

أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس

جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس

آسية بن أحمد

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة موبيليس، وقد تمثلت أبعاد المرونة الإستراتيجية في: مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات، أما أبعاد الميزة التنافسية فقد تمثلت بـ (السعر، جودة الخدمة، سرعة تقديم الخدمة، الحصة السوقية)، وتمثل مجتمع الدراسة في شركة موبيليس، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية في شركة موبيليس.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، مؤسسة موبيليس.

ABSTRACT :

The study aimed at identifying the impact of strategic flexibility on achieving a competitive advantage by the company of telecommunication Mobilis. Strategic flexibility has been represented by four dimensions (marketing flexibility, product flexibility, human resource flexibility, information flexibility), and competitive advantage represented by: (price, quality, speed of delivering service, market share). The study population was the company of telecommunication Mobilis, The study has found a set of results, notably: the existence of high application of each of the strategic flexibility and competitive advantage in Mobilis.

Keywords: strategic flexibility, competitive advantage, Mobilis.

مقدمة:

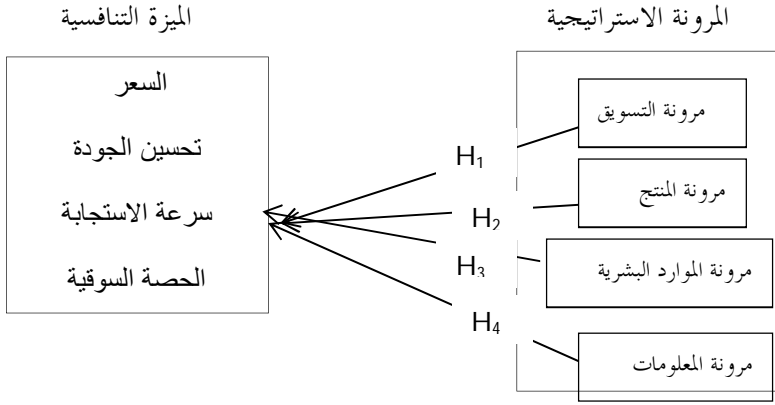
تُعد المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين والتي حضت باهتمام كثير من المنظمات، حيث تلعب المرونة الإستراتيجية دوراً رئيساً في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تكسب المنظمة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتعديل خططها لاستهداف الأسواق التي توفر فرصاً لاكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب، والمرونة الإستراتيجية هي إحدى تلك الأساليب الحديثة التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تكسب المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، وبالرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولته على مستوى الدراسات العربية بصفة عامة وعلى مستوى الدراسات الجزائرية بصفة خاصة وذلك حسب علم الباحثة، كما أن أبعاد مفهوم المرونة الإستراتيجية تتميز بقلتها وحدائتها، بالإضافة إلى قلة تطبيق المنظمات العربية للمفاهيم الحديثة في مستوياتها الإدارية وعدم دعم الإدارة العليا لتبني هذه المفاهيم، كما أن أغلب الدراسات السابقة قد ركزت على كيفية زيادة المرونة الإستراتيجية، ولكن لم تركز على كيفية قياسها، أما الدراسات التي قاست المرونة الإستراتيجية لم تتناول المستويات الوظيفية عند قياسها للمرونة الإستراتيجية حسب (Yongsun)، وبالتالي فإن السؤال الرئيس في هذه الدراسة هو:

ما أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبيليس؟
وتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما أثر مرونة التسويق في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبيليس؟
- ما أثر مرونة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبيليس؟

• ما أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبيليس
 • ما أثر مرونة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة موبيليس ؟
أهمية الدراسة:

- يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة بشكل أدق في النقاط التالية:
- إبراز مدى تبني إدارات شركة موبيليس لمفهوم المرونة الإستراتيجية كحل للتقلبات في بيئة الأعمال التي تتسم بمنافسة شديدة، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، والتغيرات المتعلقة بأذواق المستهلكين و الثورات التكنولوجية ودخول المنافسين وغيرها من التهديدات من جهة واستغلال الفرص التي تفرزها هذه التغيرات لتحقيق ميزة تنافسية من جهة أخرى.
 - بناء وتطوير مخطط دراسة يقيس المرونة الإستراتيجية للمنظمة من خلال مختلف عملياتها ومستوياتها الإدارية.
 - تعد هذه الدراسة إضافة علمية مهمة في موضوع المرونة الإستراتيجية نظراً لما تعرفه الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع من نقص شديد وخصوصاً الجزائرية منها، وذلك حسب حدود علم الباحثة.
 - الوصول إلى نتائج علمية ميدانية تفيد شركة موبيليس بشكل خاص ومنظمات الأعمال الجزائرية بشكل عام في اتخاذ المرونة الإستراتيجية كقاعدة لانطلاق أي عملية تخطيط استراتيجي.
- فرضيات الدراسة:** بناء على أهداف الدراسة ومشكلتها فقد تم صياغة جملة من الفرضيات وهي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس .
- وقد تفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية ($H1, H2, H3, H4$) سندرجها عند مناقشة النتائج.



نموذج الدراسة (من اعداد الباحثة)

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة موبيليس ، أما عينة الدراسة فتمثلت في (مدير عام، مدير التسويق، مدير العمليات، مدير الموارد البشرية، مدير المعلومات، مدير مالي) أو من ينوب عنهم في شركة موبيليس ، وقد بلغ حجم العينة (78) فرداً.

أداة الدراسة: لغايات الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على استبانة تتكون من جزئين، حيث تناول الجزء الأول معلومات عامة عن مجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تكون من قسمين، وتناول القسم الأول أربعة أبعاد تقيس المرونة الإستراتيجية، أما القسم الثاني فقد تناول ابعاد الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة: توصلت دراسة (الشيخ يحيى، 2010) الى وجود اثر لعدم التأكد البيئي على المرونة الإستراتيجية، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على التخطيط الاستراتيجي، كما توصلت دراسة

¹ بسمه الشيخ يحيى، "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

(العوادة، 2007) 1 إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي، كما أظهرت النتائج بأن متغير المرونة التنافسية كان الأكثر تأثيراً على مؤشرات الأداء الكلي، وتوصلت دراسة² (Awwad, 2009) إلى وجود علاقة قوية بين المرونة الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية، كما توصلت النتائج إلى أن الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة تؤثر على الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة صناعية، كما توصلت الدراسة إلى أهمية المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال:

تبني أبعاداً للمرونة الإستراتيجية والمتمثلة في (مرونة التسويق، مرونة المنتج، مرونة الموارد البشرية، مرونة المعلومات) والتي طرحت لأول مرة مجتمعة في دراسة واحدة.

الإطار النظري:

مفهوم المرونة الإستراتيجية:

هي حسب³ (Evans) مواصلة حساسة في صنع الإستراتيجية، ففي بيئة ديناميكية ومتقلبة تحتاج القرارات الإستراتيجية إلى إعادة اختبار ومراقبة في ضوء الظروف الجديدة، وغالباً ما يكون ذلك في ظل نقص المعلومات ،

¹ وليد العوادة، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.

² Abdulkareem Salameh Awwad, "The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies", Jordan Journal of Business Administration, Volume 5, No. 3, 2009, p p: 415-431

³ Evans. J. S., "Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework", The Journal of Management Studies, 1991, vol 28, pp: 69-89.

ويصف 1(Arrow) هذه الحالة بكونها اتخاذ قرارات ارتجالية وبشكل دائم في حالة حدوث خطأ في التخطيط أو حدوث تغييرات طارئة، ويرى كل من 2(Evans), 3(Buckley), 4 (Matusik & Hill) أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على اتخاذ الإجراءات للاستجابة للتغيرات في المحيط الخارجي.

ويمكن تعريف المرونة الإستراتيجية كما يلي مدى امتلاك المنظمة للقدرات الإدارية التي تشمل جميع الوظائف، والتي تكسبها سرعة الاستجابة للتغيرات والتكيف معها وبالتالي اكتساب والحفاظ على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال.

مرونة التسويق: عرفها 5(Gurau) بكونها قدرة المنظمة على الحصول على المعلومة الصحيحة من الزبون في الوقت المناسب من أجل العمل على تحقيق رغباته، وأشار 6(Grewal and Tansuhaj) إلى أنها قدرة المنظمة على إعادة موازنة قواها التسويقية في فترة قصيرة من الزمن، وذلك للاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.

¹ Ravindtanath Madhavan, “**Strategic Flexibility in Globale Steel Indutry: The Role of Interfirm Linkages**”, Published Master thesis , University of Pittsburgh, 1996, P: 15.

² Evans ,J,S, ” **Strategic Flexibility for High Technology Maneuvres of Management studies**”, op-cit.

³ Buckley A.,” **Valuing Tactical and Strategic Flexibility**”, Journal of General Management, 1997,vol 22,N:3,PP: 74-79.

⁴ Matusik S. F. and Hill. C. W. I, “**The Utilization of Contingent Work. Knowledge Creation, and Competitive Advantage**”, The Academy of Management Review,1998, Vol: 23,N:4,PP: 680-697.

⁵ Călin Gurău, “**Marketing Flexibility in the Context of the Service-Dominant Logic**”, The Marketing Review, 2009, Vol. 9, No. 3, pp. 185-197

⁶ Grewal R, Tansuhaj P, “**Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility**”, Journal of Marketing, 2001, Vol: 65,PP: 67-80

مرونة المنتج: ارتبط مفهوم مرونة المنتج في أغلب الدراسات بالمجال الصناعي وبالمنظمات التي تنشط في هذا المجال، حيث عرفها كل من (Kara et al) 1، 2 (Das) و 3 (Awwad) أنها قدرة نظام الإنتاج على إنتاج وتقديم أجزاء ومنتجات جديدة ، وأشار 4 (Zhang) أن مرونة المنتج هي "تمكن المنظمة من تنويع منتجاتها وتغييرها بكفاءة وبسرعة. مرونة الموارد البشرية: يعرفها 5 (Milliman et al) و 6 (Zolin et al) أنها قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بفعالية وفي الوقت المناسب للتغيرات في الطلب سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويعرفها 7 (Alder & Hayes) أنها قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات وحل المشاكل والاستجابة بسرعة للتغيرات والحالات الغير المتوقعة.

¹ Kara, S, Kayis, B, and O'Kane S, "The Role of Human Factors in Flexibility Management: a Survey", Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, . 2002, Vol:12, N: 1, PP: 75-119.

² Das A, "Towards Theory Building in Manufacturing Flexibility", International Journal of Production Research, 2001, Vol:39, N: 18, PP: 4153-4177

³ Abdulkareem Awwad, "The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies",_op-cit.

⁴ Michael J. Zhang, "Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation", Journal Of Engineering and Technological Management, 2005, Vol 22, P P: 163- 184.

⁵ Milliman J, von Glinow MA, Nathan M, "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory", Academic Management Review, 1991, Vol:16, PP:318-39.

⁶ Roxanne Zolin, Andreas Kuckertz, Teemu Kautonen, "Human Resource Flexibility and Strong Ties in Entrepreneurial Teams", Journal of Business Research, 2010, pp: 1-7.

⁷ Henrique Luiz Corrêa, "The Flexibility of Technological and Human Resources in Automotive Manufacturing", Integrated Manufacturing Systems, 1994, Vol. 5 No. 1, pp. 33-40

مرونة المعلومات: عرفها 1 (Kovach & al) أنها قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق لذلك لا بد أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن حيث يمكن استخدامها من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفعالية في عملية اتخاذ القرار .

الميزة التنافسية: ويعد (Porter) من الرواد الذين قدموا إسهامات في هذا المجال عام 1985، حيث أشار إلى أن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية بمجرد توصلها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين الآخرين².

ثبات أداة الدراسة (Reliability):

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها

المحور	عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا
مرونة التسويق	7	0.78
مرونة المنتج	7	0.864
مرونة الموارد البشرية	8	0.897
مرونة المعلومات	9	0.885

¹ Kovache, Kenneth A, Cathcart, Jr, Charles E. "Human Resource Information Systems: Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage", Public Personnel Management, vol: 28, N: 1, 1999, pp: 275-283.

² Michel Porter, " l'Avantage Concurrentielle des Nations", Inter-édition, paris, 1993, P :48.

0.947	31	المرونة الإستراتيجية
0.92	17	الميزة التنافسية
0.963	48	الاستبانة ككل

الجدول 1: معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)

نلاحظ من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أكبر من القيمة المقبولة (0.6)، أي إشارة إلى أن فقرات الاستبانة ككل كان بينها اتساق داخلي، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات. وصف خصائص عينة الدراسة:

تم في هذا الجزء وصف لخصائص العينة التي احتوتها الاستبانة كما يلي:

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	42	60.9%
	أنثى	27	39.1%
	المجموع	69	100%
العمر	20-30 سنة	26	37.7%
	31-40 سنة	25	36.2%
	41-50 سنة	12	17.4%

8.7%	6	51 سنة فأكثر	
100%	69	المجموع	
7.2%	5	دبلوم كلية مجتمع	المستوى التعليمي
71%	49	بكالوريوس	
17.4%	12	ماجستير	
4.3%	3	دكتوراه	
100%	69	المجموع	
39.1%	27	أقل من 5 سنوات	
27.5%	19	5 - أقل من 10 سنوات	
15.9%	11	10 - أقل من 15 سنة	
17.4%	12	15 سنة وأكثر	
100%	69	المجموع	
17.4%	11	مدير عام	المستوى الوظيفي

18.8%	13	مدير تسويق
13%	9	مدير عمليات
21.42%	12	مدير موارد بشرية
19.64%	11	مدير معلومات
18.8%	13	مدير مالي
100%	69	المجموع

الجدول (2): توزيع المستجيبين حسب المتغيرات الديموغرافية

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور كانت (60.9%) وهي أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت (39.1%).

أما بالنسبة للعمر فنلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة التي يتراوح أعمارهم بين 20-30 بقيمة (37.7%)، وحلت في المرتبة الأخيرة من هم أكبر من 50 سنة بنسبة (8.7%).

فيما يخص المستوى التعليمي، كانت أعلى نسبة لحملة شهادة البكالوريوس ب(71%)، أما نسبة شهادة الدكتوراه فقد بلغت (4.3%)، ويعكس هذا المستوى التعليمي العالي لأفراد العينة، وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة والإجابة على الأسئلة بدقة، مما يعزز الاعتماد عليها عند إجراء التحليل.

بالنسبة لتوزيع الأفراد المستجيبين حسب الخبرة المهنية، بلغت أعلى نسبة للأفراد المستجيبين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات (39.1%)، وأقل نسبة ل 10 إلى أقل 15 سنة، بنسبة (15.9%).

أما فيما يخص المنصب الإداري، فقد بلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مديري المعلومات أو من ينوب (21.42%)، وبلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مدير عمليات أو من ينوب عنهم (13%).

مناقشة نتائج التحليل:

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	
1	عالية	.483	4.031	مرونة التسويق	المرونة الإستراتيجية
3	عالية	.525	3.760	مرونة المنتج	
4	عالية	.600	3.695	مرونة الموارد البشرية	
2	عالية	.547	3.836	مرونة المعلومات	
4	عالية	.471	3.717	السعر	الميزة التنافسية
1	عالية	.561	3.834	الجودة	
2	عالية	.641	3.808	السرعة في تقديم الخدمة	

3	عالية	.679	3.768	الحصة السوقية
---	-------	------	-------	---------------

الجدول 3: أهم النتائج المتعلقة بتحليل آراء عينة الدراسة حول فقرات

الاستبانة

يشير الجدول أعلاه إلى أن درجة تطبيق المرونة الإستراتيجية في شركة موبيليس كانت عالية حيث جاءت درجة الموافقة على جميع المتغيرات عالية وتراوحت بين (0.483 و 0.600).

أما بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية فقد كانت درجة الموافقة على جميع المتغيرات عالية وتراوحت بين (0.471، 0.679) وبالتالي فإن درجة الميزة التنافسية في شركة موبيليس كانت عالية.

(1) اختبار التوزيع الطبيعي:

حتى يمكن الاعتماد على البيانات التي تم استقصاؤها من إجابات الأفراد العينة في إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام اختبار (One-Simple Kolmogrove-Smirnove Test) لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

H0: البيانات تتبع توزيع طبيعي. H1: البيانات لا تتبع توزيع طبيعي.

التوزيع	Sig. K-S	K-S	المحور
طبيعي	0.429	0.875	مرونة التسويق
طبيعي	0.553	0.794	مرونة المنتج
طبيعي	0.612	0.759	مرونة الموارد البشرية
طبيعي	0.235	1.035	مرونة المعلومات

الميزة التنافسية	1.040	0.230	طبيعي
------------------	-------	-------	-------

الجدول 4: نتائج التوزيع الطبيعي (One - Simple

(Kolmogrove - Smirnov Test

نلاحظ أن قيمة المعنوية لمحاور الدراسة اكبر من مستوى الدلالة 5%، ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية الدالة على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. اختبار الارتباط الخطي (Multicollenirity):

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح	معامل تضخم التباين
	Tolerance	(VIF)
مرونة التسويق	0.467	2.141
مرونة المنتج	0.334	2.997
مرونة الموارد البشرية	0.375	2.665
مرونة المعلومات	0.356	2.806

الجدول 5: اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation

Factor واختبار التباين المسموح Tolerance

تشير البيانات الواردة في الجدول (3-18) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (2.141-2.997) وأن قيم اختبار التباين المسموح به تتراوح بين (0.334-0.467) وهي اكبر من

(0,05)، ولذلك يمكن القول انه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation):

المتغير	اختبار Durbin Watson
نموذج الدراسة	2.293

الجدول 6: نتائج اختبار الارتباط الذاتي

بلغت قيمة du من جدول قيم درين واتسن (1.70) عند تقاطع $(K+1=5)$ و $(n=69)$ ، وبالتالي يصبح المجال الأمثل هو (1.7، 2.3)، وبما انه قيمة الاختبار تقع ضمن المجال فانه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي.
نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

الجدول (6) جدول ملخص النموذج (Model Summary)

Model	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error of the Estimate
1	0.811	0.657	0.636	0.291

يبين الجدول قيم معاملات الارتباط الثلاث التي تم حسابها لنموذج الانحدار المقدر وهي: معامل الارتباط البسيط (R) حيث بلغ (0.811) ومعامل

التحديد (R^2) والذي يساوي (0.657)، أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت تفسير (65.7%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعزى إلى عوامل أخرى، أما معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) بلغت قيمته من الجدول (0.636)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المتغيرات المستقلة تفسر 63.6% من التغير في المتغير التابع، والباقي تعزى لمتغيرات لم تدخل في نموذج الدراسة.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

جدول (7) جدول تحليل التباين ANOVA

Sig	F	Mean square	df	Sum of square	Model
.000	30.689	2.602	4	10.407	Regression
		0.085	64	5.426	Residual
			68	15.883	Total

يمثل الجدول تحليل التباين والذي يمكن من معرفة صلاحية النموذج وذلك بالاعتماد على إحصائية (F).

H_0 : نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

H_1 : نموذج الانحدار معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

وكما يظهر من خلال جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار (F) حيث بلغت قيمتها المحسوبة (30.689) عند درجة حرية 4 بقيمة احتمالية

(0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهو ما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية. وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة وهي: إن نموذج الانحدار معنوي وبالتالي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)، حيث فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (63.6%) من التباين في المتغير التابع. اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول (8) جدول معاملات (Coefficient)

Sign	t	Standardised Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		β	Str.error	B	
0.112	1.611		0.314	0.505	الحد الثابت
0.024	2.317	0.248	0.107	0.247	مرونة التسويق
0.002	3.192	0.404	0.116	0.371	مرونة المنتج
0.945	-.069	-0.008	0.096	-0.007	مرونة الموارد البشرية
0.031	2.202	0.270	0.108	0.238	مرونة المعلومات
0.000	10.272	0.782	0.078	0.804	المرونة الإستراتيجية

أولاً - اختبار معنوية الحد الثابت:

H0: قيمة الحد الثابت تساوي 0.

نلاحظ من الجدول أن قيمة معنوية المعامل الثابت تساوي (0.112) وهي أعلى من مستوى اختبار الفرضية الصفرية (0.05 α), وبالتالي حسب القاعدة التي تنص بقبول الفرضية الصفرية فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن قيمة الحد الثابت يساوي 0، وبالتالي عدم معنوية الحد الثابت.

ثانيا - اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\geq \alpha$)

للمرونة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس . بلغت قيمة (sig =0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05 α), وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 α) للمرونة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس ، كما أن قيمة (B) بلغت (0.804) وهي تشير إلى أن الزيادة في المتغير المستقل "المرونة الإستراتيجية" بوحدة واحدة تتجم عنها زيادة في المتغير التابع "الميزة التنافسية" بقيمة (0.804)، وتمثل قيمة (β) القيمة المعيارية والتي تقدم تفسيراً أكثر عن النتيجة حيث بلغت (0.782).

▪ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 $\geq \alpha$) لمرونة

التسويق في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس .

بلغت قيمة (sig =0.024) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05 α), وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 α) لمرونة التسويق في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس ، حيث أن قيمة (B) بلغت

(0.505)، وهي تشير إلى أن الزيادة في المتغير المستقل "مرونة التسويق" بوحدة واحدة تنجم عنها زيادة في المتغير التابع "الميزة التنافسية" بقيمة (0.505).

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس .
بلغت قيمة $(sig = 0.002)$ وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس ، حيث أن قيمة (B) بلغت (0.371) وهي تشير إلى أن الزيادة في المتغير المستقل "مرونة المنتج" بوحدة واحدة تنجم عنها زيادة في المتغير التابع "الميزة التنافسية" بقيمة (0.371).

▪ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس .
بلغت قيمة $(sig=0.945)$ وهي أعلى من مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس ، حيث أن قيمة (B) بلغت (-0.007) وهي تشير إلى أن النقصان في المتغير المستقل "مرونة الموارد البشرية" بوحدة واحدة لا ينجم عنها نقصان في المتغير التابع "الميزة التنافسية" بقيمة (-0.007) .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمرونة المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس .

بلغت قيمة ($\text{sig} = 0.031$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمرونة المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في شركة موبيليس ، حيث أن قيمة (B) بلغت (0.238) وهي تشير إلى أن الزيادة في المتغير المستقل "مرونة المعلومات" بوحدة واحدة تنجم عنها زيادة في المتغير التابع "الميزة التنافسية" بقيمة (0.238).

الاستنتاجات:

إدراك إدارة شركة موبيليس للأهمية الكبيرة للمرونة الإستراتيجية، وأخذها بعين الاعتبار للمستوى الوظيفي أثناء قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تعتمد المرونة الإستراتيجية على مختلف المستويات الوظيفية (التسويقية، العملية، البشرية، والمعلوماتية) تحسباً لأي تغييرات داخلية أو خارجية قد تؤثر على خططها الإستراتيجية، وهذا ما خلق مرونة عالية في هذه الوظائف. تعتبر المرونة الإستراتيجية كسلاح تنافسي في البيئة التي تنشط فيها المنظمة اليوم، والتي تواجه فيها قوى تنافسية كتنولوجيا المعلومات، الإبداع، طلب الزبون، عولمة السوق، هذه القوى تدفع شركات الاتصالات إلى تطوير ممارسات جديدة (على المستوى التنظيمي والاستراتيجي)، وتتمثل هذه الممارسات في المرونة الإستراتيجية، والتي تعتمد عليها شركات الاتصالات في الحفاظ على المكانة التنافسية وتطويرها من خلال التميز في السعر وجودة وسرعة تقديم الخدمة وريادة السوق من خلال تعظيم الحصة السوقية.

يلجأ متخذو القرارات في شركات الاتصالات إلى المرونة الإستراتيجية لإعطاء معنى للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك بالاستجابة بفعالية وكفاءة لهذه المتغيرات، بمعنى آخر تساعد المرونة الإستراتيجية في عملية

التخطيط ووضع الأهداف الاستراتيجية لتفعيل الميزة التنافسية أو تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

كلما زادت التغيرات والمنافسة الشديدة، كلما زادت المرونة التسويقية، كما يعتبر السوق الاتصالات سوقاً يهيمن عليه الزبائن، وهو السوق الذي يتميز بزيادة العرض عن الطلب وسيطرة العميل على المتغيرات المتحكمة في هذا السوق، ومن ثم توجد حرية نسبية للعميل في المفاضلة بين شركات الاتصالات، وبالتالي يجب أن تمتلك هذه الشركات مرونة تسويقية عالية، من خلال تعامله مع أكثر من زبون، أو امتلاك قدرة عالية في مواجهة تغييرات في طلب العميل، أو وجود قدرات ترويجية عالية وبالتالي تأثيره في التميز من ناحية تسعير الخدمة أو جودتها وسرعة تقديمها، أو الحصول على حصص سوقية جديدة في ظل هيمنة العميل على السوق.

المنتج أو الخدمة في شركة موبيليس يعتبر أهم عنصر أو بصفة أخرى "سبب وجود لهذه الشركات"، وبالتالي تسعى شركات الاتصالات بشكل مستمر إلى التحليل الدائم للبيئة الخارجية من خلال التعرف على تحركات المنافسين والاضطلاع على تطلعات ورغبات الزبائن، وتقديم الخدمة المناسبة التي تتفق وتوقعات العملاء وذلك بوجود فريق عمل متكامل يربط بين عملية إيجاد خدمه جديدة وحاجات عميل، وتقديم خدمات جديدة بشكل مستمر، وبالتالي تحقق شركة موبيليس ميزة تنافسية من خلال هذه الجوانب التي تعتبر كنقاط قوة بالنسبة لها أمام المنافسين.

إن طبيعة عمل شركات الاتصالات الحساسة والمنافسة الشديدة في البيئة التي تنشط فيها يتطلب منها الحصول على المعلومات عن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل بناء على الوضع الراهن وبناء على ما حدث في الماضي بوجود قاعدة بيانات فعالة تستطيع تكرار تقديم المعلومة عند طلبها ، الأمر الذي يساعد في تميزها عن شركات الاتصالات الأخرى.

التوصيات:

- تعزيز قيام شركة الاتصالات بجهود في مراقبة وتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر، وتطبيق هذا التحليل على خططها الإستراتيجية، ووضع البدائل الإستراتيجية التي تمكنها من أخذ الاحتياطات ومواجهة التغيرات التي تحصل بشكل متكرر في بيئة الأعمال، الأمر الذي يجعل من شركة موبيليس واحدة من شركات الاتصالات التي تخلو أعمالها من الفشل و الأخطاء.

- مواصلة التركيز على الخطط والجهود التسويقية التي تعتبر من أهم الطرق في تحقيق التميز، وتفعيل دور الاستخبارات التسويقية التي تساعد على معرفة والتنبؤ بتحركات المنافسين والتغير في حاجات الزبائن.

- الاهتمام بالعنصر البشري، وذلك من خلال تدريب الموظفين على مهارات المرونة في مواجهة التقلبات والتغيرات المفاجئة، وخلق نوع من التمكين في اتخاذ القرارات بتقليل المركزية في شركات الاتصالات.

- تطوير نماذج وأبعاد جديدة للمرونة الإستراتيجية واعتبارها كمتغير تابع، في الدراسات المستقبلية، وإجراء الدراسة في قطاعات خدمية أخرى كقطاع الطيران والسياحة مثلاً.

المراجع:

1. بسمة الشيخ يحيى، "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010
2. وليد العواودة، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الولي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007
3. Abdulkareem Salameh Awwad," The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical

- Study on the Jordanian Manufacturing Companies”,** Jordan Journal of Business Administration, Volume 5, No. 3, 2009, p p: 415-431
4. Adler, P, **“Managing flexibility: a selective review of the challenges of managing the new production technologies’ potential for flexibility”**. Report to the Organizational for Economic Co-operation and Development, Stanford University, 1985,pp 36
 5. Buckley A, **“Valuing Tactical and Strategic Flexibility”**, Journal of General Management, 1997,vol 22,N:3,PP: 74-79.
 6. Călin Gurău, **“Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic”**, The Marketing Review, 2009, Vol. 9, No. 3, pp. 185-197
 7. Das, A, **“Towards theory building in manufacturing flexibility”**, International Journal of Production Research, 2001, Vol:39, N: 18, PP: 4153-4177
 8. Evans. J. S., **“ Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework”**, The Journal of Management Studies, 1991,vol 28, pp: 69-89
 9. Grewal R, Tansuhaj P, **“Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility”**, Journal of Marketing, 2001, Vol: 65,PP: 67-80
 10. Kara, S., Kayis, B., and O’Kane S, **“The role of human factors in flexibility management: a survey”**, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, . 2002, Vol:12, N: 1, PP: 75-119
 11. Kovache, Kenneth A; Cathcart, Jr; Charles E. **“Human resource information systems: Providing business with rapid data access”**, Information exchange and strategic advantage”, Public Personnel Management, 28 (1), 1999, 275-283
 12. Matusik S. F. and Hill. C. W. I, **“The Utilization of Contingent Work. Knowledge Creation, and Competitive Advantage”**,The Academy of Management Review,1998, Vol: 23,N:4,PP: 680-697.
 13. Michael J. Zhang, **“Information systems, strategic flexibility and firm performance:An empirical investigation”**, Journal Of

- Engineering and Technological Management, 2005, Vol 22, P P: 163-184
14. Milliman J, von Glinow MA, Nathan M. **“Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory”**, Acadimic Management Review, 1991, Vol;16, PP:318–39
 15. Michel Porter, **“L'Avantage Concurrentielle des Nations”**, Inter-édition, Paris, France, 1993.
 16. Roxanne Zolin, Andreas Kuckertz, Teemu Kautonen, **“Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams”**, Journal of Business Research, 2010, pp: 1-7.
 17. Ravindtanath Madhavan, **“Strategic Flexibility in Globale Steel Indutry: The Role of Interfirm Linkages”**, Published Master thesis , University of Pittsburgh, 1996, P: 14.
- Paik Yongsun , **“The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment”**, a Thesis of Doctoral In Philosophy, University of Washington, Washington, USA, 1991