



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في
شركات الأدوية الأردنية

The Effect of Strategic Agility on the Competitive
Capabilities at Jordanian Pharmaceutical Companies

إعداد

دريد عطا الله علي بكر

إشراف الدكتور

مرعي بني خالد

قُدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الأول

٢٠١٩/٢٠١٨

قرار لجنة المناقشة

أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية

The Effect of strategic Agility on the Competitive Capabilities at Jordanian Pharmaceutical Companies

إعداد

دريد عطا الله علي بكر

إشراف الاستاذ الدكتور

مرعي حسن بني خالد

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
	د. مرعي حسن بني خالد (مشرقا ورئيسا)
	أ.د. وليد مجلي مغنوه (عضوا داخليا)
	د. علي زكريا انقرعان (عضوا داخليا)
	د. علي عوض الوفيقي (عضوا خارجيا)

ب

تفويض

أنا الطالب: دريد عطا الله علي بكر

الرقم الجامعي: ١٦٢٠٥٠٢٠٤٥

أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / ٢٠١٩م

إقرار والتزام

أنا الطالب: **دريد عطالله علي بكر** الرقم الجامعي: **١٦٢٠٥٠٢045**

التخصص: **إدارة الاعمال** الكلية: **الاقتصاد والعلوم الادارية**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة:

أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الاردنية
وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. وأقر كذلك بأن رسالتي هذه غير منقولة، أو مستلة من رسائل، أو أطاريح، أو كتب، أو أبحاث، أو أي منشورات علمية تم نشرها، أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين بخلاف ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: التاريخ: / / ٢٠١٩م

الاهداء

إلى والدي أطل الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني ببره ورد جميله،
أهديه ثمرة من ثمار غرسه

والدي الحبيب

إلى من علمتني أن الإنجازات لا تتحقق إلا بالصبر والإصرار والعزيمة ...
إلى بسمة الحياة وسر الوجود وزهرة الحياة ونورها ... إلى من كان دعاؤها سر
نجاحي...

التي زودتني بالحنان والمحبة... أنتِ وهبتني الحياة والأمل والنشأة على شغف
الاطلاع والمعرفة

إليك أُمي أهدي هذه الرسالة جزاك الله خيرا ... وأمد في عمرك بالصالحات ...
إلى التي سوف يبقى ذكراها معي ما حييت ... إلى من وقفت إلى جانبي وأزرتني في
فترة غربتي.. وكانت لي الوطن بأكلمه... غاليتي

الباحث

شكر وتقدير

بعد الحمد لله الذي وفق وأعان... وأكرمني بطلب العلم...
ويسّر لي في مدارجه سبيلاً
فهذا شكر لقامة في العلم... وركن من أركانه العظام...
أستاذي والمشرف على نتاجي الدكتور مرعي بني خالد
الذي سكب في تعليمي عصارة فكرة... وبذل في توجيهي أناة نصحه
وأقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على
تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير على تفضلهم
بالقراءة والمناقشة وإبداء ملاحظاتهم القيمة
كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة "آل البيت"، ممثلة برئيسها
ومسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، وكل من أسهم في إبداء النصح والمشورة
في مسيرتي العلمية
كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان لشركات الادوية لمساعدتهم لي وتوجيهي للحصول
على عينة الدراسة بشكل صحيح
فجزاهم الله عني كل خيراً
والله ولي التوفيق

الباحث

فهرس المحتويات

ز	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ل	فهرس الملاحق
ل	فهرس الاشكال
م	الملخص
ن	Abstract
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١	١-١ المقدمة:
٣	٢-١ مشكلة الدراسة:
٤	٣-١ فرضيات الدراسة:
٥	٤-١ مخطط الدراسة:
٥	٥-١ أهداف الدراسة:
٦	٦-١ أهمية الدراسة:
٧	٧-١ مصطلحات الدراسة:
٩	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
٩	المبحث الأول خفة الحركة الاستراتيجية
٢٢	المبحث الثاني القدرات التنافسية
٣٢	المبحث الثالث الدراسات السابقة
٤٩	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٤٩	٣-١ تمهيد:
٤٩	٣-٢ منهجية الدراسة:
٤٩	٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة:
٥١	٤-٣ مصادر جمع البيانات:
٥١	٥-٣ أداة الدراسة:
٥٥	٦-٣ أساليب التحليل الإحصائي:
٥٧	الفصل الرابع تحليل النتائج واختبار الفرضيات
٥٨	١-٤ نتائج التساؤل الأول:

٦٥	٢-٤ نتائج التساؤل الثاني:
٦٨	٣-٤ اختبار الفرضيات:
٧١	المتغيرات المستقلة
٨٦	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٨٦	١-٥ مناقشة النتائج:
٩٠	٢-٥ التوصيات:
٩٢	قائمة المراجع
٩٢	أولاً: المراجع العربية
٩٤	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٠٢	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٣	مجتمع الدراسة	1
٤٤	وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية	2
٤٧	نتائج ثبات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية ومجالات القدرات التنافسية في شركات الأدوية الاردنية باسلوب (كرونباخ الفا) على أفراد العينة الاستطلاعية (ن=١٨٨)	3
٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً	4
٥٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة ترتيباً تنازلياً	5
٥٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم مرتبة ترتيباً تنازلياً	6
٥٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة مرتبة ترتيباً تنازلياً	7
٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القدرة على استغلال الفرص مرتبة ترتيباً تنازلياً	8

٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرة التنافسية في شركات الأدوية الاردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً	9
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابداع مرتبة ترتيباً تنازلياً	10
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اداء العمليات مرتبة ترتيباً تنازلياً	11
٥٩	قيم معاملات الالتواء وقيم اختبار تضخم التباين (VIF) لمتغيرات الدراسة المستقلة	12
٦٠	نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية	13
٦١	مؤشرات جودة نموذج الانحدار الخطي المتعدد المستخدم	14
٦٢	قيم التأثير المعيارية وغير المعيارية ودلالاتها الاحصائية لاثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية	15
٦٥	اختبار "ت" للفروق بين متوسطات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	16

٦٦	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	17
٦٧	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	18
٦٨	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير التخصص العلمي	19
٦٩	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير التخصص العلمي	20
٧٠	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	21
٧١	تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	22

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
84	أسماء المحكمين	1
85	استبانة الدراسة	2

فهرس الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
5	مخطط الدراسة	1

أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية

اعداد الطالب

دريد عطا الله علي

اشراف الدكتور

مرعي بني خالد

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (١٨٨) موظف في الإدارة العليا والوسطى لدى (١٢) شركة أدوية أردنية، تم استخدام العديد من المقاييس المتعلقة بخفة الحركة الاستراتيجية مثل (التنظيم، والتخطيط، والمرونة، والقدرة على استغلال الفرص)، بينما القدرات التنافسية تم قياسها بـ (الابداع، وأداء العمليات)، واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد أثر لخفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، كما تبين بأنه يوجد أثر لكل من التنظيم والتخطيط والمرونة والسرعة والقدرة على استغلال الفرص على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

أوصت الدراسة على ضرورة قيام مديري شركات الأدوية بالاعتماد على مؤشرات الخفة الاستراتيجية بشكل كبير، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات الاستراتيجية والاستفادة منها لفترة من الزمن.

الكلمات الدالة: خفة الحركة الاستراتيجية، القدرات التنافسية، شركات الأدوية الأردنية.

The Effect of strategic Agility on the Competitive Capabilities

at Jordanian Pharmaceutical Companies

Prepared by

Dorid Atallah Ali

Supervisor

Dr. Mari Bani Khaled

Abstract

The aim of this study was to know the impact of strategic agility on the competitiveness of Jordanian pharmaceutical companies. The sample of the study consisted of (188) employees in the senior and middle management of (12) Jordanian pharmaceutical companies. Various measures related to strategic agility were used, such as (organization, planning, flexibility and ability to exploit opportunities) Creativity, and process performance), and the use of many statistical methods such as descriptive statistics and multiple regression analysis.

The results of the study showed that there is an impact of the strategic agility on the competitiveness of the Jordanian pharmaceutical companies. It also shows that the organization, planning, flexibility, speed and ability to exploit opportunities

in the Jordanian pharmaceutical companies have an impact.

The study recommended that the managers of pharmaceutical companies rely on indicators of strategic lightness, which helps them to take strategic decisions and

formulate strategic policies and benefit from them for a period of time.

Keywords: strategic agility, competitiveness, Jordanian pharmaceutical companies.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

يتميز العالم اليوم في حركته السريعة والتي تتابع فيه التغيرات والتحويلات التي ربما تؤدي لتغيير في أماكن عديدة من العالم والمشكلات التي تواجهها المنظمات بسبب تلك التغيرات البيئية، مما يتطلب ذلك مراعاة للتطورات والضغوط والتحديات الداخلية والخارجية لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال، لذلك يجب على منظمات الأعمال استخدام خفة الحركة الاستراتيجية، بحيث أن المنظمة الرشيقة وخفيفة الحركة من الممكن أن تلبي طلبات الزبائن بشكل سريع وتقديم منتجات جديدة في العديد من الأحيان بوقت مناسب، من خلال الدخول والخروج من التحالفات الاستراتيجية بشكل سريع.

وتعد خفة الحركة الاستراتيجية من ضمن الوسائل المهمة في إدارة هذا التغيير وغير المتوقع، فإن المنظمات تواجه العديد من المخاطر في مستوى هذا التغيير، بحيث تعبر خفة الحركة الاستراتيجية عن مستوى أو قدرة المنظمة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متنوعة ومتغيرة بشكل مستمر من خلال التفاعل بشكل سريع مع الأسواق المتغيرة، ووجود خدمات ومنتجات لا يمكن توقعها أو معرفتها (عوجه، ٢٠١٧). مما يؤدي عمل العديد من المنظمات على اتباع خفة الحركة الاستراتيجية، وذلك من أجل امتلاك المهارات الضرورية للتنقل ما بين أسس الأعمال المتنوعة، والعمل على وجود تنظيم متطور وناجح لاستراتيجيات رشيقة هدفها الرئيسي الاستجابة والفاعلية، ولكن هذا العمل يتطلب مهارات عالية وتدريب جسدي وعقلي من أجل اكتشاف الظروف المحيطة بشكل سريع، والعنصر الأساسي الذي يفصل ما بين الأداء الجيد أو لا هو الخفة في الأداء (Oyedijo, 2012).

ويوجد لمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية العديد من الأهداف التي تساعد المنظمة على التطور والتميز عن المنظمات أو الشركات المنافسة، ومن ضمن تلك الأهداف الفهم الجيد والمناسب للمتغيرات التي ربما قد تؤدي للتغيير، بحيث أنه أهداف خفة الحركة الاستراتيجية تساعد على فهم جميع التغيرات الحاصلة في المنظمة، بالإضافة إلى الادراك والفهم للبيئة التي تعمل بها المنظمة، والاستكشاف والتقصي المستمر لمستوى رضا الموظفين، إضافة إلى العمل على نشر رسالة واضحة في كل مكان في المنظمة (Alzoubi, 2012).

ومن ضمن الأهداف التي تساعد على ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية، ممارسات قيادية فعالة في جميع العمليات في المنظمة، والتوافق ما بين الموارد والاولويات للادوات من أجل تحقيق الربحية، والعمل على الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات تحقيق الفوز، والثقافة المشجعة على الانحياز نحو العمل، ووجود مناخ تنظيمي يشجع على الابداع ودراسة (Godslove & Okonkwo, 2015).

ومن خلال الاهتمام بالقدرات التنافسية في الشركات الصناعية وخصوصاً الدوائية، والتي تهدف لتطوير عملياتها ومنتجاتها من أجل مواجهة المنافسة الكبيرة سواء الداخلية أو الخارجية، وذلك ما يتطلب العمل على تطوير الأداء في عمليات الشركة بشكل يتناسب مع حاجاتها ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ويتوقف ذلك على قدرتها في الاستفادة من خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء تعزيز استراتيجياتها التنافسية. وفي هذه الدراسة سوف يتم التركيز على معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

٢-١ مشكلة الدراسة:

بسبب ما تشهده البيئة التنافسية من تغيرات وتحديات عديدة نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، فقد واجه ذلك صعوبة كبير، ونتيجة لحاجة شركات الأدوية لاجراء مسح دائم للمتغيرات في البيئة التي تؤثر على عملها من أجل رصد المتغيرات وتوليد المعرفة الخاصة بكافة العوامل التي ربما قد تؤثر بشكل أساسي على أعمال الشركة من حيث أسواقها وخدماتها، لذلك فإن المنظمات مهما كان حجمها وخاصة شركات الادوية تكون بحاجة للتعرف على ما يدور حولها من تغيرات، وذلك خلال الاستثمار في عملية معرفية، هدفها التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على طبيعة عملها، لذلك تركز مشكلة الدراسة الحالية على مايلي:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد أثر لخفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟ ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للتخطيط على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للتنظيم على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للمرونة على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للقدررة على استغلال الفرص على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية؟

السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والتخصص العلمي، والمستوى التعليمي، والخبرة الوظيفية)؟

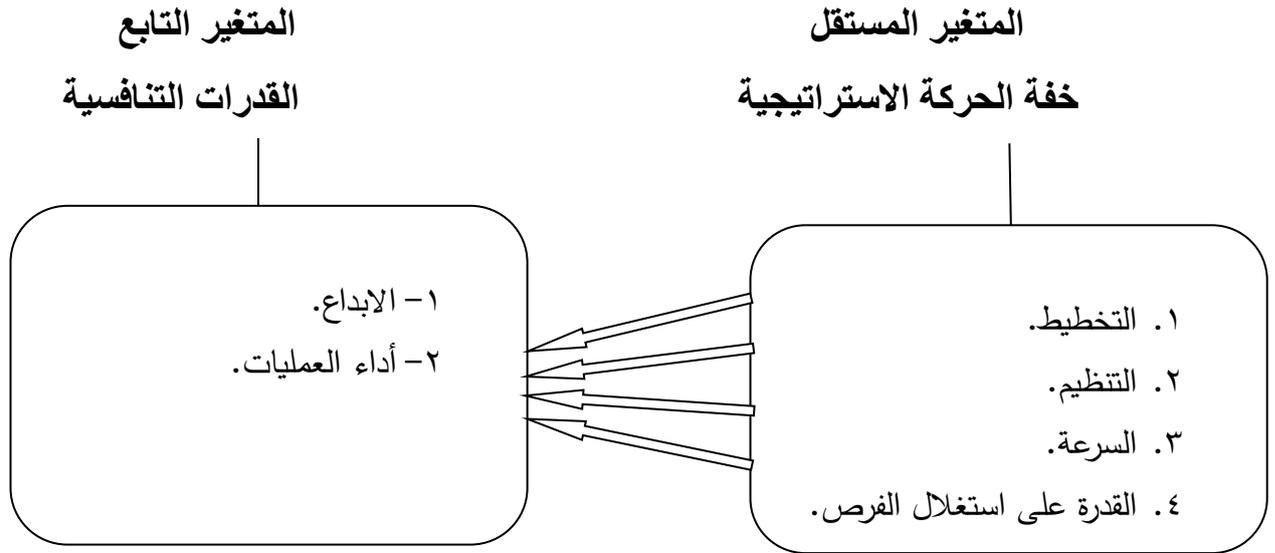
٣-١ فرضيات الدراسة:

تم بناء الفرضيات الخاصة بالدراسة اعتماداً على المشكلة وتساؤلاتها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة وهي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لخفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتنظيم على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمرونة على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقدرة على استغلال الفرص على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، والتخصص العلمي، والمستوى التعليمي، والخبرة الوظيفية).

٤-١ مخطط الدراسة:



الشكل (١)

مخطط الدراسة

اعداد الباحث بالاعتماد على دراسية Oyedijo (٢٠١٢) ودراسة عوجه (٢٠١٧)

٥-١ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتناسب مع مشكلة الدراسة وأسئلتها، بحيث تهدف الدراسة إلى:

الهدف الرئيس الأول: معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الفرعي الأول: معرفة أثر التخطيط على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

الهدف الفرعي الثاني: معرفة أثر التنظيم على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

الهدف الفرعي الثالث: معرفة أثر المرونة على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

الهدف الفرعي الرابع: معرفة أثر القدرة على استغلال الفرص على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

الهدف الرئيس الثاني: معرفة مستوى الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والتخصص العلمي، والمستوى التعليمي، والخبرة الوظيفية).

٦-١ أهمية الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، لذلك سوف تكون هذه الدراسة ذات أهمية من جهتين هما:

- **الأهمية النظرية:** من حيث ما سوف تقدمه من توضيح لمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنافسية، ومعرفة العوامل التي تؤثر على تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية في كافة الشركات، واعطاء أفكار تساعد الشركات على تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية في الاعمال الخاصة بها، والحصول على معلومات متعلقة بمعرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية.

- **الاهمية العملية:** ستكون هذه الدراسة ذات أهمية لشركات الأدوية الأردنية بشكل خاص لما سوف تقدمه من نتائج حديثة فيما يتعلق بخفة الحركة الاستراتيجية المطبقة في الشركة وتأثيرها على تحقيق القدرات التنافسية، مع اقتراح العديد من التوصيات التي تساعد في تطوير خفة الحركة الاستراتيجية لدى تلك الشركات، وحل العديد من المشاكل التي تواجه شركات الأدوية عند تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية، وتراجع قدرتها التنافسية.

٧-١ مصطلحات الدراسة:

خفة الحركة الاستراتيجية: قدرة المنظمة على في الحفاظ على مستواها التنافسية والبقاء في عالم الاعمال التجارية وذلك ضمن التكيف لابتكار أفكار جديدة وحديثة واستخدام هذه الأفكار من أجل خلق خدمات ومنتجات جديدة لخلق قيمة الشركة (Mavengere, 2013).

التخطيط: سلسلة من المناقشات ما بين صانعي القرار والمديرين في كل مستويات المنظمة حول ما هو مهم وضروري لها (الهيبي والغريبي، ٢٠١٤).

التنظيم: وظيفة رئيسية للإدارة، بحيث بدونها لا يمكن للمديرين انجاز أعمالهم، وهو الوسيلة التي يستطيع العاملون على العمل سويًا بكفاءة (القيوتي، ٢٠٠٩).

المرونة والسرعة: قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بمجال تطوير المنتجات بشكل سريع (Sigalas et al., 2013).

القدرة على استغلال الفرص: قدرة الشركة على استغلال الفرص الاقتصادية المتوفرة والتغيرات في البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها (Li et al., ٢٠٠٨).

القدرات التنافسية: قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للشركات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (الشريف، ٢٠١٥).

الابداع: القدرة على تقديم إجابات فريدة ومميزة للمشكلات المطروحة، واستغلال الفرص المتاحة (العجلة، ٢٠٠٩).

أداء العمليات: قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال الخطط الموضوعية، مما ينعكس على مستوى المنظمات في السوق وقدرتها على تحقيق الأهداف (AI- Azzam et al., 2017).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة الخاصة في الدراسة، فتم تقسيم هذا الجزء إلى عدة مباحث، المبحث الأول يتضمن الحديث عن خفة الحركة الاستراتيجية، مفهومها، أهميتها، أهدافها، كيفية تطبيقها، بينما المبحث الثاني القدرات التنافسية، مفهومها، أهميتها، العوامل المؤثرة عليها، وفي المبحث الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة.

المبحث الأول خفة الحركة الاستراتيجية

يتميز العالم اليوم في حركته السريعة، والذي يشمل العديد من التغيرات والتحويلات التي ربما تؤدي للتغيير في أماكن عديدة من العالم والمشكلات التي تواجهها العديد من المنظمات بسبب التغيرات البيئية، وذلك ما يتطلب مراعاة العديد من التطورات والضغوط والتحديات الداخلية والخارجية لاستمرارها في عالم الاعمال (David, 2013).

١-١-٢ مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية:

المنظمات التي تكون رشيقة وخفيفة الحركة الاستراتيجية، من الممكن أن تلبى متطلبات الزبائن بشكل سريع وتقديم نتائج حديثة وجديدة في العديد من الأحيان في الوقت المناسب (Oyedijo, 2012).

بحيث بدأ مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية في القرن العشرين وذلك من خلال عمل بحث كانت تكلفته كبيرة مالياً من قبل الحكومة الأمريكية في معهد Iacocca في عام ١٩٩١، وظهرت العديد من التعاريف الخاصة بهذا الموضوع (Abu-Radi, 2013).

وقد تم تعريف خفة الحركة الاستراتيجية على أنها مستوى أو قدرة المنظمة في الحفاظ على قدرتها التنافسية والبقاء في عالم الاعمال التجارية وذلك من خلال

التكيف لابتكار أفكار جديدة ومتنوعة والعمل على استخدام هذه الأفكار من خلق أفكار من أجل قيمة الشركة (Mavengere, 2013).

ويعرف Swafford *et al.*, (٢٠٠٨) بأن خفة الحركة الاستراتيجية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة كالسرعة والمرونة والابتكار والإنتاجية والجودة والربحية ضمن وسائل التكامل مع الموارد.

وخفة الحركة الاستراتيجية هي المرونة والسرعة التي تعطي المنظمات القدرة لتغيير الاعمال من أجل أن تستجيب للتغيرات في أسواقها وتواجه المخاطر بشكل كبير (Idris & Al-Rubaie, 2013).

كما يمكن تعريف خفة الحركة الاستراتيجية على أنها القدرة على تحويل وتجديد المنظمة من غير أن تفقد قوتها، وتمكن خفة الحركة الاستراتيجية جعل المنظمات التي يمكن أن تنتج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب وبالسعر المناسب والزبائن المناسبين (Ofoegbu & Akanbi, ٢٠١٢).

وقد عرف مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية بأنها القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من أجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر (العابدي والموسوي، ٢٠١٤).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف خفة الحركة الاستراتيجية التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والإنتاجية والجودة والربحية من خلال وسائل التكامل بين الموارد.

٢-١-٢ مستويات خفة الحركة الاستراتيجية:

يوجد العديد من مستويات خفة الحركة الاستراتيجية وهي:

- الحساسية الاستراتيجية:

تتمثل الحركة الاستراتيجية في قدرة المنظمة على تحديد المتغيرات في بيئتها وفهمها من خلال معرفة الاتجاهات والقوى المتقاربة وتلاشي القيود وبناء رؤية المستقبل مثل متغير بيئة مستمر، وقد أشار Sull (٢٠٠٩) إلى أن خفة الحركة الاستراتيجية هي الاستمرارية من خلال تحديد واغتنام الفرص بسرعة أكبر من المنافسين (Kettunen, 2009).

- الالتزام الجماعي:

يعتبر الالتزام الجماعي الدافع الداخلي الشديد لافراد من أجل العمل على المستوى الجماعي وبذل أكبر درجات الجهد في العمل النابع في الايمان وأهداف وقيم المنظمة (Wehrich et al., 2013).

والقدرة الكبيرة في المحافظة على العضوية أيماننا منهم في ديموتها وتقديم أكثر ما معين عليهم أدائه، ويشير إلى أنه النشاط المشترك والانتماء العالي اتجاه المنظمة، وهي الجهود الاختيارية التي يبذلها العاملين في المنظمة والتي تسهم فوق ما هو معين عليهم أدائه (Godslove & Okonkwo, 2015).

فإن المنظمات تفتقر لبعد يلاحظ فيها اقتصار العاملين على أداء واجبه الرسمي والمقرر فقط، والعكس الصحيح، ومن مضامين هذا البعد هو تقديم الجهود الإضافية من قبل المجموعة وليس الافراد كل من افراد (Al-zoubi, 2012). وقد تبين بأنه السبب الأساسي يكون من خلال الالتزام الجماعي، والامر الذي يجعل من المجموعة كما لو أنها كانت فرداً واحداً، لذلك تتضح أهمية مشاركة الافراد من خلال الإدارة في المشاركة والقيادة الجماعية والقرار الجماعي وحل المشكلات الجماعية والمسؤولية الجماعية (Wheelen & Hwger, 2010).

- سيولة الموارد:

الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي ما زالت غير كافية دون سيولة الموارد (Kosonen & Dos, 2008). وسيولة الموارد تعني القدرة على التحرك بمرونة الموارد من مكان لآخر حسب الحاجة (Hitt, 2013).

وسيولة الموارد الطبيعية تتطلب عمليات منضبطة من أجل تقييم الوحدات الفردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية، وأي وجود مجموعة واحدة فقط من بيانات الأداء، وهو ما يعني بأن نظام التقييم نفسه يستخدم في كافة أنحاء المنظمة، والوحدات ووظائف مختلفة من الممكن بسهولة مقارنتها مع وحدات ووظائف أخرى في نفس المنظمة (Mcnabbl, 2012).

٢-١-٣ أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية:

تم قياس خفة الحركة الاستراتيجية بالعديد من الأبعاد لخفة الحركة الاستراتيجية، وهي ما اعتمدت قياس لدراسة (Oyediyo, 2012):

- التخطيط:

يعتبر التخطيط لاحدى الأسس الضرورية لادارة أي منظمة من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها من خلال وضع مجموعة من الخطط واعداد ومتابعة وتقييم تلك الخطط للوصول لاهداف معينة من خلال استخدام إمكانات وموارد محددة في ظل ظروف بيئية قائمة سواء في بيئة المنظمة أو البيئة الخارجية لها، من أجل أن يكون التخطيط فاعل وذلك ما يساعد المنظمة من التفاعل والتكيف مع التغيرات البيئية التي تتعامل معها بما يحقق أهداف ورسالتها (Rigby, 2016).

بحيث ينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكل متكامل من الخطط تغطي جميع أنشطة الشركة، بحيث أنه تقسم الخطط لانواع حسب الهدف منها، وقد استخدم العديد من الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي للرشاقة الاستراتيجي وهي تحديد الأهداف على المستوى الطويل، ووضع خطط العمل والاهداف على المستوى

القصير والحساسية البيئية الخارجية والتخطيط المرن (Oyediyo, 2012). ويعتبر التخطيط مجموعة من النقاشات ما بين صانعي القرارات والمديرين في كل مستويات المنظمة حول ما هو مهم وضروري لها، وذلك لأنه يحدد اتجاه العمل ويعمل على ارتفاع الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتعتبر الوظيفة الرئيسية في عمل المدير داخل المنظمة ما بعد وضع استراتيجية واضحة المعالم من أجل مواجهة المستقبل، ويركز التخطيط على العمليات والإجراءات الخاصة بتحديد الأهداف، وتحديد الاحتياجات وإيجاد البدائل وتخطيط العمل وتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم نتائج التنفيذ وتحسين الخطط والبرامج المستقبلية (الهيبي والغريبي، ٢٠١٤).

وتعتبر عملية التخطيط صعبة لدرجة بأنها تتطلب دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية، ومن ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، وتحديد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية والتكتيكية لانجاز الاعمال والنشاطات، وقد أصبحت عملية التخطيط لا تقتصر على وحدة معينة أو نشاط معين، وإنما يشمل على كافة النشاطات في المنظمة، وبالتالي فإنه يشمل كل فرد معني في التخطيط (حريم، ٢٠٠٩).

بحيث أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكامل على المنظمات، والتي لا تخطط استراتيجياً، وخصوصاً في ظل حرصها الدائم في العمل على تحسين وتطوير كافة أدائها، من أجل الوصول للاداء المطلوب على المستوى البعيد من أجل ضمان بقائها واستمراريتها (زعيبي، ٢٠١٤).

- التنظيم:

يعتبر التنظيم من الوظائف الرئيسية للإدارة بدونه لا يمكن للمديرين انجاز أعمالهم فهو الوسيلة التي يستطيع العاملون على العمل بشكل سوي بكفاءة من أجل أنه إطار يتضمن اعداد الجهاز الضرورية لاتخاذ الأهداف المحددة وتوزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق، فإن التنظيم يعين

المهام الإدارية الضرورية التي تتطلبها طبيعة العمل، ويحدد ويبين العلاقات وأنماط الاتصال ما بين الأجهزة المختلفة داخل كل منها (Pisano, 2015). كما أنه يحدد مسؤوليات وواجبات كل فرد في عدة أجهزة مختلفة والسلطات والصلاحيات الضرورية من أجل تحمل هذه المسؤوليات (القيوتي، ٢٠٠٩).

بحيث أنه التخصص هو عبارة عن المستوى التي يتم فيها توزيع المهام التنظيمية لانشطة متشابهة متخصصة في جزء معين وتكون منفصلة عن الأنشطة الأخرى، بحيث أنه كلما كان مستوى التخصص متدنية سوف يؤدي الفرد عدد أكبر من المهام في الوظيفة التي يشغلها، وفي حال كانت الدرجة كبيرة سوف يؤدي عدد قليلة من المهام (السالم، ٢٠٠٨).

وإن عملية التنظيم لها أهمية خاصة في منظمة الاعمال، بحيث أنها تنصرف إلى تحديد المهام المتخصصة والتي لا بد من النهوض بها قبل كل جزء من المنظمة، ويليها توفيرها للإطار المطلوب من الصلاحيات والعلاقات الإدارية ما بين الوحدات، وذلك ما يدعم تنفيذ الخطط نحو الأهداف، والعمل على محافظتها على آليات التنسيق ضمن محيط المنظمة ككل، وفي معظم الأوقات ومساعدتها في ترتيب عمليات اتخاذ القرارات، ومن ثم التمهيد لاداء وظيفة الرقابة على عمليات المنظمة بشكل فعال، بحيث سوف يعلم كل جزء ما هو مطلوب بشكل دقيق، وتشمل عملية التنظيم مجموعة عناصر متعلقة وهي ما تشكل اطار يساعد المنظمة على العمل بفعالية كواحدة واحدة وتكون متماسكة من أجل تحقيق الأهداف التي تم وضعها خلال عملية التخطيط وتتعلق بالعديد من العناصر وهي تقسيم النشاط وتجربة كل منها لاعمال، وتعهد مسؤولية انجاز الوظائف للأفراد، ومن ثم تجميع الوظائف في وحدات اعتماداً لأسس سليمة وصحيحة، ومن ثم تقرير عدد الوظائف المناسبة في

كل وحدة ومن ثم تفويض السلطات للأفراد، وذلك ما يمكنهم القيام في الأعمال المطلوبة منهم (حريم، ٢٠٠٩).

– الأفراد:

يعتبر الأفراد المحرك الرئيسي للمنظمة، فإنه عندما يتم استثمار قدرات ومهارات وخبرات أفرادها استثمار فعال، وسيكون لذلك تأثير فعال مباشر على نمو المنظمة وقدرتها على الابتكار والتفوق (القحطاني، ٢٠١٢)، والأفراد هم كافة الأشخاص الذين يعلمون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذين تم توظيفهم فيها الأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة وهي ثقافتها التنظيمية التي تبين وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذ لكافة وظائفهم المنظمة (Reeves et al., 2015).

بحيث أنه قيمة المنظمات والمؤسسات من غير الأفراد، وذلك لان غيابهم ليست سوى مجموعة من المعدات والأسس والابنية والعديد من الأموال، فإن عملية تكوين المنظمات وما يرافقها من جهود كبيرة في اطر العمل وتحقيق الأهداف، ولكن تكون من خلال الافراد المؤهلين بشكل معرفي، وذلك بسبب وجودها وتكون تحيا وتزدهر وما كان لاهدافها بأن تتحدد أو تتحقق من غير وجودهم، فإن كل المنظمات التي تعاملت معها أو عملت فيها أو ربما ستعمل فيها بشكل مستقبلي، فقد تم انشاءها من قبل الافراد بما يملكوه من طموحات وموارد ومشاكل ببساطة بأن الافراد وليست الأماكن أو الخدمة أو السلعة هي ما تصنع النجاح من قبل المنظمات أو فشلها بشكل مستمر.

فإن الافراد هم عنصر رئيسي في نجاح المنظمات واستمراريتها بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، لذلك لا بد من الاهتمام بشكل كبير بالافراد من أجل نجاح المنظمة بشكل يجعلها بعيدة كافة البعد عن الخسارة أو الإيقاف.

- التكنولوجيا (السرعة):

تعتبر التكنولوجيا من أحد المحاور الأساسية للتطور التكنولوجي وهو الابداع والابتكار، ولا يعتمد التغير التكنولوجي على ادخال طرق انتاج حديثة وجديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن التطور التكنولوجي يمكن أن يحدث من خلال مجموعة من التحسينات والاضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج او الخدمة، فإن القدرة على الابداع تتعلق بالتفاعل ما بين المجتمع والمحيط والموارد الذاتية للفرد والتي من خلالها تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط به (الشبراوي، ٢٠٠٢).

بحيث تساهم التكنولوجيا وقدراتها في تحقيق حالة الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات البيئية من قبل المنظمة والتي تمكنها في اكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية وقدراتها نحو استغلالها، وتمكنها من تجنب التهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية البيئية، وذلك ما يؤدي لاستمرارية حياة وطبيعة منظمات الاعمال واستمراريتها في عالم الاعمال، بحيث أن سرعة وخفة حركة المنظمة في استجابة للتغيرات البيئية والتي قد تعتبر من الأدوات المناسبة لتحقيق الفرص الخاصة بديمومة المنظمة ويخفف مستوى التأثير البيئي الواقع عليها (الدوري، ٢٠٠٣).

وقد أسهمت التكنولوجيا وقدراتها والمهارات المطلوبة فيها من خلال وصفها مثل احدى الأدوات التي تساعد المنظمات في الحصول على مقومات خفة الحركة الاستراتيجية وذلك على اعتبارها استجابة مناسبة للتطور الذي تشهده تلك المنظمات في إطار بيئة سريعة التغيير. بحيث يمكن للمنظمات وتعتمد نموذج خفة الحركة

الاستراتيجية في مفاهيمه وأهدافه لانجاز الاستعداد السابق وسرعة الاستجابة لحالات التغيير الحاصل في بيئتها، إضافة لمجموعة من القدرات المنظمة وخاصة التكنولوجية منها والتي تم توظيفها لتحقيق أهدافه في بيئة سريعة التغيير (Tallon, 2007).

- القدرة على استغلال الفرص:

يعتمد التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من أجل الوصول لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والعمل على اكتشاف الفرص التي من الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق أو تقلل من عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، بحيث أن التحليل الخارجي في الكشف عن الفرص والتهديدات التي تؤثر على المنظمة، والتي يعتمدها المديرين في صياغة الاستراتيجيات لاستغلال الفرص، والعمل على التقليل من أثر التهديدات ومحاولة تجنبها، والعمل على التحليل من أجل القدرة على استغلال أكبر حجم ممكن من الفرص وتجنب التهديدات (David, 2011).

والقدرة على استغلال الفرص تعرف على أنها القدرة على توظيف ما تقدمه البيئة الخارجية والمجتمع واستثماره من كافة الجوانب بشكل يحقق الأهداف المنظمة (الحلايقة، ٢٠١٥).

كما يعرف القدرة على استغلال الفرص بأنه التغيير المحتمل والمتوقع حدوثه في البيئة المحيطة بالمنظمة التي يساعدها على العمل أو التوسع أو تلبية احتياجات المجتمع المستهدف (Wheelen & Hunger, 2012).

لذلك فإن القدرة على استغلال الفرص وهي ما تتعلق بالفرص التي يجب على المنظمات استغلالها والاستفادة منها في البيئة الخارجية بشكل يحقق لها أهدافها (أبو النصر، ٢٠٠٩).

وتشير المتغيرات الخارجية العامة لمجموع القطاعات البيئية الاقتصادي والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمة الاعمال في اطرها وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها وتوضح متغيرات البيئة الخارجية (Wheelen & Hunger, 2012).

فمن ضمن المتغيرات الخارجية ما يعرف بالمتغيرات الاقتصادية، وهي ما تشير لمجمل خصائص وسمات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي وتوجهاتها التي يمكن أن يؤثر على منظمات الاعمال، وهي ما تتبع استراتيجيات متنوعة، ومن المؤشرات على المتغيرات الاقتصادية ومعدل الدخل القومي ومعدل النمو الاقتصادي ومتوسط دخل الفرد، بالإضافة للمتغيرات الاجتماعية وهي ما تشمل على عدة متغيرات تتعلق بالقيم الاجتماعية الموجودة والأعراف والتقاليد والاطر الأخلاقية للمجتمع للأفراد، وتشكل هذه المتغيرات إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة الاستهلاك، وما ترتبط بذلك من نفقات لادامة حياة الافراد والمجتمع ضمن الاعتبارات الاجتماعية والسكانية والديموغرافية.

٢-١-٤ أنواع خفة الحركة الاستراتيجية:

أوضحت العديد من الدراسات المتعلقة بخفة الحركة الاستراتيجية بأنه يوجد لها ثلاث أنواع متعلقة بالمرونة وهي:

أولاً: المرونة السوقية (Market Flexibility)

تدل على قدرة المنظمة من خلال إعادة قياس تطويرها وجهودها التسويقية خلال فترة زمنية قصيرة، والسبب في ذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة، ومن الممكن قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول لاسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب (Collis, 2016).

وتدل المرونة السوقية على قدرة المرونة السوقية العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية وذلك خلال مدة زمنية قصيرة من الوقت، وذلك

استجابة للمتغيرات البيئية (الشيخ، ٢٠١٠). وما يعبر عن قدرة المنظمة من خلال تصنيع وتعديل كافة منتجاتها من خلال طلباتها المتعلقة بالزبائن في السوق المتنوعة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة السوقية، بحيث تكون الاستجابة كبيرة عندما تكون (دارين، ٢٠٠٥):

- يكون الزبائن في الأسواق المتنوعة التي تتعامل بها المنظمة حاجات متنوعة بشكل كبير لا تليها تعديلات بسيطة.
- تكون عندما تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتج.
- عندما تختلف طرق أمداد المنتجات النهائية للزبائن.

بحيث أن الاستجابة للمتطلبات الخاصة بالسوق واهتمامات الزبائن، ومن ثم تقديم الخدمات التي تكون ما بعد البيع، وصيانة المنتجات، أو ربما تكون قدرة المنتج من خلال تلبية الرغبات النفسية للزبائن ومصدر مهم للمرونة السوقية، ومن الممكن بيان استراتيجيات المتعلقة في السوق التي من الممكن أن تكون في المنظمة اختيار احدى الاستراتيجيات التي تناسبها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: المرونة الإنتاجية (Production Flexibility)

تدل على قدرة المنظمة على تصنيع المنتجات لكافة أسواقها الأساسية في العالم خلال فترة زمنية قصيرة وتكاليف منافسة، ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم في المخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية (Sapry, 2013).

وتتمثل المرونة الإنتاجية في قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة وحديثة، ولذلك فإن المرونة الإنتاجية تمثل قدرة المنظمة من أجل تعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها في وقت قصير بأسعار تنافسية (الشيخ، ٢٠١٠).

وتركز المرونة الإنتاجية تدل على عمل المنظمة في تقديم منتجات حديثة في مستوى التخطيط، وذلك من أجل أن تكون مرونة الإنتاج وفعالة ويفترض أن يكون

هنالك قدرة على تقديم المنتجات الجديدة بتكلفة قليلة، وعمليات الإنتاج لا تتأثر عندما يتم الانتقال لمنتج جديد (Ginn, 2006). ومرونة العمليات الإنتاجية تعرف في عدد من المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع من أجل معالجة العمليات من غير أثار سلبية عندما تزداد التغيرات في البيئة ويكون منه الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة في كون التقنيات المتنوعة تفرض على المنظمات طلبات متنوعة، لذلك يجب أن يقابلها استعمال العملية المناسبة (Mittenburg, 2003).

لذلك فإن المرونة الإنتاجية تسهل من دمج التقنيات الحديثة والجديدة والمعلومات التي لها تأثير وهي ما تسهل استعمال أفضل وأنسب الأساليب التقنية بشكل يتماشى مع المتغيرات فيها (Schemmer & Tatikonda, 2005).

ثالثاً: المرونة التنافسية (Competitive Flexibility)

تدل على قدرة المنظمة من خلال التنافس في الأسواق العالمية وهي ما تتصف بالكثافة التنافسية في الأسواق الدولية، والعمل على تشخيص التغيرات البيئية الخارجية، وتحديد السعر التنافسي، والعمل على تخفيض التكاليف الإنتاجية (Doz & Kosonen, 2010).

تتعلق في قدرة المنظمة على الاستجابة لكافة التغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج الذي ينسجم مع الحالات الفريدة للزبون، والاستجابة لكافة حاجات الزبون المتغيرة، ويتم قياسها من خلال التغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة (البستجي، ٢٠١١).

وإن المنظمات الناجحة يجب أن تفهم العلاقة ما بين مخرجات الأعمال والعاملين، فإن العاملين هم أكثر الموجودات أهمية ومصدر للميزة التنافسية، وإن مقدرات العاملين في كل المستويات فيها خصائص رئيسية، فإن الشخص ذو قدرة

على انجاز الدور أو الحالة المعطى له من قبل رئيسه والمنظمات ويمكنها من أن تحسن بشكل عام من خلال تحفيز العامل من أداء متوسط لمتفوق من ناحية حوافز مقدمة له وتقليل الرقابة وتعظيم المرونة وأكثر انتباه للعاملين في المنظمة. وإن المنظمة تدعم قدراتها التنافسية من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ التي من أهمها الموارد البشرية ومن بعدها أحد وسائل مهمة من أجل تنفيذ الاستراتيجية (الساعدي، ٢٠١١).

٢-١-٥ أهمية خفة الحركة الاستراتيجية:

تعتبر خفة الحركة الاستراتيجية من المتطلبات الجوهرية والمهمة لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها، وتعود أسباب حاجة المنظمات لخفة الحركة الاستراتيجية لمدى أهمية استجابة المنظمات للتغير في بيئة العمل (Sapry, ٢٠١٣).

والمنظمات بحاجة إلى خفة الحركة الاستراتيجية، بحيث أن ارتفاع المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير وهو ما يتطلب في دوره خفة في احداثه، مما يبين بأن تزايد حدة المنافسة من خلال فرض الحاجة لخفة الحركة الاستراتيجية، لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، ومن أسباب حاجة المنظمات لخفة الحركة الاستراتيجية تكمن في وجود الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، وذلك ما يتطلب على المنظمات استخلاص الفرص المتوفرة والحصول على الأفضل منها، بحيث أن معظم منظمات الاعمال تنتهي ليس بسبب ارتكابها للاخطاء وانما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة على الأمد الطويل (Collis, 2016).

وتتميز العديد من المنظمات بمستوى من الكفاءة في مرحلة معينة من عملها، وربما قد تتفوق على كافة المنظمات المنافسة لها، ومن أجل الحفاظ على هذا التميز

والتفوق لا بد أن يتم اعتماد خفة الحركة الاستراتيجية كغاية أو وسيلة فعالة للدخول في عالم المستقبل، وربما قد تصل المنظمة لعدم المرونة والجمود خلال فترة زمنية معينة، وذلك في حال أنها لم تكن منتبه لما يحيطها من تغيرات، واغتنامها للفرض التي تحافظ على مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لها.

المبحث الثاني القدرات التنافسية

تظهر القدرات التنافسية من خلال وصول المنظمة لاكتشاف العديد من الطرق والأساليب الجديدة التي تكون أكثر فعالية أكثر من الأساليب والطرق المستخدمة من المنظمات والشركات المنافسة لها، ومن الممكن أن يكون لها القدرة على تجسيد هذا الاكتشاف بشكل ميداني وحقيقي، بما معناه من خلال احداث عملية ابداع متعلق بالمنظمة.

فإن القدرات التنافسية وهي ثورة حقيقية في عالم إدارة الاعمال على المستوى الاكاديمي والعملي، فإنه بشكل أكاديمي لم يعد ينظر للإدارة كفرض داخلي أو مواجهة وقتية مع مشاكل ليست لها بعد استراتيجي، وقد أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية من أجل تحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الاخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، ولن يكون تحقيق التفوق هذا عمل اتجاه الأطراف أو وقت قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة الأخرى في السوق.

بحيث أن القدرات التنافسية هي الصفة أو عدة صفات التي يتمتع بها منتج الشركة عن سواها في السوق، والذي يجذب عدد من المستهلكين والزبائن من أجل التزويد من هذا المنتج، وإن القدرات التنافسية المستدامة كلما تتحقق من نشاط عمل محدد، وفي الواقع فإنه يسهل تقليد المنتج من قبل الشركات المنافسة، لأن الشركة التي تتمتع بنقاط قوة في مجال عمل أو نشاط محدد ستكون عرضه للتقليد من قبل الشركات المنافسة.

٢-٢-١ مفهوم القدرات التنافسية:

تعرف القدرة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية، أو ربما المورد المتميز الذي يوفر للمنظمة إنتاج قيمة أو منافع عالية لدى العملاء وذلك من خلال ارتفاع ما يتم تقديمه عن الشركات أو المنظمات المنافسة لها، ومما يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (العجمي، ٢٠١١).

كما تعرف القدرة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس (النوي وضيف، ٢٠١١).
بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية هي عبارة عن صفة أو مجموعة من الصفات التي يتمتع بها منتج المنظمة عن سواها في السوق، وهو ما يجذب العديد من المستهلكين والزبائن من أجل تزويدها بهذا المنتج (محاط، ٢٠١١).
ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القدرات التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

٢-٢-٢ تنمية القدرات التنافسية وتطويرها:

يكون ذلك من خلال إدراك أو اكتشاف العديد من الطرق الخاصة بالمنافسة في صناعة ما، والعمل على تطبيقها في السوق، ويعتبر هذا التصرف هو حصيلة الابتكار، بحيث أن الابتكار، والابتكار متعلق بكافة التحسينات والتطورات التكنولوجية وتقديم أفضل الطرق لأداء الأشياء من خلال أحداث تغييرات في المنتج وتغييرات في العملية، ووجود مداخل جديدة للتسويق، وأشكال جديدة للتوزيع،

ومفاهيم جديدة متعلقة بالمنتجات والأسواق، ويتم تحقيق ذلك من خلال التعلم التنظيمي واجراء البحوث والتطوير، وإنه من أهم الأسباب التي تؤثر على القدرة التنافسية هي (Maan, 2010):

- ظهور تكنولوجيا جديدة من خلال خلق فرص جديدة في العديد من مجالات التصميم المنتج وطرق التسويق والإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة في الصناعة من خلال خلق قطاع سوقي جديد، أو طرق جديدة لإنتاج عناصر متعلقة في خط الإنتاج أو ربما إيجاد طرق جديدة للوصول لمجموعة معينة من المستهلكين.
- تغيير تكاليف المدخلات ودرجة توافرها مثل العمالة، والمواد الخام والطاقة، ووسائل النقل والاتصالات، والدعاية والاعلان والالات.

٢-٢-٣ أنواع القدرات التنافسية:

يوجد لدى القدرات التنافسية في المنظمات العديد من الأنواع التي تميز منظمة عن الأخرى، وفيما يلي توضيح لذلك:

- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمنظمة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة

درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع (Nicholas, 2012).

- **ميزة التميز:**

تتميز المنظمة عن كافة المنظمات المنافسة لها عندما يكون في وسعها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل (Sherehiy, 2008).

٢-٢-٤ مصادر القدرات التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للقدرات التنافسية وهي: التفكير الاستراتيجي، وقيادة الكلفة الشاملة، ومدخل الموارد، وفيما يلي توضيح لكل منها على حدا (Koufteros et al., 2015):

١. **التفكير الاستراتيجي:**

تستند المنظمات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على قدرة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة. وصنف "Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف كما جاء في (رؤوف وآخرون، ٢٠١١):

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم آثار منحنى التعلم والخبرة وجود فرص مشجعة على

- تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

١. قيادة الكلفة الشاملة:

تهدف قيادة الكلفة الشاملة إلى تحقيق تكلفة إنتاج أقل بالمقارنة مع المنافسين، بحيث أنه هذه الصفة تعتبر مصدر رئيسي في وجود القدرات التنافسية في أي منظمة.

٢. التركيز:

يهدف التركيز إلى بناء موقف تنافسي أفضل في السوق، وذلك من خلال إشباع حاجات معينة لمجموعة محددة من المستفيدين أو التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج

وتعتبر هذه المصادر المحاور الأساسية التي يستند عليها في تصميم استراتيجية تنافسية، بحيث تطبق لدى المنظمات تبعاً للظروف المحيطة لها.

٥-٢-٢ خصائص القدرات التنافسية:

لقد أكد كل من الغالبي وادريس (٢٠٠٩) بأنه يوجد خصائص للقدرات التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح ومفهوم ومستمر، ومن الممكن تجسيد هذه الخصائص كمايلي:

- تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المنظمة التقدم على المدى الطويل، وليس فقط على المدى القصير.
- القدرات التنافسية تتصف بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية متنوعة، وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق يصعب التحقيق.
- تكون متجددة حسب معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة ثانية.
- تكون مرنة، بمعنى أنه يمكن إحلال قدرات تنافسية في أخرى وبسهولة ويسر، حسب اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.
- يتناسب استخدام هذه القدرات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدى القصير وال المدى الطويل.

٦-٢-٢ أبعاد القدرات التنافسية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع القدرات التنافسية، فإنه يوجد العديد من الابعاد المتعلقة بالقدرات التنافسية وهي:

- الابداع:

أصبح الابداع صفة مميزة في المنظمات المعاصرة، بحيث أنه يقدم لها حلول مثلى في عالم يحتوي على التحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد والتنافس الشديد ما بين الشركات، والتغير التقني، بالإضافة للثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، والعمل على وضع المنظمات على المحك، وذلك الامر استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات التسارعة، وفي هذه الحالة فقد أصبح الابداع وظيفة رئيسية في المنظمات الحديثة.

ويدل مصطلح الابداع لكل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهيكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجيتها، بحيث أن يتحقق من خلال تقديم منتج حديث، أو العمل بأسلوب جديد متنوع عن المنافسين، ويعتبر التجديد من أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز، ومن ثم تفرض أسعار كبيرة أو تخفض تكاليف انتاجها (هل وجونز، ٢٠٠١).

بحيث أن مفهوم الابداع يحيط به شيء من الغموض، فإنه يغطي حقل واسع، بالإضافة إلى أنه يعد وعاء أو مصدر منتج للأفراد المتنوعين بشكل معرفي في المنظمة، بحيث يشير مصطلح الابداع لثلاثة أمور هي: بأنه الابداع فعل تغيير كونه توليد، وأدواته الخيال والتصوير والمعرفة في كافة أنواعها، والابداع عمل واع وجهد مناسب ومستمر لا يأتي من غير عناء، بالإضافة للابداع وابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق المعرفة في الأصل. لذلك فإن الابداع يعبر عن القدرة على إيجاد أشياء حديثة وجديدة قد تكون أفكار أو حلول أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة (أيوب، ٢٠٠٠).

ويوجد هنالك مجموعة من الخصائص التي تعكس التوجه الإبداعي للمنظمات التي تتمثل في تطبيق معارفه فنية أو تقنية معترف بها، ومعنى ذلك بأنه كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة، والتالي يؤدي لنتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره ابداع تقني، والمجهودات الإبداعية التي تؤدي لعدة التحكم في التكاليف ليست ابداعات تقنية، والنقطة الرئيسية هي أن الابداع التكنولوجي يحمل في طياته منافسة في التكلفة النهائية (محمد، ٢٠٠٨).

ويوجد العديد من الخصائص المتعلقة ببعده الابداع وهو متعلق بالقدرات التنافسية وهي (محمد، ٢٠٠٨):

- الابداع التقني وبدون انتشاره في الأسواق ويكون محدود الفعالية والكفاءة، وهو عامل رئيسي في المنافسة، وإنه من الديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن يكون له آثار واسعة.
- المجهودات الإبداعية التي تؤدي لعدم التحكم في التكاليف ليست ابداعات تقنية، والنقطة الرئيسية هنا هي أن الابداع التقني يحمل في مضمونه المنافسة في التكلفة النهائية.
- أداء العمليات:

تركز عملية أداء العمليات على العديد من التحديات والتي تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على حسب تباين المنظمات وطبيعتها، واختلاف أصحاب المصالح وتنوع أهداف الباحثين أن الأداء يمثل المحصلة النهائية التي تسعى المنظمة تحقيقها وتعكس قدرتها على استخدام مواردها المادية والبشرية بأسلوب كفوء وفاعل (الياسري، ٢٠٠٨).

وتعتبر العمليات من أحد القواعد الأساسية التي تعتمد إليها المنظمة في تحديد اتجاهاتها الاستراتيجية والتنافسية، ويجب الاهتمام بعاملين رئيسين على طريقة تحديد العمليات لاهداف الأداء وهما:

- حاجات الزبائن وتفضيلاتهم.

- أداء المنافسين وأنشطتهم.

وتركز بعد أداء العمليات على مجموعة من العوامل التي تؤثر على عمل

المنظمات بشكل رئيسي وهي:

أولاً: الكلفة

تدل على تخفيض كلفة انتاج السلع والخدمات، بحيث يمكن تقديمها للزبائن بسعر قليل، مما يؤدي لزيادة مبيعات المنظمة، بحيث أن المنظمة يمكن أن تحقق مجموعة من المتطلبات من أجل مجموعة من المتطلبات لدعم تخفيض كلفة الإنتاج منها تخفيض الكلفة الثابتة، واستخدام معدات وتسهيلات انتاج لها عرض خاص، والرقابة الشديدة على المواد الأولية، أو تقليل نسبة الأجور والصيانة وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون، ووفورات منحى الخبرة والتعلم، وتقليل عدد منافذ التوزيع.

ثانياً: الجودة

لقد تم تقسيم الجودة لفئتين هما جودة المنتج، بحيث يجري التفكير على المستوى المناسب لمتطلبات الزبون، وجودة العملية والتي تعتبر أمر جوهري في كل جزء من السوق والهدف منها انتاج منتجات خالية من العيوب (Davis, ٢٠٠٣).

ثالثاً: المرونة

المرونة تتضمن بعدين خاصين بكيفية تصميم عمليات المنظمة، ويعبر البعد الأول عن قابلية المنظمة لمنح زبائنها مجال واسع من تصاميم المنتجات وتحقق أقصى مرونة عندما يتم تلبية الحاجات الفردية لكل زبون وذلك ما يعرف بالايضاء

الواسع، ويتعلق البعد الثاني بالسرعة التي تستطيع فيها المنظمة تغيير تسهيلات الإنتاج من أجل انتاج خط جديد، وتنامت أهمية هذا البعد لتقليل دورة حياة المنتجات.

٧-٢-٢ شروط فعالية القدرات التنافسية:

للقدرات التنافسية شروط من أجل أن تكون فعالة، من أجل أن تتمكن من تحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه الشروط بمايلي:

- **حاسمة:** بحيث أنها تعطي الحق للاسبقية والتفوق ما بين المنافسين.
- **الاستمرارية:** المقصود بالاستمرارية خلال فترة من الزمن، بحيث أن القدرات التنافسية مدى زمنية مثلها مثل المنتج، وتمثل هذه المراحل بمايلي:
 - ١- **مرحلة التقديم:** أطول وأول مرحلة بحاجة إلى التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي المناسب، ويرتفع حجم القدرات التنافسية أكثر فأكثر، بحيث تصل لمرحلة الاشباع وهو أقصى حد للتميز بشكل تنافسي.
 - ٢- **مرحلة التثبيت:** بحيث تستقر الأوضاع في هذه المرحلة بشكل نسبي، وذلك من ناحية النمو، بحيث أنه عندما تدرك المنظمات المنافسة أهمية هذه القدرات التنافسية، فإنها تعمل على تثبيتها، وتحاول قدر المستطاع تقليدها ويكون العائد أقصى ما يمكن.
 - ٣- **مرحلة الركود:** بحيث يتراجع حجم القدرات التنافسية، وتنتج شيئاً فشيئاً للركود، كون المنافسين قد قاموا بتقليد قدرات المنظمة، ومن ثم تراجع أسبقيتها.
 - ٤- **مرحلة الضرورة:** تحدث وتنشأ الحاجة لايجاد قدرات تنافسية حديثة وابدالها في القديم، من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم القدرات التنافسية الخاصة بالمنتج أو الخدمة، وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بتجديد وتطوير القدرات التنافسية حسب أسس مختلفة.

المبحث الثالث الدراسات السابقة

٢-٣-١ الدراسات باللغة العربية:

دراسة عوجه (٢٠١٧)، بعنوان: "دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي لدى مدراء فنادق النجف الأشرف، وتم قياس خفة الحركة الاستراتيجية من خلال (التخطيط، التنظيم، والافراد، والتكنولوجيا)، بينما تم قياس تعزيز السلوك الريادي من خلال (الإبداعية، الشخصية المبادرة، وتقبل المخاطرة). تكونت عينة الدراسة من (٤٢) مدير في الفنادق الموجودة في النجف الأشرف، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه عملية تنظيم الموارد تتم حسب ما تحتاجه أنشطة الفنادق مثل المالية والتسويقية والإدارية، وتكون من خلال استثمار الفرص، مما يؤدي لتقليل المشاكل ما بين الأفراد العاملين وتشجيعهم على ابتكار أساليب عمل جديدة وأفكار مبدعة من خلال تحمل مخاطرة معينة، كما تبين بأن عملية ادخال الوسائل التكنولوجية الحديثة تتم أجل اسراع تقديم أفضل الخدمات، وسيؤدي لمشاركة الجميع بأفكارهم من خلال الاتصالات المتطورة، وتحقيق الابداع في الخدمات.

دراسة الخير (٢٠١٧)، بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة طولقة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء أو خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (٣٢) فرد في مؤسسة

اتصالات الجزائر، واستخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي واختبار العينة الواحدة.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي أو خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، كما تبين بأنه يوجد علاقة إيجابية ما بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي مثل الاستشراف، والتفكير في منطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية، مع الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما أوضحت الدراسة بأنه الذكاء الاستراتيجي يساعد المنظمة من أخذ القرارات الخاصة في المستقبل.

دراسة الحريزات (٢٠١٥)، بعنوان: "أثر الخفة الحركة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي في شركات الصناعات الهندسية في الأردن. تم قياس خفة الحركة الاستراتيجية من خلال عدة مقاييس (القدرة على استغلال الفرص، والمرونة والسرعة، والتكيف مع البيئة) بينما تم قياس وعوامل القدرة التنافسية من خلال عدة مقاييس (الابداع، تحسين الجودة للمنتجات)، تكونت عينة الدراسة من (٢٣٦) موظف من الإدارة الوسطى والعليا في شركات الصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار البسيط. أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد ارتباط تشابكي ما بين عوامل الخفة الاستراتيجية مثل القدرة على استغلال الفرص، والمرونة والسرعة، والتكيف

مع البيئة على عوامل القدرة التنافسية مثل (الابداع، تحسين المنتجات، والمرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتبين بأنه يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية مثل القدرة على استغلال الفرص، والمرونة والسرعة، والتكيف مع البيئة، في أداء العمليات لشركات الصناعات الهندسية.

دراسة الصانع (٢٠١٣)، بعنوان: "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر محددات الخفة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف، التكيف البيئي، ونوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة التصنيع الاسمنت الأردنية لافارج. تكونت عينة الدراسة من (٦٣) موظف في شركة التصنيع للأسمنت الأردنية لافارج، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الوصف الإحصائي، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، والتحليل المركزي، المتوسط الحسابي.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت الأردنية لافارج.

دراسة المعاضيدي (٢٠١١)، بعنوان: "تحليل علاقة الارتباط والأثر بين قدرات تقنية المعلومات والاستعداد للتغير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة الاستراتيجية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل علاقتي الارتباط والأثر بين قدرات تقنية المعلومات والاستعداد للتغير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة الاستراتيجية التي باتت تفرض نفسها في الآونة الأخيرة بوصفها المدخل

الملائم لمواجهة التغيرات البيئية، وقد تم تطبيق الدراسة في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. تكونت عينة الدراسة من الإدارة العليا والوسطى البالغ عددهم (٤٨) مديراً، واستخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية مثل معامل كرونخ باخ ألفا، الارتباط البسيط، الانحدار الخطي البسيط. أظهرت النتائج بأنه قدرات تقنية المعلومات ترتبط معنوياً بحالة امتلاك المنظمات لمقومات خفة الحركة الاستراتيجية وتؤثر فيها.

٢-٣-٢ الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة *Kwon et al.*, (٢٠١٨)، بعنوان:

"The Influence of Entrepreneurs Strategic Agility and Dynamic Capability on the Opportunity Pursuit Process of New Ventures: Evidence from South Korea".

"تأثير خفة الإستراتيجية للرياديين والقدرة الديناميكية على عملية متابعة الفرص للمشاريع الجديدة: دليل من كوريا الجنوبية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية والقدرة الديناميكية على عملية متابعة الفرص لكافة المشاريع الحديثة في كوريا الجنوبية. تكونت عينة الدراسة من خمسة مشاريع كورية لتوسيع معرفة كيفية تحديد الشركات المغامرة وتطويرها وتحقيق فرص أعمال جديدة، وإن العملية التي تقوم بها شركات الاستثمار لتطوير الفرص هي محرك أساسي لتحقيق الميزة التنافسية. كما هدفت هذه الدراسة إلى كيفية تحديد المشاريع الكورية وتطوير فرصة تنظيم المشاريع واكتساب القدرات اللازمة لمعالجة التغيرات في البيئة الخارجية.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه من أجل تنفيذ مشاريع جديدة وتحويلها إلى نموذج عمل، يحتاج رواد الأعمال إلى اكتساب خفة استراتيجية، وتبين بأنه تم دراسة العديد من الدراسات القليلة الخاصة بالتغيرات الديناميكية في العملية التي

قامت بها المشاريع الكورية لتحديد الفرص، كما تبين بأنه تسعى جميع الشركات الخمس إلى البحث عن فرص في السوق، لا سيما بناءً على آراء العملاء، بدلاً من التكنولوجيا، كما تبين بأن الرؤية الواضحة لرواد الأعمال والسرعة الاستراتيجية القوية هي شروط مسبقة لتحقيق تحقيق فعال للفرص. كما يمكن للشركات تنفيذ الفرص التجارية بنشاط على أساس القدرة الديناميكية التي تمكنهم من استخدام قدرات جديدة بكفاءة، بالإضافة إلى أنه الشركات الاستثمارية تسعى إلى تحقيق منفعة مستدامة من خلال الخلفية التعليمية والمعارف الطويلة من رجال الأعمال والتقدم التكنولوجي والتكيف مع التحول للقدرات التنظيمية والحماية التشريعية والدعم الحكومي للتدويل.

دراسة **Khoshood and Nematizadeh (٢٠١٧)** بعنوان:

"Stratigic Agility and its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks".

"خفة الحركة الاستراتيجية وأثرها على القدرة التنافسية في البنوك الخاصة الإيرانية."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة في إيران. تم قياس خفة الحركة الاستراتيجية من خلال متغير التنظيم، التخطيط، والتطوير، ووضوح الرؤيا، استخدمت الدراسة المنهج التطبيقي والعلاقة الوصفية الارتباطية، تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً وموظفاً في البنوك الخاصة في إيران، تم تطوير نموذج أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية حسب ما ورد في الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في بنوك الخاصة في إيران، كما تبين بأنه أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هو بعد وضوح الرؤيا. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بخفة الحركة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات أخرى لها تأثير على عمل المصارف في إيران.
دراسة Al-Azzam et al., (٢٠١٧)، بعنوان:

"Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector".

"دراسة تأثير الوساطة في خفة الحركة الإستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي في قطاع الخدمات الأردني".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة من العلاقة بين رؤوس الأموال الفكرية، وخفة الحركة الاستراتيجية، والتفوق التنظيمي في قطاع الخدمات في الأردن، ومعرفة تأثير خفة الحركة الاستراتيجية ما بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (٥٥٠) من المستجيبين الذين تم اختيارهم من عينة عشوائية طبقية.

أظهرت النتائج إلى أن رأس المال الفكري وأبعاده ورأس المال البشري ورأسماله الهيكلي ورأس المال المترابط لهما تأثير كبير على خفة الحركة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وتشير النتائج إلى أن خفة الحركة الاستراتيجية تتوسط بشكل كامل في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي. يمكن أن تكون لنتائج هذه الدراسة آثار مهمة على قطاع الخدمات في الأردن.

دراسة Nkuda *et al.*, (٢٠١٦)، بعنوان:

"Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings".

"خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية: استكشاف الأسس النظرية والمعرفية والنظرية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية وذلك في البنوك الموجودة في نيجيريا استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات حسب ما وردت في الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية مثل القدرة الديناميكية، والاختيار الاستراتيجي، ونظريات التعلم للمنظمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل التكرار المئوية والاحصاء الوصفي.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه الاستراتيجية لها صلة بتحديد الخيارات وتحديد الاتجاه الواضح والمشارك الذي يتم على أساسه تنسيق جهود البنك وتخصيصها وتخصيص موارد البنك ونشرها لتحقيق الأهداف المحددة على المدى الطويل. أوصت الدراسة على عمل دراسات مستقبلية تتعلق بالعوامل المؤثرة على خفة الحركة الاستراتيجية ومستوى تطبيقها في المؤسسات الموجودة في نيجيريا.

دراسة Bock, *et. al.*, (2011) بعنوان:

"The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation".

"آثر الثقافة والبنية على خفة الحركة الإستراتيجية خلال الابتكار في نموذج العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة والبنية التنظيمية على خفة الحركة الإستراتيجية خلال ابتكار نموذج الأعمال، تكونت عينة الدراسة من (١٠٧) مؤسسة وشركة عالمية للكشف عن وجهات نظر كبار الموظفين التنفيذيين تجاه محركات وأسس خفة الحركة الإستراتيجية خلال عملية ابتكار نموذج للأعمال، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل الوسط الحسابي واختبار العينة الواحدة. أظهرت النتائج بوجود أثر إيجابي للجانب الثقافي وفي ذات الوقت فإن الاعتماد على نفس العمل في تقليص خفة الحركة الإستراتيجية يتم عبر عملية ابتكار نموذج للأعمال. علاوة على ذلك، فقد تم تقسيم عملية التغيير التنظيمي إلى جهود والتي تركز على الاهتمام الإداري على الأنشطة الرئيسية وعملت على إعادة تصميم الأنشطة القائمة. كما أظهرت نتائج الدراسة بأن وجهات نظر كبار الموظفين التنفيذيين انصبت على حاجة المرونة التنظيمية إلى تبسيط الهيكل التنظيمي وفي ذات الوقت الإبقاء على السيطرة على الوظائف غير الأساسية، كما تبين بأن الجهود المبذولة على صعيد ابتكار نموذج للأعمال من شأنها التخفيف من آثار إعادة التهيئة الخاصة بالمرونة الإستراتيجية.

دراسة (Taskin (2011 بعنوان:

"Flexibility and Strategic Alignment of Enterprise Resource Planning Systems with Business Strategies: An Empirical Study".

"المرونة وخفة الحركة الاستراتيجية لأنظمة تخطيط موارد المؤسسات مع

استراتيجيات الأعمال: دراسة ميدانية."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين الانسجام الاستراتيجي والأداء وخفة إستراتيجية تخطيط الموارد في المؤسسات. استخدم الباحث وجهات نظر مختلفة للإستراتيجية لتكوين مقومات الانسجام الاستراتيجي إضافة إلى اختيار

المتغيرات المهمة لهذه المقومات بالاعتماد على الأدب السابق الذي تناول هذا الموضوع. وكانت الوسائل المستخدمة لقياس الانسجام هي الاعتدال وانحراف الملف الشخصي، وقد تم في هذه الدراسة استخدام العديد من القيم المالية لتكوين وبناء تقييم الأداء.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأن المرونة الإستراتيجية لنظم المشاريع مثل المؤسسات وإستراتيجية تخطيط الموارد لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، ولكن يتم ذلك من خلال انسجام أنظمة المنظمة من جهة، وإستراتيجيات الأعمال من جهة أخرى.

دراسة Awwad (٢٠٠٩) بعنوان:

"The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies"

"تأثير خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات التصنيع الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية (المرونة، المنتج الجديد، والتوسع) في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية. ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت على جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. واستهدفت الدراسة المديرين العاملين، ومديري الموارد البشرية، ومديري المالية، ومديري الإنتاج، ومديري التسويق، تكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) مدير، واستخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي وأسلوب الانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة بأنه يوجد تأثير معنوي لجميع أبعاد خفة الإستراتيجية على إنجاز الأهداف الإستراتيجية، كما أظهرت الدراسة وجود

مضامين إدارية للمديرين والممارسين، مثل التشجيع على استخدام عناصر عدة من المرونة في تخطيط الأهداف الإستراتيجية ووضعها وإنجازها.
دراسة (Arnold et, al., (2008) بعنوان:

"Enhancing Strategic Flexibility and Performance through Risk Management: The Enabling Role of IT Integration".

"تعزيز المرونة وخفة الحركة الاستراتيجية من خلال إدارة المخاطر: الدور التمكيني لتكامل تكنولوجيا المعلومات".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين تحسين خفة الحركة الإستراتيجية والأداء من خلال إدارة المخاطر في مجال تكنولوجيا المعلومات. وفي هذه الدراسة تم استخدام نظرية الباحث (Sambamurthy) المرتبطة ببناء الكفاءة كأساس لفهم وملاحظة الجوانب المرتبطة بتحسين المرونة والأداء من خلال نموذج إدارة المخاطر في المؤسسة والذي يشكل المحرك التنظيمي الرئيسي لتحسين تكاملية تكنولوجيا المعلومات والمحافظة على خفة الحركة الإستراتيجية التنظيمية وتسهيل وتعزيز أداء سلسلة الإمداد. تكونت عينة الدراسة من (١٥٥) رئيس تدقيق داخلي، وفرت النتائج دعم قوي لكل من النظرية الأساسية وقابليتها للتطبيق بغرض فهم الآثار المختلفة من تطبيق قانون ساربينز أوكسلي (Sarbanes - Oxley (SOX وهو قانون أمريكي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية. حسب هذا القانون فإنه سيتم تحميل الرئيس التنفيذي، ومدير القطاع المالي، مسؤولية شخصية عن إعلان بيانات مالية خاطئة. أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة إلى أن نموذج إدارة المخاطر في المؤسسة يقود إلى مستويات أعلى من تكاملية تكنولوجيا المعلومات ضمن بُعدين رئيسيين وهما المواءمة والقدرة على الاتصال من خلال تكنولوجيا المعلومات، كما أنه يوجد

أهمية لمستويات العليا التكاملية لتكنولوجيا المعلومات على وجود الفرص الاستراتيجية ضمن المؤسسة، بحيث ينسجم ذلك ما بين نموذج إدارة المخاطر في المؤسسة من جهة والمرونة الإستراتيجية من جهة أخرى.

٢-٣-٣ ملخص الدراسات السابقة:

الباحث والسنة	الهدف	العينة	النتائج	الاختلاف والاتفاق
عوجه (٢٠١٧)	معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي في مدراء فنادق النجف الأشرف.	(٤٢) مدير في الفنادق الموجودة في النجف الأشرف	عملية تنظيم الموارد حسب ما تحتاجه أنشطة الفنادق مثل المالية والتسويقية والإدارية حسب استثمار الفرض مما يؤدي لخفض الصراع ما بين الأفراد العاملين وتشجيعهم على ابتكار أساليب عمل جديدة وأفكار مبدعة من خلال تحمل مخاطرة معينة	استخدمت هذه الدراسة العلاقة ما بين خفة الحركة الاستراتيجية وتعزيز السلوك الريادي، بينما الدراسة الحالية ربطت خفة الحركة الاستراتيجية مع القدرات التنافسية.
الخير (٢٠١٧)	معرفة أثر الذكاء أو خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.	تكونت عينة الدراسة من (٣٢) فرد في مؤسسة اتصالات الجزائر.	يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي أو خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.	استخدمت هذه الدراسة الميزة التنافسية كمتغير تابع، بينما الدراسة الحالية ركزت على القدرات التنافسية.

<p>ركزت الدراسة الحالية على معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية وأداء العمليات، بينما الدراسة الحالية ركزت على معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنافسية فقط وكانت مطبقة على شركات الادوية الأردنية.</p>	<p>يوجد ارتباط تشابكي ما بين عوامل الخفة الاستراتيجية مثل القدرة على استغلال الفرص، والمرونة والسرعة، والتكيف مع البيئة على عوامل القدرة التنافسية مثل (الابداع، تحسين المنتجات، والمرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية</p>	<p>تكونت عينة الدراسة من (٢٣٦) موظف من الادارة الوسطى والعليا في شركات الصناعات الهندسية</p>	<p>معرفة مدى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية في الأردن</p>	<p>الحريزات (٢٠١٦)</p>
<p>اعتمدت الدراسة على الفعالية التنظيمية بينما الدراسة الحالية ركزت على القدرات التنافسية.</p>	<p>يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت الأردنية لافارج.</p>	<p>(٦٣) موظف في شركة التصنيع للاسمنت الاردنية لافارج</p>	<p>معرفة أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في شركة التصنيع الاسمنت الأردنية لافارج</p>	<p>الصانع (٢٠١٣)</p>

<p>اعتمدت الدراسة على القدرات الخاصة بتقنية المعلومات والتغير الاستراتيجي بينما الدراسة الحالية كانت على خفة الحركة الاستراتيجية.</p>	<p>قدرات تقنية المعلومات ترتبط معنوياً بحالة امتلاك المنظمات لمقومات خفة الحركة الاستراتيجية وتؤثر فيها.</p>	<p>(٤٨) مديراً في الشركة العامة للأدوية والمسـتـلـزـمـات الطبية في نينوى</p>	<p>معرفة وتحليل علاقتي الارتباط والآخر بين قدرات تقنية المعلومات والاستعداد للتغير الاستراتيجي القائم على فكرة استثمار فلسفة خفة الحركة الاستراتيجية</p>	<p>المعاضيدي (٢٠١١)</p>
<p>طبقت هذه الدراسة على كوريا الجنوبية، بينما الدراسة الحالية طبقت في الأردن.</p>	<p>من أجل تنفيذ مشاريع جديدة وتحويلها إلى نموذج عمل، يحتاج رواد الأعمال إلى اكتساب خفة استراتيجية.</p>	<p>خمسة مشاريع كورية</p>	<p>معرفة مدى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية والقـدرة الديناميكية على عملية متابعة الفرص لكافة المشاريع الحديثة في كوريا الجنوبية.</p>	<p>Kwon et al., (٢٠١٨)</p>

<p>طبقت هذه الدراسة على البنوك العاملة في ايران بينما الدراسة الحالية فقد ركزت على شركات الادوية الأردنية.</p>	<p>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في بنوك الخاصة في إيران.</p>	<p>(١٥٠) مديراً وموظفاً في البنوك الخاصة في إيران.</p>	<p>معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة في إيران.</p>	<p>Khoshood and Nematizadeh (2017)</p>
<p>ركزت الدراسة على ربط خفة الحركة الاستراتيجية مع رؤوس الأموال الفكرية والتفوق التنظيمي في قطاع الخدمات في الأردن، بينما الدراسة الحالية ربطت خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنافسية في شركات الادوية الأردنية خلال العام ٢٠١٨-٢٠١٩.</p>	<p>رأس المال الفكري وأبعاده ورأس المال البشري ورأسماله الهيكلي ورأس المال المترابط لهما تأثير كبير على خفة الحركة الاستراتيجية والتميز التنظيمي</p>	<p>(٥٥٠) ممن المستجيبين الذين تم اختيارهم من عينة عشوائية طبقية.</p>	<p>معرفة العلاقة بين رؤوس الأموال الفكرية، وخفة الحركة الاستراتيجية، والتفوق التنظيمي في قطاع الخدمات في الأردن، ومعرفة تأثير خفة الحركة الاستراتيجية ما بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي.</p>	<p>Al-Azzam et al., (٢٠١٧)</p>

<p>ربطت هذه الدراسة ما بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك الموجودة في نيجيريا، بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها في الأردن.</p>	<p>الاستراتيجية لها صلة بتحديد الخيارات وتحديد الاتجاه الواضح والمشارك الذي يتم على أساسه تنسيق جهود البنك.</p>	<p>البنوك الموجودة في نيجيريا.</p>	<p>معرفة العلاقة ما بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية وذلك في البنوك الموجودة في نيجيريا.</p>	<p>Nkuda <i>et al.</i>, (2016)</p>
<p>ركزت الدراسة الحالية على المرونة الاستراتيجية بينما الدراسة الحالية كانت مركزة على خفة الحركة الاستراتيجية.</p>	<p>يوجد أثر إيجابي للجانب الثقافي وفي ذات الوقت فإن الاعتماد على نفس العمل في تقليص المرونة الاستراتيجية يتم عبر عملية ابتكار نموذج للأعمال.</p>	<p>تكونت عينة الدراسة من (107) مؤسسة وشركة عالمية.</p>	<p>معرفة أثر الثقافة والبنية التنظيمية على المرونة الاستراتيجية خلال ابتكار نموذج الأعمال.</p>	<p>Bock, <i>et. al.</i>, (2011)</p>
<p>ركزت الدراسة الحالية على الانسجام التخطيطي، بينما الدراسة الحالية ركزت على خفة الحركة الاستراتيجية.</p>	<p>المرونة الاستراتيجية لنظم المشاريع مثل المؤسسات واستراتيجية تخطيط الموارد لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة.</p>	<p>المؤسسات الموجودة في أمريكا.</p>	<p>معرفة العلاقة ما بين الانسجام الاستراتيجي والأداء ومرونة استراتيجية تخطيط الموارد في المؤسسات.</p>	<p>Taskin (2011)</p>

<p>استخدمت الدراسة المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل بينما الدراسة الحالية استخدمت خفة الحركة الاستراتيجية متغير مستقل.</p>	<p>يوجد تأثير معنوي لجميع أبعاد المرونة الاستراتيجية على إنجاز الأهداف الاستراتيجية.</p>	<p>تكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) مدير في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان المالي.</p>	<p>معرفة أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية</p>	<p>Awwad (2009)</p>
<p>استخدمت الدراسة لمعرفة العلاقة ما بين تحسين المرونة الاستراتيجية والأداء، بينما الدراسة الحالية ركزت على خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.</p>	<p>نموذج إدارة المخاطر في المؤسسة يقود إلى مستويات أعلى من تكاملية تكنولوجيا المعلومات ضمن بُعدين رئيسيين وهما المواءمة والقدرة على الاتصال من خلال تكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>(١٥٥) رئيس تدقيق داخلي.</p>	<p>معرفة العلاقة ما بين تحسين المرونة الاستراتيجية والأداء من خلال إدارة المخاطر في مجال تكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>Arnold et, al., (2008)</p>

٢-٣-٤ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

ركزت الدراسة الحالية على معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية خلال العام ٢٠١٨، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة، تبين بأنه يوجد قلة في الدراسات التي تربط ما بين خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنافسية سواء على المستوى العربي أم الأجنبي، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، تبين لنا بأنه يوجد اختلاف مع

الدراسة الحالية، فقد ركزت دراسة الصانع (٢٠١٣) على معرفة أثر محددات خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في شركة التصنيع الاسمنت الأردنية لافارج، واستخدمت الدراسة عدة متغيرات مثل خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) وتحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف، التكيف البيئي، ونوعية المخرجات) في شركة التصنيع الاسمنت الأردنية لافارج. ودراسة الجريزات (٢٠١٥) ركزت على معرفة مدى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، وتم قياس خفة الحركة الاستراتيجية من خلال عدة مقاييس (القدرة على استغلال الفرص، والمرونة، والتكيف مع البيئة).

بينما الدراسات الأجنبية فقد ركزت دراسة (Khoshood and Nematizadeh, 2017) على تفسير مضمون الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها وأهميتها في القطاع المصرفي وأثرها على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة في إيران، بينما تناولت الدراسة الحالية معرفة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الادوية الأردنية، فقد استخدمت الدراسة من أجل قياس خفة الحركة الاستراتيجية كل من: التنظيم، التخطيط، القدرة على استغلال الفرص، والمرونة، بينما تم قياس القدرات التنافسية من خلال الابداع وأداء العمليات، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على شركات الادوية في الأردن.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

٣-١ تمهيد:

تم في هذا الفصل عمل وصف للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة، من خلال عمل عرض لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وعرض لأساليب التحليل الإحصائي.

٣-٢ منهجية الدراسة:

تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية والتحليلية، حيث هدفت إلى التعرف على خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها (التنظيم، التخطيط، والمرونة، والقدرة على استغلال الفرص) على القدرات التنافسية في شركات الأدوية في الأردن من وجهة نظر المديرين، لعمل وصف شامل للبيانات والمعلومات التي تم استخدامها من قبل الباحث في هذه الدراسة، وتحويلها من نوعية إلى كمية قابلة للقياس.

٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى) بشركات الأدوية في الأردن. والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

الجدول (١): مجتمع الدراسة

اسم الشركة	عنوانها
شركة ألفا للأدوية	عبدون – خلف ستاريكس
شركة خوري للأدوية	الدوار الثامن
شركة الصباغ	الدوار الثالث
شركة أدوية النابلسي	الشميساتي – قرب غرفة الصناعة والتجارة
شركة أدوية نيروخ	شارع المدينة الرياضية

الشميساني – شارع عصام العجلوني	شركة الادوية الأردني
جبل الحسين	شركة أدوية ابن سينا
الرابية	شركة النور
تلاع العلي	شركة الأدوية العربية المساهمة
وداي صقره	شركة أدوية الشرق
مرج الحمام	شركة أدوية لوزان
منطقة اليرموك	شركة أدوية العهد
12	المجموع

حيث تم أخذ عينة من المديرين في شركات الادوية، وتم توزيع (٢٥٥) استبانة، ومن ثم استرجاع (٢١١) استبانة، وبعد تمحيصها تم استبعاد (٢٣) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، حيث بلغ العدد النهائي الذي تم تحليله (١٨٨) استبانة. ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية لهم.

جدول (٢): وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	119	63.30
	انثى	69	36.70
	المجموع	188	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	115	61.17
	ماجستير	44	23.40
	دكتوراه	29	15.43
	المجموع	188	100
التخصص العلمي	محاسبة	38	20.21
	ادارة عامة	34	18.09
	ادارة اعمال	57	30.32
	اقتصاد	59	31.38
	المجموع	188	100

49.47	93	سنة ١٥ - ٨	سنوات الخبرة
43.62	82	سنة ٢٣ - ١٦	
6.91	13	٢٣ سنة فاكثر	
100	188	المجموع	
50.53	95	اداري	المسمى الوظيفي
9.57	18	رئيس قسم	
39.89	75	موظف	
100	188	المجموع	

٣-٤ مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالاعتماد على المصادر الثانوية في اعداد هذه الدراسة والتي تشمل على الأدبيات والدراسات السابقة، والاطلاع على العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لإعداد الإطار النظري، والأخذ بعين الاعتبار التقارير التي لها صلة بموضوع هذه الدراسة، والمعلومات المتوفرة على مختلف المواقع الإلكترونية المعتمدة.

- المصادر الأولية: حيث قام الباحث بالاعتماد على المصادر الأولية من أجل اعداد "أداة الدراسة"، بحيث تم الرجوع للدراسات السابقة والعمل على اعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة حسب ما ورد في الدراسات السابقة.

٣-٥ أداة الدراسة:

اشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي كالتالي:

الجزء الأول: يتمثل بالمتغيرات الديموغرافية المتمثلة بـ (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون من المتغير المستقل والمتمثلة في خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والمرونة، والقدرة على استغلال الفرص).

خفة الحركة الاستراتيجية	التخطيط	التنظيم	المرونة والسرعة	القدرة على استغلال الفرص
عدد الفقرات	5	5	5	5

الجزء الثالث: يتكون من المتغير التابع وهو "القدرات التنافسية" والذي شمل على محورين رئيسيين هما:

القدرات التنافسية	الابداع	أداء العمليات
عدد الفقرات	5	5

ولقد تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من (٣٠) فقرة، فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل معرفة آراء أفراد عينة الدراسة، بحيث أعطيت الدرجة (٥) عالية جداً، و (٤) عالية، (٣) متوسطة، (٢) منخفضة، (١) منخفضة جداً، وذلك أمام الإجابة التي تعكس مستوى موافقتهم، وقد تم الاعتماد على التصنيف بناءً على المتوسطات الحسابية، وفيما يلي توضيح لتلك الدرجات وهي:

مدى الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى على عدد الاستجابات يساوي ١-٥ على خمسة = أربعة على خمسة = ٠,٨٠ (Resis, 2014):

- أقل من ٢,٣٣ منخفضة.
- من ٢,٣٣ وأقل من ٣,٦٧ متوسطة.
- أكبر أو يساوي ٣,٦٧ عالية.

اختبار أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري للأداة:** قدرة أداة الدراسة على قياس الغرض المصممة لأجله، والتأكد من صحة وصلاحيّة أداة الدراسة في تغطية جوانب الموضوع التي تنطرق لها الدراسة بوضوح، وسلامة صياغتها ومفهومة، من خلال عرضها على (١٢) محكم من ذوي الخبرة العلمية والعملية في موضوع الدراسة وتخصص إدارة الاعمال، والأخذ بجميع الملاحظات، حيث ظهرت بالشكل النهائي كما هو موضح في ملحق رقم (١).

- **ثبات الأداة:** تستخدم لمعرفة ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف أحد، ولاختبار ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لقياس درجة المصدقية لإجابات مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبانة.

ومن الممكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي ما بين الإجابيات، لذلك فإن قيمتها تتراوح بين (٠-١) والقيمة المقبولة بشكل إحصائي لهذا المقياس. وأظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، وذلك ما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول (٣) التالي:

جدول (٣) نتائج ثبات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية ومجالات القدرات التنافسية في شركات الأدوية الاردنية باسلوب (كرونباخ الفا) على أفراد العينة الاستطلاعية (ن=١٨٨)

المتغير	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المستقل	التخطيط	5	0.850
	التنظيم	5	0.924
	المرونة والسرعة	5	0.906
	القدرة على استغلال الفرص	5	0.844
	الحركة الاستراتيجية	20	0.882
التابع	الابداع	5	0.948
	أداء العمليات	5	0.879
	القدرات التنافسية	10	0.859
	للاستبيان ككل	30	0.885

يبين الجدول (٣) ان مجالات أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الاردنية تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت (٠,٨٨٢) لجميع فقرات الحركة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة الثبات باسلوب الاتساق الداخلي (٠,٨٥٠) لمجال التخطيط وبلغت (٠,٩٢٤) لمجال التنظيم وبلغت (٠,٩٠٦) لمجال المرونة والسرعة وبلغت (٠,٨٤٤) لمجال القدرة على استغلال

الفرص كما بلغت (٠,٩٤٨) لمجال الابداع وبلغت (٠,٨٧٩) لمجال اداء العمليات اما بالنسبة لقيمة ثبات فقرات الممثلة للمتغير التابع فقد بلغت (٠,٨٥٩) وبلغت (٠,٨٨٥) للاستبيان ككل وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مرتفعة حيث كانت جميعها أكبر من ٠,٦٠ اضافة الى انها قريبة من اعلى قيمة للثبات وهي الواحد صحيح.

وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت خماسي الاوزان لوصف تقديرات افراد عينة الدراسة حيث يمتاز هذا المقياس بقدرته على اعطاء المستجيب حرية أكبر في التعبير عن رايه وبالتالي الوصول الى دقة أكبر في الراي من خلال الاختيار من خمسة بدائل بحيث يتم التعامل مع هذه البدائل باوزان رقمية (كمية) مقابله تكون

كالتالي

موافق بشدة بوزن ٥

موافق بوزن ٤

محايد بوزن ٣

لا اوافق بوزن ٢

لا اوافق بشدة بوزن ١

وبعد استخراج المتوسطات الحسابية الموزنة لتقديرات افراد عينة الدراسة فقد استخدم الباحث مقياسا ثلاثيا لوصف هذه التقديرات بحيث كانت كالتالي

منخفض ___ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اقل من (٢,٣٣).

متوسط ___ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين (٢,٣٤-٣,٦٧).

مرتفع ___ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين (٣,٦٨-٥,٠٠).

٦-٣ أساليب التحليل الإحصائي:

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج

البرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package)
for Social Sciences، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها
لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة
وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **كرونباخ الفا:** يستخدم من أجل اختبار أداة الدراسة في كافة محاورها.
- **الإحصاء الوصفي:** يستخدم من أجل الحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة فقرات الدراسة.
- **تحليل الانحدار المتعدد:** يستخدم هذا الاختبار في حالة وجود عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد، فيتم استخدامه من أجل قياس أثر كل متغير مستقل لوحدة على المتغير التابع وكذلك قياس أثر كل المتغيرات المستقلة مع بعض على المتغير التابع.
- **تحليل التباين الأحادي:** يتم استخدامه من أجل معرفة مستوى الاختلاف ما بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية لهم.

الفصل الرابع تحليل النتائج واختبار الفرضيات

هدفت هذه الدراسة التعرف الى أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الاردنية وقد استخدم الباحث مقياسا لخفة الحركة الاستراتيجية بحيث تكون من اربعة مجالات تألف كل منها من خمس فقرات كما تم استخدام مقياس اخر للتعرف على اراء افراد عينة الدراسة القدرات التنافسية في شركات الأدوية الاردنية وقد تكون هذا المقياس من مجالين تألف كل منها من خمس فقرات. وقد بلغ قوام عينة البحث الذين اعتمدت اجاباتهم على ادوات الدراسة من (١٨٨) فردا. وقد تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة بالتطرق الى معرفة وجود تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الاردنية. وفي ضوء هذا الهدف الاساسي فقد ارتأى الباحث التطرق الى معرفة درجات ومستويات اراء العينة حول مجالات خفة الحركة الاستراتيجية وكذلك مجالات القدرات التنافسية وذلك قبل الشروع في بحث وجود الاثر.

وفي سياق الاهداف فقد تم التعبير عن هذه الاهداف من خلال تساولين اثنين وفرضية رئيسية تفرع منها أربع فرضيات بحيث تجسد أحد التساولين بمعرفة مستوى خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الاردنية بينما تناول التساؤل الثاني معرفة مستوى القدرات التنافسية في هذه الشركات. اما بالنسبة للفرضية فقد بحثت في أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الاردنية وفيما يلي عرض لاسئلة الدراسة ومن ثم فرضيتها الرئيسية ومن ثم الفرضيات الفرعية على النحو الاتي:

٤-١ نتائج التساؤل الأول:

التساؤل الأول: ما مستوى خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية للاجاية على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يبين نتائج هذا التساؤل

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
٢	التنظيم	4.11	0.33	مرتفع	1
٣	المرونة والسرعة	4.07	0.37	مرتفع	2
٤	القدرة على استغلال الفرص	4.03	0.38	مرتفع	3
١	التخطيط	4.01	0.36	مرتفع	4
	الحركة الاستراتيجية	4.05	0.20	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (٤) أن مستوى خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية كان مرتفعاً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لخفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية (٤,٠٥)، ويلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين القيمتين (٤,٠١-٤,١١) وقد حقق مجال التنظيم المرتبة الاولى بين المتوسطات حيث تحقق بقيمة (٤,١١) بينما كانت أقل قيم المتوسطات قد تحققت من خلال مجال التخطيط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤,٠١) وبذلك يكون هذا المجال قد احتل المرتبة الاخيرة بين المجالات.

وقد تم تحليل مجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية وفقاً لفقراتها وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجال التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط.	4.05	0.74	مرتفع	1
5	عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات الشركة ومتطلباتها أثناء اعداد الخطط.	4.04	0.76	مرتفع	2
3	تسعى الشركة إلى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها.	4.03	0.74	مرتفع	3
4	تساعد جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو ايجاباً على الأداء.	3.96	0.86	مرتفع	4
1	يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية.	3.95	0.81	مرتفع	5
التخطيط		4.01		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (٥) أن مستوى مجال التخطيط كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤,٠١)، وقد جاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٥-٤,٠٥)، واحتلت الفقرة رقم (٢) وهي

"يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وذلك ما يدل على أنه التخطيط في خفة الحركة الاستراتيجية يساعد شركات الأدوية على تحديد الفرص والتهديدات التي تكون مخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط بشكل ينسجم مع وضع الشركة، بينما احتلت الفقرة رقم (١) وهي "يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، وذلك ما يدل على أنه المرونة التي تتمتع بها عملية التخطيط تساعد بشكل كبير على نجاح أي تخطيط سواء للتغيرات الداخلية أم الخارجية.

ثانياً: مجال التنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم

مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
5	تمتلك الشركة وصفاً واضحاً للوظائف والنشاطات.	4.15	0.72	مرتفع	1
3	هناك تنظيم يساعد على رؤية واغتنام الفرص في السوق.	4.13	0.71	مرتفع	2
2	تمتلك الشركة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات.	4.10	0.72	مرتفع	3

4	مرتفع	0.71	4.10	وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقاً لاحتياجات السوق.	4
5	مرتفع	0.73	4.07	قدرة الشركة على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد.	1
مرتفع		4.11		التنظيم	

يلاحظ من الجدول (٦) أن مستوى مجال التنظيم كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤,١١)، وقد جاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٧-٤,١٥)، واحتلت الفقرة رقم (٥) وهي "تمتلك الشركة وصفاً واضحاً للوظائف والنشاطات" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وذلك ما يدل على أنه شركات الادوية الأردنية تمتلك إدارة أو قسم تخطيط مناسب من خلال أنه لديها القدرة على وصف الوظائف والنشاطات التي تتبعها الشركة بشكل واضح، بينما احتلت الفقرة رقم (١) وهي "قدرة الشركة على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وذلك ما يدل على أنه شركات الادوية الأردنية تمتلك القدرة على الاستجابة لكافة الظروف المتغيرة والمحيطه سواء بالتغير السريع أو تنظيم الموارد.

ثالثاً: مجال المرونة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة والسرعة والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	تركز الشركة على السرعة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	4.11	0.71	مرتفع	1
3	تتصف البيئة الداخلية بالمرونة مما يساعد على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	4.07	0.72	مرتفع	2
1	تعمل الشركة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	4.06	0.74	مرتفع	3
5	تدرك الشركة بدقة قدرات الشركات المنافسة.	4.06	0.73	مرتفع	4
4	تحرص الشركة على زيادة ممارسة التمكين لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	4.05	0.76	مرتفع	5
المرونة والسرعة		4.07	0.37	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (٧) أن مستوى مجال المرونة والسرعة كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤,٠٧)، وقد جاء مستوى فقرات المجال

مرتفعاً، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٥-٤,١١)، واحتلت الفقرة رقم (٢) وهي "تركز الشركة على السرعة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١١)، وذلك ما يدل على أنه شركات تحاول مجاراة التطور والسرعة من خلال الاستجابة لكافة التغيرات المحيطة، بينما احتلت الفقرة رقم (٤) وهي "تحرص الشركة على زيادة ممارسة التمكين لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وذلك ما يدل على أنه الشركات تحرص بشكل كبير على زيادة جميع الممارسات الخاصة في تمكين القدرة على الاستجابة لجميع المتغيرات البيئية المحيطة.

رابعاً: مجال القدرة على استغلال الفرص

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال القدرة على استغلال الفرص والجدول (٨) يبين ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القدرة على استغلال الفرص مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
3	لدى الشركة القدرة على تحليل متغيرات البيئة الخارجية.	4.07	0.77	مرتفع	1
5	لدى الشركة نظام معلومات استراتيجي.	4.05	0.71	مرتفع	2
4	لدى الشركة القدرة على فهم تغير في البيئة الخارجية.	4.04	0.72	مرتفع	3

4	مرتفع	0.75	4.01	لدى الشركة القدرة على تحليل التهديدات الخارجية.	2
5	مرتفع	0.75	3.99	لدى الشركة القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية.	1
مرتفع		4.03		القدرة على استغلال الفرص	

يلاحظ من الجدول (٨) أن مستوى مجال القدرة على استغلال الفرص كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤,٠٣)، وقد جاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٧-٣,٩٩)، واحتلت الفقرة رقم (٣) وهي "لدى الشركة القدرة على تحليل متغيرات البيئة الخارجية" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٧)، وذلك ما يدل على أنه شركات الادوية الأردنية تمتلك القدرة على تحليل جميع المتغيرات البيئية الخارجية، بينما احتلت الفقرة رقم (١) وهي "لدى الشركة القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وذلك ما يدل على أنه شركات الادوية الأردنية لديها القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية بشكل واضح ومستمر.

٢-٤ نتائج التساؤل الثاني:

التساؤل الثاني: ما مستوى القدرة التنافسية في شركات الأدوية الاردنية للاجاية على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يبين نتائج هذا التساؤل

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القدرة التنافسية في شركات الأدوية الاردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	الابداع	4.11	0.33	مرتفع	1
2	اداء العمليات	3.99	0.36	مرتفع	2
	القدرة التنافسية	4.05	0.27	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (٩) أن مستوى القدرة التنافسية في شركات الأدوية الاردنية كان مرتفعاً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقدرة التنافسية في شركات الأدوية الاردنية (٤,٠٥)، ويلاحظ ان قيم المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين القيمتين (٣,٩٩-٤,١١)، وقد حقق مجال الابداع المرتبة الاولى بين المتوسطات حيث بلغت (٤,١١) بينما كانت اقل قيم المتوسطات قد تحققت من خلال مجال اداء العمليات حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٩٩) وبذلك يكون هذا المجال قد احتل المرتبة الاخيرة بين المجالات.

وقد تم تحليل مجالات القدرة التنافسية في شركات الأدوية الاردنية وفقاً لفقراتها وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجال الابداع

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابداع والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابداع مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات حسب رغبة الزبائن.	4.16	0.72	مرتفع	1
2	تواكب الشركة منتجاتها بما يتناسب مع احتياجات الزبائن.	4.14	0.71	مرتفع	2
5	تمتلك الشركة القدرة على المعرفة المسبقة بمدى تقبل السوق لمنتجاتها.	4.11	0.71	مرتفع	3
3	تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات بخدمات متميزة.	4.09	0.71	مرتفع	4
1	تبتكر الشركة منتجات جديدة باستمرار.	4.03	0.74	مرتفع	5
الابداع		4.11		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (١٠) أن مستوى مجال الابداع كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٤,١١)، وقد جاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٣-٤,١٦)، واحتلت الفقرة رقم (٤)

وهي "تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات حسب رغبة الزبائن" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٦)، وذلك ما يدل على أنه شركات الادوية تحرص على توفير منتجات جديدة تتناسب مع رغبات وحالات الزبائن، بينما احتلت الفقرة رقم (١) وهي "تبتكر الشركة منتجات جديدة باستمرار" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، وذلك ما يدل على أنه شركات الادوية الأردنية تمتلك العديد من المنتجات الحديثة والجديدة بشكل مستمر.

ثانياً: مجال اداء العمليات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اداء العمليات والجدول (١١) يبين ذلك.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اداء العمليات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
٢	يتم وضع معايير معينة لقياس مستوى الأداء.	4.11	0.73	مرتفع	1
٥	تحاول الشركة تخفيض تكاليف الأداء دون المساس بالجودة.	3.99	0.74	مرتفع	2
٣	يتم قياس مستويات أداء العاملين بشكل مستمر.	3.98	0.71	مرتفع	3
١	يتم تحديد مؤشرات معينة لقياس مستوى الأداء.	3.95	0.73	مرتفع	4
٤	يتم تحديد تكاليف الأداء بشكل مستمر.	3.93	0.80	مرتفع	5

مرتفع	3.99	أداء العمليات
-------	------	---------------

يلاحظ من الجدول (١١) أن مستوى مجال أداء العمليات كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٩٩)، وقد جاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٣,٩٣-٤,١١)، واحتلت الفقرة رقم (٢) وهي "يتم وضع معايير معينة لقياس مستوى الأداء" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١١)، وذلك ما يدل على أنه المعايير الخاصة في الأداء يتم وضعها بشكل مستمر في الشركة لتتناسب مع الشركة ووضعها، بينما احتلت الفقرة رقم (٤) وهي "يتم تحديد تكاليف الأداء بشكل مستمر" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وذلك ما يدل على أنه الإدارة في شركات الادوية تعمل على تحديد تكاليف الأداء بشكل دائم ومستمر.

٣-٤ اختبار الفرضيات:

اختبار فرضية الاقر في هذه الدراسة يمكن التحقق منها من خلال تطبيق تحليل الانحدار المتعدد ويتطلب استخدام تحليل الانحدار الخطي التحقق من بعض الشروط الاساسية الواجب تحققها بهدف التاكد من والوثوق بنتائج التأثير التي يمكن التوصل اليها. ويعتبر التوزيع الطبيعي للبيانات (المتغيرات المستقلة) وهي خفة الحركة الاستراتيجية من اهم هذه الشروط اضافة الى شرط اخر يعتبر هاما ايضا وهو التاكد من عدم وجود تداخل او ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة (ما يعرف بالارتباط الخطي المتعدد). لذلك فقد قام الباحث بالتاكد من تحقق هذين الشرطين قبل الاعتماد على أو تبني نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ويعرض الجدول التالي نتائج قيم اختبار الالتواء اضافة الى اختبار تضخم التباين للتحقق من هذين الشرطين الاساسيين

جدول (١٢) قيم معاملات الالتواء وقيم اختبار تضخم التباين (VIF) لمتغيرات الدراسة المستقلة

المتغيرات	المجالات	معامل الالتواء	VIF	Tolerance
المستقلة (خفة الحركة الاستراتيجية)	التخطيط	- 0.537	1.086	.921
	التنظيم	- 0.162	1.010	.990
	المرونة	- 0.108	1.014	.986
	القدرة على استغلال الفرص	- 0.461	1.076	.929
	خفة الحركة الاستراتيجية	- 0.580	-	-
التابعة (القدرات التنافسية)	الابداع	- 0.645	-	-
	اداء العمليات	- 0.645	-	-
	القدرة التنافسية	- 0.991	-	-

يبين الجدول ان قيم الالتواء قد انحصرت بين (٠,٩٩١-) للدرجة الكلية للقدرات التنافسية والقيمة (٠,١٠٨-) لمجال المرونة والسرعة وتعد هذه القيم ضمن المدى المقبول لمعاملات الالتواء والذي عادة ما تقبل بين ٣- و ٣+ كاحد المرجعيات وكذلك هنالك من يقبلها ضمن مدى ٣- إلى ١+ وباستعراض قيم معامل تضخم التباين يتبين ان أكبر قيمة قد ظهرت في مجال التخطيط اذ بلغت (١,٠٨٦) وحيث ان هذه القيمة هي أكبر القيم المبينة في الجدول والناجمة عن اختبار تضخم

التباين (VIF) فهي بذلك تندرج ضمن المعيار المقبول لقيم معاملات تضخم التباين والذي عادة ما تقبل إذا كانت أقل من ١٠ ومن الدراسات ما يقبلها إذا كانت أقل من ٥ ولذلك يستنتج الباحث انه لا توجد مشكلة ارتباط خطي متعدد بدرجة تمنع استخدام تحليل الانحدار في ظروف وحدود بيانات عينة الدراسة الحالية.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لخفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3.147	4	.787	14.168	0.000
البواقي	10.163	183	.056		
الكلي	13.310	187			

تشير نتائج تحليل التباين الاحادي في الجدول إلى وجود تأثير ذات دلالة لخفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

ويعتبر هذا التأثير دال إحصائياً لان قيمة f المحسوبة وبالغية (١٤,١٦٨) كانت دالة إحصائياً بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من ٠,٠٥ وتشير هذه النتيجة إلى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية (معبراً عنها من خلال مجالاتها الابعة) على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

جدول (١٤) مؤشرات جودة نموذج الانحدار الخطي المتعدد المستخدم

Adjusted R ²	R ²	R	المتغيرات المستقلة
0.220	0.236	0.486	التخطيط
			التنظيم
			المرونة
			القدرة على استغلال الفرص

تشير النتائج في الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرة مجالات خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (٠,٤٨٦) وهي علاقة متوسطة تشير الى جودة مقبولة لقدرة مجالات خفة الحركة الاستراتيجية على التنبؤ بقيم المتغير التابع المتمثل بالقدرة التنافسية.

وتشير قيم R² إلى نسبة تباين المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة وقد بلغت هذه النسبة (٢٣,٦٪) وتبين هذه النسبة مدى قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير التشتت او الاختلاف في قيم المتغير التابع كما تبين قيمة R² المعدلة (Adjusted) مدى قدرة مجالات خفة الحركة في تفسير التباين في المتغير التابع في لو استخدمت بيانات أقرب الى بيانات المجتمع اذ بلغت

(٢٢,٠%) ويلاحظ مدى قربها من القيمة التي تم الحصول عليها من العينة وان الفرق (٠,٠١٦) بين القيمتين يعد صغيراً.

ولذلك ومن خلال النتائج السابقة وبالاعتماد على قيمة مستوى دلالة اختبار تحليل التباين البالغة (٠,٠٠٠) يتم قبول فرضية الدراسة وبالتالي يتم الاستنتاج بأن لخفة الحركة الاستراتيجية تأثير على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. وذلك ما يدل على أنه شركات الادوية تعمل على تأثير مقاييس خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الادوية الأردنية، ويبين الجدول التالي مؤشرات لجودة نموذج الانحدار الذي تم التوصل اليه.

اختبار الفرضيات الفرعية

قام الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتضمنة في الجدول التالي لاختبار أثر فرضيات الدراسة الفرعية

جدول (١٥) قيم التأثير المعيارية وغير المعيارية ودلالاتها الاحصائية لاثـر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية

المتغيرات المستقلة	β غير المعيارية	β المعيارية	SE	t	Sig t
التخطيط	.173	.050	.234	3.478	.001
التنظيم	.135	.053	.165	2.544	.012
المرونة	.140	.046	.197	3.024	.003
القدرة على استغلال الفرص	.179	.048	.252	3.766	.000

ثابت المعادلة = ١,٥٠٨

يبين الجدول (١٥) قيم التأثير الناتجة عن الانحدار الخطي المتعدد اضافة الى اختبار t لتحديد معنوية ودلالات هذه المعاملات والتي ستستخدم في اختبار الفرضيات الفرعية على النحو الاتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

تبين قيمة المعامل β غير المعياري مدى تأثير المتغير المستقل (التخطيط) في المتغير التابع حيث بلغت قيمة تأثير (٠,١٧٣) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (٠,٠٠١) كانت أقل من ٠,٠٥ ما يعني وجود اهمية خطية لهذا المتغير

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على قيمة مستوى دلالة اختبار t يتم قبول فرضية الدراسة وهي فرضية التأثير، وذلك ما يدل على أنه عامل التخطيط يؤثر بشكل كبير على القدرات التنافسية الموجودة في شركات الادوية الأردنية، لذلك لا بد أن تحرص تلك الشركات على نجاح عملية التخطيط في الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتنظيم على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

تبين قيمة المعامل β غير المعياري مدى تأثير المتغير المستقل (التنظيم) في المتغير التابع حيث بلغت قيمة تأثير (٠,١٣٥) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (٠,٠١٢) كانت أقل من ٠,٠٥ ما يعني وجود أهمية خطية لهذا المتغير وبهذه النتيجة وبالاعتماد على قيمة مستوى دلالة اختبار t يتم قبول فرضية الدراسة وهي فرضية التأثير. مما يدل ذلك على أنه عنصر التنظيم يتبع عنصر التخطيط بحيث أنه التنظيم يؤثر بشكل كبير على عملية ونجاح وارتفاع مستوى القدرات التنافسية الموجودة في شركات الادوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمرونة على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

تبين قيمة المعامل β غير المعياري مدى تأثير المتغير المستقل (المرونة) في المتغير التابع حيث بلغت قيمة تأثير (0,140) وهي قيمة دالة إحصائية لان قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (0,003) كانت أقل من 0,05 ما يعني وجود أهمية خطية لهذا المتغير وبهذه النتيجة وبالاعتماد على قيمة مستوى دلالة اختبار t يتم قبول فرضية الدراسة وهي فرضية التأثير، وذلك ما يدل على أنه عنصر المرونة في اتخاذ القرارات وأداء العمليات مؤثر قوي جداً على تحقيق القدرات التنافسية الموجودة في شركات الأدوية الأردنية، وبالتالي ظهور نجاح الشركات بشكل أعلى.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقدرة على استغلال الفرص على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

تبين قيمة المعامل β غير المعياري مدى تأثير المتغير المستقل (القدرة على استغلال الفرص) في المتغير التابع حيث بلغت قيمة تأثير (0,179) وهي قيمة دالة إحصائية لان قيمة مستوى دلالة اختبار t البالغة (0,000) كانت أقل من 0,05 ما يعني وجود أهمية خطية لهذا المتغير وبهذه النتيجة وبالاعتماد على قيمة مستوى دلالة اختبار t يتم قبول فرضية الدراسة وهي فرضية التأثير. مما يدل على أنه شركات الأدوية الأردنية لديها القدرة على استغلال كافة الفرص في القرارات التي تتخذها مما يؤثر بشكل واضح على تحقيق القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعا لمتغيرات الدراسة الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي والخبرة الوظيفية).

وقد تقسيم هذه الفرضية الى أربع فرضيات فرعية كل منها يرتبط بمتغير ديمغرافي بحيث استخدمت عدة اساليب واختبارات احصائية تتناسب وتتفق مع الطبيعة المتغير الديمغرافي وقد كانت النتائج على النحو الاتي:

الفرضية الفرعية الاولى

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعا لمتغيرات (النوع الاجتماعي).

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار t للعينات المستقلة ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول (١٦) اختبار "ت" للفروق بين متوسطات مجالات خفة الحركة

الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	119	4.00	0.37	0.09	0.923
	انثى	69	4.01	0.35		
التنظيم	ذكر	119	4.09	0.32	1.13	0.258
	انثى	69	4.14	0.33		
المرونة	ذكر	119	4.06	0.38	0.25	0.800
	انثى	69	4.08	0.36		

0.644	0.46	0.38	4.04	119	ذكر	القدرة على استغلال
		0.36	4.02	69	انثى	الفرص
0.689	0.40	0.18	4.05	119	ذكر	الحركة
		0.23	4.06	69	انثى	الاستراتيجية

تشير النتائج في الجدول (١٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى قيمت المحسوبة إذ بلغت (٠,٤٠)، وبمستوى دلالة (٠,٦٨٩) حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (٠,٠٩) وبمستوى دلالة (٠,٩٢٣) لمجال التخطيط و (١,١٣) وبمستوى دلالة (٠,٢٥٨) لمجال التنظيم و (٠,٢٥) وبمستوى دلالة (٠,٨٠٠) لمجال المرونة والسرعة و (٠,٤٦) وبمستوى دلالة (٠,٦٤٤) لمجال القدرة على استغلال الفرص وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (٠,٠٥)

وبناء على قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لخفة الحركة الاستراتيجية البالغة (٠,٦٨٩) فإنه يتم رفض فرضية الدراسة حيث تبين عدم وجود هذه الفروق من الناحية الاحصائية في خفة الحركة الاستراتيجية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي).
لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي وتوضح الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية

الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمجالات خفة الحركة
الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.36	3.96	115	بكالوريوس	التخطيط
0.34	4.05	44	ماجستير	
0.39	4.11	29	دكتوراه	
0.33	4.15	115	بكالوريوس	التنظيم
0.30	4.10	44	ماجستير	
0.32	3.99	29	دكتوراه	
0.36	4.07	115	بكالوريوس	المرونة
0.36	4.00	44	ماجستير	
0.45	4.17	29	دكتوراه	
0.35	4.04	115	بكالوريوس	القدرة على استغلال الفرص
0.42	3.95	44	ماجستير	
0.38	4.14	29	دكتوراه	
0.18	4.05	115	بكالوريوس	الحركة الاستراتيجية
0.21	4.02	44	ماجستير	
0.27	4.10	29	دكتوراه	

يلاحظ من الجدول (١٧) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way

ANOVA)، والجدول (١٨) يبين ذلك:

جدول (١٨) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية

في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.59	2	0.30	2.29	0.104
	داخل المجموعات	23.92	185	0.13		
	الكلي	24.51	187			
التنظيم	بين المجموعات	0.60	2	0.30	2.91	0.057
	داخل المجموعات	19.18	185	0.10		
	الكلي	19.78	187			
المرونة	بين المجموعات	0.51	2	0.26	1.83	0.163
	داخل المجموعات	25.75	185	0.14		
	الكلي	26.26	187			
القدرة على استغلال الفرص	بين المجموعات	0.63	2	0.32	2.28	0.105
	داخل المجموعات	25.71	185	0.14		
	الكلي	26.34	187			

0.265	1.34	0.05	2	0.11	بين المجموعات	الحركة الاستراتيجية
		0.04	185	7.54	داخل المجموعات	
			187	7.65	الكلي	

تشير النتائج في الجدول (١٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات الدرجة الكلية الممثلة لمجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة اذ بلغت (١,٣٤)، وبمستوى دلالة (٠,٢٦٥) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (٢,٢٩) وبمستوى دلالة (٠,١٠٤) لمجال التخطيط وبلغت (٢,٩١) وبمستوى دلالة (٠,٠٥٧) لمجال التنظيم وبلغت (١,٨٣) وبمستوى دلالة (٠,١٦٣) لمجال المرونة والسرعة وبلغت (٢,٢٨) وبمستوى دلالة (٠,١٠٥) لمجال القدرة على استغلال الفرص وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من (٠,٠٥)

وبناء على قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لخفة الحركة الاستراتيجية البالغة (٠,٢٦٥) فإنه يتم رفض فرضية الدراسة حيث تبين عدم وجود هذه الفروق من الناحية الاحصائية في خفة الحركة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغيرات (التخصص العلمي).

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي وتوضح الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لمجالات خفة الحركة
الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير التخصص العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص العلمي	المجال
0.37	3.98	38	محاسبة	التخطيط
0.38	3.94	34	ادارة عامة	
0.36	3.96	57	ادارة اعمال	
0.34	4.10	59	اقتصاد	
0.37	4.07	38	محاسبة	التنظيم
0.21	4.13	34	ادارة عامة	
0.32	4.14	57	ادارة اعمال	
0.36	4.09	59	اقتصاد	
0.39	4.06	38	محاسبة	المرونة
0.40	4.12	34	ادارة عامة	
0.31	4.07	57	ادارة اعمال	
0.41	4.05	59	اقتصاد	
0.42	3.98	38	محاسبة	القدرة على استغلال الفرص
0.40	4.01	34	ادارة عامة	
0.36	4.03	57	ادارة اعمال	
0.35	4.08	59	اقتصاد	
0.20	4.02	38	محاسبة	الحركة الاستراتيجية
0.19	4.05	34	ادارة عامة	
0.20	4.05	57	ادارة اعمال	
0.21	4.08	59	اقتصاد	

يلاحظ من الجدول (١٩) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير التخصص العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (٢٠) يبين ذلك:

جدول (٢٠) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير التخصص العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.77	3	0.26	1.99	0.117
	داخل المجموعات	23.75	184	0.13		
	الكلي	24.51	187			
التنظيم	بين المجموعات	0.16	3	0.05	0.49	0.690
	داخل المجموعات	19.63	184	0.11		
	الكلي	19.78	187			
المرونة	بين المجموعات	0.13	3	0.04	0.31	0.816
	داخل المجموعات	26.13	184	0.14		
	الكلي	26.26	187			

0.601	0.62	0.09	3	0.26	بين المجموعات	القدرة على استغلال الفرص
		0.14	184	26.08	داخل المجموعات	
			187	26.34	الكلي	
0.614	0.60	0.02	3	0.07	بين المجموعات	الحركة الاستراتيجية
		0.04	184	7.58	داخل المجموعات	
			187	7.65	الكلي	

تشير النتائج في الجدول (٢٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات الدرجة الكلية الممثلة لمجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير التخصص العلمي، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٠,٦٠)، وبمستوى دلالة (٠,٦١٤) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (١,٩٩) وبمستوى دلالة (٠,١١٧) لمجال التخطيط، وبلغت (٠,٤٩) وبمستوى دلالة (٠,٦٩٠) لمجال التنظيم وبلغت (٠,٣١) وبمستوى دلالة (٠,٨١٦) لمجال المرونة والسرعة وبلغت (٠,٦٢) وبمستوى دلالة (٠,٦٠١) لمجال القدرة على استغلال الفرص وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من (٠,٠٥) وبناء على قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لخفة الحركة الاستراتيجية البالغة (٠,٦١٤) فإنه يتم رفض فرضية الدراسة حيث تبين عدم وجود هذه الفروق من الناحية الاحصائية في خفة الحركة الاستراتيجية تبعاً لمتغير التخصص العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعا لمتغيرات (سنوات الخبرة).
لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي وتوضح الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية

الجدول (٢١) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمجالات خفة الحركة

الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.38	3.98	93	سنة ١٥ - ٨	التخطيط
0.36	4.03	82	سنة ٢٣ - ١٦	
0.28	4.00	13	٢٣ سنة فأكثر	
0.34	4.12	93	سنة ١٥ - ٨	التنظيم
0.31	4.12	82	سنة ٢٣ - ١٦	
0.33	4.00	13	٢٣ سنة فأكثر	
0.38	4.07	93	سنة ١٥ - ٨	المرونة
0.35	4.05	82	سنة ٢٣ - ١٦	
0.49	4.15	13	٢٣ سنة فأكثر	
0.37	4.02	93	سنة ١٥ - ٨	القدرة على استغلال الفرص
0.38	4.05	82	سنة ٢٣ - ١٦	
0.41	4.02	13	٢٣ سنة فأكثر	
0.20	4.05	93	سنة ١٥ - ٨	الحركة الاستراتيجية
0.21	4.06	82	سنة ٢٣ - ١٦	
0.18	4.04	13	٢٣ سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول (٢١) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (٢٢) يبين ذلك:

جدول (٢٢) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجالات خفة الحركة الاستراتيجية

في شركات الأدوية الاردنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.40	0.673
	داخل المجموعات	24.41	185	0.13		
	الكلي	24.51	187			
التنظيم	بين المجموعات	0.17	2	0.08	0.79	0.454
	داخل المجموعات	19.61	185	0.11		
	الكلي	19.78	187			
المرونة	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.43	0.652
	داخل المجموعات	26.14	185	0.14		
	الكلي	26.26	187			

0.859	0.15	0.02	2	0.04	بين المجموعات	القدرة على استغلال الفرص
		0.14	185	26.30	داخل المجموعات	
			187	26.34	الكلي	
0.866	0.14	0.01	2	0.01	بين المجموعات	الحركة الاستراتيجية
		0.04	185	7.64	داخل المجموعات	
			187	7.65	الكلي	

تشير النتائج في الجدول (٢٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات الدرجة الكلية الممثلة لمجالات خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الأدوية الأردنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة اذ بلغت (٠,١٤)، وبمستوى دلالة (٠,٨٦٦) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (٠,٤٠) وبمستوى دلالة (٠,٦٧٣) لمجال التخطيط، وبلغت (٠,٧٩) وبمستوى دلالة (٠,٤٥٤) لمجال التنظيم وبلغت (٠,٤٣) وبمستوى دلالة (٠,٦٥٢) لمجال المرونة والسرعة وبلغت (٠,١٥) وبمستوى دلالة (٠,٨٥٩) لمجال القدرة على استغلال الفرص وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من (٠,٠٥) وبناء على قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية لخفة الحركة الاستراتيجية البالغة (٠,٨٦٦) فإنه يتم رفض فرضية الدراسة حيث تبين عدم وجود هذه الفروق من الناحية الاحصائية في خفة الحركة الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل توضيح ومناقشة كافة النتائج التي تم التوصل لها في الفصل السابق، ويمكن معرفة مدى تأثير كل متغير على القدرات التنافسية، وختاماً وضع مجموعة من التوصيات التي تساعد في حل المشاكل التي ربما قد تتعرض لها الشركة وحسب ما ظهر في النتائج.

١-٥ مناقشة النتائج:

يظهر أن المتوسطات الحسابية لمجالات "خفة الحركة الاستراتيجية" تراوحت بين (٤,١٣-٣,٩٠)، كان أعلى مجال "التنظيم" بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣) بدرجة عالية، وأدنى مجال "التخطيط" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) بدرجة عالية، وبلغ المتوسط الحسابي لخفة الحركة الاستراتيجية ككل (٤,٠٥) بدرجة عالية.

وتبين بأنه يوجد في العديد من الشركات عدم وجود تخطيط واهتمام كبير في مراجعة كافة الاحتياجات والمتطلبات المتعلقة في الشركة أثناء اعداد الخطط، بالإضافة إلى تأكيد موظفي شركات الادوية الأردنية بأنه يتم الاستجابة لمبدأ المرونة في التخطيط لكافة التغيرات سواء أكانت داخلية من الشركة أو محيطها أو خارجية.

كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "التنظيم" تراوحت بين (٤,١٠-٤,١٨)، بحيث تبين بأن التنظيم يساعد بشكل كبير على رؤية واغتنام الفرص في السوق، وتبين على أنه التنظيم في شركات الادوية يعمل على جدول

الاعمال حسب احتياجات السوق كافة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "التنظيم" ككل (٤,١٣) وبدرجة عالية.

ويظهر أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "السرعة والمرونة" تراوحت بين (٤,١٨-٣,٩٨)، مما يدل على أنه شركات الادوية تحرص بشكل كبير على ارتفاع مستوى ممارسة التمكين من خلال زيادة القدرة على الاستجابة لكافة المتغيرات المتعلقة بالمحيطة للشركة، وتحرص شركات الادوية الأردنية على الاستجابة لكافة المتغيرات التي ممكن أن تحصل في البيئة المحيطة.

ويظهر أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "القدرة على استغلال الفرص" تراوحت بين (٤,٠٣-٤,٠٩)، وذلك ما يدل على أنه شركات الادوية الأردنية تمتلك القدرة على تحليل كافة المعطيات المحيطة بالبيئة الخارجية، وأنه شركات الادوية في الأردن تعمل على تحليل التهديدات الخارجية التي من الممكن أن تتعرض لها والتي ربما تكون جراء المنافسة الشديدة.

كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "الابداع" تراوحت بين (٤,٠٣-٤,١٦)، بحيث أن الشركات الخاصة في الادوية بالأردن لديها القدرة على توفير جميع المنتجات الدوائية حسب رغبة حاجة الزبون، وأنه شركات الادوية في الأردن والخاصة بعينة الدراسة لديها القدرة على ابتكار منتجات جديدة بشكل متطور ومستمر عبر الزمن.

وكما يظهر أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "أداء العمليات" تراوحت بين (٤,١١-٣,٩٣)، مما يدل على أنه شركات الادوية في الأردن والخاصة بعينة الدراسة تعمل على وضع معايير معينة من أجل قياس مستوى الأداء الخاص بها

والعمل على تطويره بشكل مستمر، وذلك ما يدل على أن شركات الأدوية تعمل على تخفيض كافة تكاليف الأداء من غير المساس بمستوى الجودة المطلوب والمفترض في الشركة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "أداء العمليات" ككل (٣,٩٩) وبدرجة عالية

أوضحت النتائج الخاضعة بالدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لخفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. بحيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفقيه (٢٠١٨) فقد تبين بأنه يوجد تفعيل دور الرقابة الاستراتيجية لتحقيق ميزتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة من ناحية أنه لا يوجد مكان للمؤسسات المتباطئة لمواكبة التغيير.

وتبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. مما يدل على أنه يوجد أثر لعامل التخطيط على تحقيق القدرات التنافسية داخل الشركة، ويستنتج من خلال ذلك بأن شركات الأدوية تتمتع مستوى جديد من التخطيط في الاستراتيجيات الموضوعية بشكل سنوي من قبل الإدارة العليا داخل الشركة، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الربحية والأداء وكسب المنافسة مع الأطراف الأخرى، ولكن في بعض الأحيان يكون عامل التخطيط شيء ثانوي وليس رئيسي في تحقيق القدرات التنافسية الموجودة داخل الشركة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عوجه (٢٠١٧) والتي أثبتت عملية تنظيم الموارد حسب ما تحتاجه أنشطة الفنادق مثل المالية والتسويقية والإدارية حسب استثمار الفرض مما يؤدي لخفض الصراع ما بين الأفراد العاملين وتشجيعهم على ابتكار أساليب عمل جديدة وأفكار مبدعة من خلال تحمل مخاطرة معينة.

كما تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتنظيم على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، مما يدل على أنه يوجد تأثير للتنظيم على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الموجودة في الأردن، بحيث أن عامل التنظيم يتعلق بالقدرات التنافسية التي تمتلكها الشركات بشكل كبير وواضح، بالإضافة إلى أن عنصر التنظيم يعتبر مؤثر وعامل قوي على القدرات التنافسية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحريزات (٢٠١٨) والتي أثبتت بأنه يوجد ارتباط تشابكي ما بين عوامل الخفة الاستراتيجية مثل القدرة على استغلال الفرص، والمرونة والسرعة، والتكيف مع البيئة على عوامل القدرة التنافسية مثل (الابداع، تحسين المنتجات، والمرونة والسرعة) في شركات الصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية.

وأوضحت النتائج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمرونة في السرعة على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، مما يدل على أنه يوجد تأثير لعامل السرعة والمرونة على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الموجودة في الأردن، بحيث أن عامل السرعة والمرونة يتعلق بالقدرات التنافسية التي تمتلكها الشركات بشكل كبير وواضح، بالإضافة إلى أن عنصر السرعة والمرونة يعتبر مؤثر وعامل قوي على القدرات التنافسية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصانع (٢٠١٣) والتي أثبتت بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت الأردنية لافارج.

كما تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقدرة على استغلال الفرص على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، مما يدل على أنه يوجد تأثير للقدرة على استغلال الفرص على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الموجودة في الأردن، بحيث أن عامل القدرة على استغلال الفرص

يتعلق بالقدرات التنافسية التي تمتلكها الشركات بشكل كبير وواضح، بالإضافة إلى أن عنصر استغلال الفرص يعتبر مؤثر وعامل قوي على القدرات التنافسية وأهميته في الشركة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة **Khoshood and Nematizadeh (٢٠١٧)** والتي أظهرت بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في بنوك الخاصة في إيران، كما تبين بأنه أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية هو بعد وضوح الرؤيا.

كما تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية).

٢-٥ التوصيات:

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تم بناءها مع النتائج التي تم التوصل لها، ومن أهمها:

- ضرورة تبني الشركات نهج خفة الحركة الاستراتيجية للمحافظة على ميزتها التنافسية، والعمل على تعزيز التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، لما في ذلك أهمية في المحافظة على الميزة لتلك الشركات.
- العمل على زيادة الاهتمام بالتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية والتي تعمل بها الشركات الصناعية الأردنية لما لذلك أثر على القدرة التنافسية في الشركات.
- تشجيع المنظمات على تعزيز قدرات تقنية المعلومات بهدف استخدامها كأداة مناسبة لمواجهة حالات التغيير الاستراتيجي والاستعداد لها.

- ضرورة أن تعمل الشركات على وضع استراتيجية تبين الأسباب التي تؤدي لتحقيق القدرات التنافسية مع الشركات المنافسة لها.
- ضرورة قيام مديري شركات الأدوية بالاعتماد على مؤشرات خفة الحركة الاستراتيجية بشكل كبير، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات الاستراتيجية والاستفادة منها لفترة من الزمن.
- ضرورة وجود الوعي والادراك لدى الإدارة في شركات الأدوية الأردنية لمدى أهمية التخطيط، بحيث أنها تؤدي لارتفاع مستوى نجاح وتقدم الشركة، بالإضافة لتحسين عملها وتطورها بشكل أفضل.
- عمل العديد من شركات الأدوية على تغيير الأسس والمعايير المتبعة في إدارة الشركة من ناحية تطويرها.
- وضع آلية تبين مستوى تقدم أو تراجع الشركة من حيث أداء موظفيها، ورفع الشركات بالكفاءات العلمية التي تساعد من تطويرها وتقديمها بشكل أفضل.
- عمل دراسات مستقبلية توضح مدى أهمية تحقيق القدرات التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو زيادة، زكي (٢٠١١). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد ٢٥، رقم ٤.
- الحريزات، محمد أحمد (٢٠١٥). أثر الخفة الحركية الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خليفة، فهمي والفهداوي، صالح (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في الجامعة اختيار معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٩، ع ٢.
- رؤوف، رعد عدنان وحمد، سالم حامد (٢٠١٠). المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، بحث منشور في مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل، ١٠٠(٣٢)، ص ص ٨٣-٩٩.
- الشريف، روان باسم (٢٠١٥). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الصانع، إيمان (٢٠١٣). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العجمي، سالم حسين (٢٠١١). أثر التوجه التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، دراسة تطبيقية على شركة البترول الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عمرو، هبه محمد (٢٠١٦). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

عوجه، أزهار مراد (٢٠١٧). دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد. (١٤)، العدد. (١)، ص.ص. ٢٧٩-٣٠٥.

الفقيه، منال أحمد (٢٠١٨). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية، اليمن، ص. ص. ١-٣١.

القحطاني، فاطمة محمد (٢٠١٢). التعليم التنظيمي مدخل للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية في جامعة محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، السعودية.

محاط، أميرة (٢٠١٤). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميله، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

محمد، علي (٢٠١١). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية.

المعاضيدي، معن وعد الله (٢٠١١). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد السابع العدد التاسع والعشرون.

العابدي، علي والموسوي، هاشم مهدي (٢٠١٤). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد ٣١.

القيوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط٤، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الهيبي، ثائر والغريري، سامي زياب، (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، ط١، الوراق، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu-Radi, S. (2013). **Strategic Agility and its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals**. Unpublished Master Thesis, Jordan: Jordanian Middle East University, 1117.
- Al-Zoubi, M. (2012). Leadership Competencies and Competitive Advantage. **European Journal of Business and Management**. 4(7), 234-247.
- Ambe, I. (2010). Agile supply chain: Strategy for competitive advantage. **Journal of Global Strategic Management**, 7, 5-17
- Arnold, V. Benford, B. Canada, J. & Sutton, S. (2008). Enhancing Strategic Flexibility and Performance through Risk Management: The Enabling Role of IT Integration.

- Awwad, A. (2009). .The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies, **Jordan Journal of Business Administration**, 5(3): 1-30.
- Bock, A. Opsahl, T. Gerard G. & David M. (2011) The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation (Use the introduction). Forthcoming, **Journal of Management Studies**.
- Chang, C. Chiu, C. &Chen, C. (2010). The effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government, **Total Quality Management**, Vol. 21, No. 12, pp. 1299-1314.
- Collis, D. (2016). Lean Strategy: Start-ups Need both Agility and Direction. **Harvard Business Review**. PP. 63-67
- David. F. (2013). **Strategic Management Concepts and Cases: A competitive Advantage Approach**. 14th ed. New Jersey: Pearson Education Inc.; 2013.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. **Long Range Planning**, 43(2/3), 370-382
- Doz, Y., Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia’s Rollercoaster Experience, **California**

Management Review, Vol.50 No. 3, pp. 95-118.

Edmans, A. (2012). **The Link between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility.**

Godslove E. Okonkwo O. (2015). A critical review of the effect of the global financial Melt-down on the Nigerian banking sector. **Research in Humanities and Social Sciences.** ٥(٢):١٠٩-١١٦.

Grant RM. (2008). **Contemporary Strategy Analysis.** 6th ed. Oxford: Blackwell Publishing Limited.

Hitt M. Ireland R. and Hoskisson R. (2013). **Strategic Management: Competitiveness and Globalisation.** 10th ed. Mason: SouthWestern, Cengage Learning; 2013.

Iqbal, M, (2012). **Impact of Job Satisfaction and Job Control on Organizational Commitment: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan Civil Aviation Authority.**

Iyer, A, & Saranga, H, (2013). **Effect of Quality Management Systems and Total Quality Management on Productivity Before and After: Empirical Evidence from the Indian Auto Component Industry,** Vol. 22, No. 2, pp. 283-301.

Kawada, T, & Otsuka, T, (2011). **"Relationship between job stress, occupational position and job satisfaction using a**

- brief job-stress questionnaire (BJSQ)"**, Vol. 40, pp. 393-399.
- Kettunen. P. (2009). Adopting Key Lessons from Agile Manufacturing to Agile Software Product Development—A Comparative Study, **Technovation**, Vol. 29, No. 6.
- Khoshood, N. and Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, **International Journal of Business and Management**: 12(2): 1833-3820.
- Kwon, S. Ryu, D. and Park, E. (2018). The Influence of Entrepreneurs Strategic Agility and Dynamic Capability on the Opportunity Pursuit Process of New Ventures: Evidence from South Korea, **Academy of Strategic Management Journal**, Vol, 17, Issue, 1, PP. 1-17
- Lan, G, Okechuku, C, & Zhang, H, (2013). **Impact of Job Satisfaction and Personal Values on the Work Orientation of Chinese Accounting Practitioners**, J Bus Ethics, No. 112, pp. 627-640.
- Maan W. Al-Maadhede & Ayman J. Mohammed, A. (2010). **Contribution of Strategic Leadership in Reinforcing the Strategic Flexibility to Business Organizations a Study of the Opinions for a Sample of Strategic Leadership in the General Company for the Manufacture of Medicines and Medical Appliances in Nineveh**, University of Mosul.

- McNabb DE. **Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches**, (2012). 2nd ed. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Nicholas. F. (2012). **Principal of Agility Consulting and Training, American Management Association**, University of South Florida.
- Nkuda, M. (2017). Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings, **British Journal of Economics, Management & Trade**, 16(1): 1-13.
- Olukotun G, Ademola J, Olusegun O, Olurunfemi K. (2013). Bank distress in Nigeria and the Nigerian deposit insurance corporation intervention. **Global Journal of Management and Business Research Finance**, 13(8):50-60
- Oyedijo, Ade Ph.D. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation, **American International Journal of Contemporary Research**, Vol. 2 No. 3.
- Pisano G. (2015). You need innovation strategy. **Harvard Business Review**. PP. 45-54
- Reeves M. and Zeng M. (2015). Venjara A. How Alibaba uses

algorithmic thinking to Constantly Reinvent itself. **Harvard Business Review**, 77-83.

Rigby D. Sutherland J, Takeuchi H. (2016). Embracing agile: How to master the process that's transforming management. **Harvard Business Review**. 40-50.

Sapry. R. (2013). **Administrative Theories and Management**. 3rd ed. Delhi: PHI Learning Private Limited.

Savita, V, (2014). "**Job Satisfaction: A Study of Public and Private Sector Employees**", Skyline Business Journal, Vol. 3, pp. 86-102.

Sherehiy, B. (2008) Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility, **M.A. Psychology**, Jagiellonian University, Poland.

Shooshtarian, Z, Ameli, F, & Aminilari, M, (2013). The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment, **Iranian Journal of Management Studies**, Vol. 6, No. 1, pp.29-45.

Sull, D. (2009). How to Thrive in Turbulent Markets, **Harvard Business Review**, Vol. 87 Issue 2.

Taskin, N. (2011). **Flexibility and Strategic Alignment of Enterprise Resource Planning Systems with Business**

Strategies of Philosophy the College of Graduate Studies,
the University of British Columbia,

Tsai, Y, & Wang Wu, S, (2013). **Enhancing Total Quality Management and Service Quality Through patient Safety Management.**

Wehrich H, Cannice, M. Koontz, H. (2013). **Management: A global and entrepreneurial perspective.** 13th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education Private Limited.

Wheelen T, and Hunger J, (2010). **Strategic management and business policy: Achieving sustainability.** 12th ed. New Jersey: Pearson Education Inc.

Yang, X, Wang, W, (2013). Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China, **Public Personal Management**, Vol. 42, No. 4, pp. 566-587.

Zijl, M, (2012). Job Satisfaction and Contingent Employment, **De Economist**, Vol. 160, pp. 197-218.

Al-Azzam, Z. Irtaimah, H. and Khaddam, A. (2017). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector, **Journal of Business**, Volume 6, Issue. 1.

- Sigalas, C. Economou, V. & Georgopoulos, N. (2013). Developing a Measure of Competitive Advantage, **Journal of Strategy and Management**, Vol. 6 No. 4: 320-342.
- Li, Y. Liu, Y. Duan, Y. & Li, M. (2008). Entrepreneurial Orientation, Strategic Flexibilities and Indigenous Firm Innovation in Transitional China, **International Journal of Technology Management**, Vol.41, No.1/2: 223 – 245.
- Al-Azzam, Z. Irtameh, H. and Khaddam, A. (2017). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector, **Journal of Business**, Volume 6, Issue 1: 7-15.
- Idris, W. & AL-Rubaie1, M. (3013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, **Journal of Management and Strategy**, Vol. 4, No. 2.

الملاحق

ملحق (١)

أسماء المحكمين

التسلسل	اسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	د. وليد مجلي العواودة	أستاذ	جامعة ال البيت
2	د. هايل السرحان	أستاذ مساعد	جامعة ال البيت
3	د. عبد الله العظامات	أستاذ مساعد	جامعة ال البيت
4	د. علي القرعان	أستاذ مساعد	جامعة ال البيت
5	د. بهجت الجوارنة	أستاذ	جامعة ال البيت
6	د. سالم العون	أستاذ	جامعة ال البيت
7	د. جمال أبو دولة	أستاذ	جامعة اليرموك
8	د. شاكر العدوان	أستاذ مساعد	جامعة اليرموك
9	د. هيثم جعفر	أستاذ مساعد	جامعة فيلادلفيا
10	د. مروة احمد	أستاذ مساعد	جامعة فيلادلفيا
11	د. فادي القضاة	أستاذ مساعد	جامعة عجلون
12	د. فريد محمد القواسمة	أستاذ مساعد	جامعة جدارا

ملحق (٢) استبانة الدراسة

جامعة آل البيت
قسم ادارة الاعمال

استبانة

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة تحية طيبة وبعد:
نقوم بعمل دراسة ميدانية حول "أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الاردنية"، لاعداد رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، وذلك لمعرفة آراء العاملين ضمن عينة الدراسة في شركات الأدوية الأردنية، ومن أجل ذلك نرجوا من حضرتكم قراءة كافة أسئلة الاستبيان بدقة والإجابة عن جميعها بموضوعية.
علماً بأن كافة البيانات المقدمة من قبلكم سوف تعامل بسرية وحياد ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث

دريد عطاالله

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

١- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

٢- المستوى التعليمي:

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه غير ذلك

(حدد _____)

٣- التخصص العلمي:

صيدلة مساعد صيدلة إدارة عامة إدارة أعمال موارد بشرية

غير ذلك (حدد _____)

٤- عدد سنوات الخبرة:

٧-١ سنوات ٨-١٥ سنوات ١٦-٢٣ سنوات ٢٣ سنة فأكثر.

٥- المسمى الوظيفي: _____.

أولاً: خفة الحركة الاستراتيجية

يرجى الاجابة عن كافة الاسئلة التالية من خلال وضع اشارة (x) في المكان

المناسب:

المحور / درجة الموافقة				
موافق بدرجة عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المحور الأول: التخطيط				
١. يستجيب مبدأ المرونة في التخطيط للتغيرات الداخلية والخارجية.				

					٢. يساعد التخطيط في تحديد الفرص والتهديدات المخططة كعنصر جوهري في عملية التخطيط.
					٣. تسعى الشركة إلى وضع خطط على المدى الطويل لدراسة المشكلات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها.
					٤. تساعد جهود التخطيط في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو ايجاباً على الأداء.
					٥. عدم الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات الشركة ومتطلباتها أثناء اعداد الخطط الاستراتيجية.

المحور / درجة الموافقة					
موافق بدرجة عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
المحور الثاني: التنظيم					
					١. تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم الموارد.

					٢. تمتلك الشركة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق مختلف الخدمات.
					٣. هناك تنظيم يساعد على رؤية واغتنام الفرص في السوق.
					٤. وجود تنظيم يساعد على جدولة الاعمال وفقاً لاحتياجات السوق.
					٥. تمتلك الشركة وصفاً واضحاً للوظائف والنشاطات.

المحور / درجة الموافقة					
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	موافق بدرجة عالية جداً	
المحور الثالث: المرونة والسرعة					
					١. تعمل الشركة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
					٢. تركز الشركة على السرعة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
					٣. تتصف البيئة الداخلية بالمرونة مما يساعد على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.

					٤. تحرص الشركة على زيادة ممارسة التمكين لزيادة القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
					٥. تدرك الشركة بدقة قدرات الشركات المنافسة.

المحور / درجة الموافقة					موافق بدرجة عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المحور الرابع: القدرة على استغلال الفرص									
					١. لدى الشركة القدرة على تحليل معطيات البيئة الخارجية.				
					٢. لدى الشركة القدرة على تحليل التهديدات الخارجية.				
					٣. لدى الشركة القدرة على تحليل متغيرات البيئة الخارجية.				
					٤. لدى الشركة القدرة على فهم تغير في البيئة الخارجية.				
					٥. لدى الشركة نظام معلومات استراتيجي.				

ثانياً: القدرات التنافسية

ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	موافق بدرجة عالية جداً	المحور / درجة الموافقة
المحور الأول: الابداع					
					١. تبتكر الشركة منتجات جديدة باستمرار.
					٢. تواكب الشركة منتجاتها بما يتناسب مع احتياجات الزبائن.
					٣. تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات بخدمات متميزة.
					٤. تمتلك الشركة القدرة على توفير منتجات حسب رغبة الزبائن.
					٥. تمتلك الشركة القدرة على المعرفة المسبقة بمدى تقبل السوق لمنتجاتها.

ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	موافق بدرجة عالية جداً	المحور / درجة الموافقة
المحور الثاني: أداء العمليات					

					١. يتم تحديد مؤشرات معينة لقياس مستوى الأداء.
					٢. يتم وضع معايير معينة لقياس مستوى الأداء.
					٣. يتم قياس مستويات أداء العاملين بشكل مستمر.
					٤. يتم تحديد تكاليف الأداء بشكل مستمر.
					٥. تحاول الشركة تخفيض تكاليف الأداء دون المساس بالجودة.