



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة ENICAB

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل الماستر في علوم التسيير

تخصص : ادارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطالبة:

- د. مدوكي يوسف

- سعدي ريان

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- يحيياوي مفيدة
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر (ب)	- مدوكي يوسف
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- معاليم سعاد

الموسم الجامعي: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة ENICAB

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطالبة:

- د. مدوكي يوسف

- سعدي ريان

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- يحيياوي مفيدة
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر (ب)	- مدوكي يوسف
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- معاليم سعاد

الموسم الجامعي: 2023/2022



إهداء:

الحمد لله وكفى وصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي ووفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

مهداة

الى أمي غاليتي عزيزتي حفظها الله ورعها والى روح أبي رحمه الله عليه

والى من أعتمد عليهم في كل صغيرة وكبيرة اخوتي واختي

ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال

والى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهن الله ووفقهن:

فدوى، سمية، خديجة، سلمى، أميمة

الى كل قسم التسيير وتخصص ادارة استراتيجية وجميع دفعة 2023

جامعة محمد خيضر _سكرة.

الى كل من كان لهم أثر على حياتي،

والى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي.

شكر وتقدير:

الحمد لله رب العالمين وصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم
ياحسان الى يوم الدين، أما بعد:

فاني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي انجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً
ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على
الرسالة الفضية

الأستاذ الدكتور مدوكي يوسف

أثني ثناء حسناً على كل من وقف بجانبي وساعدني في كل هذه السنوات التي مضت بسرعة وكأنها بالأمس
لا ولن أنسى زميلاتي وزملائي الذين سعدوني وأزروني طيلة هذه السنوات.
وفي الأخير أتقدم بجزيل شكري الى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في اخراج هذه الدراسة على أكمل
وجه

ملخص:

هدف الدراسة الحالية الى التأكد من وجود دور الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة ENICAB، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، حيث تم تصميم أداة الاستبيان لجمع البيانات مكون من 25 فقرة تقيس متغيرات الدراسة، وزعت 50 منها على إداريين وعاملين، وتم استرجاع 45 استبانة، وبعد تنقيح ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، خلصت الدراسة الى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية و الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الحساسية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة الاستراتيجية، المقدرات

الجوهرية.

Abstract:

The aim of the current study is to verify the existence of the role of strategic agility (strategic sensitivity, strategic responsiveness, core capabilities) in achieving competitive advantage in The National Corporation for Cables Industry _ Biskra ENICAB. To achieve the study objective, a descriptive and analytical approach was adopted, utilizing both quantitative and qualitative analysis. A questionnaire tool consisting of 25 items measuring the study variables was designed and distributed, with 50 questionnaires administered to managers and employees, resulting in the retrieval of 45 completed questionnaires. After data revision and processing using SPSS software, the study revealed the presence of statistically significant relationships between strategic agility and competitive advantage.

Keywords: strategic agility, competitive advantage, strategic sensitivity, strategic responsiveness, core capabilities

قائمة الجداول:

صفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	الفرق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية	1_2
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2_3
49	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3_3
50	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4_3
51	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5_3
53	عدد فقرات أبعاد المتغير المستقل	6_3
53	عدد فقرات المتغير التابع	7_3
53	مقياس ليكارت الخماسي	8_3
54	الاتساق الداخلي بين فقرات أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية	9_3
56	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة	10_3
57	اختبار التوزيع الطبيعي	11_3
57	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه أفراد عينة بعد الحساسية الاستراتيجية	12_3
58	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه أفراد عينة بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية	13_3
59	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه أفراد عينة بعد المقدرات الجوهرية	14_3
60	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه أفراد عينة متغير الميزة التنافسية	15_3
61	نتائج معامل الارتباط وتحديد لاختبار الفرضية الرئيسية	16_3
62	نتائج معامل الارتباط وتحديد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	17_3
62	نتائج معامل الارتباط وتحديد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	18_3
63	نتائج معامل الارتباط وتحديد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19_3

قائمة الاشكال والرسوم البيانية:

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	1
9	مؤشرات قياس الميزة التنافسية	1_1
11	الاستراتيجيات التنافسية	2_1
12	دورة حياة الميزة التنافسية	3_1
13	أبعاد الميزة التنافسية	4_1
27	محددات الرشاقة الاستراتيجية	5_2
27	العوامل المرتبطة التأثير على فاعلية المنظمات الرشيقة على تطوير المنتجات	6_2
28	وحدات البرمجة الرشيقة	7_2
29	يمثل الرشاقة	8_2
30	أشكال نظام المعلومات المنظمة الرشيقة	9_2
31	النموذج النظري للموارد المستندة لعرض سلسلة التجهيز	10_2
32	مراحل تنامي الرشاقة الاستراتيجية	11_2
34	عناصر الرشاقة الاستراتيجية	12_2
36	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	13_2
44	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة	14_3
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15_3
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	16_3
51	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	17_3
52	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	18_3

قائمة الملاحق:

صفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
79	استبيان	(01)
82	قائمة المحكمين	(02)
83	التصريح الشرفي	(03)
84	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	(04)

مقدمة

تميزت الساحة الاقتصادية في وقتنا الحالي بتطورات هائلة في مختلف المجالات، حيث أبرزت هذه التحولات تحديات جديدة تواجهها منظمات الأعمال، وأصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيدا وتشابكا من أي وقت مضى. ولهذا تحتاج اليوم معظم المنظمات من أجل بقائها إلى امتلاك قدرة التكيف مع المتغيرات البيئية وكيفية مواجهتها من خلال امتلاكها ميزة أو مميزات تنافسية، حيث حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام بالغ في مجال اقتصاديات الأعمال باعتبارها المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي، وكذلك هي الكفاءة الفائقة أو ميزة المنظمة عند المنافسة في بعض المجالات، وفي ضوء تزايد الاهتمام بالمنافسة فإن المنظمات تسعى باستمرار لمواجهة منافسيها وتعزيز استراتيجياتها التنافسية وهذا يكون بالاستعانة بعوامل تساعد في تحقيق الربحية وتعمل على زيادة حصتها السوقية واستمراريتها تتمثل هذه العوامل في أبعاد الميزة التنافسية كالجودة والكفاءة والمرونة والابداع، ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية فإن الإدارة الاستراتيجية بالطرق التقليدية لم تعد تجدي نفعاً، فلهذا من الأصح التوجه نحو التعامل مع الأساليب الحديثة بهدف تجاوز تلك العقبات، وتعد الرشاقة الاستراتيجية من إحدى الأساليب الحديثة للمحافظة على أداء المنظمة بصورة مستدامة من خلال إدارة التغيير المستمر وتعاملها بمرونة.

الرشاقة الاستراتيجية هي من إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة، والتي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد نظراً للتطورات التي تطرأ على البيئة المحيطة مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة، وانفتاح الأسواق العالمية بشكل كبير، وقد عرف الباحثون مصطلح الرشاقة الاستراتيجية بأنه قدرة المنظمة على الاستجابة ومواجهة المواقف المتغيرة، وهذا يتطلب قدرات متنوعة حتى تصل المنظمات إلى تطبيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كالحساسية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة الاستراتيجية، وفهم المقدرات الجوهرية، والتي تمثل الأبعاد الجوهرية للرشاقة الاستراتيجية، كما تهدف هذه الأخيرة إلى زيادة استفادة المنظمات وتعلمها من خبراتها في اقتناص الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح المنشود، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز القيمة من عملياتها وأنشطتها مقارنة بالمنافسين.

الاشكالية:

تواجه المنظمات وبالأخص المنشآت الصناعية على المستوى العالمي والعربي والمحلي موجة من التحديات التي تتفاقم يوماً بعد يوم، بفعل المتغيرات العالمية المتسارعة فبات من الضروري حاجة هذه المنشآت إلى استراتيجية خفيفة الحركة تتمتع برشاقة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) التي تجعل رأس المال البشري يستغرق في العمل، ويكرس كل جهده وشعوره وإدراكه اتجاه تحقيق الميزة التنافسية (الجودة والكفاءة والمرونة والابداع)، وان عدم قدرة هذه المنشآت الصناعية على مواكبة تلك التغيرات وتجاوز تلك التحديات راجع إلى غياب الرشاقة الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية لها.

فانطلقت هذه الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية، والهدف من الإجابة عنها هو تبين الفلسفة النظرية للمتغيرين (الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية للمنشأة محل الدراسة) وتوضيح العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية و الميزة التنافسية، فتمثلت مشكلة البحث في الاسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

- هل يوجد دور للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _

ENICAB بسكرة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد دور للحساسية الاستراتيجية في تحقيق للميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _
ENICAB بسكرة؟
- هل يوجد دور لسرعة الاستجابة الاستراتيجية في تحقيق للميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _
ENICAB بسكرة؟
- هل يوجد دور للمقدرات الجوهرية في تحقيق للميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _
ENICAB بسكرة؟

الدراسات السابقة:

➤ دراسات تجمع كل من متغير الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

- الدراسات العربية:

- دراسة الاولى (دماج أميرة، أمين محمد، 2019، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، اليمن، العدد 12): هدف الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، وذلك من خلال التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها والتعرف على الميزة التنافسية وأبعادها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري والدراسات العلمية السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها.
- دراسة الثانية (هبة محمد، محمد عمرو، 2016، الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين (رسالة ماجستير)، تخصص ادارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين): هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات اتصالات ولدى شركات اتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، والقدرة على استغلال الفرص في تحقيق الميزة التنافسية واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات وشركات المعلومات العاملة في فلسطين، قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 59 فقرة وقد تمت معالجة هذه البيانات في برنامج (SPSS)، كذلك قامت الباحثة بإجراء

مقابلة مع المدراء التنفيذيين للشركات المشمولة بالدراسة حيث تم حيث إجراء 7 مقابلات مع 7 مدراء تنفيذيين في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، و قد تكونت المقابلة من 35 سؤالاً، وفي الاخير توصلت الى جملة من نتائج اهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها وتحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن رشاقة الاستراتيجية لها اثر كبير إيجابيا في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات.

دراسة الثالثة (منال أحمد علي الفقيه، 2018، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، اليمن، العدد(13)): هدفت الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية كميزة تنافسية للجامعات في دول اليمن، ولمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها لها دور في اشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، لتحقيق ميزتها التنافسية.

- الدراسات الاجنبية:

• دراسة الأولى (Abu-Radi, Samer, (2013), Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals, Faculty of Business, Middle East University, Jordan.)
أبو راضي (2013) ، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية للعمليات في المستشفيات الأردنية الخاصة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن_ : الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير الرشاقة الاستراتيجية على العمليات التنافسية في الأردن (المستشفيات الخاصة)، حاولت الدراسة فحص تأثير الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، وفهم القدرات الأساسية، الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) على العملية القدرات التنافسية (الابتكار، جودة الخدمة، موثوقية التسليم، مرونة العملية وقيادة التكلفة)، و صمم الباحث استبيان يتكون من(38) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، تم استخدام برنامج (SPSS) للتحليل، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث أن هناك تأثير كبير لبعض أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على العمليات التنافسية، كما أظهرت الدراسة أن هناك اختلافات كبيرة بين المستشفيات الخاصة الأردنية من حيث الرشاقة الاستراتيجية.

• دراسة الثانية (Al-Romeedy, B. S. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines–case study: Egypt air. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 3(1).)
الريميدي بسام. (2019). الرشاقة الإستراتيجية كميزة تنافسية لشركات الطيران - دراسة حالة: مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات عدد 3 (1) : تهدف هذه الدراسة التوضيح أهمية الرشاقة

الاستراتيجية في تحقيق ميزة التنافسية من خلال دراسة أثرها على الابداع، والتسليم، والمرونة في العمليات، جودة الخدمات، التكلفة. اعتمدت الدراسة الميدانية على توزيع 250 استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران، وتم تحليل 216 استمارة صالحة، وتوصلت الدراسة الى أن الشركة مصر للطيران تتميز بالرشاقة، كما أوضحت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية في شركة مصر للطيران.

➤ الدراسات السابقة حول الرشاقة الاستراتيجية:

- الدراسات العربية:

- دراسة الأولى (علي زهير، علي أبو جبارة، 2020، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الاستشرافية بجامعة غزة (رسالة ماجستير)، تخصص ادارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة): هدفت الدراسة التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى (الإسلامية، الأزهر، والأقصى)، والبالغ عددها 465 موظفاً، وتم توزيع الاستبانة على 228 موظفاً بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم استرداد 199 استبانة وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات، ومن أهم النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في تعزيز التوجه الريادي.
- دراسة الثانية (هنية رشدي، أنور محمد، 2016، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، تخصص ادارة اعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في إجراء الدراسة الميدانية للشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (67) شركة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

➤ الدراسات السابقة حول الميزة التنافسية:

- الدراسات العربية:

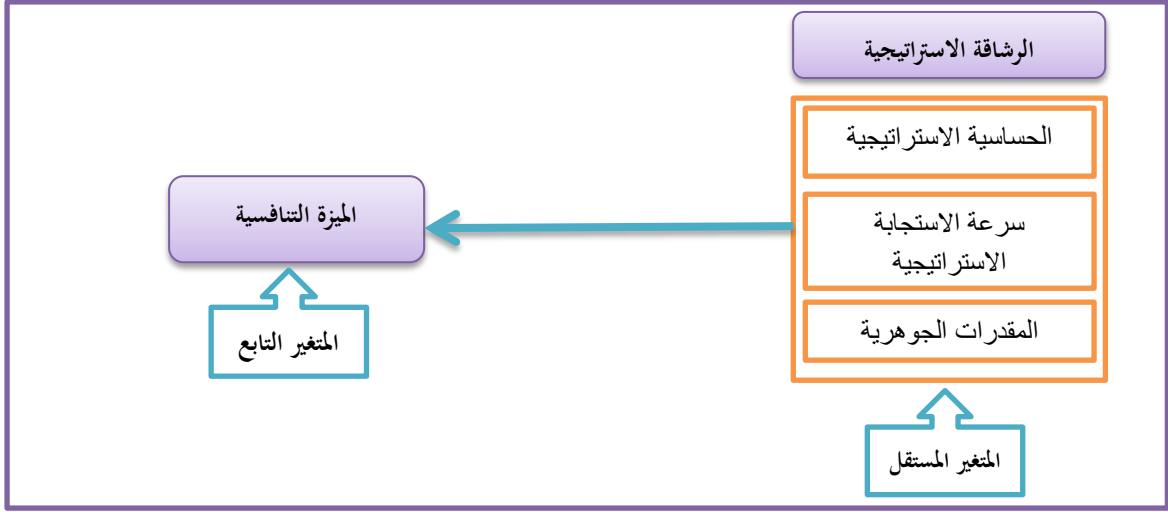
- دراسة الأولى (مالكي نادية فاطمة الزهراء، قريش بن علال، سهيلة غمازي، 2021، تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد(7)، العدد(3)): تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن سبل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي السببي إذ تم توزيع 120 استبانة على موظفي شركة موبيليس بالجزائر العاصمة بغية معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج (SPSS) للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم استنتاج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الجزائرية موبيليس. كما أوصت الدراسة بوجود تامين نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات في عالم يتميز بالسرعة والديناميكية بغية اكتساب الميزة التنافسية التي تعتبر بمثابة بطاقة رابحة للمؤسسة.
- دراسة الثانية (صبري مقيم، 2019، أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر. مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، المجلد(7)، العدد(2)): هدفت الدراسة إلى قياس أثر مساهمة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور_الجزائر، ومن اجل الاجابة على اشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على برنامج تحليل الحجم الاحصائية (SPSS) لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج. من أجل ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعها على عينة حجمها 610 عامل لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإبداع التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة.

نموذج الدراسة:

وفقا للدراسات السابقة اعتمدنا على متغيرات الدراسة حسب ما يلي:

- المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية وتتضمن الأبعاد التالية: (الحساسية الاستراتيجية، سرعة الاستجابة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية وتتضمن الأبعاد التالية: (الجودة، الكفاءة، المرونة، الإبداع).

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابق

الفرضيات:

استنادا لمشكلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سرعة الاستجابة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية.

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

التموضع الاستمولوجي:

سنعالج موضوع الدراسة بالاعتماد على النموذج الوضعي (positiviste) لمعرفة وشرح ما هو موجود في الواقع من الرشاقة الاستراتيجية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في الشركة الكوابل محل الدراسة.

تصميم البحث:

1/ الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات السابقة الذكر.

مقدمة

2/ نوع الدراسة: هذه الدراسة ارتباطية كون أنها تبحث في وجود دور أو علاقات ارتباط بين (الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية).

3/ مدى تدخل الباحث: تمت دراسة المتغيرات والأحداث في المؤسسة محل الدراسة كما هي، دون تدخل الباحثة.

4/ مجتمع الدراسة: بالنسبة لمجتمع الدراسة فكان اداريون وعاملين شركة الكوابل _بسكرة.

5/ المدى الزمني: كانت المدة حوالي أسبوعين.

منهجية الدراسة:

من أجل دراسة اشكالية موضوع الدراسة، وتحليل أبعادها، جوانبها ونتائجها والاجابة على تساؤلات المطروحة واثبات صحة الفرضيات فقد تمت الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بسبب موائمة هذا الأسلوب مع أهداف الدراسة، فالمنهج الوصفي يستخدم في سرد مختلف التعابير والمفاهيم والمصطلحات العلمية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، مع اتباع المنهج التحليلي الذي يعتبر المنهج الاضافي المناسب لهذا البحث لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالة موضوع الدراسة، كما يستخدم من أجل التحليل الإحصائي، بالاعتماد على برنامج (SPSS)، وتحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يتمثل في التعرف على الدور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، ذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في ما يلي:

- التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها.
- التعرف على الميزة التنافسية وأبعادها.
- التعرف على الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تبزr أهمية البحث من خلال الاتي:

- انطلاقا من الأهمية البالغة للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية والحاجة الماسة للتعاطي معها، في ظل المتغيرات السريعة في الجزائر، جاءت أهمية الدراسة للتعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

مقدمة

- استفادة العديدة من الباحثين والمهتمين بالإدارة الاستراتيجية، وكما يعتبر إضافة علمية نوعية تساعد في إثراء المكتبات وتمس احتياجات الواقع القائم على المؤسسات الاقتصادية حيث استهدفت قطاعا حيويا مهما.
- توجيه انتباه المسؤولين الإداريين إلى أهمية تبني الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة لضمان بقائها واستمراريتها في ظل التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية لعالمنا المتسارع.

الخطة المختصرة للدراسة:

سنقوم بالتطرق الى متغيري الدراسة لأهميتهما معا وكوئهما مرتبطان ببعضهما ارتبطا وثيقا ألا وهما الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية، فقمنا على اثر هذا الى تقسيم الدراسة على ثلاثة فصول، حيث الفصل الأول يتعلق بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، أما بنسبة للمتغير المستقل فقد تمت دراسته النظرية في الفصل الثاني بالإضافة الى توضيح العلاقة بين المتغيرين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وفي الفصل الثالث تمت الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة، بهدف محاولة إثبات صحة العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ومتغير التابع الميزة التنافسية.

الفصل الأول:

الاطار النظري للميزة

التنافسية

تمهيد:

تلعب الميزة التنافسية دورا هاما وحاسما في عمر منظمات الاعمال باعتبارها الحلقة الرئيسية والعامل الحرج الذي يقدم دعما جوهريا للمنظمات لتتخطى اماكن الضعف والفجوات والعثرات ومن خلال الميزة التنافسية تحصل المنظمة على التشجيع الكافي للاستمرار والوصول للأفضل. ولالإلمام بمفهوم الميزة التنافسية سوف يتم التطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

المبحث الثالث: بناء الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

المطلب الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية ومفهومها:

سنوضح التطور التاريخي الذي طرأ على مصطلح الميزة التنافسية ونبين مفهومها

أولاً: التطور التاريخي

ويعتبر هذا المفهوم امتداداً لمفهوم الميزة النسبية (**Advantage Comparative**) الذي ظهر على يد الاقتصادي دافيد ريكاردو (**D.Ricardo**) في بدايات القرن التاسع عشر (1800)، حيث يرى أن التبادل التجاري الدولي يتوقف على امتلاك الدولة لميزة نسبية أي على ما تمتلكه من موارد طبيعية كالمواد الأولية، اليد العاملة الرخيصة، المناخ، الموقع الجغرافي، المساحة، ... والذي يمكن من الحصول على منتجات رخيصة الثمن وتنافسية؛ وبالنظر إلى التفوق الذي حققته المنظمات اليابانية في غزوها للأسواق العالمية على الرغم من عدم امتلاكها للمزايا النسبية، ظهرت فكرة الميزة التنافسية في أواخر السبعينيات من طرف شركة مايكيزي للاستشارات. وفي بداية الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتير (**M.Porter**) حول الميزة التنافسية واستراتيجية التنافس، حيث اعتبر أن مفهوم الميزة التنافسية لا يعني حاجة البلد لميزة نسبية لكي ينافس في الأسواق المحلية والأجنبية وإنما يعتمد على التكنولوجيا، المعرفة، جودة الإنتاج، فهم حاجات ورغبات المستهلك، والعامل الأكثر أهمية في تحديد نجاح المنظمات هو الموقف التنافسي لها في الصناعة. (سالم، 2021، صفحة 237_238)

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً كبيراً ومكانة هامة في مجالات إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، إذ تعتبر العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين، وقبل تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بإعطاء مفهوم لكل من الميزة والتنافسية حيث أن:

• مفهوم الميزة:

حسب قاموس (**Webster**) تعرف الميزة بأنها: "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة". (بكوش و بوغازي، 2022، صفحة 152)

ويشير مفهوم الميزة (**Advantage**) في اللغة الإنجليزية كما أورده قاموس (**Cambridge**) بأنها " حالة إعطاء فرصة أكبر للنجاح، امتياز، تفوق أفضلية، منفعة"، أما الصفة للميزة فهي مميزة (**Advantageous**) المساعدة لكي يكون أكثر نجاحاً. أي أن الميزة في اللغة تعني: "التفوق والانفراد والرفعة". (خليل، 2019، صفحة 129)

• مفهوم التنافسية:

عرف قاموس (Webster) التنافسية بأنها: " الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها". (بكوش و بوغازي ، 2022، صفحة 152)

ويمتاز مفهوم التنافسية بالحدائة النسبية ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو، والتنمية الاقتصادية، وازدهار الدول وهذا ما يصعب تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، فتم تعريف تنافسية على أنها: " هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى". (هبة، 2016، صفحة 36_35)

• مفهوم الميزة التنافسية

وقد تعدد تعاريف الميزة التنافسية واختلفت من باحث الى اخر حسب وجهات نظرهم ولكن جلهم تصب في مصب واحد ومن بين هذه التعاريف نجد:

تنحصر الميزة التنافسية في قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل، مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في النشاط نفسه. حيث تعمل الإدارة العليا في الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. تعرف الميزة التنافسية بأنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه". (هبة، 2016، صفحة 36)

وفي تعريف آخر فان الميزة التنافسية: "هي العملية التي تسعى فيها المؤسسة للتفوق على الآخر، وقد يكون هذا التفوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي، مع ضرورة أن يتوفر لدى المؤسسة القدرة والرغبة في التميز والالتزام وتوفير الموارد اللازمة". (مقيم، 2019، صفحة 293)

كما تعرف بأنها: " الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر في سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة" (محمود ، 2017، صفحة 13)

يمكن تعريف الميزة التنافسية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية بأنه: "القدرة على التحرك بسرعة للمطالب المتغيرة الخاصة بالطلبة وأصحاب المصلحة من حيث سرعة الاستجابة ومرونة التوصيل". (الفقيه، 2020، صفحة 6)

الميزة التنافسية يعرفها (Porter) تعريفاً أكثر دلالة ويعتبرها بأنها: "الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث عملية الابتكار، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً". (شبي و بن لخصر ، 2017، صفحة 112)

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم خصائص الميزة التنافسية ومختلف أنواعها

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية واحد من التهديدات، وتتبع من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكلفة، الكفاءة التسويقية، ومن ثم فإن الميزة السامية تتسم بالخصائص التالية (زواو، 2013، الصفحات 80-81):

- ✓ نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالطلق.
- ✓ تؤدي حتماً إلى تحقيق التفوق والأفضلية عن المنافسين.
- ✓ تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ✓ تبني على الاختلاف والتميز وليس على التشابه بين خصائص المنافسين.
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمنافسين.
- ✓ ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة.
- ✓ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛ كذلك تتحقق لمدة بعيدة، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

تؤكد العديد من الدراسات على وجود أنواع مختلفة للميزة التنافسية، غير أن معظمها تعتمد على تصنيف Porter والذي يشير إلى نوعين من الميزة التنافسية هما:

1-ميزة التكلفة الأقل: تعني أن المنظمة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم أنشطة المنظمة والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكلفة. (الحسيني، 2018، صفحة 14)

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية (علاوي، 2015، صفحة 114):

- ✓ مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- ✓ مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

- ✓ مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- ✓ مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- ✓ مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- ✓ مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- ✓ مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة قادرة على دخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك انه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها.
- ✓ مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين، وبالعملاء والذي من شأنه تقليل التكاليف.
- ✓ مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2-ميزة التمييز :

تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها كما تتميز عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا (علاوي، 2015، صفحة 115).

- ومن العوامل المساعدة على تحقيق ميزة التمييز والتفرد ما يلي:
- ✓ الفهم الجيد للعملاء بدرجة أكبر من مجرد فهم المنافسة.
- ✓ تقديم الأحسن دائما ومقابلة رغبات العملاء.
- ✓ السرعة وكيفية الاستفادة منها.
- ✓ إضافة القيمة للعملاء وليس مجرد تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.
- ✓ الاهتمام بعنصر التقنية، خاصة تقنيات العمليات الجديدة.
- ✓ الاكتشاف والتعريف وتحديد الخصائص والبحث والدراسة للوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون.
- ✓ الابتكار لما هو غير معروف أو مألوف.
- ✓ الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة من خلال المنفذين الجيدين.
- ✓ التطوير لما هو قائم والارتقاء به ليصبح أفضل وأجود، لأسواق أفضل وأرقى وأكبر ربحية وأكثر استيعاب للمنتجات.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها:

في هذا المطلب سنبرز أهمية الميزة التنافسية، ونحاول التطرق إلى أهم أهدافها

أولا: أهمية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح لنجاح المنظمات، ويمثل امتلاكها هدفا استراتيجيا تسعى جميع المنظمات باختلاف قواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي، إذ تسعى المنظمات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، وكذا

محاولة التصدي لحاجات العملاء، وكسب رضاهم ووفائهم لمتوجات المنظمة وتتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية من خلال: (بوطلاعة، 2007، صفحة 88)

1. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم .
2. تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
3. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
4. مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين والمدى الزمني مناسب، قد يطول أو يقتصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية.

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية

كما تسعى المنظمة من خلال خلق ميزة تنافسية الى تحقيق جملة من الاهداف أهمها:

1. خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة **Motorola**، وشركة **Apple** التي كانت اول من قام بابتكار الحاسب الألي الشخصي.
2. دخول مجال تنافسي جديد، كدخول اسواق جديدة، او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، او نوعية جديدة من المنتجات و الأسواق.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها، والفرص الكبيرة ومحاولة اقتناصها. (بوطلاعة، 2007، صفحة 89)
4. تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول الى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
5. يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهتم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته الا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك. (حشاني، 2019، صفحة 29)

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية

في هذا المبحث سنتطرق الى العوامل المؤثرة في انشاء الميزة التنافسية وكذلك سنوضح مختلف مؤشرات قياسها ونذكر المصادر التي تستمد منها المنظمة ميزتها التنافسية، وكذا مختلف استراتيجيتها.

المطلب الاول: العوامل المؤثرة في انشاء الميزة التنافسية

وهي كتابي: (بويغلي، 2014، صفحة 49_50)

1. العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل، أو التغيرات التكنولوجية، أو الاقتصادية، أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال (يمكن القول بأن المنظمة التي

استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها، حيث استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق).

من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

2. العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، ومن بينها الابتكار والابداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الابداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الابداع في الاستراتيجية والابداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، والابداع في خلق فائدة جديدة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومصادرها

من خلال هذا المطلب سنوضح مؤشرات الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية بمجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي: (مالكي، بن علال، و غمازي، 2021، صفحة 484)

- **الحصة السوقية:** تعد الحصة السوقية مؤشراً للتعرف على حجم مبيعات المؤسسة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفري أرض صلبة بحيث تستطيع المؤسسة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال، وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات المؤسسة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيرادات أو الأرباح المحققة، والتي بناء عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق.
- **التكاليف:** تعتبر تكلفة الصنع بالنسبة للمنافسين مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع النشاط ذو الإنتاج المتجانس، لذا تسعى المؤسسات على خفض التكاليف الإنتاجية، من خلال تجنب الانحرافات والأخطاء في عملية صنع المنتجات، وهذا عن طريق تبين نظام فعال ذو جودة.
- **الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية من أهم مؤشرات قياس التنافسية، فهي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية المدخلات، كما أنها تعين العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في الإنتاج وبين الناتج عن تلك العملية، لذا تسعى المؤسسة للاستعمال الأمثل للموارد المتاحة لزيادة إنتاجيتها وبالتالي التفوق على منافسيها.
- **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافياً للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة السوقية تشكل مؤشراً آخر للتنافسية، فيمكن للمؤسسة أن تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح بمجرد رفع حصتها السوقية، كما يمكنها أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه نحو التراجع، حيث أنها ترفع من حصتها السوقية من خلال خفض الأسعار الذي ينجم عنه تراجع في مؤشر الربحية. ففي هذه الحالة فإن تنافسية المؤسسة لن تكون ضماناً لربحيتها وإذا كانت ربحية

المؤسسة التي تود البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

- الابتكار: ويقصد به قدرة المؤسسة على خلق منتجات جديدة أو إدخال بعض التغييرات والتطبيقات للمنتجات الموجودة، حيث أصبح الابتكار عاملاً مهماً في جذب الزبائن خاصة مع التطور التكنولوجي.

الشكل (1_1): مؤشرات قياس الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

إن اعتماد المنظمة على الميزة التنافسية واحدة يعرضها لخطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية بالتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي يمكن إجمالها بالآتي: (حشاني، 2019، صفحة 30_31)

- انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية.
- التكنولوجيا: الوسائل المتطورة لأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- خبرة المنظمات: الطويلة في الإنتاج التسويق وفي التمويل بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- التفكير الإستراتيجي: تستند المنظمات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المنظمة.
- المعرفة: تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المنظمة في المنافسة المرتكزة على المعلومات والمعارف، كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمراً مهماً للمنظمات ذات المعاملات الخاصة فهذه الأخيرة إذا كانت تتمتع بالنجاح فهي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج أو لتطوير هياكلها ووظائفها.

وهناك من حصر مصادر الميزة التنافسية في نوعين أساسيين وهما:

المصادر الخارجية: وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي. والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المؤسسة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

● **المصادر الداخلية:** حيث ترتبط بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة. كذلك المصادر الداخلية تتمثل في موارد المنظمة (مادية، مالية، بشرية ومعلوماتية...) بحيث تتفاعل فيما بينها لتساهم في استمرار المنظمة وتأقلمها مع البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية كأساس للميزة التنافسية

تحقق الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين. تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال، وفي عام 1980 وضع Porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل، تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة. وبالتالي اختبار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

الاستراتيجيات التنافسية لبورتر وتتمثل في (BENBEKHTI, 2013, pp. 17-20):

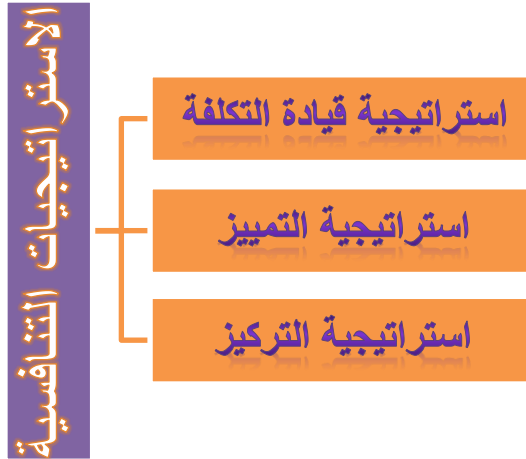
✓ **استراتيجية قيادة التكلفة:** تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى

في مجال البحث و التطوير و خدمات البيع والإعلان ..إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة.

✓ **استراتيجية التمييز:** وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة، والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

✓ **استراتيجية التركيز:** تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدود من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.

الشكل(1_2): استراتيجيات التنافسية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

المبحث الثالث: بناء الميزة التنافسية

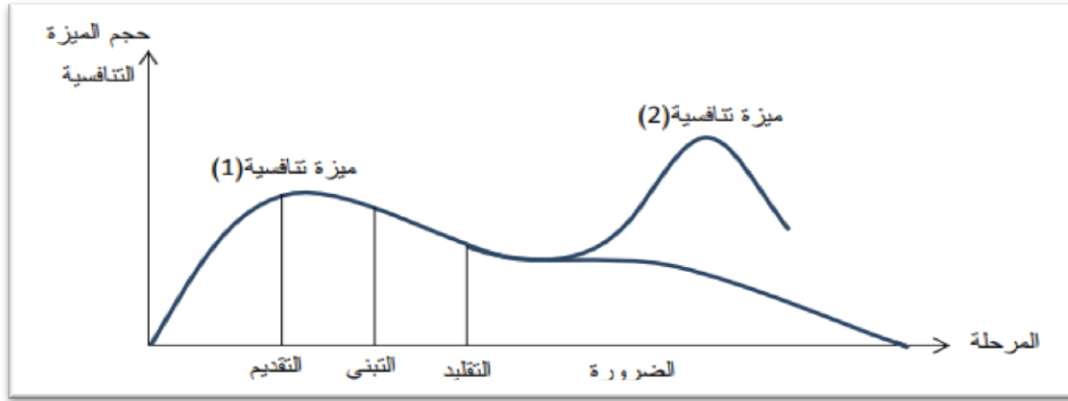
في ما يلي سنتطرق الى كل من محددات الميزة التنافسية وأبعادها

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية بمحددات وذلك من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: (بولعسل و يخلف ، 2014، صفحة 41_42)

أ. **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا امكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة.

الشكل (1_3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (بولعسل و يخلف ، 2014، صفحة 41)

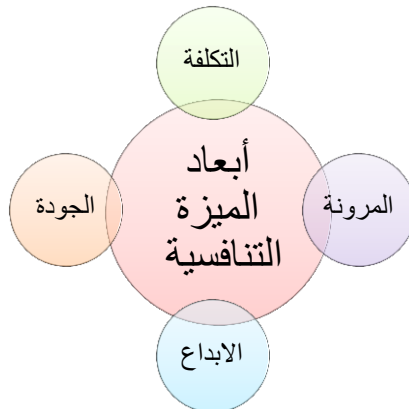
1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر ويعود ذلك إلى القبول التي تمتاز به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
2. مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا الاستقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.
4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

- ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:
1. القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمات وكذا تنوع العملاء الذين يتم خدمتهم .
 2. درجة التكامل الأمامى: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية .
 3. البعد الجغرافى: يسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق مختلفة .
 4. قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل من خلالها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة يمكن استخدام نفس التسهيلات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقى بغية تحقيق التفوق على المنافسين، حيث تسعى المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بالأبعاد التي توصلت إليها والتي تميزها عن غيرها. ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمنظمة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكلفة المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والابداع، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد: (سالم، 2021، صفحة 240_241)

الشكل (1_4): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع سابق

أ. التكلفة:

يشير بعد التكلفة إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعرية، مما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد.

ب. المرونة:

إن التغير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة.

تشير المرونة إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغييرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية. وتظهر المرونة في:

- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناتجة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.
- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمناخ التغيرات في مستوى الطلب.

ت. الجودة:

تعبر الجودة عن مدى احترام نظام الإنتاج للمعايير المرجعية الموضوعية من قبل المنظمة، و تتمثل الجودة في تفوق منتج ما يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها والتي تلي حاجات ورغبات الزبائن أو تتجاوزها، وأصبحت الجودة من أحد أبعاد الميزة التنافسية في الوقت الحالي نظرا للأهمية الكبيرة لها في بقاء المنظمة واستمرارها في البيئة التنافسية. (سارة، 2022، صفحة 37)

ث. الابداع:

هو القدرة على تبني الأفكار ووضعها موضع التطبيق، فالإبداع هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة انطلاقًا من عناصر موجودة أصلا. وهو أيضا أي جهد أو فعل يهدف إلى تحسين منتجات المنظمة (سلعة، خدمة ومعلومات) بشكل يقدم منفعة للفرد والمنظمة والمجتمع، ويرتبط الإبداع بتكنولوجيا المعلومات، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على تكامل المعرفة وتبادلها واستخدامها وتوليد القيمة المضافة للمنظمات، كما تساهم عملية الإبداع المفتوح في مجالات تبادل المعرفة خارجيًا من خلال بناء نظام أو منهجية معينة لتدفق الأفكار بين العملاء والموظفين وكافة أصحاب المصالح الآخرين وبين المنظمات التي بحاجة إلى حلول معينة.

يتضح مما سبق أنه على المنظمات التحلي ببعض المبادئ المهمة، والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مثل إفساح المجال للأفكار المطروحة، والتي تشجع على الإبداع والتعامل مع الزبون بطريقة مهذبة، وايصال صورة جميلة عن المنظمة، بالإضافة إلى الاهتمام بالتكلفة، بحيث تكون متوازنة بين مصلحة المنظمات واستمرار الزبون في التعامل معها، والاهتمام بالجودة إلى أبعد حد. (الضابط،

2022، صفحة 138)

خلاصة:

واعتبارا لتزايد أهمية الميزة التنافسية وحيث تعد بمثابة سلاح لمواجهة تحديات السوق ومعيارا لتحديد المؤسسة الناجحة من غيرها. فالميزة التنافسية وبحسب الدراسات الأدبية هي العملية التي تسعى فيها المؤسسة للتفوق على الآخر، حيث تعمل جاهدا على البحث عن المصادر المختلفة التي تحقيق لها الميزة التنافسية.

وكذلك ومن خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حاليا، ذلك لأن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في السوق وتعد أيضا الميزة التنافسية وذلك من خلال ما توصلنا إليه هي تعد اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المنظمة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو مجموعة عناصر تميزها عن منافسيها في السوق المحلية والدولية وذلك بالاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية حتى يتسنى لها بلوغ الأهداف الموجودة على المدى القصير والطويل.

الفصل الثاني: الاطار

النظري للرشاقة

الاستراتيجية وعلاقتها

بتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

تعتبر المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها والتي تتألف من مجموعة من العوامل والقوى الاجتماعية والاقتصادية، وحتى تتمكن المنظمة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من المتغيرات بحيث يكون لها الريادة والمبادرة أيقنت بأن عليها أن تكون متيقنة للفرص في البيئة الخارجية.

لذلك توصف الرشاقة الاستراتيجية بأنها تمثل القدرة على ادراك المزايا التي توفرها الفرص البيئية من خلال التخطيط والتنفيذ بمعنى أنها تمثل القدرات التي تمتلكها المؤسسة، حيث تتمثل الرشاقة الاستراتيجية في قدرة المنظمة على الاستمرار بادراك واكتشاف الفرص والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وللإلمام بمفهوم الرشاقة الاستراتيجية سوف يتم التطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: مدخل الى الرشاقة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الاستراتيجية

المبحث الثالث: أسباب وعناصر الرشاقة الاستراتيجية

المبحث الأول: مدخل الى الرشاقة الاستراتيجية.

أصبحت تحديات بيئ الأعمال تشكل ضغطا كبيرا على المؤسسات الاقتصادية، وفي هذا الصدد ظهرت الرشاقة الإستراتيجية التي حظيت وبشكل متزايد باهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، من أجل مواجهة التحديات والتكيف السريع مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

أولاً: تطور مفهوم الرشاقة

حتى التسعينيات كان مصطلح المرونة يستخدم للإشارة الى الرشاقة، ولكن بسبب بيئة السوق شديدة التغير والقدرة التنافسية العالية والتطور التكنولوجي السريع. تمت اعادة صياغة مصطلح الرشاقة، بحيث تعدى كون المؤسسة مرنة، فالمرونة تعني قدرة المؤسسة على اجراء تغييرات داخل النظام التنظيمي الحالي عند حدوث حدث متوقع، حيث ظهر مصطلح الرشاقة وبدأ يستخدم في الأبحاث في بداية عام (1991) عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد (Iacocca) بجامعة الهاي، حيث اصحبت من وقتها أكثر المفاهيم الادارية استخدمها وقد حفزت هذه الدراسة الباحثين لعمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم.

فقد ظهر هناك اختلافا في ترجمة مصطلح الرشاقة (Agility) فمنهم من ترجمها الى المرونة، والبعض الاخر الى خفة الحركة، أما مصطلح الرشاقة حسب قاموس Oxford فقد تم تعريفها على انها: "القدرة على التحكم السريع والسهل". (سهير ، 2021، صفحة 183)

اما تفسيرها من ناحية منظمات الأعمال فتعني "الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال واستغلال تلك التغيرات لتمكنها من التكيف واعادة تشكيلها بطريقة سريعة". (سحقي، 2020، صفحة 41)

الرشاقة هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير بالإضافة الى الاستفادة من الفرص التي تصبح متاحة بسبب التغيير.

(giachetti & arteta, 2004, p. 495)

ويمكن تعريف الرشاقة اصطلاحا على انها: "نوع من انواع المرونة وهي القدرة تكييف الأعمال الغير مخطط لها، والأنشطة الجديدة، استجابة للتحويلات غير المتوقعة في طلبات العملاء الفريدة من نوعها". (رغدان، 2018، صفحة 335)

وقد اختلفت التعاريف حيث عرفت الرشاقة على انها: "القدرة على خلق التغيير والاستجابة له من اجل تحقيق الربح في بيئة الأعمال المضطربة"، وكذلك عرفت على انها: "القدرة على تغيير النظام التنظيمي استجابة لقوة خارجية غير مؤكدة الحدوث". ومن خلال من سبق ذكره من تعاريف تبين ان هناك سمات مشتركة اتفق عليها الباحثون في تعاريفهم وهي: (هنية و أنور، 2016،

صفحة 10)

- سرعة الاستجابة.
- رد الفعل السريع.
- القدرة على مواجهة التغيرات الغير متوقعة.

ومن هذا يمكننا أن نعرف الرشاقة على أنها: " نوع من أنواع المرونة التي تسمح بالتكيف مع الاحداث المتوقعة والغير متوقعة ومواجهتها وكما تتميز بسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية".

ثانياً: تعريف الرشاقة الاستراتيجية

تشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة لمنظمات الأعمال بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء منظمات الأعمال، فهي تشير الى قدرة المنظمة على التنبؤ، والتصرف، والاستجابة على نحو استباقي للاستراتيجيات اتجاه نقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات الخارجية التي تؤثر في المنظمة. أي أنها تشير الى التحيز للاستجابة السريعة والفورية لدى المنظمة في تعديل استراتيجية الاختيار بسرعة لرعاية القضايا التي تؤثر في المنظمة.

ويمكن ان نعرف الرشاقة الاستراتيجية على أنها: " هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية غير المتوقعة، من خلال التحرك السريع والمرن تجاه تلك التغيرات، ومن خلال استغلال الفرص المتاحة، والاستجابة السريعة للتطور في البيئة المحيطة، والاستمرارية في ظل وجود المنافسين، وإيجاد أفكار مبتكرة، والمرونة العالية".

الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة الادارة على الاستمرار والاستشعار والاستجابة بسرعة للبيئة المتغيرة، من خلال اتخاذ خطوات استراتيجية وبالتالي تكيف التكوين التنظيمي اللازم لتنفيذها بنجاح. (Weber & Tarba, 2014, p. 8)

وقد عرفها سهير بأنها: " هي القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك من خلال الترقب والاستشعار المستمر لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات ورغبات الزبائن وذلك في ضوء رؤية الشركة ورسالتها وأهداف الاستراتيجية ". (سهير ، 2021، صفحة 183)

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية بأنها: "مجموعة الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكن المنظمة من التوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال". (مؤمن، 2021، صفحة 161)

وينظر إليها على أنها: "القدرة على التكيف بشكل مستمر وكاف في الوقت المناسب مع الاتجاه الإستراتيجي في الأعمال الجوهرية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة. وذلك قد يشمل إنشاء منتجات وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرائق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة ". (الياسري، حريجة، و الشمري، صفحة 11)

تمت الإشارة الى ان الرشاقة على المستوى الاستراتيجي تعني التوجه المطلوب على نحو البيئة الخارجية الذي ينطوي على مسح البيئة وتقييم الأثر المحتمل للاتجاهات في صناعة معينة، فضلاً عن امكانيات التكنولوجيا، القوى التنافسية، التغيرات في

السوق، وديناميكية القطاع السوقية. وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة على: (عبد الحسين، 2016، صفحة 112)

- القراءة المتوقعة والغير متوقعة لأحداث البيئة الخارجية.
- الاستجابة بشكل أكثر فاعلية من حيث السرعة والتكلفة من المنافسين.
- اغتنام الفرص التي أصبحت متاحة بسبب هذا التغيير من خلال القدرات الاستباقية المنفذة.

حسب دراسة أبو راضي والحواجرة أوضحوا أن الرشاقة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة بسرعة لتغيرات السوق. كما تتضمن تجاوز حدود التصنيع التقليدية، وتطوير عمليات مرنة، والتحول إلى منظمة تعتمد على المعرفة والتعلم السريع. (Abu-Radi & Al-Hawajreh, 2013, p. 25)

ومن خلال ما تم تطرق إليه في التعاريف السابقة يمكننا ان نعرف الرشاقة الاستراتيجية على أنها: " مجموعة القدرات التي تتميز بها المنظمة والتي تسمح لها بتكييف مع المتغيرات الخارجية والداخلية في البيئة التنافسية والاستباقية في التعامل مع الاحداث الغير متوقعة وذلك بالاعتماد على السرعة والمرونة في التعامل مع هذه الاحداث".

ثالثاً: خصائص الرشاقة الاستراتيجية

ان للرشاقة الاستراتيجية خصائص وهي: (عواد، 2021، صفحة 539)

- ❖ تتضمن الرشاقة الإستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها منظمة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير السريع وغير المتوقع. المنظمات الرشيقة هي تلك المنظمات التي تتكيف بنجاح مع هذ البيئة المضطربة.
- ❖ تتطلب الرشاقة الاستراتيجية تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى. يتم تحديد التغييرات التي تنتج عن الرشاقة الإستراتيجية على أنها اختلافات مستمرة ومنظمة في سلع وعمليات وخدمات وهيكل المنظمة. كثافة وتنوع هذ التغييرات عالية، وبالتالي فإن المنظمات الرشيقة هي تلك التي تظهر مرونة عالية.
- ❖ هناك حاجة إلى السرعة لاستشعار التغيرات البيئية والاستجابة بشكل مناسب. لذلك تتطلب الرشاقة الاستراتيجية استثماراً كبيراً للموارد للحفاظ على مستويات عالية من المرونة والسرعة اللازمة لتكون قادرة على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة. المرونة العالية هي كفاءة أساسية ذات قيمة متزايدة للمنظمة بشكل عام، والشراكات بين المنظمات على وجه الخصوص.
- ❖ يؤدي اعتماد البنى المعيارية التي تقع في قلب الرشاقة الاستراتيجية إلى تغييرات ليس فقط في طبيعة العمل التكنولوجي المنجز في المنظمة، ولكن أيضاً في أنواع أصول المعرفة التي تنشئها المنظمة، والطريقة التي يحدث بها التعلم على المستويين الفردي والتنظيمي، وخصائص الموارد البشرية للمنظمة. وبالتالي، من أجل تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، من المهم للمنظمات تطوير القدرات الأساسية اللازمة لتسريع تجديد وتحويل نماذج الأعمال الحالية.

- ❖ تعد الرشاقة أمراً مهماً بشكل خاص في البيئات الديناميكية سريعة الخطى، ومن ثم فإن القدرة على الإحساس والاستجابة بسرعة والتعلم هي عنصر مهم في خفة الحركة.
- ❖ قد تكون المنظمة رشيقة في مجال واحد أو أكثر، مثل العمليات القائمة على العميل أو أنشطة سلسلة التوريد أو تطوير الأنظمة.

المطلب الثاني: الحاجة الى الرشاقة الاستراتيجية ومميزات المؤسسات الرشيقة

في الوقت الحالي وبسبب التغيرات غير متوقعة ومن أجل استمرار منظمات الأعمال تحتاج هذه الأخير الى توافر الرشاقة الاستراتيجية لديها، وفي هذا المطلب سنوضح الحاجة الى رشاقة ومميزات المؤسسات الرشيقة.

أولاً: الحاجة الى الرشاقة الاستراتيجية

ان العديد من منظمات الأعمال تتلاشى ليس لارتكابها الاخطاء، بل لأنها تستمر في فعل الأمور بنفس الطريقة المعتادة، ووهنا لم يعد أمام المدراء الوقت الكافي في إدارة منظماتهم حيث أن مدة خدمتهم تكون أقل، أما المطلوب منهم فهو أن تكون وتيرة أداءهم عالية وذلك بسبب التغير السريع في بيئة الأعمال ولتجاوز هذا الأمر الذي تتعرض له أغلبية المنظمات، عليها اللجوء الى الرشاقة الاستراتيجية.

فتعددت أسباب الحاجة أو اللجوء الى الرشاقة الاستراتيجية فمنها: (حبيطوش و دواوي، 2021، صفحة 10_11)

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** حيث تعمل الرشاقة الاستراتيجية على تجديد الحيوية داخل جماعات العمل فهو يؤدي الى انتعاش الآمال و الى السيادة، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجامعية وتظهر الآراء و الاقتراحات ويزداد الاحساس بأهمية مشاركة الايجابية.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** الرشاقة الاستراتيجية تحتاج الى جهة للتعامل معها سواء التعامل الايجابي بالتكيف او التعامل السلبي بالرفض، وكلى النوعين من التعامل يتطلب ايجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم تعمل الرشاقة الاستراتيجية على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب شكلا ومضمونا.
- **اثارة الرغبة في التطوير:** تعمل الرشاقة الاستراتيجية على تفجير المطالب واثارة الرغبات وتنمية الدوافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الانتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي.
- **التوافق مع متغيرات الحياة:** تعمل الرشاقة الاستراتيجية على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه من ظروف مختلفة وموافق غير ثابتة وبيئة تفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار و الاتجاهات و المصالح المتغيرة باستمرار فيجب على المنظمة التماشي مع كل هذه المتغيرات.

- **زيادة مستوى الأداء:** تعمل الرشاقة الاستراتيجية على الوصول الى أعلى درجات من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت الى انخفاض الأداء ومعرفة نقاط القوة وتأكيدهما، مثل عمليات التحفيز وتحسين ظروف العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين والولاء.
- **التجديد الذاتي:** وهو تجديد المنظمة لنفسها باستمرار من خلال الوعي الذاتي والتأمل الذاتي ونتيجة لهذه السلوكيات الفردية فإنها تسعى الى التأثير على الابتكار والتجديد وتعمل على ترسيخ التغيير المستدام حيث أن التجديد الذاتي يمكن من مساعدة المنظمات من أجل تحسين أعمالها الأساسية وتحفيز البراعة لديها.

ثانيا: مميزات المؤسسات الرشيقة

تعتمد المنظمات الرشيقة على دمج أنظمة تكنولوجيا المعلومات والأفراد والعمليات التجارية في منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، وتعتمد مرونة هذه المنظمات على التحديات التفاعلية التي تهيمن على بيئة العمل ومن خلال الوصول الى الحصة السوقية والربحية لمتابعة النجاح وجذب العملاء في سوق شديدة المنافسة. تقوم المنظمات الرشيقة باستمرار بتقييم أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية. وتجدر الاشارة الى أن المنظمات الرشيقة يجب عليها أن تفكر فيما وراء كيفية الاستجابة للتغيير، بالإضافة الى انه يجب عليها أيضا التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، امكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءتها وقد تم تلخيص الخصائص التي تميز المنظمة الرشيقة عن المنظمة التقليدية في الجدول التالي:

جدول(2_1): الفرق بين المنظمة الرشيقة والمنظمة التقليدية

المعيار	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
كفاءة الوحدات والفرق	امتلاك الخبرة	تعدد الاختصاصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
دور المدراء	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الأفراد	وجود الاحترام، الكفاءة	التكيف، والمسؤولية، الاستقلالية

المصدر: (هنية و أنور، 2016، صفحة 23)

كما يبين الجدول اعلاه أن المنظمات الرشيقة توازن الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية، لكن العديد من المنظمات تفضل الأشكال التي تميل إلى أن تكون أقرب إلى اللامركزية، وتعدد الاتصالات وتعدد التخصصات، والهدف من كل ذلك هو الوصول إلى منظمة تحارب الجمود، بوجود فريق عمل كفوء ومتعاون ويعتمد اتخاذ القرارات بصورة جماعية. (هنية و أنور، 2016، صفحة 23)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرشاقة الاستراتيجية

لقد تعدد أهمية الرشاقة الاستراتيجية و كذلك أهدافها، وسنوضح كليهما في مجموعة النقاط التالية:

أولاً: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تعد الرشاقة الاستراتيجية مفتاح نجاح بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيرات المتسارعة والديناميكية لأنها تمكن المنظمة من القيام بإجراء تغييرات مفاجئة و الاستفادة من الفرص في السوق مضطرب. إذ تعد ضرورة لبقاء واستمرار منظمات الاعمال التي تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير. وتكمن أهمية الحاجة الى الرشاقة الاستراتيجية في كون: (هبة، 2016، صفحة 20)

- أهمية استجابة المنظمات للتغيير في بيئة العمل، أن المنظمات بحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية، كما أن تزايد القضايا الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات تفرض التغيير والتطوير الذي بدوره يتطلب الى الرشاقة في أحداثه، ومما ذلك ال تزايد المنافسة، وفرض الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة، ويشير إلى أن أسباب حاجة المنظمات للرشاقة الاستراتيجية تكمن في وجود الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، التي تتطلب من منظمات الأعمال استخلاص الفرص المتاحة، واغتنام أفضلها، لأن معظم منظمات الأعمال تنهي عملها ليس لأنها ترتكب الأخطاء، بل لأنها تستمروا في القيام بالأعمال المعتادة بعيدا عن كونها صحيحة.
- تتميز المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على منظمات أخرى، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق يجب اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لدخول عالم المستقبل، وعلى العكس من ذلك، قد تحقق المنظمة عدم المرونة والجمود بمرور الوقت، إذا لم تكن يقظة للتغيرات المحيطة بها، واقتناص الفرص التي تستدعي الرشاقة الاستراتيجية لديها.

وبجانب هذا لا يخفى الدور المهم الذي تلعبه الرشاقة الإستراتيجية، والتي من شأنها أن تتيح للمؤسسات التكيف مع متغيرات الأحداث الطارئة التي تفرضها البيئة لتمكن تلك المنظمات من البقاء والنمو والقدرة على المنافسة، لأنها تمكنهم من الاستجابة بمرونة لهذه البيئة الديناميكية أي أن الرشاقة الإستراتيجية هي حجر الزاوية في القدرة على التحول والتجديد. وتتمتع الرشاقة الإستراتيجية بالطريقة التي تنجو بها الشركات من أوقات الاضطرابات والأزمات التي تواجه سوق العمل. وبالإضافة الى ذلك فان الرشاقة الاستراتيجية تمثل القدرة على تعديل التوجه الاستراتيجي للأعمال الجوهرية للشركة بالاستمرار، ولكونها تمثل دالة من الطموحات الاستراتيجية و الظروف غير متوقعة، وهذه الاخيرة لا تخلق منتجات جديدة فقط، بل وأيضا نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة حديثة لتوليد قيمة للشركة، ومن الجدير بالذكر أن الشركات الرشيقة تمتلك العديد من السمات والصفات التي تميزها عن باقي الشركات التقليدية. (منير و أحمد ، 2022 ، صفحة 13)

وكما ابراز الموسوي 2018 أهمية الرشاقة الاستراتيجية بالآتي: (الموسوي، 2018، صفحة 446_447)

- أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.

- أنها تمكن من الاستفادة من الفرص في السوق المضطرب، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.
- تؤكد الرشاقة على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.
- تهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها.
- ان الرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق.
- أنها ذات أهمية مزدوجة للمنظمة مطلوبة من جانبي الأول، للبحث داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة المحيطة بها بوضوح.

ثانيا: أهداف الرشاقة الاستراتيجية

أن المنظمات اليوم ومع تطورات السريعة في مجرى الأحداث، تواجه هذه الأخيرة تغيرات كبيرة في الاسواق وهذا ما ينبغي على عليها أن تدركه، وبناء على ذلك فان المنظمات التي تعتمد الرشاقة الاستراتيجية تسعى للوصول الى مجموعة من الاهداف، وتتمثل في اطار المعادلة التالية: (أحمد ، شعير، و محميد، 2021، صفحة 124)

أهداف الرشاقة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة

ويرى أنه يمكن للمنظمات أن تعتمد على مجموعة من المقاييس التي قد تساعدها في قياس الرشاقة الاستراتيجية لمواجهة التغيير البيئي والتي يتم تطويرها والتي تشير الى حالة السرعة التي تمارس منظمات الأعمال انشطتها لتحقيق الأهداف الأتية:

- ✓ الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المجمع من قبل الزبائن.
- ✓ تطوير المنتجات لزبائن محددين لتقسيمات سوقية معينة.
- ✓ رد الفعل المناسب لأي منتجات جديدة يطرحها المنافسين في الموقف السوقي.
- ✓ تقديم جداول أسعار جديدة كاستجابة للتغيير في اسعار المنافسين.
- ✓ التوسع في تسويق المنتجات في اطار أسواق محلية أو عالمية جديدة.
- ✓ تغيير (تقليص أو زيادة) تنوع المنتجات المتاحة للبيع.
- ✓ تبني تقانة جديدة لتحقيق منتجات أفضل بشكل سريع ورخيص.
- ✓ تحويل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى الكلف وأفضل نوعية او تحسين أزمدة التسليم.

المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الاستراتيجية

للرشاقة الاستراتيجية العديد من العناصر الأساسية التي تتميز بها، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم وأبرز محددات ومراحل، وكذا أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

المطلب الأول: محددات ونماذج الرشاقة الاستراتيجية

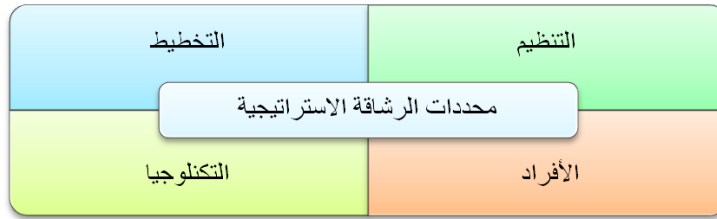
في هذا المطلب سنتناول أبرز محددات ونماذج الرشاقة الاستراتيجية.

أولاً: محددات الرشاقة الاستراتيجية

في إطار سعي المنظمات لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها ذات الأهمية الكبيرة في بقاء واستمرار المنظمات في بيئة ديناميكية، نجد ان هناك من يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمات ووفقا لهذا يتم قياس الرشاقة بمجموعة من المحددات (التخطيط، التنظيم، الافراد والتكنولوجيا). (سحقي، 2020، صفحة 47_48)

- التخطيط: هي عملية مقصودة واقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين ثالث عناصر هي: الهدف، الموارد، والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى اقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع، مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها.
- التنظيم: هي عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهتم والسلطات ويكتسب التنظيم أهمية من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة للمنظمة، ويساعد العاملين على العمل لإنجاز الأهداف وعلى أساس ذلك فإن المنظمة لا تؤدب وظيفتها عندما لا يؤدي جزء وظيفته بالصورة الصحيحة.
- الأفراد: هم الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذين جري توظيفهم فيها، لأداء وظائفها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية، ونظرا لتغير البيئة التي تعمل بها المنظمات بصفة مستمرة فان عملية تخطيط الأفراد ينبغي أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها، وانما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية التي تستطيع انجاز الأنشطة المطلوبة القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (الصانع، 2013، صفحة 26_28)
- التكنولوجيا: مما لا شك فيه أن التكنولوجيا وقدراتها وتطبيقاتها والمهارات المطلوبة فيها قد أسهمت بوصفها احدى الأدوات المساعدة لتحسين قدرة المنظمات على امتلاك مقومات الرشاقة الاستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغيير الذي تشهده هذه المنظمات في اطار بيئة مضطربة شديدة التغيير.

الشكل(2_5): محددات الرشاقة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع سابق

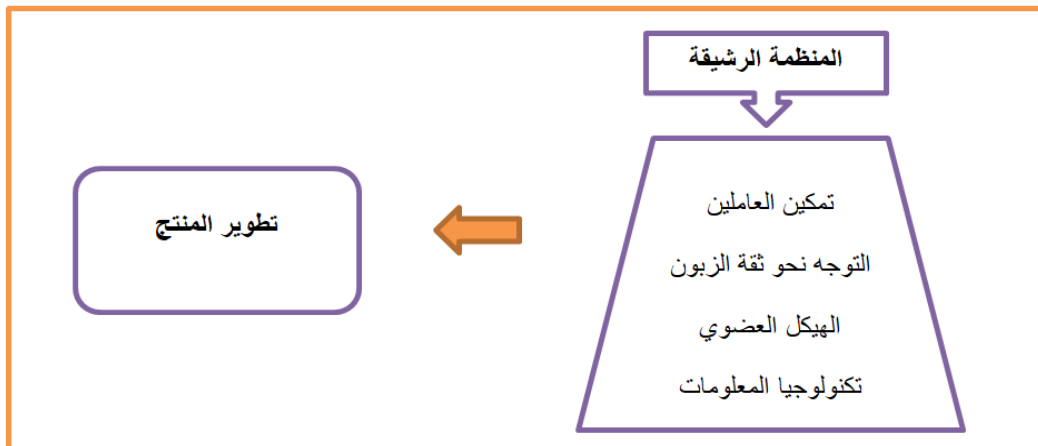
ثانيا: نماذج الرشاقة الاستراتيجية

تم اقتراح عدة من نماذج للرشاقة الاستراتيجية من خلال الدراسات السابقة، على الرغم من التشويشات الحاصل حول وضع تصور ومفهوم جامع وموحد لها، الا انه يمكن عرض امكانية اختيار عدد من نماذج لتقييم فيما اذا كانت ممارسات الرشاقة الاستراتيجية يمكن النظر اليها بشكل افضل كممارسات رئيسة في المنظمة، او كممارسات منفصلة في وحدات تنظيمية ثانوية، أو كعدد من الممارسات الثانوية، ومن هذا سنقوم بشرح مختلف النماذج الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية: (علوان، 2015، صفحة 43_44)

1) النموذج الأول: نموذج (Alzoubi)

يتمحور النموذج الحالي على تطوير المنتجات كمتغير تابع، و أيضا من متغير مستقل وهو يتكون من عوامل تمكين العاملين - الهيكل التنظيمي - ثقافة التوجه نحو الزبون - وتكنولوجيا المعلومات - ومنظمات التعلم، وهذه العوامل من شأنها التأثير في تمكين الرشاقة الاستراتيجية وبالتالي التأثير على تطوير المنتجات وقد لوحظ وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والمتغيرات المستقلة وعدم وجود أي علاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير المنتج.

الشكل(2_6):العوامل مرتبطة التأثير على فاعلية المنظمات الرشيفة على تطوير المنتجات

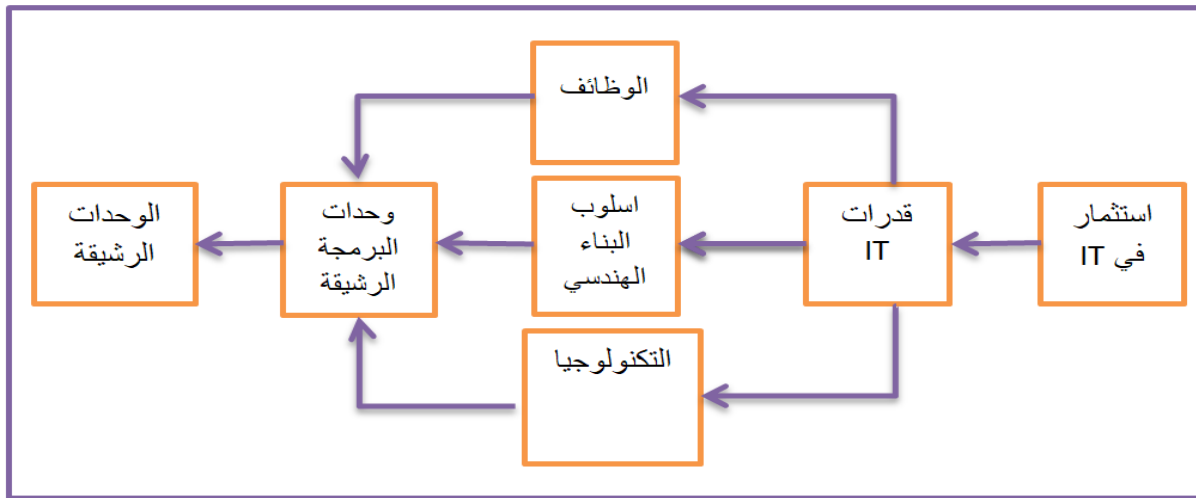


المصدر: (علوان، 2015، صفحة 43)

(2) النموذج الثاني: نموذج (Kuettner)

البرمجيات التجارية والرشاقة تعتبران مكملتان لمرونة الأعمال، وهما أكثر من مجموع من الخيارات الرقمية، التي تقتصر المنظمة في الوصول إليها، وفي هذا الصدد تعرض عدد من الخيارات الرقمية على شكل أصول رقمية، حيث تؤدي هذه الخيارات الى مرونة الأعمال، وقد ميز العديد من الباحثين بين المصطلحات وهما المرونة والرشاقة، فعرفوا المرونة: "على انها القدرة على الرد على التغيير المتوقع في ظل قيود المعرفة"، اما الرشاقة: "فهي القدرة على الاستجابة لتغير غير متوقع في بيئة ال يمكن التنبؤ بها"، ونضيف المزيد من تعريفنا للرشاقة: "بأنها قدرة النظام على إعادة التكوين بسرعة في ظل منظمة متعلمة، ومن هذا نفهم وجوب رشاقة برمجيات الأعمال للتعامل مع التغيير غير المتوقع في ظل أبعاد مختلفة، مثل الكميات، والسرعة، والهيكل التنظيمي، العمليات التجارية، وبالتالي يتم تمكين البرمجيات التجارية الرشيقة عن طريق القدرات الوظيفية والهندسية والتكنولوجية، ويتم إنشاء هذا باستعمال قدرات تكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال (رأس المال البشري والبنى التحتية) والتي تنتج عن تكنولوجيا المعلومات الخيارات الرقمية، والبرمجيات التجارية والشكل رقم (2) يوضح ذلك كما يلي:

الشكل(2_7): وحدات البرمجة الرشيقة



المصدر: (علوان، 2015، صفحة 44)

(3) النموذج الثالث: نموذج (Griffin)

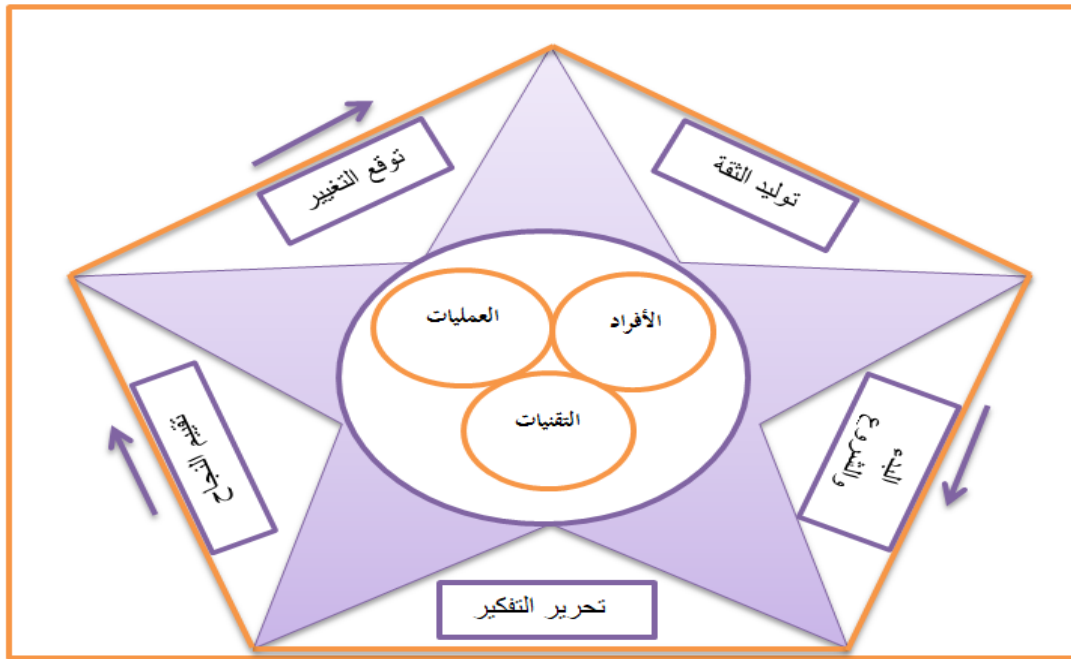
حسب هذا النموذج فان تطبيق الرشاقة الاستراتيجية يتطلب عدة نقاط منها ما يلي: (بوجلال و كركوب، 2021، صفحة 48_52)

- توقع التغيير: وهي التفسيرات المحتملة ناتجة عن التأثير باضطرابات الأعمال وكل ما هو ناتج عن البيئة من ظروف غير متوقعة.
- توليد الثقة: وهي انشاء ثقافة ومبادئ الثقة والمشاركة.

- البدء والشروع بالإجراء: أي جعل الأشياء تحدث على نحو استباقي وليس مجرد ردة فعل.
- تحرير التفكير: أي تمكين الأخيرين من الابداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق.
- تقييم النتائج: وهي ادارة المعرفة نحو التعلم والتحسين بالإجراءات.

بالإضافة الى هذا قد تمتلك المنظمة مجموعة من القدرات التنظيمية المتمثلة في الأفراد، والتكنولوجيا والعمليات، اذ ان هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج الرشاقة، التي تحدد من خلال الأبعاد الأساسية للرشاقة، ويتضح ذلك في الشكل (3) التالي:

الشكل (2_8): يمثل الرشاقة



المصدر: (بوجلال و كركوب، 2021، صفحة 48)

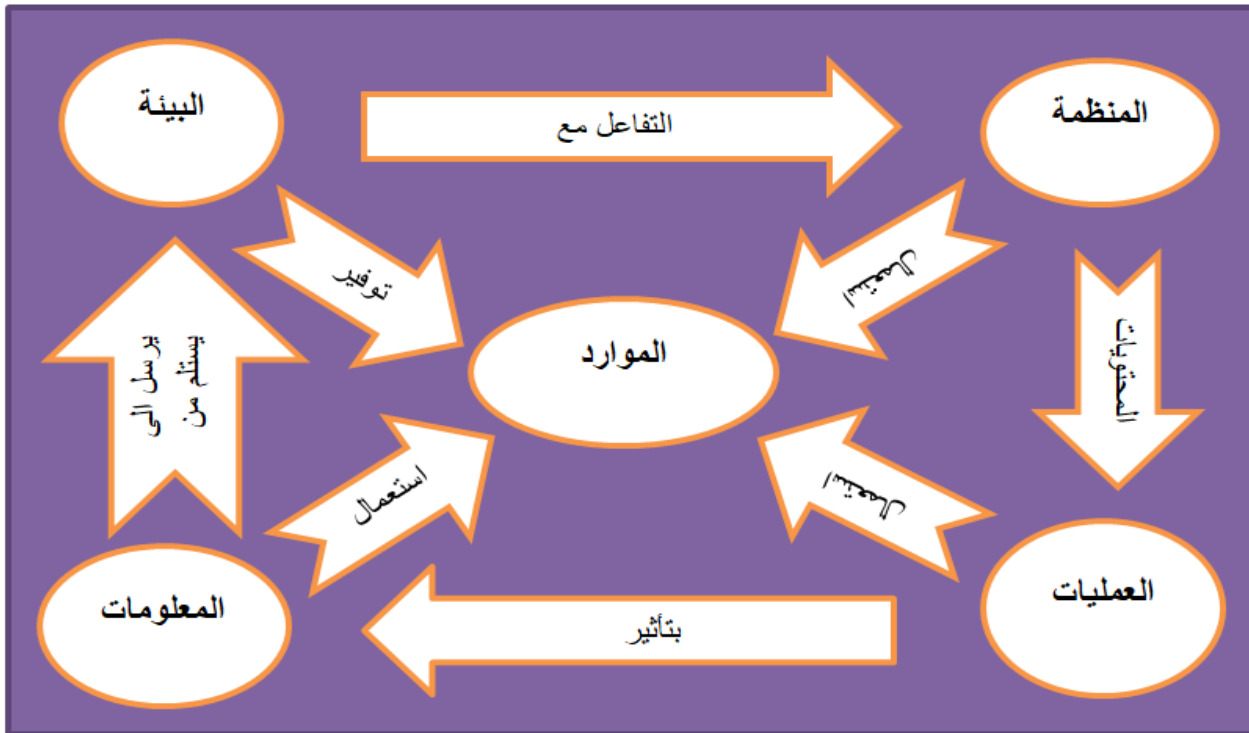
4) النموذج الرابع: نموذج (Izza)

هناك أربعة أبعاد في هذا النموذج والتي تشير الى نظام معلومات المنظمة الرشيقة وسنوضحها كما يلي:

- بعد العملية: ويعبر هذا البعد عن سلوك المنظمة ويقصد بها العمليات التجارية التي يمكن قياسها من حيث الوقت والتكلفة اللازمة من أجل مواجهة التغيرات غير المتوقعة في عملية المنظمة الرشيقة والبنى التحتية للعمليات والتي تمكن من الاستجابة في الوقت المناسب لأحداث غير متوقعة مثل: التصحيح وإعادة التصميم، وقياس دقة العمليات باستفاضة وبعدم التكرار، والموثوقية، والأمن والسلمة، و أيضا الواقعية، وكذلك الكفاءة، والفعالية، والجدولة.

- بعد المنظمة: يتناول هذا البعد جميع العناصر التنظيمية المشاركة في الصناعة، أي الهيكل التنظيمي، الرسم البياني، وكل ما يتعلق بذلك، ويمكن يقاس نوع التسلسل الهرمي، ونوع الإدارة، نطاق من التبعية، والتخصص التنظيمي، وكثافة من رؤوس الأموال، والتكرار، والمرونة وكذلك معدل الدوران، وبالإضافة إلى إمكانية استغلال الموارد.
- بعد المعلومات: يمحور هذا البعد حول كل من تخزين المعلومات والتأثر بها داخل المنظمة ويتعلق الأمر بتداول المعلومات الداخلية والخارجية ويمكن أن يقاس من خلال مستوى مهام إدارة المعلومات، ويقصد بها القدرة على جمع وتبادل واستغلال هيكل البيانات، ويمكن أن تقاس دقتها باستفاضة، وتجنب عدم التكرار، وكذلك وجوده المرافق، والموثوقية، وواقعية نشر المعلومة.
- بعد الموارد: يشير هذا البعد عن الموارد المستعملة داخل المنظمة، ويمكن أن تتعلق أساسا بالناس والأفراد، وموارد تكنولوجيا المعلومات، وأيضا البنى التحتية التنظيمية، كما يمكن أن تقاس بضرورة الاستعمال لتلك الموارد، وجودة الاتصالات والمرونة فيما يتعلق بالناس والعاملين، والتي تشكل المفتاح الرئيسي في تحقيق الرشاقة داخل المنظمة، ويمكن تقييمها من خلال مستوى تدريب الموظفين، والدافعية / إلهام الموظفين، فضلا عن إمكانية الوصول للبيانات.
- البعد البيئي: تطرق هذا البعد إلى العوامل الخارجية للمنظمة، بما في ذلك خدمة الزبائن وردود فعل التسويق، ويمكن قياس قدرة المنظمة لتحديد واستغلال الفرص، وتخصيص المنتجات، وتعزيز الخدمات، وتسليمها في الوقت المحدد وبتكلفة أقل وتوسيع مجال المنظمة السوقي، كما يمكن أن يقاس هذا البعد من خلال التفاعل، الاستباقية، والدقة.

الشكل (2_9): أشكال نظام معلومات المنظمة الرشيقة



المصدر: (بوجلال و كركوب، 2021، صفحة 49)

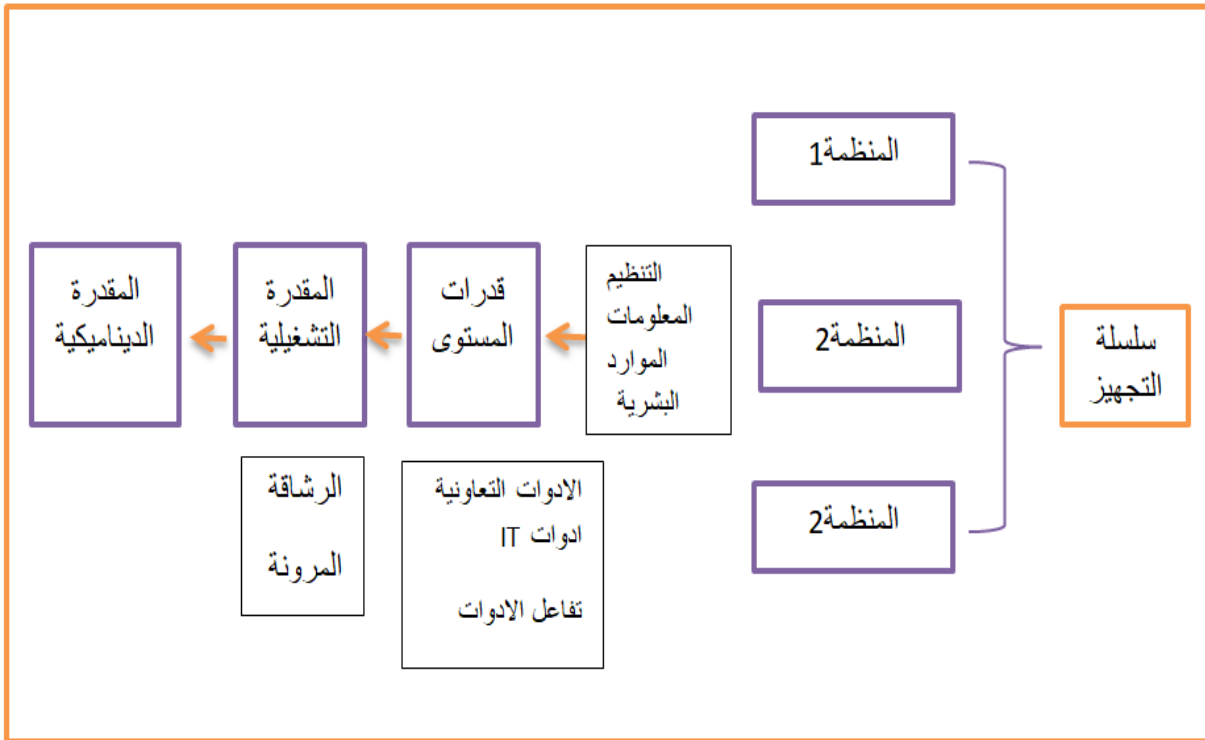
(5) نموذج الخامس: نموذج (Arteta)

أشار الباحثون إلى أن هناك وجهات نظر مختلفة متعلقة بمتغيرات هذا النموذج، حيث تمت الإشارة إلى أن نموذج (Arteta) يحتوي على منظور للمنظمات ذات الأداء المميز، وأي ذلك من خلال نوعين المقدرات الجوهرية، وهما كل من المقدرتين الديناميكية والمقدرة التشغيلية وسنوضحهما كما يلي:

✓ **المقدرة الديناميكية:** ويقصد بها نمط تعلم من النشاط الجماعي والإجراءات الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة من خلالها توليد وتعديل الممارسات التشغيلية لتحقيق تكوين موارد جديدة، والمقدرة الديناميكية تشمل عدد من العوامل مثل إدارة صنع القرار وكذا التحالفات الاستراتيجية التي تلزم موضوعية اتخاذ القرار، كما يمكن التغيير والتحول إلى أي نوع من هذه المقدرات لتوفير ميزة تنافسية مستدامة.

✓ **المقدرة التشغيلية:** تشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ وتنسيق مختلف المهام المطلوبة لأداء الأنشطة التنفيذية على سبيل المثال: الخدمات اللوجستية والتوزيع، التخطيط، بالإضافة إلى العمليات، والتي هي عمليات و إجراءات متجذرة في أي منظمة وتشمل المقدرة التشغيلية كافة العمليات الداخلية فضلا عن التنسيق والتعاون، والمعلومات والسيطرة على الموردين والشركاء أي يقصد بها سلسلة التجهيز بأكملها، و يجب أن تتألف أيضا من مقدرة تكنولوجيا المعلومات في جميع التكنولوجيات التي تمتد إلى حدود الشبكات ذات القيمة المضافة التي تصل الموردين و المشترين

الشكل (2_10): النموذج النظري للموارد المستندة لعرض سلسلة التجهيز



المصدر: (بوجلال و كركوب، 2021، صفحة 52)

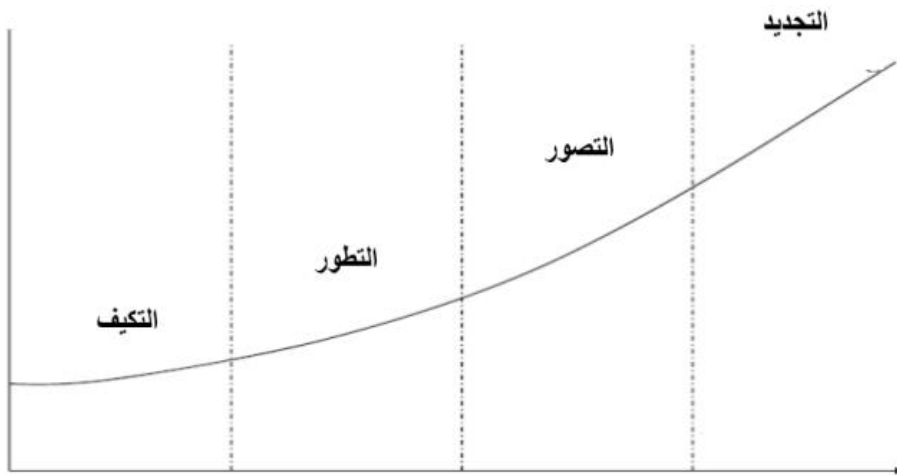
المطلب الثاني: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية وعناصرها

سوف نبرز في هذا المطلب مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية والعناصر التي تتميز بها.

أولاً: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية

ان منظمات تتقدم من خلال اربعة مراحل عندما يتعلق الامر بتحويل الاعمال التجارية، وهذه المراحل هي: **التكيف، التطور، التصور، والتجديد**. وتتضمن اول مرحلتين فقط تعديلات طفيفة وتدرجية، في حين ان مرحلتي التصور والتجديد تتطلب اجراءات جذرية أكثر أهمية، وتمثل هذه المراحل أيضاً مدى تنامي الرشاقة الاستراتيجية، وهي موضحة في:

الشكل(2_11): مراحل تنامي الرشاقة الاستراتيجية



المصدر: (وهير و أبو جبارة، 2020، صفحة 24)

ويلاحظ من خلال الشكل (2_11) أن الرشاقة الاستراتيجية تدفع بالمنظمة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطور عملها ومن ثم تُوجد لديها تصورات عديدة، وبالتالي تستطيع المنظمة من أن تجدد في استراتيجيتها من خلال الاعتماد على الرشاقة الاستراتيجية وعندما تنمو المنظمات وتصبح ناجحة، فإنها من الطبيعي أن تفقد جزءاً من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة، وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات، وضرورة القيام بعمليات التطوير واقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة الرشاقة الاستراتيجية لديها، وهذه المرحلة تمثل الموقع الذي تكون فيه الرشاقة الاستراتيجية ضرورة قصوى لتمكين المنظمة من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة في مجال عملها، وحتى المنظمات الصغيرة تحتاج أيضاً إلى الاهتمام بهذا الأمر، لأن الرشاقة بدون استراتيجية ليست أفضل من استراتيجية دون رشاقة، ويكمن الحل لهذه المعضلة هو أن لا تكون المنظمة رشيقة فقط، وإنما

يجب أن تكون رشيقة من الناحية الاستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة. (وهبر و أبو جبارة، 2020، صفحة 24)

ثانياً: عناصر الرشاقة الاستراتيجية

ان الرشاقة الاستراتيجية تتكون من عنصرين اساسين هما: (عواد، 2021، صفحة 539)

1. المرونة:

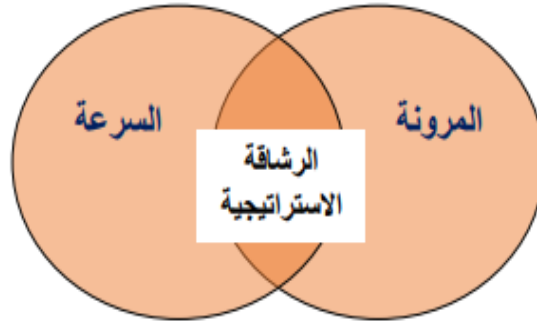
يُنظر إلى المرونة على أنها جانب من جوانب الرشاقة التي يتم تطبيقها على التغييرات التي يمكن توقعها. إنها الميل نحو بدء عمليات متنوعة لتحقيق أهداف متنوعة باستخدام نفس المرافق. بمعنى آخر، يتعلق الأمر بفاعلية التكلفة. تعرف المرونة بأنها خفة الحركة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. حيث أن المرونة هي أساس الرشاقة في المنظمة. إن القدرة على التصرف وفقاً لأهداف المنظمة والحفاظ على الاتساق مع البيئة هي ما تستلزمه المرونة.

في البحث التصرف وفق الذي أجراه بعض المؤلفين، يرون أن المرونة يمكن اعتبارها من أربعة مجالات وهي: مرونة التنظيم والقضايا التنظيمية، مرونة حجم المنتج، مرونة الأشخاص ومرونة نموذج المنتج/التكوين. وتعرف المرونة بأنها القدرة على الاستجابة بفاعلية للظروف المتغيرة. وهناك استراتيجيتين رئيسيتين لاستخدام المرونة: التكيف وإعادة التعريف. تشير استراتيجية التكيفية إلى الاستخدام التفاعلي أو الدفاعي للكفاءات المرنة لاستيعاب عدم اليقين غير المعروف، بينما تشير استراتيجية إعادة التعريف إلى الاستخدام الاستباقي للكفاءات المرنة لزيادة توقعات المستهلكين واكتساب ميزة تنافسية وتقليل عدم اليقين.

2. السرعة:

عندما يتم تنفيذ الأنشطة في أقل وقت ممكن يشار إليها بالسرعة. تعرف السرعة بأنها القدرة على التسريع في الأوقات الحرجة والحساسية. وهي القدرة على إكمال النشاط بأسرع ما يمكن. بعد أن تتخذ المنظمة قراراً بشأن كيفية الاستجابة للتغيرات والأزمات، يجب أن يكون تنفيذ هذا القرار سريعاً للغاية، ويجب أن يتم التعامل معه بالسرعة والإلحاح اللذين يتطلبهما هذا القرار ليكون ذا صلة. والسرعة هي إحدى القدرات الضرورية لمنظمة رشيقة. كما أنها القدرة على تنفيذ العمليات والمهام في أقصر وقت ممكن. والشكل الآتي يوضح عناصر الرشاقة الاستراتيجية، في بيئة الأعمال الديناميكية للغاية، تعد السرعة في الاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة وبشكل مناسب أمراً ضرورياً لبقائها، إذ تصبح المنظمة قادرة على للتغيرات التكيف مع التغييرات والتحكم في عدم اليقين.

الشكل (2_12): عناصر الرشاقة الاستراتيجية



المصدر: (عواد، 2021، صفحة 539)

المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

من خلال ما تم تطرق اليه سابقا تم اعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد المتداولة والشائعة في أغلب الدراسات لقياس متغير الرشاقة الاستراتيجية وهي ثلاثة أبعاد والتي يمكن توضيحها عن طريق المعادلة لتالية:

ابعاد الرشاقة الاستراتيجية = الحساسية الاستراتيجية + سرعة الاستجابة الاستراتيجية + المقدرات الجوهرية

وفيما يلي سيتم التطرق اليها وشرحها بالتفصيل:

■ الحساسية الاستراتيجية:

يمكن النظر إلى الحساسية الاستراتيجية بأنها تشمل كلا من حدة الإدراك المبكر وشدة الوعي والاهتمام بالتواصل مع العالم الخارجي من خلال استراتيجية مفتوحة، يمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية بأنها: (ذياب، 2019، صفحة

(22_21

أ. رؤية وتأطير الفرص والتهديدات بطرق ثاقبة جديدة.

ب. القدرة على فهم وموازنة الاتجاهات الحالية والناشئة وكذلك التفضيلات والتوقعات المجتمعية.

وأیضا الحساسية الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على فهم التغيرات البيئية واستشعار التهديدات والفرص المستقبلية والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية وتشمل على عدد من الأنشطة مثل تخطيط السيناريو والتنبؤ، والابتعاد عن نموذج العمل الخاص به للسماح بالتقييم النقدي وإنشاء بدائل جديدة، واكتساب منظور من الخارج للداخل من الزملاء الخارجيين. (الربيعي، 2022،

صفحة 10)

تتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية من خلال هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقته الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي: (دماج، 2019، صفحة 12_13)

1. **عمليات الاستراتيجية المفتوحة:** وتشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الإستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.

2. **التأكيد على اليقظة الاستراتيجية:** وهو أيضا يشمل ثالث عناصر رئيسة وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.

3. **الحوار الداخلي عالي الجودة:** وهو أيضا يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

▪ **سرعة الاستجابة الاستراتيجية:**

هي الدرجة التي يمكن للشركة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد. (سهير ، 2021، صفحة 184)

تعد سرعة الاستجابة الحل تكتيكي للفرص والتحديات الاستراتيجية السائدة والمتوقعة، وتشمل التكيف والتأقلم مع الأفكار الجديدة والمبتكر لتقديم منتجات وخدمات نماذج جديدة، من خلال الأعمال الاستباقية لمواجهة الظروف البيئية للمنظمة. (حسن مختار و محمد أحمد غريب، 2020، صفحة 35)

▪ **المقدرات الجوهرية:**

هي الموجودات الفريدة ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة وتأخذها القيادة بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيتها الكلية للمنظمة، وتتضمن الأفراد الماهرين والمعرفة والتكنولوجيا، وكذلك هي الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم، والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال، والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية. (حيدر و عراك، 2019، صفحة 306)

وقد تتخذ المقدرات الجوهرية أشكال مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها في المنظمة، ويرى أن المقدرات الجوهرية توفر للمنظمة مزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجية، وفي حالة عدم معرفة المنظمة لمقدراتها الجوهرية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص، وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية وهي: (جمال محمد، عبد الحميد ، و لمياء محمد، 2019، صفحة 152)

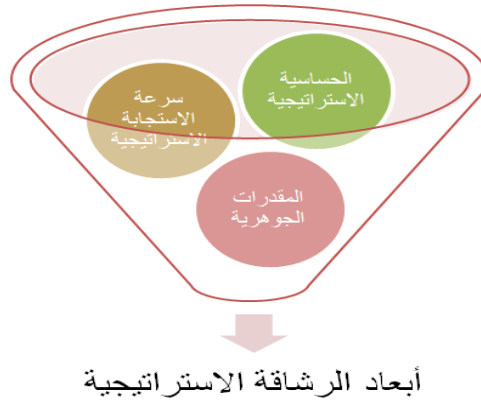
- **علاقتها بالهدف:** تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول إليه.
- **صعوبة التقليد:** أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.

- غير قابلة للتحويل: إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبنى قدرات غير قابلة للتحويل.

مصادر المقدرات الجوهرية: أن المقدرات الجوهرية لها مصدرين أساسيين وهما:

- التعلم التنظيمي: و يقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.
- رأس المال البشري: ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

الشكل (2_13): أبعاد الرشاقة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مرجع سابق

المبحث الثالث: علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية

في سياق العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية يؤكد العديد من الباحثين أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دورا رئيسيا في تمكين المنظمات من تحقيقها للميزة التنافسية، حيث تعتبر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية من أبرز وأهم الآليات الموجهة لجعل المنظمة تكتسب ميزة تنافسية.

المطلب الاول: العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية و الميزة التنافسية:

تنبع العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية من منظور إستراتيجي، حيث يقدم هذا الاخير مجموعة من الشروحات حول كيف يمكن للمنظمة أن تكتسب الميزة التنافسية وأن تحافظ على استمراريته في بيئة سريعة التقلب وتوصف بالاضطراب السريع ومع أحداث أقل قابلية للتنبؤ، وكذا دمج وإعادة تكوين المهارات التنظيمية بالكفاءة والفاعلية المرغوبة. وترتكز الرشاقة الاستراتيجية على قدرة المنظمة على الاستفادة من موارد سلسلة القيمة على نطاق واسع وفي الوقت المناسب، وهي ملزمة على

تقديم المنتجات والخدمات بالطريقة الصحيحة. وتساعد الرشاقة الاستراتيجية من خلال مفهومها وأبعادها على غياصة استراتيجية متكاملة للاستجابة مع الأحداث الواقع واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتحسين قدراتها وهيكلها التنظيمي بما يدفعها الى النجاح على المدى الطويل، فهي بمثابة نقطة دخول الميزة التنافسية وتعزيزها، وهي خاصية تتميز بها المنظمات الناجحة عن غيرها. (الشنطي و الجيار، 2020، صفحة 139)

حسب دراسة هنية وأنور تم تأكيد أنه توجد علاقة كبيرة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها كافة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تتيح الرشاقة الاستراتيجية للشركات القدرة على التكيف مع متغيرات السوق وتجنب التهديدات، واستغلال الفرص لتصبح الشركة رشيقة. علما بأن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب وجود تخطيط سليم من البداية في كافة المستويات والمراحل، وأن تخصيص المهام والصلاحيات وهيكل الأعمال بشكل يناسب امكانيات الشركة يساعد في تحقيق الأهداف التي بدورها تحقق نجاح الشركة وتمكنها من الوصول للقمة، والتميز عن الآخرين. (هنية و أنور، 2016، صفحة 146)

وقد ذكر في **Kumkale** دراسته عن أن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية حاسمة بالنسبة للشركات التي تعمل في ظروف المناسبة العالمية في الوقت الحاضر. الرشاقة الاستراتيجية تشير الى قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع ديناميات السوق المتغيرة، والاستفادة من الفرص والتصدي للتهديدات. تشمل الرشاقة الاستراتيجية القدرة على المرونة والابتكار والتعاون والتوجه نحو النتائج. والميزة التنافسية من ناحية أخرى، تشمل القدرات والموارد والعلاقات والقرارات الفريدة التي تمكن المنظمة من التميز عن غيرها من المنافسين وهنا يأتي دور الرشاقة الاستراتيجية في اكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية، الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق ومتطلبات العملاء تلحق قيمة زمنية ويمكن أن تعطي المنظمة ميزة تنافسية على منافسيها، القدرة على ادخال الابتكارات بسرعة وفعالية يمكن ن تساهم هي ذلك في اكتساب حصة في السوق، اضافة على ذلك يمكن أن تكون مرنا ومبتكرا ومتعاوننا استراتيجيا يمكن أن يساعد الشركة على البقاء في المقدمة على المنافسين.

للخلاصة ان الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية مرابطان بشكل وثيق، حيث تمكن الرشاقة الاستراتيجية المنظمات من الاستجابة بسرعة لمتغيرات السوق، والابتكار والتعاون، واستغلال الفرص من خلال الاستفادة من قدراتهم ومواردهم الفريدة، يمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها. والحفاظ على هذه الميزة واستمرارها يتطلب التركيز على الرشاقة والمرونة والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق. (Kumkale, 2016, p. 121_122)

الرشاقة الاستراتيجية من أهم العوامل التي تمنح المنظمات ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة والمنافسة الشديدة في الوقت الحاضر. تحتاج المنظمات إلى تطوير القدرة على التكيف مع التغيرات الغير متوقعة واستغلال الفرص التي يوفرها السوق. ومن بعض الأسباب الرئيسية التي تجعل الرشاقة الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على الميزة التنافسية، التكيف مع التغيير بحيث تمكن الرشاقة الاستراتيجية المنظمات من الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في بيئة العمل من خلال كونها مرنة وقابلة للتكيف، يمكن للمنظمات التنقل خلال الأوقات المضطربة واغتنام الفرص عند ظهورها. والتنافسية العالمية في سوق عالمي، تحتاج المنظمات إلى تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات السريعة لتظل قادرة على المنافسة وتتيح الرشاقة الاستراتيجية ذلك من خلال

تطوير العمليات وإدارة التغيير وتعزيز الابتكار، وهو أمر ضروري للبقاء في المنافسة العالمية. وتتضمن الرشاقة الاستراتيجية اكتساب المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة حيث يساعد ذلك هذه الأخيرة في بناء قوى عاملة ماهرة قادرة على التعامل مع التغيرات واستغلال المزايا التي تقدمها. والكفاءة والفعالية تمكن المنظمات من تحسين استغلال مواردها وبهذا تركز على تقييم منتجات وخدمات عالية الجودة في الوقت المناسب وتنافسية أيضا. بالإضافة الى بناء علاقة مع العملاء وتعزيز روح الفريق هما عناصر رئيسية في الرشاقة الاستراتيجية. وتدعيما لما سبق أظهرت الدراسات أن المنظمات الرشيقة تحقق نموا أعلى للإيرادات والربحية مقارنة بالمنظمات الغير رشيقة، حيث تؤدي القدرة على التكيف والابتكار واستغلال فرص السوق الى النجاح المالي.

باختصار، تعد الرشاقة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات لتزدهر في بيئة تجارية ديناميكية وتنافسية. فهي تمكنها من التكيف مع التغيرات، واستغلال الفرص، وتحسين الكفاءة، وبناء علاقات مع العملاء، واتخاذ قرارات في الوقت المناسب. من خلال تبني الرشاقة الاستراتيجية، يمكن للمنظمات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق النجاح على المدى الطويل. (Al-Romeedy, 2019, p. 1_3)

المطلب الثاني: دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:

لا تهتم المنظمة الرشيقة فقط بالاستجابة للتغيرات مستمرة، ولكن أيضا تهتم بتحسين قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة التي توفرها التغيرات حاصلية في بيئة الاعمال، ومن أجل الحفاظ على مكائنها في السوق وزيادة قدرتها التنافسية، ووفقا للتغيرات الحاصلة في سوق العمل، يجب أن تملك المنظمات ما نسميه بالقوى العاملة الرشيقة التي تتميز بقدرتها على التعامل بشكل مناسب مع التغيرات الواقع في الوقت المناسب وكذلك قدرتهم على الاستفادة من مزايا التغيير، حيث إن القوة العاملة المرنة تتميز بالذكاء، والاستجابة السريعة للاحتياجات العملاء المتغيرة وظروف السوق، إن العاملين الرشيقين يعبرون عن أداء رشيق في العمل، ويتعاملون مع المواقف غير المتوقعة، ولديهم مهارات التعلم وإجراءات العمل بمرونة، وإمكانية التكيف مع الآخرين والتعامل مع ضغوط العمل، وتمثل عوامل نجاح المنظمات في مواجهة متغيرات سوق العمل في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بنجاح، والتي أصبحت السمة المميزة في المنظمات المعاصرة.

وهناك أربعة عوامل يمكن أن تحدد ما إذا كانت المنظمة تنفذ الرشاقة الاستراتيجية أم لا، وهذه العوامل هي: الجودة والكفاءة والمرونة والابداع، حيث تتميز الأعمال الرشيقة باتخاذ القرارات السريعة والأداء العالي والتحسين المستمر وكذا المساولة والمصدقية والتمكين والى جانب الإدارة الفعالة والاستراتيجية للموارد البشرية، واللامركزية، والقدرة على الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب. (الضابط، 2022، صفحة 31)

ويمكنني القول أن الرشاقة الاستراتيجية تعد عنصرا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال التي تتصف بالتغير المستمر، وتساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمات في مواكبة التغيرات البيئية بكفاءة والتي تساعد على تطوير انظمتها باستخدامها للتكنولوجيا المتقدمة وتحسين من جودتها وذلك من أجل تحقيق التميز في بيئة أعمالها. عن طريق استخدام الفعال لموارد المنظمة لزيادة الانتاجية بأقل التكاليف وتقديم خدمات متنوعة في الوقت المناسب لتلبية احتياجات العملاء بسرعة وزيادة رضاهم وايضا

الاستفادة من الفرص الموجودة، كما ان الرشاقة الاستراتيجية تتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة بمرونة بحيث انها تعمل على اتخاذ القرارات الصحيحة بسرعة ودقة، لان هذه الاخيرة هي من أحد الطرق التي تواجه بها المنظمة التغيرات المفاجئة التي تواجهها في ظل الاضطرابات والأزمات.

من مميزات الرشاقة الاستراتيجية التي تقدمها للمنظمة يمكننا تحديد العلاقة بين هذه الاخيرة والميزة التنافسية لأن تطبيقها يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية (الجودة والكفاءة والابداع والمرونة) والتي تساعد في تحسين من صورة المنظمة التنافسية وتعمل على زيادة من حصتها السوقية وستنطرق اليها عبر النقاط التالية: (الفقيه، 2020، صفحة 23)

1. أن الرشاقة في القرن الواحد والعشرين لم تعد مسألة اختيارية للمنظمات، بل أصبحت مطلب حيوي وضروري لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة المتسارعة.
2. الرشاقة الاستراتيجية تعتبر مدخلا لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الاعمال، وهي سمة خاصة يمكن من خلالها التمييز بين المنظمة الناجحة وغير الناجحة.
3. الرشاقة الاستراتيجية تساعد المنظمة على بلورة إستراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، كما تساعد على تحسين قدرات المنظمة وبنائها التنظيمية، بالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل.
4. الرشاقة الاستراتيجية هي ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة.

خلاصة:

لقد تبين لنا من ما تناولناه في هذا الفصل أن الرشاقة الاستراتيجية مهمة للمنظمات الأعمال في وقتنا الحاضر لأنه لا يمكنها الاستمرار وتطور والمنافسة بدون لجوء هذه الاخيرة الى الرشاقة الاستراتيجية، فهي عبارة عن مجموعة من القدرات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في بيئة الأعمال، حيث تتصف بالسرعة والمرونة والاستجابة للأحداث المتغيرة والغير متوقعة، وتعد الرشاقة الاستراتيجية سر نجاح منظمات الاعمال والمساهم الأكبر في استمرارها.

ومن أجل التميز في بيئة شديدة المنافسة وشديدة التغيير، يجب على منظمات الأعمال الاعتماد على الرشاقة الاستراتيجية وتطبيقها ونشر فلسفتها وتعميم مبادئها وكذا تعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جميع مستويات المنظمة، وباعتبارها عاملا جوهريا وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال الاعتماد على المرونة وسرعة الاستجابة وخفض التكاليف و الابداع والابتكار في الخدمات والمنتجات لتمييز بهم عن غيرها من المنظمات، وفي الأخير ما يمكننا قوله هو أن الرشاقة الاستراتيجية هي ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مستويات المنظمة حيث تساعد المنظمات على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع تغييرات واستغلال الفرص وكما تساعد على تحسين قدرات المنظمات وبالتالي قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور الرشاقة

الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة الوطنية لصناعة

الكوابل ENICAB _ بسكرة

تمهيد:

يأتي هذا الفصل الميداني لتدعيم مفهوم الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية من خلال إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الخاصة الجزائرية، ذلك لأن الدراسة النظرية وحدها تصبح غير كافية ما لم تدعم بشواهد واقعية، وقد وقع اختيارنا على شركة الكوابل بسكرة لهذا الغرض، على أن الهدف الأساسي من هذا هو معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. ولتحقيق ذلك اخترنا الاستبيان كأداة الدراسة حيث قمنا بتصميمه بناء على ما جاء في الجانب النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة لموضوعنا، ولتحليل هذا الأخير اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تجميع وتبويب البيانات، وبناء على ما سبق سنوضح في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة.

المبحث الثاني: منهجية واجراءات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة

في هذا المبحث سنقوم بتعريف عن المؤسسة محل الدراسة، وعرض الهيكل التنظيمي لها، وإبراز أهم الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة

يعد مركب صناعة الكوابل بسكرة من أهم المركبات الصناعية ذات الطابع الاستراتيجي على المستوى الوطني والافريقي كذلك نظرا لقدرة التنافسية في مجال صناعة الكوابل وقدرته على تعويض المنتجات الأجنبية، بل براعته في تقنيات الإنتاج المتطورة والتي أدت الى حصول الشركة على شهادات عالمية ووطنية بتقديمها لمنتجات عالية الجودة. تأسست شركة ENICAB سنة 1983 وكانت تشرف على ثلاث وحدات هي:

- ✓ وحدة القبة لصناعة الكوابل ذات الضغط المتوسط وذات الضغط المنخفض.
- ✓ وحدة واد السمار بالحراش الاسلاك والكوابل الهاتفية.
- ✓ وحدة بسكرة لصناعة كوابل الطاقة (كل أنواع الكوابل).

في اخر شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل- بسكرة عن باقي الوحدتين التي تقعان في واد السمار والقبة، وأصبحت المؤسسة مستقلة بذاتها.

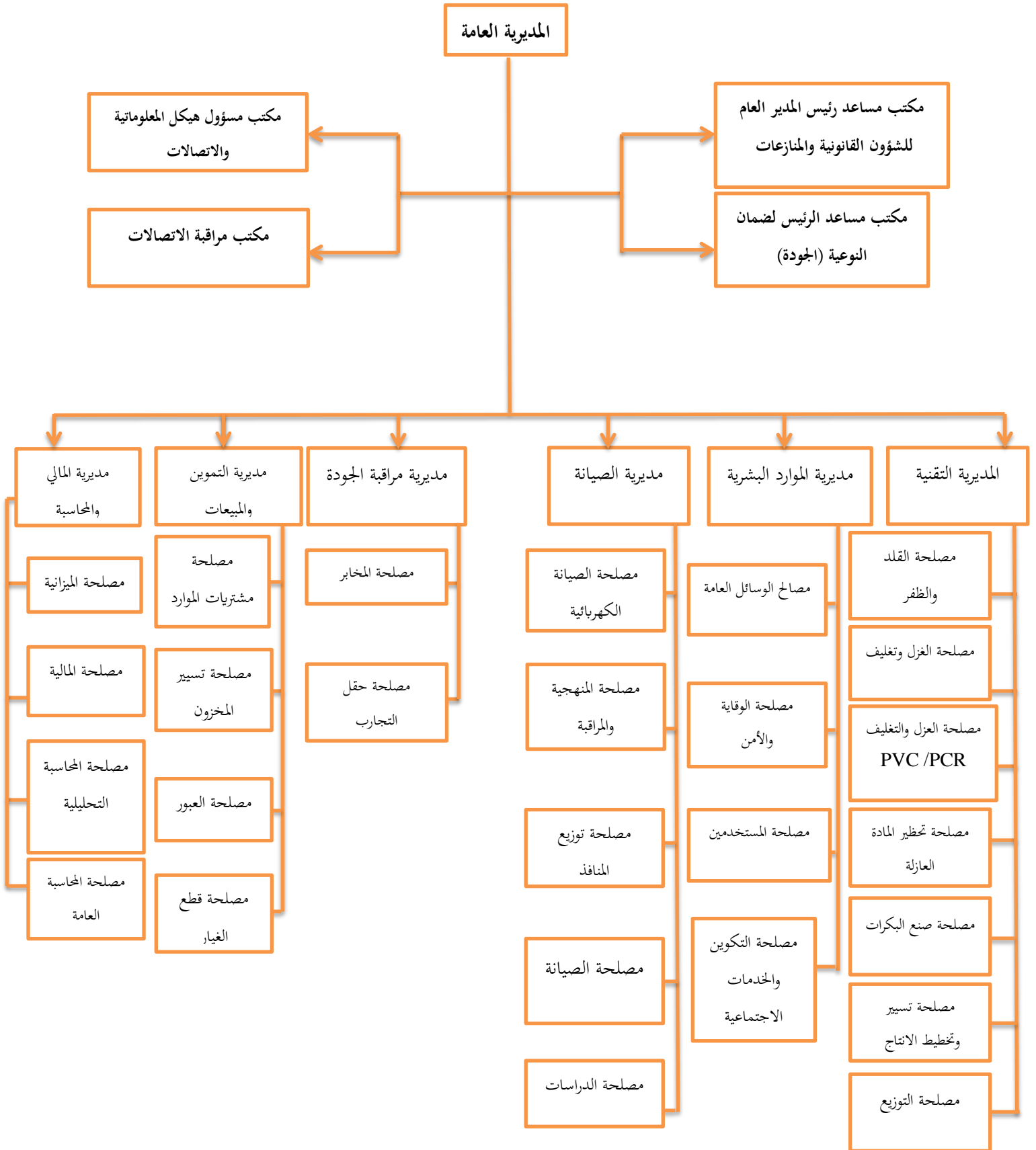
تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة وتربع على مساحة قدرها 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة وتشمل مباني الإدارة ورشات الإنتاج، مخازن ومواقف السيارات، اما بالنسبة للمساحة المتبقية فهي عبارة عن مساحات خضراء قد تستعمل أحيانا كمخازن إضافية عند الحاجة.

في سنة 2008 خصصت المؤسسة، وتم بيع 70% من أسهمها الى مجمع جنرال كابل الامريكية، اما بالنسبة 30% المتبقية، بقيت في يد شركات مساهمة الدولة (SGP(Société Gestion et de Participation)) في سنة 2017 استحوذ مجمع كندور على 70% التي كانت في يد جنرال كابل وأصبحت المؤسسة 30% تابعة للدولة 70% تابعة لمجمع كندور بالنسبة الأهم المتعاملين فهما سونلغاز والشركات الفرعية لها، وسوناطراك والشركات التابعة لها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة

سوف نوضح الهيكل التنظيمي المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة في شكل الموالي:

الشكل (3_14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة من المديرية التالية:

1. المديرية العامة: تهتم بالإشراف والتنسيق بين الدوائر وذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

- مكتب مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات: يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال، الإدارات الخارجية وبين المؤسسة ومورديها وزبائنها.
- مكتب مساعد الرئيس لضمان النوعية (الجودة): مسؤول عن كل ما يتعلق بالجودة في المؤسسة وينيب عن الرئيس في حالة غيابه.
- مكتب رئيس مشروع المعلوماتية: وهو فرع ناشئ في المؤسسة تم استحداثه لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي والدولي، حيث تتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات.
- مكتب مراقبة الاتصالات

وتندرج ضمن هذه المديرية العامة خمس مديريات فرعية والتي هي:

2. المديرية التقنية: تعتبر هذه الدائرة أساسية للمؤسسة، حيث أنها تتكون من 07 مصالح وكل مصلحة مختصة بمرحلة معينة في صنع الكوابل، ومصالح دائرة الإنتاج كالتالي:

- مصلحة تسيير وتخطيط الإنتاج؛
- مصلحة القلد والظفر؛
- مصلحة العزل والتغليف (PVC)؛
- مصلحة العزل والتغليف (PVC /PRC)؛
- مصلحة تحضير المادة العازلة؛
- مصلحة صنع البكرات؛
- مصلحة التوزيع.

3. مديرية الموارد البشرية: تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح، تأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعمل (الترقية، التكوين.. إلخ) ، وكذلك تأمين محيط العمل وتتكون من أربع مصالح هي:

- مصلحة الوسائل العامة؛
- مصلحة الوقاية والأمن؛
- مصلحة المستخدمين؛
- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

4. مديرية الصيانة: مهمتها صيانة الآلات والعنادر، تتكون من خمسة مصالح:

- مصلحة الصيانة الكهربائية؛
- مصلحة المنهجية والمراقبة؛
- مصلحة توزيع المنافع؛
- مصلحة الصيانة؛
- مصلحة الدراسات.

5 مديرية مراقبة الجودة: مهمتها مراقبة جودة منتجات المؤسسة، تتكون من مصلحتين وهما:

- مصلحة المخابر؛
- مصلحة حقل التجارب.

6 مديرية التموين والمبيعات: مهمتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية (النحاس، PRC ، PVC، الألمنيوم) أو قطع العيار أو مواد العمل (دواليب، دهن.. إلخ) وتتكون من أربعة مصالح:

- مصلحة مشتريات المواد الأولية؛
- مصلحة تسيير المخزون؛
- مصلحة العبور؛
- مصلحة قطع العيار.

7 مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها تسجيل العمليات المالية والمحاسبية، وتهدف إلى إعطاء صورة واضحة للوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة، وتتكون من أربع مصالح هي:

- مصلحة الميزانية؛
- مصلحة المالية؛
- مصلحة المحاسبة التحليلية،
- مصلحة المحاسبة العامة.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة لسنة 2023

تحتل المؤسسة مكانة بارزة على المستوى الوطني والدولي، وتعتبر كذلك أكبر وحدة صناعية في مجال تخصصها على المستوى القاري، بالإضافة إلى السمعة التي اكتسبتها بعد حيازتها على (ISO 9001) نسخة 2015، تتمثل أهدافها كما يلي:

1. أهداف عامة:

- ✓ تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية.

- ✓ تصدير منتجاتها الى الأسواق العالمية.
- ✓ الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد.
- ✓ إرضاء العملاء الحفاظ عليهم وكسب ثقتهم.
- ✓ ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها ومواجهة المنافسة.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري، الحفاظ عليه وتحسين ظروف عمله.
- ✓ الحفاظ على مستوى منخفض من استيراد للمواد الأولية.

2. اهداف سنة 2023:

- ✓ تقوية صورة العلامة للمؤسسة
- ✓ تحقيق استثمارات جديدة (ادخال منتجات جديدة للسوق).
- ✓ تحقيق انتاج سنوي يعادل 11388 طن.
- ✓ تقليص النفايات والتبذير الى ما يعادل 2,3%.
- ✓ تحقيق رقم اعمال سنوي يعادل 9,500,000,000 دج.
- ✓ توسيع شبكة التوزيع.
- ✓ اقتحام أسواق جديدة.
- ✓ استرجاع حصص السوق التابعة لسونلغاز.
- ✓ انتاج كوابل من سوناطراك.

المبحث الثاني: منهجية واجراءات الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل، وكذا اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الاول: منهج الدراسة

في هذا المبحث سنوضح كل من المنهج المتبع في هذه الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمد عليها.

أولاً: منهج الدراسة

انتهجت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من أجل دراسة إشكالية البحث ووصفها كظاهرة وتحليل أبعادها واختبار الفرضيات، من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي وجمع المعلومات والدراسات السابقة عنها، ثم تحليلها وتفسيرها وربط متغيراتها ، وذلك من أجل معرفة دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، والوصول في الاخير الى الاستنتاجات وبعض التوصيات التي من الممكن أن تقدم منفعة للمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة

للإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياته، تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على الأساليب الاحصائية (SPSS)، وذلك برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات: وذلك من أجل وصف عينة الدراسة واطهار خصائصها.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار **Kurtosis** و **Skewnes**.
- ✓ معامل الارتباط **R**، وكذلك معامل التحديد **R²**.

المطلب ثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

من أساسيات التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في الدراسة هي مجتمع العينة، ومجتمع عينتنا في دراستنا هذه هو كل من اداريين وعاملين المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل **ENICAB** _ بسكرة، حيث أن عددهم حوالي 400 فرد، وتم اختيار عينة البحث عشوائيا المكونة من 50 فردا من مجتمع الدراسة وتم استرجاع 45 استبانة منها، حيث تبين أن عينة الدراسة تتكون من 29 ذكر أي بنسبة ما يقارب (64,4%) وأما الاناث فعددهم 16 أنثى بنسبة (35,6%).

ثانيا: الوصف الاحصائي للخصائص الشخصية والوظيفة وفق عينة الدراسة:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب:

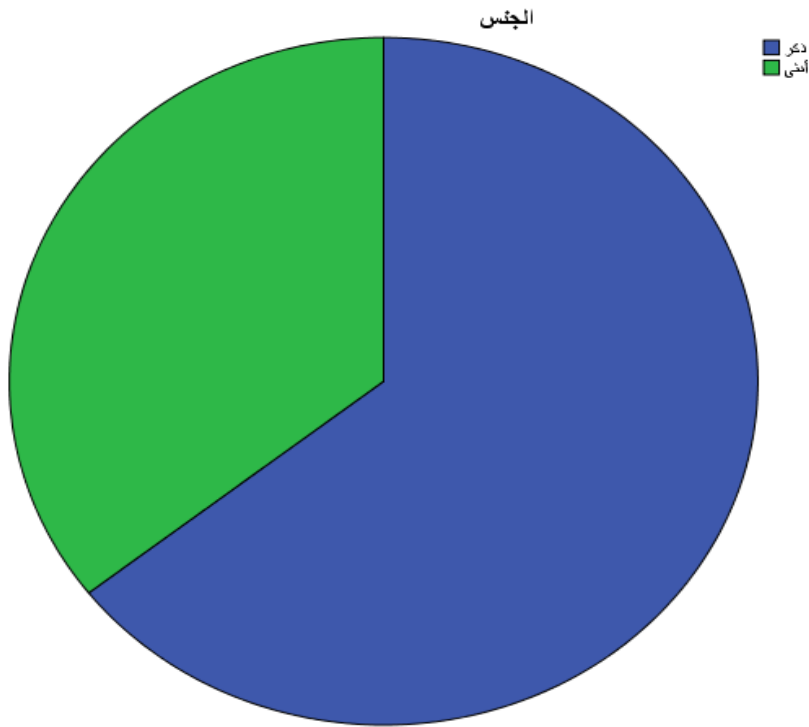
○ الجنس:

الجدول (3_2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	64,4
أنثى	16	35,5
الاجمالي	45	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **Spss**

الشكل (3_15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث، حيث سجلت نسبة الإناث 35,5% وهي على العموم نسبة لا بأس بها، بحيث أن مجموعة الإناث تكون أعمالها منحصرة على مستوى الإدارة، وفي جانب آخر نجد أن نسبة ذكور تقدر بـ 64,4% وهي أعلى من نسبة الإناث وهذا أكيد راجع الى طبيعة ونوعية العمل.

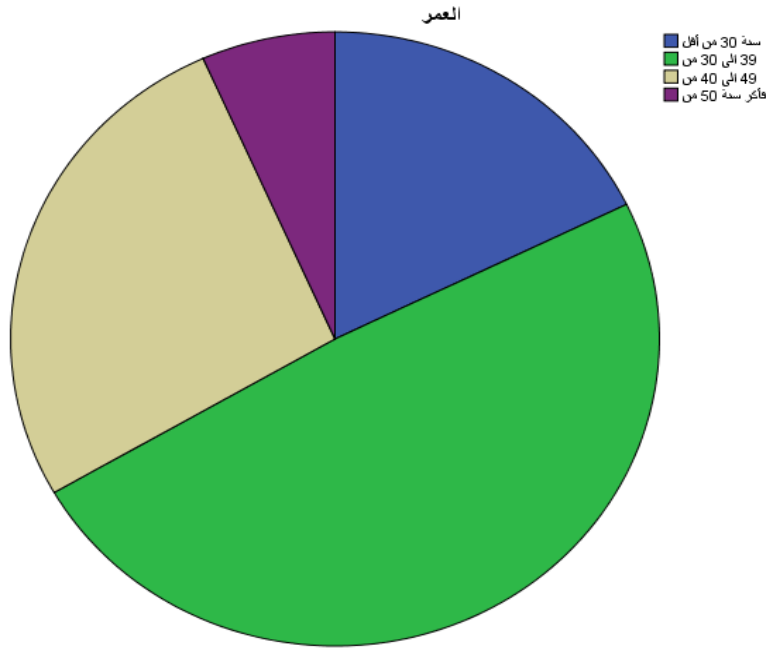
○ العمر:

الجدول (3_3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	8	17,8
من 30 سنة الى 39 سنة	22	48,9
من 40 سنة الى 49 سنة	12	26,7
50 سنة فأكثر	3	6,7
الاجمالي	45	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل (3_16): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول والشكل الذي في الأعلى أن الأعمار تتوزع إلى أربعة فئات عمرية حيث الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة 17,8%، والفئة الثانية من 30 سنة إلى 39 سنة حيث أنها فاقت 48,9% وهي أكبر الفئات العمرية في مؤسسة صناعة الكوابل حيث أنها تحتاج إلى أفراد من فئة عمرية فتية وذلك يعود إلى نوعية الأعمال التي تحتاج إلى مجهود، أما الفئة الثالثة هي ما بين 40 و49 سنة بنسبة 26,7%، والفئة الأخيرة تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر بنسبة 6,7%.

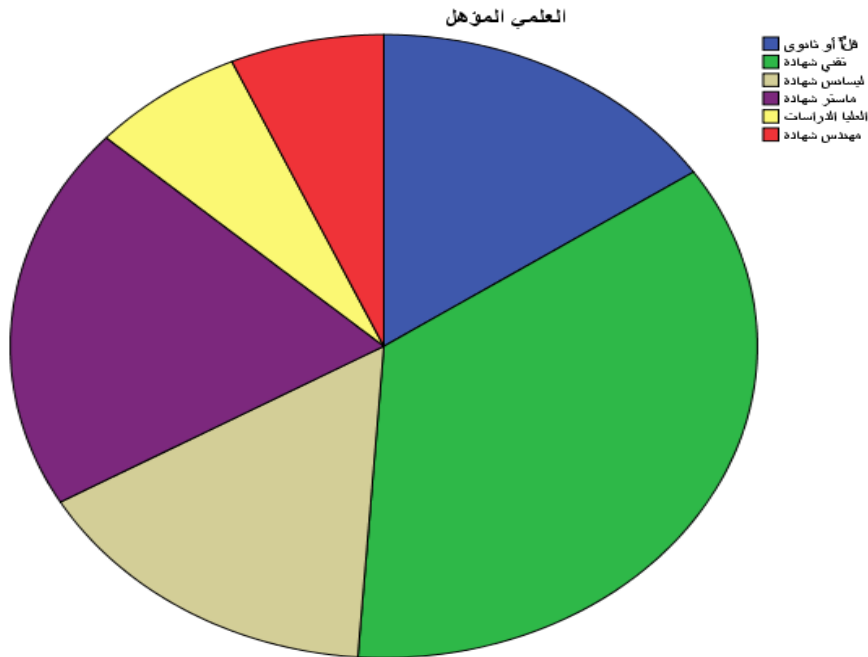
○ المؤهل العملي:

الشكل (3_4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	7	15,6
شهادة تقني	16	35,6
شهادة ليسانس	7	15,6
شهادة ماستر	9	20
الدراسات العليا	3	6,7
شهادة مهندس	3	6,7
الاجمالي	45	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل (3_17): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أكبر فئة صاحبة شهادة تقني أي الأفراد المتخرجون من المعاهد بنسبة 35,6%، المستوى الثاني هم أصحاب شهادة الماستر بنسبة 20% وتليها شهادة ليسانس وفي نفس الرتبة فئة مستوى الثانوي أو أقل بنسبة 15,6%، وفي المرتبة الاخيرة لدنيا كل من الدراسات العليا و شهادة مهندس بنسبة 6,7%.

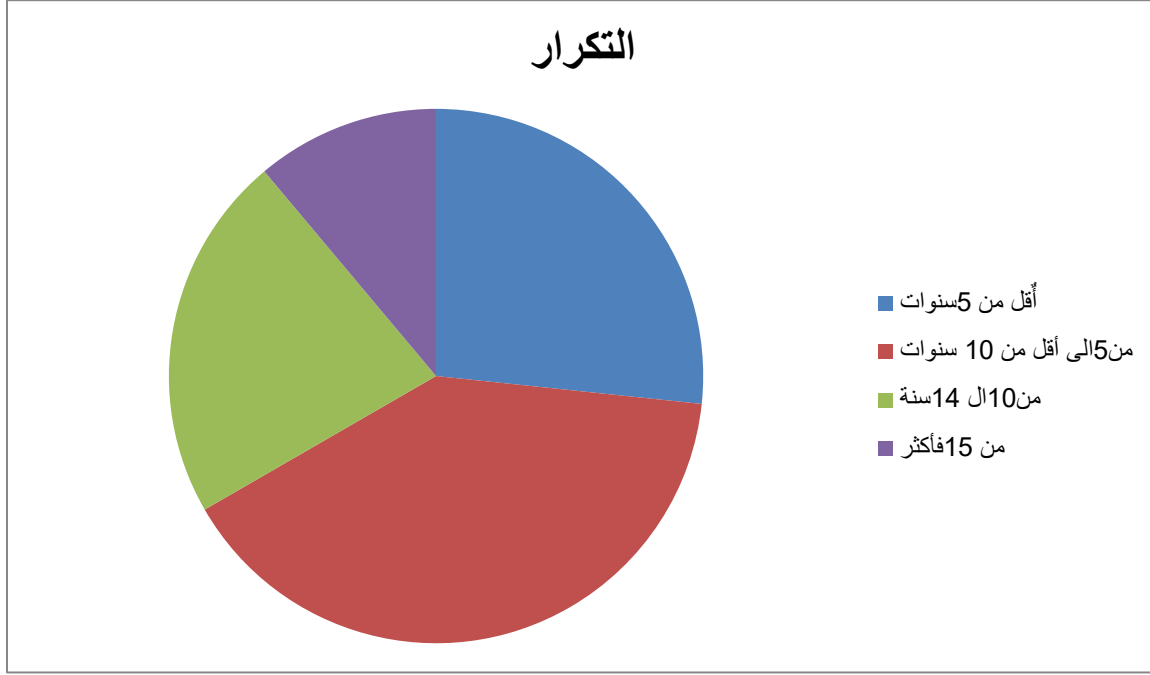
○ سنوات الخبرة:

الجدول (3_5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	26,7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	40
من 10 إلى 14 سنة	10	22,2
من 15 فأكثر	5	11,1
اجمالي	45	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

الجدول (3_18): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Excel

من الجدول و الشكل في الأعلى نلاحظ أنه لدينا 26,7% من العمال خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأيضا نسبة حوالي 40% من العمال خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، و 22,2% من العمال خبرتهم من 10 إلى 14 سنة، أما خبرة 15 سنة فأكثر فتبين انها بنسبة حوالي 11,1%، أي أن عدد قليل من العمال لديهم خبرة تفوق 14 سنة وهذا يعود الى أنه كلما زادت عدد سنوات العمال في المؤسسة زاد سنوات خبرة لديهم.

مطلب الثالث: أداة الدراسة:

اعتمدت في إعداد استبانة التي صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، ومن أجل صياغة فقرات الاستبانة تمت الاستعانة بالدراسة (هنية و أنور، 2016)، ودراسة (حشاني، 2019).
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على المحكمين واطافة التعديلات والتغييرات على الاستبانة حسب ما اتفق عليه المحكمون.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبيان الى قسمين، نوضحهما فيما يلي:

القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة من خلال أربعة متغيرات هم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) لغرض وصف أفراد عينة الدراسة واجراء بعض المقترحات لإجابة أفراد الدراسة على متغيرات موضوع الدراسة.

القسم الثاني: خاص بمحاور الاستبانة، حيث يقوم على المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) ويتضمن 15 فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد سنوضحها كما يلي:

الجدول(3_6): عدد فقرات أبعاد المتغير المستقل

أبعاد المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	سرعة الاستجابة الاستراتيجية	المقدرات الجوهرية
عدد الفقرات	5	5	5

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

أما المتغير التابع (الميزة التنافسية) قد تمت دراسته في فقرات عددها 10 فقرات.

الجدول(3_7): عدد فقرات متغير تابع

البعد	عدد الفقرات
الميزة التنافسية	10

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول(3_8): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول الفئة	0,89_1,79	1,80_2,59	2,60_3,39	3,40_4,19	4,20_5

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

سنوضح كل من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وثبات أداة الدراسة

(1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المحكمون وهم أستاذتان حيث أن مجال اختصاصهم يتوافق مع دراستنا، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً. وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين تم إعادة صياغة الاستبانة حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه السادة المحكمون، وأصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (25) فقرة.

(2) الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان (الصدق الذاتي):

التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الاستبيان مع الدرجة

الكلية للأداة

الجدول (3_9): الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات ابعاد الرشاقة الاستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد والمتغيرات	
0.000	0.715	تمتلك المؤسسة القدرة على إعادة توزيع مواردها والاستفادة منها.	الحساسية الاستراتيجية
0.000	0.778	تستخدم المؤسسة البيانات لرصد وفهم التغيرات التي ستواجهها في وقت مبكر	
0.000	0.794	تسعى المؤسسة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لتطوير العمل.	
0.000	0.718	تحرص المؤسسة على اشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح	
0.000	0.737	تهتم المؤسسة بإجراء دراسات السوق باستمرار بهدف استغلال الفرص ومواجهة التحديات	
0.002	0.454	لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتجاوب مع الظروف التي تفرضها عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية	سرعة الاستجابة الاستراتيجية
0.000	0.711	لدى المؤسسة توجهات لدخول مجالات جديدة للمنافسة محليا ودوليا.	
0.000	0.795	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على توليد الحلول السريعة للأزمات التي تواجهها.	
0.000	0.722	يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية باستراتيجية وأهداف	

		المؤسسة.
0.000	0.565	تتناقش المؤسسة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية
0.000	0.775	يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها
0.000	0.795	تمتلك المؤسسة السمعة والشهرة الجيدة على المستوى الوطني
0.000	0.830	تمتلك المؤسسة السمعة والشهرة الجيدة على المستوى الدولي
0.000	0.791	تعمل المؤسسة على إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة والظروف الاستثنائية
0.000	0.556	تعمل المؤسسة على إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة والظروف الاستثنائية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الميزة التنافسية
0.000	0.689	توفر المؤسسة منتجات في وقت اسرع من المنافسين
0.000	0.730	يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة على منتجاتها من حيث الكمية
0.000	0.682	يمكن للمؤسسة تلبية طلبات زبائنها من حيث النوعية
0.000	0.658	تطبق المؤسسة أعلى معايير الجودة في كافة عملياتها
0.000	0.605	تبيع المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية
0.000	0.523	تمتلك المؤسسة احدث تكنولوجيات العمليات الانتاجية في مجال انتاجها.
0.003	0.433	تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات أو مواد جديدة
0.000	0.584	تقوم المؤسسة بابتكار طرق وعمليات إنتاج جديدة
0.001	0.495	تدعم المؤسسة الأفراد على الابداع والابتكار
0.000	0.521	تتواصل المؤسسة باستمرار مع الزبائن للتعرف على آرائهم بخصوص جودة المنتجات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة المتكون من أبعاد متغير الرقابة الاستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية ، هي معاملات موجبة ودالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$) أو أقل، وهو ما يؤكد أن كل عبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه، وفي ما يلي سنوضح ذلك:

- بعد الحساسية الاستراتيجية: معامل الارتباط تتراوح قيمته ما بين (0,715 _ 0,794) وهي علاقة قوية وموجبة وكلها ذات الدلالة الإحصائية حيث جاءت بقيمة (0,000) وهي قيم اقل من 0,05، وهذا ما يؤكد على الصدق الذاتي لفقرات بعد الحساسية الاستراتيجية.
- بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية: معامل الارتباط تتراوح قيمته ما بين (0,454 _ 0,795) وهي علاقة قوية وموجبة وكلها ذات الدلالة الإحصائية حيث جاءت قيمته بين (0,000_0,002) وهي قيم اقل من 0,05، وهذا ما يؤكد على الصدق الذاتي لفقرات بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية.

- بعد المقدرات الجوهرية: معامل الارتباط تتراوح قيمته ما بين (0.556 _ 0.830) وهي علاقة قوية وموجبة وكلها ذات الدلالة الإحصائية حيث جاءت بقيمة (0,000) وهي قيم أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد على الصدق الذاتي لفقرات بعد المقدرات الجوهرية.
 - متغير الميزة التنافسية: معامل الارتباط تتراوح قيمته ما بين (0.433 _ 0.730) وهي علاقة قوية وموجبة وكلها ذات الدلالة الإحصائية حيث جاءت قيمته بين (0,000_0,003) وهي قيم أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد على الصدق الذاتي لفقرات متغير الميزة التنافسية.
- (3) ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي جميع البيانات نفس النتائج اذا تم اعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار (Alpha Cronbach) يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول (3_10) يوضح معاملات (Alpha Cronbach) لمحوري الدراسة والاستبانة ككل، حيث انه يقبل معامل الثبات اذا كان أكبر أو يساوي (0,6):

الجدول(3_10):معامل ألفا كرونباخ لأبعاد و متغيرات الدراسة

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
بعد الحساسية الاستراتيجية	0.789
يعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية	0.821
بعد المقدرات الجوهرية	0.800
الرقابة الاستراتيجية	0.706
الميزة التنافسية	0.819
اجمالي الاستبيان	0.823

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.706_0.821) وهي أكبر من 0,6، أما ألفا كرونباخ إجمالي الاستبيان وهي القيمة الكلية مرتفعة بقيمة 0.823.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنقوم بدراسة اتجاه أفراد العينة واختبار صحة فرضيات الدراسة ومحاولة تفسير ومناقشة هذه الفرضيات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

تعطي قيمة الالتواء Skewness فكرة عن تركز قيم المتغير المراد معرفة شكل توزيعه وقد اعطي لها مجال (-3،3)، أما معامل التفلطح Kurtosis الذي يدل على مدى تحذب أو تسطح شكل التوزيع فقد أعطي لها المجال (-7،7).

الجدول(3_11): اختبار التوزيع الطبيعي

Skewness	Kurtosis	اجمالي الاستبانات
احصائية الالتواء	احصائية التفلطح	
-0.405	-0.307	بعد الحساسية الاستراتيجية
0.152	-0.521	بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية
-0.556	0.112	بعد مقدرات الجوهرية
0	-0.552	الرقابة الاستراتيجية
0.391	-0.691	الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

لدينا بالنسبة لإحصائية الالتواء وحسب المجال الذي أعطي له ومن خلال هذا الجدول وجدنا أن كل القيم محصورة ضمنه أي ما بين (-0.556، 0.391). أما بالنسبة للإحصائية التفلطح وحسب المجال الذي أعطي له ومن خلال هذا الجدول وجدنا أن كل القيم محصورة ضمنه أي ما بين (-0.691، 0.112). وعليه فان متغيرات الدراسة خاضعة للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اتجاه أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

سننتظر في هذا المطلب إلى اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

أولا: اتجاهات أفراد العينة حول متغير الرقابة الاستراتيجية:

1) بعد الحساسية الاستراتيجية:

لدراسة وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاتجاه كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(3_12):متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه افراد عينة بعد الحساسية الاستراتيجية

الاتجاه	الانحراف	متوسط	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1.1361	3.26 67	6.7	3	46.7	21	26.7	12	6.7	3	13.3	6	تمتلك المؤسسة القدرة على إعادة توزيع مواردها والاستفادة منها
محايد	0.9759	3.15 55	2.2	1	44.4	20	24.4	11	24.4	11	4.4	2	تستخدم المؤسسة اليات لرصد وفهم التغيرات التي ستواجهها في وقت مبكر
موافق	0.7772	3.62 22	11.1	5	46.7	21	35.6	16	6.7	3	0	0	تسعى المؤسسة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لتطوير العمل.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل

موافق	0.8893	3.60 00	13. 3	6	44. 4	20	33. 3	15	6.7	3	2.2	1	تحرص المؤسسة على اشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح
موافق	1.0140	3.71 11	24. 4	11	35. 6	16	28. 9	13	8.9	4	2.2	1	تهتم المؤسسة بإجراء دراسات السوق باستمرار بهدف استغلال الفرص ومواجهة التحديات
موافق	0.7149	3.47 11	اجمالي بعد الحساسية الاستراتيجية										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول (3_12) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق" نحو بعد الحساسية الاستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.4711)، وانحراف معياري قدره (0.7149) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة " تهتم المؤسسة بإجراء دراسات السوق باستمرار بهدف استغلال الفرص ومواجهة التحديات " بمتوسط حسابي قدره (3.7111) وبقيمة انحراف معياري قدرت بـ(1.0140) وقد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق"، في حين كانت أقل العبارات هي العبارة الثانية " تستخدم المؤسسة اليات لرصد وفهم التغيرات التي ستواجهها في وقت مبكر " بمتوسط حسابي قدره (3.1555) وبقيمة انحراف معياري قدرت بـ(0.9759) وقد أظهرت اتجاهها عاما نحو "محايد".

(2) بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية:

لدراسة وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاتجاه كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(3_13):متوسطات الحساسية والانحرافات المعيارية واتجاه افراد عينة بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية

الاتجاه	الانحراف	متوسط	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.9913	3.48 89	11. 1	5	40	21	26. 7	12	11. 1	5	4.4	2	لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتجاوب مع الظروف التي تفرضها عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية
موافق	0.9000	3.68 89	13. 3	6	44. 4	24	26. 7	12	2.2	1	4.4	2	لدى المؤسسة توجهات لدخول مجالات جديدة للمنافسة محليا ودوليا.
موافق	1.0135	3.46 67	11. 1	5	46. 7	21	24. 4	11	13. 3	6	4.4	2	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على توليد الحلول السريعة للأزمات التي تواجهها.
موافق	1.0574	3.46 67	13. 3	6	44. 4	20	22. 2	10	15. 6	7	4.4	2	يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية باستراتيجية وأهداف المؤسسة.
موافق	0.9200	3.71	20	9	40	18	33.	15	4.4	2	2.2	1	تتناقش المؤسسة مع العاملين

		11				3						باستمرار حول توجهاتها المستقبلية
موافق	0.635	3.56	اجمالي بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية									
	7	44										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول (3_13) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق" نحو بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.5644)، وانحراف معياري قدره (0.6357) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة العاشرة "تتناقش المؤسسة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية" بمتوسط حسابي قدره (3.7111) وبقيمة انحراف معياري قدرت بـ(0.9200) وقد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق"، في حين كانت أقل العبارات هما العبارة الثامنة والتاسعة على التوالي "تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على توليد الحلول السريعة للأزمات التي تواجهها" و"يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية باستراتيجية وأهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.4667) وبقيمة انحراف معياري قدرت بـ(1.0135) وقد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق".

(3) بعد المقدرات الجوهرية:

لدراسة وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاتجاه كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3_14): متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه افراد عينة بعد المقدرات الجوهرية

الاتجاه	الانحراف	متوسط	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الفقرات
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.9862	3.73 33	17. 8	8	53. 3	24	17. 8	8	6.7	3	2.2	2	يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها
موافق	0.9412	4.02 22	33. 3	15	46. 7	21	8.9	4	11. 1	5	0	0	تمتلك المؤسسة السمعة والشهرة الجيدة على المستوى الوطني
موافق	0.9603	3.82 22	26. 7	12	37. 8	17	28. 9	13	4.4	2	2.2	1	تمتلك المؤسسة السمعة والشهرة الجيدة على المستوى الدولي
موافق	1.0140	3.71 11	20	9	48. 9	22	15. 6	7	13. 3	6	2.2	1	تعمل المؤسسة على إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة والظروف الاستثنائية
موافق	0.7977	3.66 67	11. 1	5	51. 1	23	33. 3	15	2.2	1	2.2	1	تبنى المؤسسة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة
موافق	0.7109	3.79 11	اجمالي بعد المقدرات الجوهرية										

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول (3_14) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق" نحو بعد المقدرات الجوهرية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.7911)، وانحراف معياري قدره (0.7109) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية عشر "تمتلك المؤسسة السمعة والشهرة الجيدة على المستوى الوطني" بمتوسط حسابي قدره (4.0222) وبقيمة انحراف معياري قدرت بـ(0.9412) وقد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق"، في حين كانت أقل العبارات هي العبارة الخامسة عشر "تبنى المؤسسة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة" بمتوسط حسابي قدره (3.6667) وبقيمة انحراف معياري قدرت بـ(0.7977) وقد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق".

ثانيا: اتجاهات أفراد العينة حول متغير الميزة التنافسية:

لدراسة وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاتجاه كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(3_15):متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه افراد عينة متغير الميزة التنافسية

الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاتجاه	الانحراف	متوسط
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
توفر المؤسسة منتجات في وقت اسرع من المنافسين	6	13.3	9	20	10	22	15	33	5	11	8	1.2399	3.08
يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة على منتجاتها من حيث الكمية	2	4.4	7	15	8	17	20	44	8	17	5	1.0986	3.55
يمكن للمؤسسة تلبية طلبات زبائنها من حيث النوعية	3	6.7	12	26	21	46	21	46	9	20	0	0.8420	3.80
تطبق المؤسسة أعلى معايير الجودة في كافة عملياتها	2	4.4	3	6.7	11	24	11	24	8	17	6	1.000	3.66
تبيع المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية	0	0	9	20	7	15	18	40	11	24	8	1.0622	3.68
تمتلك المؤسسة أحدث تكنولوجيات العمليات الانتاجية في مجال انتاجها.	4	8.9	6	13	9	20	19	42	7	15	2	1.1772	3.32
تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات أو مواد جديدة	0	0	3	6.7	9	20	20	44	13	28	5	0.8779	3.95
تقوم المؤسسة بابتكار طرق وعمليات إنتاج جديدة	1	2.2	3	6.7	13	28	19	42	9	20	1	0.9444	3.71
تدعم المؤسسة الأفراد على الابداع والابتكار	1	2.2	5	11	14	31	16	35	9	20	0	1.0095	3.60
تتواصل المؤسسة باستمرار مع الزبائن للتعرف على آرائهم	1	2.2	1	2.2	17	37	15	33	11	24	5	0.9331	3.75

											بخصوص جودة المنتجات
موافق	0.6064	3.24 4	اجمالي متغير الميزة التنافسية								

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

اتضح من الجدول (3_15) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو متوسط "موافق" نحو متغير الميزة التنافسية في المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.244)، وانحراف معياري قدره (0.6064) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة ثمانية والعشرون " تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات أو مواد جديدة " بمتوسط حسابي قدره (3.955) في حين كانت أقل العبارات في درجة متوسط "محايد" هي العبارة السادسة عشر " توفر المؤسسة منتجات في وقت اسرع من المنافسين " بمتوسط حسابي قدره (3.088).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجداول الآتية:

اختبار الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتنافسية.

الجدول (3_16): نتائج معاملا الارتباط وتحديد لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغيرات	R	R ² المعدل	F	Sig
رقابة استراتيجية	0.503	0.235	14.527	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه قد أوضحت نتائج التحليل الاحصائية، حيث يتبين لنا أن معامل الارتباط قدر بـ (0,503) وهي قيمة موجبة وهذا دليل على وجود علاقة طردية بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية، ويتبين من معامل التحديد $R^2(0.235)$ في هذا النموذج أنه يفسر ما مقداره 23,5% من التباين في المتغير التابع الميزة التنافسية، وكما تبين لنا أيضا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة $F(14,527)$ ، وأن قيمة مستوى دلالة $Sig(0,000)$ وهي أقل من (0,05) أي بالتالي قبول الفرضية، وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في

للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الحساسية الاستراتيجية والميزة التنافسية.

الجدول (3_17): نتائج معاملا الارتباط وتحديد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	R	R ² المعدل	F	Sig
الحساسية الاستراتيجية	0,426	0,162	9.517	0.004

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

بالاعتماد على الجدول أعلاه فقد تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين بعد الحساسية الاستراتيجية والميزة التنافسية وذلك لأن معامل الارتباط كان $R(0,426)$ ويبين أن بعد الحساسية الاستراتيجية من معامل التحديد $R^2(0,162)$ في هذا النموذج يفسر ما قيمته 16,2% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، كما يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة $F(9.517)$ ، ويتبين أيضا أن قيمة مستوى الدلالة $Sig(0,004)$ وهي أقل $(0,05)$ ، مما يعني صحة وقبول الفرضية العرفية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الحساسية الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

الجدول (3_18): نتائج معاملا الارتباط وتحديد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	R	R ² المعدل	F	Sig
سرعة الاستجابة الاستراتيجية	0.266	0.49	3,285	0,077

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

أظهرت النتائج الجدول (3_18) الذي في الأعلى أن اختبار F يظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حيث بلغت قيمة F المحسوبة $(3,285)$ ، وأظهر أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية $Sig(0,077)$ أي أكبر من $(0,05)$ ، مما يشير الى عدم وجود علاقة بين بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية والميزة التنافسية، أي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر العمال حسب مستواهم المهني فيما يتعلق بأن بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية يحقق الميزة التنافسية. وهذا ما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في
للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية.

الجدول (3_19): نتائج معاملا الارتباط وتحديد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	R	R ² المعدل	F	Sig
المقدرات الجوهرية	0,445	0,180	10,643	0,002

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

بالاعتماد على الجدول أعلاه أظهرت نتائج، فقد تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين بعد المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية وذلك لأن معامل الارتباط كان $R(0,445)$ ويتبين أن بعد المقدرات الجوهرية من معامل التحديد $R^2(0,180)$ في هذا النموذج يفسر ما قيمته 18% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، كما يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة $F(10,643)$ ، ويتبين أيضا أن قيمة مستوى الدلالة $Sig(0,002)$ وهي أقل $(0,05)$ ، مما يعني صحة وقبول الفرضية العرفية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية في المؤسسة
الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

■ **الفرضية الرئيسية:** أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل **ENICAB** _ بسكرة.

كأحد التفسيرات للنتائج الدراسة يمكن القول أنه راجع الى امتلاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل **ENICAB** _ بسكرة رؤية واضحة لهدف موحد يلتف العاملون حوله، وغالبا هو يركز على قيم الابداع والابتكار، واستخدام التكنولوجيا، وتوفير المنتجات بأسعار مناسبة، وان مثل هذه الرؤى تحث العاملين على العطاء وتمكن الشركة من الدخول الى قطاعات سوقية جديدة وابرار شركات والانفتاح على العالم الخارجي لعقد اتفاقيات وتحالفات، واكتساب خبرات لإنتاج منتجات جديدة وابتكار طرق مختلفة للإنتاج واحداث تغييرات تكون فارق في الانتاج وتحقيق التميز وخلق المنافسة وهذا ما يجعلها قد تحقق الميزة التنافسية لديها. وحسب دراسة (Abu-Radi & Al-Hawajreh, 2013) قد توصل الى أن القدرات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية لها علاقة بمغريات الرشاقة الاستراتيجية، وكذلك أكدت دراسة (الفقيه، 2020) على أهمية دور الرشاقة الاستراتيجية في احداث تغيير بمؤسسات التعليم العالي بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر ويساعدها في تحقيق الميزة التنافسية، أثبتت دراسة (الشنطي و الجيار، 2020) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية.

■ **الفرضية الفرعية الأولى:** أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى

دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين بعد الحساسية الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل **ENICAB** _ بسكرة.

وبالتالي كتفسير للنتائج يمكن القول أن للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لها القدرة على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والتعرف على نقاط القوة الموجودة لديها وتدعيمها، ونقاط الضعف وتجنبها أو علاجها، وكذلك القدرة على التحليل الدقيق للبيئة الخارجية والتعرف على الفرص المتاحة واغتنامها والتحديات المحتملة ومواجهتها، ومن خلال ذلك فالشركة من شأنها التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحصل في بيئة الأعمال وهذا ما يجعلها تضمن مستوى حماية واحتياط وبالتالي تحقق الميزة التنافسية. ولديها وعي بالتوجه الاستراتيجي والذي من خلاله تستطيع تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها والترصد البيئة الخارجية والامام بكل متغيراتها.

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة

أقل أو يساوي (0,05) بين بعد سرعة الاستجابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل **ENICAB** _ بسكرة.

وبالتالي كتفسير للنتائج يمكن القول أنه هناك عدة شركات قد لا تكون قادرة على تحقيق استجابة سريعة في بعض الأحيان وهذا راجع الى عدة عوامل تتضمن الهيكل التنظيمي الثقيل وشركة الدراسة تتميز بتركيبية هرمية ثقيلة نوعا ما وتعليمات صارمة

وهيكلية داخلية معقدة، وهذا يعرقل عملية اتخاذ القرار والاستجابة للتغيرات غير مرنة. بالإضافة الى أن الشركة كوابل شركة ذات الحجم الكبير وتتميز بالتعقيد حيث انها تواجه تحديات وصعوبات في الاستجابة السريعة نظرا لوجود عدد كبير من الاجراءات والمسؤوليات التي تركز عليها ويوجد بها عدة أقسام تعمل بشكل مستقل وتبين ايضا ان الشركة ليست مرنة كفاية لتواجه التغيرات المستمرة في بيئة تتميز بالمنافسة.

■ **الفرضية الفرعية الثالثة:** أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو

تساوي (0,05) بعد المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل **ENICAB** _ بسكرة..

وبالتالي كتفسير للنتائج يمكن القول أن للشركة قدرات داخلية تستند عليها، ولديها دراية بمواطن قوتها وضعفها لإجراء تشخيص لقدراتها الاستراتيجية، وقد تمثلت القدرات الخاصة بالشركة في خبراتها ومعارفها ومهاراتها الفريدة من نوعها والتي تميزها عن غيرها من المنافسين، وتوظيفها الجيد للكفاءات والتي تساعدها في إنجاز أعمالها بصفة مختلفة، بالتالي اكتساب ميزة تنافسية، وهذا مؤشر على مقدرة المنظمة على تحسين أدائها، وشركة صناعة الكوابل تسعى لامتلاك المقدرات الجوهرية للحفاظ على مستوى معين من التميز.

خلاصة:

أشرنا في هذا الفصل الى تعريف المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة ENICAB، وكما تطرقنا لذكر أهدافها الجوهرية التي تريد تحقيقها مع مقبل عام 2023 وهيكلها التنظيمي الذي ينقسم الى عدة مديريات وأقسام، ومن أجل الوصول الى نتائج الدراسة اعتمدنا على أداة الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة الذين كان عددهم 45 فردا. من أجل الوصول الى الهدف الجلي الذي من أجله قمنا بإعداد هذه المذكرة ألا وهو: " دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة ENICAB"، قد تمت الاستعانة ببرنامح تحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل محاور الاستبانة المكونة من محاور للبيانات الشخصية والوظيفية ومحور لدراسة المتغيرات (الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية) في شكل فقرات، وفي الأخير قد تحصلنا على أهم نتيجة تحقق هدفنا الجوهرية وهي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الحساسية الاستراتيجية وبعد المقدرات الجوهرية للرقابة الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة ENICAB عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0,05).

خاتمة

وبعد دراستنا لموضوع دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة ENICAB، اتضح لنا أن المنظمات سواء كانت اقتصادية أو غير اقتصادية تحتاج إلى امتلاك القدرة للتكيف مع متغيرات في بيئة الأعمال، وأن تمتلك القابلية لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وكما قد تم ادراك أن المنظمات الناجحة لا بد لها أن تحقق الاستمرارية من أجل البقاء في الأمد البعيد، وهذا كله يعتمد على مدى الرقابة الاستراتيجية التي تتبعها، فلم تعد الاستراتيجية التقليدية مجدية للنفع في هذه الأيام، من أجل التميز في بيئة شديدة المنافسة وشديدة التغير، فقد توصل الباحث إلى عدة نتائج ومقترحات خرج بها من هذه الدراسة، وينصح بالعمل بها.

أولاً_ نتائج الدراسة: من خلال استعراض ما تقدم من أطر نظرية حول الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية ومن خلال ما توصلنا اليه في الجانب التطبيقي، توصلت الباحثة الى مجموعة من نتائج سيتم توضيحها في النقاط التالية:

1) نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ للرقابة الاستراتيجية بأبعاد (الحساسية الاستراتيجية، وسرعة الاستجابة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية) دور حاسم في تحقيق الميزة التنافسية، والتي تظهر من خلال مؤشرات التنافسية (الابتكار والابداع، المرونة، والتكلفة).
- ✓ تبين أن الرقابة تختلف بين المنظمة التقليدية والمنظمة الحديثة، وتختلف طرقها في اكتساب الميزة التنافسية، حيث تسعى المنظمات الحديثة الى اكتساب الرقابة من خلال المرونة وسرعة الاستجابة ومواردها الجوهرية.
- ✓ أن الرقابة في القرن الواحد والعشرين لم تعد مسألة اختيارية للمنظمات، بل أصبحت مطلب حيوي وضروري لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة المتسارعة.
- ✓ ان ممارسة الرقابة الاستراتيجية تحتاج الى ثقافة في الادارة الاستراتيجية.
- ✓ الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص التي تتميز بها المنظمات عن غيرها.
- ✓ يوجد محددتين للميزة التنافسية وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

2) نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة ENICAB.
- ✓ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين بعد الحساسية الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة ENICAB.

خاتمة

✓ لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين بعد سرعة

الاستجابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة

.ENICAB

✓ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين بعد المقدرات

الجوهرية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل _ بسكرة .ENICAB.

✓ وجدنا أن نسبة ذكور أكبر من نسبة الاناث في شركة الكوابل بسكرة، وهذا راجع الى طبيعة ونوعية

الأعمال.

✓ وجود موافقة بدرجة "موافق" من قبل أفراد العينة، على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً_ المقترحات: تبعا لما جاء في الاطارين النظري والتطبيقي وحسب النتائج المتحصل عليها نقتح بعض النقاط نأمل أن تستفيد

منها المنظمات:

✓ أن تصبح الرشاقة الاستراتيجية جزءا لا يتجزأ من وحدة التخطيط الاستراتيجي.

✓ تطوير الهيكل التنظيمي واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات عبر

قنوات اتصال متعددة الاتجاهات.

✓ أن تقوم دوائر الموارد البشرية في الشركة بعمل برنامج لتعريف العاملين على تطورات الحديثة بمجال علم الادارة، لأن

شركة تمارس الرشاقة دون أن تعرف معنى المصطلح.

✓ تشجيع الابداع وتبادل الأفكار والتعاون داخل الشركة وخارجها والاهتمام بالمبادرات الفردية والمسؤولية الشخصية.

✓ وضع آليات ادراكية ديناميكية، من أجل التعرف على تخصيص الموارد، واعادة تعيين المسؤوليات بطريقة رشيقة وسريعة.

✓ بناء وتطوير القدرات الديناميكية التي قد تساعدها على كسب الميزة التنافسية.

✓ عليها أن تحقق التعاون الاستراتيجي بين كل الأطراف داخليا.

✓ على الشركة أن تطور نفسها مع اتجاهات السوق.

ثالثاً_ أفاق الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة واستنادا على ما تم طرق اليه في المحور النظري، تقترح الباحثة الأفاق البحثية

المستقبلية:

✓ المقدرات الجوهرية كألية لتحقيق الميزة التنافسية.

✓ دور الرشاقة الاستراتيجية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	اهداء
	شكر وعرفان
I	ملخص
II	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال
III	قائمة الملاحق
أ د	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للميزة التنافسية	
2	تمهيد
3	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
3	المطلب الاول: التطور التاريخي للميزة التنافسية ومفهومها
5	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية
6	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية
7	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
7	المطلب الاول: العوامل المؤثرة في انشاء الميزة التنافسية
8	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومصادرها
10	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية كأساس للميزة التنافسية
12	المبحث الثالث: بناء الميزة التنافسية
12	المطلب الاول: محددات الميزة التنافسية
13	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
16	خلاصة
الفصل الثاني: الاطار النظري لدور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مدخل الى الرشاقة الاستراتيجية
19	المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية
22	المطلب الثاني: الحاجة الى الرشاقة الاستراتيجية ومميزات المؤسسات الرشيقة
24	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرشاقة الاستراتيجية
26	المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الاستراتيجية

26	المطلب الاول: محددات ونماذج الرشاقة الاستراتيجية
32	المطلب الثاني: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية وعناصرها
34	المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
36	المبحث الثالث: العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية
36	المطلب الأول: العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية
38	المطلب الثاني: دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
40	خلاصة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة

42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام لشركة صناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة
43	المطلب الأول: تعريف لشركة صناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة صناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة
46	المطلب الثالث: أهداف لشركة صناعة الكوابل ENICAB لسنة 2023
47	المبحث الثاني: منهجية واجراءات الدراسة
47	المطلب الاول: منهج الدراسة
48	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
52	المطلب الثالث: أداة الدراسة
54	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
56	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
56	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
57	المطلب الثاني: اتجاه أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
61	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
64	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
66	خلاصة
68	خاتمة
71	فهرس المحتويات
74	قائمة المصادر والمراجع
79	قائمة الملاحق



قائمة المراجع

قائمة المراجع

1/ المقالات

- أبو الوفا جمال محمد، عيد المفتاح شعلان عيد الحميد ، و بهي الدين دراج لمياء محمد. (2019). الرقابة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية" دراسة تحليلية". مجلة المعرفة التربوية، 1(14)، صفحة 143_161.
- أحمد خيضر أحمد، حاضر صباح شعير، و عباس كفاح محميد. (2021). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لأراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية. مجلة الاقتصاد وادارة الأعمال، 5(1)، 119_137.
- أكرم حمسن الياسري، حسين غالي حريجة، و احمد عبد الله امانة الشمري. (بلا تاريخ). الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية _ بحث استطلاعي تحليلي لاراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. المجلة العراقية للعلوم الادارية، صفحة 1_45.
- أميرة أمين محمد دماج. (2019). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. مجلة القلم(12)، صفحة 341_369.
- أمين طلال ذياب. (2019). أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرقابة الاستراتيجية بحث تحليلي لعدد من جامعات الاهلية العراقية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 15(48)، صفحة 105_123.
- الibas سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة ابحاث ودراسات التنمية، 8(1)، صفحة 230_248.
- الصبح حنين أحمد ، و الشوابكة خالد محمود . (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لادارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية. مجلة المثقال، 8(3)، صفحة 89_131.
- حسين سليم حسن مختار، و السيد حويجي محمد أحمد غريب. (2020). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الازهر في ضوء أبعاد الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية(21)، صفحة 1_74.
- شاكر صديق سهير . (2021). أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات زين واسياسيل بمحافظة بغداد. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 17(53)، صفحة 176_195.
- صورية شبنوي، والسعيد بن لخضر. (2017). تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية(2)، صفحة 110_128.
- صبري مقيم. (2019). أثر أنشطة البحث والتطوير في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة مؤسسة كونزور-الجزائر-. مجلة التكامل الاقتصادي، 7(2)، صفحة 289_305.
- طه عبد الله حيدر ، و عبود عمير عراك. (2019). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية. مجلة الدنانير(15)، صفحة 296_320.
- طه عبد النعيم مؤمن. (2021). محددات الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الاداري بالاتحاد المصري للسباحة. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، 4(8)، 161_191.
- عادل عباس عبد الحسين. (2016). العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية _ بحث تحليلي لاراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 14(3)، صفحة 107_126.
- عدنان عبد الحق رغان. (2018). انماط القيادة وأثرها في تحقيق الرقابة الاستراتيجية. مجلة العلوم الاسلامية(20)، صفحة 322_350.

قائمة المراجع

- عمار محمد عواد. (2021). دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين . مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، 17(55)، صفحة 533_552.
- كوثر حميد هاني الموسوي. (2018). الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل. جامعة الكوفة، 35(2)، 439_466.
- محمد محمود الضابط. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، صفحة 27_42.
- محمود عبد الرحمن الشنطي، و مدحت حمدي الجيار. (2020). الرقابة الاستراتيجية واثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 29(1)، صفحة 130_163.
- معزز جاسم محمد الربيعي. (2022). الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 18(72)، صفحة 1_35.
- منال علي احمد الفقيه. (2020). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية(13).
- مهيا بكوش ، و فريدة بوغازي . (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع دراسة حالة مؤسسة بيكو-. مجلة المعهد للعلوم الاقتصادية، 25(1)، صفحة 149_168.
- نادية فاطيمة الزهراء مالكي، قريش بن علال، و سهيلة غمازي. (2021). تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة. مجلة البشائر الاقتصادية، 7(3)، صفحة 478_491.
- اسر محمد خليل. (2019). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر. مجلة الادارة التربوية(23)، صفحة 123_198.

2/ الكتب:

- فريد راغب النجار. (1997). إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي. الاسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.
- مصطفى أبو بكر محمود . (2017). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

3/ المذكرات والرسائل:

- أسامة حبيبوش، و عبد الرحمان دواوي. (2021). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية دراسة حالة شركة COBRA (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، برج بوعريريج: جامعة محمد البشير الابراهيمي .
- أميمة بويغلي. (2014). ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جيجل: جامعة جيجل .
- ايمان سالم الصانع. (2013). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في فاعلية التنظيمية دراسة حالة شركة الاسمنت الأردنية لافارج (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- بشرى بوجلال، و خيرة كركوب. (2021). دور استراتيجيات التفكير الابداعي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية دراسة حالة لشركة نفضال فرع المدينة(شهادة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، المدينة: جامعة مدينة.

قائمة المراجع

- بن موهوب سارة. (2022). مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر.
- ضياء الدين زاو. (2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية- (مذكرة الماجستير). 80-81. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- عبلة بولعل، و راضية يخلف . (2014). دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة فندق الجزيرة _ جيجل (رسالة ماجستير) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جيجل: جامعة جيجل.
- علا فاضل علوان. (2015). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركتي زين العراق واسباسيل للاتصالات المتنقلة(رسالة ماجستير). كلية الادارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
- اطمة الزهراء لحسيني. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية: شركتي جازي و موبيليس- (أطروحة دكتوراه). 16-17. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، باتنة: جامعة باتنة 01.
- عراجي منير، و اسحاق حجاب أحمد . (2022). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-بالمسيلة(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامعة بوضياف.
- محمد بوطلاعة. (2007). دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية(رسالة ماجستير). معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أم البواقي: المركز الجامعي العربي بن مهيدي.
- محمد محمد عمرو هبه. (2016). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين(رسالة ماجستير). 20_21. كلية الدراسات العليا ادارة أعمال، خليل: جامعة خليل.
- منال منى حشاني. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية(رسالة ماجستير) دراسة ميدانية بمؤسسة البريد الجزائر- فرع بسكرة-. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- نصيرة علاوي. (2015). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال - (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- نفيسة سحقي. (2020). دور اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية (رسالة ماجستير) - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- وهير على ، و أبو جبارة علي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الاشرافية بجامعات قطاع غزة(رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة: جامعة الأزهر.

المراجع الأجنبية:

1/المقالات:

- Al-Romeedy, B. S. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines—case study: Egypt air. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 3(1) , p1_15.
- giachetti, r., & arteta, b. (2004). a measure of agility as the complexity of the enterprise system. robotics and computer-integrated manufacturing, 20(6) , p495_503.
- Kumkale, i. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: strategic agility. Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, 2(3), p118-124.

Weber, Y., & Tarba, B. (2014). Strategic agility: Astate of the art, California Manage. Rev, VOL56. p5_12.

/2 المذكرات والرسائل:

Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). Strategic agility and its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals, Unpublished Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University. Jordan.

BENBEKHTI, O. (2013). L'avantage concurrentiel et la performance a l'xport des PME Algerienne: cas des PME de la wilaya de tlemcen memoire pour l'obtention du diplome de magister en science economique Oran, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Algerie: université d'oran

قائمة الملاحق

الملحق (01): استبانة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

السنة الثانية ماستر ادارة استراتيجية

إستبيان

سيدي(ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أما بعد نضع بين أيديكم إستبانة خاصة بدراسة تحت عنوان " دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل _ENICAB_ بسكرة " تحضيراً لإنجاز مذكرة ماستر في العلوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بكل موضوعية وحيادية، علماً أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. وتقبلوا مني فائق التقدير والإحترام.

تحت اشراف:

د. مدوكي يوسف

اعداد الطالبة:

سعدى ريان

القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تمثل إختيارك:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من (30) سنة من (40) إلى (49) سنة من (30) إلى (39) سنة من (50) سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل شهادة تقني شهادة ليسانس شهادة ماستر الدراسات العليا شهادة مهندس

قائمة الملاحق

4. سنوات الخبرة:

من (5) إلى أقل من (10) سنة

أقل من (5) سنوات

من (10) إلى (14) سنة

من (10) إلى (14) سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية: هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية غير المتوقعة، من خلال التحرك السريع والمرن تجاه تلك التغيرات، ومن خلال استغلال الفرص المتاحة، والاستجابة السريعة للتطور في البيئة المحيطة.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الحساسية الإستراتيجية: هي قدرة المؤسسة على فهم التغيرات البيئية واستشعار التهديدات والفرص المستقبلية والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية						
1	تمتلك المؤسسة القدرة على إعادة توزيع مواردها والاستفادة منها.					
2	تستخدم المؤسسة اليات لرصد وفهم التغيرات التي ستواجهها في وقت مبكر					
3	تسعى المؤسسة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لتطوير العمل.					
4	تحرص المؤسسة على اشراك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح					
5	تهتم المؤسسة بإجراء دراسات السوق باستمرار بهدف استغلال الفرص ومواجهة التحديات					
2- سرعة الاستجابة الاستراتيجية: هي الدرجة التي يمكن للمؤسسة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد.						
6	لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتجاوب مع الظروف التي تفرضها عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية					
7	لدى المؤسسة توجهات لدخول مجالات جديدة للمنافسة محليا ودوليا.					
8	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على توليد الحلول السريعة للأزمات التي تواجهها.					
9	يتم التأكد من أن العاملين في المؤسسة على دراية باستراتيجية وأهداف المؤسسة.					
10	تتناقش المؤسسة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية					
3- المقدرات الجوهرية: هي القدرات والخصائص المميزة والموجودات الفريدة ونقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، والتي تساعد على تطوير الموارد المتاحة للوصول للتميز.						

قائمة الملاحق

					يتوفر لدى المؤسسة الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها	11
					تمتلك المؤسسة السمعة والشهرة الجيدة على المستوى الوطني	12
					تمتلك المؤسسة السمعة والشهرة الجيدة على المستوى الدولي	13
					تعمل المؤسسة على إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة والظروف الاستثنائية	14
					تعمل المؤسسة على إنجاز الأعمال في الحالات الطارئة والظروف الاستثنائية	15

المتغير التابع: الميزة التنافسية: هي الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة بما يمنحها التفوق على منافسها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	توفر المؤسسة منتجات في وقت اسرع من المنافسين					
17	يمكن للمؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة على منتجاتها من حيث الكمية					
18	يمكن للمؤسسة تلبية طلبات زبائنها من حيث النوعية					
19	تطبق المؤسسة أعلى معايير الجودة في كافة عملياتها					
20	تبيع المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية					
21	تمتلك المؤسسة احدث تكنولوجيات العمليات الانتاجية في مجال انتاجها.					
22	تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات أو مواد جديدة					
23	تقوم المؤسسة بابتكار طرق وعمليات إنتاج جديدة					
24	تدعم المؤسسة الأفراد على الابداع والابتكار					
25	تتواصل المؤسسة باستمرار مع الزبائن للتعرف على آرائهم بخصوص جودة المنتجات					

قائمة الملاحق

الملحق رقم(02): قائمة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	الرتبة	الجامعة
01	مدوكي يوسف	أستاذ محاضر(ب)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر _ بسكرة
02	بن عيسى ليلي	أستاذ محاضر(أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر _ بسكرة
03	شين فيروز	أستاذ محاضر(أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر _ بسكرة

الملحق (03): تصريح الشرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): ريان سعدي الصفة: خارجي طالب ثانياة ماستر

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119990230041730006 والصادرة بتاريخ:

02_02_2017

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: شركة صناعة

الكوابل ENICAB _ بسكرة _

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 05_06_2023

توقيع المعني:



قائمة الملاحق

الملحق (04): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



بسكرة في: 24 - 04 - 2023

إلى السيد: مدير مؤسسة صناعة
الكوابل ENICAB - بسكرة

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 502 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب :

1 - سعدي ريان

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "

تحت إشراف : د/ مدوكي يوسف

في الأخير تقبلوا منا أسعى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة بالخطابة
د. د. غربي وشيخي

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة