

## دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة عينة من المؤسسات الصيدلانية - ولاية قسنطينة

### The role of strategic agility in achieving competitive advantage- a case study of a sample of pharmaceutical corporates in the wilaya of Constantine

عبد القادر دبو ش

نورالدين لعماري\*<sup>\*</sup>

جامعة 8 ماي 1945 قالمة، مخبر التنمية الذاتية

جامعة 8 ماي 1945 قالمة، مخبر التنمية الذاتية

والحكم الراشد، الجزائر

والحكم الراشد، الجزائر

kader.prof@gmail.com

n.lamairia@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ القبول: 2023/05/15

تاريخ الاستلام: 2023/03/31

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعادها الثلاث (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، وتحديد أي الأبعاد تأثيرا أكثر في الميزة التنافسية. ولهذا الغرض تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، وتم تحليل البيانات اعتمادا على نماذج الانحدار. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك دورا إيجابيا ذا دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، المنظمة الرشيقة، الميزة التنافسية، المؤسسات الصيدلانية.

تصنيف JEL : M19, L0

\* المؤلف المرسل

**Abstract:**

This study aims to identify the role of strategic agility through its three dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, and resources fluidity) in achieving competitive advantage from the point of view of the employees of a sample of pharmaceutical corporates in the state of Constantine, and to determine which dimensions have the most impact on competitive advantage. For this purpose, the descriptive analytical approach and the questionnaire were relied upon as a tool to collect information from the respondents, and the data was analyzed based on regression models. The results of the study concluded that there is a statistically significant positive role for strategic agility in achieving competitive advantage.

**Keywords:** Strategic Agility, Agile Organization, Competitive Advantage, Pharmaceutical corporates.

**JEL Classification Codes:** M19, L0

## مقدمة:

بسبب تعقد المنافسة، ووقوع الاضطرابات والانقطاعات في الأعمال، وتطور الفكر الاستراتيجي، ظهرت أساليب جديدة لمواجهة تحديات البيئة والمنافسة، منها الرشاقة الاستراتيجية، والتي تساعد في تحويل التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة إلى فرص، ومن ثم تحقيق الاستمرار، والتفوق والأفضلية، من خلال جعل الاستراتيجيات رشيقة وتحقق مزايا تنافسية مستمرة، والذي يتحقق من خلال الاستشعار المستمر للبيئة، ورصد المعلومات وتبادل المعرفة، وتسهيل الموارد وتوفير المهارات والهياكل المرنة، وأيضاً التزام الأفراد والقادة؛ الأمر الذي يساعد في الاستعداد المستمر للتغيرات من خلال تبادل المعلومات بشكل مرن، واتخاذ القرارات اللازمة للمنافسة أو قيادة السوق.

## مشكلة الدراسة

لمواجهة التحديات المعروضة سابقاً وحتى تحويلها إلى فرص، وتحقيق مزايا تنافسية، من خلال الرشاقة الاستراتيجية، والتي تسمح بتحقيق التيقظ بمجريات البيئة الخارجية والداخلية، وبناء السيناريوهات، وتوافر الموارد، والهيكلي المرن، والمهارات، والالتزام الجماعي، تتضح لنا مشكلة الدراسة التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في

### ولاية قسنطينة؟

التساؤلات الفرعية: إن التساؤل الرئيسي السابق تنبثق عنه جملة من التساؤلات الفرعية هي:

- هل يوجد دور موجب للحساسية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؟

- هل يوجد دور موجب للالتزام الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؟

- هل يوجد دور موجب لسبولة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؟

فرضية الدراسة: للإجابة عن التساؤل المطروح، ندرج الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤدي الرشاقة الإستراتيجية دورا موجبا في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

**الفرضيات الفرعية:** تظهر من خلال الفرضية الرئيسية مجموعة فرضيات فرعية متمثلة في:

- يوجد دور موجب ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

- يوجد دور موجب ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

- يوجد دور موجب ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

**أهمية الدراسة:** تعتبر الرشاقة الإستراتيجية من أهم مواضيع الفكر الاستراتيجي، خصوصا من ناحية ارتباطها بأحد الجوانب الضرورية التي ترغب فيها منظمات الأعمال وهي الميزة التنافسية، والتي من خلالها يتحقق هدف البقاء؛ ومن ثم مساهمة الدراسة في إعطاء إطار علمي يوجه مديري المؤسسات حول مفهوم وتطبيق الرشاقة الإستراتيجية، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلق تحقيق هدف النمو والأسبقية وخلق القيمة.

**أهداف الدراسة:** تهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- عرض الأدبيات الاقتصادية المتعلقة بمفهوم الرشاقة الإستراتيجية.

- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية.

- تحديد دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة.

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

## الدراسات السابقة:

- دراسة (سيرين عبد المجيد الناظر، 2011) بعنوان علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية: وهي رسالة ماجستير نوقشت بجامعة الخليل، فلسطين، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، حيث بلغ حجم العينة 131 موظفاً، وتم استرجاع 112 استبياناً، و قد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود دور كبير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تبين من نتائج البحث وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين، بحيث كلما ازداد استخدام تكنولوجيا المعلومات ازدادت الميزة التنافسية، والعكس صحيح.

- دراسة (Nikoo Tabe Khoshnood and Sina Nematizadeh، 2017) بعنوان الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة الإيرانية: وهي دراسة تمت بإيران ونشرت بمجلة International Journal of Business and Management حيث حاولت الدراسة شرح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها، والكشف عن أهميتها في القطاع المصرفي والتحقيق في تأثيرها على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة في إيران. من حيث الهدف فإن هذه الدراسة هي دراسة تطبيقية، وفيما يتعلق بجمع البيانات، فهي وصفية-ارتباطية. تكونت عينة البحث من المديرين والخبراء العاملين في البنوك الخاصة الإيرانية. أشارت النتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية كان لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. علاوة على ذلك، من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، يعد وضوح الرؤية هو العامل الأكثر تأثيراً في القدرات التنافسية.

- دراسة (نادية فاطمة الزهراء مالكي وآخرون، 2021) بعنوان تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة: وهو مقال نشر بمجلة جامعة بشار، الجزائر. حيث هدفت 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 خلصت الدراسة إلى وجود أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الجزائرية موبيليس.

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من خلال الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة وكذلك البيئة المحيطة، حيث ركزت دراسة (سيرين عبد الحميد الناظر، 2011) ودراسة (نادية فاطمة الزهراء مالكي وآخرون، 2021) على الميزة التنافسية كمتغير تابع فيما كان محل الدراسة بشركات اتصالات، أما دراسة (Nikoo Tabe Khoshnood and Sina, 2017) ودراسة (Nematizadeh, 2017) فركزت على الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل وتمت دراسة الحالة بالبنوك الخاصة الإيرانية. فيما نلاحظ تشابها في الدراسات من حيث طرح بعض المتغيرات كالرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية والتي أفادت دراستنا لإعداد الإطار النظري. وكذا التشابه في تقديم الجوانب المنهجية والأساليب الإحصائية التي أرشدت الباحثين في تصميم المنهجية وتحديد البيئة والعينة المناسبة للدراسة الحالية، والأساليب الإحصائية المناسبة وطبيعة متغيراتها وتوجيه الدراسة الحالية في اختيار مسعاها للوصول إلى أهدافها؛ مما يجعل الباب مفتوحا للباحث لسد هذه الفجوة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

وبذلك فالدراسة الحالية تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة أنها شاملة أكثر للتفاصيل، حيث إن وجود الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها يعود كثيرا لطبيعة القطاع، إذ في العادة يكون القطاع الخدمي أكثر مرونة فتكون منظماته رشيقة، وتعدّ هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تبحث في دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصيدلانية، حيث تعد من أوائل الدراسات التي تهتم بتناول قطاع المؤسسات الصيدلانية في الجزائر، وهو قطاع حيوي وفعال في الاقتصاد الوطني.

### أولا. الإطار النظري للدراسة:

تُعد الرشاقة الاستراتيجية من أهم ميزات منظمات الأعمال في الوقت الحالي التي تحقق النمو والاستمرارية من خلال التفاعل المستمر بين القدرات الداخلية واستشعار البيئة الذي يحقق المزايا التنافسية. سنتطرق في هذا المحور لعرض الإطار المفاهيمي للمتغيرين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بمعرفة كل مفهوم على حدة وأهميته وأبعاده.

## 1. أساسيات الرقابة الاستراتيجية:

### 1.1. تعريف الرقابة الاستراتيجية:

يرى Doz و Kosonen سنة 2010 أن الرقابة الإستراتيجية مهمة لتحقيق رقابة التنظيم ككل ويعرفانها بأنها: "القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية بما يضمن التوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة وغير المتوقعة، وذلك بالاعتماد على الاستشعار المستمر والمستقبلي للبيئة، والسعي والالتزام بتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستهلكين، وذلك في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية" (Doz & Kosonen, 2010, pp. 370-371).

يعرفها Battistella et al سنة 2017 بأنها: "القدرة على مراجعة وتحديد المنظمة أو إستراتيجيتها ديناميكيا وسريعا، من خلال التكيف مع التغييرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال"، (Battistella, De Toni, De Zan, & Pessot, 2017, p. 67).

تعكس الرقابة الإستراتيجية إلى أي مدى تظهر الإدارة العليا للمؤسسة القدرة على التكيف والمرونة والإبداع وتنبؤ الصدمات غير المتوقعة في الداخل وخارج بيئة الأعمال التي تعمل فيها والاستجابة لها بشكل استباقي، بسرعة وفعالية، بحيث تتحول التهديدات إلى فرص (Elali, 2021, p. 2).

مما سبق يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية على أنها "بناء الاستراتيجية الرشيق، أي إمكانية تجديدها، غير مبنية على التنبؤ فقط بما يمكن توقعه وإنما أيضا على التغييرات والأحداث التي لا يمكن توقعها وبالتالي تعزيز اقتناص الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص".

### 2.1. أهمية الرقابة الاستراتيجية:

أجاب كلا من Doz و Kosonen عند سؤالهم عن مدى حاجة المنظمات اليوم للرقابة الاستراتيجية؟ بأنه لم يعد أمام المدراء التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة شركاتهم، حيث إن مدة خدمتهم تكون أقل، والمطلوب منهم أن يكون أداؤهم عالي المستوى بسبب التغير السريع في البيئة والتطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذه الاضطرابات والتحديات التي تطل الشركات وفرق إدارتها فإن الرقابة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك (مُجد أنور، 2016، صفحة 12). ففي معركة مستمرة من أجل الميزة التنافسية والبقاء، يجب على المؤسسات الحديثة، تبني مفهوم الرقابة

الاستراتيجية، وهذا يستدعي التفكير ومراجعة الاستراتيجية بشكل مستمر ومتكرر، بناء على الاستشعار المستمر والتكيف السريع مع المحفزات في المجال التنافسي. ومن ثم تغيير النظر إلى الاستراتيجية على أنها قوة ديناميكية تبحث باستمرار عن الفرص وإيجاد طرق مبتكرة تخلق القيمة للمنظمة (Niven & Vasshus, 2021).

### 3.1. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

هناك عدة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية حسب العديد من الأدبيات، لكن أهمها ما يلي:

أ- **الحساسية الاستراتيجية:** تشير إلى مدى قدرة الشركة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية لها، ومدى وعيها بالاتجاه الاستراتيجي لها، وإدراكها للمسلك الذي من خلاله يمكنها تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، من خلال فهم إدراك الإشارات والاتجاهات المختلفة حول الفرص المواتية لها في بيئتها قبل المنافسين والمستهلكين والموردين، والعمل على استغلالها بشكل أسرع (Doz & Kosonen, 2008, p. 18).

ب- **الالتزام الجماعي:** تنظر إليه "بوربيغ" على أنه يمثل العلاقة التي تربط العاملين بمسار عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كما تعبر عن قدرة الأفراد على الالتزام بمجالات الإدارة وسلوكياتها، وهو الأمر الذي يدل على ولائهم للمنظمة (بوربيغ، 2021، صفحة 442). يركز الالتزام الجماعي على القدرات الآتية: الأجندة المشتركة والاعتماد المتبادل، العمل سوية كفريق، تحديد فريق الإدارة العليا، أسلوب القيادة وقدرات المدير التنفيذي (Doz & Kosonen, 2008, p. 93).

ت- **سيولة الموارد:** أي تحريك الموارد بمرونة من مكان لآخر حسب الحاجة، والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة وإطار من المديرين العاملين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات ومراقبة الشركات المركزية في الموارد الرئيسية والعمليات المنظمة في خفض الاستثمارات أو بيع وحدات، ومن المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها ودون إعادة تنظيمها وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن (بوربيغ، 2021، الصفحات 442-443).

## 2. أساسيات الميزة التنافسية:

### 1.2. تعريف الميزة التنافسية:

يحدد "المعاييدي" سنة 2006 الميزة التنافسية بأنها "القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكاليف مقارنة بالمنافسين، أو أنها القدرة على التمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق التكاليف الإضافية للقيام بذلك" (المعاييدي، 2006، صفحة 23).

يرى Bordes سنة 2009 أن الميزة التنافسية تعني تقديم قيمة ممتازة للمستهلكين حيث تكون إما عن طريق انخفاض الأسعار أو عن طريق توفير المزيد من المزايا والخدمات الممتازة التي تبرر ارتفاع الأسعار. حيث تتمتع الشركة بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية لا يمكن للمنافسين تكرارها أو العثور عليها، أو أن تكون مكلفة للغاية لتقليدها (Bordes, 2009, p. 3).

بشكل عام تعتمد الميزة التنافسية على القوة الفريدة للأعمال التجارية في السوق، والتي يمكن أن توفر فوائد أفضل للأعمال التجارية مقارنة بالمنظمات الأخرى. وبذلك يمكن وصف الميزة التنافسية بأنها "وسيلة المنافسة فيما يتعلق بالمهارات والخدمات وكذلك التكنولوجيا" (Kerdpitak, 2022, p. 723).

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

### 2.2. أهمية الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد. إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبذلك فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم (مُجد عمرو، 2016، صفحة 38).

### 3.2. أبعاد الميزة التنافسية:

هناك عدة أبعاد للميزة التنافسية حسب كثير من الأدبيات نلخص منها كما يلي:

أ- **الجودة:** تمثل مجموعة خصائص المنتج، ومنها الجمالية والمعولية، والتي تهدف إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء والتكرار، وتمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسون حسب إدراك الزبائن (البستنجي، 2011، صفحة 11).

ب- **اعتمادية التسليم:** والذي أدى إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص الوقت ما أمكن لفائدة العملاء، ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال تخفيض زمن التسليم للعميل، تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق، وتخفيض زمن تحويل العمليات (شني وبن لخضر، 2017، صفحة 115).

ت- **التكلفة:** وما يشار إليه هنا هو قيادة التكلفة، أي قدرة المنظمة على تصميم منتج، وتصنيعه، وتسويقه بأقل كلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إيرادات كبيرة، أو بعبارة أخرى في قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل سعر المنظمات المنافسة (مُجَّد عمرو، 2016، صفحة 45).

ث- **المرونة:** لمواجهة تحديات تزايد ديناميكية الأسواق الدولية، تتعلق المرونة بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وهذا يقتضي القدرة على مسابرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم على أساسها التمييز، تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات (شني وبن لخضر، 2017، صفحة 115).

ج- **الابتكار:** والمقصود به طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة. ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتج جديد أو قديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة (البستنجي، 2011، صفحة 12).

### 3. العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

تنطلق العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي، والذي يقدم شرحا حول كيفية تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية والمحافظة على ديمومتها في بيئة تتصف بالاضطراب السريع وصعوبة التنبؤ بالأحداث مع زيادة القدرة على التكيف معها، ودمج وإعادة تكوين المهارات التي تملكها المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (الشنطي والجيار، 2021، صفحة 139). فكما أفادت دراسة (Abu-Radi) سنة 2013 أن الرشاقة الاستراتيجية تنعكس في الاستكشاف الناجح للقواعد التنافسية (السرعة والمرونة والابتكار والاستباقية والجودة والربحية) من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التكوين وأفضل الممارسات في بيئة غنية بالمعرفة لتوفير منتجات مدفوعة للزبائن والخدمات في بيئة سوق سريعة التغير. بالإضافة إلى ذلك، فوفقا لمنظور الكفاءة والقدرة والأداء الاستراتيجي، فإن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير على كل من الأداء التشغيلي والتنافسي للمؤسسة، كما أن تنفيذ القدرات الاستراتيجية يعزز القدرات التنافسية لعمليات المنظمة. الرشاقة الاستراتيجية تركز على التفكير والرؤية الواضحة بدلا من التخطيط الاستراتيجي وتتطلب البحث داخل المنظمة من أجل فهم القدرات الجوهرية والبحث خارجها أيضا للتعرف على بيئة الأعمال (Abu-Radi, 2013, pp. 25-29).

#### ثانيا. الجانب التطبيقي للدراسة:

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية للرشاقة الاستراتيجية وتحديد دورها في الميزة التنافسية، يلزم القيام بدراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة، والتي تمثل أحد أهم القطاعات في الجزائر والوصول لتوافق بين ما تم تقديمه في الجانب النظري.

#### 1. أداة الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة

**1.1. أداة الدراسة:** تم اعتماد الاستبيان بمقياس ليكرت خماسي وبعد مراجعة الأدبيات السابقة قد تكونت الدراسة من قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية الخاصة بمجتمع الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المركز الوظيفي. والقسم الثاني تم تقسيمه إلى جزأين: الجزء الأول المتعلق بالرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل والذي بدوره يتكون من ثلاثة متغيرات فرعية والمتمثلة في العبارات من 1 إلى 19. والجزء الثاني تعلق بالمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية والذي يتمثل في العبارات من 20 إلى 40. وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: النسب المئوية والتكرارات، معامل ألفا كرونباخ، مقياس النزعة المركزية والتشتت، والانحدار.

للتحقق من ثبات الاستمارة، تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). نتائج هذا المقياس نعرضها في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (01): معامل الثبات لأداة الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
40	0.963

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (01) أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية بنسبة 96.3% وهي نسبة جيدة جدا مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا 0.6، وبذلك يمكن اعتمادها لغرض التحليل واختبار فرضيات الدراسة.

**2.1. عرض خصائص عينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في كل إطارات عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة والبالغ عددهم شهر فيفري من سنة 2023 80 إطار، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 60، ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب العينة العشوائية، وقد تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة ممثلة في 80 مفردة وتم استرداد 60 استمارة كانت كلها صالحة للاستخدام توضح حسب المؤسسات المعنية كالاتي:

الجدول رقم (02): عدد الاستمارات الموزعة والمعتمدة بالنسبة لكل مؤسسة

البيان	مؤسسة AAHP	مؤسسة LDM	مؤسسة Neomedic	مؤسسة صيدال	المجموع
عدد الاستمارات الموزعة	20	13	10	37	80
عدد الاستمارات الواردة والمعتمدة	15	9	8	28	60

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستمارات

ويوضح الجدول رقم (03) وصفا لعينة الدراسة:

الجدول رقم (03): وصف عينة البحث

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	50
	أنثى	30	50
السن	من 20 إلى 30 سنة	17	28.3
	من 31 إلى 40 سنة	25	41.7
	من 41 إلى 50 سنة	15	25
	50 سنة ما فوق	3	5
	ثانوي	9	15
المستوى التعليمي	ليسانس	21	35
	ماستر	23	38.3
	دراسات عليا	7	11.7
	أقل من 5 سنوات	21	35
مدة الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	16	26.7
	من 11 إلى 15 سنة	10	16.7
	من 15 سنة فما فوق	13	21.7
	مدير	8	13.3
المسمى الوظيفي	نائب مدير	9	15
	رئيس مصلحة	17	28.3
	موظف	26	43.3

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

من الجدول رقم (03) يتضح بأن عدد الذكور والإناث متساوٍ، أي 50% لكل منهما. كما يتضح أن أغلبية الأفراد المستجوبين أعمارهم أقل من 40 سنة ما يوحي بأن عينة المؤسسات تمتلك موارد بشرية شابة كثيرة، لكن في المقابل هذا يعكس نسبة الخبرة القليلة فيها، حيث الذين هم أقل من 10 سنوات في العمل يمثلون 61.7%. كما أن العدد الأكبر من المجيبين من أفراد العينة هم

ذوي تأهيل يعادل مستوى ماستر بنسبة 38.3% يليه مستوى ليسانس و ثانوي بنسبة 35% و 26.7% على التوالي، وأخيرا مستوى الدراسات العليا بنسبة 11.7%، كما يتبين من إجابات أفراد العينة أن غالبية المستجوبين هم موظفون بنسبة 43.3% يليهم رؤساء المصالح ونواب المديرين بنسبة 28.3% و 15% على التوالي، وفي الأخير المديرون بنسبة 13.3%.

## 2. تحليل إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان:

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

### 1.2. عرض وتحليل الإجابات المتعلقة بمحور الرقابة الاستراتيجية

نعرض في الجدول رقم (04) بعض الإحصائيات الوصفية للمحور الأول

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تبنى أبعاد الرقابة الاستراتيجية

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

08	تستخدم المنظمة فرقا متعددة الوظائف في حل المشكلات	3.30	1.030	موافق متوسطة	بدرجة
09	تقوم المنظمة بتخزين المعلومات المستمدة من الخبرة السابقة حول أفضل السبل للتعامل مع مشاكل الزبائن	3.62	0.885	موافق	
10	هناك اعتماد متبادل بين القادة في المنظمة في اتخاذ القرارات	3.48	0.948	موافق	
11	يحرص القادة في المنظمة على خلق ثقافة تعزز السرعة، الريادة، المخاطرة، التنوع والابتكار	3.37	0.938	موافق متوسطة	بدرجة
12	تشجع منظماتكم على تطوير مهارات القيادة للموظفين	3.47	1.081	موافق	
	الالتزام الجماعي	3.44	0.789	موافق	
13	تتعقب المنظمة استخدام الموارد بدقة وتحاول التقليل من الضياع	3.77	1.031	موافق	
14	تستطيع المنظمة تعديل الموارد البشرية للتأقلم مع التغيرات	3.73	1.039	موافق	
15	تستطيع المنظمة تعديل الموارد المادية للتأقلم مع التغيرات	3.82	1.000	موافق	
16	تقوم المنظمة بتحديث عملياتها التجارية ونماذج الأعمال بما يتماشى وتغيرات بيئة الأعمال	3.83	1.000	موافق	
17	المنظمة قادرة على تحويل هيكلها بسرعة لمعالجة الفرص الجديدة	3.68	0.924	موافق	
18	لدى المنظمة القدرة على الاستجابة للمنتجات والخدمات الجديدة المعروضة من قبل المنافسين	3.43	1.066	موافق	
19	تحفزكم منظماتكم على تطوير مهاراتكم من أجل تحسين الأداء من خلال التدريب والتعاون	3.68	0.909	موافق	
	سيولة الموارد	3.70	0.758	موافق	
	المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية	3.642	0.648	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (04) نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة للبعد الأول المعتمد لقياس الرشاقة الاستراتيجية وهو الحساسية الاستراتيجية، فإننا نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة كان متوسط إجاباتهم حول مدى تبني هذا البعد بدرجة موافق، وجاء بالمرتبة الأولى في اهتمام عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.71) بانحراف معياري (0.581)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الحساسية الاستراتيجية تراوحت ما بين (3.10-3.98)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات الدراسة تحرص على يقظتها ومعرفة اتجاهات الصناعة وكل ما يدور بمحيطها الداخلي والخارجي.

- البعد الثاني والمتمثل في الالتزام الجماعي كانت درجة تبنيه كذلك من طرف أفراد عينة الدراسة هي موافق، وجاء بالمرتبة الثالثة في اهتمام مؤسسات الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.44) بانحراف معياري (0.789)، كما نلاحظ أن أغلب متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الالتزام الجماعي تشير إلى موافق، واثان تشير إلى موافق بدرجة متوسطة وهي العبارات (8) و(11). إن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا البعد يدل على اهتمام المؤسسات بتحقيق ثقافة تعزز الريادة، التنوع والابتكار، وكذا وجود الاعتماد المتبادل في اتخاذ القرارات بين القادة وتطوير مهارات القيادة للموظفين.

- البعد الثالث المتمثل في سيولة الموارد كانت درجة تبنيه هي موافق، وجاء بالمرتبة الثانية في اهتمام عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.7) بانحراف معياري (0.758)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد سيولة الموارد تراوحت المتوسطات ما بين (3.43-3.83)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات الدراسة تبدي اهتماما في تعقب مواردها وتعديلها وهيكلها للاستجابة للتغيرات التي يحدثها المنافسون وبيئة الأعمال ككل.

- وفيما يتعلق بالمحور الأول المتعلق بالرشاقة الاستراتيجية فإن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور كان 3.642 وانحراف معياري 0.648 وهو يعكس درجة موافق.

## 2.2. عرض وتحليل الإجابات المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية

فيما يتعلق بالجزء الثاني للدراسة وهو الميزة التنافسية، ندرج مؤشرات الإحصائية في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تبني الميزة التنافسية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة
20	لدى منظماتكم القدرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية الأداء تلبي احتياجات الزبائن	4.22	0.940	موافق تماما
21	تسعى المنظمة في عملياتها إلى تقديم منتجات يصعب تقليدها	3.53	0.999	موافق
22	تقوم المنظمة بالترويج والتوزيع لمنتجاتها بطريقة مميزة عن المنافسين	3.45	0.964	موافق
23	تملك إدارة المنظمة القدرة على التميز في استخدامها للتكنولوجيا	3.50	1.000	موافق
24	تتمتع المنظمة بالقدرة على تقديم الخدمة من خلال زيادة سرعة التجهيز	3.68	0.948	موافق
25	يتوفر في منظماتكم نظم معلومات من شأنها تقديم الخدمات المطلوبة بأوقات زمنية بسيطة	3.82	0.854	موافق
26	لدى المنظمة القدرة على تقديم منتجات موثوق بها	4.10	0.681	موافق
27	لدى منظماتكم القدرة على تقديم أنواع عديدة من المنتجات في الوقت المحدد	4.10	0.681	موافق
28	تتمتع المنظمة بالقدرة على تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقات البشرية والموارد المتاحة لها	4.00	0.736	موافق
29	تركز منظماتنا على بعد التكلفة من أجل جعل تكاليف الانتاج أقل من المنافسين	3.87	0.769	موافق
30	تعمل المنظمة على الاستفادة من الخبرة في خفض التكاليف	3.88	0.804	موافق
31	لدى منظماتكم القدرة على تقديم أسعار تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى	4.05	0.769	موافق
32	تتسم المنظمة بالاستجابة السريعة للتطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة	3.70	0.889	موافق
33	تتسم إدارة المنظمة بسرعة الاستجابة لتبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها الإدارية	3.55	0.832	موافق
34	لدى المنظمة القدرة العالية للاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين معها	3.62	0.865	موافق
35	تتسم المنظمة بالمقدرة على تعديل المنتجات الموجودة بسرعة	3.57	0.851	موافق

36	تؤمن المنظمة الدعم المادي اللازم لمواجهة رغبات الزبائن	3.63	0.920	موافق
37	تلتزم المنظمة بالعمل على توفير عمليات لتطوير نوعية المخرجات	3.63	0.882	موافق
38	تتبنى المنظمة الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون	3.37	0.901	موافق بدرجة متوسطة
39	تسعى المنظمة للعمل على تنمية رأس مالها الفكري من خلال التطوير المهني كتحفيز العاملين والتمكين	3.63	0.882	موافق
40	تتمتع المنظمة بالقدرة على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات	3.97	0.823	موافق
				المحور الثاني: الميزة التنافسية
		3.642	0.648	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (05)، فإننا نلاحظ أن درجة تبني متغير الميزة التنافسية كانت موافق، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.75) وانحراف معياري (0.554)، كما نلاحظ أن العبارة الأولى فقط من كانت درجتها موافق تماما حيث جاء متوسطها (4.22) والتي تعكس حساسية المنتج، إذ إن المنتجات الصيدلانية تتطلب جودة عالية، العبارات الأخرى درجتها موافق، وتراوح متوسطاتها بين (3.45-4.10). بينما عبارة واحدة كان متوسطها بدرجة متوسطة وهي العبارة رقم 38 التي متوسطها 3.37 وهي تبني الأفكار الابتكارية للموظفين. إن هذه البيانات تدل على أن المؤسسة تهتم بكل عناصر تحقيق الميزة التنافسية.

**3. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات:** سيتم تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، وكذلك الانحدار واختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة؟

لاختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

**1.3 الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق

الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq$

0.05

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الحساسية الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية

مستوى Sig	معامل	Sig مستوى	F	قيمة	معامل	معامل الارتباط R
الدلالة	الانحدار B	الدلالة		المحسوبة	التحديد R <sup>2</sup>	
0.000	0.752	0.000	95.913		0.623	0.789

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية تقدر بـ 78.9%، في حين أن معامل التحديد وهو مقياس لجودة التوفيق بلغ 0.623 أي أن الحساسية الاستراتيجية تفسر ما نسبته 62.3% من الميزة التنافسية والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة F المحسوبة 95.913 وهي معنوية إحصائياً عند 0.05 أما معامل الانحدار فإنه معنوي عند مستوى معنوية 0.05 وميله 0.752. إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية 0.05.

### 2.3. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق الميزة

التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية

$$\alpha \leq 0.05$$

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الالتزام الجماعي وتحقيق الميزة التنافسية

مستوى Sig	معامل	Sig مستوى	F	قيمة	معامل	معامل الارتباط R
الدلالة	الانحدار B	الدلالة		المحسوبة	التحديد	
0.000	0.534	0.000	79.886		0.579	0.761

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية تقدر بـ 78.9%، في حين أن معامل التحديد وهو مقياس لجودة التوفيق بلغ 0.623 أي أن الالتزام الجماعي يفسر ما نسبته 62.3% من الميزة التنافسية والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة F المحسوبة 95.913 وهي معنوية إحصائياً عند 0.05 أما معامل الانحدار فإنه معنوي عند مستوى معنوية 0.05 وميله 0.752. إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية 0.05.

### 3.3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية

لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين سيولة الموارد وتحقيق الميزة التنافسية

مستوى Sig	معامل الارتباط R	قيمة F	Sig مستوى	معامل التحديد	معامل الانحدار B	الدلالة
0.000	0.794	99.177	0.000	0.631	0.580	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية تقدر بـ 78.9%، في حين أن معامل التحديد وهو مقياس لجودة التوفيق بلغ 0.623 أي أن سيولة الموارد تفسر ما نسبته 62.3% من الميزة التنافسية والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة F المحسوبة 95.913 وهي معنوية إحصائيا عند 0.05 أما معامل الانحدار فإنه معنوي عند مستوى معنوية 0.05 وميله 0.752. إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية 0.05.

### 4.3. اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة

التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية

مستوى Sig	معامل الارتباط R	قيمة F	Sig مستوى	معامل التحديد	معامل الانحدار B	الدلالة
0.000	0.847	147.036	0.000	0.717	0.723	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على برمجية SPSS

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية تقدر بـ 84.7% كما ثبتت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا إلى ارتفاع قيمة F والتي بلغت 147.036 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معلمة الانحدار والتي تمثل بخط انتشار للبيانات تمثيلا جيدا وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.000. كما يوضح الجدول قيمة معامل التحديد 0.717 والذي يفسر أن 71.7% من التباينات والانحرافات الكمية في قيمة

المتغير التابع سببه المتغيرات المستقلة، والباقي نسبة 28.3% ترجع لعوامل عشوائية كأن تكون متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج تحتاج لدراسة مستقبلية. كما بلغت معلمة الميل الثابت للانحدار 0.723 وهي معنوية كذلك. إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة.

## خاتمة

توصف الرشاقة الاستراتيجية بأنها أفضل خيار للمنافسة لما تمنحه من قدرات للاستشعار المستمر للبيئة ومعرفة الاتجاهات والقدرة على تعديل الموارد واستخدامها، فهي تمكن التكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة. فمن خلال التحليل والدراسة التي قمنا بها فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعزز الرشاقة الاستراتيجية فرص رؤية الفرص والتهديدات غير المتوقعة مما يحقق الريادة والسبق. كما تمكن الرشاقة الاستراتيجية من تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسات ومختلف الموارد المادية والبشرية لتحقيق الاستجابة في التغيرات التي يحدثها المنافسون.

- أظهرت النتائج أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية في جميع أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد، والميزة التنافسية).

- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصيدلانية محل الدراسة في ولاية قسنطينة، وهذا راجع لاعتماد المؤسسات محل الدراسة على البقطة الاستراتيجية ووجود نظم معلومات حديثة، وكذلك محاولة إشراك الموظفين في بناء الاستراتيجيات.

- كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود دور للالتزام الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية ويعود هذا لعمل الفريق سوية عند اتخاذ قرار صنع دواء أو خط إنتاجي جديد واعتماد الفرق كحلقات الجودة، وأيضاً الاعتماد المتبادل بين القادة في اتخاذ القرارات التسويقية والتجارية.

- وجود دور لسهولة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، ويعود هذا لوجود وحدات لبعض المؤسسات محل الدراسة بإطار مستقل من المديرين كمؤسسة صيدال، وكذلك تنوع سلال الإمداد ووجود مخازن متعددة تمكن من احتواء أي طلب متزايد أو أزمة في التمويل.

من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تحتاج المؤسسات بالجزائر إلى تبني الرشاقة الاستراتيجية لزيادة فرصها في النمو لا البقاء فقط، ومعرفة الفرص غير المتوقعة، بحيث تكون سباقاً في التغيير بدلا من أن تلجأ إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة.

- تبني الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية يعزز من تقليص التهديدات مثل ما حدث مع المؤسسات الصيدلانية خلال أزمة كوفيد 19 وكذلك تحقيق مزايا تنافسية.

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

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

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

### قائمة المراجع:

1. رشدي محمد أنور. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. صارة بوربيع. (2021). الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع سيم. مجلة البشائر الاقتصادية، 07(03).
3. صورية شني، و السعيد بن لخضر. (2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 01(2).
4. غالب محمد البستنحي. (2011). أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. أبحاث اقتصادية وإدارية (9).

5. محمود الشنطي، و مدحت الجيار. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 29(1).
6. هبه مُجَّد مُجَّد عمرو. (2016). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل.

7. Abu-Radi, S. (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals*. Master thesis, Middle East university, Oman.
8. Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Jornal of Business Research*, 73.
9. Bordes, J. (2009). *Building and sustaining Competitive Advantage*. Bachelor assignment in Strategic Management, Atlantic International University, Hawai.
10. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game*. UK: Wharton shool publishing.
11. Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Buiness Model Renewal. *Longe Range Planning*, 43.
12. Elali, W. (2021). The Importance of Strategic Agility to Business survival during Corona crisis and Beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 04(02).
13. Kerdpitak, C. (2022). Effect of competitive advantage, digital marketing to supply chain management on tourism business performance in Thailand. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(03).
14. Niven , P., & Vasshus, T. (2021). *The Importance of Strategic Agility*. Consulté le Février 05, 2023, sur <https://corporater.com/resources/the-importance-of-strategic-agility>