

أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار  
**The Impact Of Strategic Agility On The Reinforcement Of The  
 Competitive Advantage: Case Study Of The Complex "Hammadi"  
 (Bechar)**

د. كرومي سعيد

جامعة طاهري محمد، بشار

kerroumi\_sa@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018/04/16

تاريخ الاستلام: 2018/02/15

**الملخص:**

من خلال هذه الورقة البحثية حاول الباحث الوقوف على مفهوم الخفة الإستراتيجية باعتبارها من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة في ظل التغيرات السريعة والغير مؤكدة في بيئة منظمات الأعمال، وذلك كمحاولة لمعرفة أثر الخفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. حيث تم اختيار مجمع "حمادي" بولاية بشار كمحل للدراسة، ولذلك استخدم الباحث توجيه استبيان إلى أفراد المجتمع، ثم تحليل إجابات المستجوبين بالاستعانة ببرنامج Spss، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أثر للخفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مجمع "حمادي"، ويرجع هذا التأثير إلى بعد واحد من أبعاد الخفة الإستراتيجية وهو بعد "خفة القدرات".

الكلمات المفتاحية: تغيير، خفة إستراتيجية، مجمع "حمادي"، منظمات الأعمال، ميزة التنافسية.

**Abstract :**

Through this article, the researcher tries to redefine the concept of strategic agility as one of the most important approaches responding to the rapid and uncertain changes in the business environment, as well as to determine the extent of its contribution to competitive advantage. "Hammadi" complex is located in the wilaya of Bechar has been selected as a field of practical study. A questionnaire was sent to the staff of the complex. Afterwards, the responses were analyzed using the Spss program. The results showed that there is a significant effect of strategic agility on the competitive advantage of the Hammadi enterprise. This essentially results from one of the dimensions of strategic agility, which is the agility of competences.

**Key Words:** Strategic Agility, Competitive Advantage, Change, Hammadi Complex, Business Organizations.

**JEL Classification :** D49 ; L26 ; M10

\* مرسل المقال: كرومي سعيد (kerroumi\_sa@yahoo.fr)

## المقدمة:

في ظل التغير المستمر في بيئة منظمات الأعمال وما صاحبها من تطور لنظم المعلومات واتساع ظاهرة العولمة وظهور أنماط جديدة من المنافسة وأشكال جديدة للتحالفات الإستراتيجية وغيرها، دفع منظمات الأعمال للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات السريعة وغير المؤكدة، والاستفادة من الفرص التي يمكن أن تتاح وتفاذي التهديدات المحتملة، بما يحقق لها النمو والبقاء والاستمرارية. وفي هذا الصدد فإن الاهتمام بالتوجهات الجديدة في مجال الإدارة الإستراتيجية التي تهتم بالتركيز على الخفة والمرونة الإستراتيجية - والتي تساعد على استجابة المنظمات الأعمال بشكل أسهل وأسرع لحالات التغير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية - أصبح من مداخل اكتساب الميزة التنافسية. فمن خلال الخفة الإستراتيجية تستطيع المنظمة تكييف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية وتمكنها من الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في أسواق منتجات المنظمات المنافسة لها، وهذا عن طريق توجيه واستغلال الموارد المتاحة لديها بشكل أفضل في عملياتها المتنوعة واتخاذ قراراتها الإستراتيجية بفعالية.

ومن هذا المنطلق تبرز إشكالية هذه الدراسة في صيغة السؤال الآتي: هل يمكن أن يساهم تبني مفهوم الخفة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال؟

## فرضيات الدراسة:

- في بيئة أعمال مضطربة لم يعد من السهل الحصول على ميزة تنافسية قوية ومستمرة.
  - الخفة الإستراتيجية أحد حقول الإدارة الإستراتيجية التي تساعد على البقاء والاستمرار في بيئة مضطربة.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (خفة القدرات، خفة المهام وخفة المناورات) على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "حمادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ).
- أهداف الدراسة:** محاولة إبراز مفهوم الخفة الإستراتيجية، كونه مفهوم حديث الطرح نسبياً، وإبراز مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها المختلفة. وكذا محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الخفة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعادها الثلاث (خفة القدرات، خفة المهام، والمناورات الإستراتيجية).
- أهمية الدراسة:** محاولة جس واقع وأهمية تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية - ومؤسسة "حمادي" كنموذج لذلك-، ومفهوم الخفة الإستراتيجية كمثال على ذلك، الأمر الذي ربما سيحقق إضافات ومزايا للمنظمات الجزائرية.
- منهج الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا المنهج الرياضي. لذلك تم تقسيم هذه الدراسة جانبين هما:

- جانب أول: يتم فيه إبراز مفهومي الخفة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالاعتماد على الأدبيات النظرية التي تناولت المفهومين.

- جانب ثاني: يتم فيه جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة باستخدام توزيع إستبانه على مجتمع الدراسة، وتحليل نتائجها باستعمال البرنامج إحصائي SPSS واختبار فرضيات الدراسة.

### 1. الميزة التنافسية

اختلفت آراء المفكرين والباحثين في تحديد مفهوم وماهية الميزة التنافسية باختلاف وجهات النظر، فكل يتناولها من وجهة نظره الخاص، لذلك نجد عدة تعاريف لمفهوم الميزة التنافسية.

#### 1.1 تعريف الميزة التنافسية: من بين التعاريف التي يمكن الإشارة إليها حول الميزة التنافسية ما يلي:

- يرى "بورتر" Porter " أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين وتجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا (Michel Porter, 1993,P48).
- كما يعرفها "نبيل مرسي خليل" على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس (نبيل مرسي خليل، 1998، ص37).
- بينما يعرفها "علي السلمي" أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عنهم من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع (علي السلمي، 2001، ص10).
- من التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية تشير إلى الخاصية التي تمتلكها المؤسسة وتميزها عن غيرها من المنافسين وتحقق بها مركزا قويا مقارنة بمنافسيها.

#### 2.1 أبعاد الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية بعددين أساسيين هما:

- القيمة المدركة لدى العميل: إدراك العملاء أنهم عند تعاملهم مع المؤسسة يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها.

- التمييز: تحقيق الميزة التنافسية يكون بعرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها.

#### 3.1 خصائص الميزة التنافسية: تتسم الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص أهمها (مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص14):

- تنتج داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أن تتماشى مع الأهداف المرجوة من الإستراتيجية المتبعة وأن تتحدد مع معطيات البيئة من جهة ومع موارد المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن تكون دائمة مستمرة (باعتبارها تعتمد إستراتيجية التنافس) ويتم تحقيقها على المدى الطويل ولا تزول عند ما يتم تطويرها وتجديدها؛
- تنبثق من حاجات و رغبات الزبائن؛
- تكون نتاجا لتضافر الجهود واستغلال مهارات وكوادر مدربة؛

- ليست حكرًا على مؤسسة واحدة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على الآخرين (المنافسين)؛
- نسبية وليست مطلقة أي تحقق بالمقارنة مع المنافسين أو بفترات معينة؛
- تؤثر في سلوك الزبائن وتفضيلاتهم فيما تقدمه لهم المؤسسة؛

**4.1. أهمية وأهداف الميزة التنافسية:** تظهر أهمية امتلاك وتطوير الميزة التنافسية كهدف استراتيجي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه في الجوانب الآتية:

- تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في تقديم السلع والخدمات وكذا التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة هذا ما يعطي للمنظمة تفوقًا وأفضلية وبالتالي تحقق نتائج أداء عالية في ظل بيئة شديدة التنافس؛

- تمثل أداة لمواجهة التحدي أمام المنافسين وذلك من خلال تنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن؛

- تحقيق حصص سوقية و تعظيم الأرباح مع ضمان البقاء في السوق؛
  - تساهم في التأثير على مدركات الزبائن مما يجعلها تضمن ولائهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم.
- ولأن الهدف الأساسي من بحث المنظمة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف (نبيل مرسي خليل، 1998، ص48):

- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية: أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيًا؛
- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

ويهدف التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة (نبيل مرسي خليل، 1996، ص39). وهذا ما يمكن تحقيقه عن طريق امتلاك المنظمة لما يسمى بالخفة الإستراتيجية. ففي بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة، من الأفضل أن تعتمد المنظمة الخفة الإستراتيجية، والتي تعني الاستعداد والتصرف إزاء حادث غير متوقع و التكيف معه، حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلاً (منية خليفة، 2010، ص03).

## 2. مفهوم الخفة الإستراتيجية:

يعبر مفهوم الخفة الإستراتيجية عن القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع التغيير المثير أو المسامر للموقف. والخفة هي الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل

إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه، أي أن المرونة حركة لا تسلب التماسك وثبات لا يمنع الحركة (حمدان الصوفي، 1998، ص 141).

ومن تعاريف الخفة الإستراتيجية يمكن ذكر ما يلي:

- فهي تعكس قدرة المنظمة لاتخاذ ردة الفعل المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية وتعتمد هذه الإستراتيجية على القدرات والإمكانات الإدارية ودرجة التحكم بهذا في الوقت المناسب للتفاعل مع المخاطر والفرص (ARNOLD, 2011, P11)

- كما عرفت على أنها القدرة على الضبط بشكل مستمر ووافي والتكيف في الوقت المناسب والتوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية في العلاقة مع الظروف المتغيرة، ويكون ذلك معروفاً من قبل حساسية البيئة (داليا خالد صبري، 2010، ص 25)

- وهي كذلك: عملية وجود إحساس واستجابة ورغبة وقدرة المنظمة على اتخاذ الاجراءات المناسبة، وإعادة وضع مصادر ووظائف المنظمة بأسلوب متناسق مع رؤية واستراتيجيات وأهداف الإدارة، واستجاباتهم بشكل تفاعلي مع المعلومات الجديدة ومع التغير المتوقع وغير المتوقع في المنظمة وبيئتها (فاطمة جاسم محمد، 2009، ص 21).

- وتعرف الخفة الإستراتيجية بأنها "القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمنظمة من أجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر (علي رزاق جواد العبادي، هاشم الموسوي، 2014، ص 153).

- وهي استعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات إستراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين (عضام محمد النعيمات، 2014، ص 28).

إذن يمكن القول أن الخفة الإستراتيجية هي: "القدرة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغيرات اللازمة، والقابلية للإبداع والتنوع لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة، والاستفادة من الفرص غير المتوقعة في بيئات الأعمال المتقلبة، وذلك من خلال مرونة سلوكيات وأفكار الأفراد داخل المنظمة، والسرعة في تحديد أولويات المنافسة، والتحرك من عمل إلى آخر، ومن إستراتيجية إلى أخرى، بالشكل الذي يعطي المنظمة قدرة على الانسجام والتكيف مع البيئة المتغيرة. وإن بناء الخفة الإستراتيجية في المنظمة هي عملية متكاملة وشاملة ومستمرة بدأت وبقيت مطلوبة في ظل التنافس الشديد الذي تواجهه منظمات الأعمال".

## 1.2. أهمية الخفة الإستراتيجية:

تظهر أهمية الخفة الإستراتيجية في ما يلي:

- تعتبر الخفة الإستراتيجية وسيلة أساسية لرفع قدرات المنظمات في مواجهتها للظروف البيئية التي تتسم بالغموض والسرعة الكبيرة في التغيير (فهد عواد عابر العنزي، 2014، ص 31).

• تساعد الخفة الإستراتيجية على تعزيز قدرات المنظمات في استجابتها للتغيرات التي تحصل في حاجات الزبائن ورغباتهم المتجددة باستمرار وتغيير استراتيجياتها أو تعديلها وفقا للتغيرات والتحويلات في اتجاهات الزبائن. كما أنها تعزز التقارب بين المنظمة وزبائنها والتفاعل معهم، وهو ما يساعد المنظمة على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء (فهد عواد عابر العنزي، 2014، ص32).

• تساعد الخفة الإستراتيجية على استغلال نقاط قوة المنظمات استغلالا أمثل في توظيفها لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المختلفة.

• القدرة على تحسين القدرات التحليلية والقدرات الإدراكية التصورية لبيئة الأعمال التي تتسم بالسعة والشمول (نور محمد سالم الزين، 2013، ص29).

• تمنح الخفة الإستراتيجية المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة عن أين يمكن أن يكون موقعها بين المنافسين في السوق. فهي ميزة تنافسية مؤقتة تتجمع بمرور الزمن لتصبح مستدامة (معن وعد الله المعاضيدي، 2008، ص22).

• تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد الخفة الإستراتيجية كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى عكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم الخفة والجمود بمرور الوقت إذا لم تكن يقظة لما يحيطها من تغيرات، واقتناصها للفرص التي تتاح لها.

## 2.2. تصنيفات الخفة الإستراتيجية:

أ. حسب "Eppink": ميز بين ثلاثة أنواع من الخفة (Henk Wijtze Volberda, 1999, P211):

1. الخفة التشغيلية: يستخدم هذا النوع من الخفة في إجراء التغيرات المألوفة، والتي غالبا ما تقود إلى تغيير في مستوى نشاط المنظمة. وفي مثل هذه الحالة، لا يوجد تحول أو تغيير أساسي في العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

2. الخفة التنافسية: تعد هذه الخفة ضرورية للتفاعل مع التغيرات التي تحدث في البيئة المباشرة وعلى العكس التغيير التشغيلي، فإن التغيرات التنافسية تسبب تحولات رئيسة في المركز السوقي للمنظمة أو الصناعة، مثال ذلك تقديم منتج جديد، أو دخول منافسين جدد.

3. الخفة الإستراتيجية: الخفة الإستراتيجية ضرورية للتصدي للتغيرات الإستراتيجية الموجودة في البيئة غير المباشرة، والتي يمتد تأثيرها إلى المكونات المباشرة للمنظمة. وأهم ما يميز هذا النوع من التغيرات أنها غير مألوفة ودينامكية وطارئة، وهي تتطلب اهتمام مباشر من أجل حماية المنظمة من تأثيراتها الخطيرة.

ب. حسب "Yongsun": يرى أن الخفة الإستراتيجية تضم أربعة أنواع (Yongsun Paik, 1991, ):

:p26

ب.1. **خفة التصنيع:** قدرة وحدات الأعمال على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في طلبات السوق، وذلك بالتحويل من منتج إلى آخر، من خلال استخدام الفعاليات والسياسات التنسيقية. مثل القدرة على التكيف للتغيير الذي يحصل في التكنولوجيا، والقدرة على تكيف أو تعديل كمية الإنتاج.

ب.2. **خفة الهيكل التنظيمي:** يساعد الهيكل التنظيمي على فهم فيما إذا كانت وحدة الأعمال تمتلك الخفة إستراتيجية أم لا، ومن الملاحظ أنه لا يمكن تنفيذ خفة التصنيع بشكل فعال، إلا إذا دعمت بهيكل تنظيمي ملائم. ومن هذا المنطلق يمكن تعريف خفة الهيكل التنظيمي على أنها القدرة على مواءمة التغير البيئي مع الترتيبات الهيكلية. ومن اجل امتلاك القابلية على التكيف للبيئة المضطربة فان الأمر يستلزم وجود علاقات متداخلة قوية بين المجالات الوظيفية على مستوى وحدات الأعمال وكذلك المنظمة. وبالطبع فان الهيكل العضوي يمنح الخفة أكبر للمنظمة من الهيكل الآلي.

ب.3. **الخفة التسويقية:** إمكانية وحدة الأعمال على تسويق المنتج إلى الزبائن الموجودين أو الزبائن الجدد في ظل ظروف التغيير البيئي. ومن أهم ما يجب أن يتميز به هذا النوع من الخفة هو ضرورة أن تتميز وحدة الأعمال بمنتجاتها عن منتجات المنافسين.

ب.4. **الخفة المالية:** يقصد بالخفة المالية استخدام الموارد منقوصة الاستخدام للتخفيف أو الحد من وطأة تأثير العوز المالي خلال مدد الاضطراب البيئي. إن الاستثمار في الموارد الراكدة يمكن أن يحسن من قدرة المنظمة على التكيف لعدم التأكد، وللظروف البيئية غير المعروفة التي تحدث في المستقبل.

ج. حسب "Sanchez": فقد صنف الخفة الإستراتيجية إلى نوعين (أكرم محسن الياسري، 2016، ص44-48):

ج.1. **خفة الموارد:** الموارد التي تمنح المنظمة امتيازات إستراتيجية من اجل تعقب طرائق العمل البديلة للاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة التنافسية. وتتميز خفة الموارد بثلاث خصائص مهمة وهي نطاق الاستخدامات البديلة التي يمكن استخدام الموارد فيها، الكلفة، و صعوبات التحول من استخدام إلى آخر.

ج.2. **خفة التنسيق:** مدى إمكانية المنظمة على إعادة تشكيل سلسلة الموارد، و إعادة تعريف استراتيجيات المنتج. إن هذا النوع من الخفة يركز على تحديد وتشكيل ونشر موارد المنظمة الخارجية والداخلية بشكل فاعل، ربما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية وتحقيق ميزة.

د. حسب "Abbott وآخرون": هناك ثلاثة أنواع (عادل هادي البغدادي، 2015، ص26):

د.1. **الخفة السوقية:** هي قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت، استجابة للمتغيرات البيئية.

د.2. **خفة الإنتاج:** تعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، و هي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات جديدة. و تتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات

في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الانتقال من منتج لأخر، أو من مستوى إنتاج لأخر وقياس الخفة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العمليات.

**د.3. الخفة التنافسية:** حسب "الشيخ يحيى" تمثل قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة و بسهولة و نشرها و تكريسها لعمليات سوق الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن. وتنوع خياراتها الإستراتيجية المتوافرة لديها بشكل فعال وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، والشركاء، والتغيير التكنولوجي و عملية الابتكار والإبداع.

### 3.2. أبعاد الخفة الإستراتيجية:

بالنظر إلى أهمية الخفة الإستراتيجية فقد حدد عدد من الباحثين أهم أبعاد تحقيق هذه الخفة من خلال:

أ. المناورات الإستراتيجية ( دفاعية و هجومية) لتحقيق الخفة: حسب "Evans" هذه المناورات تركز على ما يعرف بالحدث المحفز أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (معن وعد الله المعاضيدي، 2008، ص13). كما يرى "الياسري وآخرون" (حسين وليد حسين، 2016، ص75) أن هذا المدخل يجمع بين أربعة أنماط للمناورات الإستراتيجية التي تعتمد المنظمة في عملياتها و هي:

أ.1. **مناورات المبادأة:** يمارس هذا النوع من المناورات الإستراتيجية من خلال طرح التغيير في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة مع التركيز على الإبداع، وتنجز عن طريق خلق نطاق من الخيارات والعمل على تنميتها في المستقبل بالشكل الذي يمكنها من اتخاذ اتجاهات متعددة، يضاف إلى ذلك استخدام مناورات المبادأة لمفاجئة المنافسين وزيادة حواجز الدخول.

أ.2. **المناورات الاستثمارية:** تسعى المنظمة من وراء تبنيها إلى التركيز على مجال المنتج/السوق، مع الدفع باتجاه الدخول في أسواق جديدة للمنتج إذا كانت هناك فائدة من الدخول. و بهذا الخصوص تؤكد المنظمة على تعزيز موقعها في السوق مع تركيزها على تحقيق إنتاجية عالية وكفاءة في الكلف وخلق القيمة عن طريق تبني أنظمة عمل مرنة لاستغلال أي من الفرص التي تظهر بسبب التغييرات التي تطرأ على طلب المنتج أو الخدمة.

أ.3. **المناورات الوقائية:** تستخدم للحد من تأثير الظروف غير الملائمة، تمثل الخصائص الأساسية للخفة والتي تعتمد في التصدي للظروف الطارئة. وأن هذا النوع من المناورات الإستراتيجية يتضمن مصدات لحماية أو وقاية موارد المنظمة. وأن هذه المصدات تأخذ أشكالاً متنوعة منها على سبيل المثال: الاستثمار في أكثر من مجال، التأمين ضد المخاطر وغير ذلك.

أ.4. **المناورات التصحيحية:** تتجسد في تنفيذ حركة الانطلاق الهادفة إلى إصلاح حالة الضرر الناجمة عن عدم قدرة المنظمة على التصدي للتغيرات البيئية الحرجة. والخفة الإستراتيجية وفق المفهوم التصحيحي تشير إلى توليد القدرات اللازمة لإنقاذ المنظمة من الهلاك والبقاء خلال الأزمات، والمنظمات التي تستخدم هذا النوع من المناورات تعتمد على



الهيكل الآلية كآليات رقابية، علما أنها تنظر إلى البيئة بعين الريبة والشك كونها مصدر عدم تأكد لا يمكن السيطرة عليها (أكرم الياسري وآخرون، 2014، ص9).

ب. **خفة القدرات:** حسب "Combe" و آخرون " أن خفة القدرات تشكل أهم أبعاد الخفة الإستراتيجية والتي تشير إلى امتلاك العاملين في المنظمة القدرات اللازمة للاستجابة لكافة المستجدات والمتطلبات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ عملياتها المختلفة بالسهولة وبأقصى سرعة ممكنة (عادل هادي البغدادي، 2014، ص60).

ج. **خفة المهام:** كما يؤكد "Yannopoulos" و "العابدي" على أهمية خفة المهام التي تبرز في قدرة المنظمة على تكييف أنشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب التغييرات التي تفرضها عليها بيئتها الخارجية والداخلية وبالتالي ضمان المحافظة على موقعها التنافسي واستمرارها في العمل (حسين وليد حسين، 2016، ص76).

#### 4.2. مرتكزات الخفة الإستراتيجية:

أ. أشار " Lindgren" و آخرون" (عبد العزيز هاني شمس زعتري، 2013، ص30) إلى وجوب التركيز على ما يلي:

أ.1. **التفكير:** عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

أ.2. **المهارة في لعب الأدوار:** فإنه يتيح للمنظمة باشتقاق رؤى واسعة و تفعيل روح المبادرة و الفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع، وإذا كانت المنظمات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظرياً، فإن المهارة في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتوجيه للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين المستقبل المرغوب.

أ.3. **الاستثمار:** يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية و عكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

ب. فيما حدد " De Toni" و آخرون " (بسمة وليد سليم الشيخ يحيى، 2010، ص33) مرتكزات الخفة الإستراتيجية كالاتي:

ب.1. **السرعة:** القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات.

ب.2. **الاتساق:** القدرة على إنتاج منتج معين يلي توقعات العملاء بنجاح.

ب.3. **البصيرة:** القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة.

ب.4. **الخفة:** القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة.

ب.5. الإبداعية : القدرة على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من اجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة. ولقد بين "نايار وبانتل Nayer et Bantel" أن الخفة الإستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط وفق بعدين رئيسيين هما: السرعة والتنوع، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 1: الأنماط الأربعة للخفة الإستراتيجية

السرعة	عالية	سريع متخصص (B)	سريع (A)
	بطيئة	بطيء متخصص (D)	بطيء عام (C)
		قليل التنوع	كبير

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، السيناريو والعملية التخطيطية، مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 61.

ويعبر بعد التنوع: على قدرة المنظمة على الفعل والمبادرة في تقديم تنوع يشمل مدى واسع لمواجهة ضغوط البيئة المتغيرة، فمثلا محاولة الاستجابة لمختلف حاجات السوق - وإن كان هذا الأمر صعب حتى على أكبر المنظمات - من خلال تطوير وتنويع خطوط إنتاج واسعة.

أما السرعة: فهي تعني قدرة المنظمة على مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة والتي تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين، فهي ترتبط بالقدرة على تكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج استجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

من خلال الشكل (1) يمكن القول أن المنظمات التي تقع في الخلية (A) هي منظمات تظهر مستوى عالي من الخفة الإستراتيجية، أما المنظمات التي تقع في الخلية (D) فإنها تكون لديها نقص كبير في الخفة الإستراتيجية، أما النمطين الآخرين فيمثلان درجة معتدلة ومتوازنة من الخفة ولكن بأساليب مختلفة، فالمنظمات التي تقع في الخلية (B) هي منظمات تبادر بسرعة ولكن بطريقة متخصصة واحدة لمواجهة حالات التغيير، في حين أن المنظمات التي تقع في الخلية (C) تبادر ببطء في خياراتها ولكن بطرق عديدة.

ومع أن تنوع المنافسة وسرعتها يمثلان بعدين مختلفين إلا أنهما أيضا يتبادلان التأثير بينهما، وهنا فإن إدارة المنظمة يفترض بها أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التداخل بين هذين البعدين لتتبنى مستوى معين من الخفة الإستراتيجية يعطي المنظمة أفضل أداء استراتيجي ممكن.

إن البقاء الاستراتيجي للمنظمة واستمرارية التوجه الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على قدرتها في إيجاد موازنة مقبولة بين الحاجة إلى مجاراة التغيير والاستجابة له والتكيف معه من خلال الخفة الإستراتيجية.

### 3. دراسة تطبيقية لمجمع "حمادي" بولاية "بشار":

تمثلت الدراسة التطبيقية لهذه الورقة البحثية في محاولة معرفة "أثر الخفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية" في مجمع "حمادي" الذي يضم: المحطة البرية لنقل المسافرين، الشركة ذات المسؤولية المحدودة لبيع سيارات "بيجو"، مصنع إنتاج الآجر الأحمر. ولهذا الغرض تم تصميم وتوزيع إستبانه على عينة الدراسة التي بلغت "44" موظف في مختلف المستويات في الفروع الثلاث، من مجتمع الدراسة الذي بلغ 206 عامل. وقد تم استرجاع 44 استبانة منها 40 استبانة صالحة للتحليل أي ما يعادل 90%.

ولغرض التحليل الإحصائي تم الإستعانة بمقياس ليكرت الثلاثي (أتفق، غير متأكد، لا أتفق). ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

- الجزء الأول: ويتضمن هذا الجزء المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، منصب العمل).
- الجزء الثاني: ويتضمن المتغير المستقل وهو "الخفة الإستراتيجية" بأبعادها الثلاثة (خفة القدرات، خفة المهام، المناورات الإستراتيجية)، حيث اشتمل هذا الجزء على 18 عبارة.
- الجزء الثالث: ويتضمن المتغير التابع وهو "الميزة التنافسية"، واشتمل هذا الجزء على 19 عبارة.

1.3. ثبات أداة الدراسة: نلاحظ من خلال الجدول الموالي أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للاستبيان بلغ 0.898 أي (89.8%)، وهو معدل مرتفع يدل على صدق وثبات الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة.

الجدول 1: ثبات أداة الدراسة

عدد المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة "ألفا كرونباخ"
4	37	0.898

المصدر: استنادا إلى مخرجات Spss

### 2.3. تحليل متغيرات الدراسة

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة. وقد كانت النتائج كالتالي:

أ. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول متغير الخفة الإستراتيجية وأبعادها.

الجدول الموالية توضح ذلك:

## الجدول 2: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "خفة القدرات"

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.452	2.73	1. تستطيع المنظمة إنجاز مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة؟.
0.723	2.30	2. تعمل المنظمة على تداول العاملين على مختلف الوظائف؟.
0.714	2.45	3. تتمكن المنظمة من تكيف العاملين في الوظائف الجديدة بسرعة وكفاءة؟.
0.677	2.72	4. تمتلك المنظمة ما يكفي من التنوع المهاري لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة؟.
0.740	2.63	5. تستطيع المنظمة تلبية تباين الطلب على القدرات عن طريق إعادة تدريب العاملين الحاليين؟.
0.506	2.72	6. تمتلك المنظمة ما يكفي من قدرات التعلم التي تؤهلهم على مستوى مهاراتهم من خلال تعلم مهارات جديدة؟.
0.586	2.63	7. يستطيع العاملون تعلم القدرات المطلوبة للقيام بالوظائف خاصة المعقدة منها؟.
<b>0.628</b>	<b>2.57</b>	<b>المتوسط العام</b>

المصدر: استنادا إلى مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لجل فقرات بعد "خفة القدرات" تقع في المستوى المرتفع، حيث تراوحت بين (2.45 و 2.72)، عدا الفقرة رقم (2) أين كانت قيمة متوسطها الحسابي متوسط مما يعني نوع من عدم وجود الإثراء الوظيفي في المؤسسة. كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.452 و 0.732)، أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كان ضعيف، وهذا دليل على أن هناك اتفاقا بين أفراد العينة حول الإجابات على فقرات الاستبيان. كما أن الوسط الحسابي لبعء "خفة القدرات" بشكل عام كان (2.57) وهي درجة مرتفعة، في ظل تقارب كبير لوجهات نظر المستجوبين استنادا إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.628).

## الجدول 3: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "خفة المهام"

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.679	2.50	1. تصمم أنشطة المنظمة للتكيف بسرعة مع المتغيرات في ظروف الأعمال.
0.749	2.45	2. تعمل المنظمة على تعديل أنظمتها لمواكبة بيئة العمل المتغيرة و في ظل عدم التأكد.
0.632	2.60	3. تساعد المرونة في أنشطة المنظمة على التكيف السريع مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.
0.439	2.75	4. تمكن التغيرات في أنشطة المنظمة من الحفاظ على الموقف التنافسي في بيئة العمل.
0.733	2.23	5. تتكيف أنشطة المنظمة مع سيناريوهات الأعمال المتغيرة.
<b>0.646</b>	<b>2.50</b>	<b>المتوسط العام</b>

المصدر: استنادا إلى مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لجل فقرات بعد "خفة المهام" هي كذلك تقع في المستوى المرتفع، حيث تراوحت بين (2.45 و 2.75) عدا الفقرة رقم (5) أين كانت قيمة متوسطها الحسابي متوسط مما يعني ضعف مواكبة التغير في أعمال المنظمة، كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.439 و 0.749)، أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كانت ضعيفة، وهذا دليل على أن هناك اتفاقاً بين أفراد العينة حول الإجابة على الفقرات. كما أن الوسط الحسابي لبعدها "خفة المهام" بشكل عام كان (2.50) وهي درجة مرتفعة، في ظل تقارب لوجهات نظر المستجوبين استناداً إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.646).

الجدول 4: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها "المناورات الإستراتيجية"

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.714	2.55	1. تعتمد المنظمة إستراتيجية هجومية للتعامل مع بيئتها؟.
0.791	2.30	2. تعتمد المنظمة إستراتيجية دفاعية للتعامل مع بيئتها؟.
0.636	2.43	3. المنظمة قادرة على الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى من خلال صياغة إستراتيجية جديدة؟.
0.716	2.28	4. المنظمة قادرة على خلق استراتيجيات جديدة وتطوير الحالة التي هي عليها دون التأثير على مركزها الحالي في السوق؟.
0.648	2.30	5. المنظمة قادرة على الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى بشكل سهل وسريع
0.807	2.38	6. المنظمة لها القدرة على تعديل استراتيجياتها الحالية بسهولة وسرعة مقارنة مع المنافسون؟.
0.718	2.37	المتوسط العام

المصدر: استناداً إلى مخرجات Spss.

يوضح الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لجل فقرات بعد "المناورات الإستراتيجية" هي كذلك تقع في المستوى المرتفع، حيث تراوحت بين (2.28 و 2.55)، كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.636 و 0.807)، أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كانت ضعيفة، وهذا دليل على أن هناك اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة حول الإجابة على الفقرات. كما أن الوسط الحسابي لبعدها "المناورات الإستراتيجية" بشكل عام كان (2.37) وهي درجة مرتفعة، في ظل تقارب كبير لوجهات نظر المستجوبين استناداً إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.718).

أ. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة لعبارات الميزة التنافسية.  
الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 5: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.530	2.77	1. تقدم المنظمة منتجات وخدمات تتميز بجودة عالية؟.
0.580	2.65	2. المنظمة تتميز بالسوق بتقديم منتجات بنوعية عالية بالرغم من ارتفاع أسعارها؟.
0.679	2.47	3. تضمن المنظمة أداء عالي لمنتجاتها وخدماتها من خلال إجراءات السيطرة النوعية؟.
0.675	2.57	4. تركز المنظمة على العاملين ذوي مهارات عالية لضمان نوعية جيدة؟.
0.599	2.53	5. تقوم المنظمة بتقديم المنتجات في المواعيد المحددة لزيائها؟.
0.774	2.38	6. تعتمد المنظمة على الابداع من أجل تمييز خدماتها في السوق؟.
0.586	2.38	7. أسعار المنظمة اقل من أسعار بقية المنافسين؟.
0.776	2.25	8. مبيعات المنظمة تتزايد بين فترة وأخرى؟.
0.705	2.37	9. المنظمة تستبق غيرها من المنظمات في تقديم منتجات وخدمات جديدة؟.
0.859	1.93	10. تخصص المنظمة مبالغ كبيرة للبحث والتطوير لإيجاد منتجات وخدمات جديدة؟.
0.439	2.75	11. تهدف المنظمة إلى تقريب منتجاتها إلى واقع البيئة قدر الإمكان؟.
0.716	2.50	12. تقوم المنظمة بتقديم أشكال عديدة للمنتجات والخدمات من أجل منح المستهلك حرية أكبر في الاختيار، وتمكنها من الاستجابة السريعة لأذواقهم؟.
0.667	2.63	13. تقدم المنظمة خدمات ما بعد البيع؟.
0.698	2.23	14. تتميز المنظمة بقلّة الشكاوى من الزبائن حول منتجاتها وخدماتها المقدمة؟.
0.716	2.48	15. معدلات أداء العاملين في المنظمة في ارتفاع مستمر؟.
0.494	2.75	16. تطور المنظمة في أساليب و طرق أداء خدماتها ومنتجاتها من سنة إلى أخرى؟.
0.679	2.50	17. تحوز الخدمات المقدمة من قبل الموارد البشرية رضا الإدارة؟.
0.742	2.25	18. لدى المنظمة قابلية التأقلم مع الضغوط و التغيرات البيئية؟.
0.616	2.68	19. تنمو الحصة السوقية للمنظمة باستمرار من سنة إلى أخرى؟.
0.659	2.47	المتوسط العام

المصدر: استنادا إلى مخرجات SPSS.

من خلال الجدول 5 والموضح أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لجل فقرات متغير "الميزة التنافسية" كانت تقع في المستوى المرتفع، حيث تراوحت بين (2.23 و 2.77) عدا الفقرة التي تشير إلى "أن المؤسسة تخصص المنظمة

مبالغ كبيرة للبحث والتطوير لإيجاد خدمات جديدة" فقد بلغ متوسطها الحسابي (1.93) وهي قيمة متوسطة، وهو أمر يعكس إهمال لجان البحث والتطوير ومحاولة تقديم منتجات وخدمات جديدة وتوسيع نشاط المؤسسة، كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.439 و 0.859)، أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كانت ضعيفة، وهذا دليل على أن هناك اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة حول الإجابة على الفقرات. كما أن الوسط الحسابي لمتغير "الميزة التنافسية" بشكل عام كان (2.47) وهي درجة مرتفعة، في ظل تقارب كبير لوجهات نظر المستجوبين استناداً إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.659).

**3.3. اختبار فرضيات الدراسة:** باستخدام تحليل الانحدار المتعدد سيتم اختبار فرضيات الدراسة ممثلة في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك لتحديد أثر أبعاد الخفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية..  
أ. الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (خفة القدرات، خفة المهام وخفة المناورات) على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "حمادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ).

#### الجدول 6: معامل التحديد ومعامل الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد الارتباط	معامل المحسوبة F	مستوى Sig الدلالة
الميزة التنافسية	0.243	0.475	0.515	0.718	12.762
					0.000

المصدر: من مخرجات الـ SPSS.

من خلال "الجدول 6" نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05)، إذن إن النموذج ككل له دلالة إحصائية وبالتالي هو نموذج مقبول للدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية والتي تقول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (خفة القدرات، خفة المهام وخفة المناورات) على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "حمادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5\%$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (خفة القدرات، خفة المهام وخفة المناورات) على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "حمادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ).

كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين أبعاد الخفة الإستراتيجية والميزة التنافسية قد بلغ 0.718 أي بنسبة 71.8% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد المعدل 0.475 أي أن 47.5% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى الخفة الإستراتيجية.

ب. اختبار الفرضيات الفرعية: باستخدام تحليل الانحدار المتعدد دائما يمكن اختبار الفرضيات:

الجدول 7: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (جدول المعاملات).

النموذج	المعاملات اللامعيارية		T	مستوى الدلالة
	A	Erreur standard		
الثابت $\alpha_0$	0.636	0.301	2.109	<b>0.042</b>
خفة القدرات	0.370	0.149	0.391	<b>0.018</b>
خفة المهام	0.203	0.160	0.235	<b>0.214</b>
المنافسة الإستراتيجية	0.160	0.130	0.199	<b>0.224</b>

المصدر : بناء على مخرجات الـ SPSS

من "الجدول 7" يمكن إستخلاص ما يلي:

- اختبار معنوية الثابت ( $\alpha_0$ ): يبين "الجدول 7" أن مستوى معنوية الثابت ( $\alpha_0$ ) (sig) بلغ 0.042 وهو أقل من 0.05، أي أن الثابت له معنوية على مستوى النموذج.
- الفرضية الفرعية الأولى: يبين "الجدول 7" أن مستوى معنوية بعد خفة القدرات (sig) قد بلغ 0.018 وهو أقل من 0.05، و بالتالي فإننا نرفض الفرضية المدومة  $H_{1,0}$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_{1,1}$  التي تقول: أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء خفة القدرات على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "حمادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ).
- الفرضية الفرعية الثانية: يبين "الجدول 7" أن مستوى معنوية بعد خفة المهام (sig) قد بلغ 0.214 وهو أكبر من 0.05، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية المدومة  $H_{2,0}$  التي تقول: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخفة المهام على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ).
- الفرضية الفرعية الثالثة: يبين "الجدول 7" أن مستوى معنوية بعد المنافسات الإستراتيجية (sig) قد بلغ 0.224 وهو أكبر من 0.05، و بالتالي فإننا نقبل الفرضية المدومة  $H_{3,0}$  أي انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمنافسات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "حمادي" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ) ومن خلال "الجدول 7" (جدول المعاملات) يمكن استخراج معادلة الانحدار المتعدد التي تمثل النموذج ككل:

$$X_1 . Y = 0.636 + 0.37$$

$$Y = 0.636 + 0.37 \text{ (خفة القدرات)}$$

وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل الأول (خفة القدرات) تؤثر في الزيادة في المتغير

التابع (الميزة التنافسية) بمقدار 0.37 أي بنسبة 37%.



## الخلاصة:

في هذه الورقة البحثية تم محاولة دراسة حالة مؤسسة جزائرية والمتمثلة في مؤسسة "حمادي" الواقع مقرها في ولاية بشار، وذلك كمحاولة لمعرفة دور وأثر الخفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى هذه المؤسسة، حيث تم اعتماد نموذج للدراسة مكون من المتغير المستقل والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد وهي: (خفة القدرات، خفة المهام، المناورات الإستراتيجية) ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية. ولأجل الإجابة على الفرضيات المطروحة، اعتمد الباحث على توزيع استبيان موجه إلى أفراد المؤسسة محل الدراسة، وتم استخدام لغرض التحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحليل الانحدار المتعدد، وقد كانت النتائج كالآتي:

- أظهرت إجابات المستجوبين أن هناك اتفاق حول الإجابات من خلال قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة للإجابات على عبارات الاستبيان، وهو الأمر الذي ربما يزيد من موضوعية إجابات المستجوبين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده خفة القدرات على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "حمادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخفة المهام على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناورات الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "حمادي" عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ).
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج ككل له معنوية إحصائية، وأنه يوجد أثر ذو دلالة للخفة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة "حمادي" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويرجع هذا التأثير إلى بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل وهو بعد "خفة القدرات"، ويمكن تحليل هذه النتائج كالآتي:
- المؤسسة تستطيع انجاز مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة.
- المؤسسة تمتلك ما يكفي من التنوع المهاري لتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة.
- المؤسسة تمتلك ما يكفي من قدرات التعليم التي تؤهلهم على مستوى عملهم من تعلم مهارات جديدة.
- عدم قدرة المنظمة على تكييف أنشطتها عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة لتواكب التغييرات التي تفرضها عليها بيئتها الخارجية والداخلية.
- هناك نوع من الجمود في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- افتقار المؤسسة إلى الحدث المحفز الذي يدفعها إلى المبادرة والمبادرة وأخذ زمام الأمور.

## المراجع المستعملة:

- اكرم الياسري وآخرون، (2014)، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصري "دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، العدد 12، جامعة بابل، العراق.
- بسمة وليد سليم الشيخ يحي، (2010)، أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط، عمان.
- البغدادي عادل هادي، حيدر جاسم عبيد الجبوري، (2015)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الخفة الإستراتيجية "دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين و آسيا سيل ) في العراق، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد1، بغداد.
- البغدادي عادل هادي، مهند حميد ياسر العطوي، (2014)، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي "دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 4، بغداد.
- حسين وليد حسين، (2016)، اثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، كلية المنصور الأهلية، العراق، العدد25، بغداد.
- داليا خالد صبري، (2010)، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- زعتري عبد العزيز هاني شمس، (2013)، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الخفة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الزين نور محمد سالم، (2013)، أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل، دراسة تطبيقية على شركة ألباهوس في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الصوفي حمدان، (1998)، مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الاسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
- العابدي علي رزاق جواد، الموسوي هاشم ، (2014)، تشخيص مؤثرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثين، الكوفة.
- علي السلمي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

- العنزري فهد عواد عابر، (2014)، أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- فاطمة جاسم محمد، بان توفيق نجم، (2009)، أثر الملكية في الخفة المالية للمصارف، دراسة مقارنة بين مصرفي الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ومصرف الاستثمار السعودي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 16، البصرة.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2008)، الموارد البشرية مدخل في تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية.
- المعاضدي معن وعد الله، (2008)، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استنادا على قدرات ثقافة المعلومات، دراسة حالة منظمة صناعية، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الثامن "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان.
- منية خليفة، (08-09 نوفمبر 2010)، آليات تطوير الميزة المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف.
- نبيل مرسي خليل، (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت.
- نبيل مرسي خليل، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية.
- النعيمات عصام محمد، (2014)، دراسة الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية، في العلاقة بين إستراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة، مصانع الاسمنت الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2012)، السيناريو والعملية التخطيطية، مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الياسري أكرم محسن، (2016)، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: المرونة الإستراتيجية، المقدرات الجوهريّة، الأداء المصرفي، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.
- Arnold V, (22 September 2011), Enhancing strategic Flexibility and performance through enterprise risk management: the enabling role of information technology, 4<sup>th</sup> conference, Rutgers business school, Newark, New Jersey.
- Porter M, (1993), L'avantage concurrentiel des nations, Inter-Edition, Paris.
- Volberda H W, (1999), Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive, Oxford University Press, New York.
- Yongsun P, (1991), The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in The International Business Environment, Ph.D. Thesis ,University of Washington.