

الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر

اسم الباحث

د/ شريف محمد محمد محمد يوسف

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة ٦ أكتوبر

ملخص الدراسة

كان للزيادة المضطردة لشركات الدواء في السوق المصري دوراً بارزاً في زيادة مستوى التشبع بداخله، مما دعي الشركات زيادة تركيزها علي تعزيز مكانتها الاستراتيجية بالأسواق، من خلال محاولة تكيف أنشطتها، وقيامها بمحاولات جمع المعلومات عن السوق والمنافسين وما يحيط بهما من تغيرات في محاولة للتفوق والريادة.

وتشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والتغيرات البيئية بطرق إنتاجية وفعالة من حيث التكلفة، والاستجابة السريعة للتغيير، وتحقيق الاستفادة في النتائج مع تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة، وأن الفرق بين منظمة رشيقة وأخرى غير رشيقة قد يعني الفرق بين منظمة متميزة وسباقة وتحتل أعلى المراكز الريادية وبين منظمة لا تستطيع الصمود في وجه التحديات المستقبلية التي ستواجهها.

يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل عن الدور الذي يمكن أن تلعبه الرشاقة التنظيمية في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء في مصر؛ بما يعمل على زيادة قدرة تلك الشركات على مواجهة تحديات المنافسة؟ وتهدف الدراسة أساساً إلى تحديد تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء، والتعرف على اتجاهات العاملين بشركات الدواء تجاه موضوع البحث.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والدراسات السابقة لاستخلاص الأفكار، واختبار فروض الدراسة، وتمثلت الأداة الرئيسة للبحث في استمارة استقصاء تم توزيعها على مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات من أهمها:

- ضرورة التوجه بالرشاقة التنظيمية لتكون ثقافة ريادية موجهة استراتيجياً لدعم الابتكار والإبداع وروح المبادرة والمخاطرة المحسوبة لتعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات.
 - ضرورة صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للمؤسسات تعتمد على مبادئ الرشاقة التنظيمية بالاعتماد أساساً على التحليل الاستراتيجي لاستكشاف الفرص والتحديات المتوقعة بالسوق؛ بما يمكنها من تحقيق المكانة الاستراتيجية بالأسواق المستهدفة.
- الكلمات الدالة: الرشاقة التنظيمية، المكانة الاستراتيجية بالأسواق ، شركات الأدوية.

Abstract

The steady increase of drug companies in the Egyptian market had a prominent role in increasing the level of saturation within it, which prompted companies to increase their focus on enhancing their strategic position in the markets, by trying to adapt their activities, and by making attempts to collect information about the market and competitors and the changes surrounding them in an attempt to excel and lead.

Organizational agility refers to the ability of an organization to quickly adapt to changes in the market and environmental changes in productive and cost-effective ways, to respond quickly to change, and to achieve sustainability in results while optimizing the use of available human resources, and that the difference between an agile organization and another that is not agile may mean the difference. Between a distinguished, proactive organization that occupies the highest leadership positions, and an organization that cannot withstand the future challenges it will face.

The research problem can be formulated in asking about the role that organizational agility can play in enhancing the strategic position of pharmaceutical companies in Egypt. What works to increase the ability of these companies to face the challenges of competition?

The study aims mainly to determine the effect of organizational agility dimensions on enhancing the strategic position of drug companies, and to identify the attitudes of drug companies' employees towards the subject of research.

The descriptive and analytical approach was used, whereby the basic theoretical concepts related to the topic of the research were identified and rooted, using various references, periodicals, and previous studies to extract ideas and test the study hypotheses, and the main tool for the research was a survey form that was distributed to the study community.

The study reached some results and recommendations, which are:

- The necessity to go with organizational agility to be a strategically oriented entrepreneurial culture to support innovation, creativity, entrepreneurship, and calculated risk to enhance the strategic position of companies.

- The necessity to formulate a future vision with an entrepreneurial orientation for enterprises based on the principles of organizational agility, based mainly on strategic analysis, to explore the opportunities and threats expected in the market; to enable it to achieve the targeted strategic position.

Key words: organizational agility, strategic positioning, drug companies.

المقدمة:

كان للزيادة المضطردة لشركات الدواء في السوق المصري دوراً بارزاً في زيادة مستوى التشبع بداخله، مما دعي الشركات زيادة تركيزها علي تعزيز مكانتها الاستراتيجية بالأسواق، من خلال محاولة تكييف أنشطتها، وقيامها بمحاولات جمع المعلومات عن السوق والمنافسين وما يحيط بهما من تغيرات في محاولة للتفوق والريادة.

وتعكس هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، حيث أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح، وفي ظل تلك الظروف المتغيرة ومحاولات المنظمات التأقلم معها، ظهرت الرشاقة Agility كمفهوم، وهي القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بسهولة وسرعة وفعالية (أحمد، ٢٠١٦).

وتشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والتغيرات البيئية بطرق إنتاجية وفعالة من حيث التكلفة، والاستجابة السريعة للتغيير، وتحقيق الاستدامة في النتائج مع تحقيق الاستعادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة، وتعد الرشاقة نتيجة حتمية للذكاء التنظيمي في المؤسسة، والفرق بين منظمة رشيقة وأخرى غير رشيقة قد يعني الفرق بين منظمة متميزة وسباقة وتحتل أعلى المراكز الريادية وبين منظمة لا تستطيع أن تلبي أبسط متطلبات رضي متعاملها، وأن التحول من منظمة غير رشيقة إلى منظمة رشيقة هو أمر لا بد منه لسمود في وجه التحديات المستقبلية التي ستواجهها (العوامل والحموري، ٢٠٢٠).

من هنا، فإن أهمية الرشاقة التنظيمية يبرز في الحصول على معلومات سوقية عن كافة التغيرات والتطورات الحاصلة فيه، ومحاولة تحليلها بشكل يجعلها قادرة على مواجهة ومراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة عملها، والهدف اللاحق هو اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تدفع بها نحو الأمام، وتساعد على تحقيق مهامها الاستراتيجية؛ لذلك فإن التنبؤ وتخمين التغيرات والتطورات الاستراتيجية؛ يعد أحد

أبرز الأهداف التي تتطوي عليها الرشاقة التنظيمية والذي تستطيع الشركات بموجبه مواجهة أي تغير قد يحدث في بيئة عملها، كما إنها تصبح قادرة على العمل في البيئة مع الشركات المنافسة الأخرى وفقاً للقواعد والأسس التي تضعها أو تحدها لذلك بنفسها، فهي تصبح صانعة لمستقبلها ومعززة لمكانتها الاستراتيجية. وتأتي هذه الدراسة انطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يندرج تحتها موضوع البحث، من خلال الربط بين الرشاقة التنظيمية وتعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لدى قطاع الدواء في مصر.

أولاً- مشكلة الدراسة:

تسيطر على معظم الأسواق حالة من التنافسية يجعلها دائمة التواصل والتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بها، وهو ما جعلها موجهة تنافسياً في أغلب الأحيان، مما يعني حاجتها المستمرة إلى تذبذب أو توقع التغيرات التي تحدث في السوق، وفهم العوامل المكونة للبيئة التسويقية التي تعمل ضمنها؛ لذلك فإن صناعة القرار الاستراتيجي، ومحاولة تطوير الخطط والاستراتيجيات التسويقية المناسبة والفاعلة؛ يمثل جوهر عملية الرشاقة التنظيمية، لتحقيق أهداف الشركات المتعلقة بالبقاء والنمو وتعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق.

وتتقاسم مؤسسات الأعمال على اختلاف أشكالها وأحجامها الحاجة المستمرة إلى تقديم منتجات متميزة قادرة على جذب العملاء، وتجعلها قريبة من المنافسين في السوق، وتعزز قدرتها على المنافسة بما يعظم حصتها الاستراتيجية في ضوء الأهداف التسويقية التي تسعى إلى تحقيقها؛ لذلك تبرز الضرورة والحاجة الملحة لعملية المراقبة والرصد المستمر للتغيرات التي تحدث في السوق، وكذلك للتطورات الحاصلة فيه سواء أكان ذلك على اتجاهات العملاء أم للمنافسين، والهدف منها الحصول على معلومات مستمرة تفيد صانع القرار التسويقي فيها، لتوفير منتجات مبتكرة جديدة قادرة على تلبية حاجات وتوقعات السوق التي تنمو باستمرار، وبالتالي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لتلك الشركات (النسور، ٢٠١٧).

وتمثل الرشاقة التنظيمية إحدى الطرق الحديثة التي تتبع للاستجابة لعوامل التغيير التنظيمي والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال التي يغلب عليها صفة عدم التأكد، فالرشاقة التنظيمية تهدف إلى زيادة قدرة الشركات على مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال المضطربة؛ حيث تُعد ضرورة ملحة للمؤسسات على مختلف أنشطتها وأهدافها وطبيعة أعمالها وتوجهاتها لمعالجة الصعوبات التي تواجهها من الداخل لإحداث تطوير يمكنها من التوجه المستمر نحو استثمار الفرص المتاحة سعياً لتحقيق أهدافها (Habib&others, 2012).

ولقد أصبح التغيير والتطور السمة المهمة في ممارسات الشركات، وذلك إلى الحد الذي جعل إدارتها دائمة البحث والتفكير عن الآليات والاستراتيجيات التي تساعدها لمواجهة المنافسة المتزايدة في أسواق عملها، ما ترتب عليه قيام تلك الشركات بأنشطة استخباراتية للبيئة الخارجية وللمعلومات المتاحة فيها، هذا التوجه ساهم في تقليل عدم التأكد والتعارض بين توجهات الشركات وبيئة عملها، وكذلك زاد من قدرتها على خلق قيم سوقية أكبر، كما أنها أصبحت تستخدم كأداة من قبل تلك لتحقيق الهامش (الحد) التنافسي، الذي يضمن لها البقاء في الإطار التنافسي والاستمرار في السوق وبشكل يعزز مكانتها الاستراتيجية.

ووفقاً لدراسة قام بها "المركز المصري للدراسات الاقتصادية" فإن قطاع الدواء المصري ليس الأكثر تطوراً رغم القيمة السوقية الضخمة للمبيعات، فقد حققت مصر أعلى معدل نمو في منطقة الشرق الأوسط للاستهلاك خلال ٢٠١٩ وفقاً لمعهد IMS للمعلومات الصناعات الدوائية، إذ تحتل مصر المرتبة الثانية في المنطقة بعد السعودية من حيث نصيبها إلى إجمالي المنطقة من القيمة السوقية لمبيعات الأدوية، وطالب المركز باتخاذ إجراءات سريعة بشكل مرحلي بحيث يتم تنظيم سوق الأدوية في مصر للقضاء على ظاهرتي نقص الأدوية، واختفاء الأدوية وقت الأزمات والتسبب في رفع أسعارها

(<https://alborsaanews.com/2020/08/26/1377053>).

وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي:
ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الرشاقة التنظيمية في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء في مصر؛ بما يعمل علي زيادة قدرة تلك الشركات على مواجهة تحديات المنافسة؟
وعليه يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما تأثير رشاقة الاستشعار علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء في مصر؟
- ٢- ما تأثير رشاقة اتخاذ القرار علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء في مصر؟
- ٣- ما تأثير رشاقة الممارسة علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء في مصر؟

ثانياً- أهداف الدراسة:
للإجابة على تساؤلات الدراسة، فإنه يمكن تحقيق ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

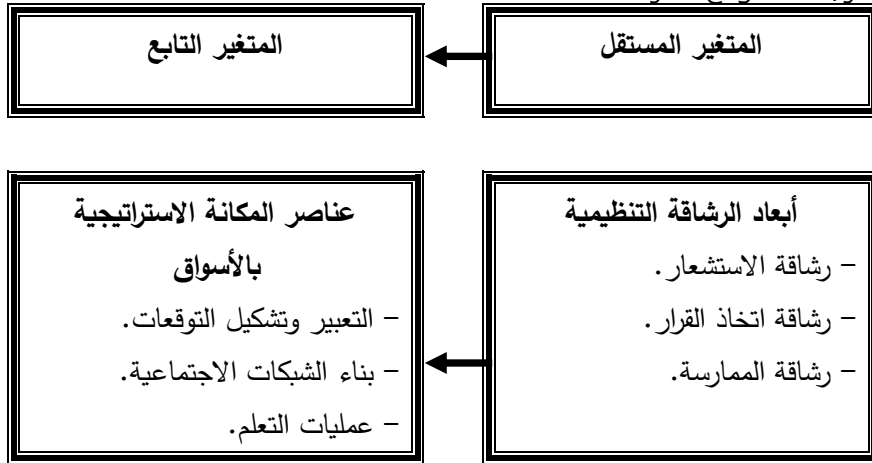
- ١- التعرف علي ماهية المكانة الاستراتيجية بالأسواق وعناصرها.
- ٢- التأصيل العلمي لمفهوم الرشاقة التنظيمية وأبعادها.
- ٣- تحديد تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية على تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء.
- ٤- دراسة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للرشاقة التنظيمية وبين المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء.
- ٥- التعرف علي اتجاهات العاملين بشركات الدواء تجاه موضوع البحث، لتقديم بعض التوصيات وآليات تنفيذها لدور الرشاقة التنظيمية في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق بشركات الأدوية في مصر.

ثالثاً- فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء في مصر
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة لرشاقة اتخاذ القرار علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء في مصر
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة الممارسة علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء في مصر

رابعاً- نموذج الدراسة:



شكل (١) نموذج الدراسة

يبين الشكل النموذج المستخدم في الدراسة، والذي يوضح شكل واتجاه العلاقات بين أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة.

خامساً- أهمية الدراسة:

يمكن إجمالي الأسباب التي تظهر أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١- تعتبر من الدراسات العربية الحديثة التي ربطت بين الرشاقة التنظيمية بموضوع مهم يتعلق بديمومة واستمرار تنافسية شركات الدواء من خلال تعزيز مكانتها الاستراتيجية.

٢- في ظل التغيرات التي تسيطر على المشهد العالمي تداخلت عديد من العوامل الخارجية والداخلية في التأثير على منظمات الأعمال في تزايد مطالب المنظمات لإدراك ضرورة تبني التوجهات الاستراتيجية لتصبح أكثر رشاقة في الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية، وعلي ذلك فالرشاقة التنظيمية استراتيجية استباقية تُمكن المنظمات من تعزيز مكانتها الاستراتيجية.

٣- تركيز هذه الدراسة على قطاع الدواء وهو من القطاعات ذات المساهمة المرتفعة في الاقتصاد المصري، والذي يتسم بالتنافسية الشديدة.

سادساً- منهج الدراسة:

١- **المنهج الوصفي**: حيث يتم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والدراسات السابقة لاستخلاص الأفكار.

٢- **المنهج التحليلي**: وذلك لاختبار فروض الدراسة وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر وعلاقتها ببعضها البعض.

وقد تمثلت الأداة الرئيسة للبحث في استمارة استقصاء تم توزيعها علي مجتمع الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تلك البيانات علي برنامج SPSS.

سابعاً- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

اعتمد الباحث علي أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً لدراسة (Park, 2011) والمتمثلة في: (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة)، واعتمد الباحث في تحديد أبعاد المكانة الاستراتيجية بالأسواق على نموذج (Vanheule, 2012) وهي: (التعبير وتشكيل التوقعات، تشكيل الشبكات، عمليات التعلم).

- الحدود المكانية:

أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين ببعض شركة الأدوية في مصر والتي حققت أعلى مبيعات خلال شهر مارس ٢٠٢٠، كما يتضح لاحقاً في الدراسة الميدانية.

ثامناً: الدراسات السابقة

هدفت دراسة (أمانه، ٢٠٢٠)، بعنوان: "دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقة" إلي البحث في تأثير الريادة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقة بالتطبيق على عينة من فروع شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط، ومن أجل تحقيق ذلك، تم استخدام أبعاد الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد)، كما تم اعتماد مقدرات المنظمات الرشيقة (الاستجابة، المقدرة، المرونة، السرعة). وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقة للشركات عينة البحث في ظل التنافس الكبير في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة توظيف أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة التآثرية الإيجابية بينها وبين مقدرات المنظمات الرشيقة بما ينسجم مع الاستمرار في ابتكار خدمات ذات قيمة استراتيجية للشركات.

وهدفت دراسة (الشنطي، الشريف، ٢٠٢٠)، بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية" إلى البحث في دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة البحث كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، ولأجل هذه الغاية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة كبيرة بنسبة (٦٩.٩٩٪)، وأوصت الدراسة ضرورة تبني المنظمات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام لها، وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات لزيادة الرشاقة الاستراتيجية.

وهدفت دراسة (فرح، ٢٠١٩) بعنوان: "أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي" إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي كانت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية (رشاقة التطبيق، ورشاقة اتخاذ القرار) على الاستغراق الوظيفي.

وهدفت دراسة (خالد وسمير، ٢٠١٨) بعنوان: "تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية بالجزائر من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية" إلى تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية بالأسواق لإدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية لا تحتل مكانة استراتيجية مناسبة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة بل اقتصر دورها على الوظائف فقط، في حين أنه بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فهي تحتل مكانة استراتيجية كجزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة.

وهدفت دراسة (إسماعيل، ٢٠١٨)، بعنوان: "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات" إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات، وتم تطبيق الدراسة على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحسين جودة القرار، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

وهدفت دراسة (Hijawi, 2017)، بعنوان: "أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال والدور المعدل ليقظة الأعمال الريادية" إلى توضيح وتحديد مفهوم إدارة استمرارية الأعمال، ودراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية عليه، وقد عملت الدراسة على التحقيق في الأبعاد الأساسية للرشاقة الاستراتيجية وإدارة استمرارية الأعمال في وجود يقظة الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن سرعة الحركة هي أكثر الطرق مرونة في شركات التأمين الأردنية، وأنها تعمل بشكل أفضل مع وجود اليقظة في تنظيم المشاريع للحصول على إدارته استمرارية الأعمال تعمل بكفاءة وفاعلية، كما وجدت أن هذا القطاع في الأسواق الأردنية لديه العديد من التحديات حتى يتمكن من الاستمرار مثل: الاستثمار في أحدث التقنيات والموارد البشرية لكي يكون قادرًا على الاستمرار.

وهدفت دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، بعنوان: "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية في البنوك" إلى التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على البنوك الخاصة في إيران، وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية، وأن من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، فإن وضوح الرؤية هو العامل الأكثر تأثيرًا في القدرات التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير

وضوح الرؤية الاستراتيجية من خلال عملية حوار عالي الجودة مع المستفيدين الداخليين (الموظفين والمساهمين) والمستفيدين الخارجيين (العملاء والموردين). وهدفت دراسة (حسين، ٢٠١٥) بعنوان: "تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية بالأسواق للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي، حيث تلخصت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات كان أهمها ما هو دور الارتجال التنظيمي في تحقيق المكانة الاستراتيجية بالأسواق الأكثر تلائماً وطبيعة للوضع الحالي للمصارف في ظل أدائها وممارساتها ، وتوصلت الدراسة إلي أن تبني ممارسات الارتجال التنظيمي قياساً بالممارسات الرسمية المعتمدة على الإجراءات يسهم في بناء فلسفة متطورة للارتجال التنظيمي تقود إلى إحداث تغيير في المكانة الاستراتيجية بالأسواق. باستعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن إجمالي نتائج هذه الدراسات هي التي دعت الباحث إلى تناول موضوع هذه الدراسة ليكون امتداداً لهذه الدراسات، وأن هذه الدراسات هي التي حددت للباحث موضوع هذا البحث وعناصره والفروض والمتغيرات التي يمكن تناولها في هذه الدراسة، وتختلف هذه الدراسة عن تلك الدراسات السابقة في تناولها للرشاقة التنظيمية ودورها في تحقيق المكانة الاستراتيجية بالأسواق بشركات الدواء في مصر؛ وهو ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في إثراء البحوث التي تتناول الرشاقة التنظيمية باعتباره مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر.

تاسعاً- أدبيات الدراسة:

أ- مفهوم المكانة الاستراتيجية بالأسواق وعناصرها:

يعود أصل كلمة المكانة إلى الفرنسية والتي تعني فترة توقف في جدار أو خاص بإجراء تمثال أو رمز ومكانة، إذ تبدو جميع الأسواق في مكانة صغيرة وكذلك الغابات الكبيرة تبدأ من بذور خصبة صغيرة (Keyan, 2009). إن المكانة الاستراتيجية بالأسواق تشير إلى المواقع والمنتجات و/ أو الخدمات عموماً إلى مفهوم كيف المشترين المحتملين ينظرون أو يكونون رؤية عن المنتج أو الخدمة بالنسبة للمنافسين (الياسري والجنابي، ٢٠١٨).

وتشير المكانة الاستراتيجية بالأسواق إلى تحديد مواقع صغيرة ومربحة في قطاعات سوقية متجانسة والتي تم تجاهلها من قبل الآخرين، أي أنها الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمة وفي أي حجم، والهدف من المكانة الاستراتيجية بالأسواق هو وضع المنتج في الطريقة التي يرغبها العملاء لتقديم هذا المنتج (Dalgic, 2006).

ونستدل مما سبق أن المكانة الاستراتيجية بالأسواق يمكن اعتبارها أحد الخيارات الاستراتيجية الممكنة والمفتوحة للمنظمة وأكثر شيوعاً وأكثر منطقية للمنظمات الصغيرة ذات الموارد المحدودة. ومن الجدير بالاهتمام أن نشير إلى فكرة أن معظم الأسواق تتكون من سوق رئيسي وسلسلة من المكانات؛ والمكانة الاستراتيجية بالأسواق قد ترتبط بشكل كبير مع الأسواق الصغيرة إذ يمكن الاستفادة من نفس المادة الخام الأساسية ولكن في شكل مختلف وبالتالي لغرض مختلف (Dalgic, 2006).

إذ التركيز علي المكانة الاستراتيجية بالأسواق تساعد المنظمات على الاستجابة لظروف الطلب المتغيرة، ويمكن أن تبقى الأسواق الرئيسية أيضاً أسواقاً رئيسية لفترات طويلة من الوقت اعتماداً على الاستقرار في السوق (Parish, et al., 2006).

وتعد المكانة الاستراتيجية بالأسواق استراتيجية للتكيف وتعتبر دفاعية وكذلك يمكن اعتبارها هجومية، إذ قد يكون هدفها السيطرة على واحد أو مجموعة من الأسواق الصغيرة، وفي كلتا الحالتين تستطيع استراتيجية المكانة جذب واختيار المكانة المطلوبة من خلال قدرة المنظمة للحد من المنافسة (Hezer, et al., 2006).

يستدل من خلال الاستعراض أعلاه أن المكانة الاستراتيجية بالأسواق المناسبة يمكن اختيارها بعد تحديد المنظمة السوق المستهدف، إذ لابد من تحديد المكانة التي ترغب في أن يحتلها منتجها أو خدماتها في عقول العملاء في تلك السوق. وترتبط تلك الصورة الذهنية بالأهمية النسبية لخصائص المنتج أو الخدمة بالمقارنة مع

المنافسين، ونتيجة للكم الهائل من المعلومات الموجودة في البيئة الاستراتيجية لا يستطيع العميل تقييم تلك المنتجات والخدمات بشكل دقيق لأنه يقسم المنظمات ومنتجاتها أو خدماتها إلى فئات، ويحدد لها مكانة معينة في عقله. وتتمثل عناصر المكانة الاستراتيجية بالأسواق في النموذج الذي قدمه (Vanhseule, 2012) والذي تم اعتماده عناصره في الدراسة الحالية، ونعرضها كما يلي:

١- التعبير وتشكيل التوقعات Voicing and Shaping Expectations:

التوقعات تؤدي دوراً هاماً في تطوير المكانة لأنها تحدد الاتجاه إلى تطوير الإبداع وتأثير خيارات التصميم على جذب الجهات الفاعلة. وفي المراحل المبكرة للمكانة تسهم الجهات الفاعلة (المشاركون) بالمكانة من خلال الاستثمار بالجهد والمال والوقت لأن لديهم توقعات للنجاح في المستقبل. وتلك اللحظة والجهات الفاعلة لديها توقعات واسعة وغير واضحة حول التكنولوجيا ورؤى مختلفة للمستقبل، وبمرور الوقت تتغير التوقعات لأسباب خارجية مثل النظام والصورة الذهنية وكذلك أسباب وظروف داخلية مثل النتائج من التجارب، وتتميز التوقعات بأنها تكون على ثلاثة مستويات:

الأولى: على المستوى الجزئي والتوقعات الناتجة من المكانة.
الثانية: على المستوى الكلي والذي يرتبط بالتطورات في المجتمع (الظروف الخارجية).

الثالثة: في المستوى المتوسط النظام الاجتماعي والتكنولوجي.
والتأثيرات لتوقعات المكانة الاستراتيجية بالأسواق يمكن أن تنتج عن الآتي:
- تتغير الرؤى تبعاً للظروف الخارجية ومستوى المكانة الاستراتيجية بالأسواق.
- تتغير التوقعات وتؤدي إلى تصاميم تجريبية مختلفة.
- تتغير نتائج التوقعات من التجارب عند مستوى المكانة التسويقية.

٢- تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية) Network Formation

في بداية تطوير المكانة الاستراتيجية بالأسواق تكون الشبكة الاجتماعية لا تزال صغيرة وهشة وهناك محدودية للموارد المتاحة، وكلما زادت التجارب فإنها تجذب جهات فاعلة أكثر للانضمام للشبكة بما في ذلك المنتجون والمستخدمون والسلطات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والجماعات المجتمعية، وهذه الشبكات ضرورية لتطوير المكانة التسويقية لأنها ستكون تطوير للاستدامة، وتتضمن توقعات وتعبير عن متطلبات التكنولوجيا الجديدة والمطالب الأخرى. وتعمل أيضاً على تمكين عدد أكبر من المشاركين وتوفير ما يكفي من موارد (المال والخبرة) لدعم تطوير المكانة. والشبكات الاجتماعية تكون قوية خصوصاً عندما تكون غير متجانسة (بما في ذلك القطاعات الفاعلة والقطاع التكنولوجي). وتؤكد المكانة الاستراتيجية بالأسواق على أهمية تشكيل شبكات اجتماعية جديدة وتكمن أهميتها في أنها توفر الموارد اللازمة والتطوير، وتتضمن التوقعات والتعبير عن المتطلبات والمطالب الجديدة والتعلم ونشر الدروس والخبرات بين القطاعات العاملة والمواقع.

٣- عمليات التعلم Learning processes:

تشير عمليات التعلم إلى مجموعة من العمليات التي من خلالها يتم تحديد ملامح الفاعلين والجوانب التكنولوجية ذات العلاقة والأسواق وغيرها من الخصائص، ولتتعلم تأثيرات على المكانة وكذلك تؤثر على التوقعات ومواءمتها، وجذب الجهات الفاعلة وغيرها، فضلاً عن ذلك يمكن القول أنها عملية تعليمية جيدة وهي انعكاسية وتركز على جوانب عديدة، والتعلم في المكانة التكنولوجية يركز على التغييرات الضرورية لاغتنام الفرص والتغلب على التناقضات والحواجز في البيئة، وينبغي أن يتبع التعلم قضايا مثل التطوير والبنية التحتية اللازمة للتكنولوجيا وخصائص المستخدم والمعتقدات والأثر الاجتماعي والبيئي، ويمكن وصف دورة التعلم من خلال أربع مراحل، حيث أن المرحلة الأولى: تتمثل بالتجارب العملية والملموسة والتي تؤدي إلى المرحلة الثانية: تأمل التجارب، وثم المرحلة الثالثة: تدور حول تعميم هذه التجارب،

والمرحلة الرابعة: يتم ترجمة هذه الخبرات المتراكمة في الأعمال، وبدورها توفر عملية جديدة وتجارب ملموسة لجولة أخرى في دائرة التعلم.

ب- أبعاد الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالمكانة الاستراتيجية بالأسواق:

يعد مفهوم الرشاقة (Agility) مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، كما إنه يعتبر مفهوم متعدد الجوانب والأشكال، إذ هناك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم، وبداية يجب الإشارة إلي أن مفهوم الرشاقة (Agility) يتشابه مع العديد من المفاهيم الأخرى مثل المرونة (Flexibility)، والتي تعني: "قدرة المؤسسة علي إنجاز عدة عمليات مختلفة في نفس الوقت، مع تقديم التيسيرات اللازمة لإتمامها وذلك لتحقيق الأهداف بفاعلية" (Yeganegi& Kamran,2012).

ولقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرشاقة التنظيمية يشمل جميع الجوانب والأبعاد الهامة، نعرضها كما يلي: مفهوم (الرشاقة) كما أُشير إليه في معهد (Iacocca) ، في جامعة ليهاي (Lehigh) في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية أنه: "نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق « السرعة، المرونة، العملاء، المنافسين، الموردين، البنية التحتية، والاستجابة ». وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب العملاء (Park, 2011).

وتمثل الرشاقة التنظيمية إحدى الطرق الحديثة التي تتبع للاستجابة لعوامل التغيير التنظيمي والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال التي يغلب عليها صفة عدم التأكد، فالرشاقة التنظيمية تهدف إلي زيادة قدرة الشركات علي مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال المضطربة؛ حيث تُعد ضرورة ملحة للمؤسسات علي مختلف أنشطتها وأهدافها وطبيعة أعمالها وتوجهاتها لمعالجة الصعوبات التي تواجهها من

الداخل لإحداث تطوير يمكنها من التوجه المستمر نحو استثمار الفرص المتاحة سعياً لتحقيق أهدافها (Habib&others, 2012).

وتعني الرشاقة التنظيمية خفة الحركة داخل المؤسسة والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل المحيطة بها لتحقيق أهدافها من خلال التكيف والمرونة في التعامل معها بفاعلية (Yeganegi& Kamran,2012).

وتشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد)، على أن يصاحب الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار لدعم وضعها التنافسي (العجري، ٢٠١٧).

والرشاقة التنظيمية هي: "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير" (العبادي، ٢٠١٢).

وتعبر الرشاقة التنظيمية عن مستوى قدرة الشركة للتعامل مع التغيرات البيئية التي غالباً ما تنشأ بشكل غير متوقع في بيئة العمل عن طريق الاستجابة السريعة والمبتكرة التي تستغل التغيرات بعدها فرصاً للنمو والازدهار، وعليه فالرشاقة التنظيمية هي مدى مرونة المنظمة في الاستماع لبيئة مضطربة التغير والتغيير وقدرتها في الاستجابة السريعة لتلبية الحاجات والرغبات والتوقعات المختلفة لعملائها (Lu & Ramamurthy, 2011).

وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرشاقة التنظيمية؛ فإن جميع تعريفات الرشاقة تؤكد على السرعة والمرونة كأحد أهم السمات الأساسية لرشاقة المنظمة .

(Sherehiy, 2008)

وفي إطار تنافسية القرن الحادي والعشرين دائماً ما تبحث المنظمات عن الرشاقة التنظيمية سعياً لتعزيز مكانتها الاستراتيجية للأسباب الآتية (Shiri, 2014):

- تواجه المنظمات ضغوط متزايدة للبحث عن تقنيات المنافسة في الأسواق الأكثر ديناميكية.
- تعزز في إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
- تحتاج العديد من المنظمات في بيئة العمل الاستراتيجية للتكيف مع التغيرات السريعة، والواقع أن المشكلة تكمن في كيف يمكن للمنظمات تحقيق النجاح في بيئة ديناميكية لا يمكن التنبؤ بمتغيراتها، وهو ما يعتبر التحدي الأهم في عالم اليوم.
- على الرغم من أن هناك حلولاً مختلفة للمتغيرات الراهنة، مثل: الإنتاج في الوقت المناسب، وإعادة الهيكلة، والمنظمات الافتراضية، والشبكات، إلا أن رشاقة المنظمة هي أكثر المداخل التنظيمية طلباً، حيث أصبحت الرشاقة ذات قدرة مؤثرة على أداء المنظمة.

وللرشاقة التنظيمية أهمية في المنظمات نذكر منها ما يلي:

أ) الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها وتعتبر ميزة مستدامة (المحاسنة، ٢٠١٧).

ب) كما تسهم الرشاقة التنظيمية في دعم القدرة على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز، وأن المؤسسة المتميزة تتبلور من خلال قدرتها على دراسة الوضع الحالي لها، والمتغيرات الخارجية من خلال عمل تحليل استراتيجي، وتحديد الأسس والتوجيهات الاستراتيجية، وصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج وإعداد الخطط الاستراتيجية من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتطوير آليات للمتابعة والتعرف الى المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المنظمة، (الضمور، ٢٠١٧).

ج) أن الرشاقة التنظيمية تمكن المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح لأنموذج الإدارة بشكل ناجح الذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة والتي تسعى إليها إدارة المؤسسات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير (المحاسنة، ٢٠١٧). وتتمثل العناصر الرئيسة للرشاقة التنظيمية الداعمة للمكانة الاستراتيجية فيما يلي (Sherehiy, 2008):

- السرعة والمرونة.
 - الاستجابة إلى التغيير وعدم اليقين.
 - منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
 - منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
 - تجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية.
 - تجميع التكنولوجيات المختلفة.
 - التكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض.
- وللرشاقة التنظيمية مجموعة من الأبعاد هي: (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية (هنية، ٢٠١٦). وكذلك فقد اتفقت معظم الكتابات بأن للرشاقة التنظيمية ثلاثة أبعاد والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية ، وهي (Park, 2011):
- ١- رشاقة الاستشعار:

حددت بأنها القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغييرات تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب) ومهمة رشاقة الاستشعار تتعلق بمراجعة المنظمة للبيئة الخارجية سواء أسواق أو منافسين أو تشريعات سعياً لوضع الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق مكانة استراتيجية متميزة.

٢- رشاقة اتخاذ القرار:

حددت بأنها القدرة على جمع، وتجميع، وإعادة هيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر لشرح آثار الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث إلى جانب تطوير خطط العمل التي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة، وإن مهمة صنع القرار تسعى إلى الحصول على أقصى الفرص والتقليل من تأثير التهديدات على حياة المنظمة، وبالتالي تعزيز مكانتها الاستراتيجية.

٣- رشاقة التطبيق (الممارسة):

وتتكون من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار من أجل معالجة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة التنافسية وتدعيم ريادتها ومكانتها الاستراتيجية.

عاشراً- الدراسة الميدانية:

أ- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في قطاع الصناعات الدوائية والذي يعد واحداً من أقدم القطاعات الاستراتيجية في مصر حيث ظهر عام ١٩٣٩ مع تأسيس شركة مصر للمستحضرات الطبية (هولدي فارما)، علاوة على ذلك، نجحت هذه الاستراتيجية في الوصول إلى إجراء مهم لتحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال الصناعات الدوائية المصري، وأولت مصر اهتماماً كبيراً بأولوية تحقيق الاكتفاء الذاتي من الأدوية، كما تبنت سياسات تستهدف تطوير الأدوية في مراحل الصناعة المختلفة، وذلك على مستوى المواد الخام المستعملة في المستحضرات الطبية والكيماويات الأساسية والتصنيع والتعبئة وكذلك التسويق والبيع والتصدير، وتُقسم سوق الصناعات الدوائية المصري إلى شريكين رئيسيين هما الشركات المملوكة للدولة وشركاء القطاع الخاص المتمثلون في الشركات متعددة الجنسيات وكذلك الشركات المحلية.

ويعتبر سوق الصناعات الدوائية المصري من بين أكبر الأسواق في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث بلغت قيمته ٤١.٣٥ مليار جنيه مصري في عام ٢٠١٨.

ويعتبر مجال الصناعات الدوائية المحلية في مصر مجالاً قوياً ومن أبرز الشركات في هذا المجال الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (ايبيكو) وشركة الوجه القبلي للصناعات الدوائية (سيديكو) وشركة المهن الطبية للأدوية والقابضة للمستحضرات الحيوية واللقاحات "فاكسيرا" و"أمون" للأدوية والتي تم شراؤها مؤخراً من قبل فاليانت الكندية للمستحضرات الدوائية.

وتتملك شركات الأدوية متعددة الجنسيات أكبر قيمة حصة في السوق مع وجود بعض الشركات المرموقة مثل "جلاكسو سميث كلاين" و"نوفارتيس" و"سانوفي" و"فايزر" و"ميرك أند كو".

ومن المتوقع أن تصل مبيعات الأدوية في مصر في عام ٢٠٢٢ إلى ٥٦.٦ مليار جنيه مصري (ما يعادل ٢.٩ مليار دولار أمريكي)، لترتفع من ٣٨.٣ مليار جنيه

مصري (ما يعادل ٢.١ مليار دولار أمريكي) في عام ٢٠١٧. مع معدل نمو سنوي مركب للعملة المحلية بنسبة ٨.١% بين ٢٠١٧ - ٢٠٢٢، سيتفوق سوق الأدوية في مصر على نظرائه في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ومصر سادس أكبر سوق أدوية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من حيث القيمة، لتظل محتقطة بمكانتها ضمن العشرة الأوائل في منطقة الشرق الأوسط الأوسط في أفريقيا (موقع الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة).

(<https://www.investinegypt.gov.eg/Arabic/Pages/sector.aspx?SectorId=96>)

ونظراً أكبر حجم مجتمع البحث؛ فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٠٠ مفردة، وفق الافتراضات التالية (البلداوي، ٢٠٠٢):

- نسبة الخطأ المسموح به في حدود (+، -) ١٠%
- مستوى الثقة الذي تعمم به النتائج (٩٠%)
- ق: هي نسبة تواجد الظواهر موضوع البحث في العينة وتم افتراضها (٥٠%)
- الدرجة المعيارية لمستوي الثقة ٩٠% من الجداول الإحصائية = ٢

وباستخدام المعادلة التالية أمكن تحديد حجم العينة، وذلك كما يلي (البلداوي، ٢٠٠٢):

$$\frac{ق(١-ق)}{\text{حجم العينة}} \times \frac{٠.٥ \times ٠.٥}{\text{حجم العينة}} \times ٢ = ٠.٠١$$

فيكون حجم العينة = ١٠٠ مفردة .

وتمثلت وحدة المعاينة في مديرو إدارات التسويق، والمبيعات، وخدمة العملاء، من الشركات التي أبدت تعاوناً مع الباحث، وتم تجميع ٨٩ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي كما بالجدول التالي:

جدول (١) توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة

المجتمع	الاستمارات المجمعّة
١- سانوفي	٧
٢- نوفارتس	٨
٣- جلاكسو سيمثكلاين	٢
٤- آمون للأدوية	١٢
٥- ايفا فارما	٣
٦- فاركو	١٥
٧- ايبيكو	١١
٨- فايزر	٢٣
٩- ميرك	٤
١٠- أدوية الحكمة	٤
الإجمالي	٨٩

ب- تصميم قائمة الاستقصاء :

تم تصميم قائمة استقصاء تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذه القائمة، فقد تم الإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وانتهى إلى إعداد استمارة استقصاء تكونت من عدة مقاييس لقياس آراء واتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، وقد صممت الاستمارة على مقياس ليكرت خماسي الاتجاه، كما يلي:

درجة الموافقة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جداً
الوزن المرجح	٥	٤	٣	٢	١

ج- اختبار ثبات استمارة الاستقصاء :

تتراوح قيمة معامل "ألفا" بين صفر، وواحد صحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات أعلى.

جدول (٢) معاملات الثبات باستخدام "معامل كرونباخ ألفا"

المتغير	معامل α
أبعاد الرشاقة التنظيمية	٦٧.٣%
عناصر المكانة الاستراتيجية بالأسواق	٧١.٩%

يبين الجدول السابق ثبات جيد جداً لاستمارة الاستقصاء ويطمئن إلى استقرار آراء واتجاهات عينة البحث حيث كانت معاملات الثبات أعلى من ٥٠٪.

د- اختبار فروض الدراسة الميدانية:

١- اختبار الفرض الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء.

- معامل الارتباط:

جدول (٣) مصفوفة الارتباط للفرض الأول

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
المكانة الاستراتيجية بالأسواق	٠.٠٠٠٠	٠.٧٠٠ (**)	رشاقة الاستشعار

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار وبين تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٧٠٠ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، حيث كلما زادت رشاقة الاستشعار كلما زاد تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين.

- تحليل التباين :

جدول (٤) تحليل التباين للفرض الأول

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٥١.٤٩١	١٠.٢٩٨	المعنوية
البواقي	٥٣.٥٤٩	٠.٥٧٠	٠.٠٠٠٠

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين رشاقة الاستشعار وبين تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ١٨.٠٧٧ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

- معامل التحديد:

جدول (٥) معامل التحديد للفرض الأول

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠.٤٩٠	٠.٧٥٤٧٧١

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٤٩٠$ ، وهو يعنى أن رشاقة الاستشعار تفسر تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات بنسبة ٤٩٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .
مما سبق يتضح صحة الفرض الأول، أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة الاستشعار علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء

٢- اختبار الفرض الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء.

- معامل الارتباط:

جدول (٦) مصفوفة الارتباط للفرض الثاني

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	المعنوية
المكانة الاستراتيجية بالأسواق	رشاقة اتخاذ القرار	٠.٧٠٦ (**)	٠.٠٠٠

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وبين تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٧٠٦ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١، حيث

كلما زادت رشاقة اتخاذ القرار كلما زاد تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهية العلاقة بين المتغيرين.
- تحليل التباين :

جدول (٧) تحليل التباين للفرض الثاني

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٥٢.٢٩٧	١٠.٤٥٩	القيمة المعنوية
البواقي	٥٢.٧٤٣	٠.٥٦١	١٨.٦٤١

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين رشاقة اتخاذ القرار وبين تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ١٨.٦٤١ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.
- معامل التحديد:

جدول (٨) معامل التحديد للفرض الثاني

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠.٤٩٨	٠.٧٥٤٩٠٦

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = ٠.٤٩٨$ ، وهو يعنى رشاقة اتخاذ القرار تقدر تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات بنسبة ٤٩.٨%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني، أي أنه:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة اتخاذ القرار علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء .

٣- اختبار الفرض الثالث:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة الممارسة علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء .

- معامل الارتباط:

جدول (٩) مصفوفة الارتباط للفرض الثالث

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
المكانة الاستراتيجية بالأسواق	٠.٠٠٠	٠.٧٥٤ (**)	رشاقة الممارسة

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة وبين تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات، فقد كانت قيمة معامل الارتباط ٠.٧٥٤ دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١، حيث كلما زادت رشاقة الممارسة كلما زاد تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

- تحليل التباين :

جدول (١٠) تحليل التباين للفرض الثالث

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	٥٩.٦٤٠	١١.٩٢٨	المعنوية
البواقي	٤٥.٤٠٠	٠.٤٨٣	٠.٠٠٠

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين رشاقة الممارسة وبين تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ٢٤.٦٩٦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١.

- معامل التحديد:

جدول (١١) معامل التحديد للفرض الثالث

البيان	R ²	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠.٥٦٨	٠.٦٨٤٩٧٩

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.568$ ، وهو يعنى أن رشاقة الممارسة تفسر تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات بنسبة ٥٦.٨%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .
 مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث، أي أنه:
 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة الممارسة علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء .

هـ - التحليل الوصفي للدراسة الميدانية:

١ - التحليل الوصفي لعناصر الرشاقة التنظيمية في شركات الدواء:

جدول (١٢) التحليل الوصفي لعناصر الرشاقة التنظيمية في شركات الدواء العامة والخاصة

م	العبرة	المتوسط
١	رشاقة الاستشعار: تقوم الشركة بالتحليل البيئي للأسواق لاستكشاف التغيرات وكيفية مواجهاتها.	٣.٤٤
٢	تقوم الشركة بتطوير سياسات دائمة توجه للسوق الذي تعمل ضمنه.	٣.٥٨
٣	تقوم الشركة باستخدام آليات معينة تبحث في الفرص المتاحة في السوق.	٣.٢١
٤	تمتلك الشركة المرونة لتوقع الأزمات والتحديات المستقبلية للاستعداد لها.	٣.٠٢
٥	البحوث والتطور من الأنشطة الأساسية في الشركة.	٣.٨٠
٦	رشاقة اتخاذ القرار: تمتلك الشركة قاعدة بيانات متميزة عن الأسواق والمنافسين لخدمة عملية اتخاذ القرار.	٤.١٨
٧	تستخدم الشركة أنظمة المعلومات للتواصل بين وحداتها الداخلية لدعم عملية اتخاذ القرار.	٣.٣٦

٤.٣٢	تقوم الشركة بتطوير أنظمة رقابية استخبارتية على السوق تدعم عملية اتخاذ القرار.	٨
٣.٦٠	تقوم الشركة بالاستفادة من التغذية الراجعة التي توفرها دوائر خدمة العملاء عند اتخاذ القرارات.	٩
٠٨.٣	تمتلك الشركة ذاكرة تنظيمية لصياغة القرارات المستقبلية.	١٠
٣.٩٤	– رشافة الممارسة: تستفيد الشركة من التكنولوجيا المتاحة في السوق العالمي لتطوير منتجاتها.	١١
٣.٠٤	تستفيد الشركة من المعلومات المتاحة عن تغيير شكل العمليات التي تقوم بها الشركات الأخرى.	١٢
٢٢.٣	تستفيد الشركة من التحالفات التي تستهدف العميل لبناء علاقات طويلة الأجل.	١٣
٣.١٨	تتوجه الشركة بالابتكار والإبداع في جميع أنشطتها.	١٤
٣.٧٦	تستخدم الشركة الأساليب العلمية في إدارة أنشطتها وعملياتها.	١٥

يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث كانت في الاتجاه الموجب لدرجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط العام (٣ درجات)، وتشير تلك النتائج إلي أن الشركات محل الدراسة لديها قدرة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة والخارجية (والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد)، وقدرة المنظمة علي تطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي ومكانتها الاستراتيجية.

٢- التحليل الوصفي لأبعاد المكانة الاستراتيجية بالأسواق في شركات الدواء العامة والخاصة:

جدول (١٣) التحليل الوصفي لعناصر المكانة الاستراتيجية بالأسواق في شركات الدواء

المتوسط		
٤.٠٠٠	١	- التعبير وتشكيل التوقعات: تستجيب الشركة للتغير في توقعات العملاء عن الصورة الذهنية للشركة.
٤.٢٢٢	٢	تستجيب الشركة لتغير التوقعات وتبتكر تصاميم تجريبية مختلفة.
٤.٤٤٢	٣	استجابة الشركة سريعة وإبداعية لتغير التوقعات للحفاظ علي مكانتها الاستراتيجية.
٣.٩٣٩	٤	يتم إجراء دراسات مسحية للتوقعات المستقبلية للعملاء.
٣.٤٦٨	٥	تقوم الشركة بخطوات استباقية لدراسة المنافسين والسوق.
٤.١٢١	٦	- بناء الشبكات الاجتماعية: تستفيد شركتكم من وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز مكانتها الاستراتيجية.
٤.٢٠٠	٧	تستخدم الشركة إستراتيجيات لتطوير المكانة التسويقية والاستدامة.
٤.٠٢٢	٨	تسعي الشركة إلي بناء شراكات مع الجهات الفاعلة في السوق.
٤.٦٠٠	٩	تطور الشركة من سياساتها لتساير التطور في التكنولوجيا الجديدة.
٤.١٠٠	١٠	توفر الشركة الموارد اللازمة لبناء شبكات اجتماعية فاعلة.
٣.٨٢٦	١١	- عمليات التعلم: يتم تطوير تكنولوجيات واعدة ومحددة تساهم في الحصول على مسار نمو جديد.
٣.٩٩٠	١٢	يتم الاستفادة من القرارات الاستراتيجية التسويقية السابقة في صنع القرارات الاستراتيجية المستقبلية.
٤.٢٠٠	١٣	تهتم الشركة بالإفادة الراجعة من العملاء عن مستوى جودة منتجاتها الدواء.
٤.٠٢٢	١٤	التعلم استراتيجية فاعلة في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركة.
٤.١٢١	١٥	تراجع الشركة باستمرار المؤشرات الخاصة بمدى تلبية تطلعات العملاء لضمان ريادتها الاستراتيجية.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث كانت في الاتجاه الموجب لدرجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط العام (٣ درجات)، وهذا مرده إلى أن المكانة الاستراتيجية بالأسواق تعد الأساس الذي تنطلق منه كل إستراتيجيات الشركات في ممارسة أعمالها لتحقيق الريادة، وهو جانب تسويقي مؤثر في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات الدواء في السوق.

- النتائج والتوصيات:

أ- ملخص النتائج:

- أصبح التغيير والتطور السمة المهمة في ممارسات الشركات، وذلك إلى الحد الذي جعل إدارتها دائمة البحث والتفكير عن الآليات والاستراتيجيات التي تساعدها لمواجهة المنافسة المتزايدة في أسواق عملها، ما ترتب عليه قيام تلك الشركات بأنشطة استخبارية للبيئة الخارجية وللمعلومات المتاحة فيها، هذا التوجه ساهم في تقليل عدم التأكد والتعارض بين توجهات الشركات وبيئة عملها، وكذلك زاد من قدرتها على خلق قيم سوقية أكبر بشكل يعزز مكانتها الاستراتيجية.
- تبرز أهمية الرشاقة التنظيمية في الحصول على معلومات سوقية عن كافة التغيرات والتطورات الحاصلة فيه، ومحاولة تحليلها بشكل يجعل قادرة على مواجهة ومراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة عملها، والهدف اللاحق هو اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تدفع بها نحو الأمام، وتساعد على تحقيق مهامها الاستراتيجية.
- تسيطر على معظم الأسواق حالة من التنافسية يجعلها دائمة التواصل والتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بها، وهو ما جعلها موجهة تنافسياً في أغلب الأحيان، مما يعني حاجتها المستمرة إلى تنبؤ أو توقع التغيرات التي تحدث في السوق.
- تساهم الرشاقة التنظيمية بفعالية في الإدارة الاستراتيجية لدى مؤسسات الأعمال، كونه يستطيع تحويل الأداء وتعديله وتغييره وفقاً لحجم المعرفة التراكمية المتاحة لديها عن السوق، كما إنه يحسن مستوى العلاقات الداخلية بين أجهزتها،

- كما يساهم بتجويد خططها الاستراتيجية؛ فالقدرات المعلوماتية تحدد مستوى الأداء والنتائج المرغوبة وتتحكم بمستويات الإنتاجية والربحية.
- التركيز علي المكانة الاستراتيجية بالأسواق تساعد المنظمات على الاستجابة لظروف الطلب المتغيرة، ويمكن أن تبقى الأسواق الرئيسية أيضاً أسواقاً رئيسية لفترات طويلة من الوقت اعتماداً على الاستقرار في السوق، وطبيعة المكانة الاستراتيجية بالأسواق المستخدمة من قبل السوق.
- تتمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً لدراسة (Park, 2011) والمتمثلة في: (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة).
- تتمثل عناصر المكانة الاستراتيجية بالأسواق في النموذج الذي قدمه (Vanhseule, 2012) وهي: التعبير وتشكيل التوقعات، تشكيل الشبكات (بناء الشبكات الاجتماعية)، وعمليات التعلم.
- استجابات عينة البحث كانت في الاتجاه الموجب لدرجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط العام (٣ درجات) من حيث تأثير الرشاقة التنظيمية علي تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق.

ب - التوصيات:

مدة التنفيذ	المعنى بالتنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
سنة	الإدارة العليا	- توجيه وصياغة الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ أهدافها الاستراتيجية. - تكييف التوجهات في المنظمة لتحقيق أقصى قدر من قوة العمل.	- ضرورة التوجه بالرشاقة التنظيمية لتكون ثقافة ريادية موجهة استراتيجياً لدعم الابتكار والإبداع وروح المبادرة والمخاطرة المحسوبة باعتبارها من الاستراتيجيات الأساسية لتعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات.
٦ شهور	الإدارة العليا بمشاركة إدارة التسويق	- وضع منهجية علمية لإجراء المسموح والدراسات الهادفة إلى جمع المعلومات عن السوق والمنافسين والعملاء لتعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات. - التحليل الاستراتيجي لاكتشاف الفرص والتهديدات المتوقعة بالسوق. - تحليل نتائج الأداء للتعرف علي نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها.	- ضرورة صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للمؤسسات تعتمد علي مبادئ الرشاقة التنظيمية؛ بما يمكنها من تحقيق المكانة الاستراتيجية بالأسواق المستهدفة.
٦ شهور	إدارة التسويق والبحوث والتطوير	- مراجعة وتقييم المستوى الحالي للأداء التسويقي. تطوير تكنولوجيات واعدة ومحددة تساهم في الحصول على مسار نمو تنافسي جديد لتعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق للشركات. - تحقيق التكامل بين عناصر النظام التسويقي والأنظمة الفرعية الأخرى.	- الاهتمام بتطوير أنظمة الرقابة التسويقية القائمة على الاستخبارات والمعلومات الاستراتيجية، وتحديث أنظمة المعلومات المتاحة بما يدعم المكانة الاستراتيجية بالأسواق لشركات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

- البلداوي، عبد الحميد ، (٢٠٠٢)، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الأردن: دار الشروق للنشر.

ب- المجلات والدوريات:

- العبادي وآخرون.(٢٠١٦). هاشم فوزي ، "استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل". العراق.مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٥. العدد ٩.

ج- الرسائل والأبحاث العلمية:

- إسماعيل، سماء.(٢٠١٨). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة،

- أمانه، أحمد عبد الله (٢٠٢٠)، دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

- بدوي، مأمون، فرح، يس، صفاء (٢٠١٩م). أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف. السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. العدد الثالث. المجلد الثالث.

- حسين، عادل عباس عيد (٢٠١٥)، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي رسالة دكتوراه، ، بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

- سمير، خالد .بن عياد محمد سمير ، رحيم، (٢٠١٨)، تشخيص واقع المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات النفطية بالجزائر

من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد ٢١، العدد الأول.

- الشنطي، محمود عبد الرحمن، الشريف، شعبان. (٢٠٢٠). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون.

- الضمور، معتصم محمد مبارك. (٢٠١٧). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

- العجري، دينا فاروق إبراهيم (٢٠١٧). "الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين نكاه الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء" رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر (القاهرة).

- المحاسنة، لميس عارف عبده ربه. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- هينة، محمد أنور رشدي. (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير. كلية الإدارة. إدارة الأعمال.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

-Dalgic, T (ED), (2006), "Handbook of Niche Marketing Principles and Practices", New York, Ny., the Haworth Press, Inc.

-Ebrahimpour, Habib&others (2012), "The Relationship between Agility Capabilities and Organizational Performance: A Case Study among Home Appliance Factories in Iran, European Journal of Business and Management, Vol 4, No 17,p186-195, California, USA.

- Hijawi, G. S. (2017). Impact of strategic Agility on Business Continuity Management (BCM), The Moderating Role of Entrepreneurial Alertness: An Applied Study in Jordanian Insurance Companies, *International Journal of Business and Management*, 12(10), 155-165.
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017): Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220.
- Hezer, I., Dalgic, T., Phelan, S., & Knight G. (2006), "Principles of global Niche Marketing Strategies: In Early Conceptual Frame Work", In T. Dalgic (ED). *Handbook of Niche Marketing Principles and Practices*, New York, NY: The Haworth Press.
- Keyan, Wang, (2009), "Growing big in Niche Markets", *Strategy, New Opportunities*, Jan 2009, Issue 46.
- Lu, Ying & Ramamurthy, K.x. (2011). "Understanding the link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination", *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 4.
- Park, Y. (2011). "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies", Doctor Dissertation, Faculty of the USC graduate School, University of Southern California.
- Sherehiy, B. (2008). "Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility", Doctor Dissertation, University of Louisville.
- Shiri, A. (2014). "A study on Relationship between Conflict Management Styles and Organization AI Agility: A Case Study of Ilam State University, Iran" *Management Science Letters*, No. 4, Is sue. 1.
- Vanheule, Lynn, (2012), "Small wind Turbines in Kenya: An analysis with Strategic Niche Management", In *Partial*

Fulfillment for the Degree Master, Sustainable Energy, Delft University, University of Technology (SET).

-Yeganegi, Kamran & Saber Zahiri, Mohammad, (2012) "The Effect of IT on Organizational Agility", In the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management,3-6 July, Istanbul, Turkey.

ثالثاً- الإنترنت:

- العوامل والحموري. راند، صالح.(٢٠٢٠).الرشاقة التنظيمية في الإدارة الحكومية. كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية. برامج التعليم التنفيذي عن بعد، علي الرابط:
<https://www.mbrsg.ae/getattachment/c7a495c2-a505-4b33-8312-3d7d4a326aed/Agility-in-Government-Administration.aspx>
- <https://alborsaanews.com/2020/08/26/1377053>