



أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الشركة القابضة اقروديف بأدرار

The impact of strategic flexibility in achieving competitive advantage: A case study of the holding company Agrodev in Adrar

عطا الله ياسين

سليمانى محمد ربيع*

مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر،

مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر،

جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر

جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر

yacine.attallah@univ-msila.dz

mohammedrabia.slimani@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2024/12/14

تاريخ القبول: 2024/12/04

تاريخ الإرسال: 2024/10/14

ملخص:

تهدف الدراسة الى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة مرونة الموارد، المرونة الإنتاجية والمرونة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وفي هذا السياق أجريت دراسة ميدانية على مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها اقروديف- فرع أدرار - باستخدام أداة التحليل الاحصائي SPSS عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 50 إطار بالمؤسسات المعنية. وتوصلت النتائج لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية، كما اكدت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي بمعدل 72.2% للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: مرونة استراتيجية؛ مرونة موارد؛ مرونة انتاجية؛ مرونة تسويقية؛ ميزة تنافسية.

Abstract:

The study aims to determine the impact of strategic flexibility with its three dimensions of resource flexibility, production flexibility and marketing flexibility in achieving the competitive advantage of the economic institution. In this context, a field study was conducted on the institution of food industries of cereals and derivatives Agrodev - Adrar branch - using the statistical analysis tool SPSS through a questionnaire distributed to a sample of 50 frames in the concerned institutions. The results found that there is a statistically significant correlation of strategic flexibility with its three dimensions in achieving competitive advantage, and the results confirmed the existence of a positive and significant impact with an average of 72.2% for the study organization.

Key Words: Strategic flexibility; Resource flexibility; Production flexibility; Marketing flexibility; Competitive advantage.

JEL Classification : L10, M10

*مرسل المقال: سليمانى محمد ربيع (mohammedrabia.slimani@univ-msila.dz)



المقدمة:

يرتبط نجاح او فشل المنظمات على اختلاف مكوناتها وأنواعها بمدى قدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، حيث أسفرت التحولات الكبرى التي شهدها العالم الى ضرورة الانتقال من نماذج الاعمال التقليدية التي اثبتت فاعليتها في بيئة الاعمال التي تتميز بالديناميكية الساكنة، الى تبني العمل الاستراتيجي لمواجهة حالات الالايقين في بيئة الاعمال التي أصبحت تتسم بالديناميكية المتغيرة مركزة على الاستباقية في التأثير على محيط الاعمال بناء على ما تمتلكه من موارد وامكانيات وكفاءات، فاستراتيجيات الثبات والتخطيط المسبق لم تعد كافية لضمان تحقيق ميزة تنافسية تحت طائلة الظروف المتسارعة في البيئة الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، من هنا يبرز مفهوم المرونة الاستراتيجية كأحد أهم العناصر الحيوية لتحقيق التوازن بين الثبات على المبادئ الأساسية للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المتغيرة.

إشكالية الدراسة: في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب منها القدرة على التكيف المستمر مع المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والبيئية. ومع ذلك، تظل العديد من المؤسسات عالقة في نماذج استراتيجيات تقليدية تحد من مرونتها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية. هذه التغيرات المستمرة تفرض على المنظمات البحث عن استراتيجيات مرنة تمكنها من التكيف بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ورغم الأهمية المتزايدة للمرونة الاستراتيجية، فإن العديد من المنظمات تواجه صعوبة في تبني هذه المرونة بشكل يمكنها من مواجهة التحديات البيئية والاستفادة من الفرص المتاحة، وانطلاقاً مما سبق يبرز السؤال الرئيس التالي: ما مدى مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للشركة القابضة اقروديف بأدرار في ظل بيئة

الاعمال المتغيرة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر إيجابي لمرونة الموارد على الميزة التنافسية للشركة القابضة اقروديف بأدرار؟
- هل يوجد أثر إيجابي للمرونة الإنتاجية على الميزة التنافسية للشركة القابضة اقروديف بأدرار؟
- هل يوجد أثر إيجابي للمرونة التسويقية على الميزة التنافسية للشركة القابضة اقروديف بأدرار؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية للشركة القابضة اقروديف بأدرار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة القابضة اقروديف بأدرار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة القابضة اقروديف بأدرار.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في كونها تطرقت لمغتين أساسيين في ميدان الإدارة الاستراتيجية، حيث أصبحت المرونة الاستراتيجية من الشروط الأساسية الواجب اعتمادها في جميع أنشطة المؤسسة، والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية باعتماد استراتيجيات مناسبة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة.

أهداف الدراسة: تهدف دراستنا هذه الى تحقيق بعض الأهداف من أبرزها:



- التعرف على مدى ممارسة المرونة الاستراتيجية في مؤسسة اقروديف

- التعرف على مدى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقروديف

- قياس أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اقروديف

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاطلاع على الادبيات المتعلقة بموضوع المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية ومختلف الدراسات السابقة، كما تم جمع البيانات في الجانب النظري بالاعتماد على الاستبيان وتحليله عن طريق برنامج spss للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والتوصل إلى نتائج تمكن من تقديم الاقتراحات المناسبة.

الدراسات السابقة:

- دراسة (بخليلي محمد الأمين، شالي عبد القادر، 2022): المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة المؤسسات- هدفت الدراسة الى تحديد دقيق لدور المرونة الاستراتيجية بأبعادها الإنتاجية والتسويقية ومرونة الموارد، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة الجزائر، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- دراسة (مها عثمان الزامل، 2021): هدفت الدراسة للتعريف بالمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية، في عينة مكونة من 260 عضو تدريس في جامعة الامام عبد الرحمان بن فيصل، باتباع المنهج الوصفي الارتباطي توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية طردية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- دراسة (آسية بن أحمد، 2014): هدفت الدراسة للتعريف بأثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وخلصت الى أن وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركة موبيليس.
- دراسة (Lara agostini, Anna Nosella, 2023): أصبحت المرونة الاستراتيجية ذات أهمية متزايدة للشركات بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، وقماشياً مع الأهمية العملية للمرونة الاستراتيجية، نشأ مجال بحثي ناشئ حولها حاول فهم طبيعة المرونة الاستراتيجية والعلاقات الرئيسية، والهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن البنية الدلالية للأدبيات الحديثة حول المرونة الاستراتيجية واقتراح مجالات واعدة جديدة للبحث في المستقبل.
- دراسة (Bakhelili mohamed lamine, 2020): هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة التنافسية، ومرونة الموارد) والميزة التنافسية للمؤسسة، وفي هذا السياق اجريت دراسة ميدانية في مؤسسة العسكرية للإسمنت، باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 40 اطارا بالمؤسسة وتوصلت النتائج لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.



I. الإطار النظري للدراسة:

1. المرونة الاستراتيجية:

ظهر مفهوم المرونة الاستراتيجية لوصف القدرات التي تدعم نجاح المنظمات، باعتبارها إحدى متطلبات التفكير الاستراتيجي الحديث لمواجهة عدم اليقين فهي تمكن المنظمة من الانتقال من استراتيجية إلى أخرى، حيث سعى الباحثون لوضع تعريف موحد ومقبول وأكثر شمولاً، فتم النظر إليها على أنها القدرة على التغير والتكيف من خلال إعادة تكوين وتخصيص مواردها وقدراتها المرنة بسرعة وفعالية للحفاظ على خياراتها الاستراتيجية، حيث تشمل القدرات التفاعلية الاستجابة والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال في حين ركز البعد الاستباقي على خلق أسواق جديدة واغتنام الفرص (Lara, Anna , Riikka, & Corinne, 2023).

تعتبر المرونة الاستراتيجية أحد أهم متطلبات الفكر الاستراتيجي الحديث لمواجهة عدم اليقين، فهي تسعى لتمكين المنظمات من التحول من استراتيجية إلى أخرى، حيث تطور مفهومها منذ سبعينيات القرن العشرين عبر ثلاثة مراحل زمنية، بدأت المرحلة الأولى بوصف المرونة الاستراتيجية بأنها إحدى أساليب المناورة الاستراتيجية تعكس بذلك السلوك الاستراتيجي للمنظمة، وتطورت خلال الثمانينيات لتعبر عن قدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها داخلياً وإعادة هيكلة علاقاتها مع المتغيرات البيئية خارجياً، ثم جاءت حقبة التسعينات والتي امتدت إلى الوقت الحالي لتؤكد على أن المرونة الاستراتيجية تعرف انطلاقاً من التفكير الاستراتيجي الرامي لاستغلال الموارد والقدرات استغلالاً أمثلًا (Bakhelili & Chellali, 2020)، واعتباراً لأن المرونة الاستراتيجية عنصراً حساساً في الإدارة الاستراتيجية، فإن مفهومها يرتبط بقدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية في ظل ظروف عدم التأكد البيئي، في حين أشارت بعض الدراسات إلى أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بالمقدرة على تعجيل التغيرات بشكل متعمد وتوضيبيها للتكيف مع الظروف البيئية التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد لاستدامة الميزة التنافسية (بن أحمد ، 2017)، وعرفت على أنها استشعار المنظمة بالتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، والتكيف معها حسب مواردها المتاحة واختيار الاستراتيجية المثلى لتحقيق الميزة التنافسية (مها، 2021)، كما عرفت على أنها مجموعة من الإمكانيات المستخدمة للاستجابة في بيئة تنافسية ديناميكية، من خلال قدرة المنظمة على التكيف أو السعي لتعديل ظروف السوق للحفاظ على ميزتها التنافسية (فيصل، 2024)، ورغم التطورات النظرية الباحثة عن كيفية تحقيق التفوق التنافسي في ظل بيئة متغيرة، غير أن المرونة ظلت كمفهوم وتطبيق تشير إلى قدرة المنظمة على التأقلم والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، في حين أنها تعتبر مورد استراتيجي يسمح ببناء استراتيجيات تضمن لها النجاح و التفوق المستمر على المنافسين وقدرتها على تغيير قواعد اللعبة من خلال تبنيها لاستراتيجيات استباقية (بخليلي و شلال، 2022)، ويمكن حصر أبرز التعاريف التي قدمت للمرونة الاستراتيجية من طرف الباحثين كما يلي:



الجدول 01: "تعريف المرونة الاستراتيجية"

الباحث	التعريف
Hitt.m, et al,1988	قدرة المنظمة في التأثر والتأثير بسرعة لتغيرات ظروف المنافسة ثم تطوير والحفاظ على الميزة التنافسية.
Lim, Benson T.H, et al, 2011	استخدام المؤسسة الموارد والقدرات المتاحة لها بشكل فاعل للاستجابة أو التكيف بالوقت المناسب للتغيرات البيئية من خلال عملية التعلم المستمر.
أكرم محسم الياس وآخرون، 2015	الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من الاستجابة بفعالية للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

1.1 ابعاد المرونة الاستراتيجية: تناولت العديد من الابحاث ابعاد المرونة الاستراتيجية ويعتمد في ذلك الى طبيعة الدراسة من جهة ومحاولة التعرف على جوانب التأثير فيها وأهم مكوناتها الواجب أخذها بعين الاعتبار من جهة اخرى، حيث تتمثل ابعاد المرونة الاستراتيجية فيما يأتي:

أ. **مرونة الموارد:** تنعكس هذه المرونة من خلال قدرت المنظمة على التحكم في مواردها بشكل فعال للتعامل مع مهام التصنيع، من خلال استغلالها في العديد من الأنشطة الإنتاجية بسرعة ودقة وبدون تكاليف إضافية، وتقاس مرونة الموارد من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية (الاستخدامات البديلة للموارد، التكلفة وصعوبة التحويل، الوقت اللازم للتحويل من مورد لأخر)، حيث أكد Berney على أنه ليست جميع الموارد ذات قيمة استراتيجية بالنسبة للمنظمة، وحتى تكون الموارد مصدر للميزة التنافسية المستدامة يجب أن تكون غير متجانسة وغير قابلة للحركة بين المنظمات وأن تتوفر فيها أربعة شروط أساسية (ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتنفيذ، عدم إمكانية استبدالها) (Faisal , 2024)، كما أشار الى أن مرونة الموارد هي الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تسيطر عليها المنظمات والتي تستخدم لتصور وتنفيذ استراتيجيتها الخاصة، وبالتالي فهي تشير الى القدرة على استخدام الموارد الداخلية وإعادة نشرها. (Al-Shammari & Abdullah , 2017).

ب. **المرونة الإنتاجية:** تعرف على أنها قدرة المنظمة على تصنيع منتجات تتلائم مع متطلبات الأسواق وذات ابعاد تنافسية يمكن قياسها من خلال خمس نقاط أساسية (تعديل المنح الحالي انتاج منتج جديد تغيير مستويات الطاقة التحكم بالمخزون التطور التكنولوجي في العملية الانتاجية) لذلك فهي تسعى الى التحكم في تنوع المنتجات وتغييرها بما يتناسب والخيارات الاستراتيجية لتلبية احتياجات الزبائن (Abbott & Banerji , 2003)، وبذلك تمكن المرونة الإنتاجية المنظمات من التحكم في تنوع منتجاتها وتغييرها بالشكل المناسب والسريع، وبالتالي إعطاء خيارات استراتيجية تخص المنتج للتعامل مع التقلبات البيئية والتمكن من تلبية رغبات العملاء في ظل التغير السريع في أذواق المستهلكين (Michael, 2005)، حيث تعد المنتجات المحرك الأساسي لأنشطة المنظمات فهي المحور الرئيسي لتوجيه القرارات التسويقية وتعظيم الإنتاج المطلوب لتلبية احتياجات العملاء، لذلك وجب على المنظمات أن تكون



مرنة في عرض منتجاتها وسريعة في تحويل عملياتها من خطوط الإنتاج القديمة الى انتاج منتجات جديدة بما يتناسب مع تقلبات الطلب، إضافة الى تكيف نظم انتاجها مع التغيرات البيئية (Al-Atwi, 2012)، تؤثر المرونة الإنتاجية على أداء الأعمال والوضع التنافسي، كما تمكن المنظمة من الولوج الى طرائق وتقنيات بديلة وقدرات مختلفة على الإنتاج، من خلال تمكين المنظمة من توزيع منتجاتها ومرونة خطوطها الإنتاجية مع إمكانية زيادة وتخفيض كميات الإنتاج (كوسرت، احلام، و مهابات، 2019).

ج. المرونة التسويقية: تعتمد المنظمات في تحقيق مزاياها التنافسية على كسب رضا الزبائن رغم رغباتهم المتنوعة وتعدد المنافسين لذلك تعتبر المرونة التسويقية من اهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق غاياتها واهدافها، فهي تعبر على قدرت المنظمة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق او التأثير عليها وذلك من خلال زيادة قدراتها في تصنيع منتجات جديدة او تعديل منتجاتها الحالية ويتم قياسها من خلال (الحصة السوقية، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، الدخول لأسواق جديدة، تحديد السوق المناسب) (Faisal , 2024)، وعرفت المرونة التسويقية على أنها قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات الصحيحة من العملاء في الوقت المناسب والعمل على تحقيق رغباتهم، من خلال إعادة موازنة قواها التسويقية في فترة وجيزة من الزمن، استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال (آسية، 2014).

2. الميزة التنافسية:

1.2. تعريفها:

يعتبر Porter من أهم الرواد الذين قدموا اسهامات في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث أشار الى أن امتلاك المنظمات للميزة التنافسية راجع لاكتشافها طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة لدى منافسيها (آسية، 2014)، وربطها مع البيئة مع الإشارة الى الربحية طويلة الأجل في الإشارة الى مفهوم الاستدامة (Bakhelili & Chellali , 2020)، ورغم التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية إلا أنها جميعا تصب في اتجاه واحد وهي التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات المنافسة، والتي تنشأ من القيمة التي تستطيع المنظمة خلقها لعملائها فهي تشير الى المجالات التي تستطيع المنظمة المنافسة فيها بشكل أكثر فعالية من خلال أنشطتها وعملياتها وهذا يمنحها ميزة تنافسية في السوق (Al-bakri & ben, 2013)، وبتعدد التعاريف الواردة حول الميزة التنافسية، لكنها متفقة من حيث المضمون مع بعض الاختلافات المتعلقة بخصائص القطاعات المعنية، وعرفها بورتر بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة لاكتشاف طرق جديدة وأكثر فاعلية من تلك المستخدمة لدى المنافسين، إلا أن تعاريف أخرى أحاطت بالقدرة على إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، كما أكدت جل الدراسات أن سعي المنظمات للتفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها مزايا تنافسية والتي تعتبر الوسيلة التي تمكن المنظمة من الفوز على منافسيها كما تستهدف بناء نظم تمتلك مزايا منفردة للسيطرة على السوق، حيث تهدف الميزة التنافسية عمليا الى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالأفراد من أجل توفير الخدمات المتميزة (Macmillan & Tampoe, 2000)، وعرفت الميزة التنافسية على أساس عنصر التفوق للمنظمات التي تحققه من خلال اعتمادها على



استراتيجية تنافسية معينة (مها، 2021)، وتحقق الميزة التنافسية وفق عمليات محددة وتشمل نموذج القوى الخمسة المنافسون في الصناعة، الداخلين الجدد، المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للعملاء والموردين، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من الخصائص أو المزايا التي تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً لصعوبة تقليدها وتمكنها من التفوق على المنافسين (فيصل، 2024).

2.2. ابعاد الميزة التنافسية:

تعددت ابعاد الميزة التنافسية في مختلف الدراسات السابقة فهناك من اعتبرها أنها ابعاد تتعلق بالاستمرار والاستدامة: أ. **المقدرات الجوهرية:** هي الموارد التي تحقق المزايا التنافسية والتي تتطور خلال فترة زمنية معينة بناء على الخبرة والمعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها، إذ يمكن تحديد الميزة التنافسية من خلال قوتين أساسيتين، قوة من الموارد والمقدرات وقوة خارجية من موقع السوق في الصناعة (تأثير الصناعة) والربط بين هذين المسارين لتحقيق الاداء المتميز (Huang, Dyerson, & Harindranath, 2015).

ب. **استمرارية الجودة المتميزة:** تعتبر الجودة المتميزة من المعايير التي تشير الى مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها، التي تلبي احتياجات العملاء، ولكي تكون هذه الجودة مصدراً للميزة التنافسية يجب أن تكون القيمة المتولدة عنها نادرة ويصعب تقليدها (Barney & William S, 2019).

ج. **استمرارية ميزة التكلفة:** لبقاء المنظمة واستمرارها يجب عليها الاعتماد على الحصول على المواد الخام بسعر اقل من المنافسين مع استخدام شبكات توزيع أكثر كفاءة واحترام آجال التسليم مما يسمح بتقليل تكاليف التخزين، إلى جانب التركيز على شرائح العملاء التي تبحث عن السعر الأقل (GERRY, KEVAN, RICHARD, & FRÉDÉRIC, 2005).

د. **الاستجابة:** تتحقق الاستجابة المتميزة لاحتياجات العملاء عندما تكون المنظمة قادرة على أداء المهام بشكل افضل من منافسيها، وخاصة ما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها مما يؤدي الى خلق قيمة أكبر لمنتجات المنظمة وزيادة مستويات الولاء للعلامة التجارية والابداع (Macmillan & Tampoe, 2000)، حيث تتبنى المنظمات العمليات الإبداعية رغبة منها في دعم سياسات الابتكار لذلك فإن الابداع يمثل أحد أهم الأسس لبناء المزايا التنافسية على المدى الطويل، حيث يمكن النظر الى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الابداع والتجديد (مها، 2021).

2.3. أهمية و مظاهر الميزة التنافسية:

في ظل حالات عدم التأكد الناتجة عن الانفتاح الذي يشهده العالم وجب على المنظمات اتباع الاستراتيجيات التي تحقق لها ميزة تنافسية وتجعلها قادرة على النمو والبقاء والاستمرارية، لذلك تتجلى أهمية الميزة التنافسية في الجوانب التالية (مها، 2021):

- تطوير سلع ومنتجات جديدة،
- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة،



- الوصول الى منافذ بيع جديدة،
- تطوير تقنيات تسهم في خفض التكاليف،
- كسب رضا العملاء،
- القدرة على مواجهة تحديات السوق والتغلب على المخاطر.

وتتجلى مظاهر الميزة التنافسية في الجوانب التالية:

- تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.
- السرعة في تلبية رغبات عملائها.
- الحرص على استعمال قنوات التوزيع المناسبة لاحتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.
- توفير خدمات ما بعد البيع.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وتقديم منتجات بأسعار تنافسية.

3. المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية: من البديهي أن تختلف آليات تحقيق المرونة ومستوياتها في المنظمات وذلك حسب مستويات وقدرات هياكلها من حيث السرعة في الاستجابة لطلب تسهيل الإجراءات، والقابلية للتكيف، والقدرات الإبداعية على ابتكار حلول لمواجهة المشكلات (منصور، 2023)، وبما أن المرونة الاستراتيجية تشير الى التكيف مع البيئة في حالة عدم اليقين، من خلال تقديم مجموعة واسعة من المنتجات مقارنة بالمنافسين، مما يسمح للمنظمة بتغيير قواعد اللعبة في الصناعة وتحقيق الميزة التنافسية، وتمكنها من إدارة أنشطتها في ظل التغير المستمر في سوق المنتجات، ان تعزيز قابلية المنظمات على الاستجابة للتغيرات في احتياجات ورغبات عملائها والاهتمام بقدراتها التسويقية وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية لعملائها لذلك من المهم لها توليد فرص لتحسين وضعها التنافسي (Bakhelili & Chellali, 2020)، غير أن اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي لم يبق الخيارات السابقة على حالها، فاعتماد المنظمة لاستراتيجية واحدة قد يسهل على المنافسين التعرف على ميزتها التنافسية، وبالتالي إمكانية تقليدها، وهنا يبرز دور القيادة الاستراتيجية للمنظمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية المختلفة وتوليدها والمحافظة عليها، من خلال تطوير الكفاءات الأساسية الديناميكية (Michael A., Barbara W, & Samuel M, 1998)، وللتغلب على الجمود التنظيمي يجب على المنظمة التحلي بالمرونة الاستراتيجية، والحفاظ على ابتكاراتهم الاستكشافية لأن المرونة الاستراتيجية تؤكد على المرونة في استخدام وإعادة تشكيل العمليات (بن أحمد، 2017)، إن التمكن من زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف وأنه من الضروري اعتمادها لتعزيز قابلية المنظمات للاستجابة لتغير حاجيات ورغبات العملاء، والمساهمة في زيادة قدرتها في عرض منتجاتها وخدماتها والسعي لتوليد قيمة حقيقية للعملاء.



II. الجانب التطبيقي للدراسة:

1. **المنهج المستخدم:** اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية أما على صعيد الدراسة الميدانية فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان.
2. **مجتمع وعينة البحث:** أجريت الدراسة الميدانية بالشركة القابضة اقروديف بأدرار، ويتمثل نشاطها الأساسي في الصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها، حيث استهدفت دراستنا عينة تقدر بـ (50) إطارا بالمؤسسة، تم استرجاع (33) استبانة قابلة للتحليل، بنسبة 66%، وتعتبر نسبة صالحة للدراسة الإحصائية.
3. **أداة الدراسة:** قسم الاستبيان الى محورين أساسيين لدراستنا، تعلق المحول الأول بأبعاد المرونة الاستراتيجية وقد تمثلت في (مرونة الموارد، المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية)، وفي المحور الثاني الميزة التنافسية، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.
4. **صدق الأداة وثباتها:** تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على سبعة خبراء وأساتذة، للتحقق من مواءمة العبارات لأهداف دراستنا، كما تم اعتماد معامل الارتباط ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة حيث تكون النتائج مقبولة احصائيا عندما تكون قيمة المعامل تساوي أو تفوق نسبة (60%) ونتائج الاختبار كانت موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 02 "نتائج اختبار ثبات الاستبيان"

معايير الثبات Alpha cronbach	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.609	04	مرونة الموارد
0.624	03	المرونة الإنتاجية
0.613	03	المرونة التسويقية
0.634	10	المرونة الاستراتيجية
0.714	05	الميزة التنافسية
0.722	15	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (02) أعلاه، يتضح أن معامل الثبات الإجمالي مرتفع إذ بلغ 0.722، كما أن قيمة معاملات الثبات لمختلف المحاور مقبولة وأكبر من 60%، وتتراوح بين (0.609 الى 0.634)، مما يدل بأن لها درجة ثبات مرتفعة ومقبولة وتتجاوز الحد الأدنى المتفق عليها إحصائيا، وبذلك إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فإن نسبة 72.2% ستكون إجاباتهم مطابقة للإجابة الأولى.



5. تحليل النتائج:

1.5. مستوى المرونة الاستراتيجية

قام الباحثين بتصميم أداة لجمع البيانات (الاستبيان) من مجتمع البحث، اذ قاما بتوزيع عينة قوامها 50 استبيان، وزعت على مجتمع البحث في الشركة القابضة اقروديف بأردار، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: "مستوى المرونة الاستراتيجية"

الرقم	العبرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مرونة الموارد			
01	تمتلك مؤسستكم القدرة على إعادة تخصيص الموارد لدعم الميزة التنافسية في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية	03	1.9697	0.88335
02	تقوم مؤسستكم بتبني استراتيجيات مرنة لتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب المستدام وتحسين المهارات	02	2.0606	0.86384
03	تستطيع مؤسستكم الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين إدارة الموارد	04	1.8788	0.89294
04	تمتلك مؤسستكم القدرة على تأمين الموارد اللازمة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والبيئية	01	3.09096	3.56514
	البعد الاول: مرونة الموارد	04	2.2500	1.11278
	المرونة الانتاجية			
05	تستطيع مؤسستكم تعديل حجم الإنتاج بسرعة لتلبية تقلبات الطلب	03	1.7879	0.69631
06	تعتمد مؤسستكم على التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية	02	2.0000	0.75000
07	لديكم القدرة على إدخال منتجات جديدة بسرعة في السوق استجابة للتغيرات في احتياجات العملاء	01	2.0606	1.08799
	البعد الثاني: المرونة الانتاجية	03	1.9495	0.65150
	المرونة التسويقية			
08	تستطيع مؤسستكم تغيير استراتيجيات التسويق بسرعة استجابة للتغيرات في السوق	02	2.3636	0.99430
09	لديكم القدرة على الوصول إلى أسواق جديدة بسرعة وتوسيع قاعدة العملاء	03	2.0000	0.82916
10	تعتمد مؤسستكم على البيانات وتحليل السوق لتحديد الاتجاهات المستقبلية	01	2.7576	0.96922
	البعد الثالث: المرونة التسويقية	03	2.3737	0.70098
	المرونة الاستراتيجية			
		10	2.1911	0.64984

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS



يتضح من الجدول رقم (03) أن مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية كان عال، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (2.1911) والانحراف (0.64984) حيث جاء بعد المرونة التسويقية في المرتبة الأولى بمتوسط (2.3737) وتعكس هذه النتيجة إدراك مؤسسة الدراسة، لأهمية ملائمة الاستراتيجيات التسويقية لمتغيرات البيئة المحيطة، وضرورة تحليل البيانات والمعطيات والسعي لتوسيع قاعدة عملائها، وفي المرتبة الثانية مرونة الموارد بمتوسط حسابي (2.2500) وانحراف معياري (1.11278)، حيث تظهر قدرة المؤسسة قيد الدراسة في سعيها لإعادة تخصيص مواردها بما يتناسب مع متطلبات الميزة التنافسية.

الجدول رقم 04: "مستوى الميزة التنافسية"

الرقم	العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الميزة التنافسية			
01	تعتبر منتجات أو خدمات مؤسستك فريدة مقارنةً بالمنافسين	01	3.1515	1.25303
02	تعتمد مؤسستك على ميزات فريدة في منتجاتها/خدماتها لجذب العملاء	03	2.7576	0.93643
03	تعتبر مؤسستك قادرة على تقديم منتجات بجودة عالية وبأسعار منخفضة مقارنةً بالمنافسين	05	2.0000	0.82916
04	تساهم استراتيجيات خفض التكاليف في تعزيز قدرتك التنافسية في السوق	02	2.8182	1.18466
05	تعتبر ملاحظات العملاء مصدراً لتحسين المنتجات/الخدمات	04	2.1515	1.14895
	البعد الرابع-الميزة التنافسية	05	2.5758	0.73952

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (04) أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية كان عال، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (2.5758) والانحراف (0.73952) حيث جاءت الفقرة رقم 01 التي تنص على (تعتبر منتجات أو خدمات مؤسستك فريدة مقارنةً بالمنافسين)، في المرتبة الأولى بمتوسط (3.1515) وانحراف معياري (1.25303) وهذا يعني أن مجتمع الدراسة يوافق بدرجة عالية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التفرد في المنتجات، وجاءت الفقرة التي تنص على (تعتبر مؤسستك قادرة على تقديم منتجات بجودة عالية وبأسعار منخفضة مقارنةً بالمنافسين) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.0000) وانحراف معياري (0.82916).



2.5 اختبار الفرضيات:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة القابضة اقروديف بأدرار، واختبار هذه الفرضية تم تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: "اختبار الفرضية الأولى"

مرونة الموارد							
الميزة	R	R ²	F	Sig.	Beta	T	Sig.
التنافسية	0.169	0.029	0.911	0.00000	0.169	-40.008	0.00000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليل المعطيات يتضح بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مرونة الموارد و الميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 (0.029)$ ، وهذا يعني أن مرونة الموارد تفسر ما نسبته 02.9 %، من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.169) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الأبعاد ستكون محاولة زيادة مرونة الموارد بدرجة واحدة قد يؤدي الى زيادة بمقدار 16.9 % فقط في تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة القابضة اقروديف بأدرار، وعليه الفرضية الفرعية الأولى غير محققة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة القابضة اقروديف بأدرار، واختبار هذه الفرضية تم تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: "اختبار الفرضية الثانية"

المرونة الإنتاجية							
الميزة	R	R ²	F	Sig.	Beta	T	Sig.
التنافسية	0.201	0.040	1.300	0.00000	0.201	1.140	0.00000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليل المعطيات يتضح بأن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة الإنتاجية و الميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 (0.040)$ ، وهذا يعني أن مرونة الموارد تفسر ما نسبته 04.0 %، من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.201) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الأبعاد ستكون محاولة زيادة المرونة الإنتاجية بدرجة واحدة قد يؤدي الى زيادة بمقدار 20.1 % فقط في تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة القابضة اقروديف بأدرار ، وعليه الفرضية الفرعية الثانية غير محققة.



ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة القابضة اقروديف بأدارار، واختبار هذه الفرضية تم تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: "اختبار الفرضية الثالثة"

المرونة التسويقية							
الميزة التنافسية	R	R ²	F	Sig.	Beta	T	Sig.
	0.669	0.448	25.125	0.00000	0.669	5.013	0.00000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليل المعطيات يتضح بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة التسويقية والميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 (0.448)$ ، وهذا يعني أن مرونة الموارد تفسر ما نسبته 44.8 %، من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.669) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الأبعاد ستكون محاولة زيادة المرونة التسويقية بدرجة واحدة قد يؤدي الى زيادة بمقدار 66.9 % فقط في تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة القابضة اقروديف بأدارار، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

الخلاصة:

تعتبر المرونة الاستراتيجية مهمة للمنظمات التي تسعى للرفع من قدراتها التنافسية ومسايرة التغيرات البيئية، لما لها من آثار إيجابية على الأداء التسويقي والميزة التنافسية، والذي بدوره ينعكس على إحداث تحسينات في المستويات التشغيلية للمنظمة، هدفت دراستنا الى معرفة واقع المرونة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية الشركة محل الدراسة، وقد أسفرت على النتائج التالية:

- كانت المرونة التسويقية هي أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية ممارسة في الشركة القابضة اقروديف بأدارار، أما أقلها ممارسة كانت مرونة الموارد، وهذا ما يعكس الواقع التجاري للمؤسسة كونها تركز على التسويق والطموح الى زيادة الحصة السوقية في ولاية أدرار.
- يؤثر تطبيق المرونة التسويقية إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة القابضة اقروديف بأدارار لم يتم التركيز بشكل كبير على مرونة الموارد والمرونة الإنتاجية نتيجة غياب رؤية واضحة وشاملة مفسرة لمتغيرات السوق.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم التوصيات التالية:

- ضرورة الاستمرار في تعزيز ممارسة المرونة الاستراتيجية في الشركة القابضة اقروديف بأدارار، لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.



- ضرورة التركيز على تعزيز المرونة التسويقية كونها الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة تعظيم الاستفادة من الموارد لمواجهة التغيرات والتحديات في البيئة والتي تتسم بالعدائية.
- السعي للتميز في جودة المنتجات لمواجهة المنافسة الشرسة من المنافسين.
- توفير نقاط بيع في أماكن مختلفة من ولاية أدرار وتقريب المنتج من العملاء، مع اتباع استراتيجية توسعية.
- الرفع من الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة من خلال التركيز على المرونة الاستراتيجية كتوجه في صناعة القرار.

قائمة المراجع:

- اسيا بن أحمد . (2017). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الاداء وتنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس. رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم اقتصادية. جامعة الجيلالي اليااس سيدي بلعباس.
- بن أحمد آسية. (2014). ثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس. الملتقى الاقتصادي، 6-29.
- عبد القادر منصور منصور. (يناير، 2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الاداء المؤسسي وفقا للنموذج الاوروي. المجلة الدولية للعلوم الانسانية و الاجتماعية، 41(41)، 89-114. doi:DOI: 114-89. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.41.2023.510>
- عثمان الزامل مها. (أبريل، 2021). المرونة الاستراتيجية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية. مجلة التربية، الجزء : 03(العدد : 190)، 180-225. doi: 10.21608/jsrep.2021.185395
- محمد الأمين بخليلي، و عبد القادر شلاي. (2022). المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة مؤسسات. مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة، المجلد: 05(العدد :02)، 226-245.
- محمد أبابكر كوسرت، ابراهيم ولي احلام، و نوري عبد الله مهابات. (2019). دو ابعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية-دراسة استطلاعية لآراء المديرية-. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، 11(26).
- هزاع فيصل. (يونيو، 2024). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الاهلية العامة في اليمن. مجلة الأدب، المجلد 12(العدد 02). doi:DOI:<https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1986>



- Abbott, A., & Banerji , K. (2003). Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1 & 2), 1-8.
- Al-Atwi, m. (2012). The Impact of Strategic Flexibility in Entrepreneurship (An Exploratory Study of the Sample of Managers of Small and Public Enterprises in Najaf). *Journal of Administration and Economy*, 01(03).
- Al-bakri , t., & ben, h. k. (2013). The Conceptual Framework for Sustainability and Sustainable Competitive Advantage (Simulation of HP's Adoption of Sustainability Strategy). *Academic Journal for Social and Human Studies*, 09(09).
- Al-Shammari, A., & Abdullah , A. (2017). he role of strategic flexibility in enhancing the capabilities of entrepreneurial leadership (a survey study of the views of a sample of managers of the sponsor of public investments). *Journal of the University of Karbala*, 15(03).
- Bakhelili, m. l., & Chellali , a. (2020). strategic flexibility and competitive advantage (Case Study of)Al Baskaria Cement company. *Economic and Management Research Journal*, 14(03), 267-288.
- Barney, J., & William S, H. (2019). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. The University of Utah.
- Faisal , H. (2024). The Impact of Strategic Flexibility on Achieving Sustainable Competitive Advantage in Private Universities Operating in Yemen. *Journal of Arts*, 12(2), 1-48. doi:DOI:https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1986
- Gerry , J., Kevan, S., Richard, W., & Frédéric, F. (2005). *Stratégique*. Paris.
- Huang, K.-F., Dyerson, R.-Y., & Harindranath,. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive. *British Journal of Management*.
- Lara, A., Anna , N., Riikka, S., & Corinne, N. (2023). Emerging trends around strategic flexibility: a systematic review supported by bibliometric techniques. *Emerging trends around strategic flexibility*, 01-47. doi:DOI 10.1108/MD-02-2023-0135
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). Strategic management : process, content, and implementation. 349-352.
- Michael A., H., Barbara W, K., & Samuel M, D. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(04). doi:doi.org/10.5465/ame.1998.1333922
- Michael, Z. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(03), 163-184. doi:doi.org/10.1016/j.jengtecm.2005.06.003