

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider - Biskra
faculté des sciences économiques
Commerciales et des Sciences de
Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

تأثير المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية
" دراسة ميدانية في مؤسسة الخيوط الملونة بريكة FILBA "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية

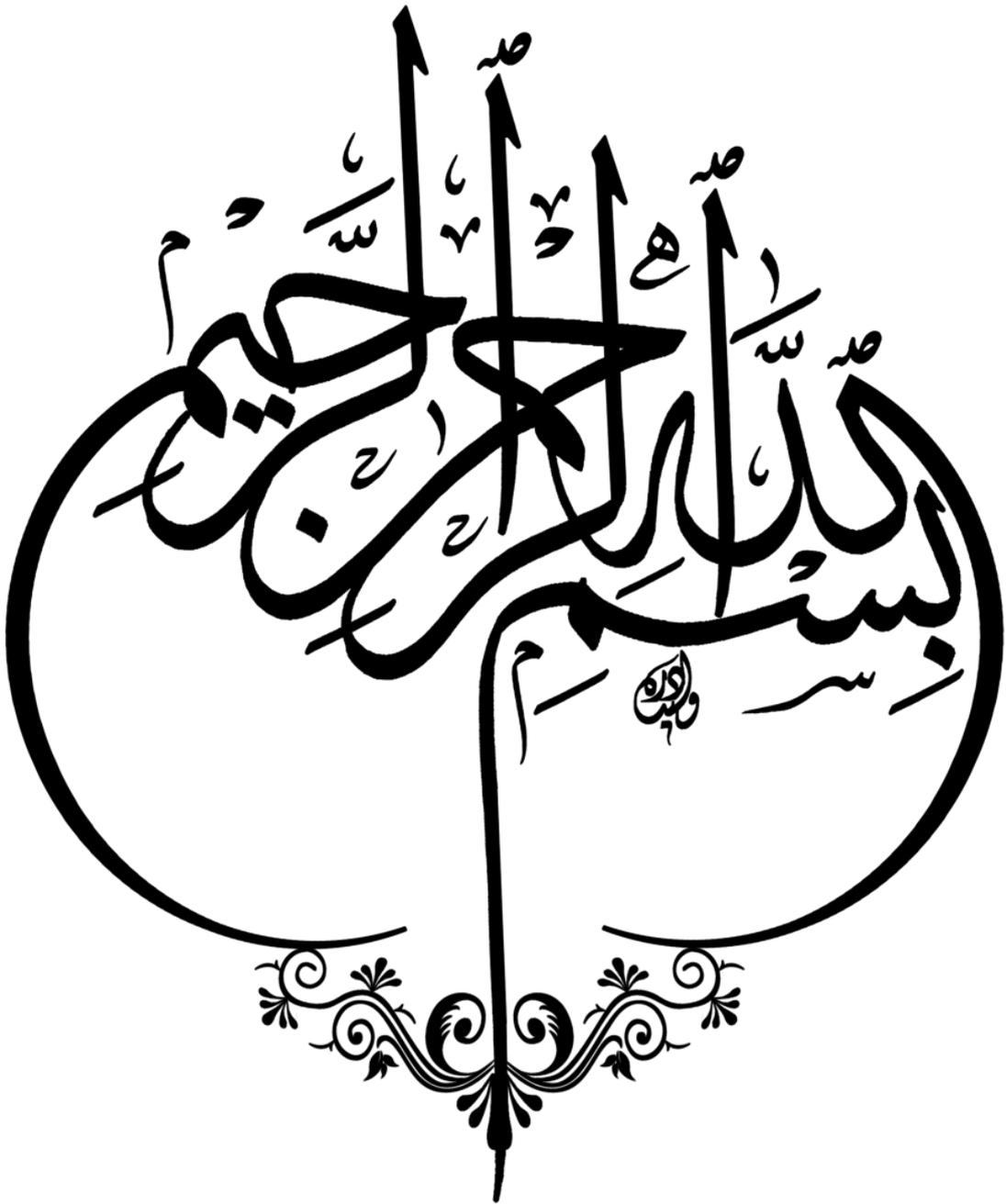
الأستاذ المشرف
رحال سلاف

اعداد الطالبة
حاجي فوزية

لجنة المناقشة

| الصفة | مؤسسة الانتماء | الرتبة | الاسم واللقب | رقم |
|-------------|----------------|---------------|---------------------|-----|
| رئيسا | جامعة بسكرة | استاذ | فاطمة الزهراء طاهري | 01 |
| مشرفا مقررا | جامعة بسكرة | أستاذ محاضر ب | سلاف رحال | 02 |
| ممتحنا | جامعة بسكرة | أستاذ محاضر ب | لمياء دالي علي | 03 |

السنة الجامعية 2020/2019



شكر وٱقدير

أأقم بالأم والشر لله سبحانه وتعالى، الذي وفقني لإنجاز هذا العمل
المتواضع.

كما أأقم بأسمى عبارات الشكر والٱقدير للأستاذة المشرفة الدكتورة
"رحال سلاف"

على قبولها الإشراف على مذكرة الماستر، وعلى ما قدمته لي من توجيهات
قيمة على مستوى المنهجية والمضمون العلمي، وكانت بحق نعم الناصحة
ونعم الأستاذة الطيبة.

كما أأوجه بالشكر إلى موظفي "مؤسسة الخيوط الملوثة بريكة FILBA" على
حسن الاستقبال والمعاملة والمعلومات الميدانية القيمة التي ساعدتني في إنجاز
هذا العمل.

وأأقم بالشكر إلى كل أساتذتي الكرام وما قدموه لنا

راجية من الله أن يجازيهم عنا خير الجزاء في الدنيا والآخره

الاهداء

الى الوالدين الكريمين ادامهما الله ناجا فوق رأسي

ونورا يملأ روحي وحبا يغمر قلبي

الى اخواني واخواني واولادهم

الى صديقاتي في الدراسة وزميلاتي في العمل

الى كل من قدج لي يد العون من بعيد او قريب او حنك بكلماته تشجيع

الى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

أهديكم ثمرة هذا العمل المنواضع

الملخص :

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حيث تم الاعتماد على ابعاد المرونة الاستراتيجية وهي المرونة الإنتاجية ، المرونة السوقية ، مرونة راس المال البشري ، المرونة التنافسية ، وللإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها اخترنا مؤسسة الخيوط الملونة بريكة FILBA "للدراسة الميدانية" حيث اعتمدنا على الاستبيان والمقابلة كادوات لجمع البيانات حيث عملنا على توزيع 100 استبانة على عمال وموظفي المؤسسة المبحوثة تم استرجاع 97 استبانة، وتم استخدام البرنامج SPSS MINITAB16 ، LISREL8.80 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات كما استعنا بمجموعة من الأساليب منها ما خصص لوصف المتغيرات الدراسة ومنها ما خصص لتحليل متغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة في الأخير الى النتائج كان أهمها ممارسة مقبولة لمختلف ابعاد المرونة الاستراتيجية وهناك تأثير واضح للمرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية ، كما قدمت مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة منها ضرورة الاعتماد على ابعاد المرونة الاستراتيجية من اجل تحقيق الأهداف بشكل اسرع وتطوير أساليب التعامل لمواجهة المنافسين. الكلمات المفتاحية الأساسية: المرونة الاستراتيجية ، المرونة الإنتاجية ، المرونة السوقية ، مرونة راس المال البشري ، المرونة التنافسية ، القدرة التنافسية .

ABSTRACT

The study aimed to analyze the impact of strategic flexibility in enhancing the competitiveness of the economic institution, as the dimensions of strategic flexibility were relied on, which are productive flexibility, market flexibility, human capital flexibility, competitive flexibility, and to answer the problem of the study and its hypotheses, we chose FILBA as field study where we relied on the questionnaire and interview as tools for data collection, as we worked on distributing 100 questionnaires to the workers and employees of the researched institution. 97 questionnaires were retrieved, and the program SPSS MINITAB16, LISREL8.80 was used to analyze data and test hypotheses. We also used a set of methods, including what was devoted to To describe the study variables, and some of them are devoted to analyzing the study variables.

Finally, the study found results, the most important of which are:

An acceptable practice for the various dimensions of strategic flexibility and there is a clear effect of strategic flexibility in enhancing competitiveness, and a set of suggestions were presented to the institution, including the necessity to rely on the dimensions of strategic flexibility in order to achieve goals faster and develop methods of dealing to confront competitors.

Key words: strategic flexibility, production flexibility, market flexibility, human capital flexibility, competitive flexibility, competitiveness

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| I | بسملة |
| II | شكر وتقدير |
| III | اهداء |
| IV | الملخص |
| V | فهرس المحتويات |
| VII | قائمة الاشكال |
| VIII | قائمة الجداول |
| أ - ح | مقدمة عامة |
| | الفصل الأول (الاطار النظري للمرونة الاستراتيجية) |
| 10 | تمهيد |
| 11 | المبحث الأول : ماهية المرونة الاستراتيجية |
| 11 | المطلب الاول : تعريف المرونة الاستراتيجية |
| 12 | المطلب الثاني : أهمية المرونة الاستراتيجية |
| 13 | المطلب الثالث : انواع المرونة الاستراتيجية |
| 15 | المبحث الثاني : اساسيات حول المرونة الاستراتيجية |
| 15 | المطلب الاول : ابعاد المرونة الاستراتيجية |
| 19 | المطلب الثاني : مكونات ومراحل المرونة الاستراتيجية |
| 21 | المطلب الثالث : اسس المرونة الاستراتيجية |
| 24 | المبحث الثالث : وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية |
| 24 | المطلب الاول : مداخل المرونة الاستراتيجية |
| 25 | المطلب الثاني : ادوات حول المرونة الاستراتيجية |
| 30 | المطلب الثالث : معوقات حول المرونة الاستراتيجية |
| 32 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني (الاطار النظري للقدرة التنافسية) |
| 34 | تمهيد |
| 35 | المبحث الأول : اساسيات حول التنافسية |
| 35 | المطلب الأول : مفهوم التنافسية |
| 36 | المطلب الثاني : أنواع واسباب التنافسية |
| 37 | المطلب الثالث : اهداف واهمية التنافسية |
| 38 | المبحث الثاني : اساسيات حول القدرة التنافسية |

| | |
|-----|--|
| 38 | المطلب الأول : مفهوم وخصائص القدرة التنافسية |
| 39 | المطلب الثاني : مظاهر القدرة التنافسية |
| 39 | المطلب الثالث : اهداف واهمية القدرة التنافسية |
| 41 | المبحث الثالث : محددات القدرة التنافسية |
| 41 | المطلب الأول : مراحل تطور القدرة التنافسية |
| 41 | المطلب الثاني : محددات القدرة التنافسية |
| 42 | المطلب الثالث : مؤشرات القدرة التنافسية |
| 43 | المطلب الرابع : العلاقة بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والقدرة التنافسية |
| 46 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الخيوط الملونة بريكة FILBA |
| 48 | تمهيد |
| 49 | المبحث الأول : البطاقة التقنية لمؤسسة الخيوط الملونة بريكة |
| 49 | المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة |
| 51 | المطلب الثاني : أهمية واهداف ومهام المؤسسة |
| 53 | المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 57 | المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 57 | المطلب الأول : منهج البحث |
| 60 | المطلب الثاني : ثبات وصدق الأداة الدراسة |
| 63 | المطلب الثالث : عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة |
| 69 | المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات |
| 69 | المطلب الأول : نتائج تحليل الانحدار البسيط |
| 79 | المطلب الثاني : نتائج تحليل الانحدار المتعدد |
| 89 | المطلب الثالث : اختبار الفروق في متغيرات الدراسة للمتغيرات الديمغرافية |
| 96 | خلاصة الفصل |
| 98 | الخاتمة |
| 105 | قائمة المراجع |
| 115 | ملحق 01 |
| 120 | ملحق 02 |
| 120 | ملحق 03 |
| 121 | ملحق 04 |
| 121 | ملحق 05 |

أولا قائمة الاشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| -ز- | نموذج الدراسة | 01 |
| 13 | أنواع المرونة الاستراتيجية | 02 |
| 20 | مراحل المرونة الاستراتيجية | 03 |
| 22 | الابتكار في المرونة الاستراتيجية | 04 |
| 27 | الادوار الاستراتيجية لنظم المعلومات | 05 |
| 52 | مراحل عملية الإنتاج | 06 |
| 54 | الهيكل التنظيمي | 07 |
| 70 | انتشار البواقي | 08 |
| 71 | الرسم البياني الاحتمالي الاعتدالي | 09 |
| 73 | انتشار البواقي | 10 |
| 73 | الرسم الاحتمالي الاعتدالي | 11 |
| 75 | انتشار البواقي | 12 |
| 76 | الرسم البياني الاحتمالي الاعتدالي | 13 |
| 77 | انتشار البواقي | 14 |
| 78 | الرسم البياني الاحتمالي الاعتدالي | 15 |
| 86 | انتشار بين البواقي المعيارية وقيم المتغير التابع | 16 |
| 87 | التوزيع الاعتدالي للبواقي الاعتدالية | 17 |
| 88 | نموذج المعادلة البنائة | 18 |

ثانيا قائمة الجداول :

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 59 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الوظيفية | 01 |
| 61 | الصدق البنائي لمجالات الدراسة | 02 |
| 62 | اختبار الثبات بطريقة الفاكرونباخ | 03 |
| 63 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابة افراد العينة على فقرات المرونة الانتاجية | 04 |
| 64 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابة افراد العينة على فقرات المرونة التنافسية | 05 |
| 65 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابة افراد العينة على فقرات المرونة راس المال البشري | 06 |
| 66 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابة افراد العينة على فقرات المرونة السوقية | 07 |
| 68 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابة افراد العينة على فقرات القدرة التنافسية | 08 |
| 69 | نتائج الاختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير للمرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية | 09 |
| 72 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة | 10 |
| 74 | نتائج الاختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير للمرونة راس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية | 11 |
| 76 | نتائج الاختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير للمرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة | 12 |
| 80 | المتغيرات المستقلة المدرجة في نموذج الانحدار مرتبة حسب أهميتها وقوة تأثيرها على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) | 13 |
| 80 | نماذج تحليل الانحدار المتعدد | 14 |
| 81 | نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد ANOVAa | 15 |
| 83 | الجدول معاملات معادلة الانحدار المتعدد Coefficients a | 16 |
| 84 | المتغيرات المستقلة المستبعدة من معادلة الانحدار المتعدد في كل خطوة من خطوات الانحدار | 17 |
| 85 | اختبارات تشخيص الازدواج الخطي | 18 |
| 86 | نتائج احصاءات البواقي | 19 |
| 90 | نتائج اختبار (Independent Samples T Test) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف الجنس | 20 |
| 91 | نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف العمر | 21 |
| 93 | نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي | 22 |
| 94 | نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف الخبرة المهنية | 23 |
| 95 | نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف الوظيفة الحالية | 24 |

المقدمة

العامة

مقدمة:

في ظل التغير البيئي السريع اشتدت المنافسة وتنوعت أشكالها واتسع نطاقها، أصبح من الصعب على المنظمات توقع توجهاتها خاصة مع شروط جديدة للتنافس فرضتها عالمية أسواق المنافسة.

لم تعد النماذج التقليدية للتنافس قادرة على تعزيز القدرة التنافسية وهذا ما جعل المنظمات تبني ذهنيات إدارية واستراتيجيات جديدة، وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية التي تناسبها .

لمواجهة هذا التحدي يجب الانتقال إلى تفكير استراتيجي حديث قادر على مسايرة الاضطرابات البيئية، والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات من خلال بدائل و مناورات استراتيجية والتي تتجلى بتماز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة والتي تتجلى في عدة أوجه هيكلية، تنظيمية، تكنولوجية، بشرية بحيث تمثل المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية ، المرونة التنافسية ، مرونة راس المال الفكري ، المرونة السوقية) والتي أضحت محور ارتكاز تعتمد عليه المؤسسات للتكيف الدائم مع الظروف المتغيرة التي يفرضها المحيط التنافسي وذلك لتعزيز قدرتها التنافسية.

إشكالية الدراسة:

تعتبر المرونة الاستراتيجية ركيزة أساسية للمنظمات الاعمال لمواجهة التغيرات البيئية السريعة كما تسعى لتحسين وتطوير قدراتها وآداها بما يضمن لها مكانة مميزة في السوق تساعدها على تحقيق أهدافها والوصول الى الريادة والاستمرارية. و بناء على هذا يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما هو التأثير الذي تحدثه المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة الخيوط الملونة بريكة FILBA ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما هو تأثير الذي تحدثه المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة الخيوط الملونة بريكة؟
- ما هو التأثير الذي تحدثه المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة الخيوط الملونة بريكة؟
- ما هو التأثير الذي تحدثه المرونة راس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة الخيوط الملونة؟
- ما هو الأثر الذي تحدثه المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة الخيوط الملونة بريكة؟

فرضيات الدراسة : قد تم بناء الفرضية الرئيسية اعتمادا على مشكلة البحث وعناصرها المختلفة وتمثلت في:

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

المبحوثة عند مستوى الدلالة.

الفرضيات الفرعية :

● الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للمرونة الانتاجية في تعزيز القدرة التنافسية في

مؤسسة الخيوط الملونة بريكة

● الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للمرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية مؤسسة

الخيوط الملونة بريكة.

● الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لمرونة راس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية

مؤسسة الخيوط الملونة بريكة.

● الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية للمرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية مؤسسة

الخيوط الملونة بريكة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة ، اذ تشكل المرونة الاستراتيجية المحرك الاساسي لكافة

تغيرات البيئة الداخلية التي من الممكن ان تحدثها المنظمة لكي تتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، كما

يلاحظ الاهتمام المتزايد بموضوع المرونة الاستراتيجية نتيجة زيادة الدور الذي تلعبه في استغلال الفرص وتفادي التهديدات

الموجودة في البيئة المحيطة بها .

اهداف الدراسة :

يهدف البحث إلى تحليل متطلبات المرونة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة المبحوثة ويمكن

ابرار الأهداف كما يلي:

● توضيح مفاهيم الاساسية للمرونة الاستراتيجية وابعادها.

● توضيح مفاهيم الاساسية لقدرة التنافسية.

- توضيح اثر ابعاد المرونة الإستراتيجية على القدرة التنافسية
- الاستفادة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.
- توجيه اهتمام اطارت المؤسسة المبحوثة الى أهمية تبني فكرة المرونة الاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية

الدراسات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية والقدرة التنافسية:

-دراسة : إيمان بشير محمد أبو رذن ، دلال شكر محمود العزري 2017 بعنوان : المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل العراق ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق سعى البحث الحالي في مضمون أهدافه الى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دراسة تحليلية آراء عينة من المديرين في شركة اسيا سيل الاتصالات المتنقلة في العراق، إذ تحددت مشكلة البحث بمدى تأثير مدخل المرونة وبناء على ذلك تم تصميم مخطط فرضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها ، وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تعكس هذه العلاقات ، وتكونت العينة من 80 شخصا وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني واستعملت في تحليل البيانات الحزمة البرمجية Spss ، وتم عن طريق النتائج التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها وجود مستويات معنوية عالية من التلاؤم الايجابي بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، إذ كلما زاد تركيز الشركة المبحوث فيها على المرونة الاستراتيجية، كلما أدى الى الارتقاء بالميزة التنافسية المستدامة تجاه ما تقدمه من خدمات لربائنها عن المنظمات المنافسة

الدراسات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية:

دراسة : محمد قريشي ، الحاج عامر، أحلام غربال ، حورية سليخ (2019) بعنوان : اثر استراتيجيات المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بسكرة) مجلة افاق اقتصادية كلية الاقتصاد والتجارة ، جامعة المرقب ،هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بمجمع عموري بسكرة واثار ذلك في مرونته الاستراتيجية ولتحقيق هذا قام الباحثون بصياغة الفرضية الرئيسية متضمنة أربعة فرضيات فرعية ثم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي المتعدد ، والانحدار الخطي المتعدد المتدرج او التدريجي كما اعتمد الباحثون أيضا في التحليل الاحصائي للبيانات الأولية على مقاييس الإحصاء الوصفي

(الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات أولية والمعلومات الإحصائية. توصلوا الى جملة من النتائج ابرزها : ان مستوى توفر الاستراتيجيات إدارة المواهب بمجمع العموري جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة ومستوى توفر المرونة الاستراتيجية جاء مرتفعا.

دراسة : نوال عبداوي (2017) بعنوان : مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة

للزبون دراسة حالة مؤسسة condor للإلكترونيات برج بوعريج ، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاديات إدارة الاعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، حيث تم اعتماد كل من المرونة الانتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية والمرونة التنافسية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية. بينما تم تحليل قيمة الزبون إلى بعدين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف الكلية. وللإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها اختارت الباحثة مؤسسة Condor للإلكترونيات لتكون عينة ممثلة من مجتمع المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث اعتمدت على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات .

دراسة : انتصار عباس حمادي و لبنى قحطان محمد علي بعنوان (2013): تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتاكد

البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية ، مجلة دنانير العدد الثامن كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، استهدف البحث الى قياس وتحليل علاقات الارتباط و التأثير بين المرونة الاستراتيجية بوصفها متغيرا مستقلا متمثلا (المرونة الإنتاجية، مرونة السوق، مرونة رأس المال البشري) و الذي تنتهجه المنظمات بهدف المواجهة و التكيف مع حالة اللاتاكد البيئي متمثلا بكل من (الحركية، العدائية ، عدم التجانس)، و الصحة التنظيمية عبر ابعادها(المادي ، العقلي ، الاجتماعي) وقد استخدمت استبانة محكمة كأداة لجمع البيانات ، ولتحقيق اهدافها للتعريف بمتغيرات البحث وطبيعة العالقات التي ترتبط فيما بينها ،وقد كانت خمس من الشركات الصناعية العراقية ميدانا للبحث.

الدراسة الخاصة بالقدرة التنافسية:

دراسة : احمد هادي طالب الطائي (2016): ، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية

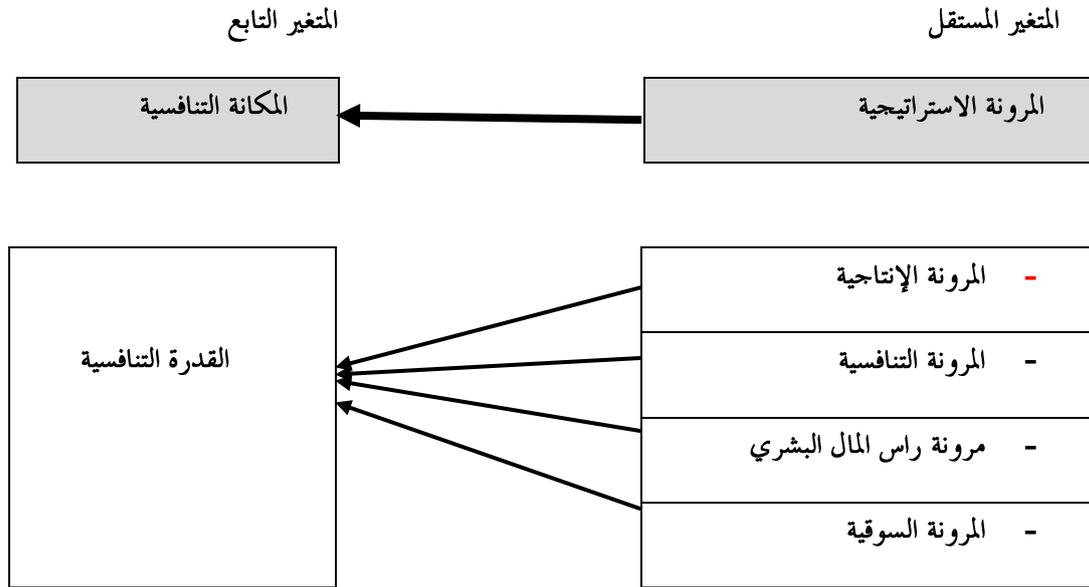
المستدامة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد 08 ، العدد 04، جامعة بابل،

العراق، ص. 136_162 ، يهدف هذا البحث الى التحقق من تأثير تبني الاستراتيجيات الريادية المتمثلة بـ (الابداع، الابتكار، اخذ المخاطرة، المبادرة) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بـ (المقدرة الجوهرية، الجودة، الوضع التنافسي، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية) في عينة من المديرين في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة حيث تم توزيع 48 استبانة على عينة قصدية من الادارة العليا والوسطى وتمت الاستجابة بشكل كامل اي بنسبة استجابة 100 % تم استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة (التكرارات والمتوسطات الحسابية، الانحدار البسيط، معامل الارتباط) لتحليل البيانات المتحصلة البحث الى وجود علاقة تأثير وارتباط ذو دلالة إحصائية ما بين الاستراتيجيات الريادية والميزة التنافسية المستدامة وكان من ابرز النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لكل من الاستراتيجيات الريادية على الميزة التنافسية المستدامة وبالتسلسل حسب الاقوى تأثيرا (الابتكار، اخذ بالمخاطرة الابداع والمبادرة) .

عادل لعجال (2017)، أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر. يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة لتحديد أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرة التنافسية، والتعرف على الأهمية النسبية للاستراتيجيات لدى المؤسسات المبحوثة، و مستوى القدرات التنافسية لديهم، اعتمد الباحث في جمع البيانات على المسح المكتبي والمقابلات الشخصية، وفي الجانب الميداني استمارة الاستبانة وزعت على 32 مؤسسة جزائرية من القطاع العام والخاص، وتمت معالجتها بواسطة الجانب الإحصائي SPSS ، من النتائج المتوصل اليها: أن استراتيجيات التحالف والشراكة المعتمدة في البيئة الجزائرية لها علاقة قوية بالقدرات التنافسية، المؤسسات محل الدراسة لها قدرات لا بأس بها وتعتمد بشكل نسبي على الاستراتيجيات. بالتالي يمكن استراتيجيات الشراكة والتحالف لها اثر مهم جدا في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة. ومايميز دراستنا حول حول موضوع المرونة الاستراتيجية بابعادها واثرها على القدرة التنافسية عملنا على تفصي وجود أنواع المرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية ، المرونة السوقية ، المرونة التنافسية ومرونة راس المال البشري) في المؤسسة محل الدراسة والتي تدرج ضمن قطاع نشاط مهم على الأخص انخفاض معدل نمو السوق في قطاع النشاط مع قلة المنافسين وضعف هوامش الربح ، كما تختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة من حيث استخدام أدوات منهجية التحليل (تلليل المضمون والمقابلة)

نموذج الدراسة :

شكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

التعريفات الإجرائية:

المرونة الاستراتيجية : يرتبط مفهوم المرونة الاستراتيجية بمفهوم عدم التاكيد البيئي وهي عبارة عن أداة قوية لدعم قدرة المنظمة ، كما يرى البعض ان المرونة الاستراتيجية هي " قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة ودخول اسواق جديدة " ، المرونة الاستراتيجية هي القدرة التنظيمية الهامة للتحقيق والمحافظة على الأداء المتفوق.

المرونة الإنتاجية: تعبر عن قدرة الشركة على تصنيع منتجاتها لتكون ملائمة في معظم الأسواق.

المرونة السوقية: تعبر عن قدرة المؤسسة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية.

مرونة راس المال البشري : وتمثل قدرة المؤسسة على توفير العدد الكافي من العاملين لضمان سير العمل بالشكل الصحيح

المرونة التنافسية: تعبر عن قدرة الشركة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة بسهولة.

القدرة التنافسية: هي قدرة الشركات أو القطاعات الإنتاجية أو الدولة على تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها، في ظل المنافسة مع السلع الأجنبية في الأسواق الداخلية والخارجية (اقتحام الأسواق الدولية) .

منهج الدراسة :

بالنظر لطبيعة الدراسة فاننا سنعتمد على المنهج الوصفي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة علما ان المنهج الوصفي احد المناهج العلمية الذي يبتح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية ، كما سنعتمد على الاستبيان ماداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل كما ستم الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة مع إمكانية المزج بين الأساليب الأخرى وهي المقابلة والتحليل الإحصائي وتحليل مضمون التقارير التسييرية للمؤسسة.

هيكل الدراسة :

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من إنجازته تم تقسيم هذا البحث الى ثلاث فصول، فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث يبين:

الفصل الأول : بعنوان المرونة الاستراتيجية ويتضمن ثلاث مباحث ، المبحث الأول تحت عنوان ماهية المرونة الاستراتيجية، المبحث الثاني تحت عنوان مفهوم واهمية المرونة الاستراتيجية ، المبحث الثالث ابعاد المرونة الاستراتيجية .
الفصل الثاني : بعنوان القدرة التنافسية ويتضمن ثلاث مباحث ، الأول بعنوان ماهية القدرة التنافسية المبحث الثاني مفهوم واهمية القدرة التنافسية ، المبحث الثالث ابعاد القدرة التنافسية .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية والذي سنتناول فيه عرضا تفصيليا لمختلف البيانات الميدانية ، بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولا الى لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع ابراز الافاق المستقبلية للبحث

الفصل الأول:

الاطار النظري للمرونة الاستراتيجية

نوهيه :

بالرغم من التطورات العديدة في ميدان العلم والتكنولوجيا، إلا أن ثمة تحديات وصعوبات واجهت منظمات الأعمال في كيفية التعامل مع هذه المتغيرات الجديدة ، كما أن هناك عوامل عديدة وتطورات تكنولوجية جعلت بيئة الأعمال خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على الساحة الدولية بالغة الديناميكية والتغير السريع ، كما أن رغبات الزبائن تغيرت وأصبحت تتمتع بمستوى مرتفع من الانسجام الاستراتيجي بينها وبين البيئة التي تعمل بها هذا ما أدى إلى الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لأنها تدعم هذا التطور التكنولوجي والتغير البيئي ، فهي تمكن المؤسسة من التكيف والانسجام والاستجابة السريعة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية

تضمن الفصل الأول ثلاث مباحث ، حيث تضمن المبحث الأول ماهية المرونة الاستراتيجية ويحتوي على ثلاثة مطالب والمبحث الثاني تضمن أساسيات حول المرونة الاستراتيجية ويحتوي على ثلاثة مطالب ، أما المبحث الثالث فقد تضمن وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية ويتضمن مطلبين .

المبحث الأول : ماهية المرونة الاستراتيجية .

المبحث الثاني : تضمن أساسيات حول المرونة الاستراتيجية.

المبحث الثالث : وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية المرونة الاستراتيجية

ان اتصاف بيئة الاعمال اليوم بالتغير السريع والمستمر، وارتفاع معدلات المنافسة فيها يجعل المنظمات او فشلها مرهون بمدة امتلاك المؤسسة لقادة ذوي مهارات إدارية عالية ومن بينها القدرة على التحرك من استراتيجية الى أخرى وصياغة بدائل استراتيجية مرنة والتكيف المستمر مع التحديات البيئية.

المطلب الأول: تعريف المرونة الاستراتيجية

تعد المرونة الإستراتيجية من المتطلبات الأساسية في فكر الإدارة الاستراتيجية الذي يعني القدرة على إعادة النظر في الأهداف وإمكانية تحقيق اهداف جديدة والالتزام بتنمية موارد مختلفة وجوانب أخرى عديدة.

أولاً: تعريف المرونة:

يشير مفهوم المرونة بشكل عام الى "قدرة المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها، فالمرونة خاصية تساعد المنظمة على التلاؤم بنجاح مع الاحداث الصادمة والمواقف الضاغطة، وهي عملية مستمرة تظهر المنظمة تكيفها الايجابي في مواجهة التغييرات ومصادرها من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية. (TONI & S. TONCHIA, 1998)

اما Matthyssens et al فيرى ان المرونة هي القدرة المؤسسة على التغيير والاستجابة لمخاطر التي تواجهها في اقل الوقت والجهد والتكلفة (Matthyssens, Pieter Pauwels, & Koen Vandenbempt, 2005).

ثانياً: تعريف المرونة الاستراتيجية:

- تعرف المرونة الاستراتيجية على انها " قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الكبيرة وغير المؤكدة والسريعة " (Radomska, 2015, p. 19)
- وتعرف الاستراتيجية " القدرة على التأقلم ورد الفعل السريع مع تغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط ، وبناء استراتيجيات طارئة وتغييرها من أجل تحقيق التوافق الاستراتيجي " (محمد فخري، 2018، صفحة 121).

- في حين يرى jansche ان المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة لضبط المصادر الاستراتيجية (الداخلية والخارجية) بطريقتي تفاعلية واستباقية بتكلفة موازية للسوق ، وسرعة ، مقارنة لحاجة التغيير الاستراتيجي المطلوب (العززي ف.، 2014، صفحة 28)
- كما عرفها Roll بقدرة المنظمة على التكيف بكفاءة وفاعلية للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة (العززي ف.، 2014، صفحة 28)

المطلب الثاني: أهمية المرونة الاستراتيجية :

وبصدد الحديث عن أهمية المرونة الاستراتيجية فقد بين (Hing و Yonggui، 2004) ان المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة ولعدة أسباب منها:

- 1- تعتبر المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات بكفاءة وفاعلية في البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.
- 2- تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء ، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، والاهتمام بالقدرة التسويقية للمنظمة وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
- 3- المساهمة في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في عدة أسواق ، وزيادة قدرتها على خلق قيمة حقيقية للعملاء، وجعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتتمم بخلق فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج، الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.
- 4- المرونة الاستراتيجية تزيد من قدرة الشركات لاستخدام — عناصر قوتها المختلفة لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المتعددة، و عرض خدماتها في قطاعات سوقية متنوعة، مما يساعدنا على البقاء في إطار المنافسة والنمو والاستمرار (عابدي، 2016).

5- كما تساعد المرونة الاستراتيجية المؤسسة على : (الغوالي، 2018)

- ✓ التحسين المستمر للإجراءات الاستراتيجية الحالية، والميكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات، والثقافة التنظيمية ونشر الموجودات واستثمار استراتيجيات بشكل كفاء.
- ✓ إدارة مواردها الأساسية من اجل التكيف مع بيئات ديناميكية من خلال تبني مقدرات عالية المستوى.
- ✓ إعادة هيكلة الموارد والقدرات على نحو سريع وفعال، وإعادة توجيه الموارد بشكل الذي يؤدي الى سرعة الاستجابة للتغيرات.

المطلب الثالث: أنواع المرونة الاستراتيجية

اعتبر معظم الباحثين في مجال المرونة انه يمكن اعتبار ابعاد المرونة هي نفسها ابعادها غير ان Lomash et Mishra اعتبر ان المرونة الاستراتيجية يمكن ان تقع في إطار أربعة أنماط وفق بعدين رئيسيين هما التنوع والسرعة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أنواع المرونة الاستراتيجية

| | | التنوع | | |
|--------|------|------------------------|---------------------|--|
| | | قليل | كبير | |
| السرعة | عالي | B سريع متخصص | A سريع | |
| | واطن | D بطئ متخصص | C بطئ عام | |

Source : Lomash, S & Mishram, P, (2003), "Business Policy and Strategic Management", New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd : 182.

حيث ان: (باسم، 2015، صفحة 34)

التنوع: يعطي للمؤسسة إمكانية الفعل والمبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة الضغوط البيئية فمثلا التنوع المرتبط بقدرة المؤسسة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط انتاج واسعة.

السرعة: وهي قدرة المؤسسة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة، والتي تعاني اقل وقت يتطلبه فعل معين لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج استجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

فاذا اعتمدنا على هذين البعدين فانه يمكننا اشتقاق أنواع المرونة كما يلي:

1. **النمط السريع:** تمتلك المؤسسة هنا مرونة عالية حيث انها تمتلك الموارد اللازمة لمواجهة تغييرات المحيط بطرق

متنوعة والاستجابة لهذه التغييرات بسرعة عالية (زمن قصير في الرد) مما يعطيها ميزة تنافسية كبيرة قد يؤدي الى الريادة.

2. **النمط بطيء عام:** في هذه الحالة تمتلك المؤسسة موارد كبيرة تمكنها من الرد على تغييرات المحيط لكنها لا تتعامل

مع التغييرات الحاصلة بالسرعة المطلوبة مما يجعل استجابتها تحدث في الوقت غير المناسب وذلك قد لا يؤدي الى النتيجة المرجوة.

3. **النمط سريع متخصص:** في هذا النمط تعمل المؤسسة بطريقة متخصصة في السوق ولا تسعى للتنوع في منتجاتها

رغم انها تستطيع الاستجابة بسرعة عالية من خلال اصدار منتجات جديدة مثلا.

4. **النمط بطيء متخصص:** في هذه الحالة تمتلك المؤسسة أدنى مستويات المرونة حيث انها تعمل بطريقة متخصصة

ولا تمتلك القدرة على الاستجابة بسرعة لتغييرات المحيط.

كما يفرق الباحثين بين نوعين من المرونة : مرونة الاستراتيجية الاستجابية والمرونة الاستراتيجية الاستباقية حيث

ان : (رشيد و حميد، 2019)

المرونة الاستراتيجية الاستجابية: تعرف المرونة الاستجابية على انها قدرة المنظمة على التعرف و الاستجابة للمتغيرات

التي تحصل في البيئة الخارجية بعد حدوث تلك التغييرات، و عادة ما تركز المنظمات التي تعتمد المرونة الاستجابية على

التحركات الدفاعية وذلك بعد اجراء اختبارات حذرة. يصف كل من (Pratoom&Peommarat,2015) المرونة الاستجابية بأنها قدرة المنظمة على توزيع مواردها و تغيير نمط أنشطتها لتحقيق الموائمة مع الظروف غير المتوقعة في البيئة، كما وصفها (Lindren&Bandhold,2016) بأنها القدرة السريعة على الإحساس بالتغيير و تحديد نوع الاستجابة المناسبة له و إعادة تشكيل موارد المنظمة لتنفيذ تلك الاستجابة.

المرونة الاستراتيجية الاستباقية: تعكس الاستباقية على صعيد المؤسسة رغبتها في تقبل المخاطر من خلال التجريب واخذ زمام المبادرة في البحث عن الفرص البيئية(Adonisi,2003). والمنظمة الاستباقية تسعى دائما لتقديم منتجات وخدمات جديدة والدخول في أسواق جديدة قبل المنظمات المنافسة الأخرى ولكي تحقق ذلك فان عليها العمل على بناء المرونة الاستراتيجية الاستباقية و التي من خلالها تستطيع المنظمة التغلب على أوجه القصور في المنتجات الحالية و تحسين القيمة المقدمة لربائنها، فضلا عن تقديم منتجات او خدمات جديدة في الأسواق الجديدة التي تنوي دخولها.

المبحث الثاني: اساسيات حول المرونة الاستراتيجية

المطلب الأول: ابعاد المرونة الاستراتيجية

تعددت أبعاد المرونة الاستراتيجية فكل باحث يعتمد أبعاد معينة وفقا لأهداف الدراسة التي يقوم بها، وقد حدد العديد من الكتاب عدة أبعاد للمرونة الاستراتيجية التي تقوم بها:

- حدد (George Stalk & Shulman، 1992) خمسة أبعاد للمرونة الاستراتيجية وادخال أفكار وتقنيات جديدة هي:

✓ **السرعة:** وتعني القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والسوق، بسرعة في المنتجات؛

✓ **الاتساق:** وهي القدرة على انتاج منتج معين يلي توقعات الزبائن بنجاح؛

✓ **البصيرة (الفطنة أو الحدة):** القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن الجديدة؛

✓ **الخفة:** القدرة على التكيف الفوري مع العديد من بيئات العمل المختلفة؛

✓ **الإبداعية:** القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع المكونات المتاحة من أجل استحداث مصادر جديدة للقيمة .

- و ميز آخرون بين ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية هي المرونة في تقديم المنتج، و المرونة في التكنولوجيا، و المرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى (Bhandary,2004) اما (De toni&Tonchia,2005) فقد حددا ابعاد

المرونة الاستراتيجية في دراستهما بأربع فئات هي نطاق الخيارات الاستراتيجية، وتنوع الاعمال الجديدة، و سرعة التباين في الأولويات، المنافسة و سرعة التحرك من عمل الى آخر

. (ولي، م. بريشان معروف جميل، و م. محسن عثمان حسن، 2016، صفحة 223)

- وقد تطرق العديد من الباحثين أبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية منها المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية و مرونة رأس المال البشري وهي الأبعاد التي سوف يتم اعتمادها في الدراسة الحالية:

أولاً: المرونة الإنتاجية:

و تعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما وهي مقياس مدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم الى انتاج منتجات جديدة، وتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب الانتقال من منتج الى اخر أو من مستوى انتاج الى مستوى انتاج اخر و قياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية و يتحقق هدف المرونة في :

1. منتجات وخدمات جديدة/ مرونة المنتجات
2. مدى أوسع او تنوع واسع من المنتجات والخدمات / مرونة المزيج .
3. كميات او احجام مختلفة من المنتجات / مرونة الحجم وتعرف أيضا بمرونة المقدار تعبر عن القدرة في تغيير حجم الإنتاج زيادة او نقصان للتعامل مع التقلبات الكبيرة في مستوى الطلب (اللامي، 2008؛ 24) (البغدادى و م. م. حيدر حاسم عبيد الجبوري، 2015)

و أشار (Zhang، 2005) الى انها القدرة على "زيادة نطاق المنتجات التي يمكن لنظام الإنتاج معالجتها و / أو تقليل التكلفة والوقت اللازمين لتحويل موارد الإنتاج من منتج إلى آخر، كما ان مرونة المنتج تمكن الشركات من التلاعب بتنوع المنتجات والتغيير فيها بكفاءة وسرعة ، وبالتالي منحهم المزيد من خيارات استراتيجية المنتج للتعامل معها في حالة عدم اليقين البيئي) على الرغم من أن أنواع المرونة فان مرونة المنتج يمكن للشركة تلبية الاحتياجات المتغيرة لعملائها. لهذا السبب، غالباً ما يُنظر إلى مرونة المنتج على أنها أهم مصدر للمرونة الاستراتيجية .

ويشير 55-57: Miltenburg,2003 الى مرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في البيئة يكون من الضروري ان تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة. (البغدادي و م. م. حيدر جاسم عبيد الجبوري، 2015).

ويمكن قياسها من خلال ثلاثة ابعاد وهي (حسن، 2018، صفحة 11):

1- تعديل المنتجات الحالية .

2- انتاج منتجات جديدة

3- تغيير مستوى الطاقة.

ثانيا: المرونة التنافسية:

هي قدرة الشركة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة بسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج ، والاستجابة لطلبات العملاء وتنوع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديها لتنافس بشكل فعال وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين وشركاء التجارة والتغيير التكنولوجي وعملية الابتكار والابداع . (Abbot. A, 2003, pp. 42-66).

كما تعرف أيضا على انها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلائم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة ، ويتم قياسها من خلال التغيرات الإنتاجية ، مزيج المنتج ، الاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة ، (البستنحي، 2011، صفحة 11) ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال الابعاد: (حسن، 2018، صفحة 11):

1- تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية .

2- تحديد السعر التنافسي

3- تخفيض التكاليف الإنتاجية .

4- التحركات التنافسية في الأسواق الدولية.

ثالثا المرونة السوقية :

تعبر عن قدرة الشركة العاملة في السوق الدولي على إعادة تقييم جهودها التسويقية من خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة لمتغيرات البيئة (Abbott & Banerji, 2003: 2) وسيتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول إلى أسواق جديدة، وتحديد السوق المستهدفة . (الغالي، 2013، صفحة 113) .

وهي أيضا قدرة الشركة العاملة في السوق الدولي على إعادة تقييم جهودها التسويقية من خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية ، وترى (بوزيد 2005، ص ، 168) ان ما يعبر عن قدرة المنظمة على التصنيع وتعديل منتجاتها وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة حاجات مختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة السوقية اذ تكون الاستجابة كبيرة عندما (بوزيدي، 2005، صفحة 168) :

- يكون الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة حاجات مختلفة جدا لا تليها التعديلات البسيطة.
- عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتجات .
- عندما تختلف طرق امداد المنتجات النهائية للزبائن واساليبها. اذ ان الاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات الزبائن مثل تقديم خدمات ما بعد البيع ، صيانة المنتجات ، او قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للزبائن مصدر مهما للمرونة السوقية ويمكن بيان الاستراتيجيات السوقية التي بإمكان المنظمة ان تتبعها للتنقل من الاستراتيجيات من خلال مصفوفة Ansoff اذ تساعد المنظمة في اختيار احدى الاستراتيجيات التي تلائمها ولتحقيق قدرة تنافسية ، يحتاج ذلك الى تقييم دقيق لنقاط القوة والضعف التي تحدها المنظمة لنجاح الاستراتيجية المختارة ومن خلال مصفوفة Ansoff كما يلي : (Urontis, 2016, p. 256) :

- استراتيجية اختراق السوق : التي تعني زيادة الحصة السوقية .
- استراتيجية تطوير السوق: وهي بيع المنتجات الحالية الى أسواق جديدة .
- استراتيجية تطوير المنتج : وتتضمن تقديم المنتجات الجديدة الى الأسواق الحالية .
- التنوع : وتشير الى خلص منتجات جديدة في أسواق جديدة .

ويمكن قياس المرونة السوقية من خلال الابعاد : (حسن، 2018، صفحة 10)

- الحصص السوقية .
- سرعة الاستجابة للمتطلبات العملاء .
- الدخول الى أسواق جديدة .

رابعا مرونة رأس المال البشري:

وهي قدرة المنظمة للعمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي الشامل وإجراءات العمل غير التقليدية (الطائي م.، 2011) .

كما ادت عولمة النشاط الاقتصادي، والمستهلكين المتطورين والمطلوبين بشكل متزايد، بالإضافة إلى التطورات الأخيرة الهامة في تكنولوجيا المعلومات، إلى تغييرات كبيرة في تصور عملية خلق قيمة الشركات. أدى الى تركيز على الأصول الجديدة غير الملموسة، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وهي رأس المال البشري الذي أصبح عنصرا مهما في

الأوساط الأكاديمية والتجارية. (Maciocha & Jerzy Kisielnicki, 2011)

ويرى الزهيري أن رأس المال البشري بأنه مجموعة الأفراد العاملين الذي يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثرواتها المادية والاقتصادية، في حين يرى سلمان أن رأس المال البشري هو جميع المعرفة الموجودة في عقول عملي المنظمة سواء من المبدعين أو من الأشخاص العاديين فلكل منهم مساحة من المعرفة تتناسب وامكانياته (عابد، 2016، صفحة 20) .

المطلب الثاني: مكونات ومراحل المرونة الاستراتيجية : (Widati, 2012):

وفقاً لـ Raynor (2007) يُعرّف إطار المرونة الاستراتيجية من حيث الأحداث السابقة على أنها إطار لتحديد أوجه عدم اليقين وتطوير الخيار اللازم للتخفيف من المخاطر أو استغلال الفرص. يتضمن إطار المرونة الاستراتيجي الذي اقترحه Raynor أربع مراحل يمكن أن تظهر هذه المراحل الأربع من المرونة الإستراتيجية كما يلي :

توقع Anticipate : المرحلة الأولى متوقعة ، وتشمل تحديد محركات التغيير ، وتحديد نطاق المستقبل المحتمل

، وتطوير السيناريو .

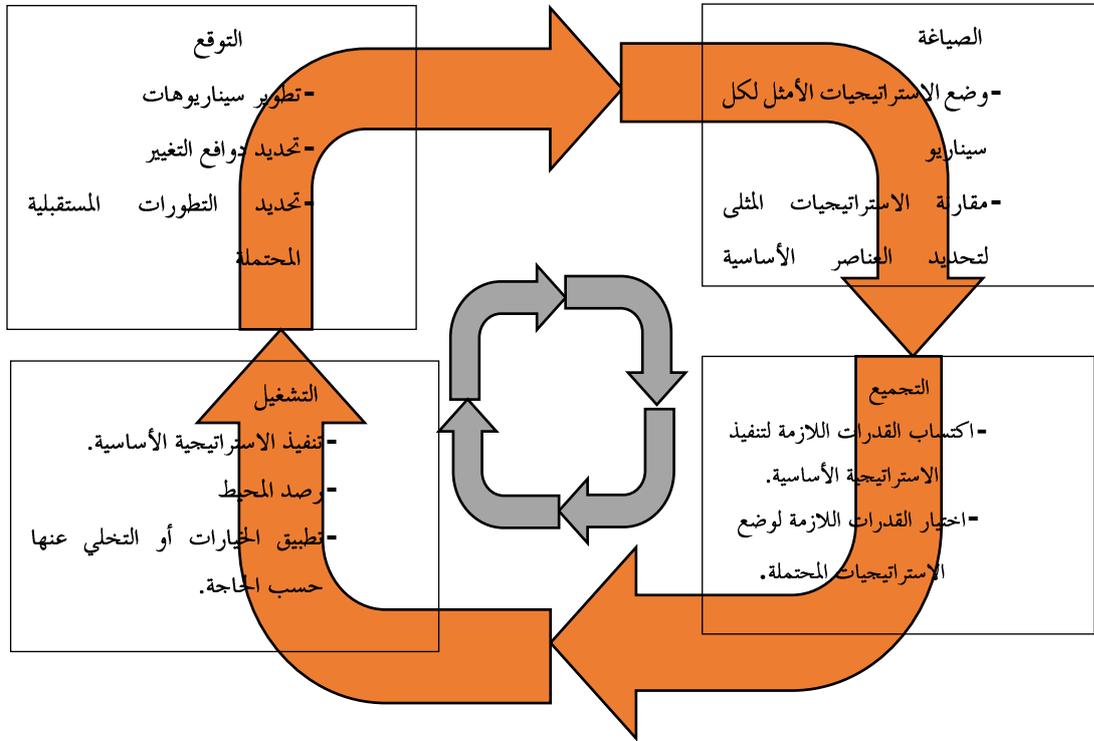
الصياغة Formulate: المرحلة الثانية من إطار المرونة الاستراتيجي الذي اقترحه (2007) Raynor هي مرحلة الصياغة. في هذه المرحلة ، كانت المنظمة بحاجة إلى تحديد الإستراتيجية المثلى أو أفضل استراتيجية لكل سيناريو. ثم قارن بين كل الاستراتيجيات المثلى لتحديد العنصر الأساسي وعنصر طارئ.

التراكم Accumulate: هي مرحلة إنشاء الخيارات الحقيقية المثلى وضمان بقائها قيمة. بعبارة أخرى ، بعد تحديد كل العناصر الأساسية للاستراتيجية والعنصر الطارئ للاستراتيجية ، يمكن للمنظمة بناء أو اكتساب الموارد اللازمة لكل استراتيجية.

التشغيل Operate: و هي المرحلة النهائية، كانت المنظمة بحاجة إلى مراقبة البيئة عن كثب ، مما يسمح للمؤسسة بتحديد أي من سيناريوها يلتقط بدقة العنصر الأكثر أهمية في المستقبل ، والاستراتيجية المثلى الأكثر ملاءمة ، والعنصر الطارئ المطلوب و أي خيار ينبغي أن يمارس أو التخلي عنه.

والشكل التالي يوضح مراحل المرونة الاستراتيجية: (Raynor, 2007, p. 193)

شكل رقم (3) مراحل المرونة الاستراتيجية



Source: Michael Raynor, Strategic paradox (why committing to success leads to failure), kindle edition ,2007.193.

المطلب الثالث: أسس المرونة

أصبحت البيئة الحالية تستدعي ان تتمتع كافة المنظمات خاصة التي تعمل في بيئة شديدة المنافسة بدرجة عالية من المرونة الاستراتيجية مما أدى الى النظر في أسس هذه الأخيرة والتي تتمثل في التنوع، الابتكار والتكنولوجيا المرنة.

1- التنوع : وتعني قيام المنظمة بالتوسع من خلال تقديم منتجات جديدة أو إضافة بعض الأسواق واق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمنظمة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية (الطائي م.، 2011، صفحة 126)، ان تعدد حاجات الزبائن وشدة المنافسة أصبحت المؤسسات تواجه مشكلة التنوع وعدم المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق، مما وضعها في موقف حرج ودرجة عالية من المخاطرة، هذا الوضع دفع بها الى تنوع مصادر أرباحها عن طريق انتهاج استراتيجية التنوع. فالتنوع من وجهة نظر " Ansoff " حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة الى الأسواق الجديدة بشكل كامل فاذا امتلكت المؤسسة إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فيمكنها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها (عمر، 2014، صفحة 68)

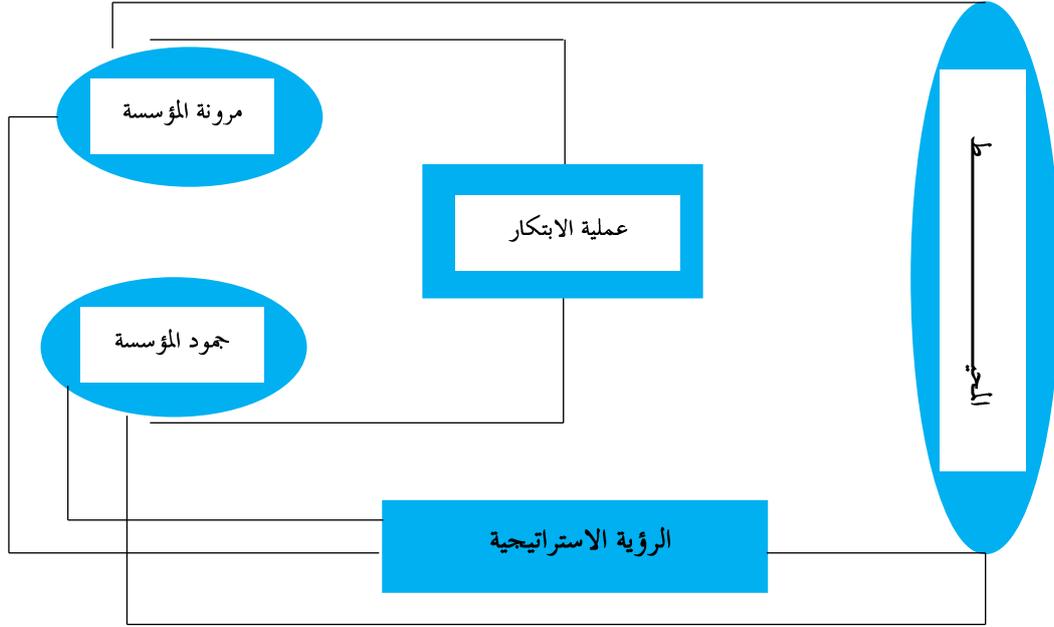
- إذا كانت للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية يهدف هذا التنوع في هذه الحالة لتواجد المؤسسة في قطاع أو قطاعات أخرى ولهذا يسمى تنوع التواجد أو الاستثمار.
- إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة فهذا التنوع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها ويسمى تنوع إعادة الانتشار.
- عندها تكون للمؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذي جاذبية متوسطة فالتنوع هنا قد يعني محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة ويسمى تنوع البقاء.

2- الابتكار: تعتبر المرونة الاستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المبتكرة وبشكل عام ينظر اليها من خلال موقف المؤسسة اتجاه القضايا التي تدفعها الى تغيير تحركاتها الاستراتيجية، ونادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الامر بالمنتجات او العمليات. (Colombo, 2007).

واقترح colombo النظر في مرونة المنظمات التي تعتبر كمدخل طارئ قادر في بعض الحالات على تسهيل الابتكار وفي حالات أخرى على إعاقته ، وفي الوقت نفسه ، كمنتج ضروري لعملية الابتكار وذلك وفقا للشكل التالي

:

شكل رقم (4) الابتكار في المرونة الاستراتيجية



Source : Gianluca Colombo. Département Stratégie SDA-Bocconi. PILOTAGE STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS INNOVANTES.2007.P04.

- كما توجد تصنيفات للابتكار وفقا للغرض الذي يميز ابتكارات المنتج او الخدمة وابتكار العمليات وذلك بتحديد الاستراتيجية العامة المتبناة من قبل المؤسسة (سلاف، 2015)، و يجدر الإشارة الى ان المؤسسة اليوم تركز على الابتكار البيئي باعتبار ان التوجه العام للزبون اصبح سباق نحو المنتجات الخضراء. ويمكن التمييز بين نوعين من الأنماط الابتكارية البيئية: (Reynaud, 2010, pp. 11-12)

- **الابتكار البيئي التكنولوجي**: يجمع الابتكار البيئي التكنولوجي بين كل التقنيات العمليات و المنتجات التي تسمح بالحد او التقليل من الضوضاء، التلوث ، استخدام الموارد الطبيعية ، المواد الخام و الطاقة .

(Kemp et al, 1992 ; Faucheux et al., 2006 ; Van Berkel, 2005 ; Shrivastava, 1995a)
كما تجدر الإشارة الى ابتكار المنتجات الصديقة للبيئة. ويتوافق مع إنشاء منتج جديد أو تحسين مستمر لمنتج موجود

- الابتكار البيئي التنظيمي : يشير الابتكار البيئي التنظيمي على انه إلى تطوير البرامج البيئية ، وإنشاء فقسامين (قسم البيئة ، قسم التنمية المستدامة) بين المنظمات حول القضايا الموجودة والتي تكون ذات صلة بالخدمات المخصصة للمراقبة التنظيمية أو التكنولوجية ، من اجل إيجاد الحلول البيئية. كما اشار ROOM(1994) ان الابتكار البيئي التنظيمي من منظور البحث والتطوير هو تعزيز البحث عن حلول تكنولوجية للمشاكل البيئية .
- 3- التكنولوجيا المرنة :** تعتبر التكنولوجيا من اهم عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسات و تؤثر في عدة

مستويات تذكر منها : (Garibaldi, 2008, pp. 304,305)

- ✓ المستوى الخارجي للمؤسسة المرتبط بالعرض الجديد من خلال تشكيل الثنائية منتج/ سوق يدعمها الابتكار.
- ✓ مستوى التغيرات في المنافسين : من خلال اختفاء بعض المنافسين و ظهر البعض الاخر.
- ✓ مستوى القطاعات الاستراتيجية : من خلال خلق قطاعات جديدة تتحكم فيها المؤسسات الرائدة في المجال التكنولوجي .

وعليه يجب على المؤسسات ان تتكيف اليوم مع التغيرات التكنولوجية بشكل مستمر حتى تحافظ على قدراتها التكنولوجية من اجل البقاء في دائرة المنافسة فالاستثمار السريع للتكنولوجيا يؤدي الى تهيئة الظروف المواتية لخلق منتجات او عمليات جديدة و زيادة حاجة المؤسسة الى الاستثمار في البحث و التطوير من اجل زيادة درجة مرونتها و تفادي تهديد موقعها التنافسي.

المبحث الثالث: وسائل تحقيق المرونة الاستراتيجية

المطلب الأول: مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية :

طرحت العديد من المداخل لبناء المرونة الاستراتيجية من قبل الكتاب و الباحثين و هذا لأهميتها منها :

أولا المرونة الرد فعلية وفقا للمقاربة الإستراتيجية التقليدية :

الفكرة الأساسية لهذا التيار تقوم على مدخل السلوك الرد الفعلي للمؤسسة، بحيث تسعى المؤسسة باستمرار للتكيف والتأقلم عن طريق رد فعل سريع على تغيرات المحيط، هذا الأخير يعتبر حتمية موضوعية معطاة لا يمكن تغييرها "مقاربة المحدد البيئي Environmental Determinis أداء المؤسسة وفق هذا المدخل مرتبط بمدى قدرتها على التأقلم والاستجابة للمحيط وتحقيق المواءمة الاستراتيجية بين بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، وفق هذا الإطار الفكري للإدارة الاستراتيجية (التحليل الصناعي، والمواءمة الإستراتيجية) المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تستجيب أسرع من منافسيها، أن تحدد مختلف القوى المؤثرة وأن تأخذ لها موقع جيد في المحيط يعطيها التفوق وكيفية التعامل مع مختلف التهديدات، الميزة التنافسية تنتج أساسا من جاذبية الصناعة وتموقع المؤسسة في هذه الصناعة، فالموقع يشير إلى الإستراتيجية التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية و تتناسب مع مواردها وامكانياتها، وتؤمن لها البقاء والنمو في ظل بيئة شديدة المنافسة والتغير. (سلامي و السبتي، 2015)

ثانيا مدخل الاستباقية وفق نظرية الموارد :

وفق هذا المدخل تهدف نظرية الموارد الى فهم محددات بناء الميزة التنافسية في بيئة تتميز بالتغيير السريع فالتفكير الاستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن افضل استعمال الموارد ويعيد النظر في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية ، اذ تؤثر المنظمة في بيئة اعمالها عن طريق سلوكها الابتكاري ومواردها التي تمتلكها (ولي واخرون 2016 ، 222) وبين (سلامي و جريبي 2016، 92) انه وفق هذا المدخل يمكن تحليل الدور الاستراتيجي للمرونة الاستباقية ، التي تركز على الابتكار والاستباق مقارنة بالبيئة الخارجية كما تعتبر من المقدرات المنظمة الأساسية التي يجب ان تمتلكها المنظمة. (العترى إ.، 2017)

ثالثا : مدخل المناورات الاستراتيجية (دفاعية وهجومية)

لتحقيق المرونة حيث تركز على ما يعرف بالحدث المحفز أي الحالة الطارئة غير المتوقعة ، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص اما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحه مثل (الضمان ضد الخسارة وإصلاح الضرر). (الطائي م.، 2011).

● **المناورات الاستراتيجية الهجومية :** ان المنظمات التي تقوم بمثل هذه المناورات هي منظمات ريادية ذات هياكل عضوية تركز على المنتج او السوق ، وهي بالطبع تتبنى المنهج الهجومي الاستباقي من خلال ممارستها للنشاطات المحفوفة بالمخاطر بهدف التأثير على المنافسة بين المتنافسين ، كذلك فان هذا النوع من المنظمات يسعى بشكل مستمر الى وضع معايير جديدة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه ، وتكون قادرة على النمو في مجالات متعددة في المستقبل . (الحميري، 2014، صفحة 61)

● **المناورات الاستراتيجية الدفاعية:** تعتبر حماية من التحركات المفترسة أو تصحيح أخطاء الماضي. لقد نظر عدد من العلماء إلى اكتساب المرونة الدفاعية كوسيلة للتأمين ضد الأخطاء أو تصحيحها، خاصة تلك التي لها عواقب لا رجعة فيها (Collingridge، 1983 ؛ Henry ،1974). وقد اعتبرها آخرون وسيلة لتوفير الخيارات عند التعامل مع أنشطة غير مؤكدة، مثل تطوير نماذج أولية تعتمد على تقنيات جديدة (Klein and Meckling,) (Marshak and Nelson, 1962 ; 1958) . (Evans، 1991)

المطلب الثاني: أدوات المرونة الاستراتيجية:

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به، وتشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة ومحيطها، لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات وتسييرها أحد الرهانات التي تسعى المؤسسات إلى اكتسابها في عالم أضحى قرية صغيرة. إذ يضمن الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات النجاح والتفوق لهذه المؤسسات .

أولا مفهوم نظام المعلومات : نظام المعلومات عبارة عن نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات وهو أسلوب منظم لتزويد المؤسسة بالمعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المؤسسة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة (الهزيمة، 2009، صفحة 392) .

ويتكون نظام المعلومات من : (الاسدي، 2016، الصفحات 205-206)

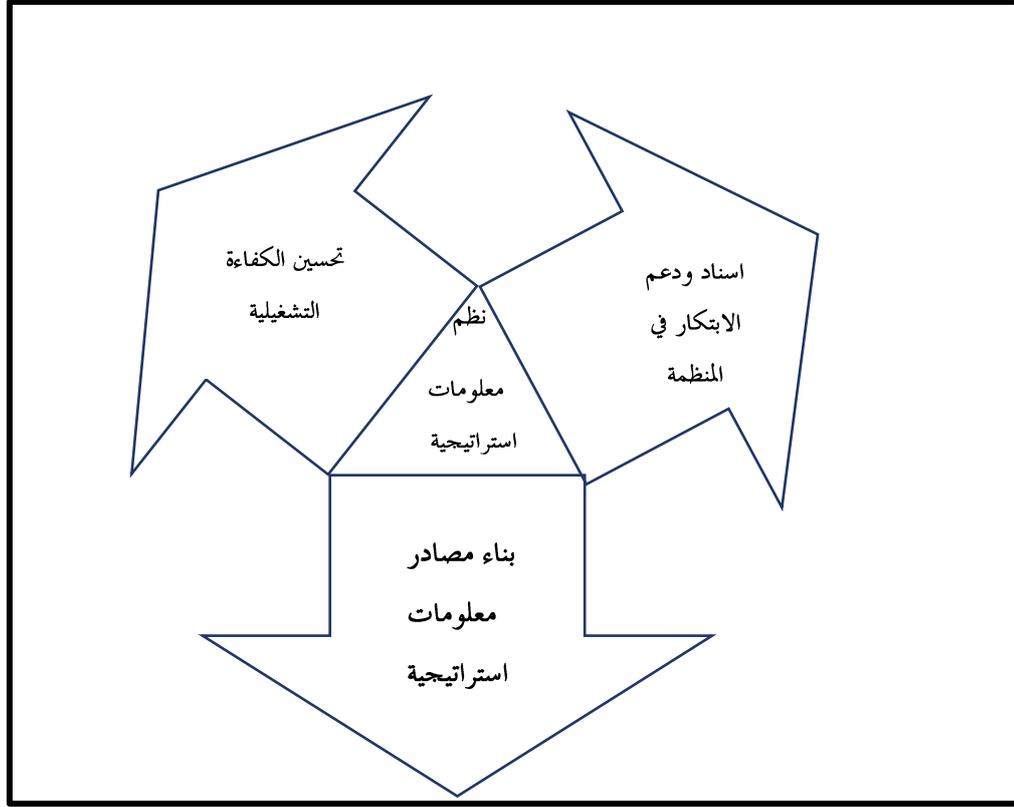
- **مدخلات :** تشمل جميع البيانات التي لم تجر معالجتها بعد كالارقام والصور والرموز ويتم الحصول عليها من المحيط الداخلي الخارجي للمنظمة .
- **المعالجة :** يقصد بها جميع الفعاليات المنتظمة التي تعمل على تحويل المدخلات البيانات الى مخرجات معلومات لتكون اكثر فهما للمستفيد وخرزها وتوفيرها لصانعي القرارات في المنظمة .
- **المخرجات :** تشير الى المعلومات الناتجة عن عملية جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتكون بصيغة نهائية تنفع المستفيد ويتم نقل المعلومة بعدة طرائق أهمها الورق ، النقل الالكتروني، طريق الشاشة .
- **التغذية العكسية :** وتسمى في بعض الأحيان التغذية المرتدة وتعد من العمليات في نظم المعلومات لارتباطها بقدرة المخرجات التي يعتمدها النظام في تحقيق النجاح في القرار النهائي ويتم من خلالها كشف الانحرافات وتصحيحها.
- **الرقابة او السيطرة :** تعني متابعة عمليات النظام بطريقة منتظمة لتصحيح الانحرافات ان وجدت اثناء العمل والتأكد من ان الأمور تسير بصورة صحيحة .

نظام المعلومات كأداة للمرونة الاستراتيجية: تعتبر مرونة نظم المعلومات أداة للتميز الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الأسعار واذواق الزبائن ، وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي للمؤسسات ويتأتى من خلال الأدوار الأساسية التالية: (الصباغ، 2000، الصفحات 43-44)

- 1- **تحسين الكفاءة التشغيلية :** يمكن ان يساهم الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في مساعدة المنظمة لتحسين كفاءتها بصورة واضحة التي تسمح للمنظمة بتخفيض الكلف بشكل جذري وتحسين جودة وابطال السلع.
- 2- **اسناد ودعم الابتكار في المنظمة :** يمكن ان ينتج عن الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات انتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة .
- 3- **بناء مصادر معلومات استراتيجية :** تمكن تكنولوجيا نظم المعلومات المنظمة من بناء مصادر معلومات المنظمة من بناء مصادر معلومات استراتيجية تمكنها من اخذ فرص تقدم استراتيجي وفي العديد من الحالات، نتج ذلك

عن استثمار المنظمة في نظم معلومات حاسوبية لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية. و الشكل التالي يوضح نظم المعلومات كأداة للمرونة الاستراتيجية:

شكل رقم (05) الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات -



المصدر : (الصباغ، 2000، الصفحات 43-44)

ثانيا البحث والتطوير:

تقليديا اعتبر البحث والتطوير من طرف الاكاديميين والصناعيين على حد سواء على انه إدارة للبحث العلمي والتطوير للمنتجات الجديدة (Paul, 2008, p.252) (يوسف، 2018)، كما ان البحث والتطوير يشرح أهم جوانب التقدم التكنولوجي فيها لأنه يمثل وسيلة توسيع للمعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الابتكار والإبداع (مولود و د. بن خليف طارق)، ويقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها على حلول فنية في صور وأساليب او طرق انتاج ومنتجات مادية استهلاكية واستثمارية. (مراد، 2013، صفحة 28)

أهمية واهداف البحث والتطوير: (امينة و عبد الوهاب بوبعة، 2019)

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة

- تطوير طرق و أساليب الإنتاج لخفض التكلفة
 - كسب رضا العملاء وحفظ حصة الشركة في السوق
 - تحسين نوعية المنتجات باكتساب مزايا تنافسية
 - مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي والدولي .
 - اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة .
 - تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية كما يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الابداع والابتكار .
- البحث والتطوير كأداة للمرونة الاستراتيجية :** تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق او أي من مشاكل فنية تجاه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة . (الحق، 2011، صفحة 8)
- وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال ، وسائل ، إجراءات التسيير ولكنها مجندة لانجاز مشاريع البحث والتطوير. ويعد الاستثمار في هذه الوظيفة ضرورة حتمية للصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا المحرك الرئيسي للتغيير خاصة في ظل المحيط الحالي الذي يتسم بسرعة التطور

ثالثا: المقاوله من الباطن :

هي نوع من أنواع الشراكة الصناعية او التعاقد من الباطن بحيث ان المقاول الرئيسي يكون غير قادر على تحمل تكلفة توظيف المهارة بشكل دائم لكافة عاملين في كل من المهن المتخصصة العديدة و اللازمة لإتمام مشاريع. اذ ليس من الممكن للمؤسسات امتلاك وتشغيل ومراقبة وصيانة المصانع والمعدات المتخصصة لأنها عموماً تتلقى استخداماً محدوداً في مشروع نموذجي (John 1991). بسبب هذه المهارات الفريدة، يمكن للمقاولين من الباطن تنفيذ مهام عملهم المتخصصة بكفاءة أكبر وبتكلفة أقل من المقاولين الرئيسيين ; (Choudhry, Jimmie W. Hinze, M.ASCE, ; Muhammad Arshad, & Hamza F. Gabriel, 2012).

وقد امتدت عقود المقاوله من الباطن إلى عدد متزايد من العمليات التجارية. ففي السبعينيات كان الأمر يتعلق بمهام بسيطة مثل التنظيف والأمن ؛ منذ الثمانينيات امتدت في بعض الشركات إلى عملية الإنتاج بأكملها وهكذا تغير التنظيم

الداخلي وظروف العمل للشركات في العديد من القطاعات تماماً لما يحتويه على مزايا وإيجابيات . (Constance

Guers ، 2014 Sep

المقابلة من الباطن كأداة للمرونة الاستراتيجية :

لقد أدت زيادة المنافسة وانفتاح الأسواق الدولية الى خلق المزيد من القيود على المؤسسات الآمرة والتي أصبحت بدورها اكثر الزاما في علاقتها مع مقاوليها وهو مما أدى الى زيادة حاجة المقاول من الباطن الى الاتصال الدائم بالمؤسسة الآمرة لمعرفة مختلف التغيرات الحاصلة والاحتياجات الجديدة في مجال الاعمال من اجل التكيف السريع لنمط التنظيم الجديد وتجنب مخاطر عدم التوافق مع المحيط الخارجي ، وإدارة تدفق الإنتاج وفق متطلبات التي تميل اليها المؤسسة الآمرة مثل: زمن الاستجابة، جودة المنتجات، خدمات ما بعد البيع، درجة الوعي البيئي والمرونة العالية.

و تلعب إستراتيجية المقابلة من الباطن دور كبير في تعزيزها و تدعيم المؤسسة و ما لذلك من أهمية بالغة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال قدرتها على استيعاب العديد من القوى العاملة، تحقيق سياسة إحلال الواردات و بالتالي ترقية الصادات و تحقيق التوازنات الخارجية إضافة إلى مساهمتها المعتبرة في تكوين الناتج المحلي الخام . (الزهران، 2011) وهو ما يفسر استعمال تقنيات جديدة في الإنتاج مثل الإنتاج في الوقت المحدد، إدارة الإنتاج بمساعد الحاسوب، ادارة الجودة الشاملة. (Abdelfattah, 2004, p. 7)

ونقصد بالمرونة التأقلم السريع للمقاول من الباطن مع متطلبات المؤسسات الآمرة ، حيث عادة ما تلجأ لعديد من المؤسسات الى مؤسسة مقابلة من الباطن (مقابلة من الباطن للاختصاص) لإنتاج بعض أجزاء المنتج النهائي بأعلى جودة منها وهو ما يتيح لها الاستفادة من مواصفات ومعايير جودة قياس دولية ، الا انه في الكثير من الأحيان تحاول المؤسسات الامرة من تطوير نشاطها وإدخال تكنولوجيا جديدة وعلى هذا الأساس فمؤسسة المقابلة من الباطن يجب ان تكون اكثر مرونة وتتأقلم مع هذه التغيرات الجديدة لتفادي استغناء المؤسسات الامرة عن خدماتها.

مزايا المقابلة من الباطن: تحقق المقابلة من الباطن العديد من المزايا المؤسسة مما يمكنها من تحسين تنافسيتها ويمكن

تلخيص هذه المزايا: (Mayhew ،Michael Quintan ،RandeFerris ، 1997)

- عادةً ما يكون التعاقد من الباطن يعتمد الدفع على مقدار العمل المنجز بدلاً من الفترة الزمنية التي يتم قضاؤها في

موقع العمل. وبالتالي تعزيز العوائد من خلال إكمال المهام في أقصر وقت ممكن.

– العمل في إطار المفاولة من الباطن تؤدي الى المنافسة الشديدة بين المتعاقدين من الباطن إلى خفض أسعار الخدمات المقدمة.

– كما ينتج عن المفاولة من الباطن العمل الجاد لفترة أطول. وجدت دراسة (1995) ACTU للتعاقد مع وكالات القطاع العام هذه العملية تنطوي على تخفيضات كبيرة في عدد الموظفين الذين يؤدون المهام ، وتكثيف العمل ، وتقليل أجور وظروف الموظفين العاملين لدى المفاولين.

– تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية .

– الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة والكفاءات والخبرات الخارجية وزيادة الربحية .

المطلب الثالث: معوقات المرونة الاستراتيجية:

لقد أوضح (Shimizu و Michael A. Hitt، 2004) ان هناك ثلاث متطلبات رئيسية لتحقيق المرونة الاستراتيجية وهي (ادامة الحيلة و الحذر، القدرة على التنظيم بشكل صحيح و عمليات اتخاذ الإجراءات الملائمة) لكن تعترضها بالمقابل عدة معوقات وحواجر منها : (Shimizu و Michael A. Hitt، 2004)

- القواعد والقرارات والفكر المنظم والثابت.
- اهمال الأفكار والأفعال التي تتجاوز الروتين.
- التبرير الذاتي والشخصي.
- السياسات التنظيمية.
- مقاومة التغيير.

وما يزيد من خطورة المشاكل التي تعترض تطبيق المرونة الاستراتيجية:

- النجاح بالتجارب السابقة.
- البقاء الطويل الأمد للإدارة العليا.
- المشاريع الكبيرة التي ينتج عليها الالتزام الكبير وخسائر كبيرة.
- ثقافة تنظيمية واجتماعية متخوفة من الأخطاء.
- عدم اليقين البيئي المرتفع.

- ضعف الحكم.
- حجم و عمر المنظمة.
- توفر الموارد المالية.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار النظري للمرونة الاستراتيجية حيث تناولنا مجموعة من التعاريف الخاصة بالمرونة الاستراتيجية بالإضافة الى أهميتها، أنواعها وتصنيفاتها.

فالمرونة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الكبيرة وغير المؤكدة والسريعة وتعتمد المرونة الاستراتيجية على مجموعة من المكونات والمراحل والاسس ويتم دراسة المرونة الاستراتيجية وفقا لعدة ابعاد اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين، واعتمدنا في دراستنا على أربعة ابعاد وهي المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، المرونة السوقية والمرونة راس المال البشري.

كما يتم تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال عدة وسائل ومدخل منها مدخل رد الفعل، مدخل الاستباقية وفق نظرية الموارد ومدخل المناورات الاستراتيجية.

وللمرونة الاستراتيجية أدوات هي: نظم المعلومات، المقابلة من الباطن والبحث والتطوير.

كما تعترض المرونة الإستراتيجية عدة مشاكل وحواجز تعيق تطبيقها بشكل صحيح منها: مقاومة التغيير، السياسات التنظيمية، اهمال الأفكار والأفعال التي تتجاوز الروتين، البقاء الطويل الأمد للإدارة العليا، الثقافة التنظيمية ... الخ

الفصل الثاني

الإطار النظري للقوة التنافسية

تمهيد :

في ظل التطورات العالمية الجديدة ، ونتيجة لتسارع وتيرة التطور التكنولوجي وتحرير الأسواق نحو عولمتها أصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من اهم العناصر نمو المؤسسة واستمراريتها ، فبعد بروز التنافسية كحقيقة اساسية اكتسب موضوع القدرة التنافسية اهتمام واسع النطاق .

كما يمكن للمنظمات تحقيق القدرة التنافسية من خلال استغلال الأفضل للامكانيات والموارد المتاحة ، فضلا عن القدرات والكفاءات وغيرها وهذا يمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات تنافسية ، لهذا اصبح بناء قدرة تنافسية من اهم شروط نجاح المؤسسة واستمرارها .

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث

المبحث الأول : اساسيات حول التنافسية .

المبحث الثاني : اساسيات حول القدرة التنافسية .

المبحث الثالث : محددات القدرة التنافسية .

البحث الأول: أساسيات حول التنافسية

المطلب الأول : مفهوم التنافسيّة

إن تحديد مفهوم التنافسية مسألة في غاية الأهمية، كونه يساعد على تحديد جوانب ومعالم هذه المسألة ونطاقها ومؤشرات قياسها وكيفية قراءتها وتحليلها بالتالي وضع السياسات لتعزيزها، ولكنها أيضاً مهمة شاقة لأن التنافسية مفهوم يتميز بالحدّة وتعدد الأوجه، ولا يوجد حتى الآن إطار نظري قوي ومتناسك يسمح بتحديد هذا المفهوم بشكل دقيق ومحكم.

جاءت الفكرة الأولى لمفهوم التنافسية من أدبيات مدرسة إدارة الأعمال كونها تشكل الأساس لتحليل استراتيجيه قطاع الأعمال ، إذ تتنافس الشركات في الحصول على الموارد، وأكبر نسبة من الحصص في الأسواق، بهدف تحقيق أكبر قدر من الربحية.

تعريف التنافسية:

نظراً لصعوبة تحديد تعريف التنافسية في حد ذاتها سنتطرق الى عدة تعاريف منها:

✓ " القدرة على إنتاج السلع وخدمات تجتاز اختبار المنافسة الدولية وبالتالي يحافظ المواطنين على مستوى معيشي متزايد ومستدام".

✓ تعريف OCDE منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: المدة الذي من خلاله تنتج المؤسسة في ظل الشروط السوق الحرة والعادلة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الاجل الطويل. (زرقي، 2014، صفحة 184)

✓ تعرف التنافسية على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف مربحية ونمو وإستقرار، وتوسع وإبتكار، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة لتحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية. (النجار، 2000، صفحة 11)

✓ وتعرف تنافسية الدولة في قدرتها على إنتاج وبيع وتسويق منتجاتها في الأسواق الدولي والمحلية في ظل المنافسة الشديدة التي يتميز بها العالم ، وفي نفس الوقت الرفع من القدرة الشرائية مواطنيها على المدى الطويل. (Alaoui, 2005, p. 41)

✓ ويراها (العزام، 11، 7814) بأنها "الصفات والسمات التي تملكها المنظمة بناء على خبراتها الواسعة والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد، والاسعار، والخدمات، كذلك إمتلاك الموارد المادية، والمالية، والمعلوماتية، والموارد بشرية ذوي الكفاءات والمهارات المعرفية التي تساعد على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين. (العززي ا.، 2017، صفحة 246)

المطلب الثاني : أنواع وأسباب التنافسيّة

- أولاً: أنواع التنافسية : تميز العديد من الأدبيات الاقتصادية بين عدة أنواع من التنافسية هي:

1- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأقل يتمكن من تصدير سلعه إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، ويدخل في تحديد هذه التنافسية أثر سعر صرف العملة الوطنية، وفي هذه الحالة فان الرقابة على الاسعار تحفز على التنافسية غير السعرية . (Hatfield, 2012)

2- التنافسية غير السعرية : نظراً لأن التنافسية تشمل عوامل أخرى غير التكلفة والأسعار فإننا نجد نوعين آخرين من التنافسية هما :

● التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع والتفوق التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعراً من سلع منافسيه.

● التنافسية التقنية: تعتمد التنافسية التقنية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

3- التنافسية الكامنة (المستدامة) : وتركز على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل مثل رأس المال البشري والتعليم والتقانة والقدرة الابتكارية.

4- التنافسية الجارية: وهي التنافسية التي تركز على التنافسية الحالية ومناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها. (نزال، 2016، صفحة 25)

ثانياً أسباب التنافسية :

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي، في نظام الأعمال المعاصر و التي تمثل معظمها نتائج العولمة و حركة المتغيرات، و نذكر منها : (منافسة اقتصاد)، (2020)

1. ضخامة السوق وتعدد الفرص في السوق العالمي

2. وفرة المعلومات عن السوق ومتغيراته
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات
4. تعدد البدائل أمام متخذي القرارات
5. تدفق نتائج البحوث والتطورات التكنولوجية
6. انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية

المطلب الثالث : اهداف واهمية التنافسية

أولا اهداف التنافسية :

هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها : (بوشناف، 2002)

- 1- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة .
- 2- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا انها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة .
- 3- الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم ارباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

ثانيا أهمية التنافسية: (الروهاب، 2012)

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي تنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. كما تنبع أهمية القدرة التنافسية من الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية و تعزيز النمو الاقتصادي و تحسين مستويات المعيشة و أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس و بدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة (القدرة التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية).

البحث الثاني : اساسيات حول القدرة التنافسية

المطلب الأول : مفهوم وخصائص القدرة التنافسية

أولا مفهوم القدرة التنافسية :

✓ يعد استاذ القانون SELZNICK Philip اول من أطلق مصطلح القدرة التنافسية سنة 1957، حيث عرفها

بانها شيء ما تفعله المؤسسة جيدا ومختلفا عن منافسيها (منيرة و حروش سلمى، 2020)

✓ ويرجع ظهور فكرة القدرة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكيتري للاستشارات، اعتمادا

على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية وكان ذلك

بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم. (المالك،

2012).

✓ اما التعريف البريطاني للتنافسية فينص على انها القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة والسعر

المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المنشأة الاخرى. (سرحان،

2011).

✓ كما تعرفها اللجنة الرئاسية الامريكية على انها : " تلك المؤسسة التي يمكنها ان تقدم المنتجات النوعية ، وبتكلفة

منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين ومما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى" ، ويعرف

kotler القدرة التنافسية على انها : " مقدرة المؤسسة على أداء اعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها

تقليده " . (بوشويط، 2010).

ثانيا خصائص القدرة التنافسية : تتميز القدرة التنافسية بالخصائص التالية: (المالك، 2012، صفحة 48)

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمستثمرين أو كليهما.

- يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفيزهم للإقبال إليها.

- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه.

– القدرة تنبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى الزبائن وتلك الخاصية تشكل مصدر القدرة التنافسية

المطلب الثاني : مصادر القدرة التنافسية :

قدمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE سنة 1992 مجموعة من العوامل الاستراتيجية التي تساهم في

زيادة تنافسية المؤسسة لخصتها في (حدة قرية، 2007، ص131): (منيرة و حروش سلمى، 2020)

- ✓ التسيير السليم لتدفقات الإنتاج والمخزون والمواد الأولية والمستلزمات.
- ✓ التنظيم الذاتي لآليات العمل او النشاط بفعالية والتي تستهدف ادماج تخطيط السوق.
- ✓ البحث والتطوير المهيكل، التصميم، الهندسة والتصنيع.
- ✓ القدرة على النسج علاقات تعاونية بين المؤسسة والجهات المختصة في نشاط البحث والتطوير.
- ✓ القدرة على تعديل استراتيجيات التصميم والإنتاج وفقا لخصائص الطلب وتطور الأسواق.
- ✓ القدرة على إقامة علاقات متجانسة مع موردي المواد الأولية والمستلزمات، ومع تجار التجزئة.
- ✓ إجراءات المؤسسة الهادفة الى تحسين الكفاءات المستخدمين والعمال، عن طريق الاستثمار في التكوين.
- ✓ مدى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وتحري مقوماتها وضماناتها خلال مراحل الإنتاج.

المطلب الثالث : اهداف واهمية القدرة التنافسية

أولا اهمية القدرة التنافسية : (عنتر، 2004، صفحة 152)

نتيجة التطورات والتغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم اليوم، فإنه يتوجب على المؤسسات التوجه نحو رفع وتطوير قدراتها التنافسية. ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليس الدول. وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة افرادها دولها والدخول في الحلقة المنتجة واحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو إذ لا بد من إدراك أن القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بقيم أعلى وبسعر مساو، أو بقيم مساوية وتكلفة أقل، أو التوفيق بين هذين العنصرين مقارنة بمنافسيها والحصول على مواقع تنافسية جيدة، تسمح لها بتحقيق أداءات اقتصادية عالية لمدة أطول.

لذلك تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار. مما يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه والارتقاء بمستوى الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار وتحسين جودة المنتجات. هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه المؤسسات وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير.

وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ . الاهتمام يتجه نحو القدرة التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.

ثانيا اهداف القدرة التنافسية :

- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق قدرة تنافسية نجد:
- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة Apple التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، و شركة التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها و للفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- ✓ يركز جوهر القدرة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، و التي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو شكل تقديم سلع و خدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في اذهانهم مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق .
- ✓ تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا، وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية "بيئة- ميزة"، باعتبار إن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

البحث الثالث : هجوات القوة التنافسية

المطلب الأول : مراحل القدرة التنافسية

اقترح بورتر ثلاث مراحل لتحقيق القدرة التنافسية داخل المؤسسة وذلك كما يلي : (الزعي، نظم المعلومات

الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، 2005)

أولا مراحل تحليل بنية القطاع الذي ينتمي اليه المؤسسة :

تحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، والتي تتمثل في: التهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد، قدرة المجهزين التفاوضية، قدرة المشترين التفاوضية، التهديد الذي تشكله الخدمات والمنتجات البديلة، والتنافس بين المستثمرين الحاليين، وبازدياد ضغط هذه القوى فإنه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

ثانيا إقرار بالاستراتيجية التنافسية :

هنا اوضح "بورتر" بأن على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة لرفع قدرتها التنافسية وهما قيادة التكلفة، أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أو التمييز أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال ابراز صفة في الخدمة أو المنتج ذات قيمة في نظر العميل.

ثالثا تطبيق الاستراتيجية التنافسية

يجب أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة. بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه. منافسيها.

المطلب الثاني : محددات القدرة التنافسية

لقد وضع مايكل بورتر PORTER MICHAEL صاحب نظرية الميزة التنافسية نموذجا لقياس التنافسية الاستناد إلى الأسس الجزئية Micro ، وذلك على اعتبار أن التنافس يتم بين الشركات وليس بين الدول ، في حين يستند نموذج القدرة التنافسية المعتمد من قبل تقرير التنافسية العالمية إلى الأسس الكلية Macro وذلك على اعتبار أن

التنافس يتم بين الدول ، وانطلاقا من ذلك صنف بورتر العوامل المحددة للقدرة التنافسية في نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل في:

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها؛
- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته و تأثيراته وأنماطه؛
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها؛
- الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية (مسعداوي، 2005، صفحة 128)

المطلب الثالث : مؤشرات القدرة التنافسية

تتمثل مؤشرات القدرة التنافسية فيما يلي: (خضور و نادية شبانة، 2014)

أولا الربحية: يعد مؤشر الربحية كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية، فإن كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها . كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية، وتكلفة عوامل الإنتاج، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى .

ثانيا تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة. وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

ثالثا الإنتاجية الكلية للعوامل : تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل

الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما ان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة . كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية

للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية (لا فعالية تقنية أو لا فعالية أخرى تسمى " لا فعالية ") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا .

رابعا الحصنة من السوق : من الممكن المؤسسة ما أن تحقق أرباحا و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون

أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية،

كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير

التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، .

وحسب تقرير التنافسية في الدول العربية 2002 – 2003 الصادرة عن المنتدى العربي المنعقد في مدينة جنيف يومي

08- 09 سبتمبر 2002 فإن مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى الدولة في المؤشرات التالية :

✓ مؤشر الأداء الاقتصادي الكلي .

✓ مؤشر بيئة الأعمال: ويشمل أربعة مؤشرات هي (مؤشر البيئة التحتية الأساسية لنقل وتوزيع السلع، مؤشر تدخل

الحكومة في الاقتصاد، مؤشر الحাকمية وفعالية المؤسسات، مؤشر الجاذبية الاستثمار)

✓ مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص .

✓ مؤشر الإنتاجية والتكلفة.

✓ مؤشر الطاقة الابتكارية وتوظيف التقنية .

✓ مؤشر رأس المال البشري .

✓ مؤشر البيئة التحتية الثقافية.

المطلب الرابع : العلاقة بين ابعاد المرونة الاستراتيجية والقدرة التنافسية

نشأت مخاوف بشأن المرونة الاستراتيجية من حاجة الشركات إلى مواجهة تراجع المبيعات في مواجهة الظروف

التنافسية التي لم تكن متوقعة من قبل. فقد أصبحت المرونة الاستراتيجية تفويضا تنظيميا للتعامل مع الظروف التنافسية

المتغيرة ، ومن ثمة أثرت المرونة الاستراتيجية على أصول المؤسسة وقدراتها والعلاقات المحتملة مع الأطراف الأخرى

داخل النظم الإيكولوجية لخلق القيمة للمؤسسات؛ أثرت الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية على خيارات الاستثمار التي تم

إجرائها للهروب من الجمود التنظيمي، ومصائد القدرات وغيرها من أشكال عدم مرونة الموارد التي لم يتم التعرف عليها سابقا.

1- المرونة الإنتاجية والقدرة التنافسية

و تعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم الى انتاج منتجات جديدة، وتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب الانتقال من منتج الى اخر أو من مستوى انتاج الى مستوى انتاج اخر و قياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية ، من الواضح أنه من الضروري أن يكون العرض دقيقا ومستهدفا ، ولكنه قد يكون غير كاف إذا لم يقدم العرض قيمة كبيرة من خلال تلبية حاجة واضحة للعملاء. بمعنى آخر، يجب أن ينتج المنتج أو الخدمة تجربة تلي احتياجات العميل أو تفضيله أو رغبته. إذا كان العرض دقيقا ومستهدفا وذا قيمة لأعضاء السوق المستهدفة، فيمكن للمؤسسة ان تعزز قدرتها التنافسية.

2- المرونة السوقية والقدرة التنافسية :

تعبر عن قدرة الشركة العاملة في السوق الدولي على إعادة تقييم جهودها التسويقية من خلال فترة قصيرة من الوقت وذلك استجابة لتغيرات البيئة ، يحتاج ذلك الى تقييم دقيق لنقاط القوة والضعف التي تحدها المنظمة لنجاح الاستراتيجية ، ضمن هذا الإطار المبسط لتعزيز قدرة تنافسية وملاحظة المؤسسات سريعة النمو. ويظهر بأن ما حدد قدرة كل مؤسسة من هذه المؤسسات على البقاء والازدهار، هو قدرتها على التكيف بسرعة عن طريق تعديل وضعها التنافسي ، وتعديل عروض القيمة واستهداف شرائح العملاء والأسواق المختلفة.

كما يجب الاشارة إلى الحاجة إلى فرض خاصية معيارية على عمليات التسويق، حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات المرونة والتكيف مقابل مرونة السوق ، وعند الربط بين المرونة القائمة على السوق وعدم اليقين البيئي، يؤكد المؤلفون على أن توفير المرونة الإستراتيجية عالية المستوى المستندة إلى السوق في ظل ظروف عالية من عدم اليقين يزيد من قدرتها التنافسية على المدى الطويل .

3- المرونة التنافسية والقدرة التنافسية :

هي قدرة الشركة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة بسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج ، والاستجابة لطلبات العملاء وتنويع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديها لتنافس بشكل فعال وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين وشركاء التجارة والتغيير التكنولوجي وعملية الابتكار والابداع ، فإن الحفاظ على الميزة في ساحة تنافسية في حالة مستقرة أصبح أمراً صعباً ؛ أصبح الحفاظ على الميزة في الفضاءات التنافسية الديناميكية شبه مستحيل. في مواجهة الصعوبات المتمثلة في تغيير المواقف الاستراتيجية، وتوجهات السوق، والقدرة التنافسية للتكلفة الإجمالية، تبني المسيرون الحاجة إلى مكافحة الصلابة التنظيمية في جميع جوانب عمليات مؤسساتهم ، و من الأجدر أن لا نُختزل جوهر القدرة التنافسية بتعريفه بأنه عرض مميز ومختلف بالنسبة للمنافسين. فقد يمكن أن يحدث التمايز عن طريق مجموعة متنوعة من الأبعاد: مثل العلامة التجارية أو التكنولوجيا أو ميزات المنتج أو خدمة العملاء أو التوزيع.

4- مرونة راس المال البشري :

وهي قدرة المنظمة للعمل من خلال هياكل تنظيمية غير هرمية والالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال المشاركة في المعرفة وإدارة التدريب الوظيفي الشامل وإجراءات العمل غير التقليدية ، ستستفيد المنظمات التي لديها استراتيجية لتعزيز مرونتها واستجابتها للتغيرات البيئية من تبني ممارسات راس المال البشري المبتكرة التي تشمل التوظيف الانتقائي والتدريب المكثف والمصمم جيداً والفرق المدارة ذاتياً واللامركزية في اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات في جميع أنحاء المنظمة ، وهي نسبة عالية نسبياً التعويض، والتعويض المشروط على الأداء التنظيمي بالاعتماد على وجهة النظر القائمة على راس المال البشري ، يمكن من خلالها أن تعزز من أداء المؤسسة من خلال تطوير مجموعة فريدة وقيمة من رأس المال البشري الذي لا يمكن تقليده بسهولة والذي يكون مكسباً للمؤسسة من اجل تعزيز قدرتها التنافسية .

خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار النظري للقدرة التنافسية حيث تناولنا فيه اساسيات حول التنافسية من مفهوم وأنواع وأسباب وتطرقنا أيضا الى أهدافها واهميتها .

كما تطرقنا أيضا الى اساسيات حول القدرة التنافسية والتي يعرفها بعض الباحثين على انها القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الاخرى ومظاهرها .

بالإضافة الى مراحل القدرة التنافسية ومحدداتها والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها من اجل تحقيق قدرة تنافسية.

وايضا تطرقنا الى مؤشرات القدرة التنافسية (الربحية ، تكلفة الصنع ، الإنتاجية الكلية للعوامل ، الحصة من السوق) ومؤشرات أخرى تساعد المؤسسة على تعزيز القدرة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية .

الفصل الثالث

دراسة هيكلية مؤسسة الخيوط الملونة بربكة

FILBA

تمهيد:

بعدما استعرضنا اهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمرونة الاستراتيجية والقدرة التنافسية من خلال الفصلين السابقين سنحاول ان ندعم ان ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة .
لذا سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة ميدانية بمؤسسة العمومية الاقتصادية الخيوط الملونة FILBA بربكة وذلك بغرض دراسة متغيرات الدراسة على ارض الواقع وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات والاستعانة بآراء واتجاهات الإطارات الموجودة في المؤسسة من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة وسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث :

المبحث الأول : البطاقة التقنية لمؤسسة الخيوط الملونة FILBA .

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار وتفسير الفرضيات .

البحث الأول: البطاقة التقنية لمؤسسة الخيوط الملونة

FILBA

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

أولا : نبذة تاريخية حول المؤسسة

ظهرت المؤسسة الوطنية — SONITEX — في 1966/07/22 وهذا نظرا للنهضة الصناعية التي شهدتها البلاد في تلك الوقت وبالقرار الوزاري القاضي بتقسيم المؤسسات الوطنية إلى عدة وحدات عبر الوطن، و انقسمت هذه المؤسسة إلى عدة وحدات وفقا لمرسوم رقم 82/ 394 المؤرخ في 1982/02/04 ، لوزارة الصناعة الخفيفة وبعد إعادة الهيكلة للشركة الأم تم تقسيمها إلى عدة وحدات "مؤسسات" من بينها المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية التي تحتوي على إحدى عشرة مركب صناعي.

وفي تاريخ 1986/04/01 . تم إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية النسيجية القطنية بتقسيمها إلى وحدات "مؤسسات" من بينها مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية "COTITEX" بباتنة والتي تضم ثلاثة مركبات: باتنة، قسنطينة، بركة.

والمركب الصناعي بركة يتخصص في إنتاج الخيوط القطنية الملونة وإنتاجها يعتبر نصف مصنع يساعد في صناعة الأقمشة.

إن مركب الفتائل الملونة التابع لمؤسسة الصناعات النسيجية القطنية بباتنة إنبثق في إطار المخطط الرباعي الثاني 1977/1974، حيث تم إبرام عقد تأسيسي مع الشركة الفرنسية السويسرية والمسماة "آقاش ويلوا" وقد تم تشييده حسب مخطط الإنجاز التالي:

- تم إبرام العقد مع الشركة المكلفة في : 1977/09/28.
- بدأت أشغال الإنجاز في : 1978/11/06.
- بدأت الأشغال الحقيقية للورشة في : 1979/12/01 .
- تم استلام الهندسة المدنية في شهر مارس : 1982.
- بدأت التجارب في إنتاج الخيوط الملونة في 1982/11/02.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بهيئة المؤسسة الفيوط الملونة FILBA بركة

- تم الاستلام المؤقت في : 1983/06.

- تم الاستلام النهائي في: 1984/06 .

وللعلم فإن تكلفة إنجاز المؤسسة قدرت بـ : 893 مليون دج ، وتجدر الإشارة بأن المركب يتربع على مساحة تقدر بـ: 130320 متر مربع ونظرا للظروف الاقتصادية التي شهدتها البلاد في الفترة السابقة والتي أنجز عنها تغيرات قد تحول هذا المركب الضخم إلى مؤسسة اقتصادية تحت تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية للخيوط الملونة "بريكة" فيلبا " FILBA " وذلك بتاريخ 1998/03/24 باسهم رأس مالها 1668270.000 دج .

ومن الناحية الجغرافية تقع مؤسسة العمومية الاقتصادية للخيوط الملونة " FILBA " في المنطقة الصناعية طريق بسكرة بريكة كما أصبحت عبارة عن وحدة تابعة للمؤسسة الجزائرية للمنسوجات TEXALG ش ذ أ الناشئة من عمليات إعادة هيكلة الشركة الوطنية سونيتاكس SONITEX سابقا مع مكونة من 17 مركب كما هو مبين في الصورة التالية :

| | | | |
|-----------------------------|--|---------------------------------|---|
| منطال تلمسان MANTAL | بطانيات مختلفة الأنواع | فيلبا بريكة FILBA | خيط خام و ملون، خيط قطني 100% ومزوج، قطن /بولستير معد للنسيج نساجة الملابس ، وخيط مسقول |
| فيتال الجزائر FITAL | بطانيات مختلفة الأنواع | ميديفيل بوقاعة MEDIFIL | خيط للخياطة، للطرز و للشبك ، خيط للنسيج 100 % قطني ،خيط للنسيج مزوج بولستير / قطن |
| صوفاكت تيسيمسيلات SOFACT | بطانيات مختلفة الأنواع | كوتست قسنطينة COTEST | خيط قطني ، قماش لبذلة العمل |
| صافيلكو عين جاسر SAFILCO | بطانيات مختلفة الأنواع والافرشة | تيفيب بسكرة TIFIB | صوفي،قماش صوفي مزوج،واقمشة أخرى 100% قماش |
| ستكس خراطة SENTEX | تكملة مختلف الاقمشة ، تبييض ، صباغة ، طبع ، تحضير الاقمشة | درايست خنشلة DRAPEST | قماش 100 %صوفي، قماش صوفي مزوج،صوف /بولستير واقمشة تقنية |
| سوتيكسهام وهران SOTEXHAM | خيط نسيج قطني واقمشة مختلفة | سواتين ندرومة SOITINE | قماش للتجهيز والالبسة ،من الياف اصطناعية، قماش |
| كوتوسيد الاغواط COTOSUD | خيط نسيج قطني ومزوج قطن/بولستير اقمشة مختلفة | سوترادال بوفاريك SOTRADAL | قماش تقليدي ، قماش للعلم الوطني |
| الكوفل اقبو ALCOVEL | محمل للالبسة والتجهيز، نسيج قطني للالبسة | الفاديتكس سيدي عيش ALFADITEX | موكيت ، لبد ، مواد للحشو ، ممسحة |
| باج بجاية BEJE | نسيج واكياس للتعبئة من الباف الجوت، حبل وخيط من الياف السيزال ومن الياف البروبيلين | | |

ثانيا التركيبة البشرية:

تتميز المؤسسة في تركيبها البشرية بالتنوع وذلك لتنوع المهام داخل المؤسسة من عمال واطارات في مجالات مختلفة بمجموع 297 منهم 247 ذكور و 50 اناث منهم عمال دائمين وعمال متعاقدين موزعين بالشكل التالي:

-الإطارات : 18 (14 ذكور ، 4 اناث).

-المهارات : 36 (30 ذكور ، 6 اناث).

- التنفيذ : 243.

بالنسبة للعمال الدائمون 264 عامل ، عمال متعاقدين 5 عمال

عمال في اطار 23 CTA عامل ، عمال في اطار جهاز الادماج المهني 5 DAIP عامل

المصدر : مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في 10 اوت 2020 على الساعة 09:00 صباحا .

المطلب الثاني : أهمية واهداف ومهام المؤسسة

أولا: أهمية المؤسسة : للمؤسسة دور هام على المستوى المحلي والوطني كمثيلاتها من المؤسسات الوطنية الساعية لتحقيق الانتعاش الاقتصادي الوطني ، توفير مناصب الشغل ، المساهمة في تلبية حاجيات السوق الوطنية من منتجات نسجية ومشتقاتها والدخول الى السوق المنافسة العالمية وذلك من خلال تصنيع منتجات ذات جودة عالية بمعايير عالمية.

ثانيا اهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة الاقتصادية العمومية فيلبا بركة إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:

-تحقيق الأرباح: هو الهدف الأساسي ؛ إذ تسعى إلى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها، وزيادة

نمو وتطور أعمالها؛ من خلال مجموعة من المعايير الأساسية.

-تحقيق متطلبات السوق : هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها النسيجية ، مما يساهم في تغطية

الطلبات السوق والمجتمع ككل .

-عقلنة الإنتاج: تسعى المؤسسة الى ترشيد عوامل الإنتاج خاصة بعد مرورها بعدة مراحل ؛ مما ادى إلى زيادة

الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ .

الأهداف الاجتماعية :

- المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين ، والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

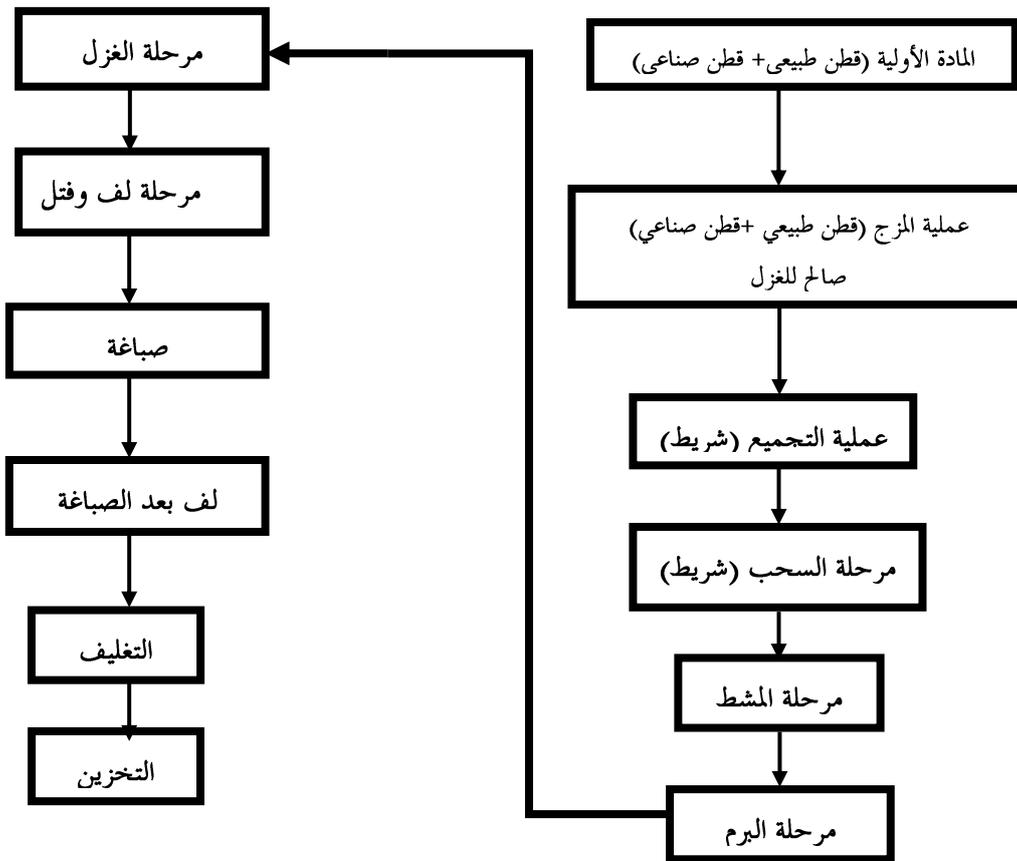
- التأثير في أذواق المستهلكين ورسم صورة جيدة في اذهانهم وذلك بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم .
 - الحرص على تحقيق التماسك بين عملاء المؤسسة ووحداها عبر مختلف التراب الوطني .
- الأهداف التكنولوجية: تهتم المؤسسة بكل ما يحقق لها تطوير المنتجات وذلك من خلال تطبيق البحث العلمي؛ ومواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق.

ثالثا : مهام المؤسسة:

- انتاج الخيوط بأنواعها من القطن الطبيعي والقطن الصناعي.
- تلوين الخيوط سواء المنتجة داخل المؤسسة او المنتجة في مؤسسات أخرى.
- تسويق الخيوط الملونة.

وتتم عملية الإنتاج وفق المخطط التالي :

شكل رقم (06) : مراحل عملية الإنتاج

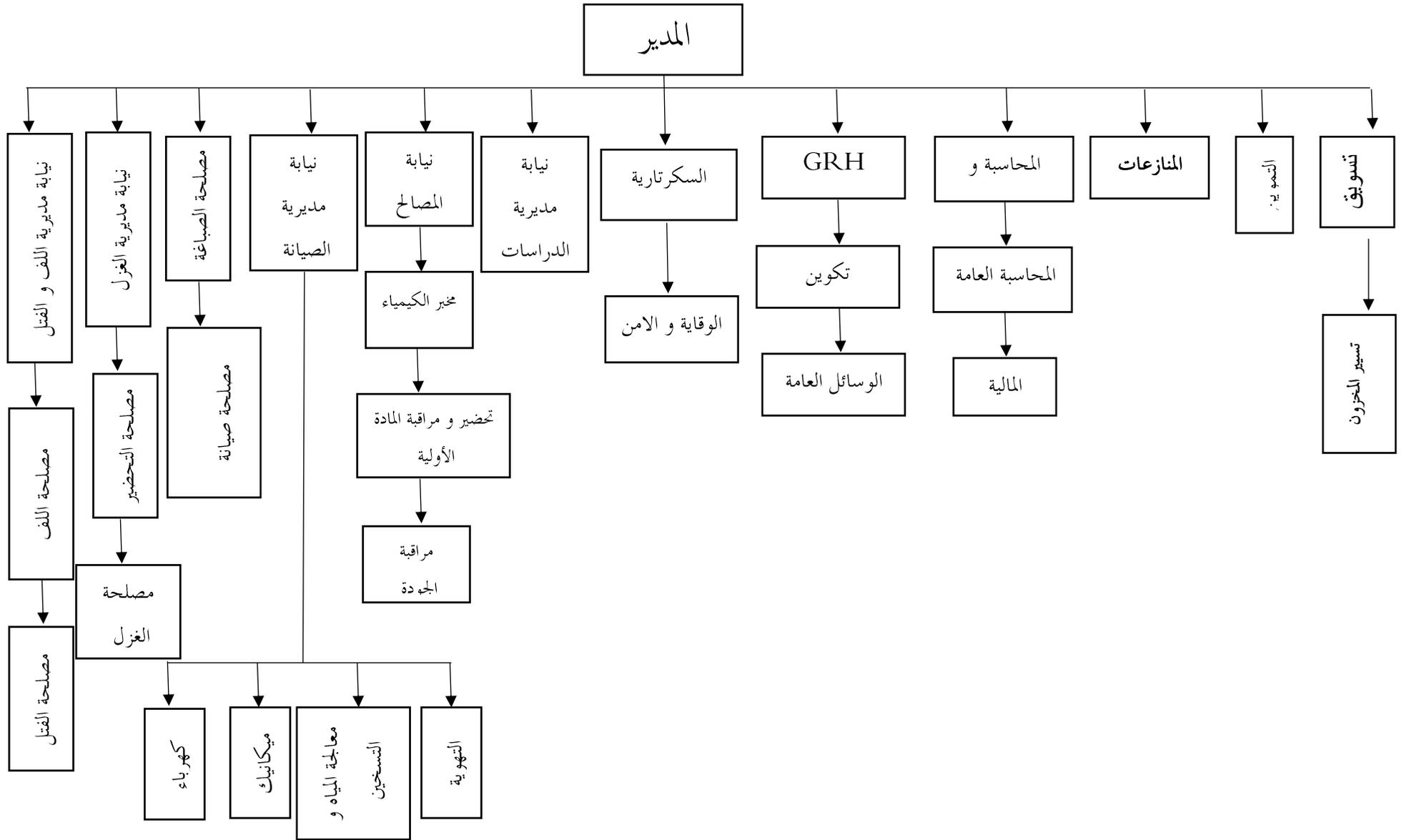


المصدر : مؤسسة الخيوط الملونة بريكة FILBA

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخيوط الملونة بركة FILBA

أولاً : تعتبر الهيكلية الإدارية بالغة الأهمية داخل المؤسسات فهي المكلفة بالتنظيم والتسيير والرقابة والاشراق ومن هنا نجد ان الهيكل التنظيمي هو بناء يحدد المصالح الإدارية واجزائها الداخلية ضمن شكل هرمي مما يضمن تامين الإطار الملائم لعمليات التشغيل والأداء المتوقع والسماح بتنسيق النشاطات والرقابة عليها من اجل اتخاذ القرار من قبل الإدارة فيما يلي تقديم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخيوط الملونة بركة FILBA



يوضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أساس وظيفي، أي يجمع بين مختلف الوظائف التي تؤديها المؤسسة وتجمع نيابات المؤسسة تحت سلطة المدير. سنقسم دراستنا للهيكل التنظيمي إلى فرعين:

- الفرع الأول نتناول فيه دراسة الهيكلية الإدارية للمؤسسة .
- الفرع الثاني نتناول فيه الهيكلية التقنية للمؤسسة.

أولا : الهيكلية الإدارية للمؤسسة

المدير : يقوم بالإشراف على الإدارة العامة للوحدة (الهيكلية الادارية)وهو أيضا المسؤول المباشر على الوحدات والنيابات المديرية (الهيكلية التقنية) للمؤسسة ، كما يقوم بمراقبة عمل الإطارات والعمال سواء في الإدارة او الورشات والتنسيق بين مختلف المديريات ، عقد الصفقات ، إتخاذ القرار كما انه يمثل الوحدة في النشاطات الخارجية.

السكرتاريا : وهي ايضا امانة المؤسسة تعتبر أقرب هيئة إلى مدير المؤسسة .حيث تساعده في أداء مختلف وظائفه المتمثلة أساسا في توجيه سياسة المؤسسة فيما يخص الإنتاج وغيره من الأنشطة ونظرا لمهام المدير فإن أمانة المؤسسة تقوم بدور الوساطة بين المدير و مختلف نيابات مديريات المؤسسة ، كما أنها تتكلف ببعض العلاقات الخارجية حسب برنامج المدير العام .

نيابة الموارد البشرية : إن الوظيفة الأساسية لهذه النيابة هي الاهتمام بالعمل منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية إحالتهم على التقاعد كما تعمل على انتقاء اليد العاملة ذات الخبرة الواسعة بغرض العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بوضع سياسة ملائمة لتسيير المستخدمين وتضم هذه النيابة ثلاث مصالح: مصلحة التكوين، مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة.

نيابة المحاسبة والمالية : تعمل هذه المصلحة على كيفية توجيه ممتلكات المؤسسة واستغلالها أحسن استغلال وذلك بواسطة تسجيل العمليات المالية وفقا للمخطط المحاسبي, و صرف كل النفقات, ودراسة كل الفوارق في الأخير, وإعادة سعر التكلفة الخاص بالمنتجات التي وصلت إلى المرحلة النهائية وتضم المصالح التالية: مصلحة المحاسبة العامة ، مصلحة المالية

نيابة مديرية التموين : تكمن مهمة هذه النيابة في تزويد هذه المؤسسة بالمواد الاولية, والمعدات, والوسائل الضرورية للقيام بالعملية الإنتاجية, كما تقوم بتسيير المخزونات وتسويق المنتوجات, وهي المسؤولة على العملية التجارية. وتضم هذه النيابة مصلحتين: مصلحة تسيير المخزون, مصلحة التسويق والتجارة.

ثانيا الهيكله التقنية للمؤسسة:

نيابة مديرية التقنية : تتمثل مهمتها في التخطيط, ومراقبة كل العمليات الإنتاجية, وتشمل ثلاث مصالح:

مخبر الكيمياء, تحضير ومراقبة المادة الأولية, مراقبة الجودة.

نيابة مديرية الصيانة: إن للصيانة أهمية متزايدة في عصرنا الحالي -كيف لا- وهي التي تمكن من إستعمال القدرات الإنتاجية بصورة طبيعية, وبالتالي تفادي التكاليف الإضافية, والخسائر وعليه فإن استمرار العملية الإنتاجية متوقف على الصيانة حيث ان أي عطل ميكانيكي, أو كهربائي في ورشة الإنتاج. إذا يقوم عمال المصالح بدوريات استطلاعية يوميا لمراقبة الأجهزة الإستراتيجية. وتضم اربع مصالح : مصلحة التهوية, مصلحة معالجة المياه والتسخين, مصلحة الميكانيك, مصلحة الكهرباء.

نيابة مديرية الصباغة: تعد مرحلة الصباغة المرحلة ما قبل الأخيرة من مراحل الإنتاج وتعتبر عملية الصباغة أهم مرحلة لأنه أول ما يجذب الزبون للمنتوج هو اللون. بحيث تستلم نيابة مديرية الصباغة من مديرية اللف الفتل البكرات المراد تلوينها مع بطاقة متابعة المادة وتتضمن الكمية, نوع الخيط المستلم الخصائص التقنية واللون المطلوب من أجل ذلك تطلب نيابة مديرية الصباغة وصفة اللون من المخبر الكيميائي التابع لنيابة مديرية التقنية تتضمن مكونات هذا اللون وعلى أساس هذه الوصفة يتم تلوين الفتائل. وتضم مصلحة صيانة الصباغة.

نيابة مديرية الغزل : مهمة هذه النيابة غزل الخيط, وكذا مراقبة تسيير عملية الغزل لمختلف أنواع الخيط و تضم مصلحتين: مصلحة التحضيرات, مصلحة الغزل.

نيابة مديرية اللف والفتل : إن شدة أو مقاومة الخيط تمثل خصائص المنتج التي تتكلف بها نيابة مديرية اللف والفتل بحيث تقوم بضمان تلبية طلبات الزبائن. فيها يخص هذين العنصرين ويتم ذلك باستلامها للمغازل التي حضرتهما نيابة مديرية الغزل مصحوبة مع بطاقة متابعة المواد التي تتضمن المعلومات التالية الكمية, نوع الخيط (الرقم المترى), والمادة المكونة له.

البحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا البحث منهجية الدراسة، موضحا به مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة، وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفا للإجراءات التي أتبع لتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها..

المطلب الأول : منهج البحث

يتناول هذا الجزء الطريقة والإجراءات التي اعتمدت في هذه الدراسة، حيث يعطي وصفا مفصلا لمجتمع الدراسة وعينتها، ويوضح الطرق الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات ومعالجتها بهدف الحصول على النتائج من اجل تحقيق ذلك قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من انسب المناهج العلمية وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من اجل فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة ، ويهدف الى دراسة ابعاد المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة العمومية الاقتصادية للخيوط الملونة فيلبا FILBA بربكة.

البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package For Social Science) الاحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة وكذلك من خلال اجراء مقابلة مع بعض المديرين المتواجدين في المؤسسة وبعض المؤشرات التي تدعم البحث.

البيانات الثانوية : تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر او غير مباشر ، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف منها هو استخدام طريقة سليمة في الدراسات.

أولا : مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

1- **مجتمع وعينة البحث** : يتمثل مجتمع البحث في مجموع العاملين في الادارة والورشات بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الخيوط الملونة بربكة فيلبا FILBA البالغ عددهم 297. أما عن عينة الدراسة فقد تكونت من 100 عامل؛ حيث تم توزيع الاستبيان على العمال الموجودين داخل المؤسسة وقد كان عددهم معتبر نوعا ما وذلك للظروف الصعبة التي تمر بها البلاد والعالم في هذه الفترة وهي جائحة كورونا وذلك من خلال زيارة ميدانية وقد تم استرجاع 97 استبانة قابلة للتحليل الاحصائي أي بنسبة 97 بالمئة هي نسبة عالية جدا .

2- **الوصف الاحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية** : فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة

خصائص افراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية الوظيفية وذلك حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : توزيع افراد العينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية

| النسبة % | التكرار | | القياس |
|----------|---------|----------------|-----------------|
| 74.20 | 72 | ذكر | الجنس |
| 25.80 | 25 | أنثى | |
| 11.35 | 11 | أقل من 30 سنة | العمر |
| 40.21 | 39 | من 30-39 سنة | |
| 26.80 | 26 | من 40-49 سنة | |
| 21.64 | 21 | 51 سنة فما فوق | |
| 42.27 | 41 | تقني سامي | المؤهل العلمي |
| 18.56 | 18 | جامعي | |
| 4.12 | 04 | دراسات عليا | |
| 35.05 | 34 | آخر | |
| 12.37 | 12 | أقل من 5 سنوات | الخبرة المهنية |
| 39.18 | 38 | من 5-10 سنوات | |
| 48.45 | 47 | أكثر من 10 سنة | |
| 1.03 | 01 | مدير | الوظيفة الحالية |
| 1.03 | 01 | نائب مدير | |
| 12.37 | 12 | رئيس مصلحة | |
| 22.68 | 22 | رئيس ورشة | |
| | | إداري | |

| | | | |
|-------|----|-----|--|
| 26.81 | 26 | آخر | |
| 36.08 | 35 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS 26

ورد في الجدول (01) تفصيل لعينة الدراسة حيث تشير النتائج المتحصل عليها المتعلقة بالجنس الى أن نسبة الذكور تمثل 74.20% بينما تقدر نسبة الإناث 25.80% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة كثيفة من الذكور على مستوى ورشات الإنتاج بينما يقتصر عمل الإناث في الإدارات المختلفة في المؤسسة. كما ورد في الجدول توزيع أفراد العينة حسب العمر حيث تشكل الفئة أقل من 30 سنة نسبة 11.35% بتكرار 11 موظف في هذه الدراسة، في حين شكلت فئة الموظفين من 30-39 سنة النسبة الأعلى والتي قدرت بـ 40.21%، كما بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة بنسبة 26.80%، في حين أن نسبة الموظفين الأكثر من 51 سنة 21.64%، ويمكن القول أن المؤسسة في السنوات الأخيرة شهدت نزيفاً مستمراً لكوادرها الفنية إلى القطاع الخاص وإحالة البعض الآخر على التقاعد مما أدى إلى توظيف فئة الشباب التي تشكل قوة فعالة لقدرتها على الإنتاج من أجل استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تم عرض المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فكانت نسبة التقنيين النسبة الأكبر وبلغت 42.27%، كما بلغت فئة الجامعيين نسبة 18.56%، أما الدراسات العليا فبلغت 4.12%، في حين بلغت المؤهلات الأخرى نسبة 35.05%، ويدل هذا على أن المؤسسة توظف التقنيين بكثرة وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة. كما تم عرض الخبرة المهنية حيث بلغت نسبة الموظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بالمؤسسة 12.37%، أما فئة من 5-10 سنوات فقد بلغت نسبتها 39.18%، في حين فئة أكثر من 10 سنوات بلغت 48.45%. أما في ما يخص النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالوظيفة الحالية يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة أن أكبر نسبة بلغت 36.08% من الموظفين في وظيفة أخرى بعدد يقدر 35 عامل الذين يمارسون وظائف مختلفة وغير مستقرة وهذا راجع لطبيعة العمل والظروف التي تمر بها المؤسسة تليها نسبة 26.86% بعدد يقدر 26 موظف اداري وهذا راجع الى إعادة صياغة الهيكل التنظيمي، وكانت نسبة 22.68% بعدد يقدر 22 عامل في وظيفة رئيس ورشة تأتي بعدها نسبة 12.37% بعدد 12 موظف في وظيفة رئيس مصلحة اما اقل نسبة فكانت 1.03% بعدد يقدر بواحد 1 تقاسمها كل من وظيفة المدير ونائب المدير.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام البرامج الإحصائية ; SPSS26
; LISREL8.80 ; MINITAB16، كما استعنت بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف

متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة. وتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية وصف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- ✓ معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبانة؛
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة؛

✓ تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية (المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال البشري؛ المرونة السوقية) على القدرة التنافسية محل الدراسة.

✓ تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة (المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال البشري؛ المرونة السوقية) على المتغير التابع (القدرة التنافسية).

✓ أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) structural equation modeling من أجل تمثيل العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة .

✓ اختبار t لعينتين مستقلتين .

✓ تحليل التباين الأحادي one way ANOVA .

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

يعتبر الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية خاصة في المنهج الكمي، بحيث إذا تحقق الثبات والصدق في

الدراسة فذلك يعطي ثقة بنتائج الدراسة ويسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه. وفيما يأتي سيتم إجراء اختبارات الصدق والثبات لهذه الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يشير صدق الدراسة إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توفرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمدت الطالبة على قسم منها وهي:

1-الصدق الظاهري : صدق المحكمين يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرة على قياس ما وضع من أجله. بغرض التأكد من الصدق الظاهري تم إعداد الاستبيان وتقديمه الى مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وذلك لإبداء الرأي في كل مجال من مجالات الاستبيان، وإبداء الرأي حول فقراته وذلك من حيث ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة ووضوحها. وقد قدم المحكمين مجموعة اقتراحات حول صياغة فقرات القياس من جهة فيما أكد بعضهم على ضرورة تضمين فقرات أخرى لبعض الأبعاد، وبناء على اقتراحاتهم تم تعديل الاستبيان في شكله النهائي.

2-الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستمارة.

الجدول (02): الصدق البنائي لمجالات الدراسة

| المجال | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|--|----------------|----------------|
| المرونة الإنتاجية : قدرة المؤسسة على تعديل منتجاتها في الأسواق | 0.807 | 0.000 |
| المرونة التنافسية : قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق العالمية | 0.797 | 0.000 |
| مرونة راس المال البشري : قدرة الأفراد على أداء مجموعة من المهام دون الزيادة في التكاليف | 0.787 | 0.000 |
| المرونة السوقية : قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق طلبات الزبائن في الأسواق | 0.606 | 0.000 |
| القدرة التنافسية : القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب | 0.909 | 0.000 |

مستوى الدلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS 26

يبين الجدول رقم 02 أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستمارة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 ، وبذلك تعتبر جميع المحاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها اذا ما قاست الشيء مرات متتالية. ويعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(03): اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

| المجال | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ |
|---|-------------|--------------|
| المرونة الإنتاجية: قدرة المؤسسة على تعديل منتجاتها في الأسواق | 06 | 0.767 |
| المرونة التنافسية: قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق العالمية | 06 | 0.716 |
| مرونة راس المال البشري: قدرة الأفراد على أداء مجموعة من المهام دون الزيادة في التكاليف | 06 | 0.783 |
| المرونة السوقية: قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق طلبات الزبائن في الأسواق | 06 | 0.706 |
| القدرة التنافسية: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب | 15 | 0.833 |
| جميع الفقرات | 39 | 0.921 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS 26

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم 03، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.706 و0.833)، كما بلغ معدل الاختبار الإجمالي 0.921 حيث تجاوزت النسبة المقبولة إحصائيا والمقدرة بـ 0.60، وهذا يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبيان، وهذا ما يؤكد ثبات الاستبيان بفقراته المختلفة وصلاحيته للتطبيق على مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة في المؤسسة قيد الدراسة حسب إجابات مفردات المجتمع، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي، وقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- أوافق بشدة إذا وقع المتوسط في المجال [1-1.79].
- أوافق وقع المتوسط في المجال [1.80-2.59].
- محايد إذا وقع المتوسط في المجال [2.60-3.39].
- لا أوافق وقع المتوسط في المجال [3.40-4.19].
- لا أوافق بشدة إذا وقع المتوسط في المجال [4.20-5].

أولا تحليل الفقرات الخاصة بمحور المرونة الإنتاجية:

يوضح الجدول رقم (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة الإنتاجية مرتبة حسب أهميتها.

الجدول (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور المرونة الإنتاجية

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|------------|--------|-------------------|-----------------|--|
| أوافق بشدة | 01 | 0.749 | 4.57 | تهتم إدارة المؤسسة بتعديل خصائص المتطلبات حسب طلبات الزبائن |
| أوافق بشدة | 02 | 0.925 | 4.35 | المؤسسة تقوم بتطوير وإدخال تحسينات على العملية الإنتاجية |
| أوافق | 06 | 1.060 | 4.04 | المؤسسة لها القدرة على تغيير أصولها (الألات، تجهيزات، مبانى،) حسب الطلب |
| أوافق | 04 | 0.972 | 4.19 | تستطيع المؤسسة التحكم في كميات الإنتاج حسب متطلبات السوق |
| أوافق | 05 | 1.028 | 4.16 | تهتم المؤسسة بالابتكار لتحسين المنتجات |
| أوافق | 03 | 0.907 | 4.27 | موارد المؤسسة تمكنها من التأقلم مع التغيرات البيئية بسرعة |
| أوافق بشدة | / | 0.642 | 4.26 | المحور الأول المرونة الإنتاجية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة برنامج SPSS 26

يظهر الجدول رقم 04 أعلاه أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس المرونة الإنتاجية هي متوسطات مرتفعة في مجملها حيث تتراوح بين 4.57 و 4.04، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم 1 والتي تنص على "تتم إدارة المؤسسة بتعديل خصائص المتطلبات حسب طلبات الزبائن" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.57 وانحراف معياري 0.749، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 3 التي تنص على "المؤسسة لها القدرة على تغيير أصولها (آلات، تجهيزات، مباني، ...) حسب الطلب" بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري 1.060 بدرجة عالية. وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة الفقرات التي تحدد تقييم أفراد عينة الدراسة لدى توفر المرونة الإنتاجية في المؤسسة، فيتين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط بلغت 4.26 مما يعكس درجة موافقة عالية جدا على توفر هذه المرونة في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل الفقرات الخاصة بمحور المرونة التنافسية :

يوضح الجدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة التنافسية مرتبة حسب أهميتها.

الجدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور المرونة التنافسية

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|--------|--------|-------------------|-----------------|--|
| أوافق | 04 | 0.859 | 4.03 | المؤسسة لديها القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص |
| أوافق | 01 | 0.909 | 4.08 | المؤسسة تهتم بالفرق بين منتجاتها ومنتجات المنافسين |
| أوافق | 03 | 0.917 | 4.05 | المؤسسة تقوم باستباق منافسيها في طرح المنتجات |
| أوافق | 06 | 0.907 | 4.03 | المؤسسة لها قدرة تفاوضية مع الموردين |
| أوافق | 05 | 0.895 | 4.03 | تقوم المؤسسة بالتعديل في الأسعار من اجل إرضاء الزبائن |
| أوافق | 02 | 0.864 | 4.06 | تقوم المؤسسة بطرح عروض مختلفة لتتميز على المنافسين |
| أوافق | / | 0.573 | 4.04 | المحور الثاني المرونة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة برنامج SPSS 26

يظهر الجدول رقم (05) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس المرونة التنافسية هي متوسطات مرتفعة حيث تتراوح بين 4.08 و 4.03، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم 2 والتي تنص على "المؤسسة تهتم بالفرق بين

الفصل الثالث: دراسة مرونة المؤسسة الضبوط الملونة FILBA بربطة

منتجاتها ومنتجات المنافسين“ جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.08 وانحراف معياري 0.909، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 6 التي تنص على " المؤسسة لها قدرة تفاوضية مع الموردين " بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري 0.907 بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة الفقرات التي تحدد تقييم أفراد عينة الدراسة لدى توفر مرونة تنافسية في المؤسسة، فيتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط بلغت 4.04 مما يعكس درجة موافقة عالية على توفر هذه المرونة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: تحليل الفقرات الخاصة بمحور مرونة رأس المال البشري:

يوضح الجدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمرونة رأس المال البشري مرتبة حسب أهميتها.

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور مرونة رأس المال البشري

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| أوافق بشدة | 02 | 0.774 | 4.28 | تعمل المؤسسة على تدريب العاملين للحصول على مهارات جديدة |
| أوافق | 04 | 0.890 | 4.18 | تقوم المؤسسة بتغيير عدد العاملين بما يتناسب واحتياجات المؤسسة |
| أوافق | 05 | 0.894 | 4.15 | يتميز العاملون بقدرتهم على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية |
| أوافق بشدة | 03 | 0.872 | 4.23 | تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين للقيام بالمهام الموكلة إليهم |
| أوافق بشدة | 01 | 0.787 | 4.41 | يبدل العاملون في المؤسسة جهود إضافية لتلبية حاجيات العمل |
| أوافق | 06 | 0.942 | 4.13 | تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة |
| أوافق بشدة | / | 0.581 | 4.23 | المحور الثالث مرونة رأس المال البشري |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS 26

الفصل الثالث: دراسة مرونة المؤسسة الفبوط الهلونة FILBA بريرة

يظهر الجدول رقم (06) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مرونة رأس المال البشري هي متوسطات مرتفعة في مجملها حيث تتراوح بين 4.41 و 4.13، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم 5 والتي تنص على " يبذل العاملون في المؤسسة جهود إضافية لتلبية حاجيات العمل " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.41 وانحراف معياري 0.787، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 6 التي تنص على " تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة " بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري 0.942 بدرجة عالية. وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة الفقرات التي تحدد تقييم أفراد عينة الدراسة مدى توفر مرونة رأس المال البشري في المؤسسة، فيتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط بلغت 4.23 مما يعكس درجة موافقة عالية جدا على توفر هذه المرونة في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: تحليل الفقرات الخاصة بمحور المرونة السوقية:

يوضح الجدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة السوقية مرتبة حسب أهميتها.

الجدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور المرونة السوقية

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|------------|--------|-------------------|-----------------|---|
| أوافق بشدة | 02 | 0.833 | 4.26 | تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية |
| أوافق بشدة | 01 | 0.884 | 4.27 | تعمل المؤسسة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها |
| أوافق | 04 | 0.920 | 4.08 | تدمج المؤسسة قدراتها في البحث والتطوير من اجل تسويق المنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة |
| أوافق | 05 | 0.949 | 3.93 | تستطيع المؤسسة الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة |
| أوافق | 06 | 0.826 | 3.59 | تجري المؤسسة دراسات معمقة حول الأسواق التي تهدف الى الدخول إليها |
| أوافق | 03 | 0.823 | 4.10 | تخطط المؤسسة بشكل استراتيجي للتميز والتفوق في الأسواق التي تنشط فيها |
| أوافق | / | 0.556 | 4.03 | المحور الرابع المرونة السوقية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS 26

من خلال مجمل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الست (06) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (1، 2) كانت ضمن الموافقة العالية دا[4.20-5]، بينما كانت الاتجاهات نحو الفقرات (3، 4، 5، 6) ضمن الموافقة العالية [3.80-4.19]، وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتفقون على وجود مرونة سوقية لدى المؤسسة قيد الدراسة، ويظهر من الجدول أن الفقرة رقم 1 والتي كانت تنص على " تعمل المؤسسة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها " جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.27 وانحراف معياري 0.884، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم 5 والتي تنص على " تجري المؤسسة دراسات معمقة حول الأسواق التي تهدف الى الدخول إليها " بمتوسط بلغ 3.28 وانحراف معياري 0.826. وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة الفقرات التي تحدد تقييم أفراد عينة الدراسة لدى توفر مرونة سوقية في المؤسسة، فيتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط بلغت 4.03 مما يعكس درجة موافقة عالية على توفر المرونة السوقية في المؤسسة.

خامسا: تحليل الفقرات الخاصة بمحور القدرة التنافسية:

يوضح الجدول رقم (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرة التنافسية مرتبة حسب أهميتها.

الجدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور القدرة التنافسية

| الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|------------|--------|-------------------|-----------------|--|
| أوافق بشدة | 05 | .723 | 4.52 | تعمل المؤسسة على رفع جودة منتجاتها باستمرار لاكتساب قدرة تنافسية |
| أوافق | 15 | 1.000 | 4.18 | تعمل المؤسسة بتحديد التكنولوجيا المستعملة وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق |
| أوافق | 14 | 1.093 | 194. | يعد الاهتمام بالتجديد والابتكار من أولويات المؤسسة |
| أوافق بشدة | 04 | .765 | 4.53 | تعمل المؤسسة على تأهيل المورد البشري لرفع قدرتها التنافسية |
| أوافق بشدة | 13 | .861 | 4.32 | تسعى المؤسسة الى امتلاك نظام معلومات فعال لتحقيق قدرة تنافسية عالية |
| أوافق بشدة | 03 | 23.7 | 534. | معرفة المؤسسة لإمكانيات منافسيها يساعدها على رفع قدرتها التنافسية |
| أوافق بشدة | 08 | .778 | 4.46 | التزام المؤسسة بالإنتاج وفق المواصفات يعمل على رفع القدرة التنافسية |

| | | | | |
|------------|----|-------|------|--|
| أوافق بشدة | 02 | .708 | 4.54 | تسعى المؤسسة الى معرفة آراء المستهلكين والعمل على تطبيقها مما يساعد في رفع قدرتها التنافسية |
| أوافق بشدة | 01 | .651 | 4.63 | تعمل المؤسسة على دراسة حاجات ومتطلبات السوق باستمرار |
| أوافق بشدة | 12 | 0.774 | 4.33 | تساعد المناطق الصناعية على رفع القدرة التنافسية للمؤسسة |
| أوافق بشدة | 07 | .723 | 4.47 | التزام المؤسسة ببرامج التأهيل الحكومية يعمل على رفع قدرتها التنافسية |
| أوافق بشدة | 09 | .771 | 4.39 | تستطيع المؤسسة تصحيح تحركاتها التنافسية الخاطئة بسرعة |
| أوافق بشدة | 10 | .835 | 4.38 | تتكيف المؤسسة مع التغيرات التي تحدث في البيئة |
| أوافق بشدة | 11 | .840 | 4.34 | عندما تشتغل المؤسسة بمعالجة بعض المشاكل الداخلية لا يجعلها تغفل عن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية |
| أوافق بشدة | 06 | .752 | 4.52 | يمكن للمؤسسة اتخاذ القرار بسهولة لمواجهة تغيرات سعر المنافسين |
| أوافق بشدة | / | 0.441 | 4.42 | المحور الخامس القدرة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS 26

يتبين من خلال الجدول (08) أن غالبية أفراد الدراسة توافق بدرجة عالية على مساهمة المرونة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة راس المال البشري و المرونة السوقية) في زيادة القدرة التنافسية، حيث يظهر أن أعلى متوسط حسابي 4.63 كان للعبارة التي تنص على " تعمل المؤسسة على دراسة حاجات و متطلبات السوق باستمرار " وذلك بانحراف معياري مقداره 0.651، وقد جاءت العبارة المتعلقة بـ " تعمل المؤسسة بتجديد التكنولوجيا المستعملة وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق " في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ 4.18 وانحراف معياري 1.000.

وتدل هذه النتائج على أن جميع أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية جدا على تأثير المرونة الاستراتيجية تعزيز القدرة التنافسية بشكل عام ، وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد تأثير المرونة الاستراتيجية على القدرة التنافسية، فيتبين من الجدول أن المعدل العام قد بلغ 4.42 مما يعكس درجة موافقة عالية جدا من قبل أفراد عينة الدراسة.

البحث الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده الأربعة في المتغير التابع، باستعمال نموذج الانحدار البسيط والمتعدد، فضلا عن التعرف على الفروق والاختلافات في إجابات مفردات الدراسة تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

المطلب الأول: نتائج تحليل الانحدار البسيط

أولا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية

لاختبار أثر المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول (09): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة Sig | B | T المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|--------------------------|------------------|------------------------------|----------------|----------------|------------|-------------------|
| القدرة التنافسية للمؤسسة | 0.653 | 0.426 | 70.49 0.00 | B ₀ | 2.50 | 0.00 |
| | | | | B ₁ | 0.44 | 8.40 |

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج MINITAB 16

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (09) أعلاه إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المتغير المستقل المتمثل في المرونة الإنتاجية والمتغير التابع المتمثل في القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تشير قيمة معامل الارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.653)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع. إضافة إلى ذلك؛ يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.426) أن المرونة الإنتاجية تفسر ما نسبته (42.6%) من التباين في مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة،

الفصل الثالث: دراسة هيكلية بمرحلة المؤسسة الضبوط الهلونة FILBA بمرحلة

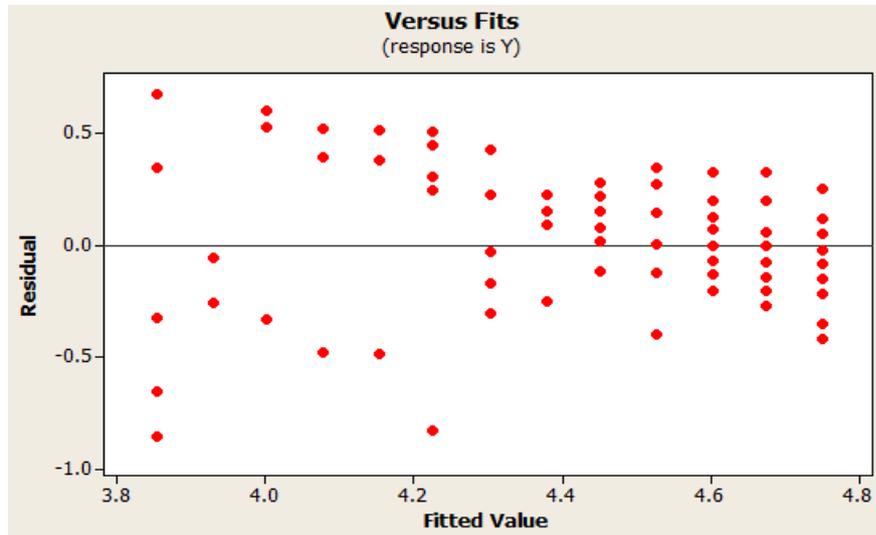
وهي قدرة تفسيرية متوسطة نوعا ما، وبالتالي فإن المرونة الإنتاجية تساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بنسبة (42.6%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (57.4%) فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج.

ويتضح من الجدول رقم (09) بالنتائج السابقة أن قيمة F دالة إحصائيا عند مستوى أقل من 5% وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي، وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر، حيث يتضح من الجدول أن الثابت دال إحصائيا، كما أن تأثير درجات المرونة الإنتاجية على القدرة التنافسية للمؤسسة موجب ودال إحصائيا، أي أنه كلما ارتفعت درجة المرونة الإنتاجية كلما ارتفعت درجة القدرة التنافسية للمؤسسة. ومن الجدول يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجات القدرة التنافسية للمؤسسة من درجات المرونة الإنتاجية وذلك في المعادلة التالية:

$$Y = 2.50 + 0.44 X_1$$

ومن أجل التحقق من افتراضات وشروط الانحدار الخطي البسيط تم رسم شكل الانتشار الموضح أدناه.

الشكل (8): شكل انتشار البواقي

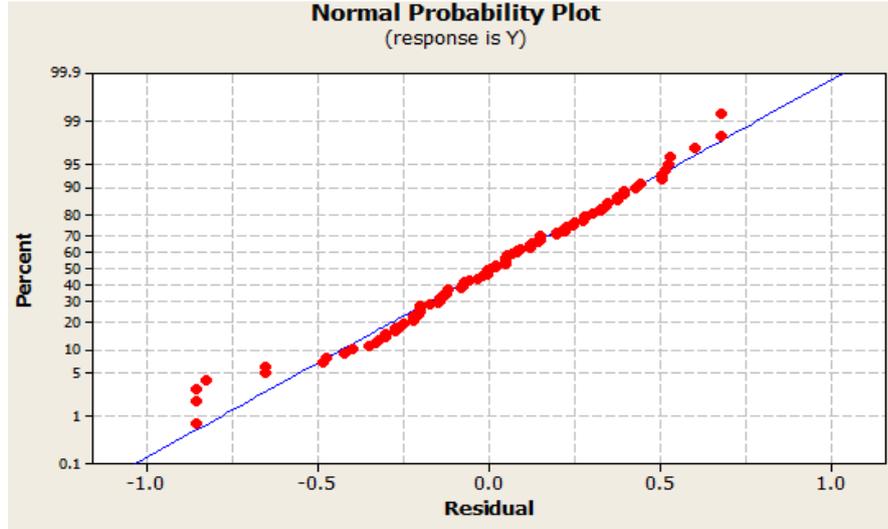


المصدر: مخرجات برنامج MINITAB 16

ويلاحظ من شكل الانتشار السابق أن النقاط تتوزع بشكل أفقي متساوي حول الصفر، وأن حوالي 99% من البواقي تقع داخل المدى (من +2 إلى -2) مما يشير إلى تحقق الافتراضات والشروط بصورة عامة، أي أن النموذج بوجه عام لا يعاني من مشكلة اختلاف تباين البواقي.

ومن أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي تم إنشاء الرسم البياني الاحتمالي الاعتمادي، وهو كما يلي:

الشكل (9): الرسم البياني الإحتمالي الإعتدالي (Normal probability plots)



المصدر: مخرجات برنامج MINITAB 16

حيث يتضح من الشكل السابق أن معظم النقاط تقع على الخط المستقيم أو بالقرب منه، مما يدل على اقتراب توزيع البواقي من التوزيع الطبيعي.

ومن هنا يمكن القول أن نموذج الانحدار البسيط بين المرونة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسة لا يعاني من مشكلة اختلاف تباين البواقي، أو مشكلة ابتعاد توزيع البواقي عن التوزيع الطبيعي

ثانيا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المرونة المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية

لاختبار أثر المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

| المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | F المحسوبة Sig | B | T المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|--------------------------|------------------|------------------------------|----------------|----------------|------------|-------------------|
| القدرة التنافسية للمؤسسة | 0.625 | 0.391 | 61.04 0.00 | B ₀ | 2.47 | 9.80 |
| | | | | B ₁ | 0.48 | 7.81 |

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج MINITAB 16

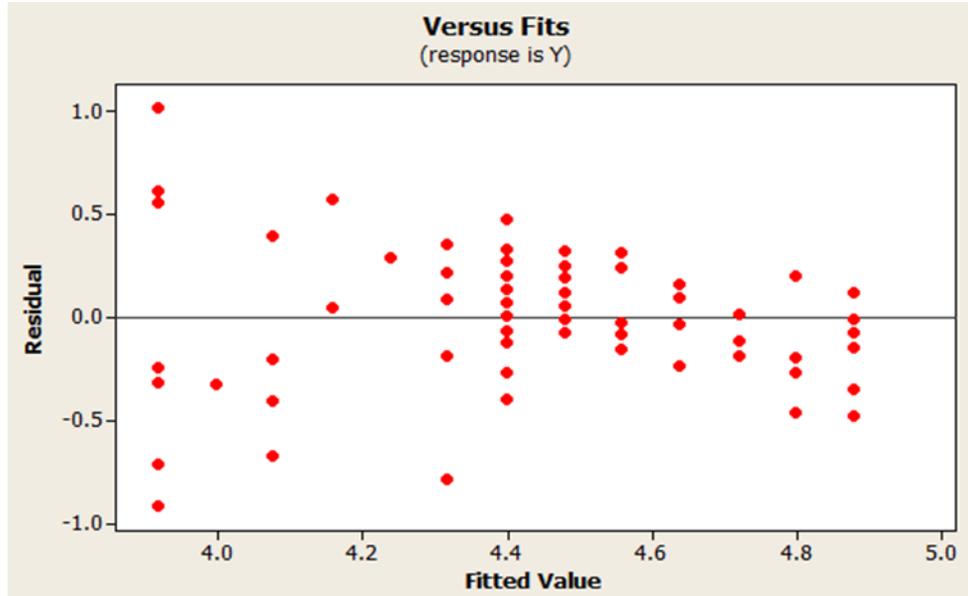
عند البحث عن أثر المرونة التنافسية على القدرة التنافسية للمؤسسة تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية نوعا ما بين المتغيرين، حيث بلغت قيمته (0.625)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغير التابع والمستقل. إضافة إلى ذلك؛ يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.391)، أن المرونة التنافسية تفسر ما نسبته (39.1%) من التباين في القدرة التنافسية للمؤسسة، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.9%)، فإنها تعزى لمتغيرات أخرى من بينها الخطأ العشوائي.

ويتضح من الجدول رقم (10) بالنتائج السابقة أن قيمة F دالة إحصائيا عند مستوى أقل من 5% وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي، وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر، حيث يتضح من الجدول أن الثابت دال إحصائيا، كما أن تأثير درجات المرونة التنافسية على القدرة التنافسية للمؤسسة موجب ودال إحصائيا، أي أنه كلما ارتفعت درجة المرونة التنافسية كلما ارتفعت درجة القدرة التنافسية للمؤسسة. ومن الجدول يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجات القدرة التنافسية للمؤسسة من درجات المرونة التنافسية وذلك في المعادلة التالية:

$$Y = 2.47 + 0.48X_2$$

ومن أجل التحقق من افتراضات وشروط الانحدار الخطي البسيط تم رسم شكل الانتشار الموضح أدناه.

الشكل (10): شكل انتشار البواقي

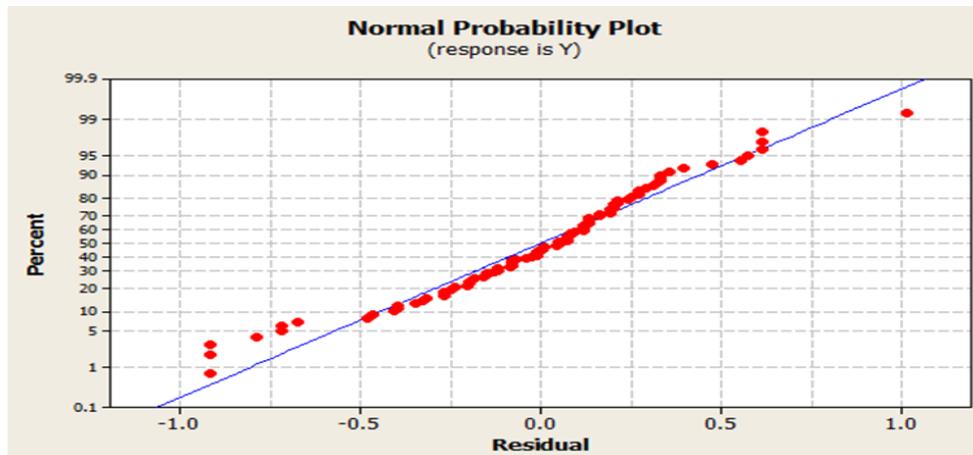


المصدر: مخرجات برنامج MINITAB 16

ويلاحظ من شكل الانتشار السابق أن النقاط تتوزع بشكل أفقي متساوي حول الصفر، وأن حوالي 99% من البواقي تقع داخل المدى (من +2 إلى -2) مما يشير إلى تحقق الافتراضات والشروط بصورة عامة، أي أن النموذج بوجه عام لا يعاني من مشكلة اختلاف تباين البواقي.

ومن أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي تم إنشاء الرسم البياني الاحتمالي الاعتمادي، وهو كما يلي:

الشكل (11): الرسم البياني الإحتمالي الإعتدالي (Normal probability plots)



المصدر: مخرجات برنامج MINITAB 16

حيث يتضح من الشكل السابق أن معظم النقاط تقع على الخط المستقيم أو بالقرب منه، مما يدل على اقتراب توزيع البواقى من التوزيع الطبيعي.

ثالثا: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مرونة رأس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية

لاختبار أثر مرونة رأس المال في تعزيز القدرة التنافسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول(11) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة رأس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

| مستوى الدلالة sig | T المحسوبة | B | | F المحسوبة Sig | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | المتغير التابع |
|-------------------------|---------------|------|----------------|----------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| 0.00 | 9.26 | 2.39 | B ₀ | 61.96 | 0.395 | 0.628 | القدرة |
| 0.00 | 7.87 | 0.47 | B ₁ | 0.00 | | | التنافسية للمؤسسة |

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج MINITAB 16

عند البحث عن أثر مرونة رأس المال البشري على القدرة التنافسية للمؤسسة؛ تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية نوعا ما بين المتغيرين، حيث بلغت قيمته (0.628)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغير التابع والمستقل. إضافة إلى ذلك؛ يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.395)، أن رأس المال البشري تفسر ما نسبته (39.5%) من التباين في القدرة التنافسية للمؤسسة، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.5%)، فإنها تعزى لمتغيرات أخرى من بينها الخطأ العشوائي.

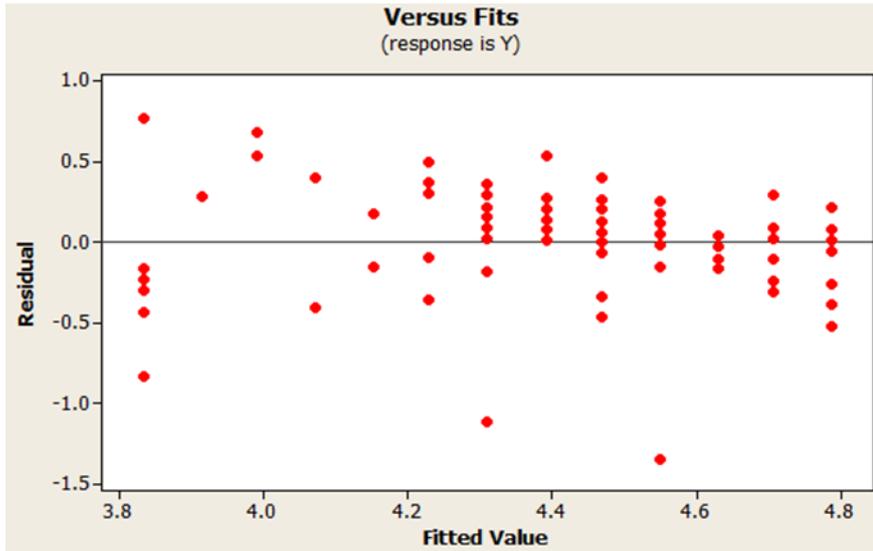
ويتضح من الجدول رقم (11) بالنتائج السابقة أن قيمة F دلالة إحصائيا عند مستوى أقل من 5% وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي، وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر، حيث يتضح من الجدول أن الثابت دال إحصائيا، كما أن تأثير درجات مرونة رأس المال البشري على القدرة التنافسية للمؤسسة موجب ودال إحصائيا، أي أنه كلما ارتفعت درجة مرونة رأس المال البشري كلما

ارتفعت درجة القدرة التنافسية للمؤسسة. ومن الجدول يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجات القدرة التنافسية للمؤسسة من درجات مرونة رأس المال البشري وذلك في المعادلة التالية:

$$Y = 2.39 + 0.47X_3$$

ومن أجل التحقق من افتراضات وشروط الانحدار الخطي البسيط تم رسم شكل الانتشار الموضح أدناه.

الشكل (12): شكل انتشار البواقي

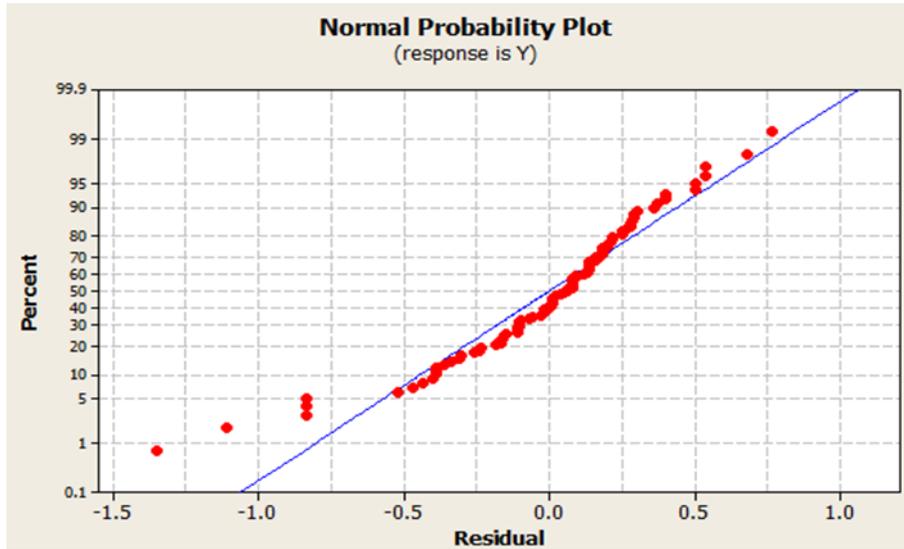


المصدر: مخرجات برنامج MINITAB 16

ويلاحظ من شكل الانتشار السابق أن النقاط تتوزع بشكل أفقي متساوي حول الصفر، وأن حوالي 99% من البواقي تقع داخل المدى (من 2 إلى -2) مما يشير إلى تحقق الافتراضات والشروط بصورة عامة، أي أن النموذج بوجه عام لا يعاني من مشكلة اختلاف تباين البواقي.

ومن أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي تم إنشاء الرسم البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية، بحيث إذا كانت النقاط تتوزع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي أو تتوزع هذه النقاط بشكل عشوائي على جانبي هذا الخط، في كلتا الحالتين يقال أن الأخطاء تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إذا تمكنا من رصد نمط معين لتوزيع هذه النقاط في هذه الحالة يقال أن الأخطاء لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

الشكل (13): الرسم البياني الإحصائي الإعتدالي (Normal probability plots)



المصدر: مخرجات برنامج MINITAB 16

يتضح من الشكل السابق أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً

معتدلاً (أي تتبع التوزيع الطبيعي)

رابعاً: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية

لاختبار أثر المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة

في الجدول أدناه.

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

| مستوى الدلالة sig | T المحسوبة | B | | F المحسوبة Sig | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | المتغير التابع |
|-------------------------|---------------|------|----------------|----------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| 0.00 | 9.82 | 2.82 | B ₀ | 31.04 | 0.246 | 0.496 | القدرة التنافسية للمؤسسة |
| 0.00 | 5.57 | 0.39 | B ₁ | 0.00 | | | |

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

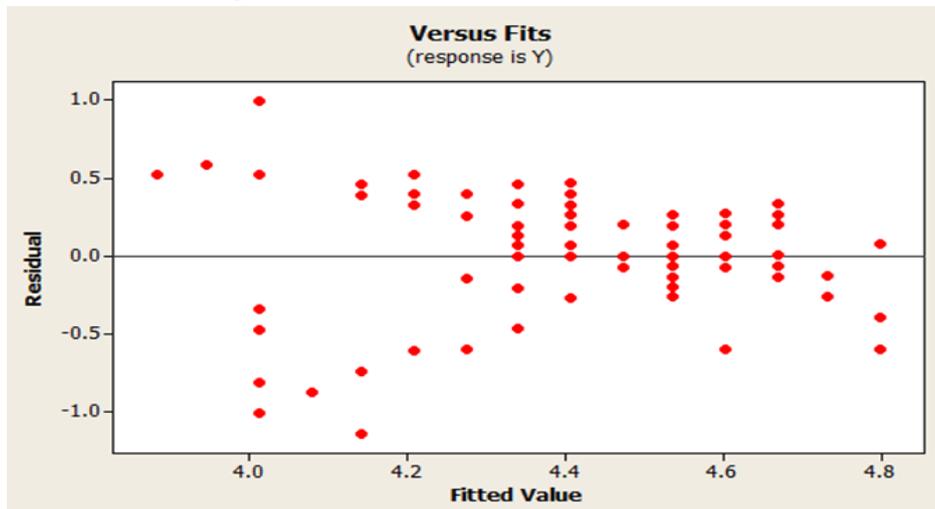
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج MINITAB 16

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المتغير المستقل المتمثل في المرونة السوقية والمتغير التابع المتمثل في القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تشير قيمة معامل الارتباط R إلى علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.496). إضافة إلى ذلك؛ يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R) البالغة (0.496) أن المرونة السوقية تفسر ما نسبته (49.6%) من التباين في مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة، وهي قدرة تفسيرية متوسطة نوعا ما، وبالتالي فإن المرونة الإنتاجية تساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بنسبة (49.6%)، أما النسبة المتبقية والبالغة (57.4%) فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج.

ويتضح من الجدول رقم (12) بالنتائج السابقة أن قيمة F دالة إحصائيا عند مستوى أقل من 5% وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الانحدار غير معنوي، وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر، حيث يتضح من الجدول أن الثابت دال إحصائيا، كما أن تأثير درجات المرونة السوقية على القدرة التنافسية للمؤسسة موجب ودال إحصائيا، أي أنه كلما ارتفعت درجة المرونة السوقية كلما ارتفعت درجة القدرة التنافسية للمؤسسة. ومن الجدول يمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعين على التنبؤ بدرجات القدرة التنافسية للمؤسسة من درجات المرونة السوقية وذلك في المعادلة التالية:

$$Y = 2.82 + 0.39X_4$$

ومن أجل التحقق من افتراضات وشروط الانحدار الخطي البسيط تم رسم شكل الانتشار الموضح أدناه الشكل (14): شكل انتشار البواقي

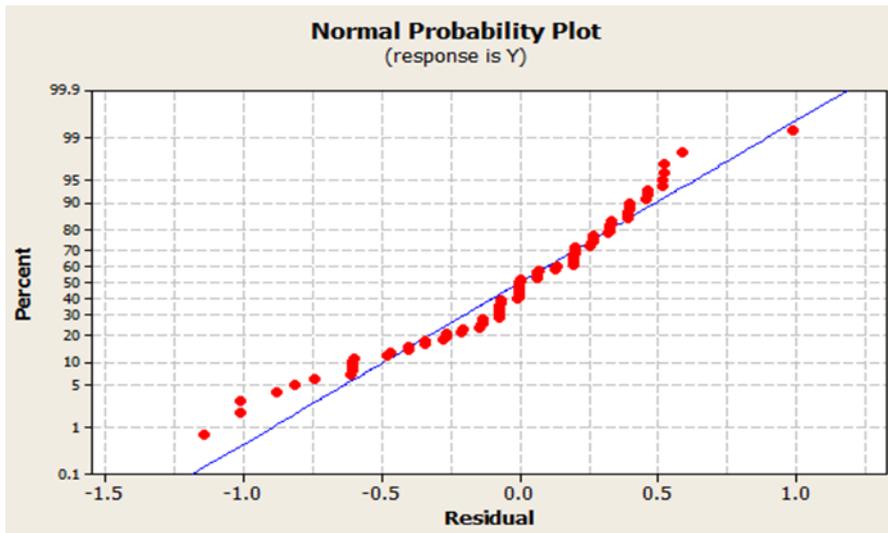


المصدر: مخرجات برنامج MINITAB 16

ويلاحظ من شكل الانتشار السابق أن النقاط تتوزع بشكل أفقي متساوي حول الصفر، وأن حوالي 99% من البواقي تقع داخل المدى (من + 2 إلى -2) مما يشير إلى تحقق الافتراضات والشروط بصورة عامة، أي أن النموذج بوجه عام لا يعاني من مشكلة اختلاف تباين البواقي.

ومن أجل اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي تم إنشاء الرسم البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية، بحيث إذا كانت النقاط تتوزع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي أو تتوزع هذه النقاط بشكل عشوائي على جانبي هذا الخط، في كلتا الحالتين يقال أن الأخطاء تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إذا تمكنا من رصد نمط معين لتوزيع هذه النقاط في هذه الحالة يقال أن الأخطاء لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

الشكل (15): الرسم البياني الإحصائي الإعتدالي (Normal probability plots)



المصدر: مخرجات برنامج MINITAB 16

يتضح من الشكل السابق أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعا معتدلا (أي تتبع التوزيع الطبيعي).

المطلب الثاني: نتائج الانحدار المتعدد

أولاً: نتائج الإنحدار المتعدد المتدرج

قصد اختبار الفرضية الأساسية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بطريقة تحليل الانحدار المتدرج **Multipe regression**(Stepwise) من أجل التعرف على مدى تأثير المرونة الإستراتيجية(المرونة الإنتاجية؛المرونة التنافسية؛مرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية) على القدرة التنافسية للمؤسسة. وجاءت نتائج تحليل الانحدار كما يلي:

- يعرض الجدول رقم (13) بالنتائج خطوات تحليل الانحدار المتعدد والمتغيرات المستقلة التي تم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد في كل خطوة، وذلك مرتبة على حسب أهميتها وقوة تأثيرها على المتغير التابع، ويتضح من هذا الجدول أن المتغير (المرونة الإنتاجية) تم إدراجه في الخطوة الأولى باعتباره أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (القدرة التنافسية)، بينما تم إدراج متغير (المرونة السوقية) في الخطوة الثانية باعتباره ثاني أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً، وتم إدراج متغير (مرونة رأس المال البشري) في الخطوة الثالثة باعتباره ثالث أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً. وفي الأخير تم إدراج متغير (المرونة التنافسية) باعتباره رابع أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً. ومن هنا نخلص أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتطلب مرونة إنتاجية بالدرجة الأولى، وأن هذه الأخيرة لا يمكن أن تأتي بثمارها ما لم يكن هناك مرونة، وليس في هذا الرأي تقليل من شأن أو إضعاف لأهمية مرونة رأس المال البشري وكذا المرونة التنافسية في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة، ولكنه يبرز الدور الفعال للمرونتين الإنتاجية والسوقية في رفع أو خفض مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة.

الجدول (13): المتغيرات المستقلة المدرجة في نموذج الانحدار مرتبة حسب أهميتها وقوة تأثيرها على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

Variables Entered/Removed

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------|-------------------|---|
| 1 | المرونة الإنتاجية | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100). |
| 2 | المرونة السوقية | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100). |
| 3 | مرونة رأس المال البشري | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100). |
| 4 | المرونة التنافسية | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100). |

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

- أما الجدول رقم (14) بالنتائج فيعرض ملخصاً لنماذج تحليل الانحدار المتعدد الأربعة، وهذه النماذج تقابلها أربع خطوات بطريقة **Stepwise**، ويتضح من هذا الجدول مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد في الخطوة الرابعة يساوي (0.603) وذلك في حالة النموذج الذي يحتوي على المتغيرات الأربعة (المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية)، وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر مجتمعة 60.3% من التباين الكلي في درجات المتغير التابع (القدرة التنافسية للمؤسسة) وهي كمية كبيرة من التباين المفسر بواسطة هذه المتغيرات المستقلة.

الجدول (14): نماذج تحليل الانحدار المتعدد

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .653 ^a | .426 | .420 | .33644 | |
| 2 | .732 ^b | .536 | .526 | .30409 | |
| 3 | .765 ^c | .585 | .571 | .28932 | |
| 4 | .777 ^d | .603 | .586 | .28423 | 2.090 |

a. Predictors: (Constant), المرونة الإنتاجية

b. Predictors: (Constant), المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية

c. Predictors: (Constant), مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري

d. Predictors: (Constant), المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

- والجدول رقم (15) يوضح نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد للنماذج الأربعة (أو الخطوات الأربعة)، حيث يتضح من هذا الجدول وجود تأثير دال إحصائيا (عند مستوى أقل من 0.05) للمتغيرات المستقلة الأربعة (المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية)، على المتغير التابع (القدرة التنافسية).

الجدول (15): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد

ANOVA^a

| | Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 7.987 | 1 | 7.987 | 70.563 | .000 ^b |
| | Residual | 10.754 | 95 | .113 | | |
| | Total | 18.741 | 96 | | | |
| 2 | Regression | 10.049 | 2 | 5.024 | 54.335 | .000 ^c |
| | Residual | 8.692 | 94 | .092 | | |
| | Total | 18.741 | 96 | | | |
| 3 | Regression | 10.956 | 3 | 3.652 | 43.630 | .000 ^d |
| | Residual | 7.785 | 93 | .084 | | |
| | Total | 18.741 | 96 | | | |
| 4 | Regression | 11.309 | 4 | 2.827 | 34.995 | .000 ^e |
| | Residual | 7.432 | 92 | .081 | | |
| | Total | 18.741 | 96 | | | |

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

b. Predictors: (Constant), المرونة الإنتاجية

c. Predictors: (Constant), المرونة الإنتاجية, المرونة السوقية

d. Predictors: (Constant), المرونة الإنتاجية, المرونة السوقية, مرونة رأس المال البشري

e. Predictors: (Constant), المرونة الإنتاجية, المرونة السوقية, مرونة رأس المال البشري, المرونة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

- ويعرض الجدول رقم (16) معاملات معادلة الانحدار المتعدد والتي تتمثل في قيمة معامل الثابت B، والخطأ المعياري للمعامل B(Str.Error) وقيمة معامل Beta ثم قيمة t ودالاتها الإحصائية. ويتضح منه أن الثابت دال إحصائياً، وأن تأثير المتغيرات الأربعة على المتغير التابع دالة إحصائياً. ومن الجدول رقم () يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بدرجة (القدرة التنافسية) بمعلومية درجات المستجيب على المتغيرات المستقلة الأربعة، وذلك في المعادلة التالية :

$$\text{القدرة التنافسية للمؤسسة} = 1.301 + 0.215 * \text{المرونة الإنتاجية} + 0.207 * \text{المرونة السوقية} + 0.182 * \text{مرونة رأس المال البشري} + 0.149 * \text{المرونة التنافسية}$$

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | Collinearity Statistics | |
|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | 2.506 | .230 | | 10.875 | .000 | | |
| المرونة الإنتاجية | .449 | .053 | .653 | 8.400 | .000 | 1.000 | 1.000 |
| (Constant) | 1.674 | .273 | | 6.135 | .000 | | |
| المرونة الإنتاجية | .385 | .050 | .560 | 7.674 | .000 | .927 | 1.079 |
| المرونة السوقية | .274 | .058 | .344 | 4.721 | .000 | .927 | 1.079 |
| (Constant) | 1.401 | .273 | | 5.140 | .000 | | |
| المرونة الإنتاجية | .278 | .058 | .404 | 4.814 | .000 | .633 | 1.579 |
| المرونة السوقية | .228 | .057 | .287 | 4.006 | .000 | .872 | 1.147 |
| مرونة رأس المال البشري | .216 | .066 | .284 | 3.293 | .001 | .599 | 1.669 |
| (Constant) | 1.301 | .272 | | 4.781 | .000 | | |
| المرونة الإنتاجية | .215 | .064 | .312 | 3.337 | .001 | .493 | 2.030 |
| المرونة السوقية | .207 | .057 | .260 | 3.637 | .000 | .844 | 1.185 |
| مرونة رأس المال البشري | .182 | .067 | .239 | 2.729 | .008 | .562 | 1.778 |
| المرونة التنافسية | .149 | .071 | .193 | 2.088 | .040 | .504 | 1.983 |

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

الجدول رقم (16) معاملات معادلة الانحدار المتعدد coefficients^a

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

ومعادلة الانحدار المتعدد السابقة تعين على التنبؤ بدرجات المتغير التابع (القدرة التنافسية) من درجات المتغيرات المستقلة الأربعة (المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية). كما تم ترتيب المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد على حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع، أي أن ترتيبها في معادلة الانحدار المتعدد يعكس أهمية وقوة تأثير كل منها على المتغير التابع. ويظهر من خلال المعادلة أن زيادة المرونة الإنتاجية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية بـ 0.215، أما زيادة المرونة السوقية بوحدة واحدة فيؤدي الى زيادة تقدر بـ 0.207 للقدرة التنافسية، أما مرونة رأس المال البشري فزيادتها بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة في القدرة التنافسية بـ 0.182، في حين ان زيادة المرونة التنافسية بوحدة واحدة بـ يقابله زيادة تقدر بـ 0.149 في القدرة التنافسية. - ويعرض الجدول رقم (17) المتغيرات المستبعدة من معادلة الانحدار المتعدد في كل خطوة من الخطوات، أي المتغيرات التي لم يتم إدراجها في معادلة الانحدار المتعدد، ويتضح منه أنه لم يتم استبعاد أي متغير من المتغيرات المستقلة من معادلة الانحدار المتعدد باعتبار أن تأثير هذه المتغيرات على (القدرة التنافسية) قوي ودال إحصائياً، كما أنها تفسر كمية كبيرة من التباين في درجات المتغير التابع.

جدول (17): المتغيرات المستقلة المستبعدة من معادلة الانحدار المتعدد في كل خطوة من خطوات الانحدار

Excluded Variables^a

| Model | Beta In | T | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics | | | |
|-------|------------------------|-------------------|-------|---------------------|-------------------------|------|-------------------|-------------------|
| | | | | | Tolerance | VIF | Minimum Tolerance | |
| 1 | المرونة التنافسية | .346 ^b | 3.558 | .001 | .344 | .570 | 1.756 | .346 ^b |
| | مرونة رأس المال البشري | .369 ^b | 4.091 | .000 | .389 | .637 | 1.569 | .369 ^b |
| | المرونة السوقية | .344 ^b | 4.721 | .000 | .438 | .927 | 1.079 | .344 ^b |
| 2 | المرونة التنافسية | .256 ^c | 2.761 | .007 | .275 | .537 | 1.861 | .256 ^c |
| | مرونة رأس المال البشري | .284 ^c | 3.293 | .001 | .323 | .599 | 1.669 | .284 ^c |
| 3 | المرونة التنافسية | .193 ^d | 2.088 | .040 | .213 | .504 | 1.983 | .193 ^d |

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

b. Predictors in the Model: (Constant), المرونة الإنتاجية

c. Predictors in the Model: (Constant), المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية

d. Predictors in the Model: (Constant), المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

- ويعرض الجدول رقم (18) اختبارات تشخيص الازدواج الخطي، ومنه يتضح أن أكبر قيمة لهذا المؤشر تساوي (26.924) وهي أقل من القيمة التي تشير إلى وجود ازدواج خطي، كما أن قيم معامل تضخم التباين المعروض في جدول معاملات معادلة الانحدار المتعدد السابق يشير إلى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث أن أكبر قيمة لهذا العامل تساوي (2.03) أصغر من القيمة التي تشير إلى وجود ازدواج خطي وهي القيمة (10)، مما يدل على عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

جدول (18): اختبارات تشخيص الازدواج الخطي

Diagnostics^a Collinearity

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|-------------------|-----------------|------------------------|-------------------|
| | | | | (Constant) | المرونة الإنتاجية | المرونة السوقية | مرونة رأس المال البشري | المرونة التنافسية |
| 1 | 1 | 1.989 | 1.000 | .01 | .01 | | | |
| | 2 | .011 | 13.418 | .99 | .99 | | | |
| 2 | 1 | 2.977 | 1.000 | .00 | .00 | .00 | | |
| | 2 | .015 | 14.116 | .01 | .80 | .46 | | |
| | 3 | .008 | 18.776 | .98 | .20 | .54 | | |
| 3 | 1 | 3.968 | 1.000 | .00 | .00 | .00 | .00 | |
| | 2 | .016 | 15.744 | .04 | .32 | .48 | .07 | |
| | 3 | .008 | 21.668 | .93 | .09 | .50 | .01 | |
| | 4 | .008 | 22.723 | .03 | .59 | .02 | .93 | |
| 4 | 1 | 4.959 | 1.000 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 |
| | 2 | .017 | 17.032 | .06 | .17 | .46 | .02 | .05 |
| | 3 | .009 | 23.917 | .66 | .03 | .43 | .11 | .15 |
| | 4 | .008 | 24.820 | .27 | .02 | .05 | .80 | .17 |
| | 5 | .007 | 26.924 | .00 | .77 | .06 | .07 | .63 |

Dependent Variable: .a القدرة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

– أما الجدول رقم (19) فيعرض نتائج إحصاءات البواقي ومنه يتضح أن متوسط البواقي يساوي صفرا وانحرافها المعياري يساوي (0.27) مما يشير إلى تحقق افتراض أو شرط أن يكون متوسط البواقي يساوي صفرا.

جدول (19): نتائج إحصاءات البواقي

Residuals Statistics^a

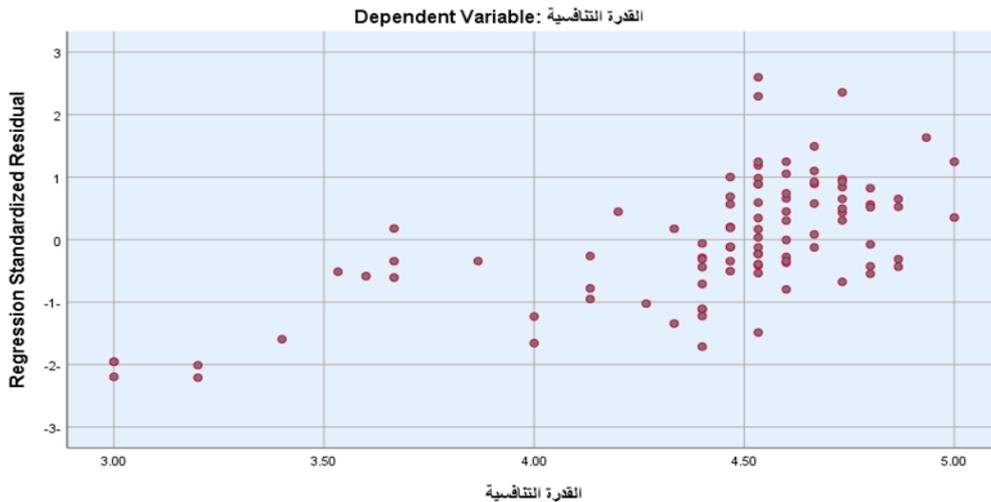
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|---------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value | 3.5557 | 4.9902 | 4.4206 | .34322 | 97 |
| Residual | -.62814 | .73817 | .00000 | .27825 | 97 |
| Std. Predicted Value | -2.520 | 1.660 | .000 | 1.000 | 97 |
| Std. Residual | -2.210 | 2.597 | .000 | .979 | 97 |

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

وتشير قيمة اختبار دربن – واتسون التي تساوي (2.090) إلى غياب الارتباط الذاتي بين البواقي، وهذا ما يثبتته شكل الانتشار بين البواقي المعيارية وقيم المتغير التابع؛ حيث يشير إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يحقق بوجه عام افتراضات وشروط تحليل الانحدار المتعدد، حيث يتضح أن البواقي المعيارية لها توزيع اعتدالي بمتوسط يساوي الصفر، وأن النقاط تتوزع بشكل أفقي حول الصفر، وأن حوالي 99% من البواقي تقع داخل المدى (من 2 إلى -2).

شكل (16): شكل الانتشار بين البواقي المعيارية وقيم المتغير التابع (القدرة التنافسية)

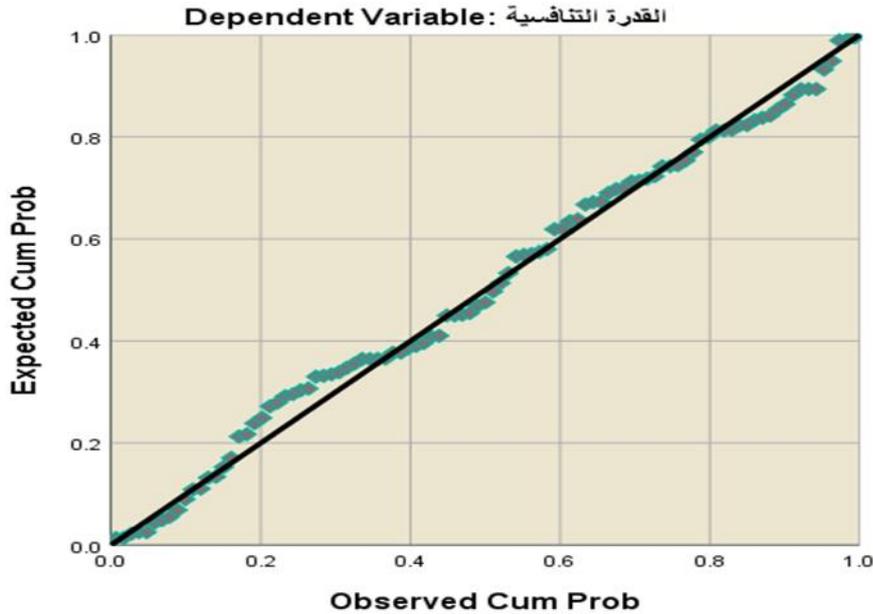


المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

كما أنه عند فحص الرسم البياني الاحتمالي الاعتدالي Normal Probability Plots، يتضح منه أن معظم

النقاط تقع على الخط المستقيم أو بالقرب منه، مما يدل على التوزيع الاعتدالي للبواقي المعيارية.

شكل (17): التوزيع الاعتدالي للبواقي المعيارية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS 26

ثانيا نتائج اختبار الأثر المباشر لمتغيرات الدراسة بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية

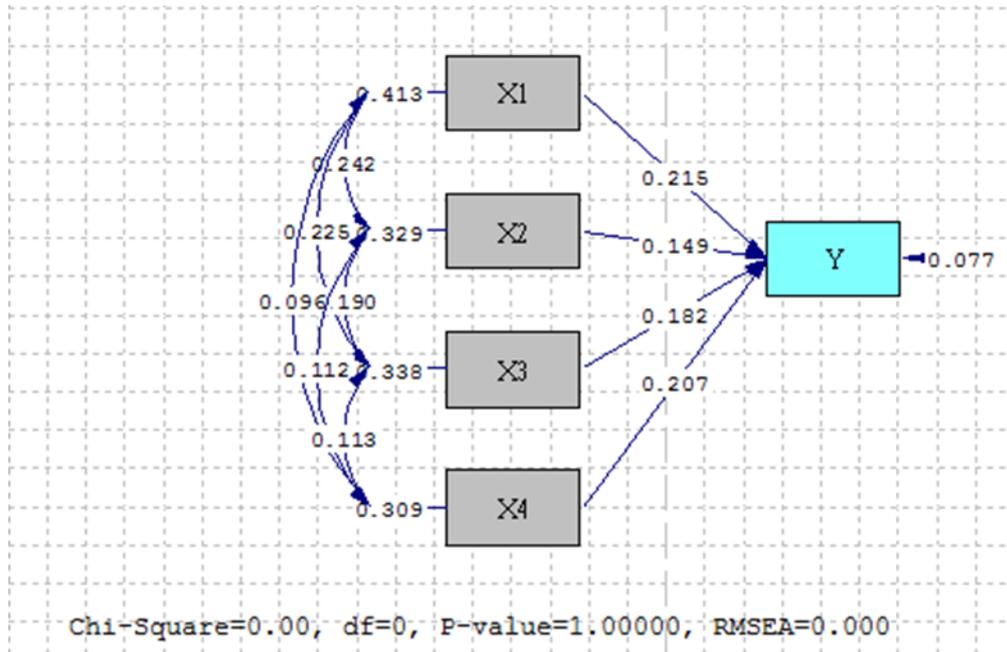
استخدمت في هذا الجزء من الدراسة أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية structural equation modeling

(SEM) من أجل بناء نموذج يمثل العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة (المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس

المال البشري؛ المرونة السوقية والقدرة التنافسية)، وقد تم الاعتماد على برنامج **Lisrel** لحل هيكلية المعادلة النموذجية

لأنهما يستخدمان بالموازاة ويقدمان تقدير موضوعي مع الأخذ في الاعتبار الانحراف في البيانات التي تم تجميعها.

شكل رقم 18: نموذج المعادلة البنائية



المصدر: مخرجات برنامج Lisrel

X1 : المرونة الانتاجية

X2 : المرونة السوقية

X3 : مرونة راس المال البشري

X4 : المرونة التنافسية

Y : القدرة التنافسية

وتعطي نتائج النموذج الموضح في الشكل البياني أعلاه كما يلي:

الجدول: نتائج العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة

$$Y = 0.215 \cdot X1 + 0.149 \cdot X2 + 0.182 \cdot X3 + 0.207 \cdot X4, \text{ Errorvar.} = 0.0774, R^2 = 0.603$$

| | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| (0.0643) | (0.0713) | (0.0666) | (0.0568) | (0.0114) |
| 3.337 | 2.088 | 2.729 | 3.637 | 6.782 |

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0

Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.000)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.000)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

المصدر: مخرجات برنامج Lisrel

حيث يتضح من مؤشرات حسن المطابقة **Goodness of Fit Statistics** أن النموذج مشبع وأن

النموذج يطابق البيانات بطريقة تامة. ويمكن التعليق على نتائج تحليل المسار السابقة كما يلي:

- يوجد تأثير مباشر موجب دال إحصائيا لكل من المتغيرات المستقلة الأربعة (المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال الشرى والمرونة السوقية) على المتغير التابع (القدرة التنافسية) حيث بلغ على الترتيب 0.215، 0.149، 0.182، 0.207.

- معامل الارتباط المتعدد أو معامل التحديد R^2 للمعادلة البنائية يساوي 0.603، مما يشير ان المتغيرات المستقلة الأربعة (المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال الشرى والمرونة السوقية) تفسر 60.3% من التباين في درجات المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وهي كمية كبيرة من التباين المفسر بواسطة هذه المتغيرات المستقلة.

المطلب الثالث: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسباً للمتغيرات الديمغرافية

يسعى هذا المطلب لاختبار الفروق وفقا لمتغيرات الدراسة لابعاد المتغير المستقل بالنسبة للمتغير التابع وذلك وفقا لاجابات الموظفين على تساؤلات المطروحة في الاستبانة كل على حدا .

أولا: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس

لاختبار الفروق في إجابات موظفي المؤسسة قيد الدراسة تبعا لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار

Independent Samples T Test والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20 نتائج اختبار (Independent Samples T Test) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة

إزاء محاورها باختلاف الجنس

| بالنسبة للجنس 1= رجال 2= نساء | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------------------|----|--------------------|--------------------|-------------------------|--|-------|
| | | t | df | Sig. (2-tailed) | MeanDifferenc e | Std. ErrorDifference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | Lower | Upper |
| المرونة الإنتاجية | Equal variances assumed | 1.375 | 95 | 0.178 | 0.201 | 0.148 | -0.093 | 0.496 |
| المرونة التنافسية | Equal variances assumed | 0.726- | 95 | 0.470 | 0.096- | 0.133 | 0.361- | 0.168 |
| مرونة رأس المال البشري | Equal variances assumed | 1.306 | 95 | 0.195 | 0.175 | 0.134 | 0.091- | 0.442 |
| المرونة السوقية | Equal variances assumed | 0.046 | 95 | 0.963 | 0.006 | 0.129 | 0.251- | 0.263 |
| القدرة التنافسية | Equal variances assumed | 0.584 | 95 | 0.561 | 0.060 | 0.102 | 0.144- | 0.264 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS 26

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لكل من المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال البشري؛ المرونة السوقية بالإضافة إلى محور القدرة التنافسية تعزى للجنس، حيث أن جميع الموظفين بالمؤسسة وعلى اختلاف نوعهم (ذكر، أنثى) اتفقوا على وجود أبعاد المرونة الإستراتيجية وما ينتج عنها من آثار في القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير العمر

لاختبار الفروق في إجابات موظفي المؤسسة قيد الدراسة تبعا لمتغير العمر، تم استخدام اختبار One Way

ANOVA والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(21): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء

محاورها باختلاف العمر

| عنوان المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة SIG |
|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|-------------------|
| المرونة الإنتاجية | بين المجموعات | 1.201 | 3 | 0.400 | 0.969 | 0.411 |
| | داخل المجموعات | 38.401 | 93 | 0.413 | | |
| | المجموع | 39.602 | 96 | | | |
| المرونة التنافسية | بين المجموعات | 0.545 | 3 | 0.182 | 0.545 | 0.653 |
| | داخل المجموعات | 31.008 | 93 | 0.333 | | |
| | المجموع | 31.553 | 96 | | | |
| مرونة رأس المال البشري | بين المجموعات | 1.538 | 3 | 0.513 | 1.544 | 0.208 |
| | داخل المجموعات | 30.876 | 93 | 0.332 | | |
| | المجموع | 32.414 | 96 | | | |
| المرونة السوقية | بين المجموعات | 0.520 | 3 | 0.173 | 0.553 | 0.648 |
| | داخل المجموعات | 29.174 | 93 | 0.314 | | |
| | المجموع | 29.695 | 96 | | | |
| القدرة التنافسية | بين المجموعات | 0.174 | 3 | 0.058 | 0.291 | 0.832 |
| | داخل المجموعات | 18.567 | 93 | 0.200 | | |
| | المجموع | 18.741 | 96 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS26

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال البشري؛ المرونة السوقية بالإضافة إلى القدرة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي، حيث أن جميع موظفي مؤسسة فيلبا وعلى اختلاف أعمارهم يتفقون في وجهة نظرهم حول وجود

المرونة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة في المؤسسة، كما أنهم يتفقون حول أثر المرونة الاستراتيجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في رؤية موظفي مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا لمتغيرات الدراسة.

ثالثا: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

لاختبار الفروق في إجابات موظفي المؤسسة قيد الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار **OneWay ANOVA** والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(22): نتائج تحليل التباين الأحادي (one wayanova) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء

محاورها باختلاف المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة SIG | قيمة "F" | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | عنوان المحور |
|-------------------------|----------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
| .419 0 | 0.951 | 0.393 | 3 | 1.179 | بين المجموعات | المرونة الإنتاجية |
| | | 0.413 | 93 | 38.423 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 39.602 | المجموع | |
| 0.264 | 1.348 | 0.438 | 3 | 1.315 | بين المجموعات | المرونة التنافسية |
| | | 0.325 | 93 | 30.238 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 31.553 | المجموع | |
| 0.416 | 0.959 | 0.324 | 3 | 0.972 | بين المجموعات | مرونة رأس المال البشري |
| | | 0.338 | 93 | 31.441 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 32.414 | المجموع | |
| 0.694 | 0.484 | 0.152 | 3 | 0.457 | بين المجموعات | المرونة السوقية |
| | | 0.314 | 93 | 29.238 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 29.695 | المجموع | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|----|--------|----------------|------------------|
| 0.777 | 0.368 | 0.073 | 3 | 0.220 | بين المجموعات | القدرة التنافسية |
| | | 0.199 | 93 | 18.521 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 18.741 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS26

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال البشري؛ المرونة السوقية بالإضافة إلى القدرة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي، حيث أن جميع موظفي مؤسسة فيلبا وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية يتفقون في وجهة نظرهم حول وجود المرونة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة في المؤسسة، كما أنهم يتفقون حول أثر المرونة الاستراتيجية على زيادة القدرة التنافسية في المؤسسة، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في رؤية موظفي مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا لمتغيرات الدراسة.

رابعا: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية

لاختبار الفروق في إجابات موظفي المؤسسة قيد الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية، تم استخدام اختبار **OneWay**

ANOVA والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(23): نتائج تحليل التباين الأحادي (one wayanova) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء

محاورها باختلاف الخبرة المهنية

| مستوى الدلالة SIG | قيمة "F" | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | عنوان المحور |
|-------------------|----------|----------------|-------------|----------------|----------------|-------------------|
| 0.196 | 1.658 | 0.675 | 3 | 1.349 | بين المجموعات | المرونة الإنتاجية |
| | | 0.407 | 93 | 38.253 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 39.602 | المجموع | |
| 0.885 | 0.123 | 0.041 | 3 | 0.082 | بين المجموعات | المرونة التنافسية |
| | | 0.335 | 93 | 31.471 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 31.553 | المجموع | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|----|--------|----------------|------------------------|
| 0.090 | 2.476 | 0.811 | 3 | 1.622 | بين المجموعات | مرونة رأس المال البشري |
| | | 0.328 | 93 | 30.791 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 32.414 | المجموع | |
| .660 | 0.418 | 0.131 | 3 | 0.262 | بين المجموعات | المرونة السوقية |
| | | 0.313 | 93 | 29.433 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 29.695 | المجموع | |
| .646 | 0.439 | 0.087 | 3 | 0.174 | بين المجموعات | القدرة التنافسية |
| | | 0.198 | 93 | 18.567 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 18.741 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة برنامج SPSS26

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال البشري؛ المرونة السوقية بالإضافة إلى القدرة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي، حيث أن جميع موظفي مؤسسة فيلبا وعلى اختلاف خبرتهم المهنية يتفقون في وجهة نظرهم حول وجود المرونة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة في المؤسسة، كما أنهم يتفقون حول تأثير المرونة الاستراتيجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة، مما يشير إلى عدم وجود أثر لتغير الخبرة المهنية في رؤية موظفي مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا لتغيرات الدراسة.

خامسا: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة تبعا لتغير الوظيفة الحالية

لاختبار الفروق في إجابات موظفي المؤسسة قيد الدراسة تبعا لتغير الوظيفة الحالية، تم استخدام اختبار OneWay

ANOVA والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(24): نتائج تحليل التباين الأحادي (one wayanova) للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف الوظيفة الحالية

| مستوى الدلالة SIG | قيمة "F" | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | عنوان المحور |
|-------------------|----------|----------------|-------------|----------------|----------------|------------------------|
| 0.428 | 0.991 | 0.409 | 3 | 2.045 | بين المجموعات | المرونة الإنتاجية |
| | | 0.413 | 93 | 37.557 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 39.602 | المجموع | |
| 0.067 | 2.142 | 0.664 | 3 | 3.322 | بين المجموعات | المرونة التنافسية |
| | | 0.310 | 93 | 28.231 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 31.553 | المجموع | |
| 0.222 | 1.426 | 0.471 | 3 | 2.356 | بين المجموعات | مرونة رأس المال البشري |
| | | 0.330 | 93 | 30.058 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 32.414 | المجموع | |
| 0.870 | 0.366 | 0.117 | 3 | 0.586 | بين المجموعات | المرونة السوقية |
| | | 0.320 | 93 | 29.109 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 29.695 | المجموع | |
| 0.907 | 0.309 | 0.063 | 3 | 0.313 | بين المجموعات | القدرة التنافسية |
| | | 0.203 | 93 | 18.428 | داخل المجموعات | |
| | | | 96 | 18.741 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS26

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من المرونة الإنتاجية؛ المرونة التنافسية؛ مرونة رأس المال البشري؛ المرونة السوقية بالإضافة إلى القدرة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي، حيث أن جميع موظفي مؤسسة فيلبا وعلى اختلاف وظيفتهم يتفقون في وجهة نظرهم حول وجود المرونة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة في المؤسسة، كما أنهم يتفقون حول تأثير المرونة الاستراتيجية على تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الوظيفة الحالية في رؤية موظفي مؤسسة الفيوط الملونة فيلبا لمتغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث :

تم في هذا الفصل الدراسة الميدانية في مؤسسة الخيوط الملونة بربكة فيلبا FILBA حيث تطرقنا من خلاله الى البطاقة التقنية للمؤسسة من خلال التعريف بالمؤسسة ونشاطها واهميتها واهدافها والهيكل التنظيمي لها . كما تطرقنا الى الاطار المنهجي للبحث من خلال : منهج البحث ومجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة ، وثبات وصدق أداة الدراسة و ومن ثمة عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة . كما قمنا بعرض نتائج والعلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال عرض نتائج الانحدار البسيط ، ونتائج الانحدار المتعدد والفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديمغرافية والتي من خلالها توصلنا الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة الخيوط الملونة بربكة فيلبا FILBA ، كما توصلنا الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الاستراتيجية باستثناء بعد المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة الخيوط الملونة بربكة فيلبا FILBA .

الفئة

إن النمو السريع للمؤسسات لا يمكن تفسيره باستخدام إطار تنافسي تقليدي. ف مفتاح نجاح هذه المؤسسات يكمن في قدرة المؤسسين على إدراك الحاجة إلى التغيير ، وفهم التكيف مع هذا التغيير ، وإجراء تعديلات بسرعة في نقاط انعطاف مهمة. كما أن هذه القدرة على الانتقال من استراتيجية الى استراتيجية أخرى يشكل تحدياً جديداً للمؤسسات في بيئة عمل متسارعة جدا وقد تكون التكيف واستجابة المؤسسات لهذه التغيرات دلالة على قدرتها التنافسية حاولنا من خلال دراستنا هذه التطرق الى احد المواضيع المهمة في الفكر الاستراتيجي وهذا نظراً لعدم كفاية الوضع التنافسي الذي تحتله المؤسسة، فليس من المستغرب أن تقوم جميع المؤسسات تقريباً بتعديل مواقعها في نقاط انعطاف معينة في نموها السريع. إذ أن قيام العديد من المؤسسات بذلك في أكثر من مناسبة. لا يعني أنها وجدت مواقع فريدة في صناعتها أو سوقها. ففي كثير من الأحيان، كان الأمر يتعلق بإيجاد سوق أو شريحة زبائن أخرى عالية النمو، أو تطور جديد في عرض القيمة. ومع ذلك، كان المفتاح هو إدراك الحاجة إلى التغيير بسرعة ومن ثم تحقيق ذلك. تشكل القدرة على التكيف بسرعة عندما يرى المسيرين أن موضعاً تنافسياً معيناً لا يعد عاملاً نجاح رئيسي لهذه المؤسسات. كما دفعت التغييرات الخارجية الظروف التنافسية لتصبح أكثر ثقلًا ، فإن تحقيق المرونة الإستراتيجية يتطلب الحاجة إلى تقليص نطاق أنشطة المؤسسة، وإغلاق الفروع، وتقليص خطوط الإنتاج، وتقليل عدد الموظفين، والقضاء على التكرار - كما يحدث عادةً أثناء التحول التنظيمي .

وقد حاولنا من خلال دراستنا التطرق الى المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز القدرة التنافسية حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي حاولنا اختبارها من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي اجريناها في مؤسسة الخيوط الملونة بريكة **FILBA** ، وهو ماسمح لنا باختبار صحة الفرضيات وتفسيرها وتحليلها والوصول الى مجموعة من النتائج والاقتراحات التي سنقوم بعرضها كما يلي :

النتائج المتوصل اليها:

نتائج الدراسة النظرية:

1- المرونة الاستراتيجية هي القدرة على التأقلم ورد الفعل السريع مع تغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل

المستمر والجيد لهذا المحيط غير الديناميكي.

2- اصبح وجود المؤسسات مرهونا بمدى قدرتها على التكيف مع التحديات والتغيرات التي يفرضها المحيط والتطورات السريعة.

3- كما تساعد المرونة الاستراتيجية المؤسسة على:

- التحسين المستمر للإجراءات الاستراتيجية الحالية والهيكلة التنظيمي وأنظمة الاتصالات والثقافة التنظيمية.
- إدارة مواردها الأساسية من اجل التكيف مع بيئات ديناميكية.
- القدرة على التحرك من استراتيجية الى أخرى.
- القدرة على إعادة النظر في الأهداف والخطط.
- توفر الإمكانيات لتحقيق الأهداف الجديدة.

4- مرونة الاستراتيجية أهمية بالغة كونها عامل أساسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف البيئية.

5- كما تتيح المرونة الاستراتيجية للمسيرين وضع خيارات استراتيجية والحفاظ على حرية الاختيار الأفضل من

بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.

6- للمرونة الاستراتيجية أنواع وفق بعدين هما السرعة والتنوع.

7- تعدد ابعاد المرونة الإستراتيجية ولتحقيقها يجب توفر أربعة ابعاد أساسية حسب اراء الباحثين وهي :

- المرونة الإنتاجية : وتعني قابلية المنظمة على تغيير منتجاتها في الأسواق.
- المرونة التنافسية : قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المحلية و العالمية.
- مرونة راس المال البشري : قدرة الافراد العاملين على أداء المهام دون زيادة التكاليف.
- المرونة السوقية : قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق طلبات الزبائن.

8- للمرونة الاستراتيجية أسس ووسائل لتحقيقها وأدوات مختلفة لاستخدامها في عملية اتخاذ القرار

9- وبما ان المؤسسة لا تنشط في المحيط الأزرق لابد ان تتحلى بالمرونة الاستراتيجية لتتمكن من تعزيز قدرتها

التنافسية.

10- القدرة التنافسية على انتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب كما انها

مقدرة المؤسسة على أداء اعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده.

11- كما تتميز القدرة التنافسية بعدة خصائص :

- تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.
- تنعكس في أداء المؤسسة لأنشطتها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة.

12- تتجلى القدرة التنافسية في عدة مظاهر منها:

- الجودة العالية في التحسين والتطوير
- المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم والعمليات والمنتجات.
- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء.

13- تمثل القدرة التنافسية في توفير البيئة التنافسية لتحقيق الكفاءة وتعزيز المركز التنافسي.

14- للقدرة التنافسية عدة اهداف منها خلق فرص تسويقية ، دخول مجال تنافسي جديد ،

15- تعتمد القدرة التنافسية على مؤشرات وهي : الربحية ، وتكلفة الصنع المتوسطة ، الإنتاجية الكلية للعوامل

والحصة السوقية.

16- تمر القدرة التنافسية بعدد مراحل منها :

- تحليل بيئة القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة.
- الإقرار بالاستراتيجية التنافسية وتطبيقها.

17- كما للقدرة التنافسية محددات منها : نطاق التنافس ، السوق المستهدف.

نتائج الدراسة التطبيقية :

حاولنا في الجانب النظري اسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة الخيوط الملونة بريكة فيلبا FILBA توصلنا من

خلالها الى جملة من النتائج المتعلقة بالإجابة على الفرضيات المطروحة واهمها:

1- تنتج مؤسسة الخيوط الملونة بريكة FILBA الخيوط بانواعها من القطن الطبيعي والقطن الصناعي وتقوم

أيضا بتلوين وصبغة الخيوط وتسويقها.

2- تتميز المؤسسة بالمرونة الاستراتيجية بمختلف ابعادها حيث:

- **المرونة الإنتاجية** : تقيم المؤسسة بالمرونة الإنتاجية وذلك من خلال انتاجها لنوعية جيدة من الخيوط سواء المصنوعة من القطن الطبيعي او الصناعي.
 - **المرونة السوقية** : تنشط المؤسسة في عدة أسواق محلية وهي تقوم دائما بتعديل منتجاتها وسياساتها التسويقية وفقا لما تقتضيه متطلبات السوق.
 - **المرونة راس المال البشري** : تحرص المؤسسة على توظيف اليد العاملة الماهرة والتي تتميز بالكفاءة اللازمة والتي تمكنها من التأقلم مع تغيرات المحيط.
 - **المرونة التنافسية** : تعمل المؤسسة جاهدة من اجل الدخول الى الأسواق العالمية ولا تريد ان تكتفي بالسوق المحلية ، كما تسعى لاسترجاع مكانتها التنافسية.
- 3- تأثير المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية بمؤسسة الخيوط الملونة بريكة فيلبا FILBA بصفة عامة يكون عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$
- 4- تأثير المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية بمؤسسة الخيوط الملونة بريكة فيلبا FILBA بصفة عامة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$
- 5- تأثير المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية بمؤسسة الخيوط الملونة بريكة فيلبا FILBA بصفة عامة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$
- 6- تأثير المرونة اراس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية بمؤسسة الخيوط الملونة بريكة فيلبا FILBA بصفة عامة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$
- 7- المرونة التنافسية بالرغم من ان المؤسسة تتحلى بالمرونة التنافسية الا ان هذه الأخيرة لم يكن لها تأثير فعال في تعزيز القدرة التنافسية بمؤسسة الخيوط الملونة بريكة فيلبا FILBA بصفة عامة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$
- 8- تصورات الباحثين جاءت مرتفعة حول المرونة الاستراتيجية والقدرة التنافسية لمؤسسة الخيوط الملونة فيلبا بريكة FILBA وهذا بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي للاجابات العينة المبحوثة والذي بلغ 4.14 بالنسبة للمتغير المستقل المرونة الاستراتيجية ، و4.40 بالنسبة للمتغير التابع القدرة التنافسية

9- المؤسسة الدراسة على دراية بالتطورات والتغيرات المتسارعة التي تميز البيئة التي تنشط فيها وهي ما يجعلها تتم بممارسة المرونة الاستراتيجية وان كانت هذه الممارسة تتخللها بعض النقائص خاصة في جانب التنافسية ، فالملاحظ ان المؤسسة تحمل الجانب التنافسي ولا تزال تستعمل الأسواق البدائية والتقليدية في التعامل مع هذا الجانب.

ثانيا الاقترحات:

في ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا نقترح ما يلي:

- 1- ضرورة رفع مستوى المرونة لدى المؤسسة نظرا لوجود منافسين أقوى في السوق.
- 2- ضرورة العمل على اعتماد ابعاد المرونة الاستراتيجية من اجل الوصول الى الأهداف بشكل اسرع.
- 3- العمل على الاهتمام بمجال المنافسة والمنافسين كون اهمال هذا الجانب يؤثر سلبا على المؤسسة في المدى البعيد
- 4- ضرورة التكوين والاهتمام بالمسيرين من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة في المرونة الاستراتيجية وابعادها المختلفة من اجل تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.
- 5- ضرورة تنظيم ملتقيات وندوات علمية للتعريف بالمرونة الاستراتيجية وابعادها لممارستها بشكل جيد وصحيح في المؤسسة.
- 6- التأكيد على تطوير أساليب التعامل مع المنافسين في الأسواق
- 7- تشكيل خلية يقظة استراتيجية لرصد تحركات المنافسين وتغيرات المحيط.

آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا ومن خلال تحليل التحليل النظري والتطبيقي تبين لنا ان هذه الدراسة تمثل مساهمة علمية بسيطة وهذا لاقتصارها على دراسة حالة مؤسسة واحدة مما يجعل النتائج نسبية نوعا ما إضافة الى استحالة التطرق الى الموضوع بشكل أوسع نظرا للظروف التي نمر بها وهي جائحة كورونا covid 19 ، فقد استعملنا أداة واحدة لجمع البيانات وهي الاستمارة دون تدعيمها بأساليب بحثية أخرى.

ومن اجل فتح آفاق بحث علمي نقترح إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى بهذا الموضوع منها:

- تأثير المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية
- تأثير المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية

- تأثير المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية
- تأثير المرونة راس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية
- تأثير المرونة المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية
- تأثير المرونة تبسيط الاجراءات في تعزيز القدرة التنافسية

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

- الاسدي, ا. م. (2016). *مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال* (الطبعة الاولى). ed. عمان ، الاردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
- البيستنجي, غ. (2011). *أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الخبرة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. بحاث اقتصادية و ادارية- العدد التاسع. 1-30, 9* ,
- البغدادي, أ. د & م. م. م. حيدر جاسم عبيد الجبوري. (2015). *أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية. مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 17 العدد 1. 17-32* ,
- الجوري, ع. ه. (2015). *أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية. 17, 25* .
- الحق, م. ا. (2011, ا, ماي 18، 19). *حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية . كلية العلوم الاقتصادية والتير، جامعة سعد دحلب.*
- الحميري, ب. ع. (2014). *العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق . جامعة كربلاء: كلية لادارة و الاقتصاد قسم ادارة الاعمال.*
- الدولة, ر. م.-ه. (2007). *التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري. 24* .
- الزعيبي, ح. ع. (2005). *نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي. الأولى. 142-143*, الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزعيبي, ح. ع. (2005). *نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي* (الطبعة الأولى). ed. لأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزهراء, ر. ف. (2011). *لمقالة من الباطن اختيار إستراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة مقارنة لبعض التجارب وواقع الجزائر. الايام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية بعنوان آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر الفرص والعوائق . بسكرة. JSIE BISKRA* :
- الزهيري, م. ع. (2010). *دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي.*
- الصادق, ل. (2015). *دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية . جامعة ابي بكر بلقايد.*

- الصباغ, ع. (2000). نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها (الاصدار الاول). عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الطائي, م. و. (2011). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد 105 مجلد 33 لسنة 2011, [105(33) 140-111 ص].
- الطائي, م. و. (2011). إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. تنمية الرافدين العدد 105 مجلد 3, [133, 140-111].
- العطوي, م. ح. (n.d.). أثر المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الال سيما الصغيرة العاملة يف قطاع صناعة املواد الإنشائية يف حماظفة النجف. 5.
- العززي, إ. ب. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة جامعة دهوك، المجلد: 02، العدد: (2) العلوم الانسانية والاجتماعية، 247-237، 20, 202.
- العززي, ا. ب. (2017). المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسياسيل للإتصالات المتنقلة في العراق. مجلة جامعة دهوك، العلوم الانسانية والاجتماعية, لمجلد: 02، العدد 02، 246.
- العززي, ف. ع. (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية. (أطروحة ماجستير). (الأردن: جامعة الشرق الأوسط).
- العززي, ف. ع. (2014). أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية. كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط. 28,
- الغالي, و. م. (2013). اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. المجلة العربية للإدارة, (33) 1, 113.
- الغوالي, ف. ر. (2018). الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الاصلاح الاداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط. مجلة الكوفة. 258-231, (36) 1,

- المالك, ب. ع. (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. 48, جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- النجار, ف. (2000). لمنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة. 11. الاسكندرية, مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- الهزاجة, أ. ص. (2009). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 25 (العدد الاول), 392.
- الوهاب, ب. ع. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير. 184, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- امينة, ب & عبد الوهاب بوبعة. (2019). أثر البحث و التطوير على جودة المنتجات الجديدة : دراسة حالة مركز البحث و التطوير بمجمع صيدال. مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 10 / العدد 1. 499-483,
- باسم, ع. ا. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. جامعة الشرق الأوسط.
- بوزيدي, د. (2005). مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء، حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة. جامعة الحاج لخضر باتنة رسالة لنيل شهادة ماجستير.
- بوشناق, ع. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. جامعة الجزائر: رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية.
- بوشويط, ا. (2010). ية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. 03, جامعة قسنطينة، كلية العلوم. الاقتصادية وعلوم التسيير.
- بومدين, ب. (2013). دراسات في إدارة الأعمال. 2014. عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع الطبعة العربية.
- حسن, ز. ح. (2018). أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق المرونة الإستراتيجية دراسة تطبيعية في شركة أسيا سكيل للاتصالات/العراق. كلية الإدارة والاقتصاد- جامع ه القادسية.
- حضور, ر &., نادية شبانة. (2014). دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية العدد الثاني. 106-89,

- دراجي, ع (2015). مارس 03. (البيئة و الميزة التنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. 16, جامعة عين الدفلى.
- رشيد, أ. ص &, حميد, ع. ع (2019). توظيف التكامل السلوكي لفريق الدارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية الادارية و المالية المجلد 11، العدد 2-260, 261.
- زرقين, ع (2014). العناقد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة. 184, (41)
- سرحان, س (2011). أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. 34, جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
- سلاف, أ. (2015). دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط الابتكار في المؤسسة : دراسة حالة مجموعة سوناطراك. أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الثامن عشر. 112-130 ,
- سلامي, أ &, السبيتي, ج (2015). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم و اقتراح نموذج متكامل. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و الأربعون. 83-104 ,
- شوكال, أ. ا. ا. ابراهيمي سمير &, زموري كمال (2010). دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- عابد, ه. أ. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية على تصنيف إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. غزة: جامعة الأزهر.
- عابر, ا. ع (2014). أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية عمى شركة الطيران الكويتية". كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط. 28 ,
- عائشة, ق (2007). جوان (دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية. مذكرة ماجستير. 45-46، البلدة: جامعة سعد دحلب.
- عباس, ص (2006-2014). العلوم وآثارها في البطالة والفقر التكنولوجي في العالم الثالث. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

- عمر، غ. ع. (2014). أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الواحات للبحوث و الدراسات*، المجلد 7 العدد 2، 64-87، 7،
- عنترو، ع. ا. (2004). نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي. 152، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- مراد، ع. ا. (2013). ديسمبر. (أثر الاستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية. *مجلة آداء المؤسسات الجزائرية*. 28، 4،
- مسعداوي، ي. (2005). القدرات التنافسية ومؤشراته. *المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات*. (pp. 123-134) ورقلة: جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير.
- منافسة (اقتصاد). Retrieved from (2020, 08 6). (المعرفة : [https://www.marefa.org/%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9_\(%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF\)](https://www.marefa.org/%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9_(%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF)))
- منيرة، د & حروش سلمى. (2020). دور البحث والتطوير يف تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات. *مجلة أفق للبحوث والدراسات المجلد 03 / العدد: 02*، 324-343،
- مولود، د. د. ك & د. بن خليف طارق. (n.d.). دراسة قياسية لأثر البحث والتطوير على النمو الاقتصادي في الجزائر مقارنة مع بعض دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط خلال 1990-2011. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية العدد السادس*. 150-175،
- نزال، ح. (2016). أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن إدارة المواهب متغير وسيط. إدارة الاعمال قسم إدارة الاعمال كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط.
- وآخرون، ن. غ. (2012). ماي. (مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. *دراسة حالة مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة*. 84، 25، بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر.
- ولي، أ. د. م. بريشان معروف جميل & م. محسن عثمان حسن. (2016). العلاقة التبادلية بين المرونة الاستراتيجية والابعاد الهيكلية وتأثيرها في تبنى أنماط المسؤولية الاجتماعية. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد 8 العدد 15. 214-252،
- يحيى، ب. و. (n.d.). تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

يوسف, م. (2018). اثر قدرات عمال البحث و التطوير على الاداء الابداعي : دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعة الالكترونية في الجزائر . مجلة البحوث الاقتصادية و المالية المجلد الخامس / العدد الاول-472 , 496.

قائمة المراجع الأجنبية:

- A. DE TONI و ,S. TONCHIA. (1998) Manufacturing Flexibility: a literature review. *int. j. prod. res* , ، vol. 36no. 6),1617-1587 ،
- ABDALLAH Alaoui. (2005) La compétitive internationale: stratégies pour les entreprises françaises. .41 France: HARMATTAN.
- Agnes Maciocha و ,Jerzy Kisielnicki. (2011) Intellectual Capital and Corporate Performance. *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 3*.283-271 ،
- Alberto De Toni و ,Stefano Tonchia. (2005) Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities. *Omega* 33.540 – 525 ،
- and Banerji. K Abbot. A. (2003 ,2008) Strategic flexibility and Firm performance: "The case of US Based Translational Corporation". *global journal or flexible systems management*.66-42 ، 9 ،
- Annelise Mathieu .Jean-Louis Chandon .Emmanuelle Reynaud. (2010) Le Développement Durable en actions : approche par l'éco innovation. CERAM IAE Aix-en-Provence Clos Guiot Puyricard – CS 30063 13089 Aix en Provence Cedex 2.
- Bhandari et all. (بلا تاريخ). Flexibility in e-buisness strategy, A requirement for Success.
- Christophe Martin, Jean-Luc Wybo Constance Guers,) Sep 2014). The impact of the use of subcontracting on organizational reliability and safety. *24 th European Safety and Reliability Conference – ESREL*

- 2014) (الصفحات pp.1027-1035). France : Centre for research on risks and crises (CRC), Mines ParisTech, Sophia Antipolis.
- Claire Mayhew ,Michael Quintan و ,RandeFerris.) February–April 1997,).
THE EFFECTS OF SUBCONTRACTING/ OUTSOURCING
ON OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY: SURVEY
EVIDENCE FROM FOUR AUSTRALIAN INDUSTRIES. *Safety
Science Volume 25, Issues 1–3* ,Pages 163–178.
- Demetrice and Kogretsidis, Harry and Stavroi Andree Urontis. .(2016)
Strategic Marketing planning for supplier of liquid food packaging
product in suprus. *journal of business and industrial marketing* ,(4)21 ,
.256
- Endah Widati. .(2012) Resolving the Strategy Paradox Applying the
Strategic Flexibility:A Case Study of PT BNI Life Insurance.
International Research Journal of Business Studies vol. V no. 02 , Vol.
5)No. 2).163–145 ,
- Gerard Garibaldi. .(2008) *Analyse Strategique* . Paris ,Paris: Ed d'organisation
(groupe EYROLLES).
- Gianluca Colombo. 9–6) Juin, 2007). Pilotage stratégique des organisations
innovantes. *18 ème conférence de LAIMS.3* ,Grenoble ,Canada.
- J. Stuart Evans. .(1991) Strategic flexibility for high technology manoeuvres:
A conceptual framework. *Journal of Management Studies* 28:1–69 ,
.89
- John William, Plott, Charles R, Tanaka, Tomomi Hatfield.) May, 2012).
Understanding Price Controls and Nonprice Competition with
Matching Theory. *American Economic Review: Papers &
Proceedings vol 102 (3)*,375–371 ,102 ,

- Jr George Stalk ,Philip Evans , Lawrence E. Shulman. .(1992) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*.69-57 ،
- Katsuhiko Shimizu , Michael A. Hitt. .(2004) Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive Vol. 18, No. 4*.59-44 ،
- Michael E Raynor. .(2007) *Strategy paradox (why committ to succes leads to failure)*. Kindle Edition.
- Michael J. Zhang. .(2005) Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation. *J. Eng. Technol. Manage.* 22.184-163 ،
- Paul Matthyssens ,Pieter Pauwels , Koen Vandenbempt. .(2005) Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management* 34.554 – 547 ،
- Radomska, j. (2015, january). strategic flexibility of enterprises. *journal of economies and management*, 3(1), 19.
- Rafiq M. Choudhry ,Jimmie W. Hinze ,M.ASCE ؛ Muhammad Arshad ، Hamza F. Gabriel. .(2012) Subcontracting Practices in the Construction Industry of Pakistan. *J. Constr. Eng. Manage*,138-1353 ، .1359
- REGEB Nada et GHORBEL Abdelfattah. .(2004) L'impact de la nouvelle relation de soutraintance sur la performance des sous-traitants : application au cas des Industries Mécaniques et Electriques en Tunisie. (صفحة p.7). Vallée de Seine, Normandie, 2,3: 13e conférence de l'AIMS,.

Wang Yonggui و ،Po-Lo Hing. .(2004) CUSTOMER-FOCUSED PERFORMANCE AND ITS KEY RESOURCE-BASED DETERMINANTS: AN INTEGRATED. *An International Business Journal Vol. 14*،Iss 1/2 pp. 34 – 59.

الملاحقة

ملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Republitque Algerienne Democratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministre de l'Enseignement Superieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة —

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان حول تأثير المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي (تي) الكريم (ة) يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة، التي صممت في اطار البحث العلمي الذي نحن بصدد اعداده والخاص بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان " تأثير المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية / دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للخياط الملونة بريكة " فيلبا FILBA " .
وتهدف هذه الدراسة الى إعطاء صورة واضحة عن واقع المرونة الاستراتيجية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية ونظرا لأهمية رايكم في هذا المجال، نامل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بالدرجة الأولى على صحة اجابتكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

لذا نرجو منكم وضع علامة X في المكان المخصص للجواب ونحيطكم علما ان اجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط دون ذكر صاحب الإجابة او الإشارة اليه.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

اشراف الاستاذة

رحال سلاف

اعداد الطالبة

حاجي فوزية

السنة الجامعية 2020/2019

1- البيانات الشخصية :

ذكور انثى

2- السن :

اقل من 30 سنة من 30 سنة الى 39 سنة
من 40 سنة الى 49 سنة من 50 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي :

تقني سامي جامعي
دراسات عليا متخصصة آخر

4- الخبرة المهنية :

اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات
اكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة الحالية :

مدير نائب مدير رئيس مصلحة
رئيس ورشة اداري اخر

| درجات سلم القياس | | | | | العبارة | الرقم |
|------------------|-------|-------|----------|---------------|---|-------|
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | | |
| | | | | | 1- المرونة الإنتاجية : قدرة المؤسسة على تعديل منتجاتها في الأسواق | |
| | | | | | تتعمد إدارة المؤسسة بتعديل خصائص المتطلبات حسب طلبات الزبائن | 1 |
| | | | | | المؤسسة تقوم بتطوير وادخال تحسينات على العملية الإنتاجية | 2 |
| | | | | | المؤسسة لها القدرة على تغيير أصولها (الات ، تجهيزات، مباني ،) حسب الطلب | 3 |
| | | | | | تستطيع المؤسسة التحكم في كميات الإنتاج حسب متطلبات السوق | 4 |
| | | | | | تتعمد المؤسسة بالابتكار لتحسين المنتجات | 5 |
| | | | | | موارد المؤسسة تمكنها من التأقلم مع التغيرات البيئية بسرعة | 6 |
| | | | | | 2- المرونة التنافسية : قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق العالمية | |
| | | | | | المؤسسة لديها القدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص | 7 |
| | | | | | المؤسسة تهتم بالفرق بين منتجاتها ومنتجات المنافسين | 8 |
| | | | | | المؤسسة تقوم باستباق منافسيها في طرح المنتجات | 9 |
| | | | | | المؤسسة لها قدرة تفاوضية مع الموردين | 10 |
| درجات سلم القياس | | | | | العبارة | الرقم |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | | |
| | | | | | تقوم المؤسسة بالتعديل في الأسعار من اجل إرضاء الزبائن | 11 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بطرح عروض مختلفة لتميز على المنافسين | 12 |
| | | | | | 3- مرونة راس المال البشري : قدرة الافراد على أداء مجموعة من المهام دون الزيادة في التكاليف | |
| | | | | | تعمل المؤسسة على تدريب العاملين للحصول على مهارات جديدة | 14 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتغيير عدد العاملين بما يتناسب واحتياجات المؤسسة | 15 |

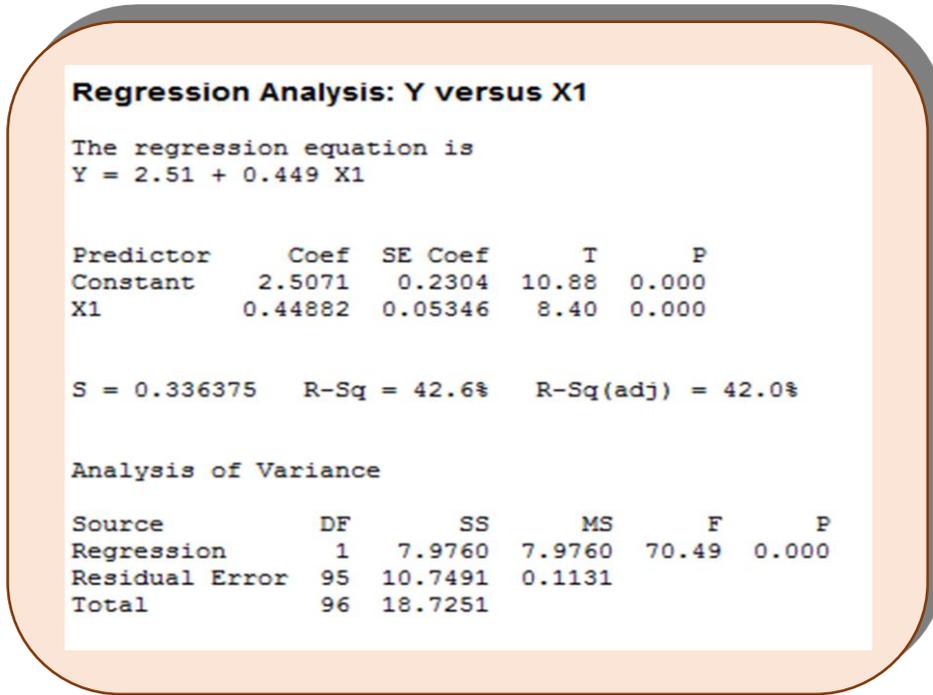
| | | | | | | |
|--|-------|-------|----------|----|---|----------------|
| | | | | | يتميز العاملون بقدرتهم على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية | 16 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين للقيام بالمهام الموكلة اليهم | 17 |
| | | | | | يبدل العاملون في المؤسسة جهود إضافية لتلبية حاجيات العمل | 18 |
| | | | | | تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة | 19 |
| 4- المرونة السوقية: قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق طلبات الزبائن في الأسواق | | | | | | |
| | | | | | تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية | 20 |
| | | | | | تعمل المؤسسة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها | 21 |
| | | | | | تدمج المؤسسة قدراتها في البحث والتطوير من اجل تسويق المنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة | 22 |
| | | | | | تستطيع المؤسسة الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة | 23 |
| | | | | | تجري المؤسسة دراسات معمقة حول الأسواق التي تهدف الدحول اليها | 24 |
| | | | | | تخطط المؤسسة بشكل استراتيجي للتميز والتفوق في الأسواق التي تنشط فيها | 25 |
| درجات سلم القياس | | | | | | الرقم |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا | أوافق | العبارة |
| 5- القدرة التنافسية : القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب | | | | | | |
| | | | | | تعمل المؤسسة على رفع جودة منتجاتها باستمرار لاكتساب قدرة تنافسية | 26 |
| | | | | | تعمل المؤسسة بتجديد التكنولوجيا المستعملة وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق | 27 |
| | | | | | يعد الاهتمام بالتجديد والابتكار من أولويات المؤسسة | 28 |
| | | | | | تعمل المؤسسة على تأهيل المورد البشري لرفع قدرتها التنافسية | 29 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تسعى المؤسسة الى امتلاك نظام معلومات فعال لتحقيق قدرة تنافسية عالية | 30 |
| | | | | | معرفة المؤسسة لإمكانيات منافسيها يساعدها على رفع قدرتها التنافسية | 31 |
| | | | | | التزام المؤسسة بالإنتاج وفق المواصفات يعمل على رفع القدرة التنافسية | 32 |
| | | | | | تسعى المؤسسة الى معرفة اراء المستهلكين والعمل على تطبيقها مما يساعد في رفع قدرتها التنافسية | 33 |
| | | | | | تعمل المؤسسة على دراسة حاجات ومتطلبات السوق باستمرار | 34 |
| | | | | | تساعد المناطق الصناعية على رفع القدرة التنافسية للمؤسسة | 35 |
| | | | | | التزام المؤسسة ببرامج التأهيل الحكومية يعمل على رفع قدرتها التنافسية | 36 |
| | | | | | تستطيع المؤسسة تصحيح تحركاتها التنافسية الخاطئة بسرعة | 37 |
| | | | | | تتكيف المؤسسة مع التغيرات التي تحدث في البيئة | 38 |
| | | | | | عندما تشتغل المؤسسة بمعالجة بعض المشاكل الداخلية لا يجعلها تغفل عن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية | 39 |
| | | | | | يمكن للمؤسسة اتخاذ القرار بسهولة لمواجهة تغيرات سعر المنافسين | 40 |

شكرا على حسن تعاونكم

ملحق رقم (02)

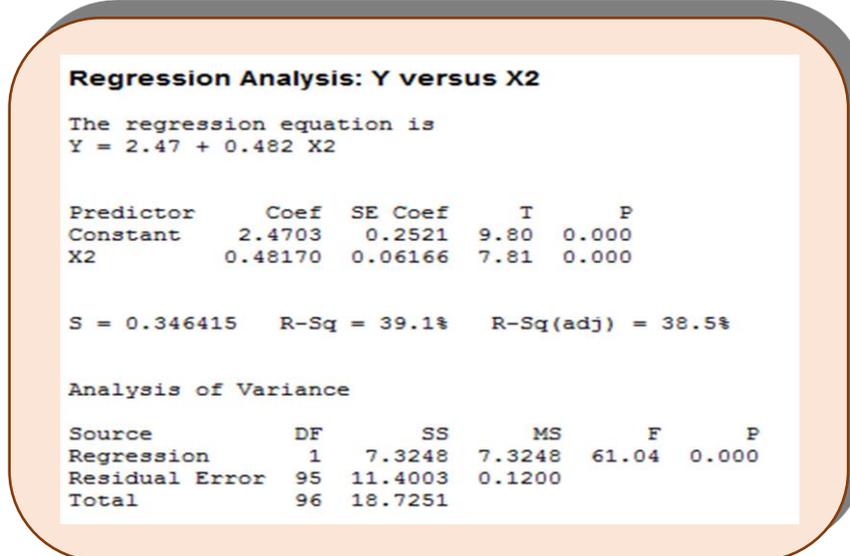
نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة الإنتاجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة



المصدر: مخرجات برنامج Minitab

ملحق رقم (3)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة التنافسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة



المصدر: مخرجات برنامج Minitab 16

ملحق رقم (04)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة رأس المال البشري في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

Regression Analysis: Y versus X3

The regression equation is
 $Y = 2.40 + 0.478 X3$

| Predictor | Coef | SE Coef | T | P |
|-----------|---------|---------|------|-------|
| Constant | 2.3998 | 0.2591 | 9.26 | 0.000 |
| X3 | 0.47766 | 0.06068 | 7.87 | 0.000 |

S = 0.345392 R-Sq = 39.5% R-Sq(adj) = 38.8%

Analysis of Variance

| Source | DF | SS | MS | F | P |
|----------------|----|---------|--------|-------|-------|
| Regression | 1 | 7.3920 | 7.3920 | 61.96 | 0.000 |
| Residual Error | 95 | 11.3331 | 0.1193 | | |
| Total | 96 | 18.7251 | | | |

المصدر: مخرجات برنامج Minitab

ملحق رقم (05)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المرونة السوقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

Regression Analysis: Y versus X4

The regression equation is
 $Y = 2.83 + 0.394 X4$

| Predictor | Coef | SE Coef | T | P |
|-----------|---------|---------|------|-------|
| Constant | 2.8297 | 0.2882 | 9.82 | 0.000 |
| X4 | 0.39397 | 0.07072 | 5.57 | 0.000 |

S = 0.385446 R-Sq = 24.6% R-Sq(adj) = 23.8%

Analysis of Variance

| Source | DF | SS | MS | F | P |
|----------------|----|---------|--------|-------|-------|
| Regression | 1 | 4.6111 | 4.6111 | 31.04 | 0.000 |
| Residual Error | 95 | 14.1140 | 0.1486 | | |
| Total | 96 | 18.7251 | | | |

المصدر: مخرجات برنامج Minitab