

المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة مجموعة المؤسسات -

strategic flexibility as a means of achieving a sustainable  
competitive advantage for the economic institution

- Case study of a group of institutions -

د. بخليلي محمد الأمين<sup>1</sup> ، أد شلالي عبد القادر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة آكلي محند اولحاج بويرة (الجزائر)، m.bakhelili@univ-bouira.dz

<sup>2</sup> جامعة آكلي محند اولحاج بويرة (الجزائر)، a.chellali@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2022/03/16 تاريخ القبول: 2022/07/02 تاريخ النشر: 2022/09/01

**Abstract :**

The study aimed to determine the role of strategic flexibility in its dimensions (productive flexibility, marketing flexibility, and resource flexibility) in achieving a sustainable competitive advantage for the economic institution, In this context, a field study was conducted in three economic institutions (Enicab Corporation, Al Baskaria Cement Corporation, Qudeila Mineral Water Bottling Corporation), using a questionnaire distributed to a purposeful sample of 113 cadres in the relevant institutions.

The results concluded that there is a statistically significant relationship between strategic flexibility with its dimensions in achieving a sustainable competitive advantage for the institutions and the results confirmed the existence of a positive and moral impact of strategic flexibility with its dimensions in achieving a sustainable competitive advantage for the institutions under study.

**Keywords:** strategic flexibility;

productive flexibility ; resource flexibility  
sustainable competitive advantage.

**JEL Classification:** M1 ; L2

**مستخلص:**

هدفت الدراسة الى تحديد دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، المرونة التسويقية، ومرونة الموارد) في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية، وفي هذا السياق اجريت دراسة ميدانية في ثلاثة مؤسسات اقتصادية (المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مؤسسة السكرية للإسمنت، مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية)، باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة هادفة مكونة من 113 اطارا بالمؤسسات المعنية.

وتوصلت النتائج لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، كما اكدت النتائج وجود اثر ايجابي ومعنوي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية ؛ المرونة الانتاجية ؛ مرونة الموارد ؛ ميزة تنافسية مستدامة.

تصنيفات JEL: M1 ; L2



## مقدمة

عرفت الادارة الاستراتيجية في السنوات الاخيرة تطورات كثيرة، وظهرت خلال تطور مسيرة البحوث الاستراتيجية نماذج واطر مفاهيمية متنوعة تتنافس في طرحها وافكارها من جانب، وتكمل بعضها من جانب آخر، فقد ساعدت نماذج الاعمال التقليدية التي كانت تركز على ضرورة التأقلم والاستجابة والتوافق مع المحيط الخارجي المؤسسات على النجاح في البيئات المستقرة نسبياً، غير ان فعاليتها اصبحت محدودة في ظل البيئة الحالية التي تعرف تغييرات على نحو متزايد، لتظهر النماذج الحديثة التي تركز على فكرة السلوك الاستباقي والبحث في كيفية التأثير على محيط اعمالها انطلاقاً مما تملكه من امكانات وموارد وكفاءات.

ان ادراك المؤسسات اليوم للتحديات ومخاطر فقدان المزايا التنافسية وصعوبة توقع تحركات المنافسين وتكيفاً مع الاحداث والتغيرات المستمرة، جعلها تبحث عن اعتماد اساليب ومدائل حديثة لمواجهة هذه التحديات، وتعتبر المرونة الاستراتيجية من ابرز المدائل التي نالت اهتمام الباحثين والممارسين لما تضمنه للمؤسسات من تحقيق الاستجابة بشكل اسهل واسرع لحالات التغيير الغير متوقعة التي تحصل في بيئتها التنافسية، وشرطاً اساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تكسب المؤسسة القدرة على التجديد والتعديل لمنتجاتها، واستهداف الاسواق الجديدة، بل قد تتعدى ذلك اذا ما تم اعتمادها كقدرة تنظيمية ديناميكية وتوجه يمكن استغلاله لبناء استراتيجيات استباقية.

## اولاً: اشكالية الدراسة

عرفت الاسواق الجزائرية انفتاحاً على العالم بعد الاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الدولة في خصوصية الشركات والمؤسسات الوطنية وتشجيع الاستثمار الاجنبي، ما جعل جميع القطاعات تعرف تحولات كثيرة في هيكلها، من زيادة وتنوع المؤسسات الناشطة بها سواء من حيث حجمها، استراتيجياتها وكذا تنظيمها، واستطاعت العديد من المؤسسات الوطنية التي تتحلى بالمرونة الاستراتيجية وبالرغم من حداثة بعضها الى احتلال مكانة مهمة في السوق الوطنية والتمكن من تسويق منتجاتها في الاسواق الدولية، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة. استناداً لما ذكر تبرز اشكالية البحث كما يلي:

ما مدى مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات محل الدراسة؟.

سنحاول الاجابة على التساؤل الرئيسي من خلال الاسئلة الفرعية التالية:

➤ ما هو واقع المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات المبحوثة؟

- هل يوجد اثر للمرونة الانتاجية في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة للمؤسسات ؟
- ما اثر المرونة التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة للمؤسسات ؟
- ما اثر مرونة الموارد في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة للمؤسسات ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟.

#### ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتبر فرضيات الدراسة اجابات مبدئية للإشكالية المطروحة، تمت صياغتها اساسا انطلاقا من النموذج المقترح للدراسة الى جانب الملاحظة الميدانية للمتغيرات المدروسة، ويمكن تأكيدها او رفضها تبعا لسيرورة البحث، وتم صياغتها كما يلي:

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة للمؤسسات محل الدراسة.

تنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

➤ تتحلّى المؤسسات محل الدراسة بالمرونة الاستراتيجية والتي مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية مستديمة.

➤ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة الانتاجية في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة للمؤسسات.

➤ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة للمؤسسات.

➤ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة للمؤسسات  
➤ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### ثالثا: اهمية الدراسة

تكمن اهمية الدراسة في تطرقها لمتغيرين اساسيين في ميدان الإدارة الاستراتيجية، حيث اصبت المرونة الاستراتيجية من الشروط الاساسية في جميع أنشطة ووظائف المؤسسات، والتي تتيح لها امكانية الانتقال من استراتيجية لأخرى ضمن البيئة الحديثة شديدة المنافسة والتكيف المستمر مع المستجدات البيئية، ومن جانب اخر اصبح فقدان المزايا التنافسية للمؤسسات امرا واردا حتى وان تمكنت هذه الاخيرة من تحقيقها، لذلك اصبح امتلاك

واستدامة الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا للمؤسسات المعاصرة قصد تأمين اسبقيتها التنافسية.

#### رابعا: منهجية الدراسة

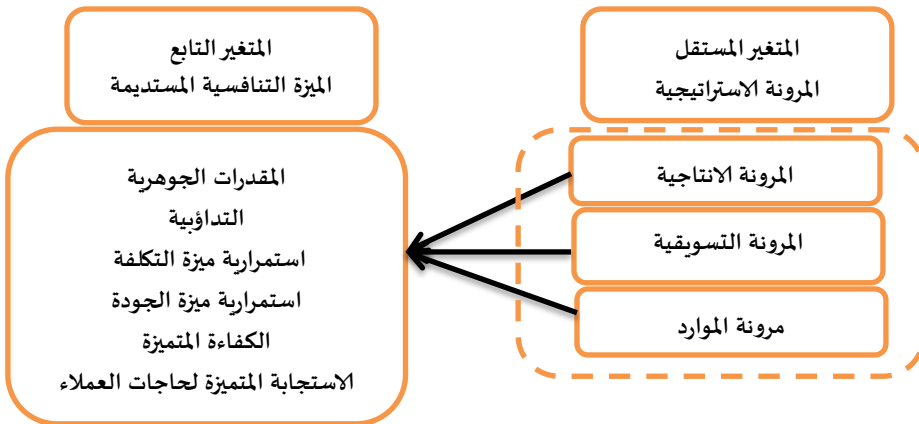
للإجابة على اشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة الحالية على البراديقم الوضعي "الوصفي" من خلال وصف ظاهرة المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية، من خلال انشاء روابط وعلاقات نسبية بين متغيرات الدراسة تعكس الحقيقة بموضوعية وتطبيق أساليب تمكنا من تأكيد او رفض الظاهرة، وانطلاقا من النموذج الوضعي المختار في الدراسة تم اعتماد المقاربة الافتراضية الاستنتاجية، من خلال صياغة فرضيات متعلقة بكلا المتغيرين واختبار الفرضيات والخروج بمجموعة من النتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

كما يغلب على الدراسة أسلوب دراسة الحالة، والاعتماد أساسا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات حول المؤسسات، مع المزج بين الملاحظة والمقابلة والوثائق والتقارير التي تعبر عن واقع المؤسسات.

#### خامسا: نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية في صياغة النموذج التالي على تحديد وحصر الابعاد المفسرة للمتغير المستقل والمتغير التابع انطلاقا من الادبيات السابقة في الموضوع، ليتم تصميم نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

## 1- المرونة الاستراتيجية

### 1-1 المفهوم

بالرغم من تطور النظريات التي تبحث في كيفية تحقيق التفوق التنافسي في ظل محيط متغير يتميز بعدم التأكد، إلا أن المرونة ظلت كمفهوم وتطبيق تشير فقط الى قدرة المؤسسة على التأقلم والاستجابة السريعة لتغيرات المحيط انعكست في الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في سبيل تحقيق مرونتها الاستراتيجية، وهو ما أدى الى الانقاص من قيمة المرونة التي يمكن اعتبارها مورد استراتيجي يسمح ببناء استراتيجيات تضمن لها النجاح والتفوق المستمر ليس فقط من خلال القدرة على التأقلم والاستجابة للمتغيرات، لكن كطرف مؤثر وفاعل في محيط أعمالها، والقدرة على تغيير قواعد اللعبة التنافسية من خلال تبنيها لاستراتيجيات استباقية وهجومية وفقا لما تركز عليه نظرية الموارد (سلايبي وجريبي، 2015، صفحة 86).

تم احتضان مفهوم المرونة الاستراتيجية من قبل الكثير من الباحثين في حقول الادارة الاستراتيجية والادارة الصناعية وادارة تكنولوجيا المعلومات، ما أعطى الادراك المتزايد لأهمية المرونة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس في بيئات الأعمال المتغيرة (Zhang & Michael, 2005, p. 166)، ويمكن حصر ابرز التعاريف التي قدمت للمرونة الاستراتيجية من طرف الباحثين وفق التسلسل الزمني في الجدول الموالي:

الجدول(01): تعريف المرونة الاستراتيجية حسب التسلسل الزمني

التعريف	الكاتب
قدرة المؤسسة في التأثر والتأثير بسرعة لتغيرات ظروف المنافسة ثم تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية.	Hitt.m, et al, 1998
قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات	Shiizu & Hitt, 2004
استخدام المؤسسة الموارد والقدرات المتاحة لها بشكل فاعل للاستجابة او التكيف بالوقت المناسب للتغيرات البيئية من خلال عملية التعلم المستمر.	Lim,Benson T.H, et al, 2011
هدف استراتيجي يرتكز على قدرة المؤسسة على تنوع استراتيجيتها ومنتجاتها وأسواقها وتشكيلتها بالتوافق مع مرونة مواردها وقدراتها الاستراتيجية.	علاء طالب فرحان وآخرون، 2012

الخاصة التي تسمح للمؤسسات الحديثة بترقب التغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها الى حد كبير في البيئة المحيطة بها والتكيف معها وتحويل أنشطتها التشغيلية من خط انتاج لآخر

Radomska joanna, 2015

الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الاستجابة بشكل فعال لحالات التغيير المتنوعة الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها بما يساعد على تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية.

أكرم محسن الياس وآخرون، 2015

مجموعة من الخيارات المتاحة امام المؤسسة للتعامل مع التغيرات البيئية سواءً بطريقة استجابية او استباقية.

صالح عبد الرضا & عذراء عبد الكريم

2019

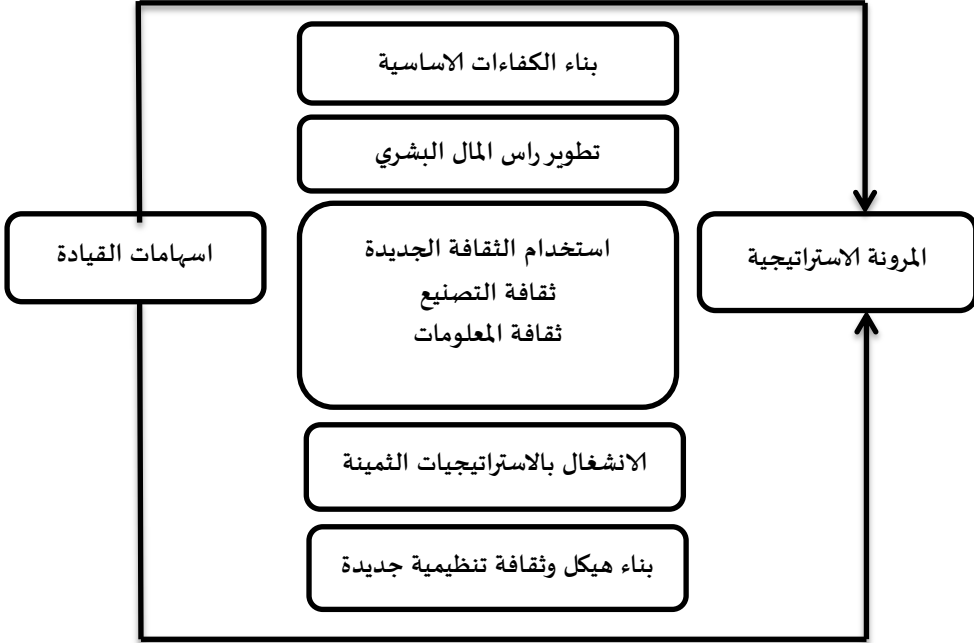
المصدر: من اعداد الباحث.

في اطار ما تقدم يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية على أنها " قدرة أو خاصية تمكن المؤسسة على التعديل في استراتيجيتها بشكل كلي أو جزئي بالكيفية والسرعة الملائمة، من خلال القدرة على الاستشراف بالمستقبل وتحديد التغيرات التي يمكن حدوثها في البيئة المحيطة بها، واعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة ضمن سياق استباقي أو تكيفي مع التغيرات البيئية سواء داخليا أو خارجيا بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

## 1-2 سبل تطوير المرونة الاستراتيجية

بالرغم من وجود العديد من المساهمات في تطوير مرونة المؤسسات، الا أن النماذج كانت مختلفة بسبب المرجعيات النظرية والفكرية للباحثين، ولطبيعة المفهوم الذي يتميز بالتعقيد وتعدد الأبعاد والتطبيقات في مؤسسات الأعمال (سلايمي وجريبي، 2015، صفحة 94)، وكغيرها من القدرات المحورية يتطلب بناءها وتطويرها السعي المستمر والمنسق مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ونظام ديناميكي يركز هيكله على عدة مكونات متداخلة تمثل العوامل الحرجة لنجاحه، وقد قدم Hitt, m, et al (1998, pp. 39-40) نموذجا من ستة أبعاد يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق المؤسسة للمرونة الاستراتيجية موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الأبعاد المساهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية



Source : (Hitt .m, et al, 1998, p26)

• ممارسة القيادة الاستراتيجية

يعتبر القادة الاستراتيجيون صانعي القرار على مستوى المؤسسة، لذلك تترتب عليهم مسؤولية صياغة التوجه العام لها وتحديد درجة المرونة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (المعاضيدي والبطاني، 2011، صفحة 116)، وتستطيع تحقيق ذلك من خلال تطوير التواصل وخلق رؤية مشتركة طويلة الأجل وقيادة الأفراد نحو تحقيقها، التشجيع والالتزام بالتغيير المستمر، بناء التفكير الغير خطي بين جميع فرق الادارة.

• بناء الكفاءات الأساسية الديناميكية

تحتاج المؤسسات التي تعمل في بيئة تتميز بالتغير والاضطراب الى بناء منظومة فريدة من الموارد والمهارات والقدرات التنظيمية التي تمكنها من خلق واستدامة الميزة التنافسية (المعاضيدي والبطاني، 2011، صفحة 123)، وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الغير المتوقعة في البيئة المحيطة بها، ويتم ذلك من خلال توفير برامج فعالة لتنمية المهارات مع التحديث المنتظم لأحدث التقنيات، وضع حوافز للتطوير المستمر للمهارات وقبول التغيير.

• تطوير رأس المال البشري

يعتبر المورد البشري في أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها سواء تعلق الأمر بالمستوى الاستراتيجي



أو التشغيلي جوهر نجاح المؤسسات، ومن أجل تحقيق المرونة الاستراتيجية يجب على المؤسسات أن تسعى الى تطوير مواردها البشرية من حيث المهارات والكفاءات التي يمتلكونها انطلاقاً من قدراتهم الجوهرية الديناميكية التي تساهم في تحقيق التعلم التنظيمي.

#### • الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة

ويتم ذلك من خلال المسح البيئي المستمر، التحديد بانتظام لأحدث التقنيات وأكثرها فعالية وذات الصلة بميدان نشاط المؤسسة، تخصيص الموارد المالية الأزمة لاكتساب وتنفيذ أفضل التكنولوجيات.

#### • ممارسة استراتيجية ناجحة

وفي هذا الصدد ركز (Hitt m, et al, 1998) على استراتيجيتين أساسيتين من شأنهما تحقيق المرونة الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل، أولهما تتمثل في الاستثمار في الأسواق العالمية التي تتيح للمؤسسات الاستفادة من الفرص الموجودة في تلك الأسواق على اتساع نطاقها وتنوع حاجياتها، اما الاستراتيجية الثانية هي الدخول في استراتيجيات تعاونية، كالتحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتوزيع تكاليف البحوث والتطوير وتوزيع المخاطر.

#### • تطوير هيكل تنظيمي جديد وثقافة تنظيمية جديدة

يرى (Bock.A, 2012) في دراسته ان تحقيق ذلك يكون ذلك من خلال التحول من الهيكل العمودي الهرمي الى الهيكل الأفقي الأكثر مرونة، تطوير فرق عمل متعددة الوظائف، توفير الاهتمام الإداري والدعم، وتطوير ثقافة تنظيمية متعلمة ومبتكرة.

#### 1-3 أبعاد المرونة الاستراتيجية

تطرقت الدراسات لموضوع المرونة الاستراتيجية من زوايا مختلفة، وتناولت أبعادها حسب طبيعة الدراسة من جهة وميدان الدراسة من جهة أخرى، وقد اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد التالية لقياس المرونة الاستراتيجية:

#### ✓ المرونة الانتاجية

تعرف المرونة الانتاجية على أنها "قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها لتكون ملائمة في معظم الأسواق الرئيسية، وتقديمها في وقت قصير وبأبعاد تنافسية" (ابراهيم و عبد الواحد، 2019، صفحة 55)، ويمكن قياس المرونة الانتاجية من خلال خمسة نقاط رئيسية ( تعديل المنتجات الحالية، انتاج منتجات جديدة، تغيير مستوى الطاقة، التحكم بالمخزون، التطور التكنولوجي في العمليات الانتاجية) (Abbott & Benerji, 2003, p. 3)، وبذلك تمكن مرونة

المنتج المؤسسات من التحكم بتنوع منتجاتها وتغييرها بالشكل المناسب والسريع شكلا وكما، وبالتالي اعطائها خيارات استراتيجية تخص المنتج بشكل أكبر للتعامل مع تقلبات البيئة وتمكينها من تلبية الاحتياجات وتغير أذواق المستهلكين (Zhang, 2005, p. 165).

#### ✓ المرونة التسويقية

يعد كسب رضا الزبون وتحقيق متطلباته حجر الأساس في بناء المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية، في ظل الظروف الراهنة التي تتميز بتعدد المنافسين والتقلب في رغبات وتفضيلات الزبائن، لذلك تعتبر المرونة التسويقية من أهم المصادر التي تساعد المؤسسة في تحقيق غاياتها. وتمثل المرونة التسويقية في " قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق او التأثير عليها" (abuzaid, 2014, p. 168)، اي انها تعبر عن " قدرة المؤسسة على تصنيع وتعديل منتجاتها حسب طلبات الزبائن في الاسواق المختلفة التي تتعامل معها، ويتم قياسها من خلال (الحصة السوقية، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، الدخول لأسواق جديدة، تحديد السوق المناسب)" (ابراهيم وعبد الواحد، 2019، صفحة 55).

#### ✓ مرونة الموارد

يشير مصطلح مرونة الموارد الى الموارد التي تمتلك القدرة على انتاج العديد من المنتجات المختلفة، اذ تنعكس هذه المرونة من خلال قدرة الموارد على التعامل مع مجموعة واسعة من مهام التصنيع بشكل فعال (بن غزال و طاهري، 2018، صفحة 125)، فالموارد المرنة تمكن من استغلالها في العديد من الاستعمالات بسرعة وبدون تكاليف اضافية من خلال استغلال ونشر الموارد الموجودة على مختلف النظم والسيرورات وسلاسل النشاطات المختلفة (سلايمي وجريبي، 2015، صفحة 92)، وترتبط مرونة الموارد بموارد ثابتة تصنع ميزة تنافسية وتعتبر المحدد الأساسي لقيمة وأداء المؤسسة، وتقاس مرونة الموارد من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (الشمري، 2017، صفحة 318): الاستخدامات البديلة للموارد، التكلفة وصعوبة التحول الى الموارد، الوقت للتحول من مورد لآخر، ويؤكد (Berney 1991, pp. 105-112) على أنه ليست جميع موارد المؤسسة ذات قيمة استراتيجية، وحتى تكون الموارد مصدر للميزة التنافسية المستدامة يجب أن تكون غير متجانسة، وغير قابلة للحركة بين المؤسسات، وأن تتوفر فيها أربعة شروط أساسية (ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتنفيذ، عدم امكانية استبدالها).

## 2- الميزة التنافسية المستدامة

### 1-2 المفهوم والتطور

اتفقت الدراسات الى ان اول من طرح فكرة او مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو (G. Day, 1984) عندما أشار في القول بانه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة في البقاء (البكري وبني حمدان، 2013، صفحة 7)، غير ان الحقيقة ان المنشأ الأول للميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه (porter,1985) في نموذج المتعلق بتحديد استراتيجيات التنافس وربطها مع البيئة، واعتمد عبارة الربحية طويلة الاجل في الإشارة الى مفهوم الاستدامة، غير ان المفهوم الدقيق للميزة التنافسية المستدامة قدم من طرف (Berney,1991) (Eryesil, et al, 2015, p. 3260)، بالرغم من ان بعض الباحثين اعتبرها النموذج المطور للميزة التنافسية لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة (عايض والحسين، 2019، صفحة 60)، وقد اختلفت الدراسات في تقديم تعريف واحد للميزة التنافسية المستدامة لاختلاف المداخل وتعدد الزوايا التي ينظر منها اليها، ويمكن استعراض بعض التعاريف للميزة التنافسية المستدامة وفقا للمداخل التي تطرقت لها فيما يلي:

الجدول(02): تعريف الميزة التنافسية المستدامة وفقا للمداخل المختلفة

المدخل	التعريف
حسب مدخل التركيز على الاستراتيجية	قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الاستغلال الامثل لمواردها ومختلف نقاط قوتها مع الاخذ بعين الاعتبار التغيرات والتهديدات المحتملة وذلك لأجل الوصول الى مواقع مميزة ضمن ميدان الصناعة التي تنشط فيه.
حسب مدخل التركيز على الربح	الربح المستديم لتطبيق استراتيجية فريدة من نوعها، وخلق القيمة بحيث لا تكون الاستراتيجية مطبقة من قبل المنافسين الحاليين او المحتملين.
حسب مدخل التركيز على الزبون	تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة او مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفئة ومستدامة يمكن الحفاظ عليها باستمرار وعرضها او تقديمها بشكل افضل من الآخرين.
حسب مدخل التركيز على	توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر او الموارد التي يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين او المحتمل دخولهم الى ذات الصناعة.

الموارد	حسب
الميزة التنافسية المستديمة تتحقق من خلال ما تملكه المؤسسات من	مدخل
موارد بشرية تصل الى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا	على
تستطيع المؤسسة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات.	الكفاءات
	المحورية

المصدر: من اعداد الباحث.

## 2-2 ابعاد الميزة التنافسية المستديمة

اختلفت ابعاد الميزة التنافسية المستديمة من باحث لأخر ويمكن ارجاع ذلك الى ميادين الدراسة المتناولة وخصائص المؤسسات المدروسة، وهناك من يعتبر ان ابعادها ماهي الا استمرار واستدامة لأبعاد الميزة التنافسية التقليدية ويمكن التطرق الى اهم الابعاد فيما يلي:

✓ **المقدرات الجوهرية:** تعرف المقدرات الجوهرية على انها " الموارد والقابليات الأساسية التي تحقق المزايا التنافسية المستدامة والتي تتطور خلال فترة زمنية معينة بناء على الخبرة والمعرفة التي تمتلكها المؤسسة والتي يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها" (الحميري وعبد المهدي، 2019، صفحة 442)، اذ يتم تحديد الميزة التنافسية من خلال قوتين أساسيتين، قوة من الموارد والمقدرات وقوة خارجية من موقع السوق في الصناعة (تأثير الصناعة) والربط بين هذين المسارين يحقق الأداء المتميز للمؤسسة (Huang, et al, 2015, p. 3).

✓ **التداؤبية:** يقصد بالتداؤبية عمل وحدتين استراتيجيتين معا لتحقيق أكثر مما تحققه الوحدتين لو عملتا بشكل منفصل، وتتحقق عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة او مهارة او اختصاص مع وظيفة او مهارة او اختصاص اخر، مما قد ينتج عنه قدرة أكبر من كلا القدرتين في حالة الانفراد، ومن اثار التداؤبية تعزيز كفاءة العمليات، وتعظيم الانتفاع من الموارد، ودفع المؤسسة لاستثمار الفرص في البيئة الخارجية وزيادة قيمة الزبون وبالتالي زيادة المبيعات والتخفيض من تكاليف الإنتاج.

✓ **استمرارية الجودة المتميزة:** تعتبر الجودة المتميزة من المزايا التنافسية المستدامة المهمة التي تشير الى مستوى التفوق لمنهج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلي احتياجات ورغبات الزبائن او تتجاوزها وبدون حدوث اي ضرر للمجتمع (عايض والحسين، 2019، صفحة 62)، ولكي تكون هذه الجودة مصدرا للميزة التنافسية المستديمة يجب ان تكون القيمة التي تولدها نادرة، ومكلفة في تقليدها (Berney & Hesterly, 2015, p. 164).

✓ استمرارية ميزة التكلفة: تعتبر استمرارية ميزة التكلفة العامل الحاسم في بقاء المؤسسة واستمرارها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الحصول على المواد الخام بسعر اقل من المنافسين من مناطق تكون تكاليف العمالة فيها اقل، واستخدام شبكات توزيع أكثر كفاءة، احترام مواعيت تسليم المادة الخام ما يسمح بتقليل تكاليف التخزين، الى جانب التركيز على شرائح العملاء التي تبحث عن السعر الأقل قبل كل شيء (Johnson, et al, 2005, p. 307).

✓ الكفاءة المتميزة: يتوقف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على توفر المؤسسة على الكفاءة المتميزة بشكل كبير، وتشير الى الاستخدام الأفضل ان لم يكن الأمثل للإمكانات المادية والمالية والفنية المتاحة لها (يوسف ودلهوم، 2019، صفحة 156). وحسب منظور المدخل المستند الى الموارد، فان الموارد والقدرات القيمة والنادرة والفريدة هي أساس الكفاءة المتميزة والأداء المتفوق، إضافة الى العوامل غير المتجانسة والمرنة في ظل عصر العولمة لا سيما عوامل التصنيع مثل راس المال والعمالة عالية المهارة باقل التكاليف (10, p. Huang, et al, 2015).

✓ الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء: تتحقق الاستجابة المتميزة لحاجات العميل عندما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل افضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها ما يؤدي الى خلق قيمة اكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة (هيل وجونز، 2008، صفحة 214).

✓ الابداع: تتوقف عملية توفر الابداع بالمؤسسة على مدى تبني هذه الاخيرة لسياسات دعم وتنمية الابداع والابتكار (الحميري وعبد المهدي، 2019، صفحة 442)، لذلك فان الابداع يمثل احد اهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر الى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الابداع والتجديد.

✓ سرعة التسليم: بعد تزايد أهمية الوقت للعميل، ازدادت المنافسة القائمة على أساس السرعة بين مختلف المؤسسات، وتمثل السرعة في مدى قدرة المؤسسة على مقابلة طلبات العملاء بانتظام وتسليمها في الوقت المحدد وحسب الجدولة الزمنية المعينة (احمد والعاودة، 2011، صفحة 34)، وهناك ثلاثة أنواع لبعد التسليم تتمثل في (سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير) (قمري، 2017، صفحة 19).

### 3-2 المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

قدم (Porter, 1980) نموذج الاستراتيجيات العامة والذي يتضمن ثلاثة استراتيجيات اساسية

يمكن للمؤسسات اعتمادها للتفوق على المنافسين، فعلى المؤسسة اختيار احد هذه المناهج واعتمادها كاستراتيجية تنافسية لتحقيق استدامة مزاياها التنافسية، انطلاقا من تحليل السوق، الزبائن، والمؤسسات المنافسة.

غير انه مع اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي لم تبقى الخيارات السابقة على حالها، فاعتماد المؤسسة لاستراتيجية واحدة قد يسهل على المؤسسات المنافسة التعرف على مكامن تميزها، وبالتالي امكانية تقليدها او كسرهما، وانطلاقا من ذلك قام (Bawman & Faulkner) بتطوير نموذج الساعة الاستراتيجية انطلاقا من نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة. وقد جاءت تسمية الساعة لعدم وجود حدود فاصلة بين استراتيجية واخرى (ادريس وبني حمدان، 2007، صفحة 31)، حيث ان عقرب الساعة في هذا النموذج ليس له مكان ثابت، وانما يحدده طبيعة تحركات المنافسين والتغيرات البيئية، ومن هذا المنطلق فان اهم ما تحتاج اليه المؤسسة من اجل تحقيق الانتقال بين مختلف الاستراتيجيات والمحافظة على استدامة ميزتها المحققة هو المرونة الاستراتيجية، فهي التي تسمح بالتحول من استراتيجية لأخرى، والملاحظ في النموذج ظهور نوع جديد من الاستراتيجيات وهي الاستراتيجيات الهجينة والتي تجمع بين البحث عن الهيمنة بالتكاليف والتمايز، وتسمى ايضا الفوز المزدوج والذي من خلاله تقدم المؤسسة عرضا مختلفا بتكلفة اقل (Jonson, et al, 2005, p. 290)، فهنا يظهر دور المرونة الاستراتيجية والتي تساعد المؤسسة على تجنب المقايضة بين الكلف المنخفضة والتميز، وعرض منتجات ذات جودة عالية (الياسري وآخرون، 2016، صفحة 41).

والمرونة الاستراتيجية منطور طويل الاجل تتطلب التأكيد على القدرة الادارية للمؤسسة في تحديد الخيارات الاستراتيجية المختلفة وتوليدها والمحافظة عليها، وهنا تبرز ممارسة القيادة الاستراتيجية التي لها اثار مباشرة على تحقيق المرونة الاستراتيجية للمؤسسة وميزتها التنافسية، فهي التي تؤثر بشكل غير مباشرة من خلال الاجراءات الرئيسية الاخرى لتطوير الكفاءات الاساسية الديناميكية، والتركيز وبناء راس المال البشري، استخدام التكنولوجيا الجديدة وممارسة الاستراتيجية الناجحة (Hitt m, et al, 1998, p. 27)

ولتحقيق الكفاءة التنظيمية والتغلب على الجمود التنظيمي يجب على المؤسسات التحلي بالمرونة الاستراتيجية لكسر الروتين المؤسسي والحفاظ على ابتكاراتهم الاستكشافية، لان المرونة الاستراتيجية تؤكد على المرونة في استخدام الموارد واعادة تشكيل العمليات، لأنها تعكس نوع واحد من القدرة الديناميكية التي تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها في الاسواق المضطربة (الشمري، 2017، صفحة 317).

### 3- تحليل النتائج

#### 1-3 مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع والمتغيرات التي يدرسها والتي تتعلق بالجانب الاستراتيجي في المؤسسة (المرونة الاستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة)، ثم اعتماد العينة (الهادفة) والتي تعتمد على تحديد شريحة معينة والتي من شأنها تقديم إجابات أفضل للإشكالية المدروسة وتحقيق اهداف البحث، كما يعتبر هذا الأسلوب من المعاينة الأكثر استخداما في مجال بحوث دراسات الحالة، كما يركز الأسلوب أساسا في تحديد حجم العينة على المنطق والغرض في تحديد الحجم وعلى مدى توفر المعلومة، ومنه تمثلت العينة الهادفة في إطارات المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة، مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة شملت (مدير، مدير فرعي، رئيس قسم، رئيس مكتب، رئيس فرع... الخ)، حيث قمنا بتوزيع 113 استبانة تم استرجاع 97 منها 92 قابلة للتحليل والبقية تم رفضها .

#### 2-3 طرق جمع البيانات واساليب المعالجة الاحصائية

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعطيات حول موضوع الدراسة الحالية وقد تم تصميمه بالاعتماد على المعلومات الواردة في الجانب النظري لقياس مختلف اتجاهات إطارات المؤسسات، وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان الى قسمين: تضمن القسم الأول منه الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ويشمل العمر، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، سنوات الخبرة، بينما تم تخصيص القسم الأكبر لمحاو الدراسة حيث يتكون من 48 عبارة مقسمة على جزئين: المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل ( المرونة الاستراتيجية) ويحتوي على 24 عبارة مقسمة حول ابعاد المرونة الاستراتيجية، اما المحور الثاني فيتعلق بمتغير الميزة التنافسية المستدامة ويحوي 24 عبارات تعبر عن الابعاد المختلفة للميزة التنافسية المستدامة، حيث تم تخصيص 03 عبارات لقياس الابعاد المعتمدة في الدراسة.

وبعد استرجاع وتفرغ الاستبانات وتبويبها تم تحليل البيانات تحليلا جدوليا باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (*Statistical package for the social sciences*)، وذلك بعد عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في المجال، وبعد القيام بالتغييرات المناسبة وتطبيق مختلف النصائح الموجهة والتعديلات المطلوبة تم اعتماد النسخة النهائية للاستبيان بعد التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة (معامل الفا كرونباخ *Alpha de crombach*، مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic measures) لوصف عينة

الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون (Pearson corrélation)، اختبار (Ficher)، تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance)، الانحدار الخطي البسيط (Simple linear régression)

### 3-3 نتائج الدراسة

#### • ثبات اداة الدراسة

في الدراسة الحالية تم اعتماد معامل الارتباط الفا كرومباخ لقياس ثبات اداة الدراسة حيث تكون النتائج مقبولة احصائيا عندما تكون قيمة المعامل تساوي او تفوق نسبة (60%) ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول(03): نتائج اختبار ثبات الاستبيان

معاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha cronbach
المرونة الانتاجية	08	0,849
المرونة التسويقية	08	0,868
مرونة الموارد	08	0,899
المرونة الاستراتيجية	24	0,915
الميزة التنافسية المستدامة	24	0,945
الإجمالي	48	0,934

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول اعلاه يتضح ان معامل الثبات الاجمالي مرتفع اذ بلغ 0.934، كما ان قيمة معاملات الثبات لمختلف محاور الاستبانة مقبولة اذ تراوحت قيمتها بين 0.849 الى 0.945، ما يدل على ان جميع محاور الدراسة لها درجة ثبات مرتفعة وتتجاوز الحد الادنى المتفق عليه، وبذلك اذا اعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فان نسبة 93.4% ستكون اجابتهم مطابقة للإجابة الاولى.

#### • تحليل اتجاهات الآراء حول محاور الدراسة

الجدول(03): اتجاهات الآراء حول محاور الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الاهمية النسبية
المرونة الانتاجية	4.135	0,526	موافق	1



المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية

2	موافق	0.527	4.093	المرونة التسويقية
3	موافق	0.695	3.826	مرونة الموارد
	موافق	0.518	4.018	المرونة الاستراتيجية
	موافق	3.848	0.51	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة المتوسط الحسابي لبعد المرونة الاستراتيجية كان 4.018 بانحراف معياري 0.518، وبذلك تتجه اجابات المبحوثين نحو الموافقة على تحلي المؤسسة بالمرونة الاستراتيجية. كما يبين نفس الجدول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الميزة التنافسية المستدامة قدر ب 3.848 بانحراف معياري 0.51، وتتجه بذلك اجابات المبحوثين نحو الموافقة على العبارات الدالة على الميزة التنافسية المستدامة.

• اختبار فرضيات الدراسة

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
- رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل او يساوي من (0.05).

الجدول(04): التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	11.377	1	11.337	72.147	0.000*
البواقي	14.193	90	0.158		
الاجمالي	25.570	91			

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول اعلاه ان شرط المعنوية الكلية للنموذج محقق، حيث بلغت قيمة (F) 72.147 وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن الحكم بتحقق شرط المعنوية الكلية للنموذج.

• تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (*Simple regression Analysis*) لاختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول(05): تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى المعنوية Sig	قيمة T	معاملات الانحدار		الميزة التنافسية المستديمة
		Beta	Std. Error	
0.001	3.537		0.158	الثابت (constant) 0.558
0.000	8.494	0.667	0.074	0.628
معامل التحديد المعدل: 0.439		معامل الارتباط R: 0.667		
الخطا المعياري للتقدير: 0.39711		معامل التحديد R-deux: 0.445		

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS من خلال نتائج الجدول (05) بلغت قيمة (t) 3.537 وهي اكبر من قيمتها الجدولية بقيمة احتمالية 0.001 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغها التالية " يوجد يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة عند مستوى الدلالة (0.05) ".

• اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية: يستعرض الجدول الموالي ملخص لنتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية عند مستوى الدلالة (0.05):

الجدول(05): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغير	B	Beta	(T) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig مستوى الدلالة
المرونة الانتاجية	0.697	0.705	2.900	0.705	0.496	0.004
المرونة التسويقية	0.853	0.693	2.084	0.693	0.481	0.000
مرونة الموارد	0.726	0.778	3.618	0.778	0.605	0.000

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول (05) ان قيمة (t) كانت 2.900 وهي اكبر من قيمتها الجدولية بقيمة احتمالية 0.004 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية للمرونة الانتاجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمرونة الانتاجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، ويشير معامل الارتباط R إلى وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل المرونة الانتاجية والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، حيث كانت قيمته (R= 0.705)، وكان معامل التحديد (R-deux =0.496) حيث فسر بعد المرونة الانتاجية ما يقارب 50% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة. كما يتضح من نفس الجدول أن هناك اثر ذو دلالة احصائية للمرونة التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث ان قيمة (t) كانت 2.084 وهي اكبر من قيمتها الجدولية بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد. ويشير معامل الارتباط R إلى أن وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل المرونة التسويقية والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، حيث كانت قيمته (R= 0.693)، وكان معامل التحديد (R-deux =0.481) حيث فسر بعد المرونة التسويقية ما يقارب 48% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة.

ومن نفس الجدول تظهر النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية لمرونة الموارد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث ان قيمة (t) كانت 3.618 وهي اكبر من قيمتها الجدولية بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد. ويشير معامل الارتباط R إلى أن وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل المرونة التسويقية والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، حيث كانت قيمته (R=0.778)، وكان معامل التحديد (R-deux =0.605) حيث فسر بعد المرونة التسويقية ما يقارب 60% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة.

#### الخلاصة

تعتبر المرونة الاستراتيجية مدخلا رئيسيا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والتفاعل بأسرع وقت ممكن مع التقلبات والتقليص من عملية التنبؤ، كسر الجمود بجميع اشكاله وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما تعد من القدرات المحورية التي يتطلب بنائها وتطويرها السعي المستمر والمنسق مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ونظام ديناميكي يركز هيكله على

عدة مكونات متداخلة، لكي تستطيع المؤسسات تحقيق المرونة الاستراتيجية ينبغي عليها امتلاك الوسائل والادوات والآليات التي من شأنها ان تساهم في تطبيقها، وتتعدد وتختلف هذه الادوات باختلاف نشاط المؤسسة من جهة، حجمها وامكانياتها من جهة اخرى.

وقد بينت الدراسة الميدانية التي اجريت في المؤسسات المبحوثة ما يلي:

• وجود تطبيق ومستوى عالي من المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات المدروسة وفق اراء اطاراته،

كما تتوفر المؤسسات على مختلف الادوات التي تساهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية؛

• تمتلك المؤسسات ميزة تنافسية مستديمة، قائمة على اساس سرعة التسليم والاستجابة المتميزة للعملاء حسب اراء الاطارات بالمؤسسات المعنية، حيث اكدت النتائج ما انطلق منه الباحث بوجود ميزة تنافسية مستديمة بالمؤسسات المعنية؛

• وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية بأبعادها)، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستديمة؛

• وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق ميزة تنافسية مستديمة عند مستوى الدلالة (0.05) ؛

• لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستديمة تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة 0.05.

في ضوء النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

• من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستديمة وتجسيدا لأسس المرونة الاستراتيجية وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء على المؤسسة الاعتماد على المناولة (la sous-traitance) بمختلف اشكالها ( مناولة الانتاج، مناولة الاختصاص، المناولة الوطنية والدولية)، الى جانب الاعتماد على المناولة في التوزيع ومحاولة تحقيق التكامل الامامي بإقامة نقاط بيع عبر التراب الوطني لتسهيل الوصول الى منتجات المؤسسة في اسرع وقت واقل تكلفة بالنسبة لعملاء المؤسسة؛

• اعتماد استراتيجية التكامل الخلفي بالانتقال الى انشطة التوريد عن طريق اقامة مصانع او ورشات لتزويد المؤسسات بالمواد الاولية الخاصة بالإنتاج؛

• بالنظر الى موارد وقدرات المؤسسات عليها دراسة امكانية تنوع حافظة نشاطاتها الى المنتجات ذات الصلة بالمنتج الاصلي، لتتمكن من الاستخدام الأفضل للموارد والقدرات المتاحة.

## قائمة المصادر والمراجع

Abbott & Benerji. (2003). strategic flexibility and firm performance, the case of us based transactional corporations. Global general of flexible systems management, 09.

Berney & Hesterly. (2015). strategic management and competitive advantage (concept and cases). England: pearson.

Berney, j. (1991). firm resources and sustained competitive advantage. journal of management, 17(01).

Bock.A, e. a. (2012). the effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. Journal of Management Studies, 49(02).

Eryesil, et al. (2015). the role of strategic flexibility for achieving sustainable competitive advantage and its effect on business performance. international of social, behavioral, educations, economic, 9(10).

Hitt m, et al. (1998). navigating in the new competitive landscape:building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 st century,. academy of management executive, 12(04).

Huang, et al. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive. British Journal of Management.

Johnson, et al. (2005). Stratégique (éd. 7e édition). france: Pearson Education.

Zhang, m. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance. journal of engineering and technology management, 22.

ابراهيم و عبد الواحد. (2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، 20(01).

احمد عبد الله امانة الشمري. (2017). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة). مجلة جامعة كربلاء العلمية، 15(03).

البكري وبنو حمدان. (2013). الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة (محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة). مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، 09.

الحميري وعبد المهدي. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 202(11).

البياسري وآخرون. (2016). مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال(المرونة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الاداء المصرفي) (المجلد 1). الاردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

بن غزال و طاهري. (2018). اثر المرونة الاستراتيجية على استراتيجيات التنوع في المؤسسة الاقتصادية. مجلة ابحاث اقتصادية وادارية(24).

سلايمي وجريبي. (2015). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية الى نظرية الموارد (قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(44).

عايض والحسين. (2019). اثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 25(02).

يوسف ودلهوم. (2019). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8(1).