية الرشاقة بوصفها عملية جارية التنفيذ كالتحسين المستمر، واعتبارها كقدرة جوهرية وميزة تنافسية وأولية تتطلب تفكير استراتيجي، وتفكير ابتكاري. في المستوى الأولي يمكن للرشاقة التنظيمية أن تمتد لجانبين هما: التكيف التنظيمي والمرونة التنظيمية، المرونة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على ضبط هيكلها الداخلي وعملياتها في الاستجابة لحافز خارجي، أما مقياس التكيف التنظيمي فهو الردود والقرارات السريعة التي تتخذها المؤسسة فيما يتعلق بالمحفزات البيئية. هذان الخاصيتان والبعدان هما الأساسان للرشاقة التنظيمية التي يجب أن يتم تفعيلها باستمرار من قبل المؤسسة، وصولاً لخصائص أخرى من استشعار وبقظة واستباقية. حيث يمكن تعريف عناصر الرشاقة هاته على أنها: "الأهداف الشاملة لكل ركيزة من أعمدة الرشاقة". والتي لخصت في: ثقافة الابتكار، التمكين، الرؤية الواضحة، الاتجاه الاستراتيجي، إدارة التغيير، الاتصال، تحليل السوق والاستجابة، بناء الفريق، إدارة العمليات، سيولة الهيكل، تطوير التعلم التنظيمي، وقبول الغموض (Harraf & Wanasika, 2015, pp. 675-684).

ركزت العديد من الدراسات منها (الوهبي و بن شعيل، 2020) على أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تتمثل في: (رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستراتيجية، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة القدرة على التعلم و رشاقة تكنولوجيا المعلومات). في حين ركزت (النشيلي، 2020) ودراسة (الزامل و الدوسري، 2021)

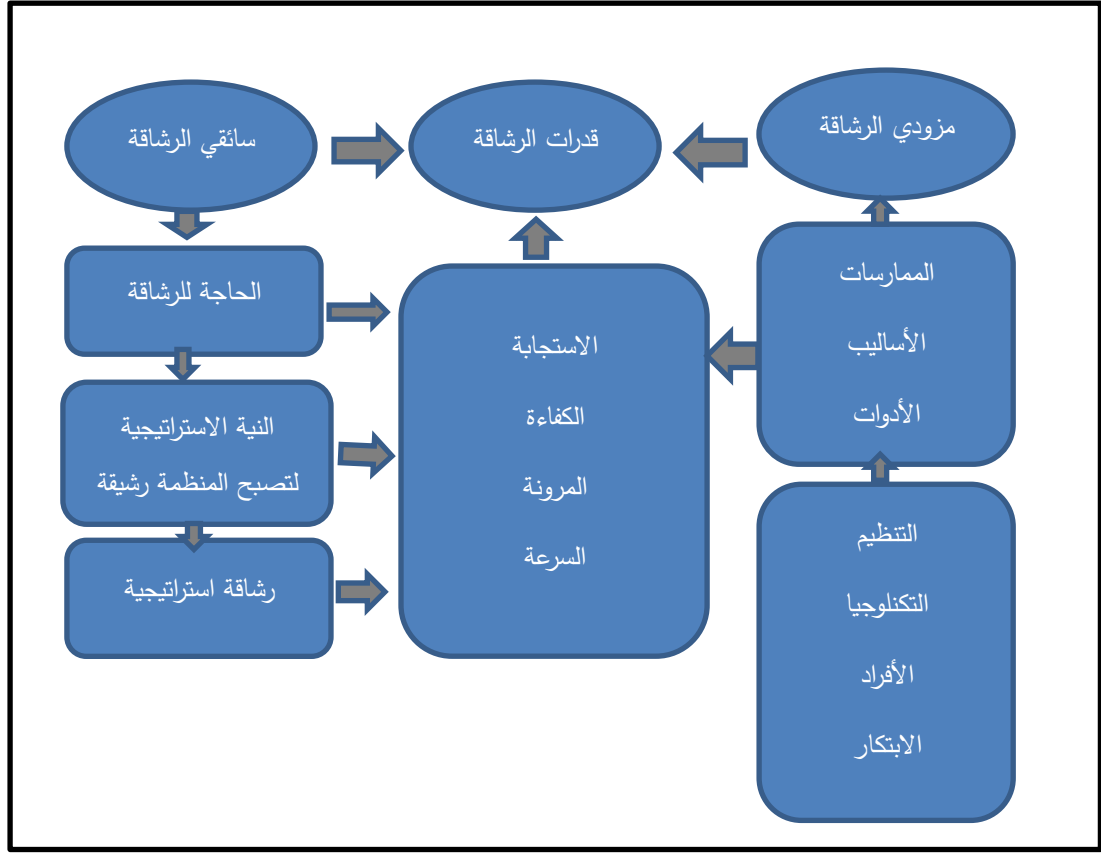
## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

على الأبعاد التالية للرشاقة التنظيمية وهي: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة)، في حين حددت العديد من الدراسات ومنها (Kocyigit, 2020) الأبعاد الرئيسية للرشاقة التنظيمية والتي تتجلى في الاستجابة، الكفاءة، المرونة والسرعة.

في دراسة **Zhang و Sharifi** سنة 2001، ركز الباحثان على أن مقدرات الرشاقة التنظيمية تتلخص في الاستجابة، المرونة، الكفاءة، والسرعة وهي المقدرات التي تمكن وتميز المنظمات الرشيقة عن غيرها من المنظمات في التعامل مع التغيرات الحاصلة. حيث تتأثر هذه المقدرات بمزودي الرشاقة التنظيمية (أساليب، أدوات، وممارسات) ومنها الأفراد، التنظيم، التكنولوجيا، الابتكار خلال التغيرات، كما تتأثر بسائقي الرشاقة والمقصود بها سبب التحول لمنظمة رشيقة كالحاجة للتحول لمنظمة رشيقة، الأهداف الاستراتيجية للتحول لمنظمة رشيقة، ورشاقة الاستراتيجية - (Kocyigit, 2020, pp. 113-114).

والشكل رقم (02) يوضح نموذج الرشاقة التنظيمية ل **Zhang و Sharifi** سنة 2001

الشكل رقم (02): النموذج المفاهيمي للرشاقة



المصدر:

Kocyigit, Y. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. Business Management and Strategy, 11(01), p. 113.

هذا وقد عبر Arteta و Giachetti سنة 2004، على أن الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) لا تدل فقط على أنها الاستجابة للتغيرات غير المحتملة، بل تدل وتشمل أيضا على العمل الاستباقي لمنع التغيرات أو تأثيرها، وذلك باستخدام وتكامل نظم المعرفة في المؤسسة (Arteta & Giachetti, 2004, pp. 498-499).

إن استظهار الأدبيات في مجالات الإدارة الاستراتيجية، التسويق، العمليات، ونظم المعلومات يوضح أنه تم دراسة الرشاقة التنظيمية في عدة تخصصات. ومع ذلك، فإن تعريف وطبيعة الرشاقة التنظيمية قد تطورت مع مرور الوقت، حيث بدأت في الأول بسرعة اتخاذ القرار ثم إلى المرونة ومن ثم إلى المرونة الاستراتيجية، وفي الأخير وصولا لمفهوم الرشاقة. حيث تم تحديد أحد الأبعاد الأولية

للرشاقة التنظيمية في الإدارة الاستراتيجية من قبل **Judge** و **Miller** كسرعة صنع القرار. ومن الأبعاد الرئيسية الأخرى التي برزت بعد ذلك المرونة، وقد عرفت **Bahrami** سنة 1992، المرونة بأنها: "القدرة على التغيير السريع للاستفادة من الفرص الناشئة والتهديدات الجانبية". وقد وسع **Hayes** و **Pisano** سنة 1996، هذا المفهوم في إدارة العمليات كمرونة استراتيجية، مستلدين بأنه عندما تنتقل المؤسسات من بيئات مستقرة إلى بيئات مضطربة، يتحول الهدف التنظيمي من التركيز على الاستراتيجيات التنافسية إلى التركيز على استراتيجيات المرونة. وعلى الرغم من أن كل من المرونة والمرونة الاستراتيجية يشملان عنصر السرعة، إلا أن التركيز في تعريفهما يتمحور حول سهولة التغيير بدرجة أكبر من السرعة في التغيير. وقد تطورت الأبحاث الحديثة بشكل متزايد نحو بناء الرشاقة، والتي تتميز تعاريفها الشبه الكاملة بجانبين: الاستشعار للبيئة والاستجابة للتغيير. كما أن **Sambamurthy et al** سنة 2003، أول من قاما بالانتقال من المرونة الاستراتيجية إلى الرشاقة، حيث عرفا الرشاقة بأنها " القدرة على اكتشاف فرص الابتكار واغتنام فرص السوق التنافسية" (محمد سيد عمر، 2020، الصفحات 50-51).

أما بخصوص المرونة الاستراتيجية، فيعرفها **Johnson et al** سنة 2003، حسب السوق بأنها: "قدرة المؤسسة على خلق خيارات حقيقية محددة عن طريق التكوين وإعادة التكوين (التشكيل) لتوليد قيمة مقترحة للعملاء" (Johnson, Lee, Saini, & Grohmann, 2003, p. 77).

كما ذهب **Bhandari** سنة 2004، الى أن مفهوم المرونة الاستراتيجية مدد ليشمل قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة، أسواق جديدة، وصناعات جديدة (Bhandari, Blimel, Allan, & Hassanien, p. 11).

وكما ذكر سابقا فالمرونة يعود أصلها إلى السبعينات حيث اعتبرت أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية ثم تطورت إلى مفهوم المرونة الاستراتيجية بداية الثمانينات وهو المفهوم الذي يركز على قدرة المؤسسات على ضبط وإعادة هيكلة نفسها داخليا وخارجيا. ثم حقبة التسعينات أين تم التركيز على أن المرونة مشابهة لمفهوم القدرات والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أن المرونة في هاته الحقبة حملت وجهتي نظر هما: المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر خارجية والمقصود هنا إعادة تقييم المؤسسة للاستراتيجية المستخدمة ضمن البدائل الاستراتيجية، أي أن البدائل موضوعة على أساس تقييم البيئة. والمرونة الاستراتيجية من وجهة نظر داخلية وهنا تتعلق المرونة الاستراتيجية بثلاث مستويات لتحليل الاستراتيجية وهي: التوجه التنظيمي، الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية (روان باسم

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

عبد الشريف، 2015، الصفحات 28-31). وهنا تظهر بوادر ارتباط مفهوم المرونة الاستراتيجية بالرشاقة.

ينظر إلى أبعاد المرونة الاستراتيجية الرئيسية من زوايا متعددة، حيث تعتبر المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية من بين الأهمية البارزة. بالإضافة إلى ذلك، يتم التفكير فيها وفقا لمقياس مرونة الموارد، الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على التعامل مع مجمل مواردها وإمكانياتها المالية والبشرية والطبيعية، والتي تمكنها من تنشيط الخيارات من خلال أنظمة إدارية متنوعة. وبالنسبة لمقياس مرونة القدرات، يُشير إلى قدرة المؤسسة على الاستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية، من أجل تلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل. (روان باسم عبد الشريف، 2015، الصفحات 36-37). في الأخير يمكن القول أن الرشاقة الاستراتيجية وبقية أنواع الرشاقة التي تتمثل في رشاقة الأعمال، رشاقة المنتج، الأدوات والأشخاص، تساهم في الإثراء والحكم على وجود رشاقة في التنظيم ورشاقة المؤسسة (Agile Organization) بصفة عامة حيث تمتاز جل عمليات ومستويات عمل المؤسسة بالاستجابة، الكفاءة، المرونة والسرعة.

يمكن أن تنطوي تحت اسم الرشاقة عدة رشاقات أخرى والتي عادة ترادف الرشاقة التنظيمية وهي (hinteregger, n.d.):

- الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility): كما أشير سابقا فإن التخطيط الاستراتيجي يبقى الاستراتيجية ثابتة إلى حد كبير، وهو ما لا يكفي في عالم متغير، فلا بد من مراجعة الاستراتيجية باستمرار وأن تكون ردود الفعل سريعة وبالتالي فالرشاقة الاستراتيجية ليست فقط إطلاق منتجات وخدمات جديدة (هذا ما يعكس المرونة الاستراتيجية)، بل تغيير الأعمال الأساسية وتجديد نماذج الأعمال الأساسية وإطلاق العنان لمصادر جديدة لخلق القيمة دون التخلي عن الاستراتيجية بشكل تام لأن الاستراتيجية ذاتها تصبح استراتيجية رشيقة، والشرط الأساسي لحدوث الأمر أن لا يكون هيكل المؤسسة ميكانيكي والسيطرة بيروقراطية بل بمنظمة مسطحة، حوكمة ديناميكية واتخاذ القرار لامركزي.

- رشاقة الأعمال (Business Agility): هناك مفهوم آخر يعكس احتواء الرشاقة الاستراتيجية لتغيير الرؤية وهو رشاقة الأعمال والمقصود به الاستغلال التكتيكي للفرص ضمن الاعداد الحالي للأعمال الأساسية وذلك بالإتيان بطرق جديدة وسريعة تحقق الرؤية.

- رشاقة المنتج (Product Agility): يشبه الأمر عدد المرات التي يتغير فيها إصدار تطبيقات هاتف ذكي ما مثلا، يعني هذا وجود رؤية بعيدة المدى للمنتج لكن هناك دوما قدرة على التكيف والتغيير

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

بسرعة بما تتطلبه توقعات العملاء وردود الفعل وسلوك المنافسين والفرص في السوق، وهذا من خلال حلقة الاستكشاف والبناء والاختبار الدائم، التعديل أو التكرار وذلك عن طريق مناهج متعددة مثل التطوير بمنهجية Agile، القيادة اللينة، والتفكير التصميمي.

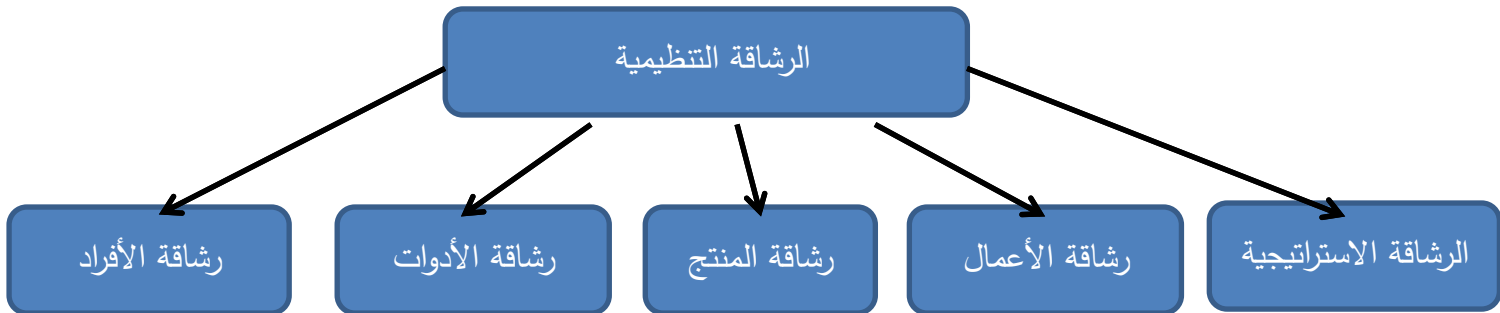
- رشاقة الأدوات (Tools Agility): وهنا التأكد الدائم من أن العمليات والأساليب والأدوات والموارد مرنة ورشيقة وقابلة للتكيف. فالهدف ليس إحداث تغيير صارم لأن الأدوات لا تسمح بذلك، بل إن الأمر هنا يبنى على أدوات وأساليب التي تتيح السرعة والتعاون ويتم ذلك باستعمال أدوات إدارة المشاريع وأدوات التعاون والاتصال. ومثال ذلك استعمال البرمجيات Wrike، Jira،Slack....

- رشاقة شخصية (Personal Agility): كل ما قيل يشبه بالجد والهيكل العظمي أما القلب الحقيقي واللحم هم الأفراد. إذ إن المنظمة الرشيقة تتعلق أكثر بامتلاك أشخاص رشيقيين أكثر من كونه مجرد ممارسات رشيقة. وهذا أصعب تحدي حيث إن امتلاك أشخاص ذوي رشاقة يتطلب في المقام الأول تغييرا في المبادئ وقيم الأفراد، وتغييرا في العقلية، واكتساب مهارات جديدة وتغييرات عميقة في السلوك بدءا من قيادة المؤسسة وإدارتها.

- الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility): والتي تمثل تطبيق ممارسات التكيف والمرونة والتطوير ومحاولة التوقع بالتغيرات على التنظيم والمنظمة أو المؤسسة نفسها وكلها والمعني هنا على وجه الخصوص قدرة المؤسسة على تغيير تكوينها الداخلي باستمرار، وهيكلها، وعملياتها وطرق التعاون والتواصل.

العناصر المذكورة للرشاقة التنظيمية يمكن تلخيصها في الشكل رقم (03):

### الشكل رقم (03): عناصر الرشاقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

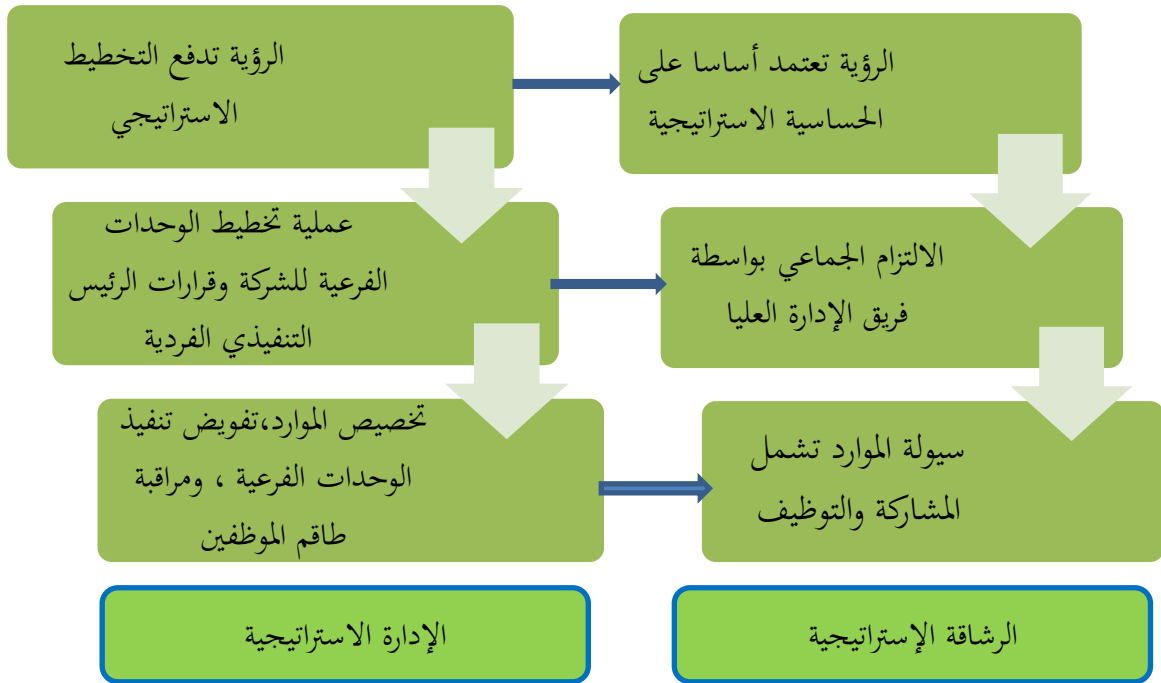
hinteregger. (n.d.). the-six-levels-of-agility. Retrieved January 20, 2022, from www.hinteregger.de: <https://www.hinteregger.de/the-six-levels-of-agility/>



## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

أما فيما يخص الفرق بين الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) والرشاقة الاستراتيجية فالرشاقة الاستراتيجية لا تعني أبداً عدم وجود الاستراتيجيات، فأكثر من هذا تؤكد على التفكير الاستراتيجي مع الرؤية الواضحة بدلاً من الاكتفاء بالتخطيط الاستراتيجي (الاستراتيجية التقليدية)، فكلاهما من المناهج المساهمة في تحقيق التنمية الاستراتيجية (فاضل علوان، 2015، صفحة 22). وللتمييز بين المصطلحين يمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (04):

الشكل رقم (04): الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية



المصدر:

Maarit, S. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting. Master's thesis, Helsinki School of Economics, Department of Marketing and Management, Finland, p. 36.

ويمكن الاستنتاج من الشكل رقم (04) أن الرشاقة الاستراتيجية توجهت في نفس اتجاه المفاهيم الحديثة في الإدارة، حيث تشجع على هيكل تنظيمي مسطح وتعزز وجود فرق العمل وتشجع على حرية اتخاذ القرارات الإدارية وتبني اللامركزية في إتخاذ القرارات (فاضل علوان، 2015، صفحة 22). وبالتالي فالارتقاء هنا بأداء المؤسسة لا بد فيه من تغيير شامل وإعادة الهيكلة لجميع أنشطتها وأعمالها.

### 1-1-2 تعريف الرشاقة الاستراتيجية:

تعددت تعاريف الرشاقة الاستراتيجية منذ مراحل نشأتها وتطورها.

فقد عرف **Amit** و **Schoemaker** سنة 1993، الرشاقة الاستراتيجية على أنها: "القدرة على إعادة تكوين هيكل أصول الشركة وتحقيق التحول الداخلي والخارجي اللازم بحجة أن البيئات سريعة التغير" (Andersen, 2019, p. 35). وعرف **McCann** سنة 2004، الرشاقة الاستراتيجية على أنها: "القدرة السريعة على معرفة وتحجيم الفرص، تغيير الاتجاهات، وتجنب الصدمات" (McCann, 2004, p. 42). كما عرف **Jamrog** و **McCann** سنة 2006، الرشاقة الاستراتيجية على أنها: "القدرة على التحرك بسرعة وبشكل حاسم وفعال في توقع التغيير والشروع فيه والاستفادة منه" (Jamrog & McCann, 2006, p. 5). ويعرف كذلك **Morgan** و **Page** سنة 2008، الرشاقة الاستراتيجية أنها: "القدرة على الدعم في أوقات التغيرات المفاجئة بغرض الاستفادة من فرص تغير السوق" (Morgan & Page, 2008, p. 156).

وفي تعريف آخر قدمه **Doz** و **Kosonen** سنة 2010، أضافا أن الرشاقة الاستراتيجية مهمة لتحقيق رشاقة التنظيم بصفة عامة ويعرفانها بأنها: "القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل وتكوين استراتيجية المؤسسة بطريقة ديناميكية بما يضمن التوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة وغير المتوقعة، وذلك بالاعتماد على الاستشعار المستمر والمستقبلي للبيئة، بالإضافة للالتزام بتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستهلكين وذلك في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية" (Doz & Kosonen, 2010, pp. 370-371).

في حين عرف **Brueller et al** سنة 2014، الرشاقة الاستراتيجية "بالقدرة على خلق تحركات استراتيجية متعلمة، رشيقة وسريعة في مستوى عال من الضغط" (Brueller, Carmeli, & Drori, 2014, p. 42). أما **Battistella et al** سنة 2017، فعرفها بأنها: "القدرة على مراجعة وإعادة تجديد المنظمة أو استراتيجيتها ديناميكية وسرعة، وذلك من خلال التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال" (Battistella, De Toni, De Zan, & Pessot, 2017, p. 67).

تعكس الرشاقة الاستراتيجية مدى قدرة الإدارة العليا للمؤسسة على التكيف والمرونة والإبداع، وقدرتها على التنبؤ بالصدمات غير المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للأعمال، والاستجابة لها بشكل استباقي وفعال، مما يسمح بتحويل التهديدات إلى فرص (Wajeeh, 2021, p. 2).

هذا وقد عرف موقع **BusinessDictionary.com** الرشاقة الاستراتيجية بأنها "قدرة المؤسسات على الحفاظ على قدرتها التنافسية في مجال نشاطها من خلال التكيف مع الأفكار المبتكرة الجديدة واستخدام هذه الأفكار لإنشاء منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى نماذج أعمال جديدة" (Mavengere, 2013, p. 2).

من خلال التعاريف السابقة والمدرجة ضمن الأدبيات الاقتصادية يتضح بأن الرشاقة الاستراتيجية قد تتشابه والرشاقة التنظيمية في مضامين عدة لكن في المجمل تعتبر الرشاقة الاستراتيجية جزء متمم وامتداد لها لتحقيق رشاقة المؤسسة بصفة عامة. كذلك يرى بأن الرشاقة الاستراتيجية مفهوم أوسع من المرونة الاستراتيجية حيث يقتصر مفهوم المرونة الاستراتيجية على التجديد والتكيف في العمليات التشغيلية أما الرشاقة الاستراتيجية فتركز على التجديد والتغيير في الرؤية الاستراتيجية وبناء استراتيجية رشيقة مبنية ليست على التنبؤ فقط بما يمكن توقعه وإنما أيضا على التغيرات والأحداث التي لا يمكن توقعها وبالتالي تعزيز اقتناص الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص وذلك بشكل استباقي.

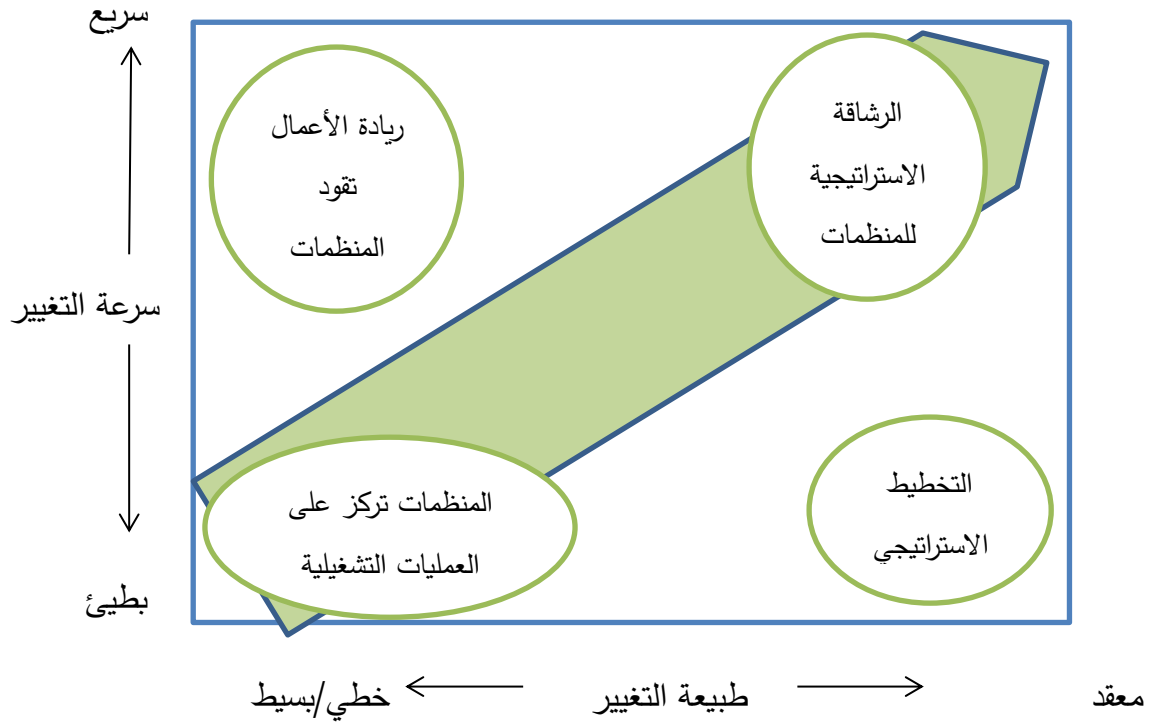
### 1- 1- 3 أهمية واهداف الرشاقة الاستراتيجية:

أولا: أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تنتهي وتزول الكثير من منظمات الأعمال ليس بسبب ارتكاب الأخطاء، وإنما لاستمرارها في القيام بالأمر المعتاد عليها على كونها صحيحة لأمد طويل، وقد أجاب كلا من **Kosonen** و **Doz** عند سؤالهم عن مدى حاجة المؤسسات اليوم للرشاقة الاستراتيجية؟ بأنه لم يعد لدى المدراء التنفيذيين الوقت الكافي لإدارة مؤسساتهم، حيث تكون مدة خدمتهم قصيرة ويتوقع منهم أداء عالي المستوى بسبب التغير السريع في البيئة الناجم عن التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي يطال المؤسسات وفرق إدارتها فإن الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك (أنور، 2016، صفحة 12).

ويوضح الشكل رقم (05) الرشاقة الاستراتيجية بوصفها استجابة لتعقيد وسرعة التغير.

الشكل رقم (05): أهمية الرشاقة الاستراتيجية كاستجابة لتعقيد وسرعة التغيير



المصدر:

Arthur, A. (2011). Strategic Agility : A Wining Phenotype in Turbulent Environments. Master of Science in Management, Polytechnic of Milano, Milano, p. 48.

يوضح الشكل رقم (05) مسار تحول الشركات من الدفع بالعمليات التشغيلية إلى الرشاقة الاستراتيجية من أجل تحقيق البقاء والنمو في ظل التعقيد والتغيرات السريعة، حيث يلاحظ أنه كل ما كان التغيير بسيطاً وبطيئاً؛ تركز المؤسسات على عملياتها التشغيلية بشكل عادي بسبب استقرار البيئة نسبياً، أما إذا كان التغيير بطيئاً لكنه معقد؛ تكتفي المؤسسات هنا بثبات الاستراتيجية أي التخطيط الاستراتيجي وبالتالي الانتقال من مرحلة التخطيط البسيط قصير الأجل المبني على العمليات التشغيلية المعتادة، إلى مرحلة التخطيط بالتنبؤ طويل المدى، في حين أنه إذا كان التغيير بسيطاً لكنه سريع فهنا تذهب المؤسسات للاستثمار والمقاوالاتية. بينما إذا كان التغيير سريع ومعقد فالمؤسسات هنا تقوم بتبني الرشاقة الاستراتيجية، فكما أوضح سابقاً تظهر أهمية الرشاقة الاستراتيجية في اعتبارها قدرة جوهرية تمكن من النمو واستغلال التغيير بالرغم من تعقد وسرعة التغيير الحادث وهنا تطرح أهمية تحقيق التوازن بين مرونة التنظيم والالتزام.

كذلك للرشاقة الاستراتيجية أهمية بالغة بسبب شكل الاضطرابات في بيئات العمل، فالاضطرابات تمثل نوعين من التعقيد، شيء معقد يتكون من أجزاء كثيرة ويصعب فهمه (Complicated). وشيء معقد لا يمكن التنبؤ به (Complexed). فطائرة بوينج 767 مثلا معقدة من حيث انتاجها أي الصعوبة في أجزاء كثيرة و معقدة تصميما بسبب الخصوصية في الاستخدام، حيث ستظهر العديد من الشكوك أثناء عملية التصميم هذه. ولأهمية مواجهة الأمر اهتم جل مديري كبرى الشركات كبوينج ومايكروسوفت بالرشاقة الاستراتيجية، حيث تشير الأبحاث التي أجريت في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا إلى أن الشركات الرشيقة تزيد إيراداتها بنسبة 37% بشكل أسرع وتحقق أرباحا أعلى بنسبة 30% من الشركات غير الرشيقة (Highsmith, 2014, pp. 5-6).

ما يميز منظمات الأعمال الناجحة اليوم عن الإخفاق والفشل هو مزيج القيادة والمرونة والاستباقية والقدرة التنافسية. في هذا الصدد، تسعى مختلف المنظمات والمؤسسات إلى تبني استراتيجيات وفلسفات غير تقليدية من أجل مواجهة التقلبات ومواكبة التطورات المتسارعة التي تجري في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية. حيث إن هذه الاستراتيجيات عادة ما تعكس "الرشاقة الاستراتيجية". كما وصفت الرشاقة الاستراتيجية من قبل الباحثين والمتخصصين باعتبارها الخيار الأمثل للمنافسة والبقاء في السوق، حيث تمكن المؤسسات من التكيف بسرعة مع التحولات غير المتوقعة ومواجهة المخاطر الكبيرة، واستغلال الفرص غير المستغلة في السوق عبر الابتكار التكنولوجي. ففي معركة مستمرة من أجل الميزة التنافسية والبقاء، يجب على المؤسسات الحديثة، تبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وهذا يستدعي التفكير ومراجعة الاستراتيجية بشكل مستمر ومتكرر، بناء على الاستشعار المستمر والتكيف السريع مع المحفزات في المجال التنافسي. وبالتالي تغيير النظر إلى الاستراتيجية على أنها قدرة ديناميكية تبحث باستمرار عن الفرص (Niven & Vasshus, 2021).

وتاليا يمكن القول أن للرشاقة الاستراتيجية أهمية كبيرة ومزدوجة للمؤسسة من جانب داخلي يهتم بفهم الموارد وجانب آخر يهتم بمعرفة البيئة بوضوح وكل هذا قصد مجابهة التحديات وحتى تحويلها إلى فرص.

### ثانيا: أهداف الرشاقة الاستراتيجية

تهدف المؤسسات التي تتبنى الرشاقة الاستراتيجية لمجموعة أهداف منها (خضير أحمد و صباح شعير، 2021، صفحة 124):

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

- الاستجابة السريعة للتغير في الطلب واتجاهات الزبائن؛
- تطوير منتجات لفئات سوقية معينة ولزبائن محددين؛
- رد الفعل المناسب للمنتجات الجديدة التي يتم طرحها من قبل المنافسين؛
- تقديم جداول اسعار جديدة اعتبارا واستجابة للتغير في أسعار المنافسين؛
- التوسع في السوق المحلي او الدولي فيما يخص تسويق المنتجات؛
- تبني تكنولوجيات جديدة لإنتاج منتجات أفضل بشكل سريع ورخيص.

### 1-2 مميزات، متطلبات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

سنتطرق في هذا الجزء لمبادئ الرشاقة الاستراتيجية ومميزاتها، متطلباتها المختلفة الواجب توفرها بالمنظمة والأبعاد الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق واستمرار الرشاقة الاستراتيجية.

### 1-2-1 مميزات ومبادئ الرشاقة الاستراتيجية:

أولا: مميزات الرشاقة الاستراتيجية.

تلخص المميزات الرئيسية للمؤسسات التي بها الرشاقة الاستراتيجية في ما يلي (مدحت، 2020،

صفحة 29):

- قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيير؛
- انتاج منتجات ذات جودة عالية؛
- التكامل الداخلي للمؤسسة؛
- القدرة على استغلال التكنولوجيا بكفاءة؛
- القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية؛
- القدرة على استغلال الفرص المتاحة؛
- التمتع بالسرعة والمرونة في أداء الأعمال في المؤسسة.

ثانيا: مبادئ الرشاقة الاستراتيجية.

للرشاقة الاستراتيجية مجموعة من المبادئ الواجب مراعاتها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية وهي

كالآتي (Howard Hermes Consulting, 2022):

- إعطاء الأولوية للسرعة (Speed) على المثالية (Perfection): تأتي الفرص بسرعة وتذهب بسرعة أثناء الأزمات، ولذلك تحتاج المنظمات إلى أن تكون مستعدة للتصرف بسرعة حتى لو كان ذلك على حساب الجودة والقدرة على التنبؤ في هذه العملية. خلال الاحتفال بأيام السنة الصينية، عادة ما تكون دور

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

السينما مليئة بالعائلات. ومع ذلك، في جانفي 2020، بسبب انتشار Covid-19، كانت معظم المسارح وقاعات السينما فارغة، وأغلق العديد منها أبوابها. كانت مجموعة **Huanxi Media Group** (**Huanxi**) على وشك خسارة الملايين في فيلمها الذي يحمل عنوان "Lost in Russia". في حين قرر معظم منتجي الأفلام تأجيل إصداراتهم، اقتربت **Huanxi** من **Bytedance**، الشركة الصينية المالكة لتطبيق **TikTok** الشهير. لم تكن **Bytedance** موزعا، حيث تقوم خصائص تطبيقها في الغالب ببث محتوى قصير الشكل من إنشاء المستخدمين. لكن تم الاتفاق و إعلان الفيلم بالمنصة و في غضون يومين فقط، حقق **Lost in Russia** 600 مليون مشاهدة على منصات **Bytedance** فضاعت الفرصة على باقي منتجي الأفلام و والمنصات المنافسة.

- إعطاء الأولوية للمرونة (**Flexibility**) على التخطيط (**Planning**): رغم أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أنه قد لا يجدي نفعاً في حالة حدوث الأزمات المفاجئة فالمطلوب هنا هو وجود المرونة اللازمة لإعادة التوجيه. في مواجهة الانخفاض الهائل في الإيرادات خلال الوباء، تخلت **كانتاس** عن خطتها الاستراتيجية الخماسية ونفضت الغبار عن فكرة قديمة من الثمانينات لتقديم "رحلات إلى أي مكان". وشملت هذه الرحلات رحلات جوية لبعض الوجهات السياحية الرئيسية في أستراليا، مثل الحاجز المرجاني العظيم حيث تم بيع كامل عدد المقاعد في عشر دقائق. لم تكن **كانتاس** سريعة في الخروج عن علامتها فحسب، بل كانت مرنة كفاية كيفية عملها. حيث أدركت رغبة الجمهور الكامنة في السفر، حتى لو لم يكن ذلك خارج البلد، وسرعان ما قامت بتكييف خدماتها لتلبية هذه الحاجة.

بالإضافة الى (Wade, Joshi, & A. Teracino, 2021):

- أولوية التنوع والركود (**Diversification and Efficient slack**) الفعال على المثولية (**Optimization**): فشلت العديد من المؤسسات في البقاء خلال وباء كورونا ليس لأنها لم تكن مبتكرة، بل للافتقار إلى التنوع أو الإفراط في التركيز على الكفاءة والمثولية غالباً ما تسارع الأسواق والمستثمرون الناشطون إلى معاقبة أي علامة على الركود. ومع ذلك، فإن هذين الأمرين يشكلان تحوطاً قوياً ضد تأثير الأزمات بحيث يمكن تعويض الضرر في منطقة واحدة عن طريق الكسب في مكان آخر. فخلال الوباء، عندما انخفضت المبيعات في العلامات التجارية للعناية الشخصية لشركة **بروكتر آند جامبل**، تمكنت الشركة من تعويض الفرق في زيادة إيرادات علاماتها التجارية للتنظيف والمطهرات. وعلى النقيض من ذلك، عانت شركات **جولدر جيم**، و**أفيانكا إيرلاينز**، و**بروكس برانرز** من نقص التنوع فأعلنت إفلاسها في نهاية المطاف.

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

- إعطاء الأولوية للتعلم: لقد ثبت جيدا أن الثقافات التنظيمية التي تكافئ المخاطرة وتتسامح مع الفشل تتحرك بسرعة أكبر من تلك التي تقوم بانتقاد الأفراد لفشلهم، فمن غير المرجح أن يخاطروا في الأزمات هذا يكون قاتل. **Evalueserve** هي شركة عالمية متوسطة الحجم لخدمات تكنولوجيا المعلومات لها مكاتب في الهند. عندما أعلنت الدولة القيام بحجر كلي، لم يكن لديها خيار سوى نقل جميع موظفيها البالغ عددهم 3000 موظف تقريبا إلى العمل من المنزل. خلقت هذه الخطوة خطرا متزايدا على رفاهية الموظفين ومعنوياتهم، حيث كانت البيئات المنزلية في كثير من الأحيان مرهقة وغير مواتية للعمل. وردا على ذلك، وضعت الشركة العديد من التغييرات لتعزيز ثقافة "عدم إلقاء اللوم". وأضافت مبادرات الصحة العقلية والرفاهية مثل عدم وجود مكالمات تسجيل الوصول على جدول الأعمال للحفاظ على الحافز. كما عدلت الشركة حوافزها لمكافأة الموظفين على التعلم والقدرة على التكيف. ونتيجة لذلك، واجهت **Evalueserve** استنزافا ضئيلا لكل من الموظفين والعملاء خلال فترة الإغلاق.

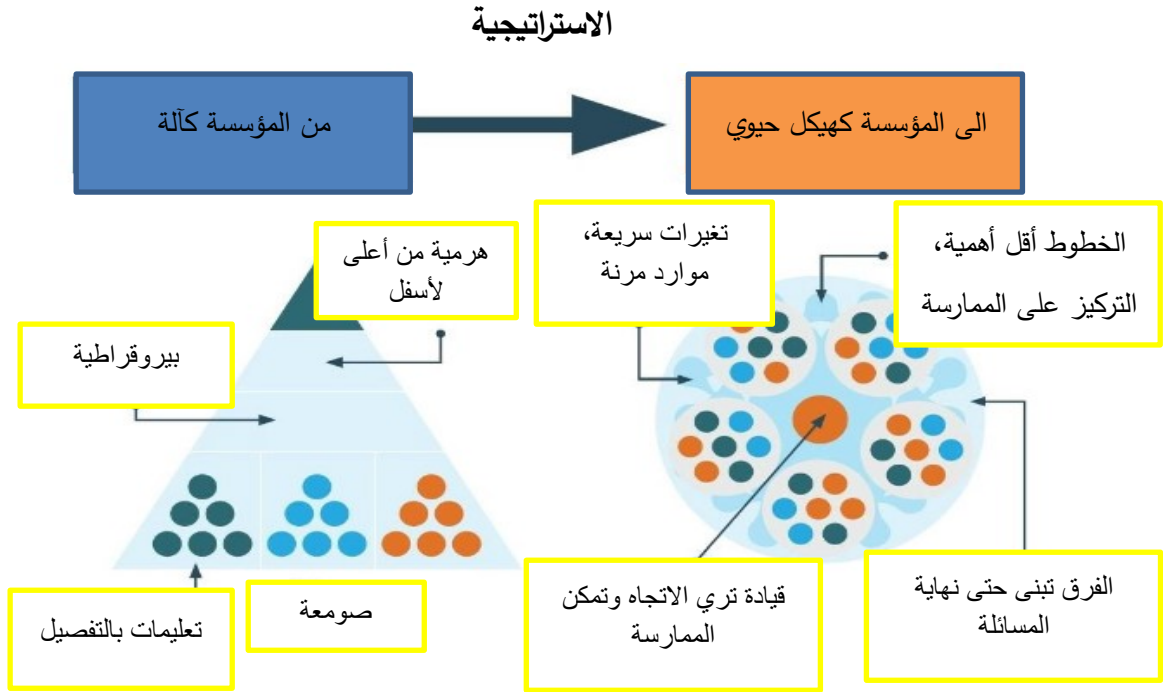
- إعطاء الأولوية للتمكين (Empowerment) على حساب التسلسل الهرمي: تعتبر أنظمة الإدارة الهرمية الأكثر ضعفا خلال الصراعات والأزمات المفاجئة والمتوقعة. وعلى النقيض من ذلك، فإن الفرق المتمكنة قوية بطبيعتها. وبما أنهم لا مركزيون، فلا يمكن لأي اضطراب أو أزمة واحدة أن تخرجهم جميعا. والسر هو الحفاظ على تدفقات المعلومات المفتوحة والمنتظمة بحيث تعمل من خلال صفحة واحدة. ولقد تبنت **Zoetis**، وهي شركة عالمية رائدة في مجال البيطرة، هذا النهج خلال الوباء، فلما كانت على وشك إطلاق أكبر منتج جديد للشركة على الإطلاق وهو دواء للكلاب وقعت العديد من التحديات، بما في ذلك اضطرابات سلسلة التوريد، وتأخيرات التسويق، وانخفاض ساعات العمل عند دخول المختبرات والقيام باختبارات. قرر الرئيس التنفيذي لشركة **Zoetis** السماح للقادة المحليين في 45 سوقا عالميا بإجراء الإطلاق بالطريقة الأنسب على سبيل المثال، تختلف لوائح التباعد الاجتماعي بشكل كبير حسب الموقع، وكذلك متطلبات ارتداء الملابس الواقية. وامتد التمكين وصولا للموظفين الميدانيين والفرق الذين تم تشجيعهم على "اعمل كأنه ملكك". ولزيادة التمكين، تم إعطاء الأولوية لاتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وتم توفير لوحات معلومات تحتوي على أحدث المعلومات حول الوباء للجميع في المؤسسة.

ويوضح الشكل رقم (06) التحول من التنظيم الهرمي إلى اعتماد الهياكل المسطحة لتحقيق الرشاقة

الاستراتيجية:



الشكل رقم (06): التحول من التنظيم الهرمي إلى اعتماد الهياكل المسطحة لتحقيق الرشاقة



المصدر:

McKinsey Agile Tribe. (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations. In McKinsey.com (Ed.), p. 5.

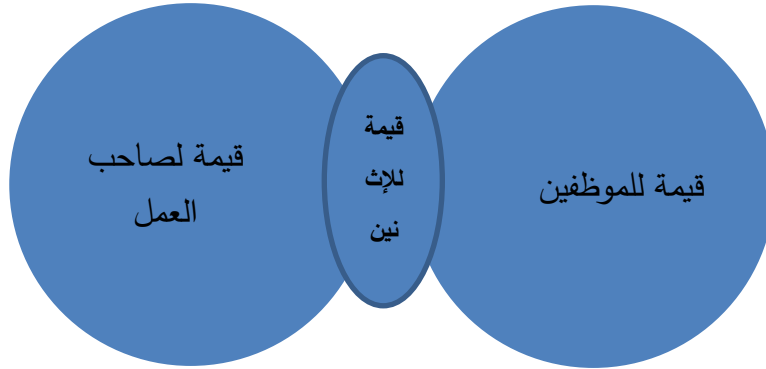
- إعطاء الأولوية لتميط الموارد (Resource modularity and mobility) وحركتها على حساب تأمين الموارد (Resource lock-in): وبما أنه من الصعب التنبؤ بالكيفية التي سيتكشف بها المستقبل في الأزمات، فمن الصعب التخطيط بفعالية لتخصيص الموارد. وبالتالي من المهم بناء موارد معيارية و / أو متنقلة بحيث يمكن إعادة تكوينها أو نقلها حسب الحاجة. مثال على نمطية الموارد يأتي من تطبيق (Paranoid Fan)، والذي يسمح لمشجعي كرة المضرب بطلب الطعام ليتم توصيله إلى مقاعدهم في الملاعب الرياضية. ولكن مع تقليص عدد الأحداث المباشرة بسبب الوباء، فقد التطبيق مستخدميه. عند رؤية طوابير طويلة في بنوك الطعام في مدينة نيويورك، استغل مؤسس التطبيق الفرصة لإعادة تكوين تقنية رسم الخرائط والتسليم الخاصة بالتطبيق. فتم إطلاق تطبيق جديد، يسمى (Nepjun)، سمح لبنوك الطعام بإعداد القوائم وإنشاء بروتوكولات التوصيل، مع السماح للمستخدمين أيضا بالعثور على بنوك الطعام التشغيلية في أحيائهم.

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

إن ممارسات تمكين الموظفين وتدريبهم وتعلمهم يمكن من خلق القيمة لكل من الموظفين والمديرين مما يمكن في الأخير من خلق القيمة للزبائن و تحقيق الرشاقة الاستراتيجية (Wade, Joshi, & A. Teracino, 2021).

استنادا الى ما تم ذكره يمكن وضع الشكل رقم (07) والذي يوضح أهمية التعلم التنظيمي والتمكين في خلق القيمة.

الشكل رقم (07): أهمية التعلم التنظيمي والتمكين في خلق القيمة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسة النظرية.

### 1- 2- 2 متطلبات الرشاقة الاستراتيجية:

هناك عدة من متطلبات الرشاقة الاستراتيجية والتي يجب توفرها بالمؤسسة تماشيا مع مبادئ الرشاقة

الاستراتيجية ومن بينها ما يلي (Wail & Subramani, 2002, p. 64):

- توفير بنية تحتية متكاملة ذات قدرات عالية تتماشى والابتكار والمخاطر؛
  - دراسة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات؛
  - القدرة على تكيف تكنولوجيا المعلومات مع التوجهات الاستراتيجية في المؤسسة.
- وبحسب **Dyer و Jeff** سنة 2006، فتمثل متطلبات الرشاقة الاستراتيجية في ما يأتي (Lee & Ericksen, 2006, p. 3):

- القدرة على توليد تدفق مستمر من التحسينات والابتكارات في المنتجات والخدمات والعمليات ونماذج الأعمال التي تساعد على تحقيق المناورات غير المتوقعة والخروج بسلسلة من المزايا تنافسية المؤقتة؛
- تخصيص الموارد بشكل مستمر وبالخصوص الموارد البشرية أو ما يطلق عليها أيضا القوى العاملة نظرا لاستفادة المؤسسة من مواردها البشرية مع احتياجات العمل المتغيرة من خلال الانتقال بسرعة.

كما أضافت Cannon و Elford سنة 2017، المتطلبات الآتية (Cannon & Elford, 2017, p. 108):

- وجود ثقافة تنظيمية مبنية على تقبل المخاطر، والمبادرة ومناخ عمل يساعد على التكيف مع التغيير؛
- عدم الاعتماد على التنظيم الهرمي والذي يولد البيروقراطية والمركزية مما يؤثر في تنفيذ القرارات؛
- توفير البنية التحتية القائمة على التكنولوجيا وخصوصا تكنولوجيا المعلومات التي تسهل انتقال المعلومات؛
- إدارة المعرفة ووضع أنظمة ادارة موارد بشرية حديثة؛
- التدريب المستمر للموارد البشرية ووضع معايير أداء مرنة.

الملاحظ من متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية أن جلها داخلية رغم ان القوانين والخبراء الخارجيين والبنى التحتية كالنقل وشبكة الاتصالات لها تأثير، وأن جل الباحثين ركزوا على عنصر الموارد البشرية والمعلومات. فالاستجابة الناجحة والسريعة للتغيرات تتطلب أن تكون المنظمة رشيقة قادرة على تكيف جميع عناصر المؤسسة، مثل: الأهداف، التكنولوجيا، التنظيم، والأفراد مع التغيرات غير المتوقعة. إن وجود كل هاته العناصر من تكنولوجيا، موارد بشرية عالية القدرات، والهياكل المرنة مهم لكل مؤسسة أو منظمة تريد تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ومن ثم اكتساب القدرة على إنتاج منتجات جديدة أو ذات جودة، والقدرة على استغلال الفرص وبالتالي الاستجابة العالية بسرعة للتغيرات.

### 1- 2- 3 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

يعد Doz و Kosonen سنة 2008، أول من قاما بدراسة موضوع الرشاقة الاستراتيجية دراسة معمقة نظرا لأهميتها في بيئة الأعمال المتغيرة وتحقيق التحول من أجل استدامة الأعمال، بعد بحث في العديد من الشركات ومنها شركة Nokia وأن الرشاقة الاستراتيجية تبنى من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد (Doz & Kosonen, Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, 2008, pp. 3-5).

### أولا: الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity).

تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية لها، ومدى وعيها بالاتجاه الاستراتيجي لها، وإدراكها للمسلك الذي من خلاله يمكنها تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، من خلال فهم إدراك الإشارات والاتجاهات المختلفة حول الفرص المواتية لها في بيئتها قبل

المنافسين والمستهلكين والموردين، والعمل على استغلالها بشكل أسرع (Doz & Kosonen, 2008, p. 18). Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, 2008, p. 18)

تركز الحساسية الاستراتيجية على قياس فواعل البيئة من أجل القدرة على المنافسة حيث تشمل الحساسية الاستراتيجية كلا من الاستشراف الاستراتيجي (Strategic foresight) المهم في التنبؤ وفهم الاتجاهات والبصيرة (الرؤية) الاستراتيجية (Strategic insight) المهمة في التحليل الشامل للبيئة (Mavengere, 2013, p. 2).

وأشار كل من Zott سنة 2001، إلى أن الحساسية الاستراتيجية هي نوع من أنواع القدرة الديناميكية (Zott, 2001, p. 3). ويشير Santala سنة 2009، إلى أن القدرات المهمة والأساسية التي تساعد في محافظة المؤسسة على الحساسية الاستراتيجية هي عمليات الاستراتيجية المفتوحة، والحوار الداخلي ذو الجودة العالية، ورفع مستوى اليقظة الاستراتيجية (Maarit, 2009, p. 48).

ووفقا لهذا يمكن وضع أهم ثلاثة عوامل التي تحافظ على الحساسية الاستراتيجية، وهي كالاتي (Maarit, 2009, p. 49):

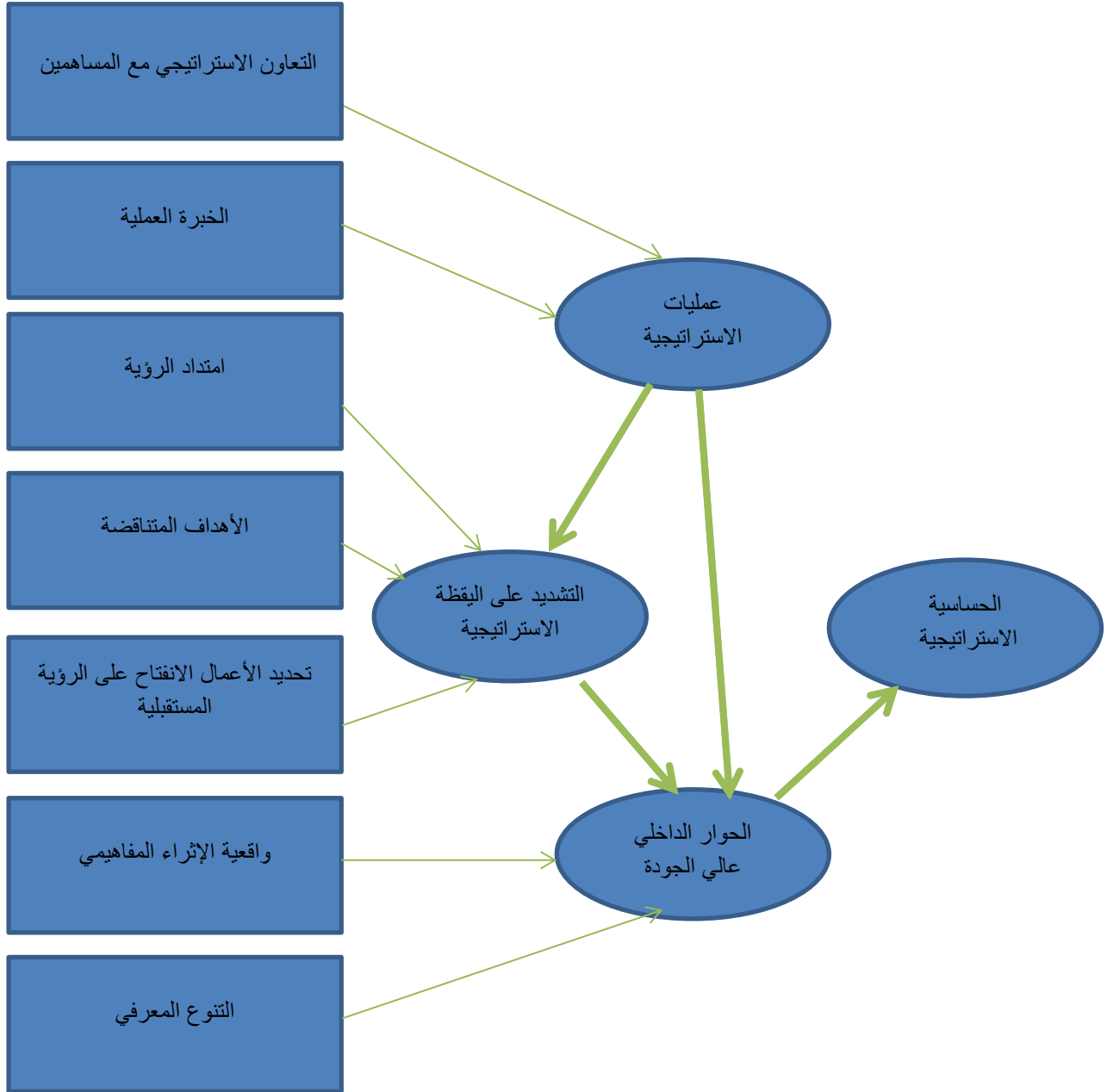
- عمليات الاستراتيجية المفتوحة (Open strategy process): وهي تشمل عنصرين أساسيين هما تعاون قدرات أفراد المؤسسة وأصحاب المصالح من البيئة الخارجية في وضع بعض الاستراتيجيات للبقاء على اتصال مع العالم الخارجي.

- اليقظة الاستراتيجية العالية (Heightened strategic alertness): وهو وجوب انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي من خلال مرونة الرؤية، الأهداف المتناقضة وذلك بإثارة الأفراد بأسئلة يصلون بها إلى حلول، والانفتاح على الرؤية المستقبلية.

- الحوار الداخلي عالي الجودة (High-quality internal dialogue): ويتكون أيضا من عنصرين هما التنوع المعرفي و واقعية الإثراء المفاهيمي لفريق الإدارة العليا والمؤسسة بأكملها لتحويل الرؤى والأفكار المشتركة إلى توجه استراتيجي وفيه يمكن الاستعانة باستشاريين خارجيين أيضا.

ويمكن تلخيص ما ذكر في الشكل رقم (08):

الشكل رقم (08): الترابط بين القدرات التي تساهم في تحقيق الحساسية الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. Harlow, UK: Wharton school publishing, pp. 76-77.

لذا تشمل الحساسية الاستراتيجية الوعي بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة الذي يمكنها من تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، بالإضافة إلى التنبؤ بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة وفهم جميع

متغيراتها (Doz & Kosonen, Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, 2008, p. 55)

يتضح من الشكل رقم (08) أن يقظة المؤسسة بما يحدث بمحيطها من عوامل ومتغيرات ونقل المعلومات والأفكار الواردة إلى داخل المؤسسة هو أول خطوات الحساسية الاستراتيجية، ومن ثم تكوين الحوار الداخلي عالي الجودة يتم بتحويل الأفكار الفردية إلى توجه استراتيجي مشترك. دون نسيان أهمية العمليات الاستراتيجية المفتوحة التي تعتبر حجر الأساس في ربط المؤسسة بعالمها الخارجي. فهناك تكامل وترابط وثيق بين قدرات الحساسية الاستراتيجية حيث بفقان عنصر واحد لا يمكن بناء الحساسية الاستراتيجية.

### ثانياً: الالتزام الجماعي (Collective Commitment).

تتظر إليه بوربيج بأنه يمثل العلاقة التي تربط العاملين بمسار عمل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كما تعبر عن قدرة الأفراد على الالتزام بمجالات الإدارة وسلوكياتها وهو الأمر الذي يدل على ولائهم للمؤسسة (بوربيج، 2021، صفحة 442)، بحيث هناك ثلاثة تحديات معينة يجب مراعاتها (Doz & Kosonen, Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, 2010, p. 376):

- يجب أن تكون القرارات سريعة، لكن تواجه عدم يقين عالي والاعتماد المتبادل؛
- تتطلب الرشاقة الاستراتيجية تصميم وتطوير أنظمة بيئية جديدة ونماذج أعمال مبتكرة، والتي غالباً ما تواجه مقاومة من المسؤولين التنفيذيين غير المستعدين لتنفيذها؛
- نمذجة التفاعلات اليومية بين الأفراد، كالتفاعل بين الرئيس التنفيذي وأعضاء الفريق، لتوحيد جهود فريق الإدارة العليا نحو الالتزامات الجماعية.

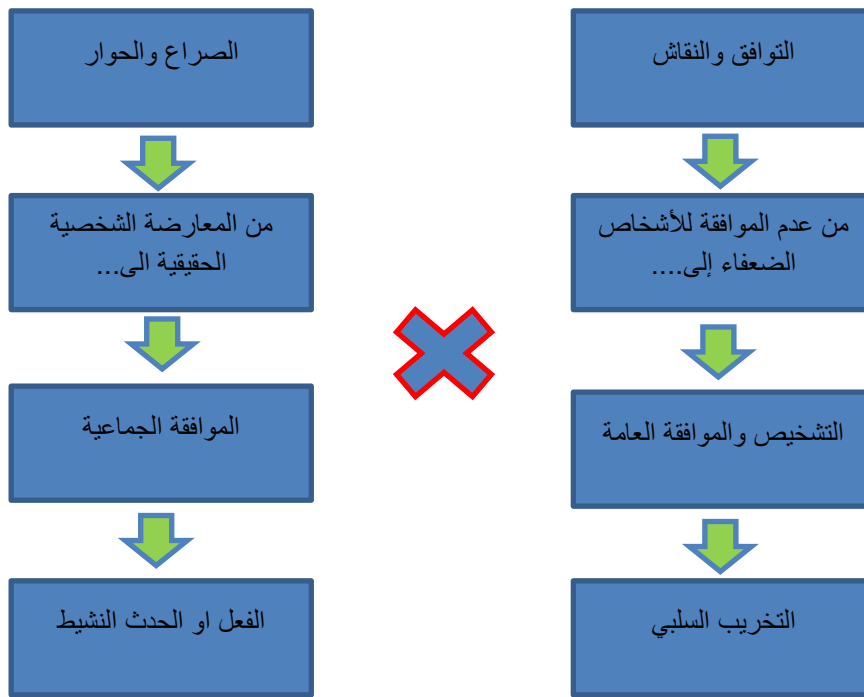
يساهم الالتزام الجماعي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الجريئة، حيث لا تقع مسؤولية القرار على فرد واحد، بل يتوجب على جميع أفراد الفريق الالتزام بهذا القرار، مما يشعر الجميع بالمسؤولية تجاه تحقيقه. وإذا كانت عملية اتخاذ القرار ذات جودة عالية، سيعمل الجميع معاً، مما يجعل الالتزام الجماعي عاملاً محفزاً لزيادة التماسك داخل الفريق، وكذلك تعزيز الأدوار القيادية للمؤسسات الكبيرة ومسؤوليات الفروع والوحدات (Hamel & Breen, 2007, pp. 5-7).

ويمكن مساعدة الأمر بحسب Doz من خلال التركيز على القضايا المؤسسية بدلاً من القضايا على مستوى الفرع أو الوحدة، إنشاء خطة حوافز مشتركة وأهداف شفافة وعادلة تستفيد من مناطق التداخل

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

ومصادر القوة بين خبرات الإدارة العليا، ويجب استغلالها وربطها بعناية. والاعتماد على وجهة نظر الفرد بدلا من مجرد مجادلته. كما ينبغي قبول فكرة حل الصراعات بدلا من تجنبها. من المهم أيضا الحفاظ على الحوار المباشر وغير الرسمي. (Doz & kosonen, Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, 2008, pp. 85-87). (09) الآتي:

### الشكل رقم (09): جودة القرارات الجماعية



المصدر:

Doz, Y., & kosonen, M. (2008). Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. Harlow, UK: Wharton school publishing, p. 87.

من المهم للإدارة العليا تخصيص وقت لتبادل القيم الشخصية والدوافع بينهم لتعزيز الفهم المتبادل. فمهاره القيادة التكيفية قد تكون نادرة بين أفراد الإدارة العليا، وذلك نظرا لاحتمالية الاستعانة بالمديرين التنفيذيين للإفادة بمعارفهم وخبراتهم، واتخاذ القرارات على أساس ذلك، لكن قد لا تنجح بقدر وجهة النظر الداعمة والمتواضعة في طرح الأسئلة والأفكار وعرض الرؤى تؤدي إلى نتائج أفضل بالمقارنة مع إعطاء إجابات سريعة (Doz & kosonen, Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, 2008, pp. 88-89).

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

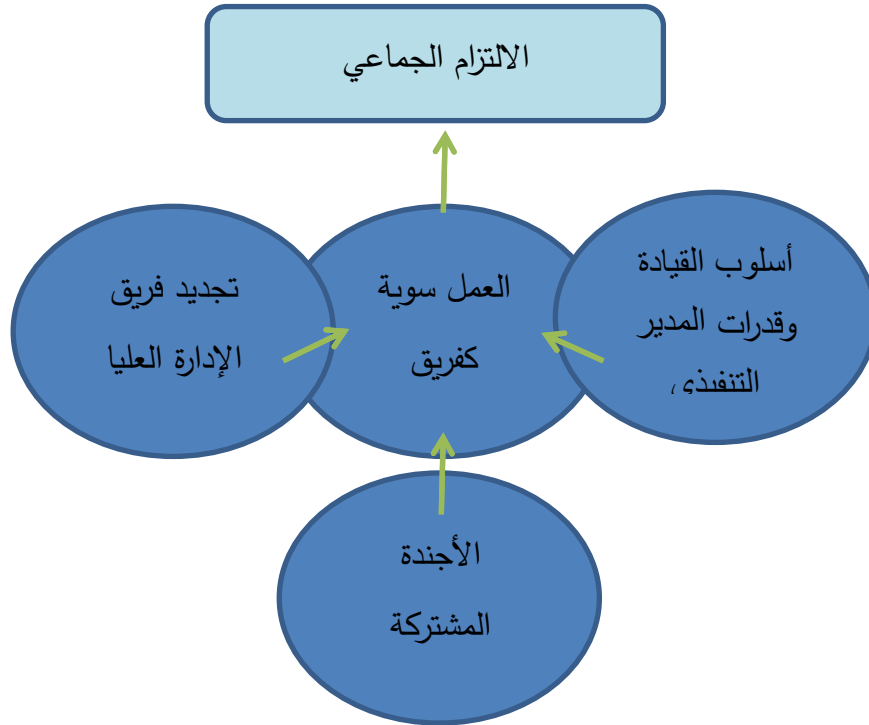
ويرى الجيار مدحت أن الالتزام الجماعي ينقسم إلى (مدحت، 2020، الصفحات 27-28):

- الالتزام في مكان العمل: الالتزام الكامل داخل المؤسسة بالقوانين والمبادئ المعمول بها؛
- الالتزام تجاه تحقيق الأهداف: استخدام الأساليب والمقدرات الجوهرية للمؤسسة لتحقيق أهدافها بالسرعة والكفاءة المطلوبة؛
- الالتزام الوظيفي: إتمام المهام الوظيفية المطلوبة ضمن القوانين الوظيفية، دون الوقوع في أخطاء ومشاكل العمل؛
- التزام الفرق: الالتزام بقوانين المجموعات للتغلب على الأداء الفردي وإنجاز الأعمال بسرعة فائقة؛
- التزام القادة والمديرين: التزام القادة والمديرين بالقوانين وعدم التردد باستخدامها مهما كانت صارمة؛
- الالتزام التنظيمي: تطبيق القوانين التنظيمية بشكل كامل لتجنب الوقوع بالأخطاء الحالية والمستقبلية.

كما أن هنالك مجموعة من العوامل التي تساهم في عملية الالتزام الجماعي والتي يمكن توضيحها في

الشكل رقم (10):

الشكل رقم (10): الترابط بين القدرات التي تساهم في الالتزام الجماعي.



المصدر:

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. Harlow, UK: Wharton school publishing, p. 94.

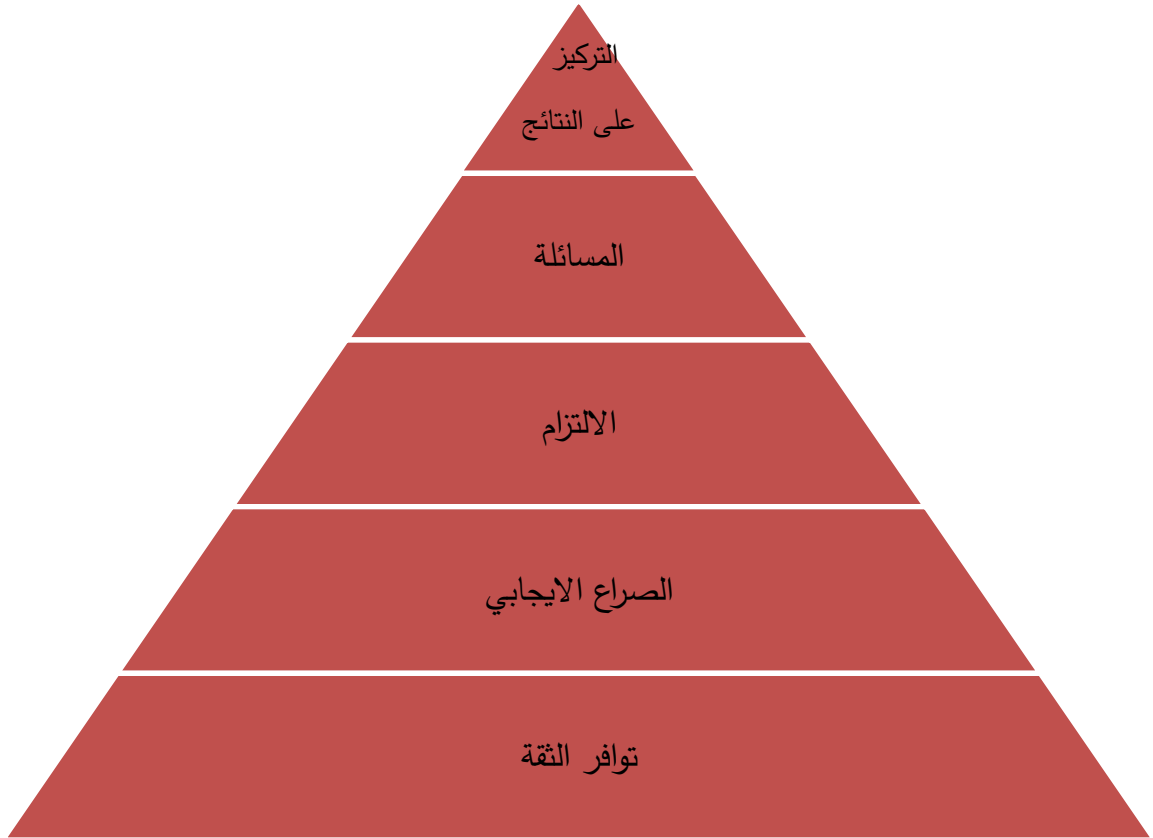


## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

يتبين من خلال الشكل (09) والشكل (10) على التوالي أن لغة الحوار المشتركة بين مختلف الأجزاء التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار الجماعي يجعلهم يلتزمون بتنفيذها وتحقيقها، فتحفيز العاملين والشعور بالمسؤولية المشتركة بين كل الوحدات التنظيمية مما يخلق الرقابة الذاتية لكل فرد بالمؤسسة فأى خطأ لا يتحمله المدير فقط بل يشمل ويدفع ثمنه جميع الأفراد، إذ إن الفرد يشعر أنه جزء أساسي من ذلك الكيان الأكبر وهو المؤسسة بصفة عامة. فنتيجة لهذا التكامل والعمل بوصفهم فريقا جماعيا يؤدي إلى الالتزام الجماعي (Doz & Kosonen, Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, 2008, p. 93). وهنا تجدر الإشارة لأهمية ما ذكرنا سابقا في الاعتماد على الهياكل التنظيمية العضوية والمسطحة أين لا يوجد ذلك الفرق في إدارة عليا وإدارة دنيا.

كما حدد **Lencioni** سنة 2002، خمسة عوامل من شأنها أن تؤدي إلى إحداث الخلل في العمل الجماعي وإمكانية اتخاذ القرار الصحيح والتي يجب على المؤسسة الاهتمام بها وهي موضحة في الشكل رقم (11):

الشكل رقم (11): العوامل الواجب توفرها لمنع حدوث خلل في العمل الجماعي



المصدر:

Patrick Lencioni, The five Dysfunctions of a Team ,Jossy- Bass , 2002, p 188.

يبرز الشكل رقم (11) أهمية توافر الثقة، الصراع الإيجابي بين الموظفين، الالتزام، المسائلة، والتركيز على النتائج من أجل عدم حدوث خلل في العمل الجماعي.

### ثالثاً: سيولة الموارد (Resource Fluidity).

من دون توفر عنصر سيولة الموارد لن تجدي الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي نفعا لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية ومن هذا المنطلق يشير **Doz** و **Kosonen** إلى أهمية عدم تخصيص الموارد بطريقة لا يمكن تغييرها أو عدم إمكانية تنظيمها، والعمل على توفير قنوات متعددة تساعد في الوصول إليها في عدة أماكن لتمكن المديرين في الحصول عليها عند الحاجة لها بدلا من وجود منبع واحد لتلك الموارد، وكذلك من الأفضل فصل نتائج الأعمال عن ملكية الموارد باستخدام التخطيط، حيث تم إطلاق ما هو ضروري من الموارد لغرض استخدامه والسبب هو أنه ليس جميع الموارد تمتلك نفس القدرة في السهولة والصعوبة في التحريك (Doz & Kosonen, Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, 2008, pp. 96-98).

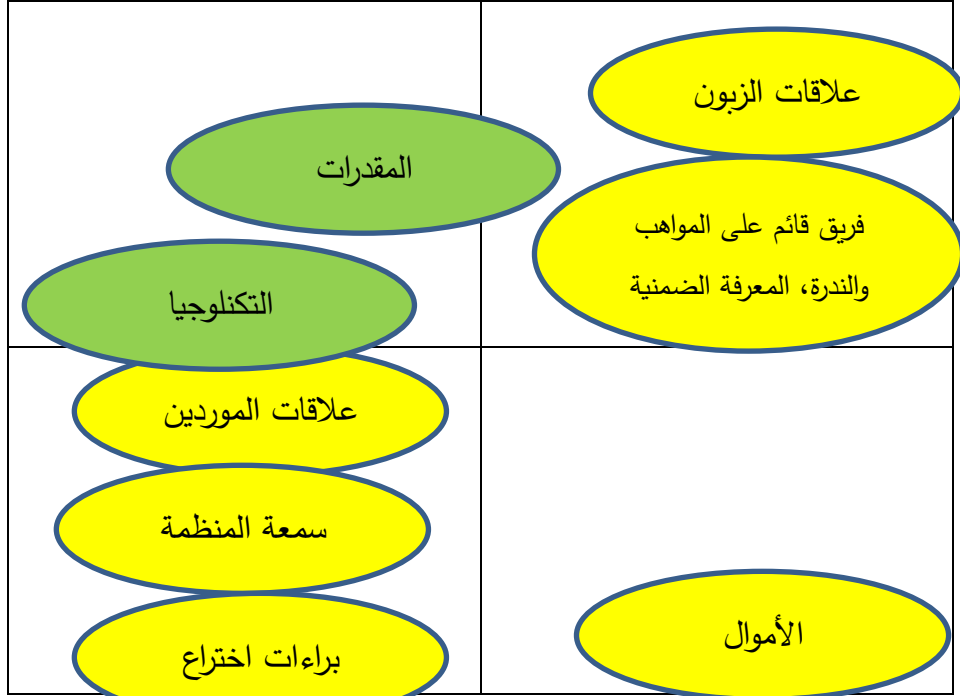
التحدي الأكبر في القيام بهذا العمل يكمن في ربط الموارد اللازمة لبعض المهام، حيث قد يكون من الصعب إعادة تخصيص هذه الموارد، خاصة عندما تكون مرتبطة بالأعمال الأساسية القديمة أو التقليدية. لمواجهة هذا التحدي، يجب على الإدارة اتخاذ قراراتها استنادا إلى معايير عقلانية وليس عاطفية، والاستثمار بشكل مكثف في الفرص الواعدة، وتقييد الاستثمار في الأعمال الأساسية. تتطلب سيولة الموارد عمليات منضبطة لتقييم الوحدات الفردية وإعادة تخصيص الموارد الأساسية، مما يعني وجود مجموعة واحدة من بيانات الأداء واستخدام نظم تقييم موحدة في جميع أنحاء المؤسسة (Sull, 2009).

يمكن مقارنة الوحدات والوظائف المختلفة بسهولة مع الوحدات والوظائف الأخرى داخل نفس المؤسسة. ومن المهم أيضا بناء نظام حوكمة ديناميكي لتحديد كيفية تخصيص الموارد وإعادة تعيين المسؤوليات بسرعة ومرونة، بالإضافة إلى وضع قواعد مشتركة لتخصيص الموارد والتخطيط المنظم القابل للتعديل الذي يتناول أولوية الأعمال، والتي تعتمد على ما يحدث في السوق حقيقة واستيعابها بدلا من الجدولة (Doz & Kosonen, Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, 2008, pp. 102-106).

الجدير بالذكر أن كل موارد المؤسسة ليست على قدر المساواة من حيث سهولة وصعوبة حركتها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (12):

الشكل رقم (12): سيولة مختلف الموارد

صعوبة التحرك



سهولة التحرك

عالي

المنفعة من الحصة

منخفض

المصدر:

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. Harlow, UK: Wharton school publishing, p. 31.

من الشكل رقم (12) نلاحظ أن صعوبة الموارد تزداد باتجاه الأعلى في المصفوفة والتي تتمثل في قدراتها الجوهرية والتكنولوجية ويرجع ذلك أن هذين الموردتين يحتاجان وجود تغييرات جذرية وتتطلب جهود مالية ومعنوية عالية، في حين تقل صعوبتها باتجاه الجزء السفلي من المصفوفة في العلاقات مع الزبون والموردين، السمعة وبراءات الاختراع هذا يعود إلى أن التحكم فيه يكون ضمن الهيكل الداخلي للمؤسسة، حيث تستطيع المؤسسة تحسين سمعتها من وجهة نظر الزبون من خلال سهولة تعبئة وتوزيع الموارد، فضلا عن أن المنفعة من الموارد ترتفع بارتفاع وجود المقدرات الجوهرية والتكنولوجية. بينما مدى المنفعة

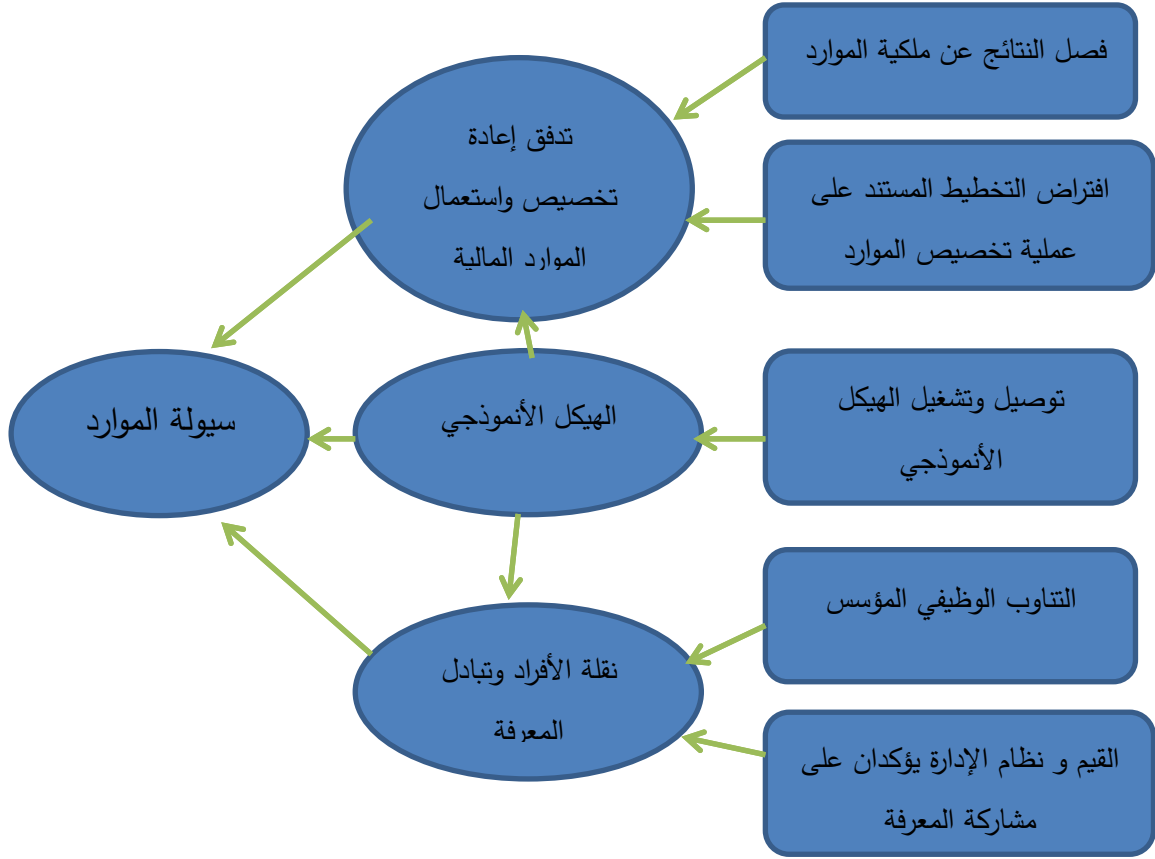
## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

يكون أقل من جهة توفر المال أو العلاقة مع الزبون لكون هذه الموارد سهلة في التعديل وإمكانية الوصول إليها. كما أن حركة الأفراد أيضا تساهم في تحسين سيولة الموارد.

وحسب Santala سنة 2009، فيتحقق ذلك وفقا للآتي (Maarit, 2009, p. 55):

- وضع آليات إدارية ديناميكية من أجل التعرف على تخصيص الموارد وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ورشيقة؛
  - التناوب الوظيفي بين العاملين واعتماد الفرق المتنقلة بدلا من الفرد؛
  - توفير سوق عمل مفتوح لتحديد المواهب؛
  - توفير رؤية واضحة لإمكانيات التنمية المهنية الفردية؛
  - الاهتمام بالنزاهة والسير الذاتية والإنجازات في مجال تقييم الموظفين فالموظف لن يقدم على شغل منصب آخر في المؤسسة حتى يتأكد من أنه يتم تقييمه بعدالة وشفافية.
- ومن خلال ما وردنا اعلاه يمكن تلخيص طبيعة الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تساهم في سيولة الموارد في الشكل رقم (13) الذي وضعه كل من Doz و Kosonen:

الشكل رقم (13): الترابط بين مختلف مقدرات ومتطلبات سيولة الموارد



المصدر:

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008, February 07). Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game. Retrieved June 25,2022, from docplayer.net: <https://docplayer.net/47550639-Fast-strategy-how-strategic-agility-will-help-you-stay-ahead-of-the-game.html>

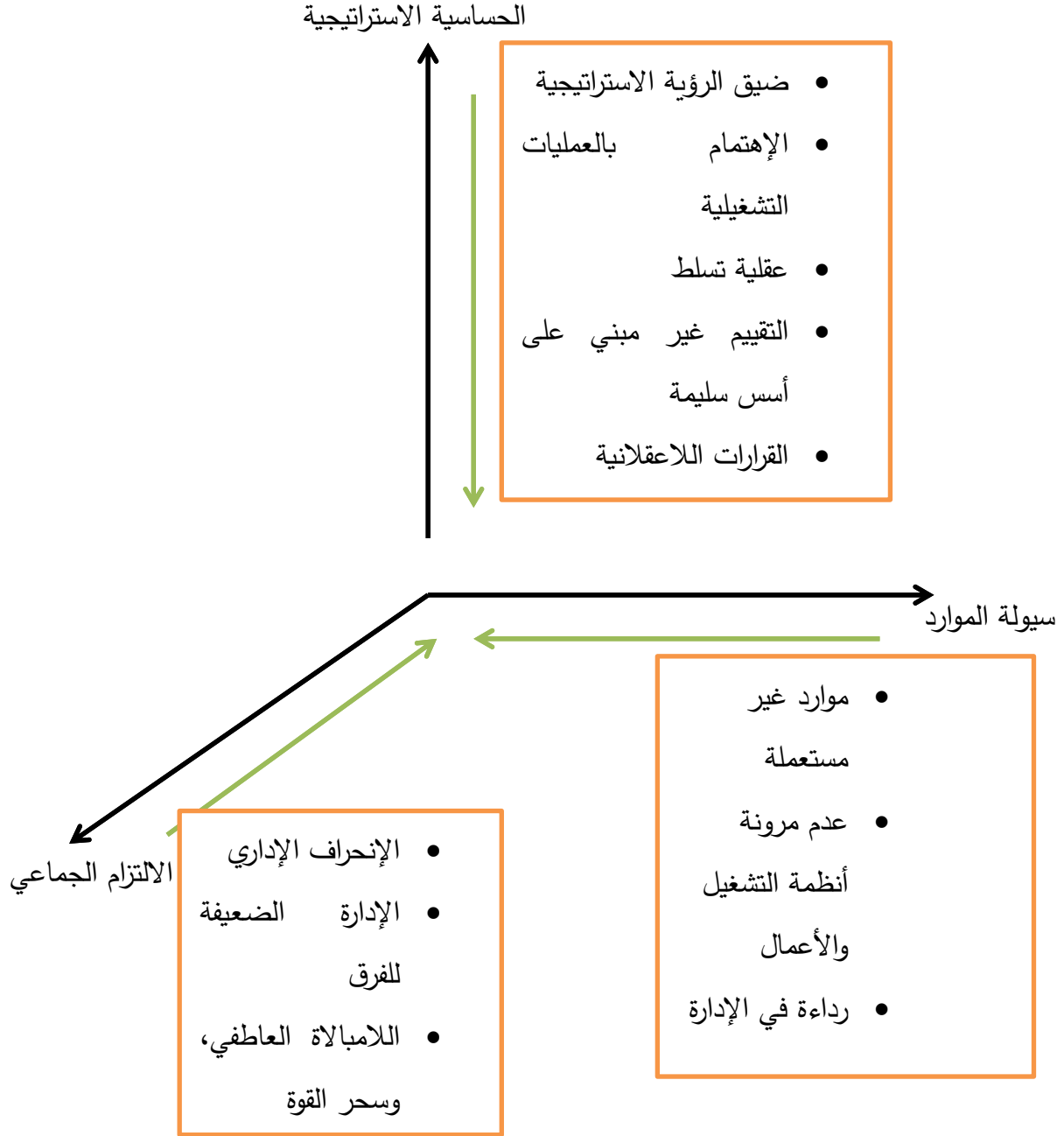
يلخص الشكل رقم (13) وجود ثلاث متطلبات وهي: وجود تخصيص واستخدام الموارد المالية وارتباط هذا العنصر برؤية التوجه الاستراتيجي، أما المطلب الآخر فهو نقل الأفراد والمعرفة حيث ارتبطا بوجود تخصيص للموارد والتناوب الوظيفي وذلك لأنه يعد أحد أهم عوامل فعالية وكفاءة العاملين في أي مؤسسة، حيث يوفر الإثراء المعرفي وتبادل الخبرات بينهم. أما المطلب الثالث والأخير فيتمثل في الهيكل النموذجي وخصائص تطبيقه ووجوب وجوده. فتحقيق سيولة الموارد يستلزم وجود العناصر الثلاثة فيكون هناك تدفق مرن ومستمر لموارد المنظمة منها وإليها مع كل زبائنها ومورديها.

وخلاصة ما تم عرضه يمكن القول أن تحقيق النجاح للرشاقة الاستراتيجية والوصول لذروتها يكون من خلال الاستخدام السليم والمستمر لأبعاد الحساسية الاستراتيجية و واستشراف الفرص من خلال تدفق

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

الموارد بالشكل الصحيح، إعادة التوظيف، واتخاذ القرارات بشكل جماعي، والاستفادة القصوى من القيادة الموحدة، والالتزام بتنفيذ نتائج هذه القرارات بحيث تصل المؤسسة مرادها وتفوقها التنافسي، دون إحالة بعد عن بعد آخر فكل الأبعاد يجب توفرها وتكملها لبعضها البعض وأي بعد ينقص من شأنه التأثير والوقوع في فخ السرعة الفائقة أو الذكاء الفائق دون توافق مع الموارد المتاحة أو الالتزام، وتتحول المؤسسة مع مرور الوقت إلى مؤسسة جامدة لا يمكن أن تنافس في السوق كما يوضح الشكل رقم (14):

الشكل رقم (14): تحول الرشاقة الاستراتيجية إلى جمود استراتيجي (Strategic Rigidity) مع مرور الوقت.



المصدر:

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008, February 07). Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game. Retrieved June 25,2022, from docplayer.net: <https://docplayer.net/47550639-Fast-strategy-how-strategic-agility-will-help-you-stay-ahead-of-the-game.html>

### 1- 3 خطوات بناء الرشاقة الاستراتيجية وأشكالها:

سننطلق في هذا الجزء إلى خطوات بناء نهج الرشاقة الاستراتيجية في الأول ومراحل تناميها والأشكال التي من الممكن أن تتخذها بحسب نوع التغيير الحاصل والاستجابة إليه ثم بعد ذلك إمكانية مرورها أي الرشاقة الاستراتيجية بالجمود لأسباب النمو والتفريط في بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ورهان استعادتها ورافعات ذلك.

### 1- 3- 1 مراحل تبني وبناء الرشاقة الاستراتيجية.

نظرا لأهمية الرشاقة الاستراتيجية الكبيرة في بقاء واستمرارية المؤسسات في إطار تحديات وتغيرات البيئة، وباعتبار أن الرشاقة الاستراتيجية ليست نظاما قائما في ذاته أو قسما لكن منهجا وسيرورة مستمرة، وليسيا أمرا يمكن اعتماده وتنفيذه بين عشية وضحاها، فهي تتطلب جهودا ومتطلبات وكذلك تخطيطا في شكل خارطة طريق خاصة لو كان الأمر لأول مرة. ومن الخطوات التي تفيد بشأن تبني هذا المنهج وذلك في إطار أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الثلاث (الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي) والتي لا تختلف كثيرا عن خطوات تبني أي تغيير استراتيجي بالمؤسسة ما يأتي (qentelli, n.d.):

- تحديد الأهداف: يتم ذلك في إطار الرؤية، فمن دونها لا يمكن تحقيق النتيجة المرجوة. بناء خطة شاملة وتخطيط عمليات ووظائف ومهام كل قسم في المنظمة في البيئة الجديدة. والتي يفضل فيها إشراك العديد من أصحاب المصلحة أثناء بناء الخطة، بالتواصل معهم واستماع اقتراحاتهم لضمان أن يكون لديهم هدف ورؤية مشتركة؛

- تهيئة الموظفين: بمجرد تحديد الأهداف، لابد من التأكد بأن جل الموظفين على دراية بالتغيير، شرح سبب التغيير وسبب الحاجة إليه، وايضا التأكد من أن الجميع يفهمون التوقعات وأدوار كل منهم في عملية الرشاقة الاستراتيجية بأكملها فهي عملية صعبة. فعندما يكون الموظفون على متن السفينة، تتواصل الفرق بشكل أفضل وتقدم نتائج أسرع وأكثر دقة؛

- التفويض: تفويض التحكم التشغيلي لفرق الخطوط الأمامية وتمكينهم من فرص رفع المهارات المستمرة حتى يظلوا مستعدين لمختلف السيناريوهات غير المتوقعة. فمن غير الممكن أن تأتي الرشاقة عندما يقتصر صنع القرار على الإدارة العليا؛

- التخصيص: تخصيص الموارد للأشياء الصحيحة، في الأماكن الصحيحة فبدون تخصيص الموارد التي يمكن أن تدعم تحول الرشاقة الاستراتيجية، ستتهار العملية في منتصف الطريق أو سينفصل الموظفون.



## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

حيث لا تقتصر الموارد على الاستثمارات المالية فقط بل تشمل أيضا الأشخاص والفرق المناسبة لإدارة هذا الأمر للأخير؛

- القياس: تقييم وقياس النتائج باستمرار للتخطيط للمستقبل وتقييم التقدم المحرز وإجراء التعديلات حسب الضرورة. فالانتباه للموارد وانحرافاتهما مهم لتعديل العمليات حسب الحاجة؛

- التكيف والتعلم: ويتم ذلك عبر إعادة تقييم رؤية الحالة النهائية بناء على كيفية تطور فهم الشركة خلال الدورة من بداية عملية التحول (وفي هذا الصدد سنتعرف على مراحل تنامي الرشاقة الاستراتيجية)، التكيف مع الأدوار والمسؤوليات الجديدة والتعلم من أخطاء الماضي؛

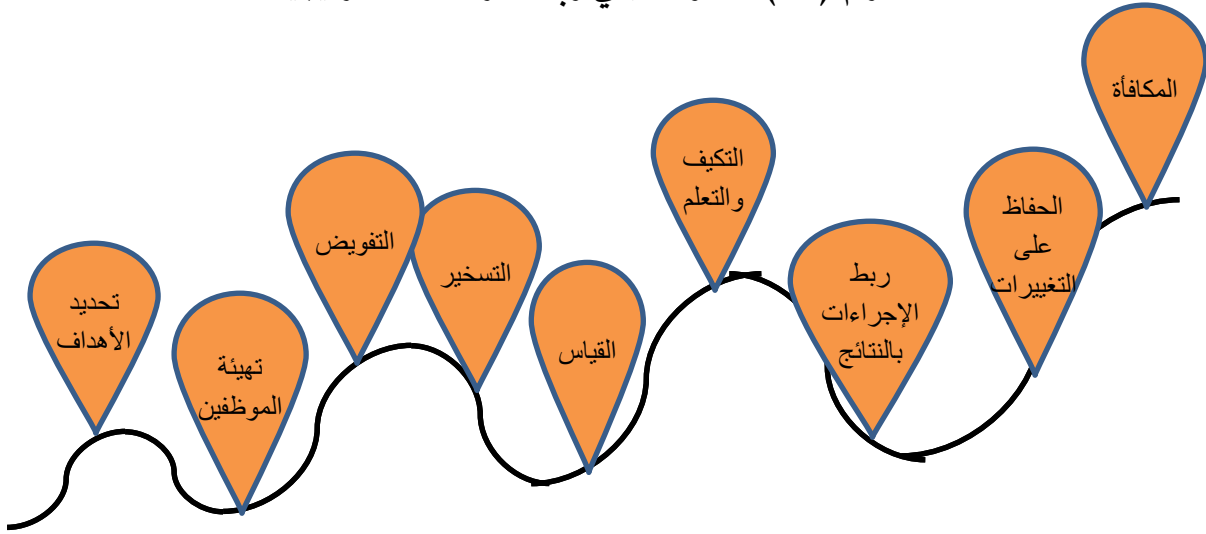
- ربط الإجراءات بالنتائج: وذلك بالقيام بقياس النتائج وإنشاء فرضيات وبناء نقاط فحص لضمان أن جميع الأنشطة التي يتم تشغيلها ترتبط بنتائج الأعمال المرجوة. قد تكون الخطة التي وضعت في البداية قد خضعت لعدة تكرارات أو تشوهات وهناك احتمال ألا تتماشى النتيجة مع النتيجة المرجوة لذلك تساعد نقاط الفحص والتفتيش في إبقاء كل شيء على المسار الصحيح؛

- الحفاظ على التغييرات: بحلول هذه المرحلة، سيتم ترسيخ الهيكل والمقاييس والعمليات وسيتم وضع بعض أفضل الممارسات في إطار العمليات الداخلية فهنا يجب الحفاظ على توثيق جميع هذه الممارسات ليسهل الوصول إليها من قبل الجميع داخل المؤسسة. من الأفضل أيضا الاستثمار في إنشاء مواد تدريبية ومدربين داخليين لضمان أن تكون التغييرات سريعة ومستدامة؛

- المكافأة: الحرص على القيام بالمساءلة سواء في نجاح أو فشل المبادرة والتأكد من أن الفريق يعرف بالضبط ما هو متوقع منه وتاليا تحفيز ومكافأة المرشحين الأوائل الذين كانوا متوافقين مع تحقيق الأهداف إذ إن الفريق الذي يشعر بالتقدير سيضمن دوما تحقيق أهداف المؤسسة .

ويمكن تلخيص كل الخطوات المذكورة في الشكل رقم (15).

الشكل رقم (15): خطوات تبني وبناء الرشاقة الاستراتيجية.



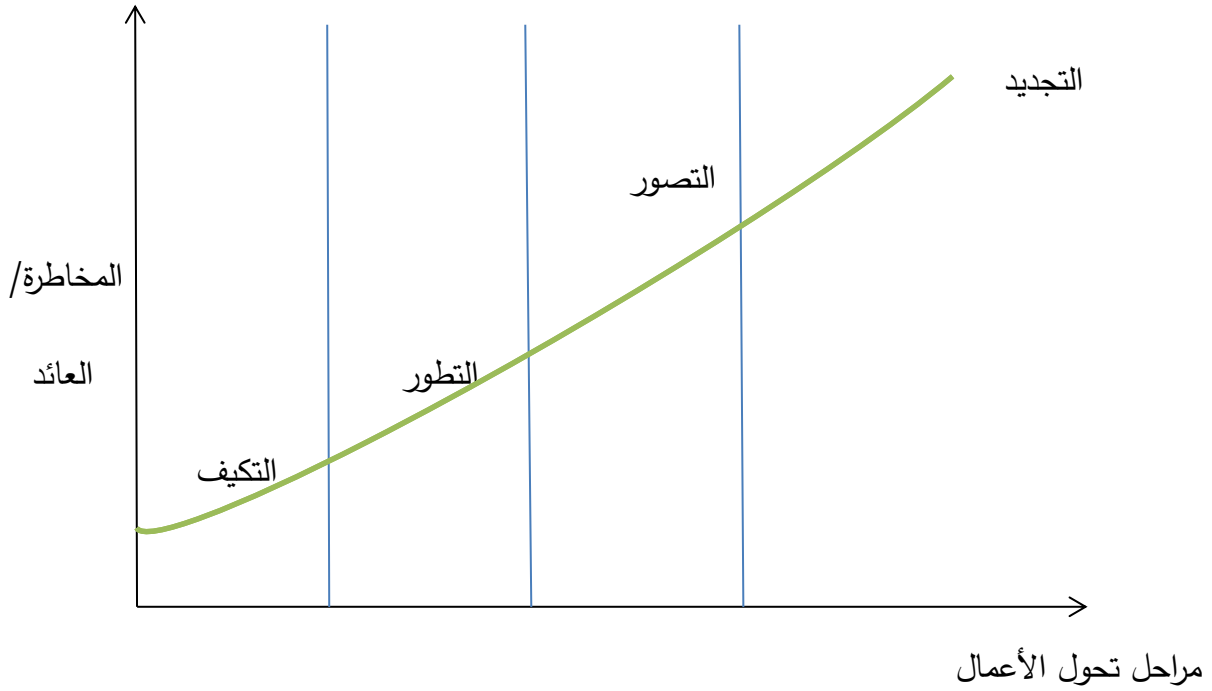
المصدر:

gentelli. (n.d.). Building a Business Agility Roadmap. Retrieved June 30, 2022, from [gentelli.com: https://www.gentelli.com/thought-leadership/insights/building-business-agility-roadmap](https://www.gentelli.com/thought-leadership/insights/building-business-agility-roadmap)

### 1- 3- 2 مراحل تنامي الرشاقة الاستراتيجية

هذا وقد أشار كل من **Morgan** و **Page** سنة 2008، إلى أن المؤسسات في تحول الأعمال تمر بأربع مراحل، وهي التكيف والتطور والتصور والتجديد. تشمل المرحلتان الأوليتان تعديلات طفيفة وتدريجية، بينما تتطلب مرحلتا التصور والتجديد إجراءات جذرية وأكثر أهمية، مما يوفر مكاسب كبيرة في الوقت الحاضر أو في المستقبل، كما تمثل هذه المراحل أيضا مدى تنامي الرشاقة الاستراتيجية (Morgan & Page, 2008, pp. 162-163)، وهي موضحة في الشكل رقم (16):

الشكل رقم (16): مراحل تحول الأعمال.



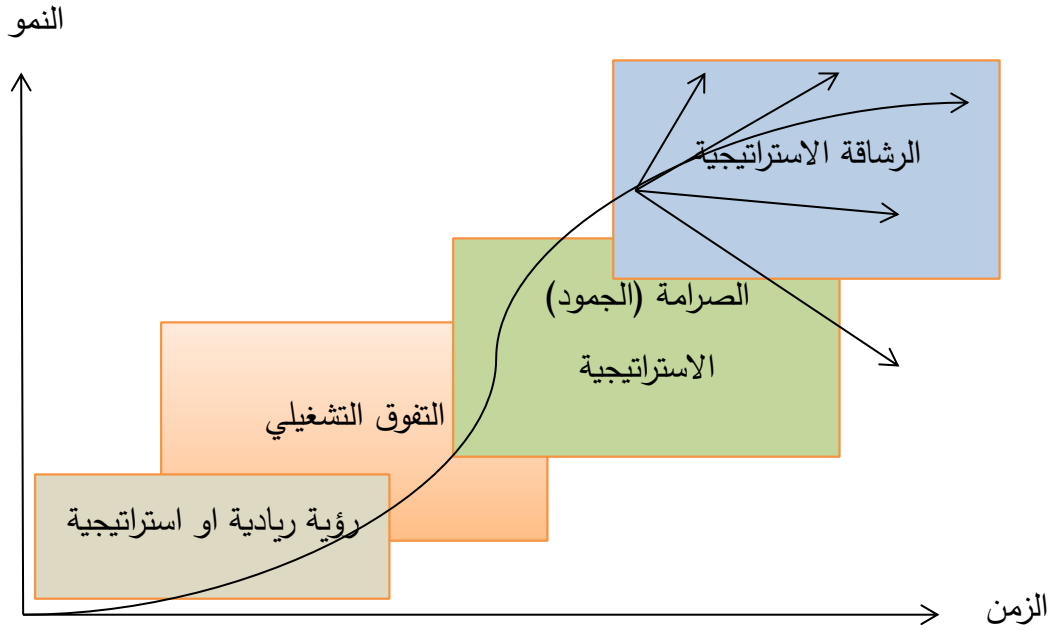
**المصدر:** حمدي اسماعيل الجيار مدحت. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، ص 24.

يلاحظ من الشكل رقم (16) دفع الرشاقة الاستراتيجية المؤسسة إلى التكيف مع بيئتها، مما يسمح بتطور أعمالها وابتكار تصورات متعددة. وبفضل اعتمادها على الرشاقة الاستراتيجية ومقدراتها، تتمكن المؤسسة من تجديد استراتيجياتها. ومع نمو المؤسسات ونجاحها، يكون من الطبيعي أن تفقد جزءاً من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد، مما يجعل الممارسات أكثر صعوبة ودورية (Doz & Kosonen, 2008, Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, pp. 124-127)، ولا يقتصر الأمر دائماً على المؤسسات الكبيرة والتي سلفاً لها أفضلية توفر المتطلبات والمقدرات اللازمة فحتى المؤسسات الصغيرة تحتاج أيضاً إلى إيلاء الاهتمام لهذا الأمر، لأن الرشاقة من دون استراتيجية ليست بأمر أفضل من وجود استراتيجية من دون رشاقة، والحل هنا هو ألا تكون المؤسسة رشيقة فقط أو رشيقة في جزئية ما، وإنما ضرورة أن تكون رشيقة من الناحية الاستراتيجية، وهذا يعني التأكيد على المرونة للاستجابة وبسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة، وكذلك التركيز على الهدف والتوجه الاستراتيجي الواضح في نفس الوقت (مدحت، 2020، الصفحات 24-25).

كما يشير Doz إلى الرشاقة الاستراتيجية التي تكون فيه بالنسبة للمؤسسة ويعبر عن ذلك في الشكل

رقم (17):

الشكل رقم (17): من الرؤية الريادية أو الاستراتيجية إلى الرشاقة الاستراتيجية.



المصدر:

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008, February 07). Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game. Retrieved June 25,2022, from docplayer.net: <https://docplayer.net/47550639-Fast-strategy-how-strategic-agility-will-help-you-stay-ahead-of-the-game.html>

يلاحظ من الشكل رقم (17) بأن دورة حياة الرشاقة الاستراتيجية تنتقل وبشكل تدريجي على مراحل تبني النهج الاستراتيجي بداية من الرؤية أو الريادة الاستراتيجية، حيث تحتاج المؤسسة إلى الرشاقة الاستراتيجية خلال دورة حياة المنتج. ففي المرحلة الأولى، وهي مرحلة التقديم، تتميز المؤسسة برشافتها الحركية وتفوقها التشغيلي (Operational Excellence)، مما يمكنها من المنافسة والتغلب على تحديات الدخول إلى السوق وتقديم منتجاتها وخدماتها بسرعة عالية، مع مواكبة التغيرات في بيئة تنافسية. في مرحلة النمو، تتجلى الرشاقة الاستراتيجية بوضوح حيث تستجيب المؤسسة بسرعة للنمو والتوسع في أعمالها ونشاطاتها وصولاً إلى مرحلة النضج التي تستقر فيها نشاطات وعمليات المؤسسة نوعاً ما، حيث في هذه المرحلة، يجب على المؤسسة إعادة تقييم نشاطاتها وأعمالها، بالإضافة إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها. كما ينبغي عليها ضرورة القيام بعمليات التجديد والتطوير واغتنام الفرص المتاحة يسهم في الحفاظ

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

على استدامة الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تكمن أهمية هذه المرحلة في تأكيد أن الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة ضرورية للاستمرار والحفاظ على مكانتها الريادية، والتي تجعلها تبقى في مقدمة السباق في مجال نشاطها (الفروخ، 2014، صفحة 40).

### 1- 3- 3 اشكال الرشاقة الاستراتيجية:

يمكن للرشاقة الاستراتيجية اتخاذ عدة أشكال مصممة لملائمة ظروف البيئة المختلفة وأغراض استراتيجية مختلفة، يوضحها الشكل رقم (18):

أولاً: الزيادة (التوسيع) التكاملية والتي تفترض الحصول على ذات القيمة بنفس الوسائل والاستراتيجية الحالية.

ثانياً: التحويل بالاختراق والذي يمكن تحقيقه من خلال القدرات الديناميكية والروتينية المألوفة المتردب عليها والمجربة، وقنص الخبرات التي تتطور عبر الوقت، والتي تدل على التحليل والتخطيط والتنفيذ المعقد أي افتراض تحقيق قيمة جديدة للسوق الناشئة بذات الوسائل.

ثالثاً: إعداد الابتكار ويتم بحشد القدرات الحالية للمنظمة والتكنولوجيات المستدامة للمؤسسة والاجراءات الطارئة والرجوع للقواعد البسيطة والمصممة أساساً لامتناس التعقيد باستبدال الاستراتيجية تماماً بدلاً من البدائل أي افتراض نفس القيمة بوسائل مختلفة.

رابعاً: التحسين الجذري والذي يتحقق بتدفق القدرات الديناميكية والوظائف الفرعية، استراتيجيات غير متوقعة الاجراءات، نماذج أعمال، أي افتراض قيمة جديدة للسوق الناشئة بوسائل جديدة.

الشكل رقم (18): أشكال الرشاقة الاستراتيجية

تطور السوق	تسارع عالي، سوق مضطربة
<p>الزيادة التكميلية.</p> <p>استمرار القدرات الروتينية والديناميكية.</p> <p>تخفيض التعقيد.</p> <p>استراتيجية تعزيز القدرة باستمرار لتغذية وتطوير الاستراتيجيات الحالية.</p>	<p>إعداد الابتكار.</p> <p>تدفق القدرة الديناميكية.</p> <p>امتصاص التعقيد.</p> <p>استراتيجية تعزيز القدرة التي تجعل الاستراتيجيات الحالية قابلة للاستبدال وأسهل تطبيقاً على الاستخدامات البديلة.</p>
<p>الاختراق التحويلي.</p> <p>استمرار نماذج القدرة الديناميكية والوظائف الفرعية.</p> <p>انخفاض التعقيد.</p> <p>استراتيجية تدمير القدرات والتخصصات التي دورياً تعيد تعريف خلق القيمة.</p>	<p>التحسين الجذري.</p> <p>تدفق نماذج القدرة الديناميكية والوظائف الفرعية.</p> <p>امتصاص التعقيد.</p> <p>استراتيجية تدمير القدرة التي تزيد التنوع ودرجة السرعة، والاستراتيجيات غير المتوقعة للإجراءات، نماذج الأعمال، مقترحات القيمة.</p>
<p>استدامة التكنولوجيا، ومجانبة التحولات.</p>	<p>القضايا الاستراتيجية.</p> <p>تكنولوجيا تدميرية، والتحولات المتقطعة.</p>

المصدر:

Lengnick-Hall, C., & Beck, T. (2009). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. Working Paper 0059, College of Business, University of Texas at San Antonio, p. 37.

يبرز الشكل رقم (18) مدى ارتباط حاجة المؤسسة إلى الرشاقة الاستراتيجية ارتباطاً مباشراً بمعدل واستمرار التغيير الذي تواجهه المؤسسة. عندما يصبح التغيير قاسياً بشكل متزايد، تصبح الرشاقة ضرورية للنجاح التنظيمي والغرض من الأشكال الأربعة للرشاقة الاستراتيجية هو توسيع القدرات التنظيمية، بحيث شكل اختراق التحويل وشكل التحسين الجذري يحد في وجود التكنولوجيات المدمرة واستبدال القدرات للاستجابة بسرعة للتحولات المتقطعة في السوق وخلق قيمة جديدة، أما الغرض من الشكلين الآخرين هو

الاقتراب إلى التدمير الخلاق (الإبداعي) في قائمة خيارات المؤسسة حيث تبادر المؤسسة لتعزيز نفس القيمة لتعزيز مكانة المؤسسة. هناك عدة عوامل من شأنها دعم قدرة الرشاقة الاستراتيجية بغض النظر عن الشكل: وحدة والتزام الإدارة، الاستراتيجية التي تمكن القادة من تحديد وتقدير الفرص والتهديدات، الموارد السائلة والقابلة للتغيير التي يمكن تعبئتها وإعادة تجميعها ونشرها لتلبية الاحتياجات المختلفة، والتعلم الماهر وإلغاء التعلم وقدرات استغلال المعرفة، والقدرات الديناميكية المختلفة. فاختيار أحد هذه الأشكال يمثل قضية مهمة للمؤسسة لتحديد موقعها ضمن مصفوفة الرشاقة الاستراتيجية، حيث يجب اختيار الشكل المناسب الذي يتناسب مع الاحتياجات الاستراتيجية الحالية والاعتراف بالحاجة إلى التغيير وشدته فهو شرط أساسي من شروط التحول ووجود القدرات الديناميكية، ما بين تخفيض التعقيد وامتصاص التعقيد، والتركيز على القدرة في مقابل استثمارات تدبر القدرة، ثم يتم بعد هذه العوامل الأساسية خلق أشكال مختلفة من الرشاقة الاستراتيجية للرد على ظروف وتقلبات السوق و نوع التحولات الواجب إدارتها بحذر ودقة، كما يمكن للمؤسسة تطوير مجموعة من المناهج والأساليب الخاصة بالرشاقة للتوافق مع الوقائع التنافسية المختلفة التي تواجهها (Lengnick-Hall & Beck, 2009, pp. 19-20)

### 1- 3- 4 معيقات وإعادة بناء الرشاقة الاستراتيجية.

نظرا لأن الرشاقة الاستراتيجية عملية ديناميكية وجب التركيز فيها على متطلباتها وشروطها لتحسينها وإلا الوقوع في مصيدة النمو، سنتطرق لمعيقات الرشاقة الاستراتيجية لتفاديها، وكذلك كيفية استعادتها. أولاً: معيقات الرشاقة الاستراتيجية.

نظرا للأهمية التي تحظى بها الرشاقة الاستراتيجية وخصائصها ومتطلباتها وأبعادها فهي تواجه عدة معيقات سواء من داخل المؤسسة أو خارجها حيث تشمل هذه المعوقات حتى معوقات رشاقة المؤسسة بصفة عامة وهي (حياصات محمد عبد الكريم، 2015، صفحة 46):

- أن التدابير المتبعة لدى بعض المؤسسات لرفع مستوى الرشاقة الاستراتيجية تؤدي في أغلب الأحيان لزيادة التعقيد، مما يعيق تطبيق الرشاقة داخل المنظمة. كما أن الإفراط في تطبيق المعايير الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية أو رشاقة المؤسسة يرفع من درجة التعقيد فيها، لذلك يجب تبني بناء منهج نظري يجمع ما بين عناصر حالة عدم اليقين وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (التعقيد)، أي بمعنى آخر أن أهم أسباب درجة التعقيد في المؤسسة يعود إلى تطبيق متطلبات وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل مبالغ جدا يصل لدرجة الإفراط في تطبيقها ويفوق قدرة المؤسسة. وأشار نفس الباحث إلى

عدد من المعوقات التي من شأنها الحد من الرشاقة الاستراتيجية كتندي مستوى دعم تطبيق المفهوم من الشركاء الأساسيين كالموردين والمساهمين، نقص خبرات الموارد كالموظفين غير المؤهلين الذين لا يمتلكون المهارة والكفاءة الكافية لتطبيق أبعاد المفهوم، التشريعات الحكومية وحدها من المنافسة وبالتالي التأثير في اتجاه المؤسسة هذا، والقيود العالمية والتي تتمثل في الاتفاقيات الدولية التي تشترط قيود على أنشطة المؤسسة سواء في المنتج أو التسويق.

- أيضا بسبب العراقيل الداخلية تعترف معظم المؤسسات بأنها ليست رشيقة كفاية للمنافسة بنجاح، الحواجز الداخلية تعرقل جهود التغيير السريع، وتتمثل العقبات الرئيسية التي تحول دون تحسين استجابة الأعمال في ببطء اتخاذ القرار وتضارب الأهداف والأولويات الذهنية وثقافات تجنب المخاطر والمعلومات القائمة على الصومعة (Silo) والتي تعني نظام المعلومات العمودي (Highsmith, 2014, pp. 5-6).

ثانيا: استعادة وإعادة بناء الرشاقة الاستراتيجية.

التحدي الأكبر للرشاقة الاستراتيجية هو إعادة بنائها أو استعادتها بسبب الرجوع للصرامة الاستراتيجية. فالرشاقة الاستراتيجية عملية مستمرة يتم فيها تحسس البيئة الاستراتيجية باستمرار مع الالتزام الجماعي وتسييل الموارد الدائم وإلا تقع اللغة الاستراتيجية من جديد في الجمود والصرامة الاستراتيجية بحيث تميل جل المهام والعمليات والأعمال للروتين وفقدان مبادئ وخصائص الرشاقة الاستراتيجية.

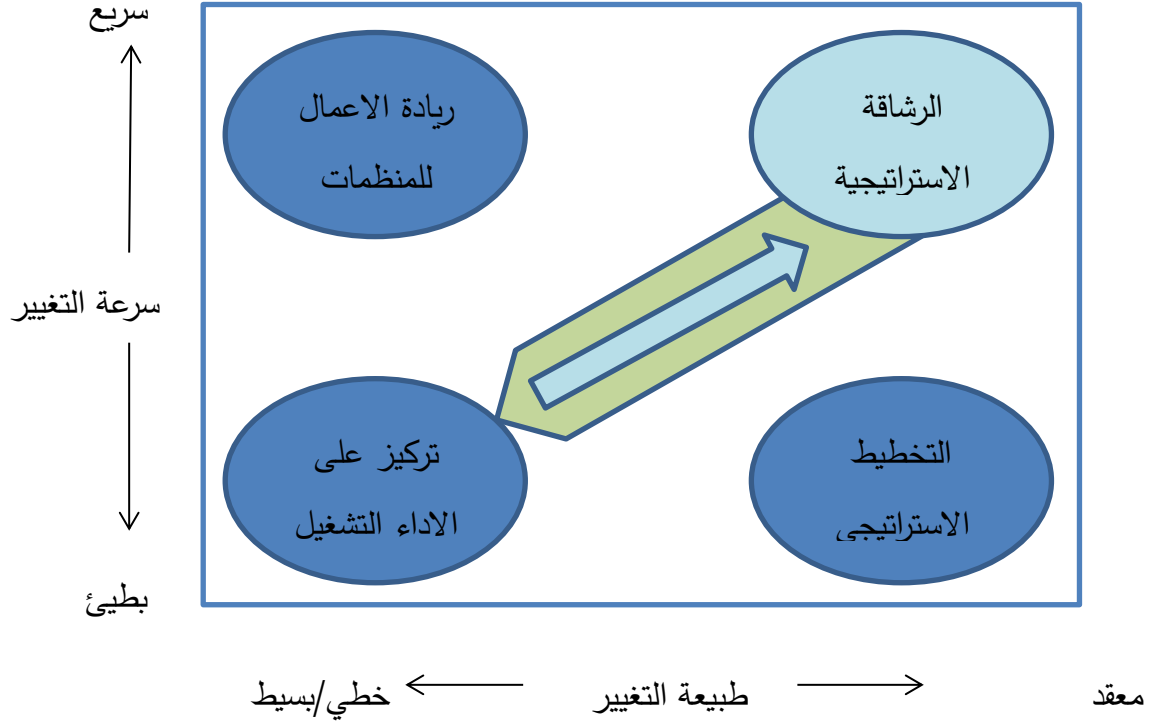
وفي هذا الصدد أوضح Doz و Kosonen سنة 2008، أن معظم المؤسسات تقع في مصيدة النجاح مع زيادة الأداء والنمو فتتضاءل الحساسية الاستراتيجية بسبب العلاقات الأولية التشغيلية وتتآكل وحدة القيادة بسبب التخصص والانشغال الشامل لكبار المديرين التنفيذيين بالنمو المستمر والأداء التشغيلي، كما يتم تفويض سيولة الموارد من خلال أنظمة الأنشطة المتخصصة ونماذج الأعمال والعلاقات بين الموردين والعملاء، فالرشاقة الاستراتيجية ليس من السهل استعادتها بمجرد فقدانها. إنها قدرة نظامية حيث يتعين على العديد من القوى أن تلعب في انسجام، لذلك بالكاد يمكن إعادة بنائها مكونًا واحدا في كل مرة فذلك يستدعي مهارات إدارة عليا أكثر صعوبة وسلوكيات أكثر تطلبا. لا يمكن تفويضها من قبل الرئيس التنفيذي، ولكنها تحتاج إلى إشراك جميع وظائف المؤسسة الرئيسية في عمل جيد التنسيق. علاوة على ذلك، لا توجد توصية واحدة بسيطة لإعادة بناء الرشاقة الاستراتيجية فالمسار الذي يجب اتباعه يتوقف على المكان الذي تبدأ منه المؤسسة أي الزخم المستمر أو الركود والقصور الذاتي (Doz & Kosonen,



## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, 2008, p. 141. والشكل رقم (19) يوضح هذا الرهان التي من الممكن أن تمر به الرشاقة الاستراتيجية:

الشكل رقم (19): الضغط الصحي بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التشغيلي.



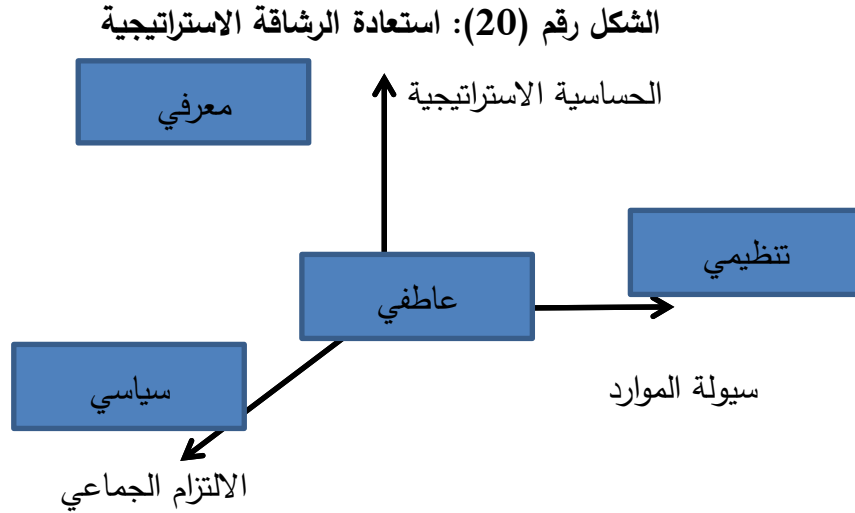
المصدر:

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. Harlow, UK: Wharton school publishing, p.218.

ففي الجزء الثاني من الفصل الأول، الشكل رقم (14) تمت التطرق لإمكانية نقص بعد عن آخر مما يتسبب في الوقوع في فخ السرعة أو الذكاء دون توافق مع الموارد المتاحة أو الالتزام وتحول المؤسسة مع مرور الوقت إلى منظمة جامدة لا يمكن أن تتنافس في السوق.

فرهان قيادة الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها الثلاثة هنا يعتمد على رافعات القيادة (Leadership

levers) التالية التي يوضحها الشكل رقم (20):



المصدر:

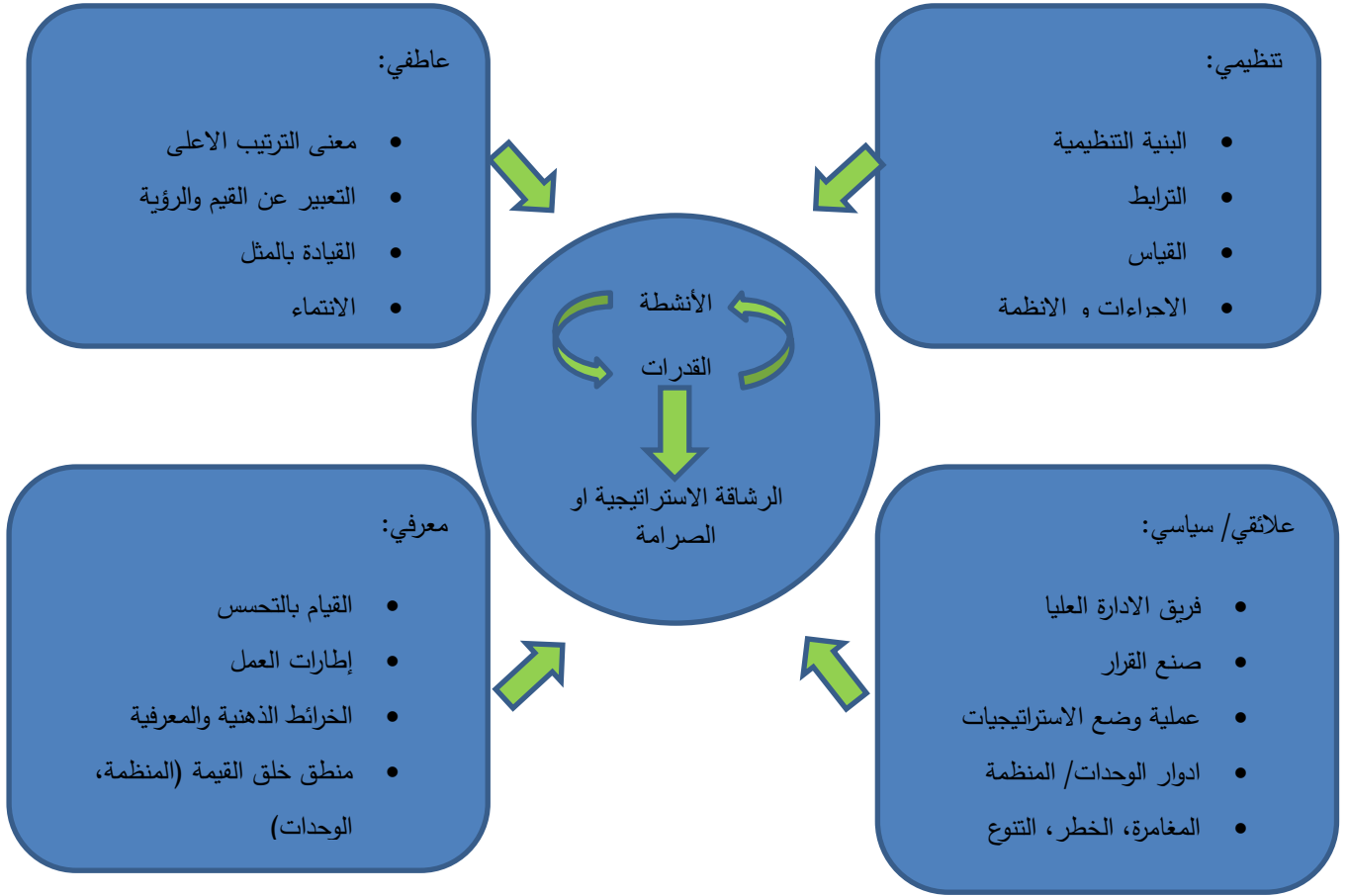
Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. Harlow, UK: Wharton school publishing, p. 140.

من الشكل رقم (20) يمكن الاستنتاج بأن رهان استعادة أي بعد أن تم فقدانه، هو معرفي بالدرجة الأولى للحساسية الاستراتيجية، وتنظيمي بالنسبة لسيولة الموارد، وسياسي عاطفي بالنسبة للالتزام الجماعي، فمدى سهولة سياسات التعامل مع الأفراد في المؤسسة وخلق الاتجاهات التي تخلق المشاعر القوية وممارسات التحفيز وصنع القرار المشترك والتنوع يزيد من الالتزام الجماعي. هذا وقد تؤثر الرافعات في بعضها البعض بشكل آلي فبعض الإجراءات التنظيمية لسيولة الموارد قد تؤثر في العواطف مما يستوجب المراقبة المستمرة لما يحدث وقد يحدث لإبقاء الانسجام بين الروافع الأربعة حتى لا تؤثر في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية واستمرارها.

والشكل رقم (21) يمكن من معرفة أبرز ما يحدد روافع القيادة التي تؤثر في إعادة بناء الرشاقة

الاستراتيجية:

الشكل رقم (21): قدرات رافعات القيادة لإعادة بناء الرشاقة الاستراتيجية.



**المصدر:**

Doz, Y., & kosonen, M. (2008). Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. Harlow, UK: Wharton school publishing, pp. 207-208.

بالعودة إلى تحديات التعقيد وسرعة التغيير المذكورة من الأول، تحتاج الشركات إلى الرشاقة الاستراتيجية أكثر من غيرها عندما تواجه تغييرات معقدة ومتشابكة وسريعة . يعتبر استخدام الرافعة المعرفية لزيادة الحساسية الاستراتيجية للمؤسسة مفتاحا لتحسين القدرة على التعامل مع التعقيد والتغيير المنهجي الناشئ، كما يسمح الالتزام العاطفي باستجابات أسرع وأكثر لا مركزية، لذا فإن استخدام الرافعة العاطفية توفر استراتيجيات سريعة. دون نسيان الرافعات التنظيمية والعلائقية للقيادة التي تلعب مع الرافعات الأخرى اللعبة الأساسية في خلق الاستراتيجيات السريعة وبالتالي مساعدة المؤسسات على الازدهار في التغيير (Doz & kosonen, Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game, 2008)

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

ويمكن تحيين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق التغيير المستمر من خلال التركيز على الروافع الأربعة للقيادة وما يحققها من ممارسات حتى لا تشل التغيير حيث تتمثل أهم هذه الممارسات لكل رافعة في ما يأتي (Doz & Kosonen, Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game, 2008)

- تغيير السياق المعرفي: وذلك بتشجيع التعبير عن أفكار جديدة وزراعة بذور التغيير وتوفير حوارات لصنع الأحاسيس وتسريع رحلة الاستكشاف لكسب المصادقية ومطابقة مستوى الاهتمام بمستوى التعلم؛

- تغيير السياق التنظيمي: تفرغ نظام الأعمال الأساسي، وضع المنظمة "خارج التوازن"، السماح بالدخول والخروج السريعين، وكذلك السماح بالتمايز والتكامل المرنين والديناميين؛

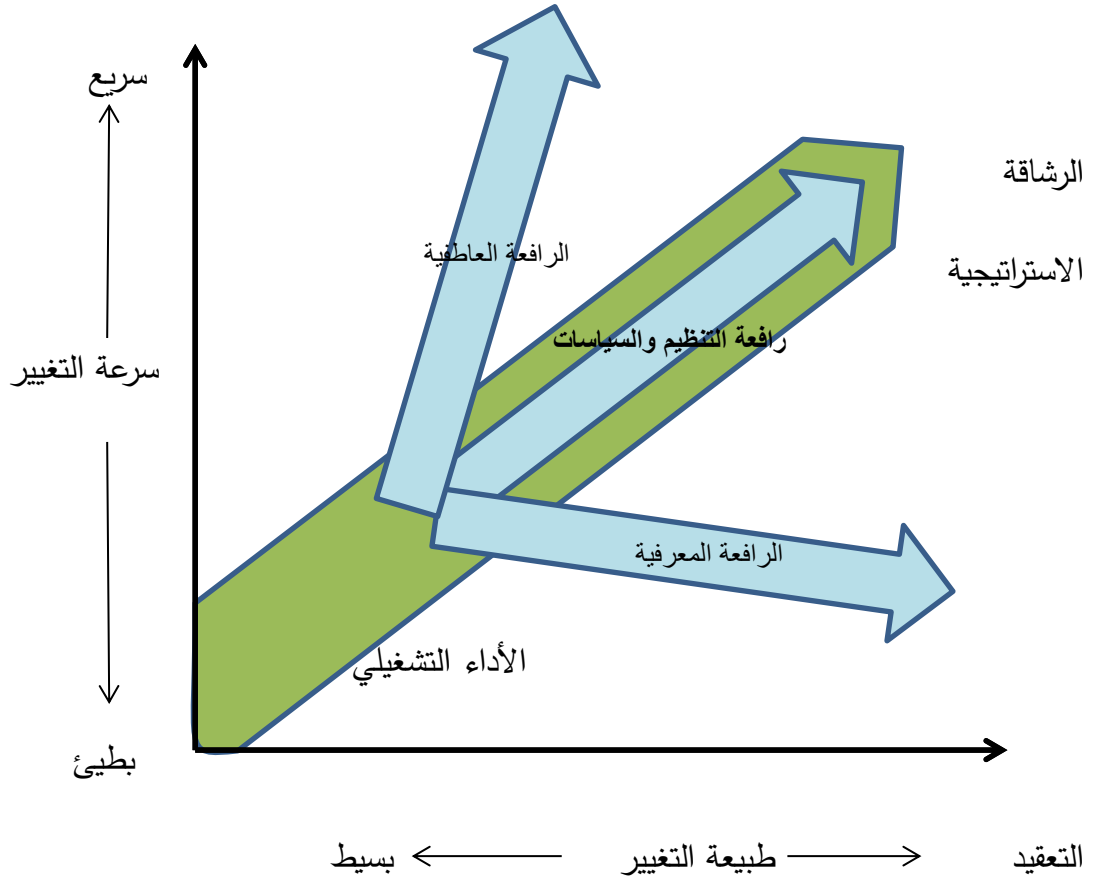
- تغيير السياق العلائقي: وضع كبار أعضاء الفريق تحت ضغط جديد وخلق شعور بالأزمة وتغيير تشكيل الفريق الأعلى وأيضا السماح للفريق الأعلى الجديد بتطوير لغة مشتركة جديدة وأكثر مفاهيمية تدريجيا؛

- استمرارية السياق العاطفي: الإدراك ليس بالأمر الذي يترجم إلى عواطف بل الزخم يخلق عواطفه القوية الخاصة، كما أن استعادة الرشاقة الاستراتيجية يتطلب تحولا في الارتباط العاطفي ببعث مشاعر جديدة.

يمكن تلخيص جل ما ذكر أعلاه من أهمية لروافع القيادة وتحقيقها المستمر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بصفة عامة، وتحقيق استمراريته، وتكيفها والمتغيرات وعدم الوقوع في الأعراض الجانبية للنمو والنجاح، وبالتالي منع شل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والعودة للصرامة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية التقليدية، من خلال الشكل رقم (22):

## 1- الإطار المفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية

الشكل رقم (22): رافعات القيادة بوصفها رائدا لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية المستمرة.



المصدر:

Doz, Y., & kosonen, M. (2008). Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game. Harlow, UK: Wharton school publishing, p. 207.

### خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر المحرك الأساسي للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة وهي التوجه الحديث للمؤسسات في تحقيق الاستمرار والتنافس وتطوير خدمات ومنتجات جديدة رغم بنائها الذي يبدو تحديا لتحقيقه بالتكامل بين أبعاد الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد، و الالتزام الجماعي وفي حالة توقفها لمرة دون فعل التحيين و الترقب و الالتزام المستمر فتقع في الجمود مع مرور الوقت فتصعب استعادتها إلا بإرادة قوية للقيادة العليا واستخدام الرافعات اللازمة لذلك، فالرشاقة الاستراتيجية عملية هامة للغاية ووجب تحقيق استمراريتها.

تم في هذا الفصل التعرف على أدبيات الرشاقة الاستراتيجية وأبرز الفروقات مع مفاهيم قريبة منها، والمفاهيم الأساسية المتعلقة بها، حيث تناول الجزء الأول ماهية الرشاقة الاستراتيجية من أبرز تعاريف الباحثين، إضافة لنشأتها والأهمية التي تلعبها. أما الجزء الثاني فتعرفنا فيه على أبرز ما يميز الرشاقة الاستراتيجية ومبادئها والمتطلبات المختلفة اللازمة لتحقيقها وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتي هي قدراتها. وخصصنا الجزء الثالث لخطوات تبني الرشاقة الاستراتيجية ومراحل تناميها، وأنها مراحلها كمراحل تحول الأعمال واستمرارها يحل عن الجمود والصرامة الاستراتيجية، وأخيرا الأشكال التي تتخذها واستعادة الرشاقة الاستراتيجية في حالة السقوط في مصيدة النمو والإصابة بالروتين، فالرشاقة الاستراتيجية عملية مستمرة وأي قناعة بالتفوق فالتوقف، من شأنها بعث آثار سلبية ولهذا فالإلحاح على الوقوف الدائم على الرشاقة الاستراتيجية من أجل عدم خسارتها والاستفادة القصوى منها وتحقيق التميز الدائم والمستمر.

2- الإطار المفاهيمي

للميزة التنافسية

### 2- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

تمهيد:

إن تحقيق هدف البقاء والاستمرار للمنظمات لن يحدث إلا بوجود مزايا تنافسية للمؤسسة، والاستمرار في العملية التي يمكنها تحقيق هذه المزايا التنافسية وأبعادها التي تمكن من ضمان استمرار المؤسسة في ظل بيئة معقدة ومضطربة تسودها المنافسة الشديدة. والميزة التنافسية هي كل ما يمكنه تمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات في كيفية تأدية الأعمال، نموذج أعمالها أو استراتيجياتها. حيث تشير الأدبيات أن من أهم هذه الأساليب الحديثة التي تمكن من تحقيق مزايا تنافسية باستمرار هي الرشاقة الاستراتيجية والتي تعرفنا عليها في الفصل الأول، وتبرز أهميتها في تحقيق التكيف البيئي وتحقيق الأسبقية والتميز للمؤسسات.

ويتضمن هذا الفصل معرفة الجوانب الرئيسية الآتية:

الجزء الأول: ماهية الميزة التنافسية.

الجزء الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية، والنظريات المفسرة لمصدر الميزة التنافسية.

الجزء الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية، ودور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيقها.



2 - 1 ماهية الميزة التنافسية:

لا يزال مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) من أبرز المفاهيم التي تسعى المؤسسات لتحقيقها نظرا لأهميتها البالغة في تحقيق هدف البقاء والاستمرار للمؤسسة، وقصد تسليط الضوء أكثر على هذه الأهمية حاولنا في هذا الجزء التطرق لمفهوم الميزة التنافسية وعوامل ظهورها، خصائصها وأهمية امتلاكها وتطويرها.

2 - 1 - 1 مفهوم الميزة التنافسية.

أوضح محمود سنة 2019، أن الميزة التنافسية بوصفها أجزاء، موجودة منذ وجدت المؤسسات حيث أشار بعض الكتاب لذلك ك **Alderson** سنة 1937، إلى توجه أساسي نحو التكيف التنافسي من خلال تكييف الموردين لتلبية تغيرات طلبات العملاء، وفي الوقت نفسه، يشير إلى أهمية أن تسعى المؤسسات إلى اكتساب خصائص فريدة تميزها وتجعلها مميزة بنظر العملاء عن منافسيها في نفس المجال. في حين وجدت الميزة التنافسية بوصفها مصطلحا يعود تاريخ استخدامه أول مرة إلى **Chamblin** سنة 1939، ثم بعده **Selznick** سنة 1959، والذي ربط الميزة بالمقدرة. أما الكتاب خلال الثمانينات والتسعينات ك **Day** سنة 1984، و **Porter** سنة 1985، اللذان افترضا أن الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية وليس شيئا يرتبط ضمن الاستراتيجية، وتعليهم وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يتعلق بالميزة التنافسية وأن تحقيق المؤسسة لها ينتج عنه أداء أعلى بشكل تلقائي (محمود، 2019، صفحة 94). حيث عرف **Porter** سنة 1998، الميزة التنافسية على أنها: "اكتشاف طرق جديدة تميزها عن المنافسين وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا" (Porter, 1998, p. 47). وفي السياق نفسه يرى **Thompson** سنة 1997، أن الميزة التنافسية هي: "إضافة قيمة حقيقية للزبائن وهذا بالقيام بتنمية موارد المنظمة لتحقيق عوائد مرتفعة ومن ضمن تلك الموارد المعلومات التي تتم من خلال تطوير نظام المعلومات" (Thompson & Coe, 1997, pp. 70-71).

تعرف الميزة التنافسية بأنها: "استخدام المؤسسات لقدراتها الداخلية لاغتنام الفرص وتقليل حدة التهديدات، فضلا عن إعاقة نقاط الضعف الداخلية مما سيكون لديها إمكانية أكبر للحصول على ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها. لذلك، يجب على المؤسسات فهم نقاط قوتها وضعفها والعمل على دمجها مع البيئة التنافسية الخارجية" (Setyaningrum & Mufai, 2022, p. 3). وعلى هذا النحو يرى **Huang et al** سنة 2015، أن الميزة التنافسية هي عبارة عن موائمة ما جاءت به أبرز مقاربات الاستراتيجية التنافسية كنظرية بورتر لتحليل القوى التنافسية (1980) و نظرية بارني للموارد (1991) ونظريات أخرى

حول القدرات الديناميكية، حيث تتشكل الميزة التنافسية من مكونين هي مصادر الميزة التنافسية ( وضع السوق أو الموارد) ومخرجات الميزة التنافسية (الأداء كالربحية) (Huang, Dyerson, Wu, & Harindranath, 2015, p. 618).

هكذا وبقي مفهوم الميزة التنافسية يتطور ليصل الى فكرة استدامتها فيذهب كل من **Macmillan** و **Tampoe** سنة 2000، بعيدا في تعريف الميزة التنافسية حيث ركزا على نتيجتها النهائية وعرفاها أنها: "الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على المنافسين الآخرين حيث أن نجاح المؤسسات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما ان النماذج القديمة لها قد أصبحت ومتاحة بشكل شائع" (القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، 2012، صفحة 81).

ويعرف **القطب** سنة 2002، بأنها: "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه منافع الزبائن" (القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، 2002، صفحة 44). هذا وحدد **المعاضدي** سنة 2006، الميزة التنافسية بأنها: "القدرة على ممارسة الأنشطة بأقل مستوى من التكاليف مقارنة بالمنافسين، أو أنها القدرة على التمييز والسيطرة على أسعار حصرية استثنائية تفوق التكاليف الإضافية للقيام بذلك" (المعاضدي، 2006، صفحة 23). فيما أكد **بني حمدان** سنة 2007، بأنها: "القدرة التي تمتاز بها المؤسسة عن سائر المنظمات المشابهة والتي تؤثر في مجالات متعددة منها: السعر والتكلفة والمنتج والتركيز على سوق معين وتضمن تلك القدرة قيام الشركة بأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين وتساهم تلك القدرة في تحقيق النصر للمؤسسة على المنافسين الآخرين وبالتالي تحصيل الأرباح وتحقيق هدف البقاء في الأعمال" (محمد، بني حمدان، و إدريس، 2007، الصفحات 355-356).

ويرى **Bordes** سنة 2009 الميزة التنافسية بأنها: "ما يميز المنظمة عن المنافسين حيث يتم اكتسابها من خلال تقديم قيمة ممتازة للمستهلكين، إما عن طريق انخفاض الأسعار أو عن طريق توفير المزيد من المزايا والخدمات الممتازة التي تبرر ارتفاع الأسعار. حيث تتمتع الشركة بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية لا يمكن للمنافسين تكرارها أو العثور عليها أو أن تكون مكلفة للغاية لتقليدها. فيمكن للمؤسسة أن تكون واثقة من أن استراتيجيتها قد أسفرت عن ميزة تنافسية واحدة أو أكثر فقط بعد توقف أو فشل جهود المنافسين لتكرار استراتيجيتها مما يحدد المدة التي ستستمر فيها المزايا التنافسية" (Bordes,

(3, p. 2009, في حين ذهب Chowdhury سنة 2011، أن الميزة التنافسية هي: "نتيجة التمايز، أي الجمع بين فرص الاستفادة من القيمة والتكلفة مما يخلق مرونة أعلى في الأسعار" (Chowdhury, 2011, p. 111). كذلك عرف Dubey سنة 2013، الميزة التنافسية واستمرارها من خلال: "إمكانية خلق سمات فريدة بالمنتج غير قابلة للتقليد من خلال الموارد الفائقة، وتوجه المؤسسة نحو تطوير العلاقات والتعلم المستمر" (Dubey, Goel, & Sahu, p. 525).

وركزت عمرو سنة 2016، إلى أن الميزة التنافسية: "تشير إلى مجموعة من المهارات والتقنيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنظيمها واستثمارها لتحقيق هدفين رئيسيين: تقديم قيمة متفوقة للعملاء عن تلك التي يقدمها المنافسون، وتأكيد حالة التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها." (عمرو، 2016، صفحة 160). وحسب Batko سنة 2017، فوفقاً لنظريات الإدارة الاستراتيجية، أن الميزة التنافسية: "تعكس المؤسسات التي تريد أن تكون أفضل في المنافسة والتي يجب أن تنشئ مجموعة من الموارد والقدرات التي تحقق القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، ومنظمة في المنتجات والخدمات" (Batko, 2017, p. 260).

من خلال التعاريف المقدمة، يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على التميز في أعمالها مقارنة بالمنافسين من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية".

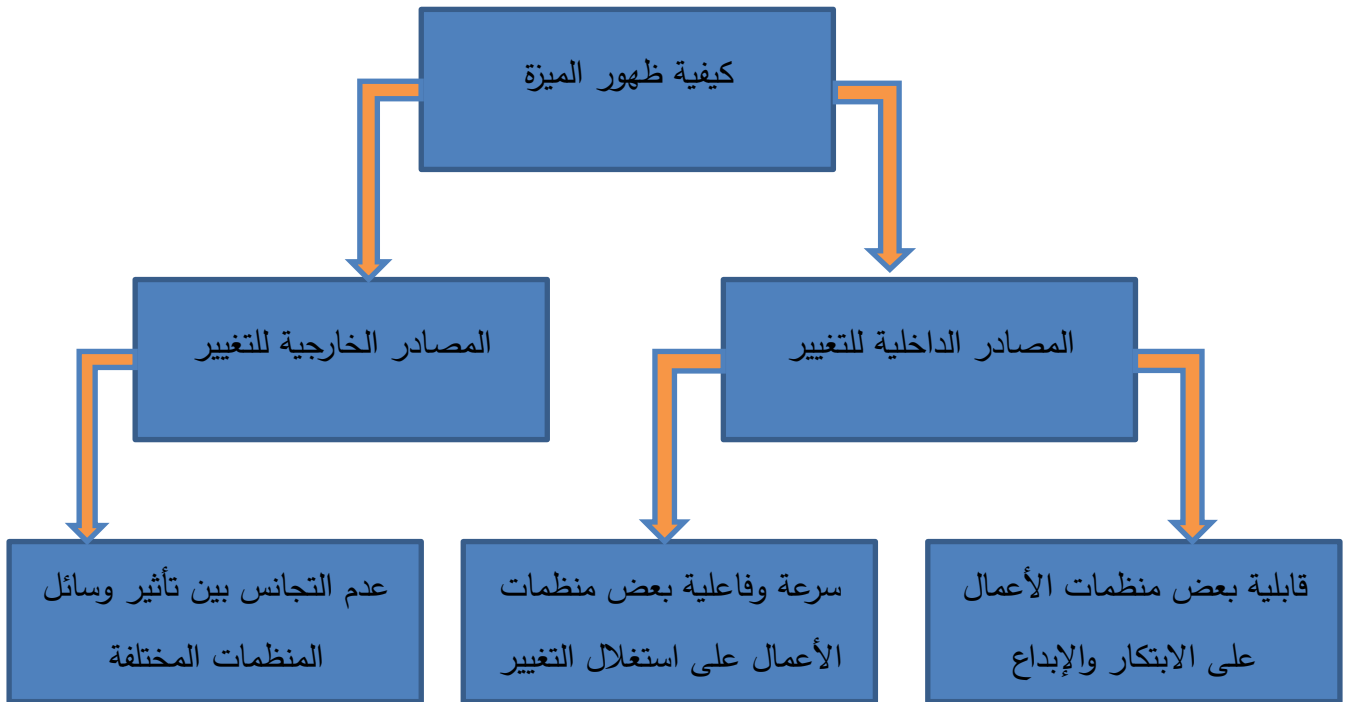
## 2-1-2 العوامل المؤثرة في ظهور وبناء الميزة التنافسية وخصائصها:

### أولاً: العوامل المؤثرة في ظهور وبناء الميزة التنافسية.

لقد شكل مفهوم الميزة التنافسية النسبية الأساس الرئيسي في تحديد نوع وشكل العمل، وقد كان هذا المفهوم هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال عقد الستينات من القرن المنصرم، وفي بداية الثمانينات ظهر مفهوم جديد وهو الميزة التنافسية.

يبين الشكل رقم (23) كيفية ظهور مفهوم الميزة التنافسية.

الشكل رقم (23): كيفية ظهور الميزة التنافسية.



المصدر: يحيى قحطان محمود. (2019). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المناهج، صفحة 95.

من خلال الشكل رقم (23) يمكن القول أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالاتي (جرجنازي، 2018، الصفحات 29-30):

- العوامل الخارجية: وتشمل التغيرات في احتياجات العملاء، والتقنيات، والعوامل الاقتصادية، والقانونية، وهذه العوامل قد تخلق ميزة تنافسية لبعض الشركات بفضل استجابتها السريعة لهذه التغيرات. على سبيل المثال، قد يكون لدى الشركة التي تتبنى التكنولوجيا الجديدة أسرع في السوق ميزة تنافسية بفضل سرعة استجابتها لتلك التغيرات. يبرز هنا أهمية قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتلك التغيرات، مما يعتمد على مدى مرونتها وقدرتها على متابعة التحولات من خلال تحليل البيانات وتوقع الاتجاهات، ووجود نظام معلومات فعال كأساس لهذا الاستجابة؛
- العوامل الداخلية: تشير إلى قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو اقتناء قدرات غير متاحة للمنافسين، بما في ذلك الإبداع والابتكار، واللذان يلعبان دورا كبيرا في خلق ميزة تنافسية. ولا

يقتصر الإبداع هنا على تطوير المنتجات أو الخدمات فحسب، بل يشمل جميع جوانب المؤسسة مثل الإبداع في الاستراتيجية، أسلوب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، أو في خلق قيمة جديدة.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

يمكن تبيان خصائص الميزة التنافسية في ما يلي (القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، 2012، صفحة 82):

- أنها نسبية وليست مطلقة؛
  - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق، والأفضلية على المنافسين؛
  - أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
  - ينعكس ذلك في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في القيمة التي تقدمها للزبائن، أو في كليهما؛
  - يجب أن تؤدي لخلق تأثير في الزبائن وإدراك أفضلية ما تقدم المؤسسة، وتحفزهم للشراء منها؛
  - أنها تتحقق على مدى طويل ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- بالإضافة إلى ذلك فتوصف الميزة التنافسية بأنها (الناظر، 2011، صفحة 41):
- تنجم من رغبات وحاجات الزبائن؛
  - تقدم المساهمة بالشكل الأهم في نجاح الأعمال؛
  - تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص التي تمنحها البيئة؛
  - تكون طويلة الأجل وصعبة النسخ من قبل المنافسين؛
  - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
  - تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن يتم فهمها في إطار منظور صحيح وشمولي

ومستمر، ويتم تجسيد هذه الخصائص بالآتي (مبروك و شراد، 2019، الصفحات 243-244):

- تكون الاستمرارية والاستدامة أمراً أساسياً، حيث تحقق المؤسسة الريادة على المدى القصير وحتى على المدى الطويل؛
- صفة الميزات التنافسية أن تكون نسبية مقارنة بالمنافسين في فترات زمنية مختلفة، مما يجعل من الصعب تحقيق فهم مطلق لهذه الميزات في السوق؛

- أن تكون الميزات التنافسية قابلة للتجديد باستمرار، معتمدة على معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية؛
- أن تكون مرنة بحيث تمكن من إحلال ميزات تنافسية بسهولة، مع مراعاة التغيرات في البيئة الخارجية وتطوير موارد وقدرات المؤسسة؛
- يجب أن يكون استخدام هذه الميزات التنافسية متناسبا مع الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من قبل المؤسسة في الفترات الزمنية القصيرة والطويلة.

### 2-1-3 أهمية امتلاك ميزة تنافسية وتطويرها:

- هناك أهمية جليلة للميزة التنافسية خصوصا في ضوء تعقد البيئة وشدة المنافسة وتحقيق هدف البقاء وبالتالي تتجلى أهمية الميزة التنافسية فيما يأتي (شطيبة، 2009، صفحة 12):
- خلق قيمة للزبائن تؤدي لتلبية احتياجاتهم وضمان ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
  - تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة، مع التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة، خاصة في بيئة تتسم بشدة المنافسة؛
  - تحقيق وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية لضمان البقاء والاستمرار في السوق.
- كذلك يبرز من دراسة **يوسف ودلهوم** سنة 2019، أهمية بالغة للميزة التنافسية تتمثل في (يوسف و دلهوم، 2019، صفحة 153):

- تعد وسيلة لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة من خلال تعزيز المؤسسة لمعرفتها التنافسية وتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل؛
  - تعد معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة بسبب قدرتها على ابتكار نماذج فريدة وصعبة التقليد، والتي تكون متاحة على نطاق واسع حتى لو كان المنافسون على علم بها.
- فيما يتعلق بتنمية وتطوير الميزة التنافسية، تشير عمرو سنة (2016)، إلى أنه يتحقق ذلك عن طريق اكتشاف أساليب جديدة للتنافس وتبنيها في قطاع محدد، ثم تطبيقها على السوق. وترى أن هذا التصرف يعكس الابتكار والإبداع، حيث يتمثل الابتكار في تطبيق التحسينات والتطورات التكنولوجية، وتحسين الأداء من خلال تغييرات في المنتج أو العمليات أو استراتيجيات التسويق أو طرق التوزيع. كما يتضمن ذلك إجراء أبحاث جديدة حول المنتجات والأسواق، بالإضافة إلى تعزيز التعلم التنظيمي من خلال الاستثمار

في تطوير المهارات والمعرفة. (عمرو، 2016، صفحة 39). ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية ما يأتي (شطبية، 2009، صفحة 15):

- توفر التكنولوجيا الحديثة فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتجات، وطرق التسويق، والإنتاج، والتسليم، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة للزبائن؛
- عند ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها، يتم تعديل الميزة التنافسية الحالية أو حتى خلق ميزة تنافسية جديدة؛
- نشأة قطاع جديد في الصناعة عندما يتم إطلاق سوق جديد أو تطوير طرق جديدة لإنتاج عناصر مميزة في خط الإنتاج، أو ابتكار وسائل جديدة للوصول إلى فئة محددة من الزبائن؛
- تغير تكاليف المدخلات، ودرجة توافرها مثل اليد العاملة، المواد الخام، وسائل النقل، الإعلان، والآلات.

فالمحافظة على الميزة التنافسية وبناء ميزات جديدة من غير الممكن بلوغه إلا إذا ضمنت المؤسسة فعالية ميزتها والتي يشترط أن تكون (شطبية، 2009، صفحة 17):

- حاسمة، أي منحها الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- إمكانية الدفاع عنها وبالأخص من تقليد المنافسين؛
- مستمرة أي امكانية أن تستمر خلال الزمن.

### 2-2 محددات وأبعاد الميزة التنافسية، والنظريات المفسرة لمصدر الميزة التنافسية:

في هذا القسم، سنتناول عوامل تحديد الميزة التنافسية وأبعادها، بالإضافة إلى استعراض أهم النظريات التي تفسر مصادر تلك الميزة التنافسية.

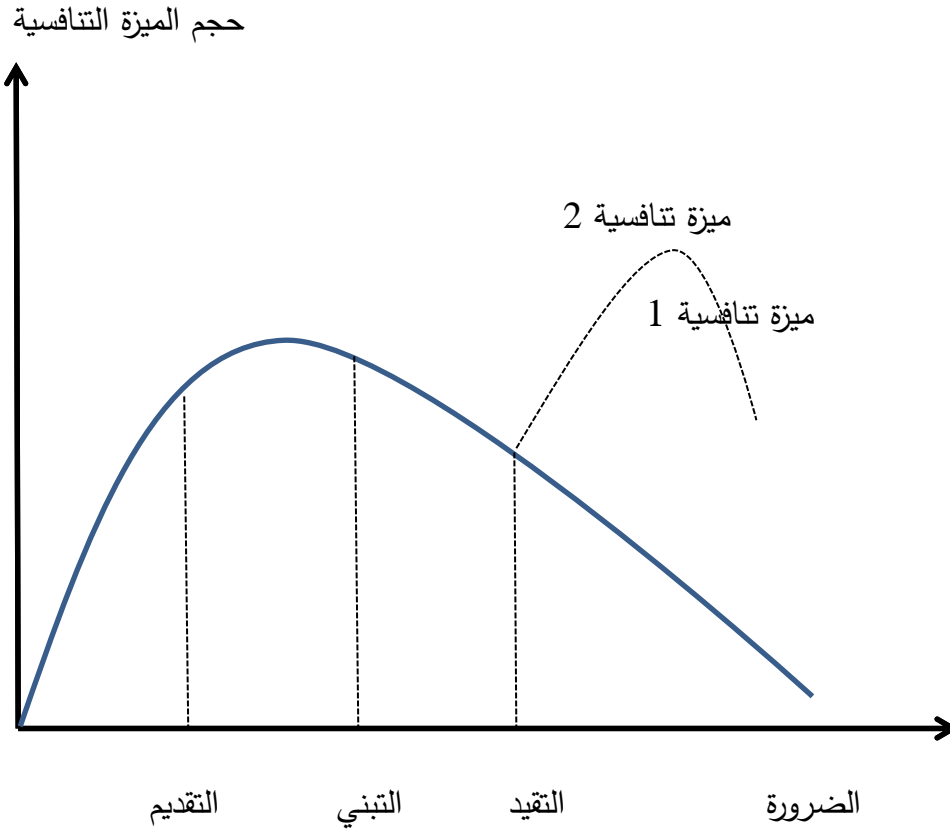
### 2-2-1 محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية في المستوى الجزئي من خلال عاملين هما (بوظلاعة، 2008، الصفحات 92-93):

- حجم الميزة التنافسية: تتحقق استمرارية الميزة التنافسية عندما تستطيع المؤسسة الحفاظ على تفوقها سواء في تكاليف الإنتاج أو في تمييز منتجاتها أمام المنافسين. وكلما كانت الميزة أكبر، زادت الجهود التي يحتاجها المنافسون للتفوق عليها.

وتملك الميزة التنافسية دورة حياة شأنها شأن المنتجات الجديدة كما يوضحها الشكل رقم (24):

الشكل رقم (24): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: محمد بوطلاعة. (2008). دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة لعربي بن مهدي، أم البواقي، صفحة 92.

من خلال الشكل رقم (24) يلاحظ أن الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم والتي تتميز بنمو سريع، تليها مرحلة التبني من قبل المنافسين، بعدها مرحلة التقليد والتي تميزها حالة ركود نتيجة تقليد الميزة من قبل المنافسين ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا مرحلة الضرورة أين تلح الحاجة على المؤسسة في البحث عن ميزة تنافسية جديدة من خلال تخفيض التكاليف أو تحقيق التمييز، فلماذا تلح الحاجة دوما على وضع حواجز دخول لإطالة عمر الميزة التنافسية أو الاستدامة حسب النماذج والمقاربات المختلفة.

- نطاق التنافس (السوق المستهدف): ويعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، حيث يمكن أن يساعد نطاق النشاط الواسع في تحقيق وفورات في التكاليف مقارنة بالمنافسين، كما يظهر مثلا الاستفادة من تقديم خدمات إنتاج مشتركة أو استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة فئات مختلفة من السوق. بالمقابل، يمكن لنطاق النشاط الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على فئة



معينة من السوق. تتألف الأبعاد الأربعة لمدى التنافس من نطاق السوق، والنطاق الرأسي، والنطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، والتي تؤثر جميعًا على الميزة التنافسية.

### 2-2 أبعاد الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أبعاد أو عناصر مختلفة وكثيرة حسب رأي الباحثين فهناك من يراها انعكاس لمكانة المؤسسة في السوق وهناك من يراها في امتلاك الموارد والمقدرات وهناك من يراها حسب التميز والتكلفة الأقل. لكن حسب أغلب الدراسات ومراجعتها ومنها **Rosenzweig et al** سنة 2004، **Chen** سنة 2012، **Abu Radi** سنة 2013، **سويسي والخفاجي** سنة 2014، **الشماسين** سنة 2015، **AI** سنة 2019، **Romeedy** سنة 2019، فتتمثل هذا الأبعاد في: الجودة، اعتمادية التسليم، المرونة، التكلفة، والابتكار. أولاً: الجودة (Quality).

تعد الجودة من الأمور الهامة التي تؤثر في بقاء واستمرار المنظمات والحكم على موقعها التنافسي في الأسواق المحلية والدولية، فتبني استراتيجيات فعالة تجاه الجودة يعزز من بقاء المؤسسة. حيث تُعرف الجمعية الأمريكية للجودة بأن الجودة هي مجموع سمات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر في قدرته على تلبية الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية (Connell, 2013).

وتحقيق الجودة يتم من خلال ثلاث أبعاد هما جودة التصميم أي النقاء المواصفات مع حاجات الزبائن وتوقعاتهم من حيث الأداء، المتانة وسهولة الاستخدام... وجودة المطابقة وهي مطابقة المواصفات للمعايير الموضوعه مسبقا من قبل المؤسسة باستخدام أدوات تحسين الجودة. جودة الخدمة وتتحقق من خلال توافق المنفعة المتحصل عليها من المنتج مع ما توقع الزبون (محمود، 2019، الصفحات 112-113).

هذا وتم تحديد خمس نقاط على المؤسسات اتباعها في حالة ما تم اتخاذ الجودة بوصفها أداة تنافسية

هي (محمود، 2019، صفحة 113):

- وجوب تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون،
- ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة،
- النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية،
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي،
- لا بد للجودة أن تحصل على التزام كلي من قبل المؤسسة.

ثانيا: اعتمادية التسليم (Delivery Reliability).

عادة ما تستجيب المؤسسات لخدمات ما بعد البيع من خلال اعتمادية توصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء، حيث يعتبر التسليم عنصرا من عناصر التميز وعاملا تنافسيا. يسعى العديد من المؤسسات جاهدة لتقديم هذه الخدمة لأنها تعد ميزة تنافسية، وينبع ذلك غالبا من مصداقية وسلامة وصول المنتجات إلى العملاء بشكل سليم وفي الوقت المحدد، مع ضمان مستوى عال من الموثوقية. (السويسبي و الخفاجي، 2016، صفحة 72).

### ثالثا: التكلفة (Cost Leadership).

وما يشار إليه هنا هو قيادة التكلفة أي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين، مما ينتج في النهاية عن ذلك تحقيق إيرادات مرتفعة. ببساطة، تعني قيادة التكلفة القدرة على تقديم المنتجات بأسعار أقل من المنافسين. (عمرو، 2016، صفحة 45).

تجدر الإشارة إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك القدرة الفاعلة في التأثير على خفض التكاليف وهي: الاستثمار الأقل من الموارد، والنسب المرتفعة لاستغلال الطاقة، وفورات منحنى الخبرة التعلم، ومنح أجور منخفضة مقارنة بالمنافسين، والبيع المباشر للمستهلك، وتخفيض عدد منافذ التوزيع. كما تقوم المنظمات باكتساب الميزة التنافسية من خلال إنشاء التكلفة الأقل لقيادة الصناعة وتستخدم هذه المنتجات ذات الكميات الكبيرة للتقليل من الأسعار، والحصول على الحصة السوقية الأكبر من خلال السعر الأقل لمنتجاتها، وتسعى المؤسسات إلى تقليل تكاليف التصميم من خلال سلسلة القيمة لإيجاد التكاليف الإضافية التي تتحملها المؤسسة، ومن هذه المؤسسات شركة جنرال إلكتريك GE حيث أن 57% من تكاليف التصنيع حددت بواسطة التصميم، وأن التكاليف الأقل ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة عمليات التحسين في الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات وبذلك تكون عملية التحسين مستمرة واكتساب الفعالية في تصميم المنتج وتكنولوجيا العملية بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل والحصول على حصة سوقية أكبر (محمود، 2019، صفحة 109).

كما ترى عمرو سنة 2016، أن الكفاءة المتفوقة تعتبر إحدى الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تعمل المؤسسة كنظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات. يعد أبسط قياس للكفاءة هو كمية المدخلات المطلوبة لإنتاج مستوى معين من المخرجات. وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة، قلت كمية المدخلات المطلوبة لتحقيق نفس مستوى المخرجات، مما ينتج عنه تقليل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمؤسسة. الإنتاجية العالية تسهم في تحقيق الكفاءة المتفوقة، وتدعمها الاستراتيجية التنافسية المناسبة، والهيكل التنظيمي الفعال، ونظام الرقابة وأنظمة المعلومات، بالإضافة إلى السياسات المعدة بعناية التي

تتبعها المؤسسة، وكلها تسهم في تحقيق كفاءة عالية تجعل المؤسسة تتفوق على المنافسين (عمرو، 2016، الصفحات 45-46).

#### رابعاً: المرونة (Flexibility).

لن يؤمن ضبط التكاليف وتوفير الجودة الأفضل تمايزاً، بعد أن زادت رغبات الزبائن وسرعة التغيير والتنوع للرغبات والمنتجات، وكذلك وسائل إشباعها ونتيجة لذلك في الوقت الحالي، أصبحت المرونة الميزة التنافسية الحاسمة، إذ يتطلب الإنتاج بناء على طلب الزبون القدرة على التكيف مع الحاجات الفريدة والتصاميم المتغيرة للمنتج. يجب أن تكون المؤسسات مرنة بما يكفي للاستجابة لتلك الاحتياجات والتغيرات في التصميم. ومن أبرز أنواع المرونة التي تستخدمها المؤسسات في الإنتاج والعمليات نجد مرونة التصميم، مرونة الحجم، مرونة المعدات، ومرونة العاملين (محمود، 2019، الصفحات 115-116).

يصف العلي المرونة بأنها قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة و تأخير ممكنين وتمتاز المرونة بوصفها أداة تنافسية من خلال الآتي (العلي، 2000، صفحة 44):

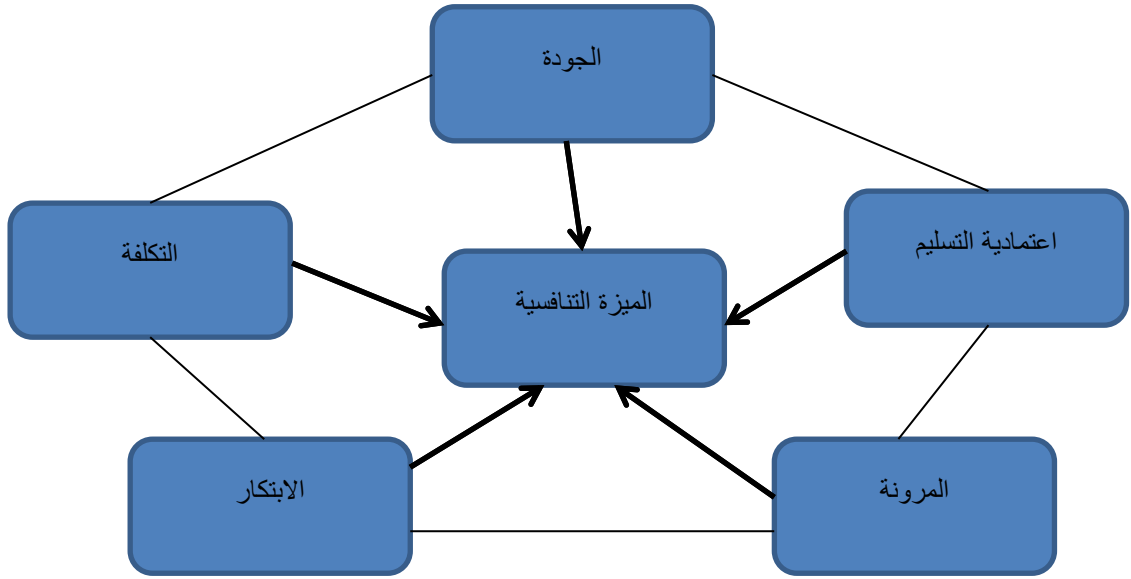
- استخدام المرونة في تلبية حاجات الزبون المختلفة لأن التسويق يهدف دائماً إلى إشباع الطلبات التي يتقدم بها الزبائن، والسبب في ذلك يعود إلى أن المبيعات تعد جزءاً من وظائف التسويق وتزداد المبيعات بسهولة كلما طرحت المنظمة تشكيلة واسعة من المنتجات إلى السوق؛
- استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق لأنها في العملية الانتاجية تسمح بملائمة الطاقات والتسهيلات الأخرى في المنظمة الصناعية للتغيرات الطارئة في السوق.

#### خامساً: الابتكار (Innovation).

يعرف الابتكار على أنه تصنيع منتجات جديدة وأفكار عملية خلاقة للوصول إلى السوق بسرعة كبيرة، أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين العمل وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. حيث نجد للابتكار خاصيتين هامتين هما التفرد والتميز بالمنتجات، وسرعة تطوير المنتجات. تأتي أهمية الإبداع والابتكار من خلال استكشاف الفرص في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين، فالمؤسسات تحتاج إلى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عما يدور في القطاع التي تنشط فيه وذلك بالاعتماد على موارد وقدرات المنظمة (محمود، 2019، الصفحات 118-120).

ويمكن تلخيص الأبعاد الخمس في الشكل رقم (25):

الشكل رقم (25): أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالب.

مما تم التطرق إليه وحسب الشكل رقم (25) فالعلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية لم تعد الاكتفاء بميزة واحدة كأن يخفض التكلفة على حساب الجودة أو المرونة أو بقية الأبعاد، فبعد اشتداد المنافسة، المؤسسات تهتم بالسيطرة على تكاليف الإنتاج على الرغم من كون منتجاتها تتميز بجودة عالية من خلال أدوات تحسين الجودة، وهو الأمر الذي يمكن المؤسسات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل تكاليف أقل من تكاليف المنافسين. وبالتالي فالعلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية هي علاقة مشتركة وتكاملية. وهنا يأتي الدور على استراتيجية المؤسسة في اعتمادها العدد الأكبر أو الكلي لأبعاد الميزة التنافسية أو لا لكي تحقق التفوق المستمر في السوق المراد.

## 2-2-3 المقاربات المفسرة لمصادر الميزة التنافسية:

هناك العديد من المقاربات التي حاولت تفسير مصادر الميزة التنافسية بدءاً من التفكير الاستراتيجي ومقاربة هيكل الصناعة لبورتر إلى نظرية الموارد والكفاءات والمقدرات الجوهرية. أولاً: مقاربة هيكل الصناعة لبورتر.

يعتمد تحليل المنافسة في القطاع الصناعي حسب بورتر تحديد خمس قوى مؤثرة في تنافسية المنظمة هي (الشماسين ، 2015، الصفحات 143-145):

-المنافسة في الصناعة: المتنافسون هم جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات متماثلة للزبائن ومثل هذه المؤسسات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة

في الصناعة التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة وفي ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتلكها، وتتحدد حالة المنافسة في الصناعة عادة من خلال مجموعة من العوامل تتلخص فيما يأتي: عدد المؤسسات المتنافسة، حجم وقوة المنظمات المتنافسة، معدل نمو الصناعة، التمايز في المنتجات، حجم التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين، طبيعة المنتجات، تكاليف التحول، وحواجز المغادرة.

-**تهديد الوافدون الجدد:** إن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة سيزيد من عرض المنتجات في السوق فإذا لم يكن هناك توسع في الطلب على تلك المنتجات فإن ذلك سيؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات ودخولها حربا سعرية تؤدي في النهاية الى تخفيض الأرباح التي يمكن أن تحصل عليها.

-**تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة منتجات صناعية أخرى غير الصناعة القائمة ولكنها تؤدي وظائف متشابهة لوظائف المنتجات الأصلية ويزداد تهديد هذه المنتجات في الحالات الآتية:

- انخفاض اسعار المنتجات البديلة بالمقارنة مع المنتجات الأصلية؛
- تقليل التكاليف المتعلقة بالانتقال من المنتجات الأصلية إلى البدائل للعملاء؛
- عدم بروز تمايز واضح بين ذات النوعين من المنتجين.

-**القوة التفاوضية للموردين:** حيث يمارس الموردون ضغوطهم على المؤسسة من خلال:

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة أو عدم وجود منتجات بديلة؛
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد لآخر؛
- التفرد في خصائص المستلزمات التي يقدمها المورد للسوق.

-**القوة التفاوضية للزبائن:** يمكن للزبائن أن يمارسوا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل أو خدمة أفضل وتكون هذه القوة واضحة إذا كان:

- حجم شراء العميل كبير بالنسبة لحجم مبيعات المؤسسة أو عدد الموردين كبير؛
- عدم وجود اختلاف كبير بين منتج وآخر؛
- الإلمام بمعلومات كاملة على الطلب والسعر الحقيقي للسوق وتكاليف المورد؛
- انخفاض تكاليف التحول عند انتقال الزبون في تعاملاته من منظمة إلى أخرى؛
- أهمية المنتج أو الخدمة في جودة المنتج النهائي للزبون قليلة؛

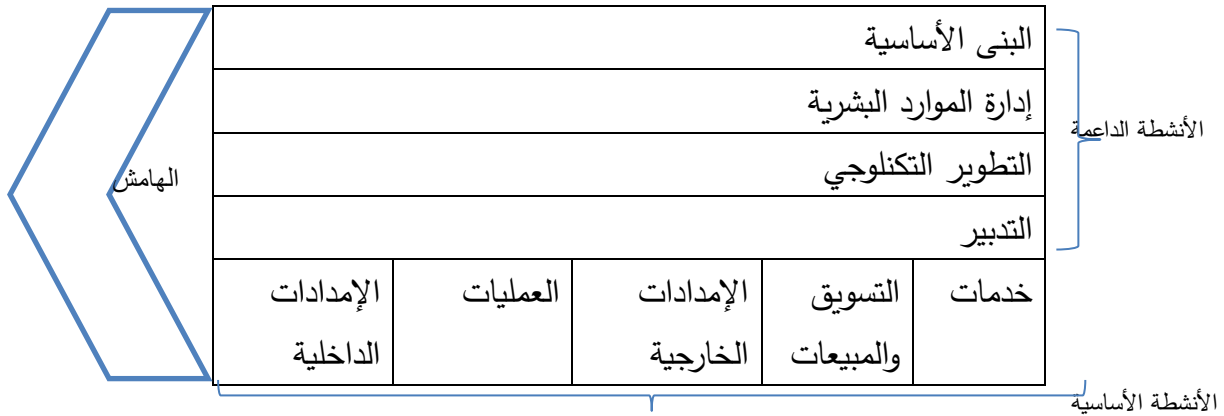
## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- الزبون في حاجة ملحة لتقليل تكلفة الشراء؛
- قدرة الزبون على الاستغناء عن منتجات المؤسسة عن طريق إنتاجها بنفسه.

### ثانياً: سلسلة القيمة

في إطار البحث عن أفضل السبل التي تتيح للمؤسسة القدرة على تجاوز منافسيها وتحقيق المزايا التنافسية فقد وصل بورتر إلى مدخل جديد في مسار تحليل البيئة، هذا المدخل يركز على دراسة البيئتين والتطابق بين المؤسسة والبيئة الخارجية، ولذا فإنه يصبح لزاماً على الإدارة العليا في تصميم الاستراتيجية أن تقوم بتحليل وتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، في إطار تحليل قدرات ونقاط القوة والضعف للمؤسسة، يتم تقسيم نشاطها إلى نشاطين: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة. يتم ذلك بهدف التعرف على القدرات والموارد التي تؤثر على خططها وموقعها الاستراتيجي (عباس، 2015، الصفحات 148-149). وهو ما يوضحه الشكل رقم (26):

### الشكل رقم (26): سلسلة القيمة



المصدر:

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, p. 79.

من خلال الشكل رقم (26) يمكن تقسيم أنشطة المؤسسة إلى ما يأتي (شاوش، 2013، صفحة

:14)

-تحليل الأنشطة الأساسية: تتولى النشاطات الأساسية عملية تكوين الجزء المادي للمنتج أو الخدمة وبيعه للزبون وكذلك خدمات ما بعد البيع، وتوصف هذه النشاطات بالنشاطات المؤسسة للقيمة ويمكن توضيحها بأكثر دقة فيما يأتي:

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- الإمدادات الداخلية: تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق المدخلات ضرورية لعمليات الإنتاج، مثل عمليات الاستلام، والتخزين، ومناولة المواد، لتسليمها بفعالية عبر خطوط الإنتاج المختلفة.
- العمليات الإنتاجية: وهي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات.
- الإمدادات الخارجية: تشمل الامدادات الخارجية جميع العمليات اللوجستية المرتبطة بالمواد والخدمات الواردة من الخارج، مثل نقلها، تخزينها، وتوزيعها وفقاً لجدول زمنية محددة.
- الخدمة: تعني الأنشطة التي تهدف إلى دعم عمليات المبيعات للمؤسسة من خلال كسب ثقة ورضا العملاء، وتشمل خدمات ما بعد البيع مثل التركيب، الصيانة، والإصلاح، بالإضافة إلى توفير قطع الغيار.
- التسويق والمبيعات: تشكلان النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال استراتيجيات ووظائف تسويقية، حيث تقدم وسائل تسهّل على العملاء شراء منتجات أو خدمات المؤسسة.
- الأنشطة الداعمة: وهي بدورها نشاطات غير منشأة للقيمة ولكنها تقدم الدعم للأنشطة الأساسية بحيث تسمح لها بأداء دور أكبر بكفاءة وفعالية وتنقسم هذه النشاطات إلى:
  - التمويل: ويتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستخدمة في سلسلة القيمة وجميع المستلزمات.
  - التطوير التكنولوجي: ويهدف إلى تحسين المنتج وعمليات الإنتاج، حيث يشمل عدة أنشطة بدءاً من البحث الأولي وتصميم المنتج، وانتهاءً بتطوير التجهيزات وصيانة ومراجعة الآلات.
  - تسيير الموارد البشرية: وتشمل جميع العمليات المتعلقة بجذب وتوظيف الموظفين، تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - البنية الأساسية للمنظمة: يقصد بها الهياكل الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسة بحيث تنقسم إلى جملة من النشاطات المتعلقة بالإدارة العليا، المالية، والمحاسبية.
- تحليل بورتر مكنه من وضع استراتيجيات التنافس والتي تتمثل في (علي بكر، 2019، الصفحات 25-26):
- استراتيجية قيادة التكلفة: هدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق تكلفة أقل من منافسيها، ومن بين الدوافع التي تحفز المؤسسة على تنفيذها تشمل: تحقيق اقتصاديات الحجم، استفادة من آثار منحني التعلم والخبرة، الاستفادة من الفرص المشجعة لتقليل التكاليف وتعزيز الكفاءة، بالإضافة إلى وجود سوق يتسم بالمشتريين الواعين تماماً بالسعر.

• **استراتيجية التميز:** يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن منافسيها من خلال تقديم مجموعة متنوعة من التشكيلات، وتضمن سمات فريدة في المنتج، وتقديم خدمة عملاء متميزة، وتوفير قطع الغيار، وتحسين جودة المنتج، والريادة في التكنولوجيا، وتوفير مجموعة واسعة من الخدمات، والحفاظ على سمعة جيدة. تزداد فعالية هذه الاستراتيجية مع تعزيز المؤسسة لمهاراتها وكفاءاتها، مما يجعل من الصعب على المنافسين مجرد محاكاتها.

• **استراتيجية التركيز أو التخصص:** تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق مواقع متقدمة في السوق، عن طريق تلبية احتياجات محددة لفئة معينة من العملاء، أو التركيز على سوق جغرافي محدود، أو توجيه الاهتمام نحو استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من الزبائن).

أعمال بورتر اشتهرت بتقديم رؤية شاملة وواضحة للاستراتيجية العملية، حيث ساهم في تعزيز التنافسية في الصناعات أو القطاعات التنافسية المتجانسة وفي تطوير استراتيجيات شاملة. تتميز هذه الاستراتيجيات بتكيفها مع البيئة التنافسية المحيطة، وتتأتى هذه النتيجة من تحليل شامل للعوامل الداخلية والخارجية، الذي يهدف إلى وضع استراتيجية متكاملة منذ البداية دون الحاجة إلى تعديلها لاحقاً.

**ثالثاً: مقارنة الموارد.**

تلعب الموارد دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية ويعرفها **Barney** سنة 1991، أنها تشتمل على مجموع الأصول والقدرات والطاقت والإجراءات التنظيمية والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجية تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحاتها (Barney, 1991, p. 101).

الاعتماد على الموارد في التحليل يركز على مبادئ وفرضيات تتمثل فيما يأتي (رايس، 2009،  
صفحة 49):

-الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد.

بمعنى أن تكون للمؤسسات موارد استراتيجية متباينة، تتميز نسبياً من مؤسسة إلى أخرى، كالمعارف التنظيمية والشهرة وغيرها.

-الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد

أي أن حركية الموارد بين المؤسسات لا تكون مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لصعوبة نقلها، كصعوبة نقل بعض التكنولوجيات مثلاً.

أما المبادئ الأساسية لنظرية الموارد فتتمثل في (رايس، 2009، الصفحات 49-50):



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- تتصور المؤسسة نفسها كمحفظة للموارد المالية والتقنية والبشرية، بالإضافة إلى أنها محفظة للمنتجات والقطاعات الاستراتيجية المرتكزة على أسواق معينة؛
- على الرغم من ضعف موارد المؤسسة، يمكن تحقيق التفوق في السوق العالمية، بينما لا تكفي وفرة الموارد وحدها لضمان النجاح المؤكد؛
- الاختلاف بين المؤسسات يعكس في جوهره كيفية دمجها للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى اختلاف واضح في استراتيجيات اقتحام الأسواق وتموضعها، وفي الجوانب التي تستفيد من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛
- تحسين الإنتاجية، وهي نسبة بين المخرجات والمدخلات، يجب أن يكون محسناً بحيث تتفوق المخرجات (البسط) على المدخلات، وذلك بناء على الافتراض أن الموارد تم توفيرها بالفعل لتحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاج، وليس لتوفيرها من أجل تحسين الاقتصاد في استخدامها؛
- استغلال الموارد بشكل ذكي من خلال تجميعها وتكاملها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأساسية بكفاءة، مع الحرص على الاقتصاد في استخدامها، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة، مما يسهم في تقليل الفجوة بين التوظيف وتحقيق العوائد؛
- تختلف نظرية الموارد عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، فهي في الأخيرة تستهدف المؤسسات الأسواق (البيئة الخارجية) ثم تحجب الموارد، أما بالنسبة لنظرية الموارد فتبدأ المؤسسة بتحديد الموارد أولاً ثم يقررون أي الأسواق يدخلون لتحقيق أرباح دائمة، وتتمثل الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد في الخطوات الآتية (شاوش، 2013، صفحة 18):
- تحديد وتصنيف المؤسسة في ظل نقاط القوة والضعف؛
- التحديد الدقيق والتقييم السليم لقدرات المؤسسة؛
- التقييم الشامل لقابلية استغلال الموارد والقدرات لتحقيق الربح في المستقبل عبر فترات زمنية طويلة، حيث يعتمد هذا التقييم على استمرارية الميزة التنافسية المحققة وقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المرتبطة بها؛
- يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة للاستثمار والاستغلال الأمثل للموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية، حيث يعتمد الاختيار على خصائص الموارد والكفاءات الرئيسية للمؤسسة بناء على معايير مثل درجة استمرارية تلك الموارد والقدرات، وصعوبة التقليد، وعدم إمكانية تحويلها، وكذلك مدى صعوبة تنميتها ذاتياً من قبل المنافسين؛

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- تحديد النواقص في الموارد وشرح كيفية التقليل من نقاط الضعف وتطوير الموارد، ويتحقق ذلك عن طريق الاستثمار المستمر والتجديد في الموارد للحفاظ على استدامة مخزون المؤسسة من الموارد، بهدف تعزيز الميزة التنافسية وتوسيع الفرص الاستراتيجية.
- وحسب **Barney** هناك أربع شروط لابد أن تتحقق بالموارد ليكون استراتيجيا ليحقق ميزة تنافسية والمحافظة عليها (بوازيد، 2012، الصفحات 58-59):
- القيمة: يجب أن يتمتع المورد بقيمة تسمح بالاستفادة من الفرص وتقادي التهديدات، مما يسهل للمؤسسة الدخول إلى أسواق متنوعة. لا تتمكن ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
- الندرة: ينبغي أن يتميز المورد بالندرة، مما يعني أنه يكون متوفرا بشكل محدود للغاية، بحيث يتمكن عدد قليل جدا من المؤسسات من الحصول عليه، وبالتالي يمنع المنافسين من امتلاكه.
- التقليد: ضرورة أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، حيث تكمن هذه الصعوبة نتيجة للظروف التاريخية الفريدة أو الغموض السببي أو التعقيد الاجتماعي كالثقة والسمعة والعلاقات بين الأفراد.
- صعوبة الإحلال: بمعنى أنه يجب ألا تكون هناك موارد بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد على قيمتها ولا يتسنى للمنافسين نقلها.

### رابعا: مقارنة الكفاءات.

جاءت مقارنة الكفاءات بوصفها امتدادا لمقاربة الموارد على اعتبار أنها مصدر للميزة التنافسية حيث عرفت بأنها مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعة وملامح الشخصية والاستعدادات المكتسبة. كما تعرف على أنها كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات والمعارف، والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق (شوشان و يحيوي، 2015، صفحة 312).

وتعود أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور مقاربة الكفاءات إلى ما يأتي (شاوش، 2013، صفحة

:19)

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- تعتبر قدرة الكفاءات على تغذية استراتيجية وأنشطة المؤسسة أمرا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يفسر أن قدرة المؤسسة على ذلك تتوقف بشكل كبير على قدرة الإدارة تسيير وتوليد الموارد، وهذا ما توفره الكفاءة؛

- الكفاءات تسهم في توفير منهجية منظمة يعتمدها المديرون وصانعو السياسات لتطوير مرونة استراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة، بناء على تأثير التغييرات الثلاثة: المهارات، والمعرفة، والسلوك.

ولقد قام **Heene et al** سنة 1996، بوضع تعريف للكفاءات على أنها: "قدرة المؤسسة واستعدادها للتنسيق المستمر في استخدام مواردها سواء كانت مادية قابلة للمس أو غير مادية بهدف خلق منتجات وخدمات تسوقها في السوق لتحقيق أهدافها والحصول على ميزة تنافسية". أكدت العديد من المدارس على أهمية الموارد غير الملموسة في الاستراتيجية، وتعتبر الكفاءات من بين أبرز هذه الموارد. حيث يصعب تحديد وتقييم الكفاءات بسبب الغموض الذي يحيط بها، ولذا فإنها تمتلك الشرط الأساسي لعدم التقليد، وهو جوهر الميزة التنافسية. الكفاءة تنشأ نتيجة توافق الموارد والمعرفة بشكل فعال، وتنسيقها بشكل متناسق (شاوش، 2013، صفحة 20)، مما يدفع للبحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي حيث تتجسد الكفاءة من خلال (شاوش، 2013، الصفحات 20-21):

- معرفة كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف لا يكفي، حتى يقال بأن هذا الموظف كفء، وإنما يجب أن يكون قادرا على توظيفها بالطريقة المناسبة وفي الظروف المناسبة.

- معرفة كيفية التنسيق: يجب على الموظف الكفاء أن يكون قادرا على اختيار العناصر الأساسية في دفتر الموارد، وتنظيمها، واستخدامها بفعالية لتحقيق أداء مهني متميز. وهذا يعني أنه يجب عليه أن يتمتع بقدرة على اختيار الكفاءات المناسبة، وتمتلك المعرفة التقنية والفنية اللازمة، بالإضافة إلى السلوك الذي يلائم متطلبات ومهام المهنة التي يعمل فيها.

- معرفة كيفية التحويل: بناء على فكرة أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة، يمكن أن يحقق الأداء الجيد في مجموعة متنوعة من الظروف.

- دراية فنية معترف بها ومجربة: من المفترض أن تكون الكفاءة معترف بها من قبل الجهات المعنية ويمكن اختبارها في الواقع، خاصة لأنه لا يمكن تحقيقها إلا من خلال استخدامها من قبل الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، تبني المؤسسات، بناء على مواردها، قدرات تنظيمية شاملة، والتي تشكل تكويننا معقدا ومتربطاً من الإجراءات والعمليات. تلك القدرات تحدد كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحويل المدخلات

إلى المخرجات. تمنح هذه القدرات العامة المؤسسة مرونة كافية للمنافسة، حيث تسعى لتشكيل مجموعة من القدرات المتميزة التي تميزها عن الآخرين وتسهم في تحقيق ميزات تنافسية وهذا من خلال توفر ثلاث خصائص أساسية هي (شاوش، 2013، صفحة 21):

- مساهمة القدرات المتميزة في إيجاد قيمة للزبائن وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم؛
- عدم استطاعة المنافسين تقليد هذه القدرات المتميزة وفي حالات ما تصبح عملية تقليدها مكلفة؛
- تسمح القدرات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق واتجاهات متنوعة ومتعددة، حيث تشمل هذه القدرة الأساسية الكفاءات في جميع جوانب عمليات وإجراءات المؤسسة.

بالنظر إلى البيئة التي تتسم بشدة المنافسة والتغير السريع، تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من مواردها وكفاءاتها لتحقيق ميزات تنافسية تعتمد عليها في استراتيجياتها. وهذا يعني أن هناك ترابطا وتحليلا منطقيا ومنهجيا لهذه المفاهيم، مما يدعم استراتيجية المؤسسة ويجعلها متوافقة مع قدراتها الداخلية ومواردها، وكذلك مع التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بها.

### خامسا: مقارنة المقدرات الجوهرية.

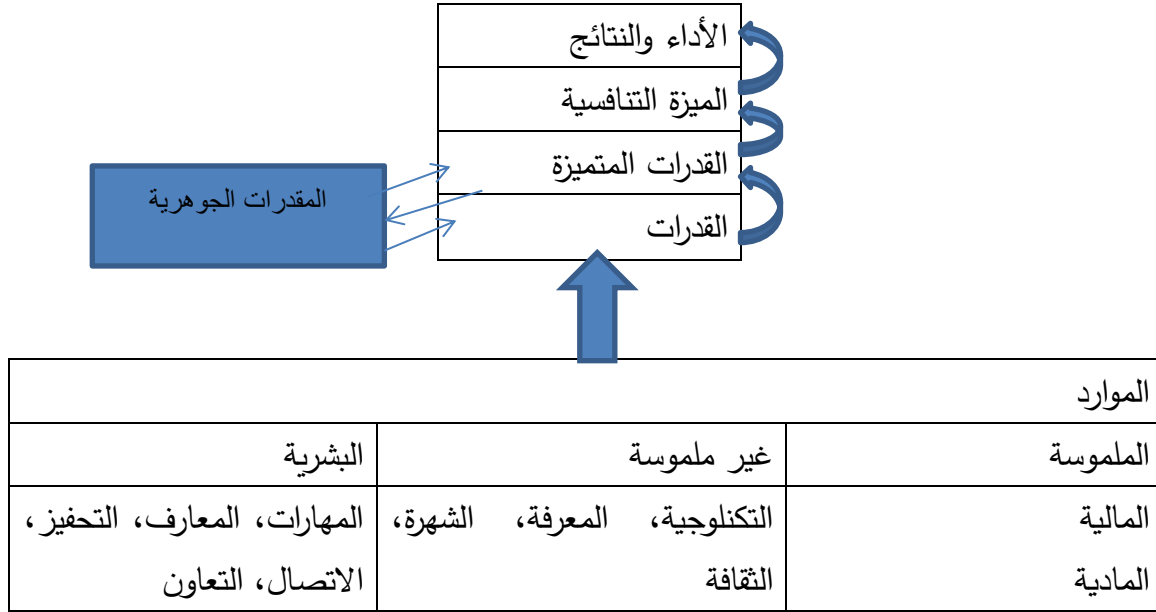
في البدئ، حاولت مقارنة القدرات الديناميكية استكشاف وشرح كيف يمكن للمؤسسات تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة متغيرة باستمرار. وقد جاءت هذه المقارنة لتعويض النقص الذي كان موجودا في النظرية السابقة (نظرية الموارد والكفاءات)، حيث أغفلت النظرية السابقة العوامل الخارجية التي تؤثر على الموارد المملوكة للمؤسسة. تعتمد هذه المقاربة على فكرة عمل الموارد كعوامل عازلة بين الموارد المملوكة للمؤسسة وتغيرات بيئة الأعمال، مما يسهم في الحفاظ على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة. (شاوش، 2013، صفحة 21).

من ثم جاءت مقارنة المقدرات الجوهرية حيث تعرف القدرة الجوهرية العامة للمؤسسة بأنها "نتيجة الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم، الذي ينشأ من المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال، ويؤدي إلى احترافية فعلية في تنفيذ نشاطاتها الداخلية"، أما القدرة الجوهرية الخاصة فهي تنفيذ بشكل مبتكر وتحقيق أداء متميز في الأنشطة الداخلية، وتتميز بأنها قدرة راسخة وثابتة في المؤسسة وليست عابرة. فالمقدرات الجوهرية هي "أي شيء تفعله، تتجزه، المؤسسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى والتي من الممكن أن تستند على موارد بشرية أو رأسمالية صعبة التقليد، أو تكنولوجيا أو خصائص معينة أو أي إبداع لا يمكن أن يقلد بسهولة (مهدي، بارة، و رحالية، 2021، صفحة 675)".

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

في المقاربة المبنية على القدرات كان في الأول التركيز على ديناميكية القدرات فقط لكن التركيز على خصائص أخرى سنتعرف عليها بزغ عنه مفهوم المقدرات الجوهرية. ويمكن توضيح الترابط بين الموارد (Resources)، القدرات (Capabilities)، المقدرات الجوهرية (Competencies Core). من خلال الشكل رقم (27):

الشكل رقم (27): الترابط بين الموارد، القدرات والمقدرات الجوهرية



المصدر: جابر مهدي، سهيلة بارة، وبلال رحالية. (2021). أثر المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي، دراسة حالة شركة مطاحن بلغيث الكبرى. مجلة البشائر الاقتصادية، (02)07، صفحة 674.

- تتجلى أهمية المقدرات الجوهرية في ما يلي (الصادق و النقشبندي، 2019، صفحة 5):
- الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد يسهم في تعزيز مكانة التنافسية للمؤسسة، من خلال الحفاظ على الميزة التنافسية التي يصعب على المنافسين محاكاتها، مما يفتح الباب أمام توسيع نطاق أعمال المؤسسة؛
  - تتيح للمؤسسة فرصة الفوز على منافسيها من خلال تطوير منتجاتها أو خدماتها بطريقة مبتكرة وفريدة، مما يساعدها على تلبية احتياجات ورغبات شرائح واسعة من الزبائن، وفي الوقت نفسه، يمكنها الاستفادة القصوى من مواردها وقدراتها؛
  - الاستفادة من القدرات غير المستخدمة في المؤسسة، وتعزيز مستوى أداء الموظفين، وتراكم الخبرة والمعرفة داخل المؤسسة.

- كما تتلخص أهمية المقدرات الجوهرية أيضا في الجوانب الآتية:
- تعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة؛
  - تساهم بتشكيل استراتيجيات مرنة في عمليات وأنشطة المؤسسة.
- هذا وتتمثل خصائص المقدرات الجوهرية في ما يأتي (النجار و صالح، 2020، الصفحات 261-262):
- التراكمية: تتصف مقدرات المؤسسة بالشمولية، وتمكن هذه المقدرات المؤسسة من الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة أو تقديم منتجات جديدة. وهناك ثلاث سمات تستخدم في وصف التراكمية: عبر المنتج، عبر الوظيفة، عبر الأعمال.
  - التفرد: تتميز المقدرات الجوهرية بالتفوق كوسيلة لمنع المنافسين من استنزاف المؤسسة من الميزات التنافسية الناتجة عن امتلاكها لهذه المقدرات. ولتحقيق خاصية التفوق، يجب أن تتوافر واحدة أو أكثر من السمات التالية: ندرة في السوق، وصعوبة التقليد، وعدم الاستبدال أو الاحلال.
  - الموارد والقدرات المكملة: يطلق على مكونات المؤسسة والتي تتألف من هيكلية إعداد التقارير الرسمية وأنظمة الرقابة الإدارية وسياسات التعويض بالموارد والقدرات المكملة، تأتي هذا التسمية نظراً لعدم قدرة المقدرات الجوهرية على تحقيق الميزة التنافسية بمفردها، والحاجة الملحة لتكاملها مع المقدرات الأخرى.
  - التفوق: القدرة على تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم بأسلوب يفوق قدرات المنافسين.
  - الثبات: ترتبط مدة استمرارية تفرد المقدرته بدورة حياة المنتج والتكنولوجيا. إذا كان تفرد المقدرته الجوهرية يتجاوز تحولات هذه الدورة ببطء، فإن الميزة التنافسية ستكون طويلة الأمد وتحمل قيمة كبيرة، بينما إذا كان تفرد المقدرته يتجاوب مع تلك التحولات بسرعة، فإن الميزة التنافسية ستكون قصيرة الأجل وذات قيمة محدودة.
  - ديناميكية (مرنة): أن تشمل المؤسسة مجموعة متنوعة من الوظائف والمنتجات، يجعلها قادرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وتغيرات السوق، مما يعزز موقف المؤسسة الاستراتيجي.
- يؤكد D'Aveni أنه لا توجد فرصة للنجاح إلا للمؤسسات التي تتمتع بديناميكية عالية في بيئة تنافسية شديدة. وفي هذا السياق، يشدد على ضرورة تبني استراتيجيات جديدة لمواجهة هذه التحديات. يقترح D'Aveni نمودجا تحليليا يوضح كيفية اعتماد المؤسسات ذات السلوك التنافسي الأقصى لتجاوز مراحل التصعيد المختلفة في المجالات التنافسية الأربعة: السعر، الجودة، الوقت، والمهارة، بالإضافة إلى حواجز

الدخول والقدرات المالية. يتم ذلك من خلال تدمير مزايا المنافسين وتجديد مزاياها التنافسية. هذا النموذج يعتمد على فكرة أساسية وهي خلق الاضطراب في بيئة المنافسة، مما يؤدي إلى تقويض المزايا التنافسية السابقة للمنافسين. يستند هذا النموذج على سبعة دعائم لتحقيق أقصى درجات التنافسية هي: أقصى الرضا لأطراف ذات المصلحة مثل العملاء والشركاء، تطبيق التوقع الاستراتيجي، السرعة في الأفعال، القدرة على المفاجأة، خلق الاضطراب في قواعد اللعبة التنافسية، تقديم إشارات تؤثر على تفاعلات المنافسين المستقبلية، وتطبيق سلسلة من الأفعال المتتابعة والمتزامنة (شاوش، 2013، الصفحات 22-23).

كما يحدد النجار سنة 2020 الأبعاد الرئيسية التي من الممكن أن تعزز المقدرات الجوهرية لتحقيق مزايا تنافسية مستمرة وهي: التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، التمكين (النجار و صالح، 2020، الصفحات 264-265).

### 2- 3 مؤشرات الميزة التنافسية، وعلاقة الرشاقة الاستراتيجية بالميزة التنافسية.

سننظر في هذا المبحث إلى المؤشرات المختلفة لقياس قوة تنافسية المنظمة وكذلك معرفة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

### 2- 3- 1 مؤشرات قياس الميزة التنافسية.

هناك عدة مؤشرات تستخدم لمعرفة وقياس تنافسية المؤسسة ومعرفة حجم الميزة التنافسية مثل، الحصة السوقية، الربحية، حجم المبيعات، رضا الزبون، القيمة السوقية، تنوع المنتجات...، إلا أن أكثر تصنيفات المؤشرات استخداما تتمثل فيما يأتي:

### أولاً: مؤشرات نوعية.

تركز هذه المقاييس على مدى رضا الزبون عن منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين الآخرين، وتمكن الزبائن من التعرف على جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدة مستويات مختلفة للجودة، والتي تمثل الميزة التنافسية وهي (ساوس، 2018، صفحة 13):

- الجودة المتوقعة: هذه الدرجة من الجودة التي يعتبر الزبون أنها ضرورية لوجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه غالباً بسبب اختلاف خصائص واحتياجات وتفضيلات الزبائن.
- الجودة المدركة: هذه الدرجة من الجودة يكتشفها الزبون عندما يحصل على المنتج، وقد تكون أعلى أو أقل مما كان يتوقع، مما يؤثر على مدى رضاه عنه.
- الجودة القياسية: هذا المستوى من الجودة يتوافق مع المواصفات التي حددها الشركة مسبقاً وخطت لتحققها.

ثانياً: مؤشرات كمية.

وهي مؤشرات ترتبط بالأداء المالي في السوق وتعطي دقة أكبر ومن أبرزها (ساوس، 2018، صفحة 13):

- حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة وحصتها في السوق. وتوسع معظم المؤسسات إلى تحديد هدف محدد لحجم المبيعات الذي ترغب في تحقيقه، وذلك لمراقبة أداء المؤسسة وقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

- الربحية: تعرف الربحية بأنها مقياس يستخدم لتقييم أداء المشاريع من خلال حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات. ويمكن تعزيزها من خلال تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة، واستغلال الموارد بشكل أكثر كفاءة.

- الحصة السوقية: تستخدم للتمييز بين من يحقق ربحاً أو خسارة في السوق، إذ يحسب نصيب المؤسسة من المبيعات ويقارن مع المنافسين الرئيسيين. يوفر هذا المقياس تصوراً عن وضع المؤسسة في السوق، وانخفاضه يشير إلى وجود مشكلة تتطلب تدخلاً من الإدارة لحلها.

يمكن قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال مقارنة مبيعاتها بمبيعات أقوى المنافسين في السوق. كلما اقتربت النتيجة من الواحد الصحيح، كان ذلك مؤشراً على قوة تنافسية كبيرة للمؤسسة في السوق، والعكس صحيح. فإذا كانت النتيجة تساوي واحد، فهذا يعني أن المؤسسة هي الأقوى وقائدة السوق، حيث تعادل قيمة مبيعاتها قيمة أكبر المنافسين في السوق (ساوس، 2018، صفحة 15).

من المؤشرات الأخرى أيضاً نجد (ساوس، 2018، صفحة 14):

- مؤشر جودة المنتج النسبي: يمكن استخدام هذا المقياس في المؤسسات التي تقدم منتجات متعددة في السوق، وذلك لتحديد مستوى جودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين، سواء كانت تلك الجودة أعلى أو مساوية أو أقل. يستند هذا المقياس إلى العوائد المحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.

- التكاليف: وهي مجموع التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تتم إنفاقها على نشاط معين بمجمله قياساً بالمنافسين.

كما أنه هناك معايير تحدد جودة الميزة التنافسية وهي (الشماسين، 2015، الصفحات 170-171):

- مصدر الميزة: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:



• مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل، لكل من القوى العاملة والمواد الأولية، تجعلها نسبياً سهلة النسخ والتقليد من قبل المنافسين؛

• مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى جهود تسويقية متراكمة، أو علاقات قوية وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف استبدال مرتفعة.

يتطلب تحقيق المزايا من المستوى العالي توافر مهارات وقدرات متقدمة، بالإضافة إلى تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في البنية التحتية المادية، التعلم المتخصص، البحث والتطوير، والتسويق. يؤدي تنفيذ هذه الأنشطة إلى خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، مثل السمعة الطيبة والعلاقات الوثيقة مع العملاء.

- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بتكلفة منخفضة أو الحصول على مواد أولية بأسعار مخفضة، فقد يستطيع المنافسون التغلب على هذه الميزة والتنافس بفعالية. ومع ذلك، عندما تتعدد مصادر الميزة، يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على البقاء متميزة ومنافسة في السوق.

- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة بسرعة أكبر قبل أن تقوم المنافسات بتقليد الميزة التي تتمتع بها حالياً. لذا، يتطلب ذلك من المؤسسات تغيير الميزة القديمة وابتكار مزايا تنافسية جديدة تكون على مستوى عالٍ.

فالبيئة التنافسية تمارس ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً. وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية (بيئة /ميزة)، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية (الشماسين ، 2015، صفحة 171).

### 2-3-2 دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

تتعلق العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي، حيث توضح كيفية تحقيق المؤسسة لميزتها التنافسية والحفاظ عليها في بيئة متقلبة وصعبة التنبؤ، وتزيد من قدرتها على التكيف مع هذه البيئة من خلال دمج وإعادة تشكيل وتكوين المهارات بكفاءة وفعالية. (الشنطي و الجيار، 2021، صفحة 139).

تركز الرشاقة الاستراتيجية على القدرة على استغلال سلسلة القيمة للموارد بشكل شامل وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تقديم المنتجات والخدمات بفاعلية في أي مكان. تتطلب هذه الرؤية تجاوز الحدود التقليدية لتطوير عملياتها بانسيابية، مما يجعل المؤسسة تتحول إلى كيان معرفي يركز على تسريع التعلم والاعتماد على المعرفة كأحد الأصول الرئيسية التي يمكن للمؤسسة امتلاكها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية. الرشاقة الاستراتيجية، من خلال مفهومها وأبعادها، تساعد على تشكيل استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغييرات والاستفادة من الفرص التي تنشأ عنها، مع تحسين قدراتها وهيكلها التنظيمي لتحقيق النجاح على المدى الطويل. فهي تعتبر مفتاحاً لتعزيز المزايا التنافسية وسمة تميز المؤسسات الناجحة عن غيرها (الشنطي و الجيار، 2021، صفحة 139).

كما أفاد **Abu-Radi** سنة 2013، أن الرشاقة الاستراتيجية تنعكس في الاستكشاف الناجح للقواعد التنافسية (السرعة، المرونة، الابتكار، الاستباقية، والجودة والربحية) من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التكوين وأفضل الممارسات في بيئة غنية بالمعرفة لتوفير منتجات مدفوعة للزبائن والخدمات في بيئة سريعة التغير. بالإضافة إلى ذلك، خلص إلى أنه وفقاً للكفاءة والقدرة والأداء الاستراتيجي، فإن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على كل من الأداء التشغيلي والتنافسي للمؤسسة، كما أن تنفيذ القدرات الاستراتيجية يعزز القدرات التنافسية لعمليات المؤسسة. الرشاقة الاستراتيجية تركز على التفكير والرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي وتتطلب البحث داخل المؤسسة من أجل فهم المقدرات الجوهرية والبحث أيضاً خارجاً للتعرف على بيئة الأعمال (Abu-Radi, 2013, pp. 25-29).

تهتم الرشاقة الاستراتيجية على التعامل بفعالية مع التحديات التي تسيطر على بيئة العمل، وتسعى جاهدة للتكيف مع أي تغيير والتطوير بشكل مستمر، بفضل حساسيتها الاستراتيجية في استشعار ومعالجة الجوانب الضعيفة والاستفادة من الفرص التي تنشأ عن التغييرات في البيئة. كما تسعى لاكتساب المعرفة وتحسين مستوى الوعي المعرفي، وتعزيز حصتها السوقية والربحية من خلال جذب العملاء والزبائن في الأسواق المتنافسة بخدماتها ومنتجاتها. وبفضل هذه الجهود، تستطيع المؤسسات أداء أعمالها بمهنية عالية وتفوق على المنافسين. في الأوقات الصعبة، تعتمد المؤسسات على مواقفها الاستباقية ومبادراتها القيادية، بالإضافة إلى القدرة على التكيف والمرونة، لضمان اتخاذ القرارات والإجراءات الفعالة لتلبية لمتطلبات الزبائن، وتخفيض تكاليف التشغيل، وتقليص الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية للزبائن، كي تمتلك

موارد ومزايا تنافسية للأعمال، بحيث تتصف بخصائص الندرة وعدم القدرة على تقليدها أو ايجاد بديل عنها (الشنطي و الجيار، 2021، صفحة 139).

من جانب آخر تحقيق المزايا التنافسية يتطلب امتلاك قوة عاملة لديها المهارات والقدرات للتعامل مع هذه التغييرات وليس الموارد الملموسة فقط، ولذلك فإن الرشاقة الاستراتيجية هي أفضل طريقة للمنافسة والبقاء في السوق، لتكون المؤسسة رشيقة، ينبغي عليها التكيف مع التغييرات غير المتوقعة في بيئة التنافس، وتقديم مجموعة متنوعة من الخيارات السريعة. يجب عليها أيضا تطوير العمليات وإدارة التغيير والابتكار، بالإضافة إلى اكتساب المعرفة ومشاركتها والعمل الجماعي. كما ينبغي عليها بناء علاقة قوية مع الزبائن، وتقديم الدعم المالي، وتخطيط الموارد البشرية، وتدريب الموظفين على التكنولوجيا المتقدمة، وابتكار طرق جديدة لأداء المهام، وتوسيع الاتصال المرن والفعال. لا تقتصر اهتمامات المؤسسة الرشيقة على الاستجابة للتغييرات فحسب، بل تسعى أيضا لزيادة قدرتها على استيعاب الفرص المتاحة نتيجة لتلك التغييرات، بهدف البقاء في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية (الضابط، 2022، الصفحات 30-31).

حسب **Al-Romeedy** سنة 2019، بيئة الأعمال تتميز بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، مما جعل المؤسسات بحاجة ملحة إلى التطوير لضمان بقائها وتفوقها على منافسيها. تعتبر الرشاقة الاستراتيجية أداة أساسية للتنافس والبقاء في هذه البيئة، حيث تساعد على امتلاك قوة عاملة مجهزة بالمهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع التغييرات السريعة والتحديات المتزايدة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق المتغير (Al-Romeedy, 2019, pp. 2-3).

للرشاقة الاستراتيجية أهمية بالغة، حيث تساعد المؤسسات في التكيف مع التغييرات بسرعة وكفاءة، وتحسين الجودة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، بهدف تحقيق التميز في السوق، وتقليل التكاليف، واستغلال موارد المؤسسة بفعالية لزيادة الإنتاجية وتقديم خدمات متنوعة في الوقت المناسب لتلبية احتياجات الزبائن بسرعة وزيادة رضاهم. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون التعامل مرنا في التعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية، مع اتخاذ قرارات سريعة وصائبة. يركز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية على الطريقة التي تتبعها المؤسسات في التعامل مع الاضطرابات والأزمات التي تواجهها في السوق. فلا يمكن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في ظل الروتين والبيروقراطية (الضابط، 2022، الصفحات 30-31).

هذا وأظهرت دراسة **Ojha** سنة 2008، أن الرشاقة الاستراتيجية تؤدي لتحسين القدرات التنافسية (Khoshnood & Nematizadeh, 2017, p. 226). وهي النتيجة التي تتفق مع العديد من الدراسات

الأخرى كدراسة **Oyedijo** سنة 2012، حيث توصل إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعمل على تحسين الأداء التنافسي في صناعة الاتصالات النيجيرية حيث إنها تصنع الفارق بين أداء المؤسسات التي تتميز بالرشاقة الاستراتيجية وتلك الأقل رشاقة من الناحية الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن هناك هي علاقات إيجابية مهمة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية (Oyedijo, 2012, p. 227). كما خلص **Kumkale** سنة 2016، أن الرشاقة الاستراتيجية أداة التنظيم لخلق ميزة تنافسية. حيث أكد أنه يمكن الحصول على الميزة التنافسية سواء من سلسلة التوريد، المنتجات، الإنتاج وطرق التسويق، العمليات اللوجستية، أو الابتكار والتي تعتبر الرشاقة الاستراتيجية دافعة لتحقيقهم (Tende & Ekanem, 2018, p. 1415). هذا فيما أكد **Barahma** سنة 2021، على الدور الإيجابي للرشاقة الاستراتيجية وتبادل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الأردنية، حيث ترتبط الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية (السعر والجودة والموثوقية والتسليم وابتكار المنتجات) ارتباطا وثيقا، كما لقدرات الرشاقة الاستراتيجية مركزية في دورها في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Barahma, Battour, Binti Ali, & Nashief, 2021, p. 5).

كما ذكر سابقا في الفصل الأول هناك عوامل لتحديد ما إذا كانت المؤسسة رشيقة أم لا، هذه العوامل هي الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة حيث نجد بعض أبعاد الميزة متوفرة في هذه العوامل ومنها الكفاءة والمرونة وبالتالي فوجود الرشاقة الاستراتيجية دليل واضح يعكس وجود ميزات تنافسية بالمؤسسة سواء تعلق الأمر بالجودة أو التكلفة أو المرونة أو ببقية الأبعاد، لكن وجود الميزة التنافسية بمؤسسة ما لا يعكس بالضرورة وجود نهج الرشاقة الاستراتيجية بتلك المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك تؤكد دراسة **خضير أحمد** سنة 2021، أن توفر سمة الرشاقة لمواجهة عدم التأكد والتغيير في بيئة نشاط المنظمات يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث، كما أن الرشاقة الاستراتيجية أصبحت أحد أهم المعايير في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات، فقد أشار أن التفوق والتميز بالأداء بكل مجالاته ترتكز على بناء أساس سليم وصلب لكل المكونات المتمثلة بتخطيط السياسات، النظم، تطوير الهياكل، تخطيط العمليات، استثمار الموارد، تطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي وتحديثه بصورة منتظمة بغية تحقيق التنمية المنظمة الشاملة (خضير أحمد و صباح شعير، 2021، صفحة 129).

يمكن القول بأن الميزة التنافسية تجد ضالتها عند وجود الرشاقة الاستراتيجية بكل قدراتها ومتطلباتها للموارد الرشيقة، المقدرات والمهارات المختلفة نظرا لالتقائها بالميزة التنافسية في المصادر التي تحقق الميزة

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

---

التنافسية وأبعادها حسب مراجعة الأدبيات، فالرشاقة الاستراتيجية تجعل من المنظمة أكثر مرونة واستجابة ليس فقط فيما يخص التغيرات المتوقعة بل التغيرات غير المتوقعة أيضا في البيئة، وهو ما يمنح الاسبقية الدائمة للمؤسسة وتحقيق المزايا التنافسية المستمرة.

### خلاصة الفصل:

يمكن القول إن الميزة التنافسية مهمة جدا لاستمرار دورة المؤسسة فهي من أبرز المفاهيم المتعلقة بالإدارة على الاطلاق والتي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها والتي يتطلب تحقيقها معرفة المحددات والاهتمام بالأبعاد المتمثلة بالجودة، التكلفة، اعتمادية التسليم، المرونة، والابتكار. فالميزة التنافسية تمكن من تحقيق الربحية وفي المقابل رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم، فهي أداة وسلاح حاسم لتحقيق التفوق والتميز عن المنافسين في تقديم السلع والخدمات للعملاء، مع إمكانية التفوق في استغلال الموارد وتنمية الكفاءات واستراتيجيات العمل. وتأتي هذه الأهمية بشكل خاص في سياق بيئة شديدة المنافسة. الميزة التنافسية في ظل الرشاقة الاستراتيجية لا تحقق فقط التكيف مع التغييرات المتوقعة وإنما التغييرات غير المتوقعة أيضا ولهذا تظهر أهمية بالغة للرشاقة الاستراتيجية في تنمية وتحقيق الميزة التنافسية ونمو المؤسسة بصفة عامة وليس استمرارها فحسب.

تم في هذا الفصل التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، محدداتها، أبعادها وعلاقتها بالرشاقة الاستراتيجية حيث تطرق الجزء الأول ماهية الميزة التنافسية، عوامل ظهورها وأهميتها. أما الجزء الثاني فتعرفنا فيه على أبرز ما يحدد الميزة التنافسية وأبعادها، والنظريات المفسرة لمصدر الميزة التنافسية. وخصصنا الجزء الثالث لمعرفة مؤشرات قياس الميزة التنافسية وعلاقتها بالرشاقة الاستراتيجية وكيف من الممكن أن تؤدي الرشاقة الاستراتيجية لاستمرار المزايا التنافسية فهي أداة لمواجهة التغييرات والمنافسة الحادة، ووجودها يعني توفر مقدرات ومهارات من شأنها المساهمة في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة.

3- منهجية الدراسة

الميدانية وخطواتها

3- منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

تمهيد:

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية للرشاقة الاستراتيجية وتحديد دورها في الميزة التنافسية، يلزم القيام بدراسة ميدانية والتي تمثلت في حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة والتي تمثل أحد أهم القطاعات في الجزائر والوصول لتوافق مع ما تم تقديمه في الفصلين السابقين من الدراسة النظرية. لهذا يأتي هذا الفصل حيث حاولنا إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع، غير أن تحقيق الفهم السليم لمختلف النتائج المتوصل إليها يقتضي أولاً إلقاء بعض الضوء على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

لذا، يسعى هذا الفصل بشكل أساسي إلى تقديم تعريف شامل للمؤسسات المشمولة في الدراسة من مختلف الزوايا، وتوضيح منهجية الدراسة الميدانية، بما في ذلك أدوات البحث المستخدمة والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل بيانات الدراسة. كما يهدف الفصل إلى تقديم نظرة عامة عن المجتمع المدروس وتفاصيل عينة الدراسة وخصائصها، مع التركيز على مختلف المتغيرات الشخصية المهمة.



3- 1 تقديم عام لمؤسسات الدراسة.

سننظر في هذا الجزء إلى لمحة عن تأسيس مؤسسات عينة الدراسة الميدانية وبعض مهامها وأهدافها، ثم نعرض على بنيتها وتنظيمها.

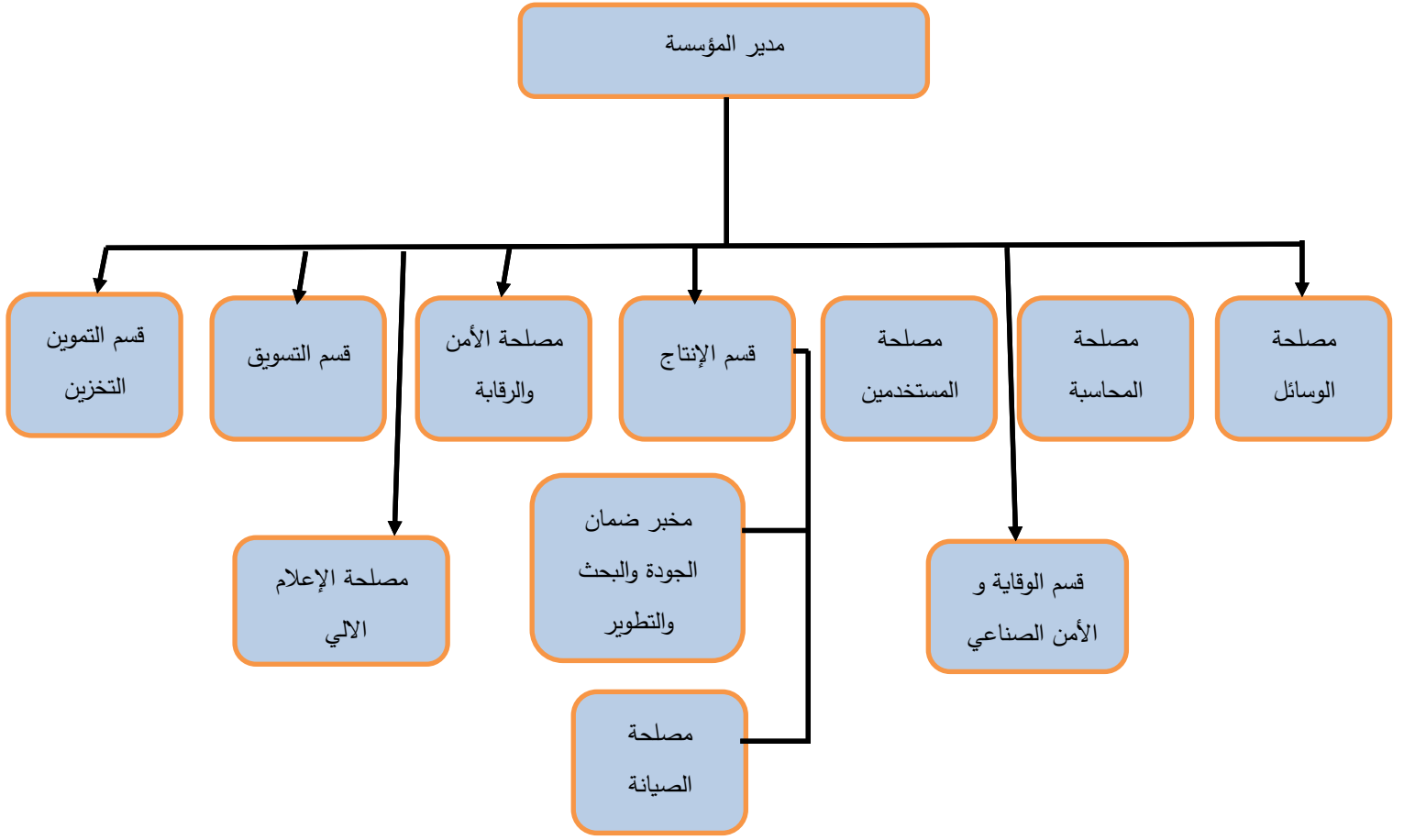
-مؤسسة Neomedic.

تأسست مؤسسة Neomedic كمخبر جزائري لصناعة الأدوية في عام 2007، ويقع في المنطقة الصناعية جنان الزيتون بقسنطينة، حيث بدأت عام 2008، بإطلاق الأدوية على شكلها الجاف قرص وكبسولة، ثم إطلاق شكل الكريمة سنة 2009. وفي سنة 2017، تم إنشاء قسم الأجهزة الطبية وإطلاق تصنيع شرائط اختبار الغلوكوز في الدم وفي عام 2018 تم إطلاق تصنيع بخاخات الأنف ثم في عام 2019، تم إطلاق إنتاج المنتجات الطبية والمكملات الغذائية في شكل سائل (شراب). تتكون المؤسسة من فريق متعدد التخصصات مكون من 350 موظفا، يضعون معرفتهم ومهاراتهم على أساس يومي لتوسيع وتنويع مجموعة منتجاتها الطبية وفقا للقواعد والمعايير الدولية والمتطلبات القانونية. فمنذ عام 2017، كان لدى الشركة قسمان متوازيان: قسم الأدوية وقسم التشخيص. يصل إنتاج المؤسسة سنويا لما يبلغ 20 مليون وحدة صيدلانية من جميع الفئات العلاجية وما لا يقل عن 05 ملايين شريط اختبار غلوكوز الدم. لمؤسسة Neomedic غاية هي تحسين الحياة اليومية للمرضى بشكل كبير (neomedic, n.d.).

تتكون مؤسسة Neomedic من مجموعة من المصالح كالمديريات ذات الأنشطة المختلفة، والهيكل

التنظيمي الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (28): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Neomedic.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لمؤسسة Neomedic:

- مصلحة الوسائل العامة: تهتم هذه المصلحة بتسيير المعدات المختلفة المكتبية والادارية وبرامج النقل.
- مصلحة المحاسبة المالية: تهتم هذا المصلحة المكونة من المحاسبين وأمين الصندوق بتسجيل كافة العمليات اليومية وإعداد الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج ومعرفة المركز المالي للمؤسسة، والتسديد لمصالح الضرائب.
- مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المديرية بتسيير العمال والنزاعات، كما تقوم بإعداد الأجور، تحضير العطل، والتأمينات.

- قسم الإنتاج: تهتم هذه المديرية بعملية الإنتاج وتتبع العملية بكل خطوات الإنتاج، تحتوي هذه المديرية على مخبر ضمان الجودة ومخبر للبحث والتطوير، بالإضافة إلى مصلحة لصيانة المعدات وآلات الإنتاج.
- قسم التسويق: يتكون هذه القسم من مصلحة الإعلام والاتصال وكذلك مصلحة البيع والتوزيع وأعوان مبيعات. تقوم هذه المديرية باستلام الطلبات واعطائها لمصلحة الإنتاج وتحديد مواعيد التسليم.
- قسم التموين والتخزين: يمثل القسم أهمية بالغة لتعدد المهام الذي يشرف عليها، والتي تتمثل في توفير احتياجات موقع الإنتاج من المواد الأولية والمعدات وقطاع الغيار وتخزينها حيث للمؤسسة موقعين للتخزين موقع لتخزين المشتريات وموقع لتخزين المنتجات المباعة.
- مصلحة الأمن والرقابة: من مهام هذه المديرية ضمان أمن أفراد المؤسسة والرقابة على المنشآت وكذا تسجيل دخول وخروج العاملين.
- قسم الوقاية والأمن الصناعي: تهتم هذه المصلحة بضمان أمن المنشآت والمعدات والأفراد عند وقوع الحوادث والمخاطر من خلال توفير وسائل وتعليمات السلامة ومعدات وتعليمات ولوائح النجدة والمطافئ ومنافذ النجدة والرقابة على استخدامات المواد الكيميائية والغازية والتدخين والكهرباء.
- مصلحة الإعلام الآلي: تسهر هذه المصلحة على صيانة وسلامة مختلف أجهزة الإعلام الآلي.

### -مؤسسة LDM.

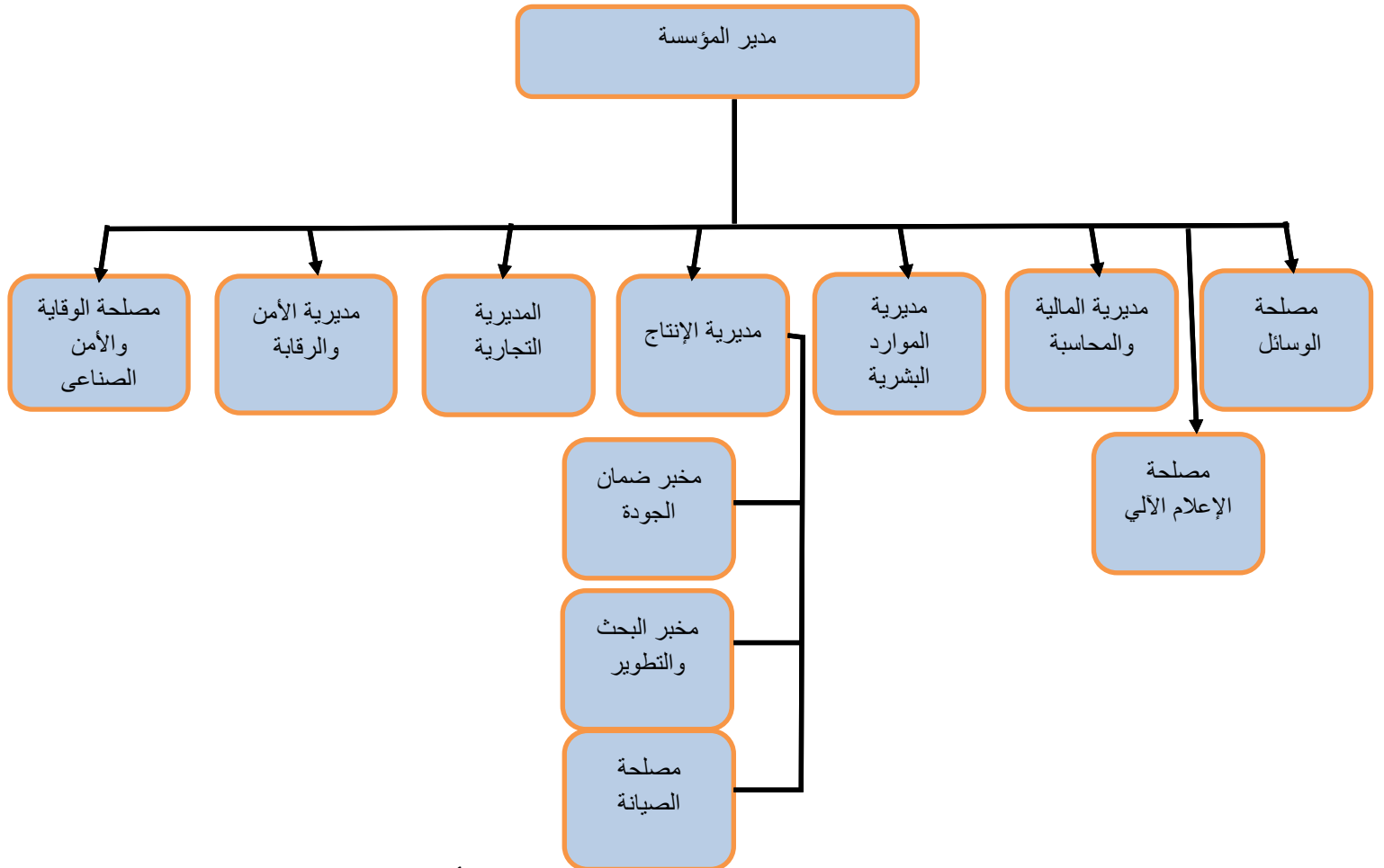
يعود تاريخ مؤسسة LDM إلى عام 1997، عندما قرر الأخوان اللموشي تأسيس شركة لاستيراد الأدوية في قسنطينة في منطقة الخروب. مع الخبرة المكتسبة على مر السنين وعدد متزايد باستمرار من العملاء، أنشأت المؤسسة أول وحدة إنتاج لها بالمنطقة الصناعية واد حميميم، الخروب ولاية قسنطينة. وهي شركة بموجب القانون الجزائري في توسع كامل مع أكثر من 700 موظف من مختلف الملفات الشخصية يعملون لإنجاز المهمة منذ 25 عاما، وهو فريق كفاء متعدد التخصصات يعد اليوم فخرا لأحد اللاعبين الرئيسيين في صناعة الأدوية وشبه الصيدلانية في الجزائر. تلبية وحدة الإنتاج المعايير الدولية مع الامتثال الصارم للمعايير العالمية في هذا المجال. يتم تصنيع جميع الأشكال المعتادة من الأدوية في المؤسسة، وهي الأشكال الجافة (أقراص وكبسولات وأكياس)، وأشكال فطيرة (المواد الهلامية والكريمات

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

والمراهم) وايضا الأشكال السائلة. تهدف LDM دوما الى أن تكون مؤسسة تقدم العديد من الخدمات التي يمكن أن تغطي سلسلة توزيع الأدوية بأكملها، ودمج الأنشطة الأساسية. حيث يظل إنتاج وتسويق الأدوية عالية الجودة وفقا للوائح أولوية بالنسبة للمؤسسة. كمؤسسة عائلية، LDM لديها رؤية طويلة الأجل، فتحديات الصحة هائلة خاصة منذ جائحة Covid-19 التي أثرت على العالم والكوكب بأسره، تدرك المؤسسة ذلك وتعمل كل يوم لإرضاء شركائها بقيمة مضافة حقيقية وبالتالي تلبية احتياجات المريض. كما تعمل المؤسسة بأهدافها الطموحة المتمثلة في أن تكون لاعبا إقليميا رئيسيا ورائدا في التصدير بشكل متزايد على توظيف موارد بشرية مؤهلة وتعتمد على أداة إنتاج فعالة وبالتالي تشارك في تخفيض فاتورة الواردات (Ldm, 2023).

ويوضح الشكل رقم (29) الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (29): الهيكل التنظيمي لمؤسسة LDM.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية الأمن والرقابة

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لمؤسسة LDM:

- مصلحة الوسائل: تهتم هذه المصلحة بتسيير المعدات المختلفة المكتبية والادارية وبرامج النقل.
- مديرية المالية والمحاسبة: يهتم القسم بتسجيل كافة العمليات اليومية وإعداد الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج وكذا تحليل مختلف التكاليف والتسديد لمصالح الضرائب.
- مديرية الموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بتسيير العمال والاهتمام بشؤونهم الاجتماعية، كما تقوم بإعداد الأجور، وكذا تدريب وتكوين العاملين، كما تعنى بعملية الاستقبال والتوجيه.
- مديرية الإنتاج: تهتم هذه المديرية بعملية الإنتاج وتتبع العملية بكل خطوط الإنتاج، مراقبة وضمان جودة المنتجات، بالإضافة الى صيانة المعدات والآلات وكذا احتوائها على مخابر للقيام بالاختبارات والتحليل وتطوير المنتجات الحالية والبحث عن منتجات جديدة وفق ظروف المنافسة.
- المديرية التجارية: تهتم هذه المديرية بتوفير المواد اللازمة لاستمرار العملية الانتاجية، كالتنسيق بين مصلحة الشراء والاستيراد ومصلحة التخزين ومصلحة البيع والتصدير. حيث تقوم هذه المديرية بتحديد الاحتياجات من المواد اللازمة ووضع برنامج لشرائها او برنامج متوسط الاجل لاستيرادها، ثم مراقبتها وتخزينها في ظروف ملائمة، كما تهتم هذه المديرية بالمبيعات داخل وخارج الوطن.
- مديرية الأمن والرقابة: من مهام هذه المديرية ضمان امن افراد المؤسسة والرقابة على المنشآت وكذا تسجيل الدخول والخروج.
- مصلحة الوقاية والأمن الصناعي: تهتم هذه المصلحة بضمان أمن المنشآت والمعدات والأفراد عند وقوع الحوادث والمخاطر من خلال توفير وسائل وتعليمات السلامة ومعدات وتعليمات النجدة وارقام النجدة والمطافئ ومنافذ الطوارئ والرقابة على استخدامات المواد الكيميائية والغازية والتدخين والكهرباء.
- مصلحة الإعلام الآلي: تقوم هذه المصلحة بتصميم او شراء برامج الاعلام الآلي اللازمة كنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لأتمتة عمليات الاعمال الأساسية، كما تقوم بالسهر على صيانة وسلامة مختلف أجهزة الإعلام الآلي.

### -مؤسسة AAHP.

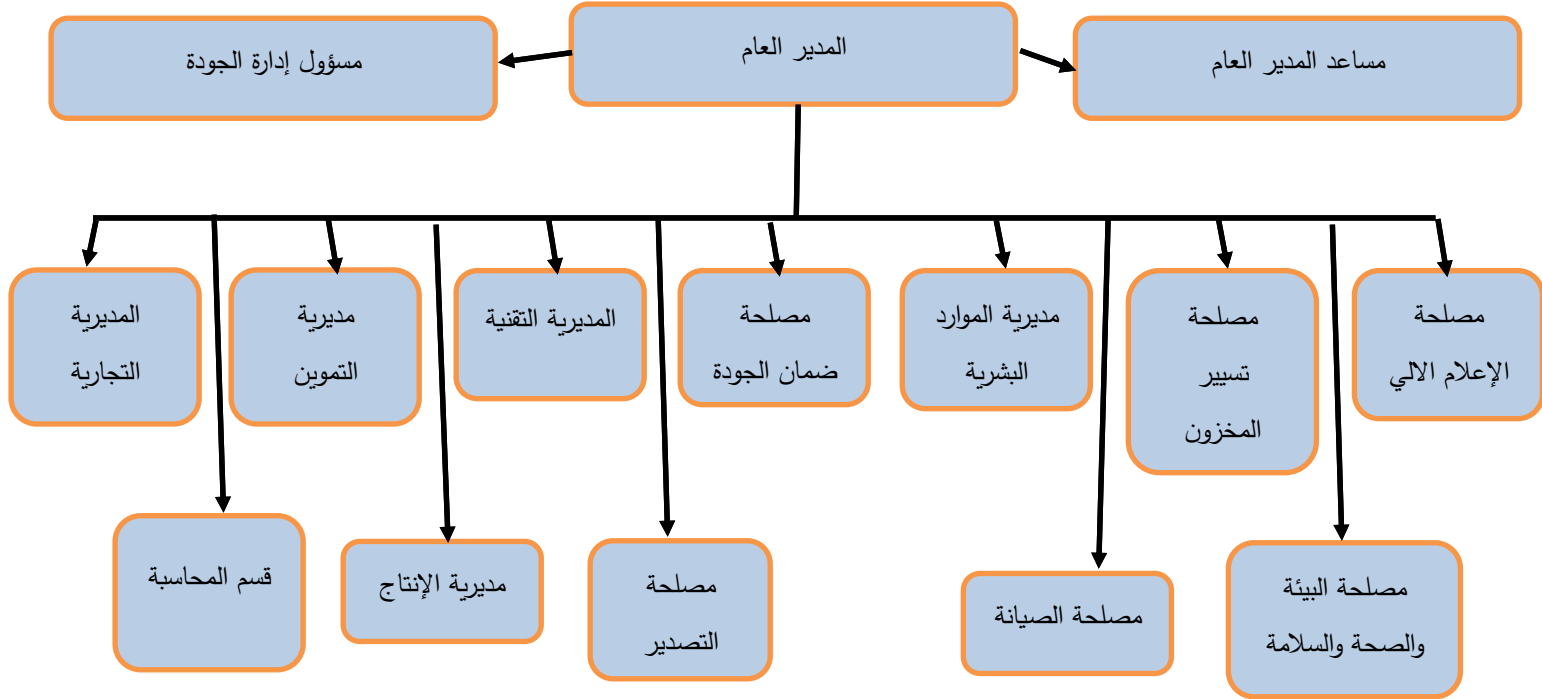
تم إنشاء مختبر AAHP في عام 2002، وبرأس مال قدره 185253000 مليون دج. وهي مؤسسة تقوم بتصنيع وتعبئة وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستخدام البيطري في أشكال سائلة وصلبة

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

وقابلة للحقن. يقع الموقع الصناعي بالمنطقة الصناعية جنان الزيتون بقسنطينة على قطعة أرض مساحتها 2237 متر مربع، حيث تبلغ مساحة الإنتاج 1539 متر مربع، وسطح 1044 متر مربع للمكاتب الإدارية. تنتشر وحدات الإنتاج لدى المؤسسة على مستويين المستوى الأول مخصص لتصنيع منتجات من مختلف الأشكال والفئات الصيدلانية حيث يقوم بتصنيع المحاليل عن طريق الفم، وكذلك المساحيق القابلة للذوبان. المستوى الثاني هو تصنيع المحاليل المعقمة القابلة للحقن والمنتجات داخل الثدي حيث تنتمي المنتجات المصنعة إلى فئات مختلفة من المضادات الحيوية ومضادات الطفيليات والفيتامينات. (aahp, n.d.)

تتكون مؤسسة AAHP من مجموعة من المصالح كالمديريات ذات الأنشطة المختلفة، والهيكل التنظيمي الموالي يوضح ذلك.

### الشكل رقم (30): الهيكل التنظيمي لمؤسسة AAHP.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديريةية الموارد البشرية

وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لمؤسسة AAHP:

- مسؤول إدارة الجودة: مهمته العمل على نشر نظام الجودة داخل الشركة بمختلف المصالح والأقسام، حيث يعمل على السير الجيد لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

- مساعد المدير العام: يعتبر مستشار الرئيس المدير العام فيما يخص تسيير المؤسسة واستراتيجيتها وتوجهها العام، حيث يلجأ إليه المسؤول الأول في كل مرة.
- مصلحة تسيير المخزون: وتتمثل مهامها في تسيير الوسائل والمخزونات والمستودع والقيام بعمليات الجرد.
- مديرية الموارد البشرية: تهتم بتسيير ومراقبة العمال بحيث تعتبر المسؤولة عن استقطابهم، توظيفهم، تكوينهم من دفع الأجور والعلاوات والاستقبال.
- مصلحة ضمان الجودة: تقوم المصلحة بدور تقني بحت حيث تعمل على المراقبة التقنية للمواد الأولية والمنتجات النصف النهائية، والمنتجات النهائية وفقا لمعايير محددة مسبقا مما يضمن الجودة اثناء وبعد الانتاج.
- المديرية التقنية: وتهتم بجل المهام المرافقة للمعايير الحكومية للأدوية من ضمان التصميم والمعلومات التي تحملها العبوة والتصنيفات المختلفة والبار كود، بالإضافة للقيام بعمليات الترجمة.
- مصلحة التموين: وتهتم بشراء المواد الأولية من الموردين المناسبين، والاستيراد والعمليات اللوجستية من نقل وشحن.
- المديرية التجارية: ومن مهامها تسيير المردودات، وتسيير مندوبي المبيعات والسائقين.
- قسم المحاسبة: يهتم القسم بتسجيل كافة العمليات اليومية وإعداد الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج وكذا تحليل مختلف التكاليف وتسديد الجباية.
- مديرية الانتاج: مهامها الحرص على الانتاج وضمان سير كل خطوط الانتاج والتغليب ومنها خطوط الانتاج الصلبة والقابلة للحقن والسائلة وخط المساحيق وكذلك الصياغة وتتبعها مصلحة الصيانة.
- مصلحة التصدير: وتتكون من مختلف الاعوان المكلفين بالتصدير.
- مصلحة البيئة والنظافة والسلامة: تهتم المصلحة بالحرص على أمن ونظافة المواقع والمؤسسة وتسيير المخلفات والموقف.

### - فرع صيدال قسنطينة.

صيدال هي شركة الأدوية الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيصة في الجزائر حيث تأسست صيدال في عام 1982، لتلبية الحاجة إلى إنشاء صناعة صيدلانية محلية قادرة على ضمان توافر الأدوية وتحسين

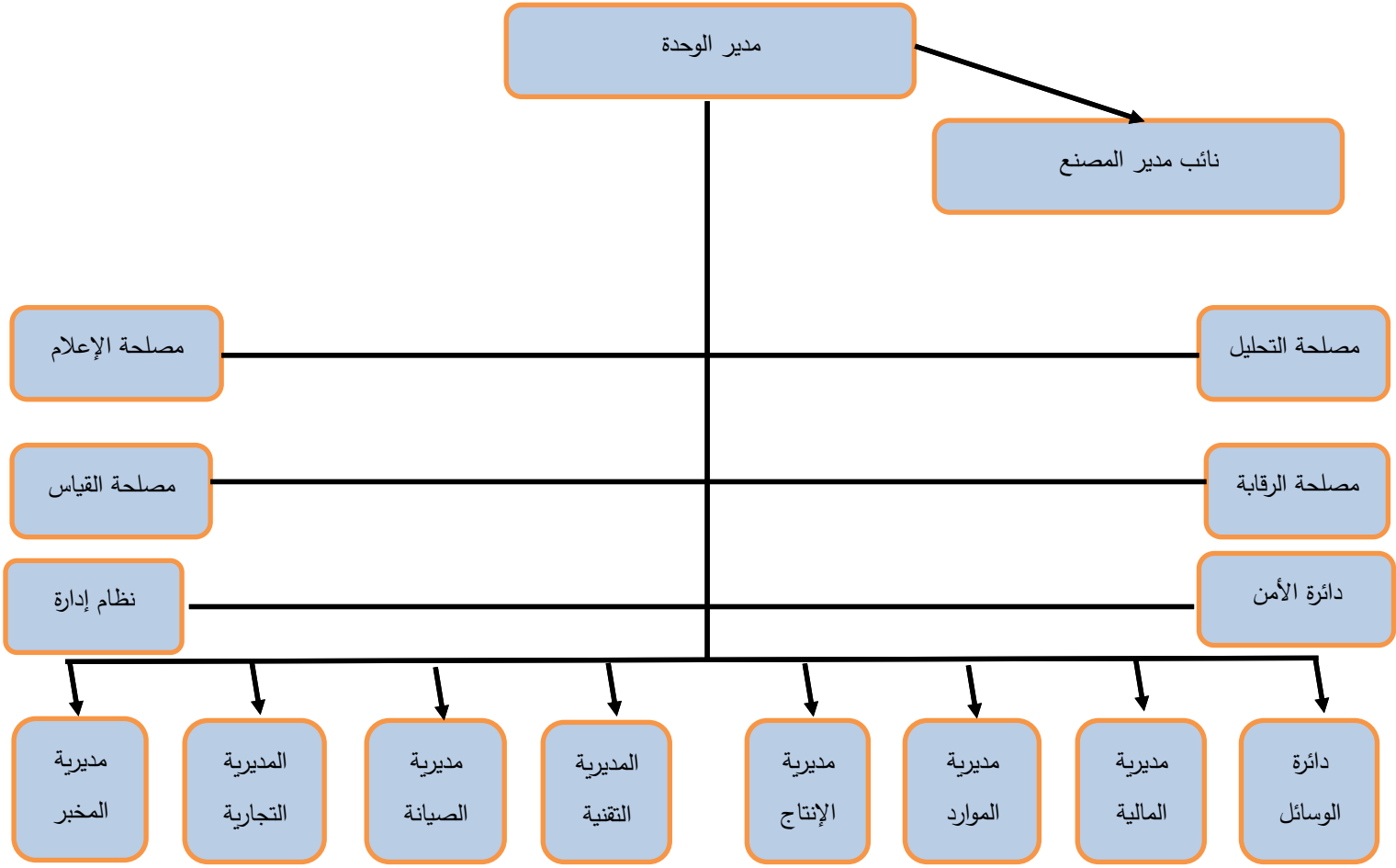
وصول المواطنين إلى العلاج، وهي الآن منظمة كمجموعة صناعية متخصصة في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستخدام البشري. صيدال هي مؤسسة مساهمة، برأس مال قدره 2,500,000,000 دينار جزائري. مدرجة في البورصة منذ عام 1999، 80% من رأس مالها مملوك من قبل الدولة و 20% المتبقية مملوكة من قبل المستثمرين المؤسسيين والأفراد. للمؤسسة عدة فروع ابرزها وأهمها فرع قسنطينة (saidalgroup, n.d.).

بخصوص فرع قسنطينة تم تحويله الى وحدة فارمال بعدة تصفية مؤسسة إيكوفارم منذ 1994 تقع في المنطقة الصناعية جنان الزيتون بقسنطينة ويبلغ رأسمالها 388 مليون دج، وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة بقدرة انتاجية تصل الى 01 مليون وحدة بيع، كما أنها تحتوي على مخبر مراقبة الجودة يضم تقديم خدمات للهيئات العمومية والخاصة، وقد تم إنشاء مصنع للأنسولين انطلق في الانتاج في 2009/05/09 بطاقة انتاج تصل الى 1.1 مليون وحدة. يقوم هذا الفرع بإنتاج الأنواع التالية: الأقراص، المراهم، الأشربة، المحاليل، المساحيق، بالإضافة إلى إنتاجها الأنسولين. يوظف الفرع حوالي 300 فرد، موزعين ما بين إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ. للإشارة منتجات صيدال تنتج وفق معيارين قويين في مجال الصناعة الصيدلانية وهما (GMP) المتمثل في المعيار العالمي و (FDA) المتمثل في المعيار الأمريكي (بكوش، 2017، الصفحات 256-257).

يتكون فرع قسنطينة من مجموعة من المصالح كالمديريات ذات الأنشطة المختلفة، والهيكल التنظيمي الموالي يوضح ذلك.



الشكل رقم (31): الهيكل التنظيمي لفرع صيدال قسنطينة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة الإعلام الآلي والتنظيم

فيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لفرع قسنطينة:

- مصلحة التحليل والشمولية: تعمل هذه المصلحة بالتكامل مع مصلحة المراقبة والتسيير، ومهمتها جمع المعلومات المتعلقة بالنشاط والقيام بتحليلها.
- مصلحة المراقبة والتسيير: تعمل هذه المصلحة بالتعاون والتكامل مع مصلحة التحليل والشمولية، وتقوم بالرقابة على مختلف العمليات والأنشطة، كما تقوم بمقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المسطرة.
- دائرة الأمن والبيئة: هذه الدائرة مكلفة بتسيير مختلف النفايات والمخلفات، والمصنفة إلى ثلاثة أنواع تتمثل في المخلفات الصلبة، المخلفات السائلة، والمخلفات الغازية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

- مصلحة الإعلام الآلي والتنظيم: تقوم هذه المصلحة بشراء وتصميم برامج الاعلام الآلي اللازمة، كما تقوم بالسهر على صيانة وسلامة مختلف أجهزة الإعلام الآلي.
- مصلحة القياس: تقوم هذه المصلحة بمتابعة ضمان سلامة التجهيزات، أي مدى جاهزية الآلات كالكشف عن الأعطاب.
- نظام إدارة الجودة: تقوم هذه المصلحة بقياس جودة المنتجات، كما تهتم بالسهر الدائم على مطابقة المنتجات، ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية في الصناعة الصيدلانية.
- مديرية المخبر: يقوم المخبر بمراقبة النوعية، كما يقوم بإجراء تحاليل على المنتجات في مختلف المراحل، ويقوم بإجراء ثلاثة أنواع من التحاليل وهي: الفيزيولوجية، البيولوجية، التوكسيكية.
- المديرية التجارية: تهتم هذه المديرية بتوفير المواد اللازمة لاستمرار العملية الانتاجية، كالتسويق بين مصلحة الشراء، التخزين، والبيع. حيث تقوم هذه المديرية بتحديد الاحتياجات من المواد اللازمة ووضع برنامج لشرائها، ثم مراقبتها وتخزينها في ظروف ملائمة، كما تهتم هذه المديرية بالمبيعات.
- مديرية الصيانة: تقوم هذه المديرية بمختلف أشكال الصيانة لآلات الانتاج، المكاتب..
- المديرية التقنية: تقوم هذه المديرية بإجراء مختلف التحاليل التقنية .
- مديرية الإنتاج: تقوم هذه المديرية بعملية مزج المواد الأولية وتحويلها إلى مواد نهائية، ثم تعبئتها وتغليفها مع مراقبة عمليات وبرامج الانتاج.
- مديرية الموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بتسيير العمال والاهتمام بشؤونهم الاجتماعية، كما تقوم بإعداد الأجور، وهي مكلفة بعمليات تكوين العمال.
- دائرة المالية والمحاسبة: تهتم بدراسة وتحليل مختلف التكاليف المتعلقة بعمليات الشراء، التخزين، الانتاج، والبيع، وتضم هذه الدائرة مصلحة تسيير المالية، مصلحة محاسبة المخزون، مصلحة المحاسبة العامة والممتلكات.
- دائرة الوسائل العامة: تقوم هذه الدائرة بتنظيم العمال، كإدارة الأمور المتعلقة بالإطعام، النقل.

### 3- 2 التعريف بمنهجية الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية

بعد التعريف بالمؤسسات محل الدراسة في الجزء الأول، نهدف فيما يأتي إلى تسليط الضوء على المنهجية المعتمدة في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، كما نهدف ذكر أساليب المعالجة الإحصائية، والتعرف على أداة الدراسة وصدقها وثباتها.

#### -منهجية الدراسة الميدانية.

تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، ومن ثم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال اختبارات المعالجة الإحصائية المختلفة. حيث اعتمدت الدراسة على استجواب العينة المتاحة والتي تمثلت في أربع مؤسسات عشوائية مسحوبة من المجتمع الذي أمكن التعرف عليه وهو قطاع الصناعة الصيدلانية في ولاية قسنطينة لمعرفة دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

#### -مجتمع وعينة الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة في المجتمع الذي يمكن التعرف وهو قطاع الصناعة الصيدلانية في ولاية قسنطينة وهو مجتمع متجانس، وقد تمت الدراسة خلال شهر فيفري من سنة 2023، وتم جمع البيانات من العينة المتاحة والتي تمثلت في أربع مؤسسات من أصل 13 مؤسسة متخصصة في إنتاج المنتجات الصيدلانية (Ministère de L'industrie et de la Production Pharmaceutique, 2021). وقد تم توزيع الاستبيان على جميع إطارات عينة الدراسة من مدراء، نواب، ورؤساء مصالح وموظفين لهم المشاركة في اتخاذ القرارات على غرار مراقبي الجودة، محلي البيانات وكبار المهندسين، والبالغ عددهم حوالي 80 إطار لدى كلهم علاقة بالإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة والتي تمثل 26.66% من المجتمع المدروس. وتم استرداد 60 استمارة كانت كلها صالحة للاستخدام.

#### -أداة الدراسة.

عملية استعراض الدراسات السابقة والمراجعة الأدبية المتعلقة بالموضوع المدروس تعتبر الأساس في تطوير مفهوم الدراسة وتحديد مجالها وطبيعتها. تشكل هذه العمليات النواة الأساسية للأفكار التي تم استخدامها في إعداد الاستبيان، الذي يعتبر أداة رئيسية في الدراسة. ويهدف في هذا السياق إلى تقديم وصف شامل لعملية بناء الاستبيان وإثبات صدقه وثباته.

-بنية أداة الدراسة.

اعتمد الطالب في تصميمه لأداة الدراسة وهو الاستبيان على تقسيمه إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

كان الغرض من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والمتعلقة بالمبحوثين وذلك

من حيث:

- الجنس؛
- السن؛
- المستوى التعليمي؛
- مدة الخبرة؛
- المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أشتمل هذا الجزء على المحاور الأساسية للدراسة والتي كانت كما يلي:

المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية.

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسة على متغير الرقابة الاستراتيجية، وهو يعبر عن أبعاد دراسة، والتي يبلغ عددها ثلاث أبعاد، تم التعبير عن كل منها بمجموعة من العبارات، وفي المقابل فقد تم اقتراح خمس إجابات ممكنة تعبر عن مدى إحساس أفراد عينة الدراسة بتوفر الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وكانت هذه الإجابات كما يلي: موافق تماما، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق تماما.

وأشتمل هذا المحور ككل على (19) عبارة تم تقسيمها على متغير الرقابة الاستراتيجية كما يلي:

- العبارات من (1) إلى (7) خاصة ببعد الحساسية الاستراتيجية؛
- العبارات من (8) إلى (12) خاصة ببعد الالتزام الجماعي؛
- العبارات من (13) إلى (19) خاصة ببعد سيولة الموارد.

المحور الثاني: الميزة التنافسية.

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسة على متغير الميزة التنافسية، وهو يعبر عن المتغير التابع للدراسة، والتي يبلغ عددها خمس متغيرات، تم التعبير عن كل منها بمجموعة من العبارات، وفي المقابل فقد تم اقتراح خمس إجابات ممكنة تعبر عن مدى إحساس أفراد عينة الدراسة بتوفر الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وكانت هذه الإجابات كما يلي: موافق تماما، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة.

وأشتمل هذا المحور ككل على (21) عبارة تم تقسيمها على متغير الميزة التنافسية من العبارة (20) إلى (40). كما يلي:

- العبارات من (20) إلى (23) خاصة ببعد الجودة؛
- العبارات من (24) إلى (27) خاصة ببعد اعتمادية التسليم؛
- العبارات من (28) إلى (31) خاصة ببعد التكلفة؛
- العبارات من (32) إلى (36) خاصة ببعد المرونة؛
- العبارات من (37) إلى (40) خاصة ببعد الابتكار.

-أساليب المعالجة الإحصائية.

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.20) لتحقيق أهداف الدراسة والرد على تساؤلاتها، حيث تم استخدامه في تحليل ومعالجة مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، والتي كانت كما يلي:

- معامل "Cronbach's Alpha" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط "بيرسون" والذي يقيس درجة التجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات الباحثين نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛
- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الباحثين وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛

- مقياس "ليكرت" الخماسي يركز على قياس مدى توافق المفردة مع الخيار أو العبارة المعطاة. يقوم المقياس بتصنيف هذا التوافق على مقياس من علاقة قوية موجبة (إيجابية) إلى علاقة قوية سالبة (سلبية). يعتبر هذا المقياس من بين أسهل المقاييس الإحصائية في الاستخدام في الدراسات الاستقصائية. لحساب طول خلايا مقياس "ليكرت" الخماسي، يُحسب المدى العام بفرق أقصى قيمة وأدنى قيمة، وذلك بطرح القيمة القصوى من القيمة الدنيا مثلاً:  $(5-1=4)$ . بعد ذلك، يتم قسمة الناتج على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، وهذا على النحو التالي:  $(0.8=5/4)$ . بعد ذلك، يتم إضافة هذه القيمة إلى أدنى قيمة في المقياس، الذي يكون واحداً (1)، لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى، الذي يصبح (1.8). ثم يتم إضافة نفس القيمة مرة أخرى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية، الذي يكون (2.6). وبإضافة القيمة نفسها مرة أخرى، يتم تحديد الحد الأعلى للخلية الثالثة، الذي يصبح (3.4). بعد ذلك، يتم إضافته مرة أخرى للحصول على الحد الأعلى للخلية الرابعة، الذي يكون (4.2). وبعد إضافته مرة أخيرة، يصبح الحد الأعلى للخلية الخامسة (5) (القاضي و البياتي، 2008، الصفحات 108-110)، وهكذا يصبح طول الخلايا على النحو الآتي:

- ✓ من (1) إلى أقل (1.8) تمثل (منخفض جداً) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛
- ✓ من (1.8) إلى أقل من (2.6) تمثل (منخفض) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛
- ✓ من (2.6) إلى أقل من (3.4) تمثل (مرتفع بدرجة متوسطة) بالنسبة للمحور الأول والثاني
- ✓ من (3.4) إلى أقل من (4.2) تمثل (مرتفع) بالنسبة للمحورين؛
- ✓ من (4.2) إلى (5) تمثل (مرتفع جداً) بالنسبة للمحورين؛
- اختبار "Kolmogorov\_Smirnov" للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة؛
- معامل التحديد ( $R^2$ ) ويستخدم لتقييم القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، بمعنى قدرة المتغير المستقل التي يتضمنها النموذج على تفسير التغيرات التي قد تطرأ على المتغير التابع؛
- تطبيق اختبار (Levene's Test)؛
- اختبار تحليل التباين (ANOVA ONE WAY)، ليساعد الكشف عن الفروقات في إجابات الباحثين نحو محاور أداة الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية أو طبيعة المؤسسات لديهم؛
- اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق لمعرفة مصدر الفروق في إجابات الأفراد حسب المتغيرات الشخصية أو طبيعة المؤسسات لديهم.

كل ذلك من أجل التمكن من وضع المقترحات والتوصيات بناء على النتائج وبشكل علمي ومنهجي وتحليلي والتي من شأنها خدمة متخذي القرار بالمؤسسات الصيدلانية محل الدراسة وقطاع الصناعة الصيدلانية بما من شأنه تحسين وتحقيق المزايا التنافسية فيها.

### -صدق وثبات أداة الدراسة.

#### أولاً: صدق أداة الدراسة.

نظراً لأهمية نوع البيانات التي يسعى الطالب للحصول عليها، والتي يجب أن تكون شاملة وكافية لتغطية جوانب الموضوع بشكل كامل، ولضمان صحة ودقة أداة الدراسة (الاستبيان)، تم الاستعانة بالدراسة النظرية وبعض المراجع التي قامت بطرح بعض الأسئلة فيما يخص محور الرشاقة الاستراتيجية نظراً لحدثته مثل استبيان دراسة (Sampath & Krishnamoorthy, 2017)، استبيان دراسة (AI- Romeedy, 2019) و استبيان دراسة (Jeneby, 2016)، والباقي تم صياغته حسب الدراسة النظرية. تم الحرص على الالتزام بقواعد كتابة الاستبيان. حيث تم صياغة العبارات بشكل موجز قدر الإمكان، وبأسلوب واضح ومفهوم، مع تجنب استخدام المصطلحات المعقدة. كما تم اقتراح إجابات بسيطة وواضحة بهدف تصميم الاستبيان بشكل أولي، وبعد اعتماده من قبل المشرف، تم عرض الاستبيان في شكله الأولي للتحكيم على عدة أساتذة ذوي اختصاص، الذين قاموا بتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم بكرم عن محتوى الاستمارة ووضوحها وسلامتها العلمية واللغوية، واحتواءها على جميع جوانب الظاهرة المدروسة. بناء على توجيهاتهم، تم تعديل الاستبيان ليصل إلى شكله النهائي، بما في ذلك حذف بعض المفردات، وتعديل بعض العبارات، وتقليص طول المحاور من خلال إزالة بعض الجمل، بهدف تحسين طول المقياس وتشجيع المشاركين على الإجابة.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

يعد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) واحداً من أهم الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الاستبيان وضمان مصداقيته وشرعيته. يقوم هذا الاختبار بتقدير مدى اتساق الأسئلة في الاستبيان والتي تقيس نفس البعد. استناداً إلى نتائج هذا الاختبار، يتم تقديم التعديلات اللازمة على الاستبيان أو قبوله كما هو. يُستخدم هذا الاختبار لتحديد ما إذا كانت أسئلة الاستبيان قياسية وصحيحة بناءً على إجابات المشاركين. يعتبر القيمة الدنيا المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ عادة ما تكون 0.6 وكلما

ارتفعت قيمة هذا المعامل كان أفضل ودل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس (جودة، 2008، الصفحات 297-300). وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبيان، وحسب العينة كما هو موضح في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (01): معامل الثبات لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الحساسية الاستراتيجية	0.815
الالتزام الجماعي	0.865
سيولة الموارد	0.885
الرشاقة الاستراتيجية	0.940
الميزة التنافسية	0.929

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (01) أن معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مرتفع في العينة، كما أن فقرات الاستبيان لكافة محاور الدراسة مجتمعة لها معدلات ثبات عالية حيث جاءت بنسبة 94% بالنسبة لمحور الرشاقة الاستراتيجية، كما جاءت بنسبة 92.9% بالنسبة لمحور الميزة التنافسية وهي نسب جيدة جدا مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا 0.6، وهو ما يبرهن ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني والتحليل واختبار الفرضيات.

#### -الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

يتم تحقيق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عندما تتألف السمة المراد قياسها من مجموعة من الاختبارات أو العبارات المتعددة، حيث تقيم درجات هذه العبارات الفرعية الجوانب المختلفة للسمة وتعكس بشمولية مدى السمة ككل. وكلما زادت علاقة درجات العبارات الفرعية مع الدرجة الكلية للسمة، كلما زاد مستوى الاتساق الداخلي للأداة، وكلما زادت موثوقية الأداة بشكل عام. يمكن حساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من العبارات الموجودة في الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، أو البعد إذا كان المحور مقسما إلى أبعاد مستقلة (الكناني، 2014، الصفحات 260-261)، كما هو الحال بالنسبة للاستبيان موضوع هذه الدراسة، ونظرا لأن توفر المتغيرات المدروسة التي يستهدفها الاستبيان في إحدى المؤسسات لا يعني بالضرورة توفرها بنفس الكمية أو النسبة



## الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

في مؤسسة أخرى، كان من الضروري حساب معامل (بيرسون) للاتساق الداخلي للعينة، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

### - اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية":

ينقسم المحور الأول للاستبيان "الرشاقة الاستراتيجية" إلى (03) أبعاد، لذلك فقد تم حساب معامل (بيرسون) لعبارات كل بعد على حده، وكانت النتائج كما يلي:

### أولاً: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "الحساسية الاستراتيجية":

يوضح الجدول رقم (02) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "الحساسية الاستراتيجية":

الجدول رقم (02): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الحساسية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاتجاهات الحديثة في الصناعة	0.714	0.000
2	تقوم المؤسسة بتطوير سيناريوهات مستقبلية معقولة لنموها	0.712	0.000
3	تستطيع المؤسسة التعرف على الفرص والتحديات التي تنشأ بسرعة	0.706	0.000
4	تجمع المؤسسة معلومات حول الموردين والزبائن	0.727	0.000
5	تجمع المؤسسة معلومات حول المنتجات البديلة والمنافسين	0.686	0.000
6	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم نقاط قوتها وضعفها	0.730	0.000
7	يتم إشراك الموظفين والشركاء الخارجيين في وضع استراتيجية المؤسسة	0.556	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برمجية SPSS

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يتبين من الجدول رقم (02) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الحساسية الاستراتيجية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متسقة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثانياً: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الالتزام الجماعي"

يوضح الجدول رقم (03) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الالتزام الجماعي":

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الالتزام الجماعي" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
8	تستخدم المؤسسة فرقا متعددة الوظائف في حل المشكلات	0.816	0.000
9	تقوم المؤسسة بتخزين المعلومات المستمدة من الخبرة السابقة حول أفضل السبل للتعامل مع مشاكل الزبائن	0.764	0.000
10	هناك اعتماد متبادل بين القادة في المؤسسة في اتخاذ القرارات	0.831	0.000
11	يحرص القادة في المؤسسة على خلق ثقافة تعزز السرعة، الريادة، المخاطرة، التنوع والابتكار	0.759	0.000
12	تشجع المؤسسة على تطوير مهارات القيادة للموظفين	0.860	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يظهر من الجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الالتزام الجماعي" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ )، ما يعني أن كل العبارات متجانسة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثالثاً: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث "سيولة الموارد":

يوضح الجدول رقم (04) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد "الجودة":

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "سيولة الموارد" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
13	تتعقب المؤسسة استخدام الموارد بدقة وتحاول التقليل من الضياع	0.802	0.000
14	تستطيع المؤسسة تعديل الموارد البشرية للتأقلم مع التغيرات	0.823	0.000
15	تستطيع المؤسسة تعديل الموارد المادية للتأقلم مع التغيرات	0.850	0.000
16	تقوم المؤسسة بتحديث عملياتها التجارية ونماذج الأعمال بما يتماشى وتغيرات بيئة الأعمال	0.765	0.000
17	المؤسسة قادرة على تحويل هيكلها بسرعة لمعالجة الفرص الجديدة	0.623	0.000
18	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للمنتجات والخدمات الجديدة المعروضة من قبل المنافسين	0.812	0.000
19	تحفزكم المؤسسة على تطوير مهاراتكم من أجل تحسين الأداء من خلال التدريب والتعاون	0.721	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "سيولة الموارد" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية  $(\alpha=5\%)$ ، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

- اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية":

ينقسم المحور الثاني للاستبيان "الميزة التنافسية" إلى (05) أبعاد، لذلك فقد تم حساب معامل (بيرسون)

لعبارات كل بعد على حده، وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "الجودة":

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يوضح الجدول رقم (05) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "الجودة":

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
20	لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية الأداء تلبي احتياجات الزبائن	0.695	0.000
21	تسعى المؤسسة في عملياتها الى تقديم منتجات يصعب تقليدها	0.763	0.000
22	تقوم المؤسسة بالترويج والتوزيع لمنتجاتها بطريقة مميزة عن المنافسين	0.884	0.000
23	تملك إدارة المؤسسة القدرة على التميز في استخدامها للتكنولوجيا	0.814	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثانيا: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني "اعتمادية التسليم":

يوضح الجدول رقم (06) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد "اعتمادية التسليم".

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "اعتمادية التسليم" والدرجة الكلية

للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
24	تتمتع المؤسسة بالقدرة في تقديم الخدمة من خلال زيادة سرعة التجهيز	0.841	0.000
25	يتوفر في المؤسسة نظم معلومات يساعد في تقديم الخدمات المطلوبة بأوقات زمنية بسيطة	0.792	0.000

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

0.000	0.576	لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجات موثوق بها	26
0.000	0.672	لدى المؤسسة القدرة على تقديم أنواع عديدة من المنتجات في الوقت المحدد	27

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يبرز الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "اعتمادية التسليم" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثالثا: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث "التكلفة":

يوضح الجدول رقم (07) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "التكلفة":

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
28	تتمتع المؤسسة بالقدرة على تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقات البشرية والموارد المتاحة لها	0.646	0.000
29	تركز المؤسسة على بعد التكلفة من أجل جعل تكاليف الإنتاج أقل من المنافسين	0.676	0.000
30	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الخبرة في خفض التكاليف	0.669	0.000
31	لدى المؤسسة القدرة على تقديم أسعار تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى	0.690	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

رابعاً: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع "المرونة":

يوضح الجدول رقم (08) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد "المرونة".

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المرونة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
32	تتسم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة	0.855	0.000
33	تتسم إدارة المؤسسة بسرعة الاستجابة لتبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها الإدارية	0.799	0.000
34	لدى المؤسسة القدرة العالية للاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين معها	0.869	0.000
35	تتسم المؤسسة بالمقدرة على تعديل المنتجات الموجودة بسرعة	0.863	0.000
36	تؤمن المؤسسة الدعم المادي اللازم لمواجهة رغبات الزبائن	0.766	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم (08) يلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المرونة" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

خامساً: اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس "الابتكار":

يوضح الجدول رقم (09) نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات البعد "الابتكار".

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الابتكار" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
37	تلتزم المؤسسة بالعمل على توفير عمليات لتطوير نوعية المخرجات	0.847	0.000
38	تتبنى المؤسسة الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون	0.840	0.000
39	تسعى المؤسسة العمل على تنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني كتحفيز العاملين والتمكين	0.873	0.000
40	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات	0.796	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الابتكار" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

3-3 عرض وتحليل خصائص أفراد الدراسة.

نهدف في هذا المبحث الى التعريف بخصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق مختلف المتغيرات السوسيو مهنية.

أولاً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.

يوضح الجدول رقم (10): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع الأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

النسبة %	العدد	البيان
50	30	ذكر
50	30	انثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (10)، تساوي في عدد الموظفين المستجوبين حسب الجنس، حيث جاء كل من الذكور والإناث بنسبة 50% أي 30 لكل منهما.

ثانياً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن.

للتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير السن إلى (04) فئات عمرية، يوضحها الجدول رقم (11) والذي يوضح أيضا توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الفئات:



الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن.

النسبة%	العدد	البيان
28.3	17	من 20 الى 30 سنة
41.7	25	من 31 إلى 40
25	15	من 41 إلى 50
5	3	50 سنة فما فوق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) أن أفراد العينة تركز أعمارهم في الفئتين الأولى والثانية، حيث بلغ تكرارهما على التوالي (17) و(25) مفردة، بنسب قدرها (28.3%) بالنسبة للفئة الأولى (من 20 الى 31 سنة) و(41.7%) بالنسبة للفئة الثانية (ما بين 31 و 40 سنة)، بينما جاءت الفئة الثالثة (من 41 إلى 50) في المرتبة الثالثة بتكرار قدره (15) بما نسبته (25%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفئة الأخيرة (50 سنة فما فوق)، كل هذا يوحي بأن عينة المؤسسات تمتلك موارد بشرية شابة كثيرة.

ثالثا: خصائص أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي.

للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح (04) اختيارات، وهي موضحة في الجدول رقم (12) والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا لهذه الخيارات:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

النسبة%	العدد	البيان
15	9	ثانوي
35	21	ليسانس
38.3	23	ماستر
11.7	7	دراسات عليا
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يبرز من خلال الجدول رقم (12) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستوى ماستر، حيث بلغ تعدادهم (23) وهو ما نسبته (38.3%) من إجمالي العينة، في حين يمثل ذوي المستوى ليسانس ما نسبته (35%) الذين بلغ عددهم (21) من النسبة الإجمالية لأفراد العينة، في حين شمل المستوى الثانوي على عدد (9) مفردات من إجمالي العينة بما نسبته (15%)، في حين لم يشمل مستوى الدراسات العليا الا على ما نسبته (11.7%) من إجمالي العينة بتكرار (7)، وهذا يدل على وجود نسبة عالية من التعلم لدى موظفي المؤسسات عينة الدراسة بسبب خصوصية القطاع وتطلبه لكفاءات عديدة.

رابعا: توزيع أفراد الدراسة وفقا لمدة الخبرة.

لتوضيح كيف يتوزع أفراد الدراسة حسب الخبرة، تم الاعتماد على الجدول رقم (13):

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة.

النسبة%	العدد	البيان
35	21	أقل من 5 سنوات
26.7	16	من 5 الى 10 سنوات
16.7	10	من 11 الى 15 سنة
21.7	13	من 15 سنة فما فوق
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يتبين من الجدول رقم (13)، أن أغلب المستجوبين ينتمون إلى الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (58%) من إجمال أفراد العينة بتكرار قدره (76) مفردة، في حين تمثل الفئة الثانية (من 5 الى 10 سنوات) نسبة (39.7%) من إجمالي أفراد العينة والبالغ عددهم (52)، في حين تمثل الفئة الثالثة (من 11 الى 15 سنة) ما نسبته (16.7%) من إجمالي افراد العينة والذي بلغ عددهم (10) وهي في المرتبة الاخيرة، وقبلها فئة (من 15 سنة فما فوق) بتكرار (13) ونسبة (21.7)، انخفاض معدلات العمر يعكس نقص سنوات الخبرة حيث من لديهم خبرة تفوق 15 سنة جاؤوا بنسبة (21.7%) فقط.

خامسا: توزيع أفراد الدراسة وفقا لمسمى الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (14) توزيع أفراد الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.

النسبة%	العدد	البيان
13.3	8	مدير (ة)
15	9	نائب مدير (ة)
28.3	17	رئيس مصلحة (ة)
43.3	26	موظف (ة)
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يتبين من إجابات أفراد العينة أن غالبية المستجوبين هم موظفون بنسبة (43.3%) بتكرار يبلغ (26) موظف، يليهم رؤساء المصالح ونواب المدراء بنسبة (28.3%) و (15%) على التوالي وبتكرار يبلغ (17) و(9) تواليًا، وفي الأخير المدراء بنسبة (13.3%) والذي بلغ عددهم (8).

## خلاصة الفصل

بعد تقديم نظرة عامة للمؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة في المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة مؤسسة Neomedic، مؤسسة LDM، مؤسسة AAHP، وفرع مؤسسة صيدال بقسنطينة، وذلك من خلال تعريفها من حيث النشأة، المهام والأهداف وكذا هيكلها التنظيمي، تم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، المنهجية المتبعة، وتوضيح لأهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في التعامل مع مختلف بيانات الدراسة. كما تضمن هذا الفصل شرحا لبنية أداة الدراسة، ووضح كيفية توزيع عبارات الاستبيان على مختلف محاوره. كما أوضحت نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) التي أجريت على أداة الدراسة مدى صدقها وثباتها وقدرتها على قياس ما صممت لقياسه. بالإضافة إلى ذلك، كشفت نتائج اختبار (بيرسون) أن عبارات استمارة الأسئلة متناسقة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، مما يدل على توفر شرط الاتساق الداخلي. وهذا يبرهن على صلاحية الأداة للاستخدام الميداني والتحليل. أخيرا، تناول الفصل عرضا وتحليلا لخصائص أفراد العينة وفقا لأهم المتغيرات الشخصية للعينة المبحوثة.

4- عرض وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

4- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد

انطلاقاً من أهداف وتساؤلات الدراسة التي تم تحديدها مسبقاً، فإن الدراسة في جانبها هذا تسعى إلى عرض وتحليل وتفسير ما تم التوصل إليه ميدانياً، وذلك عبر التعرف على مستوى توفر واعتماد المؤسسات محل الدراسة على الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها بالإضافة إلى التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية لديها.

كما تسعى الدراسة في جزئها الأخير إلى البحث عن وجود دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، من خلال صياغة نموذج يفسر طبيعة العلاقة التي تجمع بين الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي الختام، ارتأينا لعرض فروق متوسطات الإجابات لمحاور الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الخبرة، والمسمى الوظيفي)، ثم حسب نوع المؤسسة أكانت خاصة أم عمومية.

**1-4 إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان.**

سيتم تحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

**1-1-4 إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرشاقة الاستراتيجية.**

تم في المحور الأول لأداة الدراسة تناول ثلاث أبعاد، يشير كل منها إلى عنصر معين من عناصر الرشاقة الاستراتيجية، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات.

وبالتالي تتضمن الإجابة على التساؤل أعلاه حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول لاستبيان الأسئلة "الرشاقة الاستراتيجية"، وقد كانت نتائج هذه الحسابات كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (15): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر البعد الأول للرشاقة الاستراتيجية "الحساسية الاستراتيجية".

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
01	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاتجاهات الحديثة في الصناعة	3.93	0.800	مرتفع
02	تقوم المؤسسة بتطوير سيناريوهات مستقبلية معقولة لنموها	3.73	0.861	مرتفع
03	تستطيع المؤسسة التعرف على الفرص والتحديات التي تنشأ بسرعة	3.60	0.764	مرتفع
04	تجمع المؤسسة معلومات حول الموردين والزبائن	3.92	0.809	مرتفع
05	تجمع المؤسسة معلومات حول المنتجات البديلة والمنافسين	3.98	0.892	مرتفع
06	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم نقاط قوتها وضعفها	3.75	0.932	مرتفع
07	يتم إشراك الموظفين والشركاء الخارجيين في وضع استراتيجية المؤسسة	3.10	0.838	مرتفع بدرجة متوسط ة
	الحساسية الاستراتيجية	3.71	0.581	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (15) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون ان بعد الحساسية الاستراتيجية كعنصر من عناصر الرشاقة الاستراتيجية متوفر بدرجة مرتفعة في بيئة عمل المؤسسة، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا العنصر، والذي بلغ القيمة (3.71) بانحراف معياري (0.581)، وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثانية من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "مرتفع".

كما يتضح من الجدول نفسه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الحساسية الاستراتيجية تراوحت ما بين (3.10-3.98)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات الدراسة تحرص على يقظتها ومعرفة اتجاهات الصناعة وكل ما يدور بمحيطها الداخلي والخارجي. الجدير بالإشارة أن العبارة الوحيدة التي جاءت بدرجة "مرتفع بدرجة متوسطة" هي العبارة رقم (07) "يتم إشراك الموظفين والشركاء الخارجيين



## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في وضع استراتيجية المؤسسة " والتي تدل على تحفظ عينة المؤسسات على إشراك الموظفين والشركاء في استراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (16): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر البعد الثاني للرشاقة الاستراتيجية "الالتزام الجماعي".

مرتفع			تستخدم المؤسسة فرقا متعددة الوظائف في حل المشكلات	08
بدرجة	1.030	3.30		
متوسطة				
مرتفع			تقوم المؤسسة بتخزين المعلومات المستمدة من الخبرة السابقة حول أفضل السبل للتعامل مع مشاكل الزبائن	09
مرتفع	0.885	3.62		
مرتفع			هناك اعتماد متبادل بين القادة في المؤسسة في اتخاذ القرارات	10
مرتفع	0.948	3.48		
مرتفع			يحرص القادة في المؤسسة على خلق ثقافة تعزز السرعة، الريادة، المخاطرة، التنوع والابتكار	11
بدرجة	0.938	3.37		
متوسطة				
مرتفع			تشجع مؤسستكم على تطوير مهارات القيادة للموظفين	12
مرتفع	1.081	3.47		
مرتفع	0.789	3.44	الالتزام الجماعي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (16) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون ان بعد الالتزام الجماعي كعنصر من عناصر الرشاقة الاستراتيجية متوفر بدرجة مرتفعة في بيئة عمل المؤسسة، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا العنصر، والذي بلغ القيمة (3.44) بانحراف معياري (0.789)، وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثانية من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "مرتفع".

كما يبرز من الجدول نفسه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الالتزام الجماعي تشير الى "مرتفع"، إن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا البعد يدل على اهتمام المؤسسات بتحقيق ثقافة تعزز الريادة، التنوع والابتكار وكذا وجود الاعتماد المتبادل في اتخاذ القرارات بين القادة وتطوير مهارات القيادة للموظفين. فيما عبارتان اثنان فقط تشير إلى مرتفع بدرجة متوسطة وهي العبارات (8)

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

و(11) المتعلقة بفرق حل المشكلات وحرص القادة على خلق ثقافة تعزز السرعة، الريادة، المخاطرة، التنوع والابتكار.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر البعد الثالث للرشاقة الاستراتيجية "سيولة الموارد".

13	تتعقب المؤسسة استخدام الموارد بدقة وتحاول التقليل من الضياع	3.77	1.031	مرتفع
14	تستطيع المؤسسة تعديل الموارد البشرية للتأقلم مع التغيرات	3.73	1.039	مرتفع
15	تستطيع المؤسسة تعديل الموارد المادية للتأقلم مع التغيرات	3.82	1.000	مرتفع
16	تقوم المؤسسة بتحديث عملياتها التجارية ونماذج الأعمال بما يتماشى وتغيرات بيئة الأعمال	3.83	1.000	مرتفع
17	المؤسسة قادرة على تحويل هيكلها بسرعة لمعالجة الفرص الجديدة	3.68	0.924	مرتفع
18	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للمنتجات والخدمات الجديدة المعروضة من قبل المنافسين	3.43	1.066	مرتفع
19	تحفزكم المؤسسة على تطوير مهارتكم من أجل تحسين الأداء من خلال التدريب والتعاون	3.68	0.909	مرتفع
	سيولة الموارد	3.70	0.758	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (17) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون ان بعد سيولة الموارد كعنصر من عناصر الرشاقة الاستراتيجية متوفر بدرجة مرتفعة في بيئة عمل المؤسسة، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا العنصر، والذي بلغ القيمة (3.7) وبانحراف معياري (0.758)، وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثانية من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "مرتفع".

كما يتبين من الجدول نفسه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد سيولة الموارد تراوحت ما بين (3.43-3.83)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تبدي اهتمام في تعقب مواردها وتعديلها، إضافة الى هيكلها للاستجابة للتغيرات التي يحدثها المنافسين وبيئة الاعمال ككل.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

كما أن استغلال نتائج الجداول (15، 16، 17) التي توضح مستوى توفر كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بعينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة كل على حدى، يسمح بصياغة الجدول رقم (18) والذي يوضح مستوى توفر واعتماد هذه الأبعاد مجتمعة كما يلي:

**الجدول رقم (18): مستوى توفر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.**

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
1	مرتفع	3.71	الحساسية الاستراتيجية
3	مرتفع	3.44	الالتزام الجماعي
2	مرتفع	3.7	سيولة الموارد
/	مرتفع	3.642	محور الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من الجدول رقم (18) أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات يرون أن عناصر الرشاقة الاستراتيجية متوفرة كلها بدرجة مرتفعة حيث تنحصر كل المتوسطات الحسابية ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تقابل الخلية "مرتفع".

كما يتبين من ذات الجدول أن أكثر الأنواع توفرا بالمؤسسة هي الحساسية الاستراتيجية حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تليها بعد ذلك سيولة الموارد، بينما جاء الالتزام الجماعي في المرتبة الأخيرة، وذلك بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي القيم (3.71)، (3.7)، و(3.44)، وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة، أي أن كل هذه العناصر متوفرة بدرجة "مرتفع" في بيئة العمل لدى إدارات وموظفي عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة. وبالتالي جاء متوسط الاجابات للمحور ككل (3.642) وهو ما يقابل درجة "مرتفع" ايضا.

**4-1-2 إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية.**

تم في المحور الثاني لأداة الدراسة تناول خمس أبعاد، يشير كل منها إلى عنصر معين من عناصر الميزة التنافسية، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وتتضمن الإجابة على التساؤل أعلاه حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني للاستبيان "الميزة التنافسية"، وقد كانت نتائج هذه المؤشرات الاحصائية كما هو موضح فيما يلي:

**الجدول رقم (19): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر البعد الأول للميزة التنافسية "الجودة".**

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
20	لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية الأداء تلبي احتياجات الزبائن	4.22	0.940	مرتفع جدا
21	تسعى المؤسسة في عملياتها الى تقديم منتجات يصعب تقليدها	3.53	0.999	مرتفع
22	تقوم المؤسسة بالترويج والتوزيع لمنتجاتها بطريقة مميزة عن المنافسين	3.45	0.964	مرتفع
23	تملك إدارة المؤسسة القدرة على التميز في استخدامها للتكنولوجيا	3.50	1.000	مرتفع
	<b>الجودة</b>	<b>3.67</b>	<b>0.975</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (19) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون ان بعد الجودة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية متوفر بدرجة مرتفعة في بيئة عمل المؤسسة، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا العنصر، والذي بلغ القيمة (3.67) وبانحراف معياري (0.975)، وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثانية من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "مرتفع".

كما يتبين من الجدول نفسه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الجودة تراوحت ما بين (3.45-4.2)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتقديم منتجات ذات جودة تلبي

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

احتياجات الزبائن، وخاصة العبارة رقم (20) والتي جاءت بدرجة مرتفعة جدا والتي تعكس حساسية المنتج إذ أن المنتجات الصيدلانية تطلب جودة عالية وانخفاض الأخطاء والالتزام ومطابقة المعايير.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر البعد الثاني للميزة التنافسية "اعتمادية التسليم".

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
24	تتمتع المؤسسة بالقدرة في تقديم الخدمة من خلال زيادة سرعة التجهيز	3.68	0.946	مرتفع
25	يتوفر في المؤسسة نظم معلومات يساعد في تقديم الخدمات المطلوبة بأوقات زمنية بسيطة	3.82	0.854	مرتفع
26	لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجات موثوق بها	4.10	0.681	مرتفع
27	لدى المؤسسة القدرة على تقديم أنواع عديدة من المنتجات في الوقت المحدد	4.10	0.681	مرتفع
	اعتمادية التسليم	3.92	0.790	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون ان بعد اعتمادية التسليم كعنصر من عناصر الميزة التنافسية متوفر بدرجة مرتفعة في بيئة عمل المؤسسة، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا العنصر، والذي بلغ القيمة (3.92) بانحراف معياري (0.790)، وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثانية من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "مرتفع".

كما يتضح من الجدول نفسه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد اعتمادية التسليم تراوحت ما بين (3.68-4.10)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات الدراسة تحرص على تقديم منتجات موثوقة مع احترام الأجال، وتوفر نظم اتصال ومعلومات فعالة.

الجدول رقم (21): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر البعد الثالث للميزة التنافسية "التكلفة".

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
28	تتمتع المؤسسة بالقدرة على تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقات البشرية والموارد المتاحة لها	4.00	0.736	مرتفع
29	تركز المؤسسة على بعد التكلفة من أجل جعل تكاليف الانتاج أقل من المنافسين	3.87	0.769	مرتفع
30	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الخبرة في خفض التكاليف	3.88	0.804	مرتفع
31	لدى المؤسسة القدرة على تقديم أسعار تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى	4.05	0.769	مرتفع
	<b>التكلفة</b>	<b>3.95</b>	<b>0.769</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (21) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون ان بعد التكلفة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية متوفر بدرجة مرتفعة في بيئة عمل المؤسسة، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا العنصر، والذي بلغ القيمة (3.95) بانحراف معياري (0.769)، وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثانية من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "مرتفع".

كما يتضح من الجدول نفسه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التكلفة تراوحت ما بين (3.87-4.05)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات الدراسة تحرص على تقديم منتجات بأسعار تنافسية، وذلك بالاستفادة من خبرة عمالها في ضبط التكاليف، والاستخدام الكفء للطاقات البشرية والموارد المتاحة لها.

الجدول رقم (22): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر البعد الرابع للميزة التنافسية "المرونة".

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
32	تتسم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة	3.70	0.889	مرتفع
33	تتسم إدارة المؤسسة بسرعة الاستجابة لتبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها الإدارية	3.55	0.832	مرتفع
34	لدى المؤسسة القدرة العالية للاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين معها	3.62	0.865	مرتفع
35	تتسم المؤسسة بالمقدرة على تعديل المنتجات الموجودة بسرعة	3.57	0.851	مرتفع
36	تؤمن المؤسسة الدعم المادي اللازم لمواجهة رغبات الزبائن	3.63	0.920	مرتفع
	<b>المرونة</b>	<b>3.61</b>	<b>0.871</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (22) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون ان بعد المرونة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية متوفر بدرجة مرتفعة في بيئة عمل المؤسسة، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا العنصر، والذي بلغ القيمة (3.61) بانحراف معياري (0.871)، وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثانية من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "مرتفع".

كما يتضح من الجدول نفسه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المرونة تراوحت ما بين (3.55-3.70)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات الدراسة تتسم بالاستجابة والسرعة عندما يطرأ أي تغيير يحدث في البيئة، وذلك بالحرص على تسخير كافة الموارد المختلفة، تبني أي تكنولوجيا حديثة والاستجابة لأي طلب متزايد.

الجدول رقم (23): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توفر البعد الخامس للميزة التنافسية "الابتكار".

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
37	تلتزم المؤسسة بالعمل على توفير عمليات لتطوير نوعية المخرجات	3.63	0.882	مرتفع
38	تتبنى المؤسسة الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون	3.37	0.901	مرتفع بدرجة متوسطة
39	تسعى المؤسسة العمل على تنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني كتحفيز العاملين والتمكين	3.63	0.882	مرتفع
40	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات	3.97	0.823	مرتفع
	<b>الابتكار</b>	<b>3.65</b>	<b>0.872</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (23) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون ان بعد الابتكار كعنصر من عناصر الميزة التنافسية متوفر بدرجة مرتفعة في بيئة عمل المؤسسة، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا العنصر، والذي بلغ القيمة (3.65) بانحراف معياري (0.872)، وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثانية من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "مرتفع".

كما يبرز من الجدول نفسه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الابتكار تشير الى "مرتفع"، إن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا البعد يدل على اهتمام المؤسسات بتحسين المنتجات، وكذلك تبني التكنولوجيا التي تساعد على تحسين نوعية المخرجات. في حين العبارة (38) والتي



## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

جاءت بدرجة متوسطة تدل على التبني النسبي لأفكار الموظفين، والذي يعزى لتحفظ إدارة المؤسسات محل الدراسة لمشاركتهم نظير قلة بعث القادة لروح وثقافة تعزز الريادة والابتكار.

كما أن استغلال نتائج الجداول (19، 20، 21، 22، 23) التي توضح مستوى توفر كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية بعينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة كل على حدى، يسمح بصياغة الجدول رقم (24) والذي يوضح مستوى توفر واعتماد هذه الأبعاد مجتمعة كما يلي:

**الجدول رقم (24): مستوى توفر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.**

أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الحكم	الترتيب
الجودة	3.67	مرتفع	3
اعتمادية التسليم	3.92	مرتفع	2
التكلفة	3.95	مرتفع	1
المرونة	3.61	مرتفع	5
الابتكار	3.65	مرتفع	4
محور الميزة التنافسية	3.75	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من الجدول رقم (24) أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات يرون أن عناصر الميزة التنافسية متوفرة كلها بدرجة مرتفعة حيث تنحصر كل المتوسطات الحسابية ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تقابل الخلية "مرتفع".

كما يتبين من ذات الجدول أن أكثر العناصر توفرا بالمؤسسة هي التكلفة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يليها بعد ذلك اعتمادية التسليم، بينما جاءت الجودة في المرتبة الثالثة، الابتكار في المركز الرابع، وأخيرا المرونة خامسة. وذلك بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي القيم (3.95)، (3.92)، (3.67)، (3.65)، و (3.61) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة وكلها متقاربة، أي أن كل هذه العناصر متوفرة بدرجة "مرتفع" في بيئة العمل لدى إطارات وموظفي عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

وكحوصلة جاء المتوسط العام لإجابات العينة لمحور الميزة التنافسية (3.75) وبانحراف معياري (0.554) اي درجة "موافق" وبالتالي دلالة هذه البيانات أن المؤسسات تهتم بكل عناصر تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، اعتمادية التسليم، التكلفة، المرونة، الابتكار). فالمؤسسات تهتم بتحسين الجودة فجها يراعي معايير ISO للجودة والبيئة ومتحصل على شهادتها، كما تولي اهتمام بتطوير المنتجات وتسليمها بدقة وموثوقية، وكذلك محاولة الابتكار من خلال مخابر الجودة والبحث والتطوير الخاصة بهم، ايضا تهتم المؤسسات بتخفيض التكاليف وجعل الأسعار تنافسية مما يحقق الكفاءة. كما تتسم بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة ومواجهة رغبات العملاء وذلك لتوفر تكنولوجيا ونظم المعلومات ومواكبة أي تطور تكنولوجي.

### 4-2 عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات.

لضمان اختبار ثبوت أو رفض فرضيات الدراسة، ينبغي صياغة نموذج عام يعكس العلاقة بين مختلف المتغيرات المعنية بالموضوع. اعتمد الطالب في هذا السياق على استخدام أسلوب الانحدار الخطي، نظرا لتوافقه الكامل مع طبيعة وأهداف الموضوع. يستقصي هذا الأسلوب العلاقة بين متغيرات مستقلة ومتغير تابع، ويتطلب استخدامه التأكد من توفر الشروط اللازمة لتطبيقه، فضلا عن التأكد من فعاليته وملائمته للغرض المطلوب.

استندت الدراسة إلى إنشاء نموذج رياضي يعكس العلاقة بين مختلف المتغيرات (الأبعاد) المدروسة في العينة المحددة والمتغير التابع، باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة يبلغ (5%)  $\alpha =$ . وقبل تقدير معاملات النموذج واختبار فرضيات الدراسة، كان من الضروري التحقق أولا من توافر الشروط اللازمة لتطبيق الانحدار الخطي البسيط، وخاصة فيما يتعلق بتوزيع بيانات الدراسة واتجاهها، سواء كانت خطية أم لا، بهدف ضمان عدم الحصول على تقديرات متحيزة أو غير دقيقة. حيث من ضمن الشروط الأولى المحققة للانحدار الخطي البسيط هي العشوائية في اختيار العينة، واستقلالية درجات كل فرد عن الأفراد الآخرين في العينة المختارة، وأيضا تصنيف المتغير المستقل والتابع ضمن المقاييس الكمية. من المفترض تحقيق توزيع طبيعي لبيانات الدراسة قبل تطبيق أسلوب الانحدار الخطي، ولضمان ذلك، يعتمد عادة على اختبار "Kolmogorov-Smirnov" المختصر بـ "k-s". يستخدم هذا الاختبار لمقارنة توزيع البيانات المرصودة مع إحدى التوزيعات النظرية المحددة، مثل التوزيع الطبيعي، بهدف التحقق مما إذا كانت بيانات الدراسة الحالية تتبع توزيعاً طبيعياً وفقاً لهذا الاختبار. فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
  - الفرضية البديلة  $H_1$ : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (sig) لقيم (k-s) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ( $\alpha = 5\%$ )، والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة (Karaceper & Chnina, 2023).

ولاختبار هاتين الفرضيتين، فقد تم حساب قيمة اختبار "k-s" لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول رقم (20):

### الجدول رقم (25): نتائج اختبار (k-s).

المحور	الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة SIG
الأول	الحساسية الاستراتيجية	0.869	0.437
	الالتزام الجماعي	0.828	0.499
	سيولة الموارد	1.062	0.209
الثاني	الميزة التنافسية	0.430	0.993

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (25)، نلاحظ أن قيمة Z لجميع المتغيرات معنوية لأن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الصيغة الرياضية لنموذج الدراسة يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$y_i = a + bx_i + \mu_i$$

بحيث:

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

$y_i$ : تمثل المتغير التابع؛

$x_i$ : تمثل المتغير المستقل؛

$\mu_i$ : تمثل الخطأ العشوائي.

يمكن تقدير معاملات النموذج واختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

- **الفرضية الثالثة:** يوجد دور موجب للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات جزئية:

- **الفرضية الجزئية الأولى:** يوجد دور موجب للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الحساسية الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

معامل التحديد: $R^2 = 0.623$		معامل الارتباط: $R = 0.789$		خطأ معياري للتقدير: 0.343
قيمة فيشر: $F = 95.913$		مستوى الدلالة: $Sig = 0.000$		
المتغير	B	Se	Beta	T
الثابت	0.959	0.289		0.002
الحساسية الاستراتيجية	0.752	0.077	0.789	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية تقدر ب 78.9%، في حين أن القيمة المقدرة لمعلمة بعد الحساسية الاستراتيجية التي بلغت 0.752 هي معنوية إحصائيا عند مستوى

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

معنوية قدره 5%. هذه النتيجة تؤكد على أن بعد الحساسية الاستراتيجية يلعب دورا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة. وفيما يتعلق بالمعنوية الكلية للنموذج، فإن إحصائية فيشر F جاءت قيمتها 95.913 وهي معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية قدره 5%، لأن مستوى معنوية الاختبار يقدر بـ 0.000 وهو أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة والمقدر بـ 5%. كذلك فإن قيمة معامل التحديد وهو مقياس لجودة التوفيق، مقدرة بـ 0.623، مما يشير إلى أن 62.3% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

- **الفرضية الجزئية الثانية:** يوجد دور موجب للالتزام الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الالتزام الجماعي وتحقيق الميزة التنافسية.

خطأ معياري للتقدير: 0.362		معامل الارتباط: R = 0.761		معامل التحديد: R <sup>2</sup> = 0.579
مستوى الدلالة: Sig = 0.000		قيمة فيشر: F = 79.886		
T	Beta	Se	B	المتغير
0.000	0.761	0.211	1.914	الثابت
0.000		0.060	0.534	الالتزام الجماعي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية تقدر بـ 76.1%، في حين أن القيمة المقدرة لمعلمة بعد الالتزام الجماعي التي بلغت 0.534 هي معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية قدره 5%. هذه النتيجة تؤكد على أن بعد الالتزام الجماعي يلعب دورا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة. وفيما يتعلق بالمعنوية الكلية للنموذج، فإن إحصائية فيشر F جاءت قيمتها 79.886 وهي معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية قدره 5%، لأن مستوى معنوية الاختبار يقدر بـ 0.000 وهو أقل من

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة والمقدر بـ 5%. كذلك فإن قيمة معامل التحديد وهو مقياس لجودة التوفيق، مقدرة بـ 0.579، مما يشير الى أن 57.9% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

- **الفرضية الجزئية الثالثة:** يوجد دور موجب لسيولة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين سيولة الموارد وتحقيق الميزة التنافسية.

معامل التحديد: $R^2 = 0.631$		معامل الارتباط: $R = 0.794$		خطأ معياري للتقدير: 0.339
قيمة فيشر: $F = 99.177$		مستوى الدلالة: $Sig = 0.000$		
المتغير	B	Se	Beta	T
الثابت	1.606	0.220		0.000
سيولة الموارد	0.580	0.058	0.794	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية تقدر بـ 79.4%، يتضح أن القيمة المقدرة لمعلمة بعد سيولة الموارد التي بلغت 0.580 هي معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية قدره 5%. هذه النتيجة تؤكد على أن بعد الحساسية الاستراتيجية يلعب دورا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة. وفيما يتعلق بالمعنوية الكلية للنموذج، فإن إحصائية فيشر F جاءت قيمتها 99.177 وهي معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية قدره 5%، لأن مستوى معنوية الاختبار يقدر بـ 0.000 وهو أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة والمقدر بـ 5%. كذلك فإن قيمة معامل التحديد وهو مقياس لجودة التوفيق، مقدرة بـ 0.631، مما يشير الى أن 63.1% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- اختبار الفرضية الثالثة: يوجد دور موجب للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

خطأ معياري للتقدير: 0.297		معامل الارتباط: R = 0.847		معامل التحديد: R <sup>2</sup> = 0.717
مستوى الدلالة: Sig = 0.000		قيمة فيشر: F = 147.036		
T	Beta	Se	B	المتغير
0.000	0.847	0.221	1.121	الثابت
0.000		0.060	0.723	الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يوضح الجدول رقم (29) نتائج تقدير نموذج الدراسة. حيث يتضح بأنه هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية تقدر ب 84.7%، وأن القيمة المقدرة لمعلمة متغير الرشاقة الاستراتيجية التي بلغت 0.723 هي معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية قدره 5%. هذه النتيجة تؤكد على أن متغير الرشاقة الاستراتيجية يلعب دورا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة. وفيما يتعلق بالمعنوية الكلية للنموذج، فإن إحصائية فيشر F جاءت قيمتها 147.036 وهي معنوية إحصائيا عند مستوى معنوية قدره 5%، لأن مستوى معنوية الاختبار يقدر ب 0.000 وهو أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة والمقدر ب 5%. كذلك فإن قيمة معامل التحديد وهو مقياس لجودة التوفيق، مقدرة ب 0.717، مما يشير الى أن 71.7% من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج. إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى ثبوت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد دور موجب للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية تعزى للمتغيرات الديموغرافية ومتغير نوع المؤسسة.

لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة نختبرها مقسمة في الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات

الصيدلانية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات

الصيدلانية تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات

الصيدلانية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات

الصيدلانية تعزى لمتغير مدة الخبرة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات

الصيدلانية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات

الصيدلانية تعزى لمتغير نوع المؤسسة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

لاختبار الفروقات المعنوية بن المتوسطات نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي في حالة ما كان

المتغير العاملي أكثر من مستويين. أما إذا كان مكون من مستويين فقط، فهنا يستخدم اختبار (Levene's

Test). وفي حالة رفض فرضية العدم وتبين وجود فروق معنوية بين المتوسطات، يتبع أسلوب اختبار

المقارنات البعدية (Post Hoc) لاختبار أي زوج من أزواج المتوسطات له اختلاف معنوي. ومن أشهر

هذه الاختبارات (Tukey) وعند مستوى معنوية (0.5) (عبد السلام محمود، 2013، الصفحات 205-

213).

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة

المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  تعزى لمتغير الجنس.



الجدول رقم (30): نتائج تحليل اختبار "ت" للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة F (Levene's Test)	مستوى الدلالة
الحساسية الاستراتيجية	ذكر	30	3.60	0.672	58	4.514	0.038
	أنثى	30	3.82	0.460			
الالتزام الجماعي	ذكر	30	3.80	0.839	58	0.683	0.412
	أنثى	30	3.51	0.744			
سيولة الموارد	ذكر	30	3.61	0.805	58	0.463	0.499
	أنثى	30	3.79	0.711			
الرشاقة الاستراتيجية	ذكر	30	3.55	0.727	58	2.149	0.148
	أنثى	30	3.73	0.556			
الميزة التنافسية	ذكر	30	3.70	0.620	58	2.333	0.132
	أنثى	30	3.80	0.484			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (30) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير الجنس، حيث مستوى الدلالة كان أصغر من 0.05 لبعد الحساسية الاستراتيجية وهي دالة إحصائية، مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة لها. فقد كان هناك تباين في الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة وذلك على اختلاف نوع المؤسسة، حيث كانت بدرجة مختلفة في جميع محاور الدراسة، بحيث كانت الفروق لصالح الإناث والذين كانت إجاباتهم لكل المحاور لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة من وجهة نظرهم أعلى من الذكور كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  تعزى لمتغير السن.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	1.282	3	0.427	1.283	0.289
	داخل المجموعات	18.656	56	0.333		
	المجموع	19.938	59			
الالتزام الجماعي	بين المجموعات	1.758	3	0.586	0.938	0.429
	داخل المجموعات	34.991	56	0.625		
	المجموع	36.749	59			
سيولة الموارد	بين المجموعات	1.405	3	0.468	0.805	0.496
	داخل المجموعات	32.572	56	0.582		
	المجموع	33.977	59			
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	1.403	3	0.468	1.119	0.349
	داخل المجموعات	23.416	56	0.319		
	المجموع	24.819	59			
الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.249	3	0.083	0.260	0.854
	داخل المجموعات	17.862	56	0.319		

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

			59	18.111	المجموع	
--	--	--	----	--------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

تشير معطيات الجدول رقم (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير السن، حيث مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا، مما يؤدي بنا إلى ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية. فقد كان هناك تقارب في الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة وذلك على اختلاف سن المبحوثين، حيث كانت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية لدى المؤسسات الصيدلانية بالنسبة لكل محور من محاور الاستمارة في الجدول رقم (32).

الجدول رقم (32): التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير السن.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	السن	المحاور
0.602	3.84	17	من 20 إلى 30	الحساسية الاستراتيجية
0.475	3.77	25	31 إلى 40	
0.685	3.54	15	41 إلى 50	
0.644	3.33	3	50 ما فوق	
0.772	3.58	17	من 20 إلى 30	الالتزام الجماعي
0.701	3.53	25	31 إلى 40	
0.894	3.17	15	41 إلى 50	
1.101	3.26	3	50 ما فوق	
0.478	3.84	17	من 20 إلى 30	سيولة الموارد
0.780	3.78	25	31 إلى 40	
0.883	3.47	15	41 إلى 50	
1.296	3.47	3	50 ما فوق	
0.546	3.77	17	من 20 إلى 30	

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

0.605	3.71	25	31 إلى 40	الرشاقة الاستراتيجية
0.764	3.42	15	41 إلى 50	
0.913	3.36	3	50 ما فوق	
0.494	3.83	17	من 20 إلى 30	الميزة التنافسية
0.532	3.76	25	31 إلى 40	
0.661	3.67	15	41 إلى 50	
0.706	3.63	3	50 ما فوق	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	0.909	3	0.303	0.892	0.451
	داخل المجموعات	19.030	56	0.340		
	المجموع	19.938	59			
الالتزام الجماعي	بين المجموعات	0.904	3	0.301	0.471	0.704
	داخل المجموعات	35.846	56	0.640		
	المجموع	36.749	59			
	بين المجموعات	0.693	3	0.231	0.389	0.762

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

		0.594	56	33.284	داخل المجموعات	سيولة الموارد
			59	33.977	المجموع	
0.621	0.594	0.255	3	0.766	بين المجموعات	الرشاقة الاستراتيجية
		0.430	56	24.053	داخل المجموعات	
			59	24.819	المجموع	
0.274	1.330	0.402	3	1.205	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.302	56	16.906	داخل المجموعات	
			59	18.111	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (33) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائية، مما يؤدي بنا إلى ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة. فقد كان هناك تقارب في الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة وذلك على اختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية لدى المؤسسات الصيدلانية بالنسبة لكل محور من محاور الاستمارة في الجدول رقم (34).

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (34): التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المستوى التعليمي	المحاور
0.673	3.66	9	ثانوي	الحساسية الاستراتيجية
0.364	3.81	21	ليسانس	
0.659	3.73	23	ماستر	
0.725	3.40	7	دراسات عليا	
0.924	3.37	9	ثانوي	الالتزام الجماعي
0.658	3.47	21	ليسانس	
0.829	3.53	23	ماستر	
0.928	3.14	7	دراسات عليا	
0.841	3.68	9	ثانوي	سيولة الموارد
0.662	3.80	21	ليسانس	
0.771	3.70	23	ماستر	
0.977	3.44	7	دراسات عليا	
0.742	3.59	9	ثانوي	الرشاقة الاستراتيجية
0.496	3.72	21	ليسانس	
0.697	3.67	23	ماستر	
0.818	3.35	7	دراسات عليا	
0.519	3.80	9	ثانوي	الميزة التنافسية
0.363	3.79	21	ليسانس	
0.645	3.82	23	ماستر	
0.700	3.36	7	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  تعزى لمتغير مدة الخبرة.

الجدول رقم (35): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مدة الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	1.856	3	0.619	1.916	0.137
	داخل المجموعات	18.082	56	0.323		
	المجموع	19.938	59			
الالتزام الجماعي	بين المجموعات	2.671	3	0.890	1.463	0.234
	داخل المجموعات	34.079	56	0.609		
	المجموع	36.749	59			
سيولة الموارد	بين المجموعات	2.724	3	0.908	1.627	0.193
	داخل المجموعات	31.253	56	0.558		
	المجموع	33.977	59			
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	2.340	3	0.780	1.944	0.193
	داخل المجموعات	22.478	56	0.401		
	المجموع	24.819	59			

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

0.133	1.629	0.485	3	1.454	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.297	56	16.657	داخل المجموعات	
			59	18.111	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (35) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير مدة الخبرة، حيث مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، مما يؤدي بنا إلى ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة. فقد كان هناك تقارب في الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة وذلك على اختلاف مدة الخبرة للمبحوثين، حيث كانت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية لدى المؤسسات الصيدلانية بالنسبة لكل محور من محاور الاستمارة في الجدول رقم (36).

الجدول رقم (36): التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مدة الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	مدة الخبرة	المحاور
0.573	3.84	21	أقل من 5 سنوات	الحساسية الاستراتيجية
0.560	3.82	16	من 5 إلى 10 سنوات	
0.553	3.70	10	من 11 إلى 15 سنة	
0.580	3.39	13	من 15 سنة فما فوق	
0.789	3.55	21	أقل من 5 سنوات	الالتزام الجماعي
0.680	3.57	16	من 5 إلى 10 سنوات	



الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

0.639	3.54	10	من 11 إلى 15 سنة	سيولة الموارد
0.956	3.04	13	من 15 سنة فما فوق	
0.553	3.80	21	أقل من 5 سنوات	
0.788	3.86	16	من 5 إلى 10 سنوات	
0.773	3.75	10	من 11 إلى 15 سنة	
0.931	3.30	13	من 15 سنة فما فوق	
0.578	3.75	21	أقل من 5 سنوات	الرشاقة الاستراتيجية
0.610	3.77	16	من 5 إلى 10 سنوات	
0.620	3.67	10	من 11 إلى 15 سنة	
0.748	3.27	13	من 15 سنة فما فوق	
0.473	3.87	21	أقل من 5 سنوات	الميزة التنافسية
0.633	3.70	16	من 5 إلى 10 سنوات	
0.374	3.91	10	من 11 إلى 15 سنة	
0.638	3.49	13	من 15 سنة فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	2.663	3	0.888	2.877	0.044
	داخل المجموعات	17.276	56	0.308		
	المجموع	19.938	59			
الالتزام الجماعي	بين المجموعات	9.570	3	3.190	6.573	0.001
	داخل المجموعات	27.179	56	0.485		
	المجموع	36.749	59			
سيولة الموارد	بين المجموعات	10.501	3	3.500	8.350	0.000
	داخل المجموعات	23.476	56	0.419		
	المجموع	33.977	59			
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	6.504	3	2.168	6.629	0.001
	داخل المجموعات	18.315	56	0.327		
	المجموع	24.819	59			

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

0.105	2.143	0.622	3	1.865	بين المجموعات	الميزة التنافسية
		0.290	56	16.246	داخل المجموعات	
			59	18.111	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم (37) يلاحظ وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أصغر من 0.05، وبذلك رفض الفرضية الصفرية. فقد كانت الفروق في محور الرشاقة الاستراتيجية ككل بأبعادها الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد.

ولإيجاد مصدر الفروق يمكن استخدام اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وسيولة الموارد والرشاقة الاستراتيجية الكلية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح من خلال الجدول رقم (38).

**الجدول رقم (38): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

المحاور	المقارنات	موظف	رئيس مصلحة	نائب مدير	مدير
الحساسية الاستراتيجية	موظف				
	رئيس مصلحة				
	نائب مدير				
	مدير				
الالتزام الجماعي	موظف		-0.564	-0.644	
	رئيس مصلحة			-0.080	
	نائب مدير				
	مدير	-0.768	*-1.333	*-1.413	
	موظف		*-0.708	-0.289	

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

				رئيس مصلحة	سيولة الموارد
		-0.419		نائب مدير	
	*-1.052	*-1.471	*-0.763	مدير	
	-0.326	*-0.576		موظف	الرشاقة
		-0.249		رئيس مصلحة	الاستراتيجية
				نائب مدير	
	-0.875	*-1.124	-0.548	مدير	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

بما أن قيمة فيشر لبعء الحساسية الاستراتيجية دالة إحصائيا وذلك بالاستدلال بمستوى الدلالة (sig= 0.044) لكنها قريبة من مستوى المعنوية 0.05 فلم يتم إيجاد فروق كبيرة بين المتوسطات حسب اختبار توكي.

فيما يتعلق بمحور الالتزام الجماعي، تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت بين المدراء ورؤساء المصالح ولصالح المدراء، كما وجدت فروق بين المدراء ونواب المدراء ولصالح المدراء. والذين كان الالتزام الجماعي لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة من وجهة نظرهم أعلى شيء.

فيما يتعلق بمحور سيولة الموارد، وجدت فروق بين المدراء والمسميات الوظيفية (موظف، رئيس مصلحة، نائب مدير) ولصالح المدراء. والذين كانت سيولة الموارد لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة من وجهة نظرهم أعلى شيء.

كما وجدت فروق بين الموظفين ورؤساء المصالح ولصالح الموظفين. والذين كانت سيولة الموارد لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة من وجهة نظرهم أعلى شيء بعد المدراء.

فيما يخص محور الرشاقة الاستراتيجية ككل، وجدت فروق بين المدراء ورؤساء المصالح ولصالح المدراء، كما وجدت فروق بين الموظفين ورؤساء المصالح ولصالح الموظفين.

يوضح الجدول رقم (39) المتوسطات والانحرافات بين الاجابات بالنسبة لكل محور من محاور الاستمارة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم (39): التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المسمى الوظيفي	المحاور
0.552	3.82	34	موظف	الحساسية الاستراتيجية
0.636	3.37	15	رئيس مصلحة	
0.444	3.68	5	نائب مدير	
0.383	4.00	6	مدير	
0.786	3.56	34	موظف	الالتزام الجماعي
0.650	3.00	15	رئيس مصلحة	
0.228	2.92	5	نائب مدير	
0.350	4.33	6	مدير	
0.576	3.83	34	موظف	سيولة الموارد
0.841	3.12	15	رئيس مصلحة	
0.731	3.54	5	نائب مدير	
0.305	4.59	6	مدير	
0.586	3.75	34	موظف	الرشاقة الاستراتيجية
0.676	3.18	15	رئيس مصلحة	
0.462	3.43	5	نائب مدير	
0.275	4.30	6	مدير	
0.517	3.78	34	موظف	الميزة التنافسية
0.684	3.52	15	رئيس مصلحة	
0.358	3.72	5	نائب مدير	
0.253	4.16	6	مدير	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة

المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

الجدول رقم (40): نتائج تحليل اختبار "ت" للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

المحاور	نوع المؤسسة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة F (Levene's Test)	مستوى الدلالة
الحساسية الاستراتيجية	خاصة	32	3.99	0.473	54.574	0.452	0.504
	عمومية	28	3.39	0.532			
الالتزام الجماعي	خاصة	32	3.76	0.666	53.964	0.133	0.717
	عمومية	28	3.07	0.766			
سيولة الموارد	خاصة	32	4.03	0.580	49.480	4.293	0.043
	عمومية	28	3.33	0.777			
الرشاقة الاستراتيجية	خاصة	32	3.94	0.498	51.347	0.948	0.334
	عمومية	28	3.29	0.628			
الميزة التنافسية	خاصة	32	3.98	0.421	48.690	2.414	0.126
	عمومية	28	3.49	0.578			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (40) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير نوع المؤسسة، حيث مستوى الدلالة كان أصغر من 0.05 في بعد سيولة الموارد وهي دالة إحصائية، مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة لها. فقد كان هناك تباين في الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة وذلك على اختلاف نوع المؤسسة، حيث كانت بدرجة مختلفة في جميع محاور الدراسة، بحيث كانت الفروق لصالح المؤسسات الخاصة والذين كانت إجاباتهم لكل المحاور لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة من وجهة نظرهم أعلى من المؤسسات العمومية كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية.

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي الإجابة على تساؤلات الدراسة الميدانية والتحقق من ثبوت الفرضيات أو نفيها، فبعد القيام بجمع البيانات وتبويب البيانات المتحصل عليها والقيام بالاختبارات الإحصائية اللازمة وتحليل النتائج المتحصل عليها، تم التوصل إلى وجود دور موجب لكل من الحساسية الاستراتيجية و الالتزام الجماعي و سيولة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، وبالتالي وجود دور موجب للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة. كما تم إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، ونوع المؤسسة.

خاتمة



يعيش العالم في آخر عقدين أشد مظاهر وأوجه التغيير السريع في بيئة الأعمال بسبب مفرزات العولمة وتعقيداتها وزيادة حدة المنافسة والتكنولوجيا والتغيير في متطلبات الزبائن والتغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية. مما أدى إلى بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة. وتنعكس هذه القوى على المؤسسات بكافة أشكالها وأنواعها مما يلح ضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع المحافظة على استمراريتها.

الصناعة الصيدلانية ليست بمعزل عن التأثير بالقوى والتغيرات سالفة الذكر خاصة لحساسية القطاع وأهميته الاستراتيجية على المستوى الجزئي والكلبي، فهي من أكبر القطاعات التي تواجه منافسة شديدة في السوق المحلي والدولي، وأيضا من القطاعات التي تتأثر سلبا أو ايجابا وقت الأزمات سواء كانت طبيعية أم صحية. ولهذا على المؤسسات الناشطة في هذا المجال تظن وتكيف واستجابة عالية لكافة التغيرات سواء منافسة أم إمدادات أم طلب عالي.

كل ما سبق يقود لطرح فكرة بناء وتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية بشكل عام وعينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة بصفة خاصة بصفتها عينة دراسة الحالة، وهذا لن يتحقق الى بالتحقيق المستمر للمزايا التنافسية حتى تضمن القدرة على المنافسة وتحقيق هدف البقاء في السوق. وهذا بالاهتمام الدائم بالموارد والكفاءات وكافة المقدرات الجوهرية التي تمكن من ذلك. ففي هذا الإطار وضع الفكر الإداري الحديث الرشاقة الاستراتيجية في قمة المقدرات واعتبرها مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية.

فالرشاقة الاستراتيجية توصف بأنها أفضل خيار للمنافسة لما تمنحه من قدرات للاستشعار المستمر للبيئة ومعرفة الاتجاهات والقدرة على تعديل الموارد واستخدامها، فهي تمكن من البقاء في السوق، والتكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة او بالأحرى ليس البقاء فقط وإنما التفوق.

### نتائج الدراسة:

توصلنا في هذه الدراسة إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها بشكل يتوافق وأجزاء الدراسة أي نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية.

### نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة فقد توصلنا لنتائج اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية الأولى والقائلة بأنه تتمثل أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة في جانب داخلي يهتم بفهم الموارد، وجانب اخر خارجي يهتم بمعرفة البيئة بوضوح فرضية صحيحة، وهو ما تم إثباته في الفصل الأول من الدراسة حيث تم التأكد من أن الرشاقة الاستراتيجية تهتم بالرؤية الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي معا، أي إمكانية المؤسسة تحقيق رؤيتها مع مراعاة مواردها وقدراتها دون التخلي عن فكرة ما يمكن أن يحدث أيضا مستقبلا والتصرف معه برشاقة، وكل هذا قصد مجابهة التحديات وتحويلها الى فرص؛

- الفرضية الثانية والقائلة بأنه تنطلق طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي، من خلال قدرة الرشاقة الاستراتيجية على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وكذا توقع الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية وبالتالي تحقيق مزايا التنافسية فرضية صحيحة، وهو ما تم إثباته في الفصل الثاني من الدراسة حيث تم التأكد من أن الرشاقة الاستراتيجية في حد ذاتها تعتبر قدرة وميزة تنافسية بحيث تلتقي والميزة التنافسية في المصادر التي تحقق الميزة التنافسية وأبعادها، وبالتالي وجود الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة يعني وجود مزايا تنافسية بها. فالرشاقة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية والحفاظ عليها في بيئة متقلبة وغير متنبئة، من خلال زيادة قدرتها على التكيف مع تلك الظروف، وذلك من خلال دمج وإعادة تشكيل المهارات المتاحة لديها بكفاءة وفعالية عالية، هذا وليس فقط فيما يخص التغيرات المتوقعة بل التغيرات غير المتوقعة أيضا في البيئة، مما يمنح الاسبقية الدائمة للمؤسسة وتحقيق المزايا التنافسية المستمرة. فالرشاقة الاستراتيجية كما ذكر أهمية مزدوجة للمؤسسة كما أشير له من جانب داخلي يهتم بفهم الموارد وجانب خارجي يهتم بمعرفة البيئة، فلقد أصبحت أحد أهم المعايير في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات؛

- الفرضية الثالثة والقائلة بأنه يوجد دور موجب للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة فرضية صحيحة، وهو ما تم إثباته في الفصل الرابع حيث تبدي عينة المؤسسات أهمية كبيرة لكل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتحقيقها للميزة التنافسية.

- الفرضية الجزئية الأولى والقائلة بأنه يوجد دور موجب للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة فرضية صحيحة، وهو ما تم إثباته في الفصل الرابع

وهذا راجع لاعتماد المؤسسات محل الدراسة على اليقظة الاستراتيجية ووجود نظم معلومات حديثة محدث بكافة بيانات المنتجات والابتكارات الصيدلانية الجديدة وكذلك اشراك الموظفين في بناء الاستراتيجيات؛

- الفرضية الجزئية الثانية والقائلة بأنه يوجد دور موجب للالتزام الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة فرضية صحيحة، والتي تم إثباتها أيضا في الفصل الرابع ويعود هذا لعمل الفريق كسوية عند اتخاذ قرار صنع دواء او خط إنتاجي جديد واعتماد الفرق كحلقات الجودة، ايضا الاعتماد المتبادل بين القادة في اتخاذ القرارات التسويقية والتجارية، وكذلك نظم وقواعد البيانات المحدثة باستمرار بمعلومات السوق والموردين والعاملين والمبيعات والمشتريات واللوجستيك والتي تقيد في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن والتوزيع؛

- الفرضية الجزئية الثالثة والقائلة بأنه يوجد دور موجب لسيولة موارد في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة فرضية صحيحة، ويعود هذا لوجود وحدات لبعض المؤسسات محل الدراسة بكادر مستقل من المديرين كمؤسسة صيدال، وكذلك تنوع سلال الإمداد، ووجود مخازن متعددة تمكن من احتواء اي طلب متزايد او ازمة في التموين، كذلك وجود مرونة في الهيكل التنظيمي والذي يحققه جودة الموظفين ومهاراتهم والعمل بالتناوب، مما يمكن من الاستجابة السريعة عند حدوث اي تغيير، حيث تقف المؤسسات محل الدراسة على تطوير مهارات موظفيها واشراكهم مثل ما حدث عند حصول المؤسسات عينة الدراسة على شهادات الإيزو المختلفة؛

- الفرضية الجزئية الرابعة والقائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية تعزى للمتغيرات الديموغرافية ومتغير نوع المؤسسة فرضية خاطئة، حيث تؤكد النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي ونوع المؤسسة.

### نتائج الدراسة النظرية:

ضمن تحليلنا في الفصول النظرية المرتكزة على أساسيات حول الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، ثم الميزة التنافسية واليات تحقيقها، توصلنا إلى النتائج التالية:

- الرشاقة الاستراتيجية قد تتشابه والرشاقة التنظيمية في مضامين عدة لكن في المجمل فالرشاقة الاستراتيجية جزء متمم وامتداد لها لتحقيق رشاقة المنظمة ككل. كذلك الرشاقة الاستراتيجية مفهوم اوسع من المرونة

الاستراتيجية حيث يقتصر مفهوم المرونة الاستراتيجية على التجديد والتكيف في العمليات التشغيلية أما الرشاقة الاستراتيجية فتركز على التجديد والتغيير في الرؤية الاستراتيجية وبناء استراتيجية رشيقة مبنية ليست على التنبؤ فقط بما يمكن توقعه وإنما أيضا على التغيرات والأحداث التي لا يمكن توقعها وبالتالي تعزيز اقتناص الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص وذلك بشكل استباقي؛

- يمكن القول على أن للرشاقة الاستراتيجية أهمية كبيرة ومزدوجة للمؤسسة من جانب داخلي يهتم بفهم الموارد وجانب اخر يهتم بمعرفة البيئة بوضوح وكل هذا قصد مجابهة التحديات وتحويلها إلى فرص؛

- تعزز الرشاقة الاستراتيجية فرصة رؤية الفرص والتهديدات غير المتوقعة مما يحق الريادة والسبق؛

- تمكن الرشاقة الاستراتيجية من تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسات ومختلف الموارد المادية والبشرية لتحقيق الاستجابة في التغيرات التي يحدثها المنافسين؛

- تؤكد الرشاقة الاستراتيجية على جعل استراتيجيات المؤسسة رشيقة من خلال التكيف السريع مع التغيير؛

- الرشاقة الاستراتيجية عملية مستمرة وأي قناعة بالتفوق فالتوقف، من شأنها بعث اثار سلبية ولهذا فالإلحاح على الوقوف الدائم على الرشاقة الاستراتيجية من اجل عدم فقدانها والاستفادة القصوى منها وتحقيق التميز الدائم والمستمر؛

- هناك عدة مصادر تساهم في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كالموارد، والكفاءات، والمقدرات الجوهرية، دون نسيان البيئة الخارجية؛

- إن أحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية هو الرشاقة الاستراتيجية، حيث تتبع هذه العلاقة من المنظور الاستراتيجي الذي يقدم توجيهات حول كيفية المؤسسة لتحقيق ميزتها التنافسية والحفاظ عليها في بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات السريعة، والتي يصعب توقعها، ويتطلب التكيف معها بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تشمل الرشاقة الاستراتيجية دمج وتحسين المهارات الموجودة في المؤسسة بكفاءة وفعالية. لذلك، يمكن القول إن للرشاقة الاستراتيجية أهمية مزدوجة للمؤسسة، حيث يركز الجانب الداخلي منها على فهم وتنظيم الموارد الداخلية، بينما يركز الجانب الخارجي على فهم واستجابة البيئة الخارجية والتعامل معها؛

- هناك عوامل تحدد ما إذا كانت المؤسسة رشيفة أم لا، هذه العوامل هي الاستجابة، الكفاءة، السرعة والمرونة حيث نجد بعض ابعاد الميزة متوفرة في هذه العوامل ومنها الكفاءة والمرونة وبالتالي فوجود الرشاقة الاستراتيجية دليل واضح يعكس وجود ميزات تنافسية بالمؤسسة سواء تعلق الأمر بالجودة او التكلفة او المرونة او بقية الابعاد، وبالتالي القول أن الميزة التنافسية تجد ضالتها عند وجود الرشاقة الاستراتيجية بكل قدراتها ومتطلباتها للموارد الرشيفة، المقدرات والمهارات المختلفة نظرا لالتقائها بالميزة التنافسية في المصادر التي تحقق الميزة التنافسية وأبعادها حسب مراجعة الأدبيات، فالرشاقة الاستراتيجية تجعل من المؤسسة اكثر مرونة واستجابة ليس فقط فيما يخص التغيرات المتوقعة بل التغيرات غير المتوقعة ايضا في البيئة، وهو ما يمنح الاسبقية الدائمة للمنظمة وتحقيق المزايا التنافسية المستمرة؛

- تمكن الرشاقة الاستراتيجية المؤسسة من تعزيز فرص الابتكار وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

### نتائج الدراسة الميدانية:

- اتجاهات أفراد العينة إيجابية لبعد الحساسية الاستراتيجية، وهذا ما يدل على أن مؤسسات الدراسة تحرص على يقظتها ومعرفة اتجاهات الصناعة وكل ما يدور بمحيطها الداخلي والخارجي. فيما هناك تحفظ عينة المؤسسات على إشراك الموظفين والشركاء في استراتيجية المؤسسة؛

- اتجاهات أفراد العينة إيجابية لبعد الالتزام الجماعي، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسات بتحقيق ثقافة تعزز الريادة، التنوع والابتكار وكذا وجود الاعتماد المتبادل في اتخاذ القرارات بين القادة وتطوير مهارات القيادة للموظفين؛

- اتجاهات أفراد العينة إيجابية لبعد سيولة الموارد، وهذا ما يدل على أن مؤسسات الدراسة تبدي اهتمام في تعقب مواردها وتعديلها وهيكلها للاستجابة للتغيرات التي يحدثها المنافسين وبيئة الاعمال ككل؛

- اتجاهات أفراد العينة إيجابية لمحور الرشاقة الاستراتيجية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بكل عناصر تحقيق الرشاقة الاستراتيجية؛

- اتجاهات أفراد العينة إيجابية لمحور الميزة التنافسية، وهو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بكل عناصر تحقيق الميزة التنافسية؛

- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير الجنس، حيث نرى أن الجنس، قد لا يؤثر وذلك لأن طبيعة العمل قد تلائم كلا الجنسين، فكل الجنسين يستطيعان العمل بالإدارة، ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها، وتنظيم العمل، حيث لا يوجد أي معوقات تتعارض مع قدرات أحد الجنسين بالعمل؛ لكن في المقابل كان هناك فروق في إجابات بعد الحساسية الاستراتيجية ولصالح الإناث والذي يرجح سببه إلى طبيعة المركز الذي يشغله هؤلاء النساء، وبالتالي قد يكون أدري أكثر بمستوى الحساسية الاستراتيجية في المؤسسات حسب إجاباتهم؛

- تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير السن، ويعود السبب وراء عدم وجود فروق إلى أن المؤسسات تعنى جيدا بتدريب الموظفين الجدد، كما تهتم بتمكينهم، وبالتالي جميعهم يمتلكون المعرفة والخبرة المتخصصة في مجال العمل والقدرة على التعامل مع كافة العمليات الإدارية واستخدام التكنولوجيا الحديثة؛

- تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ويعود السبب وراء عدم وجود فروق إلى تقارب المستويات بين الأفراد وتقليص الفجوة المعرفية من خلال التكوينات وتراكم الخبرات. وبالتالي جميعهم يمتلكون المعرفة والخبرة المتخصصة في مجال العمل والقدرة على التعامل مع كافة العمليات الإدارية واستخدام التكنولوجيا الحديثة؛

- تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير مدة الخبرة، يعزى السبب في ذلك إلى تمكين الموظفين وتدريبهم على أداء مهامهم بالطريقة المطلوبة، مما أتاح لجميع الموظفين القدرة على القيام بمهامهم بكفاءة دون أي عراقيل؛

- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرشاقة الاستراتيجية بين المدراء ونواب المدراء ورؤساء المصالح ولصالح المدراء. حيث كانت درجة الرشاقة الاستراتيجية ببعديها الالتزام الجماعي، وسيولة الموارد من وجهة نظرهم أعلى شيء، مما يعكس أهميتها وهي متوفرة في مجال العمل. ويرجح السبب أن

المدرءا يتمتعون بصلاحيات وسلطات أكبر مما يمكنهم من النظر إلى الأمور بشكل أشمل وأوسع، من خطط عمل واستراتيجيات وتنظيم والتزام بتنفيذ كل الإجراءات وتخصيص الموارد ومرونتها، فكل هذا يتم في الإدارة العليا وهم المسؤولون عن وضعها ورسم السياسات والتحكم في العمليات والأنشطة في العمل؛

- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة تعزى لمتغير نوع المؤسسة، بحيث كانت الفروق لصالح المؤسسات الخاصة والذين كانت إجاباتهم لكل المحاور لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة من وجهة نظرهم أعلى من المؤسسة العمومية، مما يعني أن المؤسسات الخاصة تعلي اهتمام أكبر بتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية. ونرى بأن الفروق تعود للتباين والاختلاف بين المؤسسات من ناحية الطبيعة الخاصة والعامة فنجد أن النظام بين المؤسسات يختلف، بداية من أسلوب التسيير والهيكل التنظيمي اين نجد أن طابع التسيير العمومي التقليدي يبرز في المؤسسات العمومية عكس الإدارة بالمشاركة والأهداف في المؤسسات الخاصة. كذلك أهداف المؤسسات الخاصة في تحقيق جدوى اقتصادية اي تعظيم الأرباح واقتناص الفرص عكس المؤسسة العمومية اين تسيطر عليها أهداف سوسيواقتصادية كالتوظيف، كذلك توافر تكنولوجيا أكبر وهياكل تنظيمية مرنة بالمؤسسات الخاصة مقارنة بالمؤسسات العمومية. أيضا الحجم الذي يلعب دور ونقطة في صالح المؤسسات الخاصة اين تتمتع بمرونة وإعادة تشكيل للموارد بسهولة، تجديد دورة حياة المؤسسات الخاصة يعتمد على الإبداع والابتكار بصفة أكبر وتنمية الموارد والقدرات وتحقيق الجودة والكفاءة عكس المؤسسة العمومية اين قد يصيب افرادها وكوادرها اللامبالاة بسبب إمكانية دعم الدولة أو حتى جدولة الديون في حالات الإفلاس، فهي بطبيعة الحال أقل عرضة لخطر عدم البقاء والاستمرار وحالات عدم التأكد. طبيعة الأفراد أيضا والتي غالبا ما يتطلب أن تكون رشيقة وذو مؤهلات كبيرة في المؤسسات الخاصة بالخصوص هذا القطاع الاستراتيجي الصناعة الصيدلانية. ففي سيولة الموارد كانت الفروق لصالح المؤسسات الخاصة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات الخاصة بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية إيماننا وإدراكا لأهمية هذه الأبعاد في التأثير الإيجابي على طبيعة العمل، والذي ينعكس إيجابا على تحقيق التميز الخارجي. بالإضافة إلى ذلك إظهار النتائج لمتوسط أعلى في إجابات المؤسسات الخاصة على إجابات المؤسسات العمومية في محور الميزة التنافسية، دليل على أن المؤسسات الخاصة تبحث دائما عن تعظيم أرباحها من خلال التركيز على عناصر الميزة التنافسية كلها كالجودة، التكلفة،

المرونة، والتسليم والإبداع. فهي مؤسسات ذات باع وصيغ بمجالها معروفة بسمعة مخابرها وجودة وأسعار أدويتها المعقولة.

### مقترحات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من المقترحات والمتمثلة في:

- تحتاج المؤسسات الصيدلانية بالجزائر او المؤسسات بصفة عامة تبني الرشاقة الاستراتيجية فهي تعزز من تقليص التهديدات خلال الأزمات، بالإضافة لزيادة فرص النمو لا البقاء فقط، ومعرفة الفرص غير المتوقعة وتحقيق مزايا تنافسية والمحافظة عليها؛

- على المؤسسات الوطنية التحلي بالرشاقة وإعادة التفكير باستمرار والتفاعل، لتكون الاستراتيجيات رشيقة تمكن من التجديد والابتكار والاستجابة للمنافسة والتغيير؛

- يجب على المؤسسة دعم وتعزيز عمليات الإبداع والابتكار، عبر تجريب الأفكار والحلول الجديدة المقدمة من قبل الموظفين، وضمهم في عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية. يهدف ذلك إلى جعلهم يشعرون بالتقارب والتحاقهم بعمليات الإدارة، مما يعزز إيجابية البيئة العملية داخل المؤسسة؛

- يوصى بأن تعمل دوائر الموارد البشرية في المؤسسات على إعداد برامج لتوعية الموظفين بأخر التطورات في مجال علم الإدارة، مثل الرشاقة الاستراتيجية، لتعزيز فهمهم وتوعيتهم بها؛

- يفضل أن تتبنى المؤسسات موقفاً يتمثل في السباق نحو التغيير بدلاً من الاكتفاء بالتكيف رداً على التحديات في بيئة الأعمال المعقدة، وذلك لضمان الاستجابة السريعة والفعالة؛

- ينبغي للمؤسسات أن تكفل استدامة رشاقته الاستراتيجية لتحقيق مزايا تنافسية مستمرة؛

- الاهتمام بتعزيز برامج البحث والتطوير من أجل تقليل تكاليف الأدوية عكس ما يحدث وهو تقليل اختبارات المعادلة البيولوجية؛

- الاهتمام من قبل المؤسسات بإنشاء وحدة متخصصة ضمن هيكلها التنظيمي كوحدة معلومات استراتيجية يكون دورها توفير المعلومات الاستراتيجية بخصائص معينة وأن تكون المعلومات الاستراتيجية المجمعة من قبل هذه الوحدة تساهم في صنع القرارات الاستراتيجية؛



- تعزيز القدرات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات كاستخدام برامج نمذجة العلاقة الكمية بين البنية والفعالية للأدوية بغرض تعزيز فعالية الأدوية وأن تكون بديلاً للتخلي عن اختبارات المعادلة الحيوية ومعالجة جوانب القصور والضعف في هذا المجال؛

- ضرورة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالاهتمام بشكل أكبر بعناصر وأبعاد الميزة التنافسية لما لها من تأثير إيجابي على منظمات الأعمال وعلى تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

### آفاق الدراسة:

بما أن الدراسة لم تغطي جميع جوانب الموضوع، يمكن أن الاستنتاج بأن هناك مجالاً للبحث في عدة مواضيع في المستقبل، نذكر منها:

- دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؛

- دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسة.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. إيهاب عبد السلام محمود. (2013). *تحليل البرنامج الإحصائي SPSS* (الإصدار 1). عمان، الأردن: مؤسسة دار الصادق الثقافية.
  2. حسين وليد حسين عباس. (2015). *استراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية* (الإصدار 1). عمان: دار حامد.
  3. خالد محمد، طلال بني حمدان، ووائل محمد إدريس. (2007). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار اليازوري.
  4. دلال القاضي، ومحمود البياتي. (2008). *منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS* (الإصدار 1). دار الحامد.
  5. عايد كريم عبد عون الكنانة. (2014). *مقدمة في الإحصاء وتطبيقات spss* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار اليازوري.
  6. عبد الستار محمد العلي. (2000). *إدارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل.
  7. عزالدين علي السويسي، ونعمه عباس الخفاجي. (2016). *الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي*. عمان، الأردن: دار الأيام.
  8. محفوظ جودة. (2008). *التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS* (الإصدار 1). دار وائل للنشر.
  9. محي الدين القطب. (2012). *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الحامد.
  10. يحيى قحطان محمود. (2019). *التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المناهج.
- 2- الأطروحات والرسائل الجامعية:
1. دريد عطالله علي بكر. (2019). *أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية*. رسالة ماجستير، جامعة البيت، مفرق، الأردن.

2. حمدي اسماعيل الجيار مدحت. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية). رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
3. رشدي محمد أنور. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. روان باسم عبد الشريف. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. زينب شطيبة. (2009). دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر". رسالة ماجستير، ورقلة.
6. سالم أحمد الشماسين. (2015). أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الأردنية أورانج. أطروحة دكتوراه، أم درمان.
7. سعيدة قاسم شاوش. (2013). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.
8. سيرين عبد المجيد الناظر. (2011). علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية. رسالة ماجستير، الخليل.
9. عبد الرحمن رايس. (2009). دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات - تبسة - . رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة.
10. فاضل علوان. (2015). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال/ بحث ميداني في شركتي زين العراق وإسياسيل للاتصالات المتنقلة. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.
11. فايز عبد الرحمان محمد الفروخ. (2014). خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجداريات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

12. لطيفة بكوش. (2017). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
13. محمد بوطلاعة. (2008). دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة لعربي بن مهدي، أم البواقي.
14. محي الدين القطب. (2002). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية. أطروحة دكتوراه، المستنصرية.
15. مروه حياصات محمد عبد الكريم. (2015). خفة الحركة الاستراتيجية وأثرها في الاداء المنظمي: دراسة حالة. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
16. هبه محمد محمد عمرو. (2016). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، ص 160. رسالة ماجستير، الخليل.
17. وسيلة بوازيد. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. رسالة ماجستير، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف.
18. وعد جرجنازي. (2018). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

#### المجلات والدوريات:

1. أحمد خضير أحمد، وحاضر صباح شعير. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 05(01).
2. أحمد كرم النجار، وهاني عبد الحكيم صالح. (2020). تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(05).
3. أحمد يوسف، ومحمد الأمين دلهوم. (2019). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية". مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 08(01).

4. جابر مهدي، سهيلة بارة، وبلال رحالية. (2021). أثر المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي، دراسة حالة شركة مطاحن بلغيث الكبرى. مجلة البشائر الاقتصادية، 07(02).
5. درمان سليمان الصادق، وفارس محمد فؤاد النقشبندي. (2019). تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية. مجلة دراسات اقتصادية (38).
6. دعاء محمد سيد عمر. (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، 03(01).
7. دينا حلمي عباس محمد النشيلي. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 40(3).
8. سهام شوشان، ونعيمة يحيوي. (2015). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة: شركة الاسمنت باتنة. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 31(01).
9. صارة بوربيع. (2021). الدور الوسيط لمتغير الرقابة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع سيم. مجلة البشائر الاقتصادية، 07(03).
10. صليحة مبروك، وصابر شراد. (2019). تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة المنهل الاقتصادي، 02(02).
11. عبير حمد عبدالله الوهبي، و ندى بنت صالح بن سعد بن شعيل. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية -سيناريوهات مستقبلية-. مجلة العلوم التربوية، 6(1).
12. محمود الشنطي، ومدحت الجيار. (2021). الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(01).
13. محمود محمد الضابط. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات الغير الربحية بالسعودية. المجلة العربية للإدارة، 42(02).
14. معن وعد الله المعاضيدي. (2006). إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية. بحوث مستقبلية، 15.

15. مها عثمان الزامل، وهبا بخيت الدوسري. (2021). *الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(4).

16. نادية فاطمة الزهراء مالكي، بن علال قريش، وسهيلة عماري. (2021). *تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة*. مجلة البشائر الاقتصادية، 7(3).

تقارير ووثائق أخرى:

1. الشيخ ساوس. (2018). *التنافسية والخيارات الاستراتيجية*. مطبوعة بيداغوجية، جامعة أحمد دراية، أدرار.

المراجع باللغة الأجنبية:

#### Books :

1. Cannon, F., & Elford, N. (2017). **The Agile Mindset; How reframing flexible working delivers competitive advantage**. Palgrave Macmillan.
2. Doz, Y., & kosonen, M. (2008). **Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game**. Harlow, UK: Wharton school publishing.
3. Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. (H. B. Books, Ed.)
4. Highsmith, J. (2014). **Adaptive Leadership Accelerating Enterprise Agility**. Addison Wesley.
5. Jamrog, J., & McCann, J. (2006). **Agility and Resilience in the face of Continuous Change: A Global Study of Current Trends and Future Possibilities, 2006-2016**. In A. M. Association (Ed.). New York.
6. Lencioni, P. M. (2002). **The five Dysfunctions of a Team A Leadership Fable**. Jossy- Bass.
7. McKinsey Agile Tribe. (2017). **The 5 Trademarks of Agile Organizations**. In McKinsey.com (Ed.).
8. Porter, M. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press.
9. Porter, M. (1998). **Compleitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New Introduction. New York: The Free Press.

### Dissertations and Thesis :

1. Abu-Radi, S. (2013). *Strategic Agility and its Impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals*. Master thesis, Middle East university.
2. Andersen, T. C. (2019). *Investigating Strategic Agility and Business Model Innovation Practices in the Digital Transformation Context*. PhD dissertation, Aarhus University, Department of Business Development and Technology, Aarhus.
3. Arthur, A. (2011). *Strategic Agility : A Winning Phenotype in Turbulent Environments*. Master of Science in Management, Polytechnic of Milano, Milano.
4. Bordes, J. (2009). *Building and Sustaining Competitive Advantage*. Bachelor assignment in Strategic Management, Atlantic International University, Hawaii.
5. Jeneby, S. (2016). **Need For Strategic Agility in Organizations: A case study on adoption of strategic agility in the data and internet service industry in Kenya**. Masters Thesis, United States International University Africa.
6. Joonas, T. (2014). **dynamic capability influence on strategic agility: a case study in energy conservation industry**. Master`s Thesis, Oulu Business School, Department of Management and International Business, Finland.
7. Maarit, S. (2009). *Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting*. Master`s thesis, Helsinki School of Economics, Department of Marketing and Management, Finland.
8. Mavengere, N. B. (2013). *Information Systems Role in Strategic Agility*. Academic Dissertation, School of Information Sciences, University of Tampere, Finland.

### Articles:

1. Al-Romeedy, B. S. (2019). **Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air** . *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, 3(1).
2. Arokodare, M. A. & Asikhia, O. U. (2020). **Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight**.



- Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 20(3).**
3. Arteta, B., & Giachetti, R. (2004). **A measure of agility as the complexity of the enterprise system.** *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, 20(06).*
  4. Baker, J. (1996). **Agility and flexibility: What's the difference?** (C. University, Ed.) UK: Cranfield School of Management Working Papers Series.
  5. Barney, J. (1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** *Journal of Management, 17.*
  6. Batko, K. (2017). **Relation between dynamic analytical capabilities and competitive advantage: theoretical approach.** *Economics and Law, 16(03).*
  7. Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). **Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study.** *Journal of Business Research, 73.*
  8. Bhandari, G., Blimel, M., Allan, H., & Hassanien, K. (n.d.). **Flexibility in e-Business Strategy : A requirement for Success.** *Global Journal of Flexible Systemes Management, 5(02).*
  9. Brueller, N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). **How Do Different Types of Mergers and Acquisitions Facilitate Strategic Agility?** . *California Management Review, 56(03).*
  10. Chowdhury, M. (2011). **Ethical issues as competitive advantage for bank management.** *Humanomics, 27(02).*
  11. Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). **Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal.** *Longe Range Planning, 43.*
  12. Dubey, A., Goel, G., & Sahu, G. (n.d.). **Effective implementation of competitive advantage and sustainable competitive advantage: a conceptual model.** *International Journal of Business Innovation and Research, 07(05).*
  13. Harraf, A., & Wanasika, I. (2015). **Organizational Agility.** *The Journal of Applied Business Research(02).*
  14. Huang, K., Dyerson, R., Wu, L., & Harindranath, G. (2015). **From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage.** *British Journal of Management, 26(04).*

15. Johnson, J., Lee, R.-W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). **Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(01).
16. Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. (2017). **Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks.** *International Journal of Business and Management*, 12(02).
17. Kocyigit, Y. (2020). **The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs.** *Business Management and Strategy*, 11(01).
18. Kumkale, I. (2016). **Organization's Tool For Competitive Advantage: Strategic Agility.** *Balkan and near Eastern Journal of Social Sciences*(02).
19. Lee, D., & Ericksen, J. (2006). **Dynamic Organizations: Achieving Marketplace Agility Through Workforce Scalability.** *Working Paper 06-12, Cornell University ILR school.*
20. Lengnick-Hall, C., & Beck, T. (2009). **Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment.** *Working Paper 0059, College of Business, University of Texas at San Antonio.*
21. McCann, J. (2004). **Organizational effectiveness: changing concepts for changing environments.** *Human Resource Planning*, 27(01).
22. Moboglu, N. (2022). **Advancing competitive advantage in manufacturing firms through competitive intelligence.** *Journal of Global Economics and Business*, 3(11).
23. Morgan, R., & Page, K. (2008). **Managing business transformation to deliver strategic agility.** *Strategic Change*, 17(5-6).
24. Nikoo, T.K., & Sina, N. 2017. **Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks.** *International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education*, 12(2).
25. Ofoegbu, O.E., & Akanbi, P. A. (2012). **The Influence of Strategic Agility On the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria.** *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(2).
26. Oyedijo, A. (2012). **Strategic Agility and competitive performance in the Nigerian Telecommunications Industry: An Empirical**

- Investigation.** *American International Journal of Contemporary Research*, 02(03).
27. Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). **Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct.** *Int. J. Business Excellence*, 13(2).
28. Setyaningrum, R., & Mufai, M. (2022). **The effect of creativity and innovative behavior on competitive advantage in womenpreneur.** *SA Journal of human resource management*, 20.
29. Tende, F., & Ekanem, I. (2018). **Strategic Agility: An Intervention Prescription to Competitive Advantage of Small Businesses in Nigerian.** *European Academic Research*, 04(04).
30. Thompson, K., & Coe, B. (1997). **Gaining sustainable competitive advantage through strategic pricing: selecting a perceived value price.** *Pricing Strategy and Practice*, 05(02).
31. Waill, P., & Subramani, M. (2002). **Building It infrastructure for Strategic Agility.** *Mit Sloan Management Review*.
32. Wajeeh, E. (2021). **The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond.** *International Journal of Business Ethics and Governance*, 04(02).
33. Zott, C. (2001). **Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance. Insights from a simulation study,** *Working Paper (2000/86/ENT), (INSEAD R&D, Ed.) Paris*.

#### Conference papers:

1. Barahma, M., Battour, M., Binti Ali, K., & Nashief, M. (2021). **The relationship between HRM Strategies and sustainable competitive advantage : strategic agility as a mediating variable.** In S. W. Conf (Ed.), *International Conference on Management, Social Sciences & Humanities (ICMeSH 2020)*, 124.

#### Websites :

1. aahp. (n.d.). **qui sommes nous.** Retrieved June 03, 2023, from [www.aahp-dz.com: http://www.aahp-dz.com/qui-sommes-nous](http://www.aahp-dz.com/qui-sommes-nous)
2. Connell, S. (2013, Mars 01). **How Do You Define Quality.** Retrieved January 05, 2023, from [asq.org: https://asq.org/blog/2013/01/how-do-you-define-quality](https://asq.org/blog/2013/01/how-do-you-define-quality)

3. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008, February 07). *Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game*. Retrieved June 25, 2022, from docplayer.net: <https://docplayer.net/47550639-Fast-strategy-how-strategic-agility-will-help-you-stay-ahead-of-the-game.html>
4. hinteregger. (n.d.). *the-six-levels-of-agility*. Retrieved January 20, 2022, from www.hinteregger.de: <https://www.hinteregger.de/the-six-levels-of-agility/>
5. Howard Hermes Consulting. (2022, May 27). *The 3 Principles to Build Your The Company's Strategic Agility*. Retrieved May 30, 2022, from www.linkedin.com: [https://www.linkedin.com/pulse/3-principles-build-your-companys-strategic-?trk=organization-update-content\\_share-article](https://www.linkedin.com/pulse/3-principles-build-your-companys-strategic-?trk=organization-update-content_share-article)
6. Karaceper, E., & Chnina, K. (2023, November 10). *non-parametric test and Linear regression*. Retrieved from staff.emu.edu.tr: <https://staff.emu.edu.tr/famarzkhosravi/Documents/courses/ieng385-mane385/Lab-Tutorials/kolmogorov-test-and-Linear-regression.pdf>
7. Ldm. (2023, June 01). Retrieved from ldmgroupe.com: <https://ldmgroupe.com/ldm-groupe>
8. Ministère de L'industrie et de la Production Pharmaceutique. (2021). Consulté le Mai 10, 2024, sur <https://dgpp.industrie.gov.dz/fr/etablisements-pharmaceutiques/>
9. neomedic. (n.d.). Retrieved June 01, 2023, from neomedic-dz.com: <https://neomedic-dz.com/index.php>
10. Niven, P., & Vasshus, T. (2021). *The Importance of Strategic Agility*. Retrieved February 05, 2022, from corporater.com: <https://corporater.com/resources/the-importance-of-strategic-agility>
11. qentelli. (n.d.). *Building a Business Agility Roadmap*. Retrieved June 30, 2022, from qentelli.com: <https://www.qentelli.com/thought-leadership/insights/building-business-agility-roadmap>
12. saidalgroup. (n.d.). Retrieved June 05, 2023, from www.saidalgroup.dz: [https://www.saidalgroup.dz/saidal/#groupe\\_saidal](https://www.saidalgroup.dz/saidal/#groupe_saidal)
13. Sull, D. (2009, February). *How to Thrive in Turbulent Markets*. Retrieved June 20, 2022, from hbr.org: <https://hbr.org/2009/02/how-to-thrive-in-turbulent-markets>
14. Wade, M., Joshi, A., & A. Teracino, E. (2021, September 06). *6 Principles to Build Your Company's Strategic*. Retrieved June 01, 2022, from hbr.org: <https://hbr.org/2021/09/6-principles-to-build-your-companys-strategic-agility>



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة المحكمين

اللقب والاسم	جامعة الانتماء
د. بوناب محمد	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
د. وناس أسماء	جامعة الشهيد باجي مختار عنابة
د. طويل أسيا	جامعة سعد دحلب البلدية 2
د. كعبور نعيمة	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي
د. بن طاجين إيمان	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
د. بن الاحرش مريم	جامعة زيان عاشور الجلفة

الملحق رقم (02)

الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قلمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته، سيدي، تحية طيبة وبعد

نقدم لكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لتجميع المعلومات الضرورية للدراسة التي نعمل على إعدادها كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في التخصص: إدارة الأعمال، والتي تحمل عنوان " دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة"

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان وذلك من خلال الواقع التي تعيشه مؤسستكم ومن واقع خبراتكم من هذا المجال، حيث أن دقة إجاباتكم على فقرات الاستبيان و الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها لكم حسن تعاونكم، ومقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي، مؤكداً لكم عرضنا على سرية المعلومات التي سيقدمونها علماً بأنها ستخدم لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم مقدماً جهودكم وحسن تعاونكم. مع بالغ التقدير والاحترام



من إعداد طالب الدكتوراه:

تحت إشراف:

لعمامرة نور الدين

د. دوش عبد القادر

السنة الجامعية:

2023/ 2022

الجزء الأول :

المحور الأول : البيانات التعريفية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء وضع إشارة ( X ) أمام العبارة المناسبة وملاً الفراغ بما يناسبكم وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

1.الجنس:

ذكر  أنثى

2.السن :

من 20 إلى 30  31 إلى 40  41- إلى 50  50 ما فوق

### 3. المستوى التعليمي:

ثانوي  ليسانس  ماستر  دراسات عليا

### 4. مدة الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

### 5. المسمى الوظيفي :

مدير  نائب مدير  
 رئيس مصلحة  موظف

الجزء الثاني: مضمون الدراسة

المحور الأول: مدى تبني المؤسسة لأبعاد متغير الرقابة الاستراتيجية

- ما مدى توفر مؤسستكم على ما يلي؟

رقم	العبارة	الدرجة	غير موافق	غير موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق تماما

الحساسية الاستراتيجية

					1	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاتجاهات الحديثة في الصناعة.
					2	تقوم المؤسسة بتطوير سيناريوهات مستقبلية معقولة لنموها.
					3	تستطيع المؤسسة التعرف على الفرص والتحديات التي تنشأ بسرعة.
					4	تجمع المؤسسة معلومات حول الموردين والزبائن.
					5	تجمع المؤسسة معلومات حول المنتجات البديلة والمنافسين.
					6	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم نقاط قوتها وضعفها.
					7	يتم اشراك الموظفين والشركاء الخارجيين في وضع استراتيجية المؤسسة .
<b>الالتزام الجماعي</b>						
					8	تستخدم المؤسسة فرقا متعددة الوظائف في حل المشكلات.
					9	تقوم المؤسسة بتخزين المعلومات المستمدة من الخبرة السابقة حول أفضل السبل للتعامل مع مشاكل الزبائن.
					10	هناك اعتماد متبادل بين القادة في المؤسسة في اتخاذ القرارات.
					11	يحرص القادة في المؤسسة على خلق ثقافة تعزز السرعة، الريادة، المخاطرة، التنوع والابتكار.
					12	تشجع مؤسستكم على تطوير مهارات القيادة للموظفين
<b>سيولة الموارد</b>						
					13	تتعقب المؤسسة تتعقب استخدام الموارد بدقة وتحاول التقليل من الضياع.
					14	تستطيع المؤسسة تعديل الموارد البشرية للتأقلم مع التغيرات.

					15	تستطيع المؤسسة تعديل الموارد المادية للتأقلم مع التغيرات.
					16	تقوم المؤسسة بتحديث عملياتها التجارية ونماذج الأعمال بما يتماشى وتغيرات بيئة الأعمال.
					17	المؤسسة قادرة على تحويل هيكلها بسرعة لمعالجة الفرص الجديدة .
					18	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة للمنتجات والخدمات الجديدة المعروضة من قبل المنافسين.
					19	تحفزكم مؤسستكم على تطوير مهاراتكم من أجل تحسين الأداء من خلال التدريب والتعاون.

### المحور الثاني: مدى تبني المؤسسة لأبعاد متغير الميزة التنافسية

- ما مدى توفر المؤسسة على ما يلي؟

رقم	الدرجة	غير موافق	غير موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق تماما
العبارة						
الجودة						
20	لدى مؤسستكم القدرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية الأداء تلبي احتياجات الزبائن.					
21	تسعى المؤسسة في عملياتها الى تقديم منتجات يصعب تقليدها.					

					22	تقوم المؤسسة بالترويج والتوزيع لمنتجاتها بطريقة مميزة عن المنافسين.
					23	تملك إدارة المؤسسة القدرة على التميز في استخدامها للتكنولوجيا.
<b>اعتمادية التسليم</b>						
					24	تتمتع المؤسسة بالقدرة في سرعة تقديم الخدمة من خلال زيادة سرعة التجهيز.
					25	يتوفر في مؤسستكم نظم معلومات من شأنها تقديم الخدمات المطلوبة بأوقات زمنية بسيطة.
					26	لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجات موثوق بها.
					27	لدى مؤسستكم القدرة على تقديم أنواع عديدة من المنتجات في الوقت المحدد.
<b>التكلفة</b>						
					28	تتمتع المؤسسة بالقدرة على تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقات البشرية والموارد المتاحة لها.
					29	تركز مؤسستنا على بعد التكلفة من أجل جعل تكاليف الانتاج أقل من المنافسين.
					30	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الخبرة في خفض التكاليف.
					31	لدى مؤسستكم القدرة على تقديم أسعار تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى.
<b>المرونة</b>						

					32	تتسم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
					33	تتسم إدارة المؤسسة بسرعة الاستجابة لتبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها الإدارية.
					34	لدى المؤسسة القدرة العالية للاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين معها.
					35	تتسم المؤسسة بالمقدرة على تعديل المنتجات الموجودة بسرعة.
					36	تؤمن المؤسسة الدعم المادي اللازم لمواجهة رغبات الزبائن.
<b>الابتكار</b>						
					37	تلتزم المؤسسة بالعمل على توفير عمليات لتطوير نوعية المخرجات.
					38	تتبنى المؤسسة الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون.
					39	تسعى المؤسسة العمل على تنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني كتحفيز العاملين والتمكين.
					40	تتمتع المؤسسة بالقدرة على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

الملحق رقم (03)

وثيقة إجراء زيارة ميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REpubLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الرقم: 2022...  
قالمة في: 2022...

إلى السيد: ...  
مجمع ...

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:  
الطالب(ة): ...  
مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة ثانية دكتوراه فرع: علوم التسيير  
تخصص: ...  
موضوع الزيارة: ...  
لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.  
ولكم منا فائق التقدير والاحترام

اسم و لقب و امضاء الأستاذ المشرف  
عبد القادر بوس

قسم رئيس قسم علوم التسيير بكلية  
علوم التسيير الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
الجامعة: جلالية كريمة

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

Accord No 1201/2022  
P.I/Sans Directeur Administration  
LE G H T OUCHE KHADRA  
Site n° 2  
Groupe Industriel - SAIDAL

## الملحق رقم (04)

### مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

#### 1. حساب ألفا كرونباخ:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,815	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,865	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,885	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,940	19

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,929	21

#### 2. حساب الاتساق الداخلي:

Correlations						
	aa1	aa2	aa3	aa4	aa5	aa6
aa1 Pearson Correlation	1	,540**	,538**	,542**	,212	,500**
aa1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,104	,000
aa1 N	60	60	60	60	60	60
aa2 Pearson Correlation	,540**	1	,608**	,357**	,369**	,359**
aa2 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,005	,004	,005
aa2 N	60	60	60	60	60	60
aa3 Pearson Correlation	,538**	,608**	1	,357**	,264	,405**
aa3 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,005	,042	,001
aa3 N	60	60	60	60	60	60
aa4 Pearson Correlation	,542**	,357**	,357**	1	,585**	,444**
aa4 Sig. (2-tailed)	,000	,005	,005		,000	,000
aa4 N	60	60	60	60	60	60
aa5 Pearson Correlation	,212	,369**	,264	,585**	1	,423**
aa5 Sig. (2-tailed)	,104	,004	,042	,000		,001
aa5 N	60	60	60	60	60	60
aa6 Pearson Correlation	,500**	,359**	,405**	,444**	,423**	1
aa6 Sig. (2-tailed)	,000	,005	,001	,000	,001	
aa6 N	60	60	60	60	60	60
aa7 Pearson Correlation	,162	,226	,302	,238	,410**	,336**
aa7 Sig. (2-tailed)	,216	,083	,019	,067	,001	,009
aa7 N	60	60	60	60	60	60
Ss Pearson Correlation	,714**	,712**	,706**	,727**	,686**	,730**
Ss Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Ss N	60	60	60	60	60	60



Correlations			aa7	Ss
aa1	Pearson Correlation		.162	.714**
	Sig. (2-tailed)		.216	.000
	N		60	60
aa2	Pearson Correlation		.226**	.712
	Sig. (2-tailed)		.083	.000
	N		60	60
aa3	Pearson Correlation		.302**	.706**
	Sig. (2-tailed)		.019	.000
	N		60	60
aa4	Pearson Correlation		.238**	.727**
	Sig. (2-tailed)		.067	.000
	N		60	60
aa5	Pearson Correlation		.410	.686**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000
	N		60	60
aa6	Pearson Correlation		.336**	.730**
	Sig. (2-tailed)		.009	.000
	N		60	60
aa7	Pearson Correlation		1	.556
	Sig. (2-tailed)			.000
	N		60	60
Ss	Pearson Correlation		.556**	1**
	Sig. (2-tailed)		.000	
	N		60	60

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

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

Correlations							
	ab1	ab2	ab3	ab4	ab5	Cc	
ab1	Pearson Correlation	1	.630**	.596**	.481**	.572**	.816**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
ab2	Pearson Correlation	.630**	1	.467**	.438**	.580**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
ab3	Pearson Correlation	.596**	.467**	1	.579**	.703**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
ab4	Pearson Correlation	.481**	.438**	.579**	1	.581**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60
ab5	Pearson Correlation	.572**	.580**	.703**	.581**	1	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60
Cc	Pearson Correlation	.816**	.764**	.831**	.759**	.860**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60

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

Correlations						
	ac1	ac2	ac3	ac4	ac5	ac6
	Pearson Correlation	1	,827**	,730**	,581**	,271*
ac1	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,036
	N	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,827**	1	,800**	,518**	,336**
ac2	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,009	,000
	N	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,730**	,800**	1	,627**	,310*
ac3	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,016	,000
	N	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,581**	,518**	,627**	1	,393**
ac4	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000
	N	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,271*	,336**	,310*	,393**	1
ac5	Sig. (2-tailed)		,036	,016	,002	,529**
	N	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,490**	,519**	,593**	,612**	,529**
ac6	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,399**	,402**	,520**	,431**	,496**
ac7	Sig. (2-tailed)		,002	,001	,001	,000
	N	60	60	60	60	60
	Pearson Correlation	,802**	,823**	,850**	,765**	,623**
Rf	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60

### Correlation

		ac7	Rf
	Pearson Correlation	,399	,802**
ac1	Sig. (2-tailed)	,002	,000
	N	60	60
	Pearson Correlation	,402**	,823
ac2	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	60	60
	Pearson Correlation	,520**	,850**
ac3	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	60	60
	Pearson Correlation	,431**	,765**
ac4	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	60	60
	Pearson Correlation	,496**	,623**
ac5	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	60	60
	Pearson Correlation	,687**	,812**
ac6	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	60	60
	Pearson Correlation	1**	,721**
ac7	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
	Pearson Correlation	,721**	1**
Rf	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

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

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

	ba1	ba2	ba3	ba4	Qa
Pearson Correlation	1	,326 <sup>*</sup>	,433 <sup>**</sup>	,460 <sup>**</sup>	,695 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)		,011	,001	,000	,000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,326 <sup>*</sup>	1	,661 <sup>**</sup>	,407 <sup>**</sup>	,763 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,011		,000	,001	,000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,433 <sup>**</sup>	,661 <sup>**</sup>	1	,694 <sup>**</sup>	,884 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,460 <sup>**</sup>	,407 <sup>**</sup>	,694 <sup>**</sup>	1	,814 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,695 <sup>**</sup>	,763 <sup>**</sup>	,884 <sup>**</sup>	,814 <sup>**</sup>	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	60	60	60	60	60

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

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

	bb1	bb2	bb3	bb4	Re
Pearson Correlation	1	,702 <sup>**</sup>	,260 <sup>*</sup>	,339 <sup>**</sup>	,841 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)		,000	,045	,008	,000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,702 <sup>**</sup>	1	,149	,323 <sup>*</sup>	,792 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,000		,257	,012	,000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,260 <sup>*</sup>	,149	1	,416 <sup>**</sup>	,576 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,045	,257		,001	,000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,339 <sup>**</sup>	,323 <sup>*</sup>	,416 <sup>**</sup>	1	,672 <sup>**</sup>
Sig. (2-tailed)	,008	,012	,001		,000
N	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,841 <sup>**</sup>	,792 <sup>**</sup>	,576 <sup>**</sup>	,672 <sup>**</sup>	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	60	60	60	60	60

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

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

	bc1	bc2	bc3	bc4	Co
bc1 Pearson Correlation	1	,299*	,257*	,210	,646**
bc1 Sig. (2-tailed)		,020	,047	,108	,000
bc1 N	60	60	60	60	60
bc2 Pearson Correlation	,299*	1	,193	,327*	,676**
bc2 Sig. (2-tailed)	,020		,139	,011	,000
bc2 N	60	60	60	60	60
bc3 Pearson Correlation	,257*	,193	1	,311*	,669**
bc3 Sig. (2-tailed)	,047	,139		,016	,000
bc3 N	60	60	60	60	60
bc4 Pearson Correlation	,210	,327*	,311*	1	,690**
bc4 Sig. (2-tailed)	,108	,011	,016		,000
bc4 N	60	60	60	60	60
Co Pearson Correlation	,646**	,676**	,669**	,690**	1
Co Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
Co N	60	60	60	60	60

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

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

	bd1	bd2	bd3	bd4	bd5	FI
bd1 Pearson Correlation	1	,662**	,729**	,654**	,506**	,855**
bd1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
bd1 N	60	60	60	60	60	60
bd2 Pearson Correlation	,662**	1	,580**	,653**	,445**	,799**
bd2 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
bd2 N	60	60	60	60	60	60
bd3 Pearson Correlation	,729**	,580**	1	,691**	,608**	,869**
bd3 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
bd3 N	60	60	60	60	60	60
bd4 Pearson Correlation	,654**	,653**	,691**	1	,595**	,863**
bd4 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
bd4 N	60	60	60	60	60	60
bd5 Pearson Correlation	,506**	,445**	,608**	,595**	1	,766**
bd5 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
bd5 N	60	60	60	60	60	60
FI Pearson Correlation	,855**	,799**	,869**	,863**	,766**	1
FI Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
FI N	60	60	60	60	60	60

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

	be1	be2	be3	be4	In
be1 Pearson Correlation	1	,641**	,608**	,590**	,847**
be1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
be1 N	60	60	60	60	60
be2 Pearson Correlation	,641**	1	,683**	,474**	,840**
be2 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
be2 N	60	60	60	60	60
be3 Pearson Correlation	,608**	,683**	1	,637**	,873**
be3 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
be3 N	60	60	60	60	60
be4 Pearson Correlation	,590**	,474**	,637**	1	,796**
be4 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
be4 N	60	60	60	60	60
In Pearson Correlation	,847**	,840**	,873**	,796**	1
In Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
In N	60	60	60	60	60

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

### 3. عرض وتحليل خصائص أفراد الدراسة:

#### Frequency Table

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نكر	30	50,0	50,0	50,0
Valid انثى	30	50,0	50,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 إلى 30	17	28,3	28,3	28,3
من 31 إلى 40	25	41,7	41,7	70,0
Valid من 41 إلى 50	15	25,0	25,0	95,0
من فوق 50	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوى	9	15,0	15,0	15,0
ليسانس	21	35,0	35,0	50,0
Valid ماجستير	23	38,3	38,3	88,3
دراسات عليا	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	21	35,0	35,0	35,0
من 5 إلى 10 سنوات	16	26,7	26,7	61,7
Valid من 11 إلى 15 سنة	10	16,7	16,7	78,3
من 15 سنة فما فوق	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المركز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موظف	34	56,7	56,7	56,7
رئيس مصلحة	15	25,0	25,0	81,7
Valid نائب مدير	5	8,3	8,3	90,0
مدير	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

4. إجابات أفراد عينة المؤسسات الصيدلانية حول عبارات الاستبيان:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
aa1	60	2	5	3,93	,800
aa2	60	2	5	3,73	,861
aa3	60	2	5	3,60	,764
aa4	60	2	5	3,92	,809
aa5	60	2	5	3,98	,892
aa6	60	2	5	3,75	,932
aa7	60	2	5	3,10	,838
ab1	60	1	5	3,30	1,030
ab2	60	2	5	3,62	,885
ab3	60	2	5	3,48	,948
ab4	60	2	5	3,37	,938
ab5	60	1	5	3,47	1,081
ac1	60	2	5	3,77	1,031
ac2	60	2	5	3,73	1,039
ac3	60	1	5	3,82	1,000
ac4	60	2	5	3,83	,924
ac5	60	1	5	3,68	1,066
ac6	60	2	5	3,43	,909
ac7	60	2	5	3,68	,930
ba1	60	2	5	4,22	,940
ba2	60	1	5	3,53	,999
ba3	60	1	5	3,45	,964
ba4	60	1	5	3,50	1,000
bb1	60	2	5	3,68	,948
bb2	60	2	5	3,82	,854
bb3	60	2	5	4,10	,681
bb4	60	3	5	4,10	,681
bc1	60	3	5	4,00	,736
bc2	60	2	5	3,87	,769
bc3	60	2	5	3,88	,804
bc4	60	2	5	4,05	,769
bd1	60	2	5	3,70	,889

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
bd2	60	2	5	3,55	,832
bd3	60	2	5	3,62	,885
bd4	60	2	5	3,57	,851
bd5	60	2	5	3,63	,920
be1	60	2	5	3,63	,882
be2	60	2	5	3,37	,901
be3	60	2	5	3,63	,882
be4	60	2	5	3,97	,823
Valid N (listwise)	60				

5. اختبار K-S:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ss	Cc	Rf	CA
N		60	60	60	60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,7167	3,4467	3,7071	3,7558
	Std. Deviation	,58133	,78922	,75886	,55404
	Absolute	,112	,107	,137	,055
Most Extreme Differences	Positive	,047	,107	,069	,050
	Negative	-,112	-,092	-,137	-,055
Kolmogorov-Smirnov Z		,869	,828	1,062	,430
Asymp. Sig. (2-tailed)		,437	,499	,209	,993

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

6. اختبار الفرضيات:  
أ. اختبار الفرعية الأولى:

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ss <sup>b</sup>		. Enter

- a. Dependent Variable: CA  
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,789 <sup>a</sup>	,623	,617	,34303

- a. Predictors: (Constant), Ss

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,286	1	11,286	96,913	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,825	58	,118		
	Total	18,111	59			

- a. Dependent Variable: CA  
b. Predictors: (Constant), Ss



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	,959	,289		3,320	,002
	Ss	,752	,077	,789	9,794	,000

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	VIF	
1	(Constant)	
	Ss	1,000

a. Dependent Variable: CA

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Ss
1	1	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	12,972	,99	,99

a. Dependent Variable: CA

ب. اختبار الفرعية الثانية:

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Cc <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: CA

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,781 <sup>a</sup>	,579	,572	,36242

a. Predictors: (Constant), Cc

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,493	1	10,493	79,886	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,618	58	,131		
	Total	18,111	59			

a. Dependent Variable: CA

b. Predictors: (Constant), Cc

ج. اختبار الفرعية الثالثة:

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Rf		Enter

- a. Dependent Variable: CA  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,794 <sup>a</sup>	,631	,625	,33945

- a. Predictors: (Constant), Rf

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,428	1	11,428	99,177	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,683	58	,115		
	Total	18,111	59			

- a. Dependent Variable: CA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	1,808	,220		7,289	,000	
	Rf	,580	,058	,794	9,959	,000	1,000

Model		Collinearity Statistics
1	(Constant)	
	Rf	1,000

- a. Dependent Variable: CA

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Rf
1	1	1,980	1,000	,01	,01
	2	,020	9,953	,99	,99

- a. Dependent Variable: CA

د. اختبار الفرعية الرئيسية:

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SA <sup>a</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: CA  
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,847 <sup>a</sup>	,717	,712	,29720

- a. Predictors: (Constant), SA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	12,988	1	12,988	147,038	,000 <sup>a</sup>
	Residual	5,123	58	,088		
	Total	18,111	59			

- a. Dependent Variable: CA  
b. Predictors: (Constant), SA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	1,121	,221		5,080	,000	
	SA	,723	,080	,847	12,128	,000	1,000

Model	Collinearity Statistics
	VIF
1	(Constant)
	SA
	1,000

- a. Dependent Variable: CA

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	SA
1	1	1,985	1,000	,01	,01
	2	,015	11,413	,99	,99

- a. Dependent Variable: CA

7. اختبار فروق المتوسطات:  
أ. اختبار "ت" للفروق تعزى لمتغير الجنس

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ss نكر	30	3,6095	,67209	,12271
Ss انكي	30	3,8238	,46052	,08408
Cc نكر	30	3,3800	,83929	,15323
Cc انكي	30	3,5133	,74405	,13584
Rf نكر	30	3,6190	,80580	,14712
Rf انكي	30	3,7952	,71151	,12990
SA نكر	30	3,5526	,72755	,13283
SA انكي	30	3,7316	,55672	,10164
CA نكر	30	3,7048	,62030	,11325
CA انكي	30	3,8063	,48416	,08839

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Ss	Equal variances assumed	4,514	,038	-1,441	58
	Equal variances not assumed			-1,441	51,313
Cc	Equal variances assumed	,683	,412	-,651	58
	Equal variances not assumed			-,651	57,178
Rf	Equal variances assumed	,463	,499	-,898	58
	Equal variances not assumed			-,898	57,124
SA	Equal variances assumed	2,149	,148	-1,070	58
	Equal variances not assumed			-1,070	54,290
CA	Equal variances assumed	2,333	,132	-,707	58
	Equal variances not assumed			-,707	54,770

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
Ss	Equal variances assumed	,155	-,21429	,14875	-,51204
	Equal variances not assumed	,156	-,21429	,14875	-,51287
Cc	Equal variances assumed	,518	-,13333	,20478	-,54324
	Equal variances not assumed	,518	-,13333	,20478	-,54337
Rf	Equal variances assumed	,373	-,17819	,19826	-,56905
	Equal variances not assumed	,373	-,17819	,19826	-,56918
SA	Equal variances assumed	,289	-,17895	,16726	-,51375
	Equal variances not assumed	,289	-,17895	,16726	-,51424
CA	Equal variances assumed	,482	-,10159	,14366	-,38916
	Equal variances not assumed	,482	-,10159	,14366	-,38952

ب. اختبار تحليل التباين الأحادي الفروق تعزى لمتغير السن

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		
					Lower Bound	Upper Bound	
Ss	من 20 إلى 30	17	3,8487	,60288	,14622	3,5388	4,1587
	من 31 إلى 40	25	3,7771	,47574	,09515	3,5808	3,9735
	من 41 إلى 50	15	3,5429	,68554	,17701	3,1632	3,9225
	ما فوق 50	3	3,3333	,64418	,37192	1,7331	4,9336
	Total	60	3,7187	,58133	,07505	3,5665	3,8688
Cc	من 20 إلى 30	17	3,5882	,77289	,18745	3,1909	3,9856
	من 31 إلى 40	25	3,5380	,70171	,14034	3,2483	3,8257
	من 41 إلى 50	15	3,1733	,89400	,23083	2,6783	3,6684
	ما فوق 50	3	3,2867	1,10151	,63596	,5304	6,0030
	Total	60	3,4467	,78922	,10189	3,2428	3,6505
Rf	من 20 إلى 30	17	3,8403	,47884	,11814	3,5941	4,0885
	من 31 إلى 40	25	3,7829	,78042	,15608	3,4607	4,1050
	من 41 إلى 50	15	3,4762	,88339	,22809	2,9870	3,9654
	ما فوق 50	3	3,4762	1,29625	,74839	,2581	6,6983
	Total	60	3,7071	,75886	,09797	3,5111	3,9032
SA	من 20 إلى 30	17	3,7771	,54618	,13247	3,4983	4,0579
	من 31 إلى 40	25	3,7158	,60526	,12105	3,4659	3,9656
	من 41 إلى 50	15	3,4211	,76452	,19740	2,9977	3,8444
	ما فوق 50	3	3,3884	,91312	,52719	1,1001	5,6367
	Total	60	3,6421	,64858	,08373	3,4746	3,8097
CA	من 20 إلى 30	17	3,8319	,49462	,11996	3,5776	4,0882
	من 31 إلى 40	25	3,7878	,53299	,10680	3,5478	3,9876
	من 41 إلى 50	15	3,8730	,66176	,17086	3,3065	4,0395
	ما فوق 50	3	3,6349	,70684	,40809	1,8790	5,3908
	Total	60	3,7558	,55404	,07153	3,6124	3,8987

Descriptives

	Minimum	Maximum	
Ss	من 20 إلى 30	2,88	4,71
	من 31 إلى 40	2,57	4,57
	من 41 إلى 50	2,14	4,71
	ما فوق 50	2,71	4,00
	Total	2,14	4,71
Cc	من 20 إلى 30	2,60	5,00
	من 31 إلى 40	2,20	4,80
	من 41 إلى 50	2,00	4,80
	ما فوق 50	2,20	4,40
	Total	2,00	5,00
Rf	من 20 إلى 30	2,88	4,71
	من 31 إلى 40	2,14	5,00
	من 41 إلى 50	2,00	4,71
	ما فوق 50	2,00	4,43
	Total	2,00	5,00
SA	من 20 إلى 30	3,05	4,79
	من 31 إلى 40	2,32	4,63
	من 41 إلى 50	2,05	4,47
	ما فوق 50	2,32	3,95
	Total	2,05	4,79
CA	من 20 إلى 30	3,10	4,67
	من 31 إلى 40	2,52	4,67
	من 41 إلى 50	2,52	4,67
	ما فوق 50	2,88	4,24
	Total	2,52	4,67

ج. اختبار تحليل التباين الأحادي الفروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ss	Between Groups	1,282	,427	1,283	,289
	Within Groups	18,656	,333		
	Total	19,938	59		
Cc	Between Groups	1,758	,586	,938	,429
	Within Groups	34,991	,625		
	Total	36,749	59		
Rf	Between Groups	1,405	,468	,805	,496
	Within Groups	32,572	,582		
	Total	33,977	59		
SA	Between Groups	1,403	,468	1,119	,349
	Within Groups	23,416	,418		
	Total	24,819	59		
CA	Between Groups	,249	,083	,260	,854
	Within Groups	17,862	,319		
	Total	18,111	59		

## Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		
					Lower Bound	Upper Bound	
Ss	ثنوی	9	3,6667	,67386	,22462	3,1487	4,1846
	ئیسئس	21	3,8163	,36462	,07957	3,6504	3,9823
	مئسئر	23	3,7391	,65981	,13758	3,4538	4,0245
	درئسئس عئسئ	7	3,4082	,72576	,27431	2,7369	4,0794
	Total	60	3,7167	,58133	,07505	3,5665	3,8668
Cc	ثنوی	9	3,3778	,92436	,30812	2,6673	4,0883
	ئیسئس	21	3,4762	,65871	,14374	3,1763	3,7760
	مئسئر	23	3,5391	,82997	,17306	3,1802	3,8980
	درئسئس عئسئ	7	3,1429	,92890	,35109	2,2838	4,0019
	Total	60	3,4467	,78922	,10189	3,2428	3,6505
Rf	ثنوی	9	3,6825	,84146	,28049	3,0357	4,3293
	ئیسئس	21	3,8095	,66291	,14466	3,5078	4,1113
	مئسئر	23	3,7019	,77161	,16089	3,3682	4,0355
	درئسئس عئسئ	7	3,4490	,97739	,36942	2,5450	4,3529
	Total	60	3,7071	,75886	,09797	3,5111	3,9032
SA	ثنوی	9	3,5965	,74246	,24749	3,0258	4,1672
	ئیسئس	21	3,7243	,49622	,10828	3,4984	3,9502
	مئسئر	23	3,6728	,69733	,14540	3,3712	3,9743
	درئسئس عئسئ	7	3,3534	,81859	,30940	2,5963	4,1105
	Total	60	3,6421	,64858	,08373	3,4746	3,8097
CA	ثنوی	9	3,8042	,51970	,17323	3,4048	4,2037
	ئیسئس	21	3,7914	,36312	,07924	3,6261	3,9567
	مئسئر	23	3,8219	,64549	,13459	3,5428	4,1011
	درئسئس عئسئ	7	3,3673	,70024	,26467	2,7197	4,0150
	Total	60	3,7556	,55404	,07153	3,6124	3,8987

Descriptives

		Minimum	Maximum
Ss	ثانوى	2,71	4,71
	ليسانس	3,14	4,57
	ماستر	2,43	4,71
	دراسات عليا	2,14	4,14
	Total	2,14	4,71
Cc	ثانوى	2,20	4,60
	ليسانس	2,40	4,80
	ماستر	2,20	5,00
	دراسات عليا	2,00	4,40
	Total	2,00	5,00
Rf	ثانوى	2,00	4,57
	ليسانس	2,29	4,86
	ماستر	2,14	5,00
	دراسات عليا	2,00	4,71
	Total	2,00	5,00
SA	ثانوى	2,32	4,47
	ليسانس	2,79	4,63
	ماستر	2,32	4,79
	دراسات عليا	2,05	4,16
	Total	2,05	4,79
CA	ثانوى	2,88	4,67
	ليسانس	3,10	4,52
	ماستر	2,52	4,67
	دراسات عليا	2,52	4,33
	Total	2,52	4,67

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ss	Between Groups	,909	3	,303	,892	,451
	Within Groups	19,030	56	,340		
	Total	19,938	59			
Cc	Between Groups	,904	3	,301	,471	,704
	Within Groups	35,846	56	,640		
	Total	36,749	59			
Rf	Between Groups	,693	3	,231	,389	,762
	Within Groups	33,284	56	,594		
	Total	33,977	59			
SA	Between Groups	,766	3	,255	,594	,621
	Within Groups	24,053	56	,430		
	Total	24,819	59			
CA	Between Groups	1,205	3	,402	1,330	,274
	Within Groups	16,906	56	,302		
	Total	18,111	59			

د. اختبار تحليل التباين الأحادي الفروق تعزى لمتغير الخبرة

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Ss	أقل من 5 سنوات	21	3,8435	,57304	,12505	3,5827
	من 5 إلى 10 سنوات	16	3,8214	,56081	,14015	3,5227
	من 11 إلى 15 سنة	10	3,7000	,55308	,17480	3,3044
	من 15 سنة فما فوق	13	3,3956	,58074	,16107	3,0447
	Total	60	3,7167	,58133	,07505	3,5665
Cc	أقل من 5 سنوات	21	3,5524	,78970	,17233	3,1929
	من 5 إلى 10 سنوات	16	3,5750	,68069	,17017	3,2123
	من 11 إلى 15 سنة	10	3,5400	,63979	,20232	3,0823
	من 15 سنة فما فوق	13	3,0462	,95622	,26521	2,4683
	Total	60	3,4467	,78922	,10189	3,2428
Rf	أقل من 5 سنوات	21	3,8095	,55390	,12087	3,5574
	من 5 إلى 10 سنوات	16	3,8661	,78847	,19712	3,4459
	من 11 إلى 15 سنة	10	3,7571	,77386	,24472	3,2036
	من 15 سنة فما فوق	13	3,3077	,93103	,25822	2,7451
	Total	60	3,7071	,75886	,09797	3,5111
SA	أقل من 5 سنوات	21	3,7544	,57855	,12625	3,4910
	من 5 إلى 10 سنوات	16	3,7730	,61038	,15260	3,4478
	من 11 إلى 15 سنة	10	3,6789	,62099	,19637	3,2347
	من 15 سنة فما فوق	13	3,2713	,74860	,20763	2,8189
	Total	60	3,6421	,64858	,08373	3,4746
CA	أقل من 5 سنوات	21	3,8730	,47316	,10325	3,6576
	من 5 إلى 10 سنوات	16	3,7083	,63386	,15846	3,3706
	من 11 إلى 15 سنة	10	3,9190	,37431	,11837	3,6513
	من 15 سنة فما فوق	13	3,4982	,63847	,17708	3,1123
	Total	60	3,7556	,55404	,07163	3,6124



Descriptives				
		95% Confidence Interval for		
		Mean		
		Upper Bound		
		Minimum	Maximum	
Ss	أقل من 5 سنوات	4,1044	2,88	4,71
	من 5 إلى 10 سنوات	4,1202	2,57	4,71
	من 11 إلى 15 سنة	4,0956	2,43	4,29
	من 15 سنة فما فوق	3,7465	2,14	4,29
	Total	3,8868	2,14	4,71
Cc	أقل من 5 سنوات	3,9118	2,80	5,00
	من 5 إلى 10 سنوات	3,9377	2,20	4,80
	من 11 إلى 15 سنة	3,9977	2,60	4,80
	من 15 سنة فما فوق	3,6240	2,00	4,60
	Total	3,6505	2,00	5,00
Rf	أقل من 5 سنوات	4,0617	2,71	4,71
	من 5 إلى 10 سنوات	4,2862	2,14	5,00
	من 11 إلى 15 سنة	4,3107	2,57	4,88
	من 15 سنة فما فوق	3,8703	2,00	4,57
	Total	3,9032	2,00	5,00
SA	أقل من 5 سنوات	4,0177	2,89	4,79
	من 5 إلى 10 سنوات	4,0983	2,32	4,47
	من 11 إلى 15 سنة	4,1232	2,53	4,63
	من 15 سنة فما فوق	3,7236	2,05	4,47
	Total	3,8097	2,05	4,79
CA	أقل من 5 سنوات	4,0884	3,24	4,67
	من 5 إلى 10 سنوات	4,0461	2,52	4,67
	من 11 إلى 15 سنة	4,1868	3,33	4,52
	من 15 سنة فما فوق	3,8840	2,52	4,62
	Total	3,8987	2,52	4,67

ANOVA						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Ss	Between Groups	1,856	3	,619	1,916	,137
	Within Groups	18,082	56	,323		
	Total	19,938	59			
Cc	Between Groups	2,671	3	,890	1,463	,234
	Within Groups	34,079	56	,609		
	Total	36,749	59			
Rf	Between Groups	2,724	3	,908	1,627	,193
	Within Groups	31,253	56	,558		
	Total	33,977	59			
SA	Between Groups	2,340	3	,780	1,944	,133
	Within Groups	22,478	56	,401		
	Total	24,819	59			
CA	Between Groups	1,454	3	,485	1,629	,193
	Within Groups	16,657	56	,297		
	Total	18,111	59			

هـ. اختبار تحليل التباين الأحادي الفروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
موظف	34	3,8235	,55279	,09480	3,6307	4,0164
رئيس مصلحة	15	3,3714	,63613	,16425	3,0192	3,7237
Ss نائب مدير	5	3,6857	,44493	,19998	3,1333	4,2382
مدير	6	4,0000	,38333	,15649	3,5977	4,4023
Total	60	3,7167	,58133	,07505	3,5665	3,8668
موظف	34	3,5647	,78697	,13496	3,2901	3,8393
رئيس مصلحة	15	3,0000	,65027	,16790	2,6399	3,3601
Cc نائب مدير	5	2,9200	,22804	,10198	2,6369	3,2031
مدير	6	4,3333	,35024	,14298	3,9658	4,7009
Total	60	3,4467	,78922	,10189	3,2428	3,6505
موظف	34	3,8319	,57625	,09883	3,6309	4,0330
رئيس مصلحة	15	3,1238	,84147	,21727	2,6578	3,5898
Rf نائب مدير	5	3,5429	,73123	,32701	2,6349	4,4508
مدير	6	4,5952	,30528	,12463	4,2749	4,9156
Total	60	3,7071	,75886	,09797	3,5111	3,9032
موظف	34	3,7585	,56850	,09750	3,5602	3,9569
رئيس مصلحة	15	3,1825	,67690	,17478	2,8076	3,5573
SA نائب مدير	5	3,4316	,46244	,20681	2,8574	4,0058
مدير	6	4,3070	,27533	,11240	4,0181	4,5960
Total	60	3,6421	,64858	,08373	3,4746	3,8097
موظف	34	3,7899	,51795	,08883	3,6092	3,9706
رئيس مصلحة	15	3,5238	,68441	,17671	3,1448	3,9028
CA نائب مدير	5	3,7238	,35857	,16036	3,2786	4,1690
مدير	6	4,1667	,25332	,10342	3,9008	4,4325
Total	60	3,7556	,55404	,07153	3,6124	3,8987

Descriptives

		Minimum	Maximum
Ss	موظف	2,88	4,71
	رئيس مصلحة	2,14	4,14
	نائب مدير	3,14	4,14
	مدير	3,29	4,29
	Total	2,14	4,71
Cc	موظف	2,00	5,00
	رئيس مصلحة	2,00	4,00
	نائب مدير	2,60	3,20
	مدير	3,80	4,80
	Total	2,00	5,00
Rf	موظف	2,29	5,00
	رئيس مصلحة	2,00	4,71
	نائب مدير	2,71	4,43
	مدير	4,00	4,86
	Total	2,00	5,00
SA	موظف	2,42	4,79
	رئيس مصلحة	2,05	4,16
	نائب مدير	2,89	3,95
	مدير	3,84	4,63
	Total	2,05	4,79
CA	موظف	2,62	4,67
	رئيس مصلحة	2,52	4,62
	نائب مدير	3,29	4,24
	مدير	3,81	4,52
	Total	2,52	4,67

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ss	Between Groups	2,663	3	,888	2,877	,044
	Within Groups	17,276	56	,308		
	Total	19,938	59			
Cc	Between Groups	9,570	3	3,190	6,573	,001
	Within Groups	27,179	56	,485		
	Total	36,749	59			
Rf	Between Groups	10,501	3	3,500	8,350	,000
	Within Groups	23,476	56	,419		
	Total	33,977	59			
SA	Between Groups	6,504	3	2,168	6,629	,001
	Within Groups	18,315	56	,327		
	Total	24,819	59			
CA	Between Groups	1,865	3	,622	2,143	,105
	Within Groups	16,246	56	,290		
	Total	18,111	59			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	العنصر (I)	العنصر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
						Lower Bound
Ss	موظف	رئيس مصلحة	,45210	,17216	,053	-0,0038
		نائب مدير	,13782	,26603	,954	-0,5666
		مدير	-0,17647	,24595	,890	-0,8277
	رئيس مصلحة	موظف	-0,45210	,17216	,053	-0,9080
		نائب مدير	-0,31429	,26682	,694	-1,0738
		مدير	-0,62857	,26830	,101	-1,3390
	نائب مدير	موظف	-0,13782	,26603	,954	-0,8422
		رئيس مصلحة	,31429	,26682	,694	-0,4452
		مدير	-0,31429	,33633	,787	-1,2048
	مدير	موظف	,17647	,24595	,890	-0,4748
		رئيس مصلحة	,62857	,26830	,101	-0,0818
		نائب مدير	,31429	,33633	,787	-0,5763
	موظف	رئيس مصلحة	,56471	,21594	,054	-0,0071
		نائب مدير	,64471	,33368	,227	-0,2388
		مدير	-0,76883	,30849	,072	-1,5855
		رئيس مصلحة	-0,56471	,21594	,054	-1,1365
		نائب مدير	,08000	,35976	,996	-0,8726
		مدير	-1,33333	,33652	,001	-2,2244
Cc	موظف	رئيس مصلحة	,56471	,21594	,054	-0,0071
		نائب مدير	,64471	,33368	,227	-0,2388
		مدير	-0,76883	,30849	,072	-1,5855
	رئيس مصلحة	موظف	-0,56471	,21594	,054	-1,1365
		نائب مدير	,08000	,35976	,996	-0,8726
		مدير	-1,33333	,33652	,001	-2,2244
	نائب مدير	موظف	-0,64471	,33368	,227	-1,5283
		رئيس مصلحة	-0,08000	,35976	,996	-1,0326
		مدير	-1,41333	,42185	,008	-2,5303
	مدير	موظف	,76883	,30849	,072	-0,0482
		رئيس مصلحة	1,33333	,33652	,001	,4423
		نائب مدير	1,41333	,42185	,008	,2963
Rf	موظف	رئيس مصلحة	,70812	,20069	,005	,1767
		نائب مدير	,28908	,31012	,788	-0,5321
		مدير	-0,76331	,28670	,048	-1,5225
	رئيس مصلحة	موظف	-0,70812	,20069	,005	-1,2395
		نائب مدير	-0,41905	,33435	,596	-1,3044
		مدير	-1,47143	,31275	,000	-2,2996

Dependent Variable	(I) المركز (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
Rf	موظف	-.28908	,31012	,788	-1,1102
	رئيس مصلحة	,41905	,33435	,596	-,4663
	مدير	-1,05238	,39206	,046	-2,0905
	موظف	,78331	,28670	,048	,0042
	رئيس مصلحة	1,47143	,31275	,000	,8433
	مدير	1,05238	,39206	,046	,0143
	رئيس مصلحة	,57806	,17726	,010	,1067
	موظف	,32693	,27391	,633	-,3984
	مدير	-,54850	,25323	,145	-1,2190
	موظف	-,57806	,17726	,010	-1,0454
	رئيس مصلحة	-,24912	,29532	,833	-1,0311
	مدير	-1,12456	,27624	,001	-1,8560
SA	موظف	-,32693	,27391	,633	-1,0522
	رئيس مصلحة	,24912	,29532	,833	-,5328
	مدير	-,87544	,34629	,066	-1,7924
	موظف	,54850	,25323	,145	-,1220
	رئيس مصلحة	1,12456	,27624	,001	,3931
	مدير	,87544	,34629	,066	-,0415
	رئيس مصلحة	,26611	,16695	,390	-,1760
	موظف	,06611	,25798	,994	-,6170
	مدير	-,37675	,23850	,398	-1,0083
	موظف	-,26611	,16695	,390	-,7082
	رئيس مصلحة	-,20000	,27814	,889	-,9365
	مدير	-,64286	,26018	,076	-1,3318
CA	موظف	-,06611	,25798	,994	-,7492
	رئيس مصلحة	,20000	,27814	,889	-,5365
	مدير	-,44286	,32615	,531	-1,3065
	موظف	,37675	,23850	,398	-,2548
	رئيس مصلحة	,64286	,26018	,076	-,0461
	مدير	,44286	,32615	,531	-,4207

#### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) المركز (J)	95% Confidence Interval
Rf	موظف	,5321
	رئيس مصلحة	1,3044
	مدير	-,0143
	موظف	1,5225
	رئيس مصلحة	2,2996
	مدير	2,0905
	رئيس مصلحة	1,0454
	موظف	1,0522
	مدير	,1220
	موظف	-,1067
	رئيس مصلحة	,5328
	مدير	-,3931
SA	موظف	,3984
	رئيس مصلحة	1,0311
	مدير	,0415
	موظف	1,2190
	رئيس مصلحة	1,8560
	مدير	1,7924
	رئيس مصلحة	,7082
	موظف	,7492
	مدير	,2548
	موظف	,1780
	رئيس مصلحة	,5365
	مدير	,0461

CA	تلك عين	موقف	رئيس مصلحة	تلك عين	موقف	رئيس مصلحة	تلك عين

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Homogeneous Subsets

Ss

Tukey HSD

المركز	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
رئيس مصلحة	15	3,3714	
تلك عين	5	3,6857	
موقف	34	3,8235	
تلك عين	6	4,0000	
Sig.			,098

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,644.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

Cc

Tukey HSD

المركز	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
تلك عين	5	2,9200	
رئيس مصلحة	15	3,0000	
موقف	34	3,5647	3,5647
تلك عين	6		4,3333
Sig.		,230	,112

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,644.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not

guaranteed.

## Rf

## Tukey HSD

المركز	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
رئيس مصلحة	15	3,1238	
نائب مدير	5	3,5429	
موظف	34	3,8319	3,8319
مدير	6		4,5952
Sig.		,117	,079

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,644.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## SA

## Tukey HSD

المركز	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
رئيس مصلحة	15	3,1825	
نائب مدير	5	3,4316	
موظف	34	3,7585	3,7585
مدير	6		4,3070
Sig.		,168	,203

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,644.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## CA

## Tukey HSD

المركز	N	Subset for alpha = 0.05
		1
رئيس مصلحة	15	3,5238
نائب مدير	5	3,7238
موظف	34	3,7899
مدير	6	4,1667
Sig.		,074

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,644.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

و. اختبار "ت" للفروق تعزى لمتغير نوع المؤسسة

Group Statistics

المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Ss	خاصة	32	3,9955	,47378	,08375
	عامة	28	3,3980	,53219	,10058
Cc	خاصة	32	3,7688	,66645	,11781
	عامة	28	3,0788	,76680	,14487
Rf	خاصة	32	4,0312	,58027	,10258
	عامة	28	3,3367	,77782	,14699
SA	خاصة	32	3,9490	,49832	,08809
	عامة	28	3,2914	,62840	,11876
CA	خاصة	32	3,9836	,42101	,07443
	عامة	28	3,4949	,57892	,10941

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
		Ss	Equal variances assumed	,452	,504
	Equal variances not assumed			4,566	54,574
Cc	Equal variances assumed	,133	,717	3,731	58
	Equal variances not assumed			3,696	53,964
Rf	Equal variances assumed	4,293	,043	3,950	58
	Equal variances not assumed			3,875	49,480
SA	Equal variances assumed	,948	,334	4,517	58
	Equal variances not assumed			4,448	51,347
CA	Equal variances assumed	2,414	,126	3,772	58
	Equal variances not assumed			3,694	48,690

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
Ss	Equal variances assumed	,000	,59758	,12988	,33764
	Equal variances not assumed	,000	,59758	,13088	,33524
Cc	Equal variances assumed	,000	,69018	,18498	,31991
	Equal variances not assumed	,001	,69018	,18673	,31580
Rf	Equal variances assumed	,000	,69452	,17582	,34258
	Equal variances not assumed	,000	,69452	,17925	,33439
SA	Equal variances assumed	,000	,65766	,14559	,36622
	Equal variances not assumed	,000	,65766	,14786	,36086
CA	Equal variances assumed	,000	,48873	,12958	,22934
	Equal variances not assumed	,001	,48873	,13232	,22278



Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means
		95% Confidence Interval of the Difference
		Upper
Ss	Equal variances assumed	.85752
	Equal variances not assumed	.85992
Cc	Equal variances assumed	1,06045
	Equal variances not assumed	1,06458
Rf	Equal variances assumed	1,04645
	Equal variances not assumed	1,05464
SA	Equal variances assumed	.94910
	Equal variances not assumed	.95446
CA	Equal variances assumed	.74812
	Equal variances not assumed	.75489