

دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت

**The Role of Strategic Flexibility in enhancing the Competitiveness
of The Economic institution
A Case Study OF biskria Ciment Company**

فادية عموري¹، محمد الباي²

¹ جامعة حمة لخضر الوادي (الجزائر)، amouri-fadia@univ-eloued.dz

² جامعة حمة لخضر الوادي (الجزائر)، elbey-mohamed@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2020/01/16 تاريخ القبول: 2020/01/28 تاريخ النشر: 2020/06/08

Abstract:

This study aimed the role of Flexibility in enhancing the Competitiveness. and for clarify this role, we measured the mental the strategic flexibility of Biskrai Ciment, and the impact of their respective components on their competitiveness. Though collected data from distributed questionnaire on a sample of (42) workers. This study concluded that several of the most important results: shows as well the existence of a statistical effect of the independent variables in competitiveness at Biskria Ciment .

Keywords: Strategic Flexibility; Competitiveness; Biskria Ciment Company.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ومن أجل توضيح هذا الدور تم تطبيق الدراسة الميدانية في مؤسسة البسكرية للإسمنت، من خلال جمع البيانات عن طريق توزيع الاستمارة لعينة مكونة من (42) عامل في الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها على القدرة التنافسية لمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، القدرة التنافسية للمؤسسة، مؤسسة البسكرية للإسمنت.

المؤلف المرسل: فادية عموري، الإيميل: amouri-fadia@univ-eloued.dz

1. مقدمة:

يعتبر التغيير المبدأ الأساسي في محيط أعمال يشوبه الغموض وعدم التأكد، حيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتتنوع إستراتيجيات المؤسسة ومداخلها وأساليبها، في ظل النمو والتغيير السريع للمؤسسات، الأسواق، المنتجات والعمليات، أصبح لزاماً على المؤسسات البحث عن فلسفة أعمق ورؤية أشمل، للحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيز قدرتها التنافسية ببناء قدرات جوهرية تمكنها من مواجهة التغيير السريع الحاصل في المحيط، وتكسبها حصة السوقية أكبر، وتحسن كفاءتها مع تحقيق جودة والتميز لمنتجات المؤسسة.

والواقع أن المؤسسات أصبحت تترك أكثر من أي وقت مضى بأن المرونة الإستراتيجية هي المصدر الأكثر قوة في رفع من القدرة التنافسية من خلال جملة بدائل ومناورات إستراتيجية للبقاء قادرة على الاستجابة لمتطلبات المحيط والاستمرار في التنافس بإحداث ردود أفعال غير مسبوقه تمكنها من الفوز بتعظيم مكانتها مقارنة بالمنافسين، وذلك يمكن تحقيقه من خلال ممارسة الأنشطة المرنة في مختلف المجالات، مرونة في التنسيق والأسواق وكذلك لمختلف الموارد. وهذا يقودنا لطرح الإشكالية التالية:

هل تساهم المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البيكرية

للإسمنت؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، تم تفرعه للتساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم مرونة الموارد في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البيكرية للإسمنت؟
- هل تساهم مرونة السوق في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البيكرية للإسمنت؟
- هل تساهم مرونة التنسيق في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البيكرية للإسمنت؟

1.1 أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تسليط الضوء على دور المرونة الإستراتيجية في مواكبة البيئة التنافسية الحديثة في المؤسسة محل الدراسة مما يعزز موقعا في السوق.
- التعرف على إمكانات وقدرات المؤسسة مجتمع الدراسة في مختلف المجالات بخصوص متغيرات الدراسة ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي داخل المؤسسة وفروعها.

■ تستمد الدراسة أهميتها من خلال النتائج التي توصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين المرونة الإستراتيجية والقدرة التنافسية، ومدى إفادة المؤسسات من النتائج في خططها واستراتيجياتها.

2.1. فرضيات الدراسة: تنطلق الدراسة الحالية في معالجة للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الإستراتيجية أبعادها المختلفة والقدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)". وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

■ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد والقدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$.

■ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة السوق والقدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$.

■ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة التنسيق والقدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05)". وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مرونة الموارد في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$.

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مرونة التنسيق في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$.

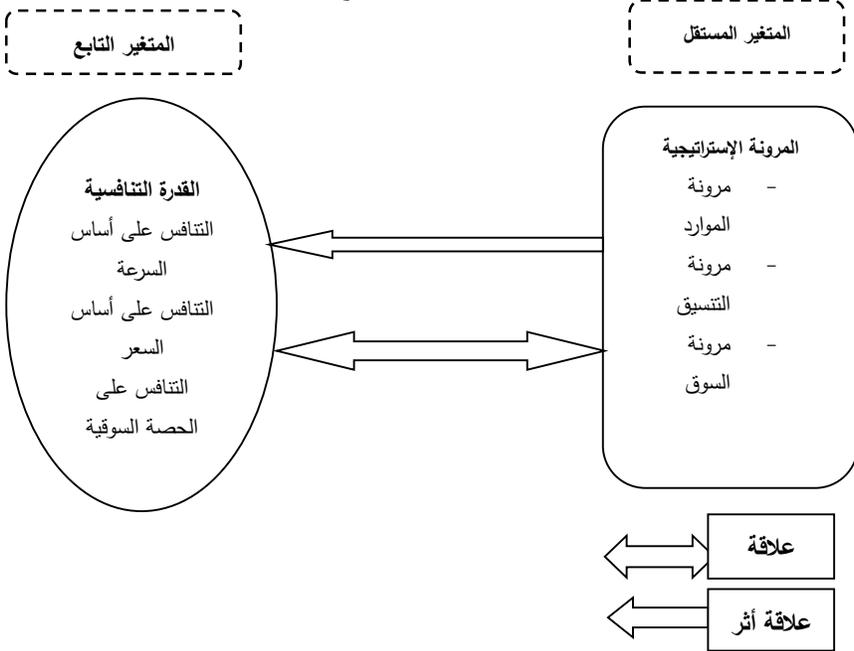
■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مرونة السوق في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$.

3.1. نموذج الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم بناء نموذج فرضي بين دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية والتي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويتضمن هذا النموذج المتغيرات الآتية:

دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة
البيكرية للإسمنت

- **المتغير المستقل:** ويتمثل بالمرونة الإستراتيجية المتمثلة ب (مرونة الموارد، مرونة التنسيق، مرونة السوق)
- **المتغير التابع:** ويتمثل بالقدرة التنافسية المتمثلة ب(التنافس على أساس السرعة، التنافس على أساس السعر، التنافس على أساس الجودة، التنافس على أساس الحصة السوقية). السرعة، التنافس على أساس السعر، التنافس على أساس الجودة، التنافس على أساس الحصة السوقية).

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نماذج سابقة.

4.1. تلخيص الدراسات السابقة

لقد تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع المرونة الإستراتيجية والقدرة التنافسية وتناولتهم من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

1.4.1. بن أحمد، آسية. (2017). "أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجبالي اليابس سيدي بلعباس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فعالية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 200 استبانة وخضعت (134) للتحليل الإحصائي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الإستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في مؤسسة موبيليس، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها: تعزيز التحليل المستمر للبيئة الخارجية، ومواصلة الاعتماد على المرونة الإستراتيجية في الخطط التسويقية من أجل تحقيق التميز.

2.4.1. الشمري، أحمد عبد الله أمانة. (2017). "دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات الريادية"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مج15، ع3.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية في شركة الكفيل للاستثمارات العامة، حيث اعتمدت على الأبعاد التالية للمرونة الإستراتيجية: (مرونة الموارد، مرونة التنسيق، مرونة السوق)، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بعد القيام بالاختبارات وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرين وأثر معنوي للمرونة الإستراتيجية ومقدرات القيادة الريادية في المؤسسة محل الدراسة ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة استخدام التقنيات الحديثة لتقديم منتجات مبتكرة تجذب أكبر عدد من الزبائن مما يحقق التميز وزيادة الحصة السوقية للشركة.

1.4.3 Friedli & All. (2015). "MANAGING FLEXIBILITY STRATEGICALLY: A CASE-STUDY ON REPOSITIONING", Institute of Technology Management, University of St. Gallen.

تهدف ورقة المقال إلى اقتراح نموذج يعكس تطور المرونة الإستراتيجية وتحولها لقدرة تنافسية في مؤسسة تعمل في بيئة تنافسية مضطربة، وقد تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة أوروبية للأزياء Fashion Inc لإظهار كيفية إعادة تكوين سلسلة القيمة الحالية للمؤسسة من خلال المرونة الإستراتيجية مما يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي وتحقيق ميزة تنافسية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: تقسم المرونة الإستراتيجية إلى مرونة السوق ومرونة الموارد والتي يتم تنظيمها من خلال قدرة التنسيق للمؤسسة، وتتيح مرونة السوق ومرونة الموارد على طول سلسلة القيمة لمؤسسة الأزياء محل الدراسة الاستفادة من تقلبات الطلب المتزايد وإعادة تحديد موضعها كمؤسسة متكاملة رأسية مرنة.

1.4.4. Eryesil & All. (2015). The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:9, No:10.

تهدف ورقة البحثية إلى تحديد دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومدى مساهمة المرونة الإستراتيجية في نمو أداء المؤسسة، حيث أجريت الدراسة الميدانية على أكثر من 56 مؤسسة تنشط في قطاع المعلومات والإلكترونيات في TEKNOKENT، وقد استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على مؤسسات محل الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة المرونة الإستراتيجية خيار يوفر القدرة للمؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الديناميكية، للمرونة الإستراتيجية تأثير على أداء الأعمال، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

■ **أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:** اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تحقيق قدرة وميزة تنافسية باستثناء دراسة أحمد عبد الله أمانة الشمري التي هدفت إلى تعزيز مقدرات القيادة الريادية، واستخدمت الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمت معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق

المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت هذه الدراسات في عينة الدراسة فمنها من طبقت على مجموعة من المؤسسات أو على مؤسسة واحدة، كما اختلفت في الدراسة الميدانية حيث تمت الدراسة في مؤسسات خدمية ومؤسسات صناعية أو كلاهما.

■ **الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة العلمية:** من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي: تضمنت الدراسة ربط المشكلة البحثية بالتغيرات المعاصرة، في ظل زيادة شدة تنافسية قطاع الإسمنت في الجزائر، واستخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيين المدخل الكمي والمدخل الكيفي وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة البحث، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الملاحظة والمقابلة والاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر. هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف على مدى مساهمة المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة البسكرة للإسمنت، باستخدام عينة من العمال في الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة والمقدرة ب (42) عامل.

2. الإطار النظري:

1.2. التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

- **المرونة الإستراتيجية:** الإمكانيات المتوفرة في موارد المؤسسة والتي تسمح لها بحرية التنقل بين الإستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات المحيط المختلفة.
- **مرونة الموارد:** القدرة على تغيير الاستعمالات الإستراتيجية للموارد بسرعة وبدون تكاليف إضافية، واستغلال ونشر الموارد على مختلف النظم السيرورات وسلاسل النشاطات المختلفة.
- **مرونة التنسيق:** قدرة المؤسسة على الربط بين مختلف الوظائف، وتحقيق التوازن القائم بين موارد الموجودة داخل المؤسسة، والرؤية القائمة على السوق.
- **مرونة السوق:** قدرة المؤسسة على إعادة توازن قواها السوقية لمواجهة التقلبات في بيئة الأعمال.

- **القدرة التنافسية:** هي القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تحققها لزيائنها أفضل من منافسيها.

2.2. المرونة الإستراتيجية:

1.2.2 مفهوم المرونة الإستراتيجية:

المرونة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى خاصة في حالة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، كما قدرة التجاوب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية (النجار و الخوري، 2008، الصفحات 57-78). كما يعرف Sanchez المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات المختلفة الناتجة عن البيئة التنافسية الديناميكية (Sanchez, 1995, pp. 135-159). وتعرف المرونة الإستراتيجية وفق الفلسفة الفكرية لنظرية الموارد بأنها قدرة تمتلكها المؤسسة تنعكس في تنوع وتجدد لموارد وقدرات وكفاءات المؤسسة، والسرعة التي بها هذه الموارد والقدرات والكفاءات يمكن أن تستغل من أجل تحقيق استجابات سريعة أو طرح ابتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكد البيئي (سلايمي و جريبي، 2015، الصفحات 83-104). مما سبق يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بأنها "قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات البيئية وتخصيص موارد والقدرات لتكيف مع هذه التغيرات، وبناء موارد وقدرات قادرة على التأثير في البيئة وإحداث تغيير فيها بشكل استباقي، والتي تشكل لب الميزة التنافسية باعتبارها مصدرا لخلق الفرص".

2.2.2 أهمية المرونة الإستراتيجية: تتجلى أهمية المرونة الإستراتيجية في النقاط الآتية (Ratanaponisiri, 2003, pp. 41-49):

- المساهمة في زيادة إمكانية المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية .
- توليد الإمكانيات اللازمة لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الأزمات .
- تساعد المنظمة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية ، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية .

- خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
 - تساعد المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى، وبأقل الخسائر في الوقت والجهد والتكلفة، والالتزام بعيد الأمد بالموارد وخطة العمل.
- 3.2.2. أبعاد المرونة الإستراتيجية:** اختلفت الدراسات التي تناولت المرونة الإستراتيجية في طرح الأبعاد التي تقيسها، وفي دراستنا تم اختيار الأبعاد التالية :
- **مرونة الموارد:** مدى قدرة المؤسسة على توفير الموارد من المزودين بفاعلية وفي الوقت المناسب (Awwad, 2009, pp. 415-430) ، ويميز مرونة الموارد باستخدام ثلاث أبعاد هي: مجموعة من الاستخدامات البديلة للموارد، التكلفة وصعوبة تحول الموارد، الوقت لتحول من مورد إلى آخر (Friedli, Billinger, Kichuth, & Fleisch, 2015, p. 6).
 - **مرونة التنسيق:** حسب Sanchez تعرف بأنها القدرة على تجديد وتشكيل ونشر الموارد، وتتجلى في حافظة من الخيارات الإستراتيجية، تسمح بوضع أنماط بديلة لتنسيق الموارد من أجل خلق منتجات جديدة، ومنه توسيع تشكيلة المنتجات، كما أن إعادة توزيع الموارد يتم بتكاليف منخفضة وفي وقت وقصير (Schanchez, 2004, pp. 523-527)، وترتبط مرونة التنسيق مع القدرات الديناميكية التي تحقق التوازن القائم بين الموارد والرؤية القائمة على السوق.
 - **مرونة السوق:** تعبر المرونة السوقية عن قدرة المؤسسة على تعديل وضعيتها في السوق، تغيير قواعد اللعبة، تفكيك استراتيجياتها الحالية (Jean-claud & Christine, 2006, p. 167)، كما أنها قدرة المؤسسة على إعادة تقييم وضبط جودها التسويقية في وقت قصير من أجل الاستجابة للظروف المتغيرة لبيئة الأعمال، وتتمثل أبعاد مرونة السوق كما يلي: حصة السوق، سرعة الاستجابات لمطالب العملاء، والدخول إلى أسواق جديدة (Friedli, Billinger, Kichuth, & Fleisch, 2015, p. 6).
- 1.3.2. مفاهيم أساسية حول القدرات التنافسية لمؤسسة:**
- قبل التطرق لمفهوم القدرة التنافسية يجب معرفة أولاً معنى التنافسية إذ يقصد بها "قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة والمتنوعة، وذلك لتوفير سلع وخدمات

ذات نوعية وجودة معينة مقابل سعر وقيمة محددة تستطيع من خلالها اقتحام الأسواق المتطورة والغنية (Rom, 1999, p. 6). أما فيما يخص مفهوم القدرة التنافسية يرى مايكل بورتر أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل نسبة لأسعار المنافسين و بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه (Porter, 2000, p. 16). إذ تعتبر القدرة التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير المؤسسة أو القطاع وتحقيق رضا العملاء وثليبة حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائما (سمالي، 2003، الصفحات 173 - 188).

2.3.2 أبعاد القدرة التنافسية المؤسسة: تحدد أبعاد القدرة التنافسية بما يلي:

- **التنافس بالسرعة:** يكون في الإنتاج وتقديم المنتج وتسليمه لزبائن في وقته (الحجرف، 2011، صفحة 45).
- **التنافس بالسعر:** قدرة المؤسسة على المنافسة عند مستويات تكلفة إنتاج وأسعار بيع أقل من تلك المحققة من طرف المنافسين (بن اسية، 2017، صفحة 159).
- **التنافس بالجودة:** تقديم منتج ذو جودة عالية يلبي طموح ورغبة الزبائن، لذا يرى (Hizer, 2001, p. 19) أن الجودة معنى للتميز في الأداء، وتعني تطابق مواصفات المنتج مع المعايير المحددة مسبقا ومدى خلو المنتج من الأضرار الصناعية.
- **التنافس على الحصة السوقية:** يعد السوق عنصرا مهما في العملية التسويقية، ويقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة من مبيعات الصناعة. فالمؤسسة تقوم باقتناص الفرص التي تؤدي لزيادة الأرباح، كما تسهم في زيادة القيمة التي لها الأثر الكبير على أصحاب المصلحة وأساس للتفوق على المنافسين وتطوير مزاياها التنافسية (العبادي و العتبي، 2014، الصفحات 204-235).

3.3.2 مساهمة المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة المحدد الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، أي من خلال نقاط القوة والمتمثلة في موارد الداخلية للمؤسسة، بدلا من الفرص في البيئة

الخارجية(Eryesil, Esmen, & Beduk, 2015, pp. 3456-3462)، ووفقا لمنظور مقارنة القدرات الديناميكية، تركز هذه الأخيرة على المهارات الديناميكية أو المتجددة مثل: الوصول في الوقت المحدد إلى السوق، الاستجابات المبتكرة، التغيير التكنولوجي، بينما القدرات تعني التكيف أي إعادة تكوين المهارات، الموارد والكفاءات من أجل مواكبة متطلبات وتغيرات المحيط من خلال ثلاث أنواع من المرونة الإستراتيجية: مرونة الموارد، مرونة التنسيق، ومرونة السوق، في ظل هذه الخيارات والفرص للمؤسسة، فإن الأهداف الخاصة والمسارات يمكن إعادة تشغيلها. وهذه المسارات ليست ذات الصلة بفهم المؤسسة اليوم لكنها ذات الصلة بتحليل الطاقات الكامنة للغد. فترتبط القدرات الديناميكية بالمعرفة الإدارية من أجل التعلم، تقليص زمن الدخول للسوق، زيادة سرعة الاستجابة للزبائن... الخ، بشكل يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة لضمان عملية مستمرة للميزة التنافسية (رحال، 2017، صفحة 87).

كما حدد " Teece " ثلاثة أنواع رئيسية للقدرات الديناميكية: (Gerry, Rachard, Kavan, Dunkan, & Patrick, 2017, p. 136)

- القدرات التي تمكن المؤسسة من البحث عن فرص واستكشافها عبر مختلف الأسواق وبعدها تقنيات.
- القدرات التي تمكن المؤسسة بعد تحديدها للفرص الموجودة في السوق من استغلال الفرصة وترجمتها إلى عروض جديدة أو أنشطة جديدة.
- القدرات التي تنتج بمرور الوقت بالاستفادة من مهارات والقدرات الحالية، من خلال إعادة بناء وتجديد قدرات تنظيمية حالية، واستخدام تقنيات جديدة متطورة، أي عن طريق: التعلم، التنسيق، وإعادة تشكيل القدرات. بمعنى قدرات التعلم الديناميكية الجديدة.

3. الطريقة والأدوات :

1.3. منهج الدراسة: لتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية التي فرضها علينا الموضوع الذي تحت المعالجة وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها وجب علينا استخدام أسلوب الوصف، وكذلك المنهج التجريبي المتمثل في دراسة الحالة.

2.3. عينة الدراسة: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (50) عامل في الإدارة العليا، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (42) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

3.3. حدود الدراسة: تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك سوف نحاول إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

- **البعد النظري:** رغم أن القيمة المضافة للبحث تتجلى في جزئه التطبيقي إلا أن الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بحقل المرونة الإستراتيجية والقدرة التنافسية للمؤسسة ضرورية جدا، حيث كانت الدعامة الأساسية لطرح إشكالية البحث وصياغة فرضياته والوصول إلى استنتاجات منطقية.
- **البعد التطبيقي:** يصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية والتي تهدف إلى دراسة وقائع ميدانية من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات من خلال التحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث.
- **البعد المفاهيمي:** بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية، سنتعرض في البحث إلى مجموعة من المفاهيم والتي لا يمكن الاستغناء عنها كونها تعتبر مفاتيح للفهم، وسوف نتناول في بحثنا هذا أهم المفاهيم وهي: المرونة الإستراتيجية، مرونة الموارد، مرونة التنسيق، مرونة السوق، القدرة التنافسية للمؤسسة.
- **البعد الزمني:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال السنة 2019-2020.
- **البعد المكاني:** تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط تطبيق المرونة الإستراتيجية وانعكاساتها الإيجابية على القدرة التنافسية لمؤسسة السكرية للإسمنت.

4.3. أداة الدراسة: من أجل أن يحقق البحث أهدافه تم اعتماد الأدوات الآتية:

- أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للانترنت.
- أدوات الإطار الميداني: اعتمدت عدد من أساليب جمع والمعلومات الخاصة بذا الجانب وهي:

المقابلة الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، بهدف الوقوف على آراءهم بخصوص متغيرات الدراسة، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة.

استمارة الاستبانة: اعتمدت أداة رئيسة للدراسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة، إذ تم اعتماد مقياس (Wei, Yaqun, & Hai, 2013, p. 840) و (Awwad, 2009) في تحديد أبعاد وأسئلة متغير المرونة الإستراتيجية، تم الاعتماد على استخدام سلم لكارث الخماسي.

5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها: اعتمدت هذه الدراسة على مصادر متعددة (الكتب، الدوريات، الأبحاث المنشورة، أطروحات الدكتوراه)، من أجل إعداد الاستبانة، من أجل تطويرها تم إجراء مقابلات شخصية مع ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية والتسويق، ومنهجية البحث العلمي وتحليل البيانات. تحقق الصدق الظاهري للمقياس بالاستعانة بالمحكمين من أعضاء هيئة في التدريس حيث تم إجراء التعديلات اللازمة حسب المقترحات المقدمة من قبل المحكمين. ومن أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha بينت نتائج القياس في جدول (01): ارتفاع معامل ألفا للإستبانة ككل (0.889)، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

الجدول 1: معامل الثبات الكلي

معامل الثبات الكلي	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل	17	0.889

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.20)

6.3. تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول 2: توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والتنظيمية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 18 إلى 25	2	4.2	الجنس	ذكر	20	47.6
	من 26 إلى 33	20	47.6		أنثى	22	52.5
	من 34 إلى 41	15	35.7		المجموع	42	100
المؤهل العلمي	من 42 سنة	5	11.9	المؤهل العلمي	تقني	9	21.4
	المجموع	42	100		ليسانس	21	50
	أقل من 3 سنوات	17	40.5		مهندس	6	14.3
سنوات الخبرة	من 4 إلى 7 سنوات	17	40.5	سنوات الخبرة	شهادة دراسات	6	14.3
	من 8 سنة فأكثر	8	19		المجموع	42	100
	المجموع	42	100				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.20)

يبين الجدول (02): أن (47.6 %) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (52.5 %) كانت من الإناث وهذا يدل على تطبيق المؤسسة لسياسية الدولة في توظيف وإشراك المرأة في المناصب الإدارية العليا. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 18 إلى 25 سنة) بلغت نسبتهم (4.2 %)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 26 إلى 33 سنة) (47.6 %)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 34 إلى 41 سنة)

(35.7%)، وفي الأخير (11.9%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (42 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة. وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (21.4%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و (50%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا (14.3%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (14.3%). وعليه فمؤسسة البسكرة للإسمنت تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقادرة على توليد الأفكار الإبداعية. وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (40.5%) تقل خبرتهم عن 3 سنوات، و (40.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (4 إلى 7 سنوات)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (من 8 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (19%) وهذا راجع لعمر المؤسسة الذي لا يتعدى 8 سنوات.

4. تحليل وتفسير النتائج:

1.4. تحليل النتائج:

1.1.4 اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (03) نتائج هذا الاختبار، حيث أن مستوى الدلالة لمحسوبة لكل محور أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول 3: نتائج توزيع اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig.)
المرونة الإستراتيجية	1.179	0.05

دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة
البيكرية للإسمنت

0.05	0.983	القدرة التنافسية للمؤسسة
------	-------	--------------------------

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.20)

2.1.4. وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

الجدول 4: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
مرونة الموارد	3.325	0.7683	3	متوسط
مرونة التنسيق	3.333	0.521	2	متوسط
مرونة السوق	3.532	0.6587	1	مرتفع
المرونة الإستراتيجية	3.407	0.525	/	متوسط
القدرة التنافسية للمؤسسة	3.610	0.586	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.20)

يتضح من خلال الجدول (04) أن:

- **بعد مرونة السوق:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.532) بانحراف معياري (0.6587). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وهذا ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن مؤسسة البيكرية لإسمنت تتمتع بقدرة عالية على الإنتاج للاستجابة للزيائن حسب الطلب المتزايد في السوق المحلي، ناهيك عن قدرة المؤسسة على تغطية طلب العديد من الأسواق الدولية خاصة دول إفريقيا، مع التخطيط لدخول أسواق جديدة مستقبلا.
- **بعد مرونة التنسيق:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.333) بانحراف

معياري (0.521). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". وهذا ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن إدارة مؤسسة البسكرية للإسمنت تستخدم أنماط بديلة لمواردها من أجل توسيع في تشكيلة منتجاتها كإنتاج مادة الإسمنت الأبيض، وتتميز المؤسسة بقدرتها على تخصيص مواردها الداخلية من أجل استغلال الفرص المتاحة في السوق.

■ **بعد مرونة الموارد:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.325) بانحراف معياري (0.7683). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". وهذا ما يدل على المؤسسة تتمتع بقدرة عالية من الانتقال والاستثمار في مجالات مختلفة كالمقاولتية ومجال الصحة وهذا بفضل مواردها المرنة خاصة المورد البشري المرن وذلك بإعادة تكوين المهارات من خلال التعلم التنظيمي.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى المرونة الإستراتيجية السائد بمؤسسة البسكرية للإسمنت جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد المرونة الإستراتيجية مجتمعة (3.407)، بانحراف معياري (0.525).

■ **القدرة التنافسية للمؤسسة:** بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير ب (3.610) بانحراف معياري (0.586). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". وهذا ما يعكس اتفاق أفراد عينة البحث على أن المؤسسة تركز على نشاط البحث والتطوير، وكذا الحداثة والتجديد في التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج مما أدى إلى تقليص نسبة الإنتاج المعيب مقارنة بمنافسها، مما انعكس إيجابا على تحسن جودة المنتجات، كما تحتل شركة البسكرية للإسمنت مكانة هامة في السوق الجزائرية بالرغم من بداية نشأتها المتأخرة مقارنة مع بعض المنافسين، إلا إنها استطاعت بفضل الإستراتيجية التنافسية أن تتنافس في السوق وتتمية حصتها السوقية بشكل أسرع من منافسها وامتلاك ثالث أكبر حصة سوقية مقدرة ب 15 % بعد مؤسسة "Gica" ومؤسسة "Lafarge holcim".

3.1.4. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)

دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة
البيكرية للإسمنت

تهدف هذه الفقرة إلى قياس علاقة الارتباط بين المرونة الإستراتيجية والقدرة التنافسية للمؤسسة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان).

الجدول 5: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المرونة الإستراتيجية بشكل عام	مرونة السوق	مرونة التنسيق	مرونة الموارد	متغيرات الدراسة	
0.757	0.568	0.689	0.642	معامل الارتباط (R)	القدرة التنافسية للمؤسسة
0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.20)

حيث يظهر من الجدول (05) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها كالتالي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في المرونة الإستراتيجية (كمجموعة) والقدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بين الجدول (05) أن قوة العلاقة بينهما بلغت (0.757) وفقا لما تشير إليه قيمة R، وهي تبين وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، وبلغ مستوى دلالة الحسوبة (0.000^*). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المرونة الإستراتيجية والقدرة التنافسية للمؤسسة محل عند مستوى الدلالة 5%. وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى نقبل بديلتها.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين المتغير الفرعي المستقل والمتمثل في مرونة الموارد والقدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث

بين الجدول (05) أن قوة العلاقة بينهما بلغت (0.642) وفقا لما تشير إليه قيمة R، وهي تبين وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، و بلغ مستوى دلالة الحسوبة (*0.000). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد والقدرة التنافسية للمؤسسة محل عند مستوى الدلالة 5%. وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى نقبل بديلتها.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين المتغير الفرعي المستقل والمتمثل في مرونة التنسيق والقدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بين الجدول (05) أن قوة العلاقة بينهما بلغت (0.689) وفقا لما تشير إليه قيمة R، وهي تبين وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، و بلغ مستوى دلالة الحسوبة (*0.000). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين مرونة التنسيق والقدرة التنافسية للمؤسسة محل عند مستوى الدلالة 5%. وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية نقبل بديلتها.)

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بين المتغير الفرعي المستقل والمتمثل في مرونة السوق والقدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بين الجدول (05) أن قوة العلاقة بينهما بلغت (0.568) وفقا لما تشير إليه قيمة R، وهي تبين وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين المتغيرين، و بلغ مستوى دلالة الحسوبة (*0.000). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين مرونة السوق والقدرة التنافسية للمؤسسة محل عند مستوى الدلالة 5%. وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة نقبل بديلتها.

4.1.4. اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية).

تهدف هذه الفقرة إلى قياس المتغير المستقل المرونة الإستراتيجية في المتغير المعتمد القدرة التنافسية للمؤسسة باختبار الفرضية الرئيسية (الثانية)، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك اعتمادا على تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، ثم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وكالاتي:

دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة
البيكرية للإسمنت

5.1.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البيكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05))

3. الجدول 6: تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المرونة الإستراتيجية وأبعادها في القدرة التنافسية للمؤسسة

المغيرات المستقلة	B0	B1	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	الدلالة مستوى Sig	معامل الارتباط R
X	0.727	0.846	0.115	7.336	*0.000	0.750
X ₁	1.981	0.49	0.093	5.292	*0.000	0.630
X ₂	1.023	0.776	0.129	6.014	*0.000	0.679
X ₃	1.824	0.506	0.116	4.367	*0.000	0.553

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.20)

يتضح من الجدول (06) أن تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدمة في قياس تأثير المرونة الإستراتيجية في القدرة التنافسية للمؤسسة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية: $Y = 0.727 + 0.846 * X$ ، حيث بلغت قيمة (B1) (0.846) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني أن أي تغيير في (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة (Y) بمقدار (0.846)، وبلغ مستوى معنوية الدراسة ب 0.000 أقل من مستوى معنوية الدراسة الحالية 0.05، ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الثانية ونقبل بديلتها، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البيكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05). حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.563) وهذا يعني أن المرونة الإستراتيجية (X) يفسر ما نسبته

(56.3%) من التغيرات التي التغيرات التي تطرأ على القدرة التنافسية للمؤسسة (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (43.7%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مرونة الموارد في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05))

يتضح من الجدول (06) أن تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير مرونة الموارد في القدرة التنافسية للمؤسسة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية: $Y = 1.981 + 0.490 * X_1$ ، حيث بلغت قيمة (B1) (0.490) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني أن أي تغير في (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.490)، حيث بلغ مستوى معنوية الدراسة ب 0.000 أقل من مستوى معنوية الدراسة الحالية 0.05، ومنه نرفض الفرضية الرعية الأولى ونقبل بديلتها، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مرونة الموارد في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05). حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.397) وهذا يعني أن مرونة الموارد (X1) يفسر ما نسبته (39.7%) من التغيرات التي التغيرات التي تطرأ على القدرة التنافسية للمؤسسة (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (60.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مرونة التنسيق في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى دلالة (0.05)).

يتضح من الجدول (06) أن تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير المرونة الإستراتيجية في القدرة التنافسية للمؤسسة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية: $Y = 1.023 + 0.776 * X$ ، حيث بلغت قيمة (B1) (0.776) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني أن أي تغير في (X2) بمقدار وحدة واحدة

دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البيكرية للإسمنت

يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.776)، وبلغ مستوى معنوية الدراسة ب 0.000 أقل من مستوى معنوية الدراسة الحالية 0.05، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مرونة التنسيق في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البيكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05). حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.462) وهذا يعني أن مرونة التنسيق (X2) يفسر ما نسبته (46.2%) من التغيرات التي تطرأ على القدرة التنافسية للمؤسسة (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (53.8%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مرونة السوق في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البيكرية للإسمنت عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (06) أن تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير مرونة السوق في القدرة التنافسية للمؤسسة وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية: $Y = 1.824 + 0.506 * X$ ، حيث بلغت قيمة (B1) (0.506) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني أن أي تغير في (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.506)، وبلغ مستوى معنوية الدراسة ب 0.000 أقل من مستوى معنوية الدراسة الحالية 0.05، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مرونة السوق في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البيكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05). حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.306) وهذا يعني أن مرونة التنسيق (X3) يفسر ما نسبته (30.6%) من التغيرات التي تطرأ على القدرة التنافسية للمؤسسة (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (69.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

2.4. مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة الإستراتيجية على القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، أين أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغيرين، كما يوجد دور معنوي دال إحصائيا لمرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية. فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض الإطارات تبين لنا أن مؤسسة العسكرية للإسمنت تواجه منافسة حادة على مستوى المحلي والدولي على حد سواء، مما فرض عليها ضرورة التحلي بالليقظة الإستراتيجية والنقطن لكل حركات المنافسين، وضرورة الالتزام بالمرونة بوصفها سلاح تنافسي ومحرك رئيسي يدفع المؤسسة نحو استباق الأحداث بدل التكيف معها. الأمر الذي نجد له تطبيقا واسعا بذات المؤسسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة الموارد على القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، أين أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغيرين، كما يوجد دور معنوي دال إحصائيا لمرونة الموارد في تعزيز القدرة التنافسية. وهذا ما يؤيد بعض من الدراسات التي تناولناها أكدت الدراسة الحالية أن مرونة الموارد ترتبط بالقدرة التنافسية للمؤسسة وتلعب دورا فعالا في تحقيقها، وهي نتيجة متوقعة تؤيد طبيعة الموارد الإستراتيجية التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ولعل هذه النتيجة ترجع في المقام الأول إلى أن للمؤسسة استخدامات بديلة لمواردها حيث تغير استخدام مواردها بسهولة وبأقل تكلفة حسب اتجاه آراء أفراد العينة، حيث أن مؤسسة العسكرية للإسمنت تسعى لتطوير مواردها خاصة المورد البشري ليصبح يد عاملة مؤهلة ومرنة ترصد وتحلل وتستجيب لمختلف التغيرات ويترجم إلى مرونة إنتاجية تؤدي إلى إنتاج منتجات مبتكرة ومتنوعة وبكميات تستجيب لطلب السوق من خلال التعاقد مع جهات علمية لتكوين مواردها في شتى مجالات التخصص، وهذا ما يجعل التميز هدفا لها وتحقيق التفوق على منافسيها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة التنسيق على القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت، أين أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين

المتغيرين، كما يوجد دور معنوي دال إحصائياً لمرونة التنسيق في تعزيز القدرة التنافسية. ويرجع هذه النتيجة ترجع في المقام الأول إلى أن للمؤسسة قدرة تنسيق وتحقيق التوازن بين الرؤية القائمة على السوق والرؤية القائمة على مواردها من خلال إيجاد تنسيق جديد بين مواردها لتوسيع تشكيلة منتجاتها المتمثلة في الإسمنت العادي، الكلنكر وشروع في صناعة الإسمنت الأبيض واكتساح أسواق جديدة بعيد على صناعة الإسمنت كمجال الصحة وذلك من خلال قدراتها الديناميكية والتي تحقق بها التفوق على منافسيها.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة السوق على القدرة التنافسية لمؤسسة البيسكرية للإسمنت، أين أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين المتغيرين، كما يوجد دور معنوي دال إحصائياً لمرونة السوق في تعزيز القدرة التنافسية. فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض الإطارات مؤسسة البيسكرية للإسمنت تبين لنا أن هذه الأخيرة ما لبثت منذ انطلاقتها أن عملت منافذ توزيع منتجاتها، من خلال الابتداء بخلق نقاط بيع في مختلف ولايات الوطن لتصل إلى تغطية لـ 48 ولاية. مع التوجه إلى الأسواق الدولية وتوسيع نطاق تصدير منتجاتها في العديد من الدول مثل: إسبانيا، موريتانيا، نيجر، مالي، وبعض الدول الإفريقية الأخرى. وهذا ما يؤدي إلى امتلاكها حصة سوقية تنافسية والعمل على تتميتها بشكل أسرع من منافسيها.

5. خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع مساهمة المرونة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، تبين أن للمرونة الإستراتيجية دوراً مهماً في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تنشط في محيط أقل ما يمكن القول عنه شديد وسريع التغيير. ولمواكبة متطلبات وتغيرات المحيط لا بد من امتلاك المؤسسة لقدرات ديناميكية تركز على المهارات المتجددة قادرة على استشرف وإحداث التغيير في البيئة الخارجية مما يزيد من قوة تنافسية المؤسسة ويحقق لها التفوق والريادة. ودراستنا مؤسسة البيسكرية للإسمنت تعرفنا على المرونة الإستراتيجية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستبيان توصلنا

إلى مجموعة من النتائج مفادها أن المرونة الإستراتيجية لمؤسسة البسكرة لإسمنت أحد العوامل التي تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية عند مستوى دلالة 0.05، كما تساهم كل من مرونة الموارد، مرونة التنسيق، مرونة السوق لمؤسسة البسكرة للإسمنت في تعزيز قدرتها التنافسية عند مستوى دلالة 0.05. وانطلاقاً من نتائج الدراسة التي توصلنا إليها يمكننا تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز قيام مؤسسة البسكرة بجهود في مراقبة وتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر، وتطبيق هذا التحليل على خططها الإستراتيجية، ووضع البدائل الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من أخذ الاحتياطات ومواجهة التغيرات التي تحصل بشكل مستمر في بيئة الأعمال.
- التركيز على تجديد المعرفة والتعلم من البيئة الخارجية لتعزيز مواردها مع استمرار التدريب لتنمية الخصائص الشخصية للعاملين بشكل يمكنهم من تعزيز مرونة موارد المؤسسة
- تشجيع مختلف القدرات الإبداعية والاستباقية في المؤسسة بشكل يحقق التميز في منتجاتها لتعزيز قدرة التنافسية للمؤسسة مما يسمح لها لتنافس في الأسواق الدولية.
- استخدام التقنيات الحديثة لتقديم منتجات مبتكرة تجذب أكبر عدد من الزبائن مما يحقق التميز وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما يعزز مرونتها السوقية ويعكس توجهها الريادي.
- تعزيز التدفقات المالية، حيث تحتاج المرونة الإستراتيجية إلى مصادر مالية وذلك من أجل المنافسة الخارجية.

6. قائمة المراجع:

- Aaker, D., & Mascarehas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journql of Business Strategy*, 5 (2), 74-82.
- Awwad, A. s. (2009). The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Emprical Study on theJordanian Manufacturing Companies. *Jordan Journal of Business Administration* , 5 (3), 415-430.
- Bhandari, G., Bliemel, M., Harold, A., & Hassanein, K. (2004). Flexibility in e-Business Strategy: A Requirment for Success. *Global Journal of flexible Systems* , 5, 11-22.

Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. (2015). The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineerin* , 9 (10), 3456-3462.

Friedli, T., Billinger, S., Kichuth, M., & Fleisch, E. (2015). MANAGING FLEXIBILITY STRATEGICALLY: A CASE-STUDY ON REPOSITIONING. University of St. Gallen and cochair of Reszrch Auto-ID at MIT.

Gerry, j., Rachard, w., Kavan, S., Dunkan, A., & Patrick, R. (2017). *Strategie* (11 ed.). France: Pearson.

Hizer, J. (2001). *principrlrs of Operation management* (6 ed.). New Jersey: prentice Hill.

Jean-claud, T., & Christine, H. (2006). *Dictionnaire de strategie d'entreprise* (2 ed.). Paris: VUIBERT.

Porter, M. (2000). *l'avantage concurrentiel*. paris: Dunod.

Ratanaponisiri, V. (2003). The moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance. Nova Southeastern University.

Rom, B. (1999). *Scotland's route to economie*. Scotland: Industrial clusters.

Sanchez, R. (1995). *Stratetegic Flexibility in product Competition*. *Strategic Management Journal* , 16 (5), 135-159.

Schanchez, R. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* (57), 523-527.

أحمد بن اسية. (2017). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة. إدارة أعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة الجبيلي اليباس سيدي بلعباس.

أحمد سلايمي، و السبتى جريبي. (2015). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد قراء فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، 44 ، 83-104.

حجرق مبارك سعود الحجرف. (2011). أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى مصارف التجارية الكويتية. قسم إدارة أعمال، رسالة دنوراه غير منشورة: جامعة الشرق الأوسط.

سلاف رحال. (2017). الابتكار والتنافسية المستدامة: دراسة حالة مجموعة سوناطراك. علوم التسيير، رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

سناء عبد الرحيم سعيد العبادي، و تاغي زيدان محمد ناصر العتيبي. (2014). تأثير عناصر الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لأراء عينة من مدراء شركة المعتصم العامة للمقاولات للإنشائية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، 20 (80)، 235-204.

فايزة جمعة النجار، و فالح عبد القادر الخوري. (2008). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأودة الأردنية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، 30 (2)، 78-57.

نوال عبداوي. (2017). مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات "برج بوعريريج". قسم التسيير، رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

يحضيه سمالي. (2003). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية. الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، (الصفحات 173-188).